

**POSLOVNA IZVRSNOST KAO ELEMENT OSTVARENJA
VIZIJE PREDUZEĆA**

**BUSINESS EXCELLENCE AS AN ELEMENT OF COMPANY VISION
REALISATION**

Martin Hočevar, dipl. inž. stroj.
TRIMO d.d.
Trebnje

doc. dr. Mirko Soković
Fakulteta za strojništvo
Ljubljana

Ključne riječi: politika kvaliteta, poslovna izvrsnost, projekti kvaliteta, totalno upravljanje kvalitetom (TQM)

REZIME

Priznanje Republike Slovenije za poslovnu izvrsnost za 2002 godinu, koje je primilo preduzeće TRIMO d.d., predstavlja značajan korak na putu ka totalnom upravljanju kvalitetom i ostvarenju vizije preduzeća a rezultat je niza projekata kvaliteta, koje TRIMO d.d. uspješno uvodi već više od 10 godina.

V radu će biti prikazan dugotrajan put do osvajanja Priznanja Republike Slovenije za poslovnu izvrsnost.

Key words: quality policy, business excellence, quality projects, total quality management (TQM)

SUMMARY

The award of the Republic of Slovenia for business excellence in the year 2002, received by TRIMO d.d., means a step forward on the way to total quality management and vision enrichment, and are a result of quality projects, successfully implementing for more than 10 years.

The article shows the lasting procedure on the way to the award of the Republic of Slovenia for business excellence.

1. UVOD

Jasna vizija i njeno ostvarenje su uslovi za stalnu rast preduzeća i opstanak na tržištu. Viziju moraju razumjeti svi zaposleni da bi se poistovjetili sa njom i strategijom za njeno ostvarenje. Mora imati ciljeve, koji su takođe jasni svakom pojedincu kao i kriterijume, koji će pokazati svakom zaposlenom njegov doprinos u ostvarenju jedinstvene vizije preduzeća.

Vizija preduzeća TRIMO d.d. - *postati vodeći evropski ponuđač cjelovitih rješenja za čelične montažne objekte* – znači za preduzeće zahtjev za totalno upravljanje poslovnim procesima, kvalitetom i troškovima kao i svim paralelnim činiocima, koji nastupaju u tim procesima.

Priznanje Republike Slovenije za poslovnu izvrsnost za 2002 godinu, koje je primilo preduzeće TRIMO d.d., znači veliki korak na putu ka totalnom upravljanju kvalitetom i ostvarenju vizije, a rezultat je niza projekata kvaliteta, koje TRIMO d.d. uspješno uvodi već više od 10 godina.

Zaposleni moraju shvatiti kvalitet kao izuzetnu vrijednost – od pojedinca se očekuju i zahtjevaju najbolji mogući rezultati pri izvođenju njegovih radnih zadataka, sklonost ka svestranoj izvrsnosti, pri čemu su za preduzeće najznačajniji sljedeći elementi:

- **Usmjerenje ka kupcima.** Preduzeće postoji zato da služi svojim kupcima. Usmjerenje ka kupcima znači prihvatanje izbora i konkurencije, što u suštini znači, da preživljavanje organizacije zavisi od njenog učinka, kao što ga ocjenjuju kupci.
- **Stalna poboljšanja.** Ljudski napredak je u suštini neprestano mijenjanje, koje vodi u poboljšanja proizvoda, usluga, procesa, postupaka, organizacije. Stalna poboljšanja znači da nisu niti ideje niti standardni postupci vječni, već moraju biti podvrgnuti kontroli i izazovima, zasnovanim na posmatranju i razmišljanju.
- **Uključenost zaposlenih** u napore za kvalitet znači da je kvalitet briga (opredjeljenost) svih. Organizacije nisu odozgo kontrolisane mašine, već su živi organizmi.
- **Smanjenje količine otpada.** Materijali, energija, aktivnosti i potrošeno vrijeme, koji ne doprinose konačnoj vrijednosti, neka se eliminišu.
- **Upravljanje na osnovu argumenata.** Kvalitet temelji na posmatranju, mjerenju i razumu, zato se mora upravljanje kvalitetom temeljiti na argumentima, analizi i eksperimentima. Organizacije su u osnovi komunikacijske mreže, gdje informacija predstavlja ljepilo, koje drži zajedno različite dijelove. Zato upravljanje na osnovu argumenata podupire otvoren tok informacija.
- **Kompetentnost zaposlenih.** Obuhvata znanje, vještine, spretnosti, osobine i karakteristike ponašanja, ubjeđenja, etičke kvalitete, itd.... sve ono što je zajedno mnogo veća garancija za uspjeh pri radu od znanja samog po sebi.

Međutim u realizaciji vizije kvaliteta ne možemo izbjeći pominjanje poznatog Demingovog PDCA-kruga (**Plan, Do, Check, Act** – planiraj, uradi, provjeri, poboljšaj), koji pokreće proces stalnih poboljšanja. Ko ima kvalitet nema se čega bojati na pohodu globalizacije osim stalne opasnosti da izgubi tu jedinstvenu konkurentsku prednost.

Samo osvojeno priznanje za poslovnu izvrsnost međutim preduzeću TRIMO d.d. nije dovoljno za ostvarenje vizije, zato se rad na projektima kvaliteta nastavlja uvođenjem prije svega projekta efikasnog upravljanja (jedna od verzija TQM). Pored toga uvedeni su standardi HACCP i EN 729-2, dobijen je certifikat OHSAS 18001, izveden je prelaz na ISO 9001:2000, u toku su pripreme za uvođenje ISO 17799/BS 7799-2 i SA 8000, a za sljedeću godinu planira se prijava na konkurs za Evropsku nagradu za poslovnu izvrsnost.

Očigledno je za uspješnu realizaciju svih projekata kvaliteta veoma važno biti svjestan, da kvalitet stvaraju ljudi a ne sistem sam po sebi. To je takođe preduslov za uspješnost projekata, zato je zajednička nit svih projekata kompetentnost zaposlenih, koji predstavljaju pokretačku snagu i one koji ostvaruju projekte kvaliteta. U radu će biti prikazan put do osvajanja Priznanja Republike Slovenije za poslovnu izvrsnost sa posebnim akcentom na upravljanju promjenama i kompetencijama zaposlenih.

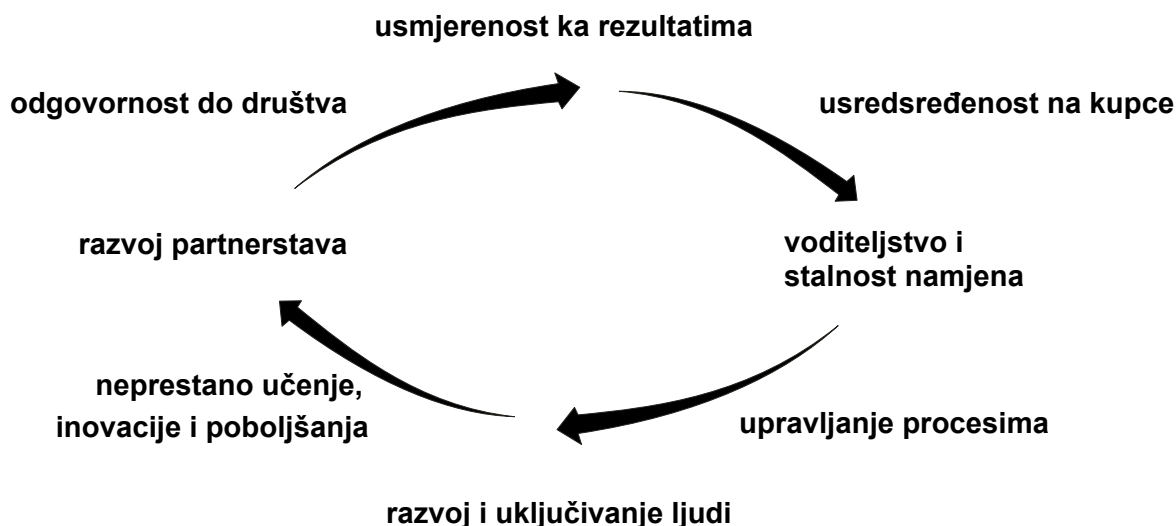
2. PUT DO PRIZNANJA RS ZA POSLOVNU IZVRSNOST

Dolaskom nove uprave (menadžmenta) 1992 godine u preduzeću su počele aktivne promjene u pogledu odnosa do kvaliteta. Započelo se s projektima, koji su postali aktivatori svih aktivnosti za poboljšanje kvaliteta poslovanja. Svake godine je bio na strateškoj konferenciji određen moto, koji je uslovljavao aktivnosti u toj godini.

- **1992 – Trimo zadovoljan kupac donosi najveći profit** (donesena odluka o uvođenju sistema kvaliteta po ISO 9001).
- **1993 – Trimo uređen poslovni sistem obezbeđuje ponovljiv kvalitet** (dodjela certifikata ISO 9001).
- **1994 – Trimo pojednostavljena organizaciona struktura i novi pristupi nagrađivanja i napredovanja zaposlenih** (postavljena nova organizacija, donijet pravilnik o nagrađivanju i napredovanju).
Preduzeće se transformiše u dioničko društvo.
- **1995 – Trimo proces kontinuiranih poboljšanja** (početak uvođenja procesa PKI, koji je bio kasnije uključen kao dio sistematskog razvoja u sistem obezbeđenja kvaliteta).
- **1996 – Trimo brine za svoju imovinu i uređenu fabriku** (uvođenje projekta CSI – *“totalna briga za imovinu”*, koji je promijenio pristup do održavanja mašina, naprava i radne okoline, uključio pristup totalnog preventivnog održavanja i bio kasnije integrisan u sistem efikasnog upravljanja okolinom po ISO 14001).
- **1997 – Trimo poslovna izvrsnost je naš zajednički cilj** (prva samoocjena i prijava za pilotni projekat Poslovne izvrsnosti).
Uvodi se obrazovanje za sve zaposlene.
- **1998 – Trimo vrijednost su patenti i zaštitna imena (marke)** (nakon postavljanja nove linije za proizvodnju protivpožarnih panela sa novim proizvodima bilo je potrebno pobrinuti se za patentnu zaštitu i zaštitu imena).
Svrstavanje u uži izbor za nagradu za poslovnu izvrsnost.
- **1999 – Trimo briga za okolinu** (uvođenje sistema efikasnog upravljanja sa okolinom po ISO 14001, podjela certifikata, januar 2000).
Svrstanost u uži izbor za nagradu za poslovnu izvrsnost.
- **2000 – Trimo promjene postaju izazov** (uvođenje projekta PPSN – *“projekat ubrzavanja stalnog napretka”*, koji je kod praćenja kvaliteta poslovanja uveo puno značajnih pokazatelja poslovanja, koji se prate sedmično).
Svrstavanje u uži izbor za nagradu za poslovnu izvrsnost.
Početak projekta CRM - *“upravljanje odnosima sa kupcima”*.
- **2001 - Trimo pobuđivač promjena** (projekat PPSN prelazi u slijedeću fazu - uvođenje projekta TQM, čija je prva faza je bila osposobljavanje svih zaposlenih u pravcu promjena pristupa na svim područjima poslovanja).
Svrstavanje u uži izbor za nagradu za poslovnu izvrsnost.
Preduzeće Trimo d.d. dobija nagradu GZS (Privredne komore Slovenije) za izuzetna privredna i preduzetnička dostignuća.
- **2002 – Trimo pobuđivač talenata** (intenzivnija saradnja sa obrazovnim ustanovama i institutima - podjela nagrada za diplomske, magistarske i doktorske radove).
Dodijeljena nagrada za Poslovnu izvrsnost Republike Slovenije.
Uvedeni standardi HACCP i EN 729-2.
- **2003 – Trimo inovativno preduzeće** (novi pristup u razvojnim projektima i procesu kontinuiranih poboljšanja).
Izveden prelaz na standard ISO 9001:2000 i uveden standard OHSAS 18001.
Postavljena strategija inovacija.

3. OSNOVNI ELEMENTI – TEMELJI POSLOVNE IZVRSNOSTI

Osnovni elementi, temelji poslovne izvrsnosti, prikazani su na slici 1 i prokomentarisani u daljem tekstu.



Slika 1: Osnovni elementi - temelji poslovne izvrsnosti

- **Usmjerenost ka rezultatima** – rezultati moraju omogućiti uravnoteženje i zadovoljstvo svih uključenih (kupci, isporučioци, zaposleni, društvo).
- **Usredsređenost na kupce** – poslovni procesi moraju obezbijediti zadovoljne stranke.
- **Voditeljstvo i stalnost namjena** – vođe moraju postati voditelji, koji će biti inovativni, uvoditi izvorne načine, razvijati novosti, usredsređeni na ljude, htjeti nove izazove i raditi prave stvari.
- **Upravljanje procesima** – voditelji upravljaju procesima na osnovu argumenata (činjenica) (mjerjenje sposobnosti procesa i mjerjenje zadovoljstva kupaca).
- **Razvoj i uključivanje ljudi** – učenjem i osposobljavanjem, prodorom znanja, promjenom razmišljanja, kompetentnošću zaposlenih.
- **Neprestano učenje, inovacije i poboljšanja** – kompetentni zaposleni se neprestano obrazuju, predlažu nova rješenja i poboljšavaju procese.
- **Razvoj partnerstava** – partnerski odnosi sa isporučioциma i kupecima doprinose povećanju korisnih sinergičkih učinaka za sve uključene.
- **Odgovornost do društva** – poštovanje okoline u kojoj djelujemo je uslov za uspješan suživot sa njom.

Po 2000 godini je postalo pri ostvarenju vizije preduzeća veoma bitno upravljanje (menadžment) promjenama, pri čemu su bili uzeti u obzir najbitniji zaključci jednog od najuglednijih istraživača istorije, teorije i prakse menadžmenta P. Drucker-a, koji u jednoj od svojih zadnjih knjiga posvećenih dobrim djelom suštini upravljanja promjenama i izazovima, kaže:

- Promjene je nemoguće unaprijed prognozirati – moguće ih je jedino pretpostaviti.
- Zbog činjenice da su promjene neizbježne prije desetak godina aktualne tematike o savlađivanju otpora prema promjenama ustupaju mjesto novim temama.
- U razdoblju burnih promjena, u kojem živimo, promjene su postale pravilo.

- Izvođenje promjena je bolan i riskantan zadatak, koji zahtijeva prije svega puno ozbiljnog rada.
- Ako preduzeće želi preživjeti, mora čak pobuđivati promjene.
- U vrijeme brzih strukturnih promjena usmjerivači promjena će biti jedini, koji će preživjeti.
- Jedan od glavnih izazova menadžmenta u 21. vijeku je da organizacije transformira u usmjerivače promjena - u promjenama moraju vidjeti svoje šanse.
- Usmjerivač promjena ima oblikovan pristup za neprestano otkrivanje korisnih promjena i zna kako će ih iskoristiti za poboljšanje uspješnosti.

Pri postizanju rezultata izvrsnosti i njihovoj implementaciji u praksi, je bilo potrebno upravljati stalnim promjenama, pri čemu su bile upotrebljene kombinacije dvaju teorija upravljanja promjenama:

- **E** (*economic value-driven change*) i
- **O** (*organizational capability driven change*), tabela 1.

Teorija E ima osnovnu namjenu ostvariti ekonomsku vrijednost uz usredsređenost na interes dioničara. Usmjerena je na strukture i sisteme, pokretana je s vrha, uz obilnu pomoć savjetnika i finansijskih pobuda, pa su promjene programirane i stimulirane.

Teorija O ima namjenu razvijati organizacione sposobnosti sistema za realizaciju strategije i učenje iz aktivnog upravljanja promjenama. Usmjerena je na razvoj visoke povezanosti kulture i ovlaštenja. Savjetnici pomažu svim saradnicima, promjene nisu unaprijed najavljene, planirane i programirane.

Tabela 1: Teorija E in O upravljanja promjenama

TEMELJNI ELEMENTI TEORIJE	TEORIJA UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM PROMJENAMA	
	E	O
Namjena	Maksimiranje ekonomske vrijednosti	Razvoj organizacionih sposobnosti
Voditeljstvo	Odozgo nadole (top down)	Participativno
Težište	Strukture i sistemi	Kultura
Planiranje	Programirano	Spontano
Motivacija	Nagrade su usmjerene	Nagrade slijede
Savjetovanje	Opsežno – opšte usmjereno	Manje - procesno usmjereno

Promjene imaju svoj početak i svoj kraj u okolini. Trend promjena je danas dosta brži od mogućnosti mijenjanja organizacija. Ključna karakteristika ograničenja postaje proces učenja. Tako kao što se promjene i mijenjanje odvijaju na osobnom, grupnom te sistemskom nivou je jako važno uvideti, da proces učenja isto tako teče na ličnom, grupnom i sistemskom nivou.

U tabeli 2 je dat pregled sinteze pojedinih temeljnih primjera mijenjanja organizacije u vezi sa pojedinim nivoima obzirom na vrstu organizacionih promjena. Za uspješno upravljanje promjenama i postizanje sinergičkih učinaka potrebno je uravnoteženo i usklađeno djelovanje na sva tri nivoa.

Tabela 2: Pregled nivoa organizacionih promjena u vezi sa temeljnim primjerima obzirom na vrstu organizacionih promjena

ORGANIZACIONI NIVO	TEMELJNI PRIMJERI ORGANIZAC. PROMJENA	TRANSAKCIJSKE PROMJENE	TRANSFORMACIJSKE PROMJEME
Osobni	- prikupljanje, izbor, zamjena, premeštanje	- operativno : zaposliti ljude na pozicije, koje su predviđene po izvršenju tekuće promjene	- strateški : zaposliti ljude na pozicije, koje su ključne za ukupan uspjeh promjena
	- obrazovanje i razvoj	- ubrzati predviđene promjene	- ubrzati sveobuhvatne promjene kulture
	- trenerstvo i savjetovanje	- prenositi na sve nivoe organizacije opštu namjeru za poboljšanje	- uticati pre svega na voditelje promjena za povećanje ukupnog uspjeha promjena
Grupni	- oblikovanje timova	- vođenje aktivnosti u organizaciji za poboljšanje timskog rada i saradnje	- vođenje aktivnosti preko tima vodećeg osoblja sa namjenom animirati potrebe po ukupnom uspjehu promjena
	- samoupravne grupe	- promocija priuzetih samoupravnih grupa uz izvođenje strukturnih promjena (npr. otklanjanje pojedinih nivoa u hierarhiji)	- promocija priuzimanja samoupravnih grupa za povećanje promjena kulture u pravcu pobuđivanja, participacije, uključivanja, samostojnosti i značajnosti timskog rada
	- unakrsne grupe	- upotreba unakrsnih tehnika rješavanja problema za smanjenje nepotrebnog međusobnog takmičenja	- upotreba unakrsnih tehnika rješavanja problema za promociju međufunkcijske i saradnje među službama za smanjenje »efekta silosa« i početak promjena organizacione kulture
Organizacioni	- vrsta promjena	- prva vrsta	- druga i treća vrsta
	- faza promjena	- Lewinove tri faze	- Lewinove tri faze
	- usmjerenost promjena	- strukture, sistemi, organizacijska klima, motivacija, menadžment rezultata	- namjena, poslanstvo, strategije, kultura, voditeljstvo
	- proces promjena	- ubrzavanje rješavanja problema i neprestanog poboljšanja	- ubrzavanje sveobuhvatnih promjena (npr. anketiranje i feedback ocjene)
	- inter-organizacija	- preuzimanje, strateško povezivanje, udruživanje	- spajanje, sveobuhvatno preuzimanje, strateško povezivanje, partnerstva

Na osobnom nivou potrebno je pri upravljanju tako transakcijskih kao i transformacijskih promjena usmjeriti pozornost na kvalitetan izbor kadrova, obrazovanje i razvoj saradnika, pri čemu moramo razvijati pristup trenerstva i savjetovanja.

Grupni nivo zahtjeva oblikovanje različitih timova i samoupravnih grupa, a na organizacionom nivou moramo paziti na vrstu i usmjerenost promjena kao i na izbor odgovarajućeg procesa mijenjanja.

Efikasno upravljanje promjenama je bila osnova za upravljanje elementima poslovne izvrsnosti.

Sljedeći elemenat bez kojega bi teško postigli sadašnji nivo poslovne izvrsnosti je kompetentnost svih zaposlenih i to kompetentnost u pravom obliku, a ne tako kao što je trenutno još uvek razumije većina. Da je kompetentnost izuzetno važan faktor dokazuje takođe i ovogodišnji moto Evropskog (pa i slovenačkog kvaliteta), čija značajnost je bila u

Trimo d.d. detektirana još mnogo ranije – istovremeno sa razvojem pokazatelja poslovne izvrsnosti i uvođenjem projekta TQM počelo se sa izgradnjom i modela kompetencija.

Pojam kompetencije je u laičini javnosti, u dnevnim razgovorima ili žargonu, obično izjednačen ili prevođen kao pristojnost (nekoga do nečega). U stručnoj terminologiji se pojam upotrebljava drugačije i s vremenom će takvo opredjeljenje, kao što je dato u daljem tekstu, gotovo sigurno pridobiti na upotrebi u svakodnevnoj praksi. **Kompetencije su naime sve sposobnosti upotrebe znanja i druge mogućnosti, koje su potrebne, da neko uspješno i efikasno a u skladu sa standardima radne uspješnosti, izvrši određeni zadatak, izvrši rad ili odigra ulogu u poslovnom procesu.** Sadrže znanja, vještine, spretnosti, osobine i karakteristike ponašanja, ubjeđenja, etičke vrijednosti, itd.... sve ono, što je zajedno prilično veće jamstvo za radni uspjeh od znanja samog po sebi.

Klasifikacija kompetencija je moguća na više načina:

- Temeljne ili opšte (core) kompetencije – po pravilu za sve zaposlene i prenosive tokom različitih radova (aktivnosti).
- Generičke (generic) kompetencije - zajedničke za slične radove (aktivnosti) ili grupe radnih mjesta.
- Radno specifične (role specific) kompetencije - specifične za pojedina radna mjesta ili radove (aktivnosti).

Kompetencije je moguće klasificirati i kao:

- vidljive ili zapažene kompetencije (npr. znanje, vještine, spretnosti), koje je moguće srazmerno jenostavno razvijati obrazovanjem i vježbanjem,
- nevidljive ili skrivene kompetencije (npr. osobne karakteristike, ponašanje, etičke vrijednosti, ubjeđenje), koje je teže razvijati pomoću obrazovanja zato je jednostavnije izabrati "prave ljude na prava mjesta".

Znanje u uslovima eksplozivnog globalnog, ponajviše tehnološkog razvoja, zastari danas ponegde već za 6 mjeseci. A ljudi... takođe! Uvođenje sistema kompetencija, koje prevazilaze uzak pojam znanja i znače sposobnost upotrebe novog i novog znanja, sve mogućnosti, što ih neko treba da bi uspješno izvršio određeni zadatak (aktivnost), ili odigrao svoju ulogu u poslovnim procesima, je postalo veoma značajno.

Pojam kompetencija je 1973 godine utemeljio u znamenitom tekstu za reviju *American Psychologist* David Mc Clelland, a u slijedećih tri desetljeća su ga potvrdili brojni drugi autori.

U praksu mnogih preduzeća u svetu model kompetencija uvode specializovane savjetničke kuće. Na taj način je moguće uspostaviti temeljnu, jedinstvenu infrastrukturnu platformu kadrovske arhitekture preduzeća i prije svega mnogo bolje upravljati radnu uspješnost pojedinaca, grupa, timova, službi i ukupnih poslovnih sistema. Samo znanje za postizanje tog cilja nije dovoljno. Za učenje su pored znanja (**ŠTA**) potrebne i vještine (**KAKO**) kao i odnos, osobne karakteristike i karakteristike ponašanja (**ZAŠTO**).

U preduzeću TRIMO d.d. je bio zasnovan takozvani krug kompetencija, koji se još uvek dopunjava i nadograđuje.

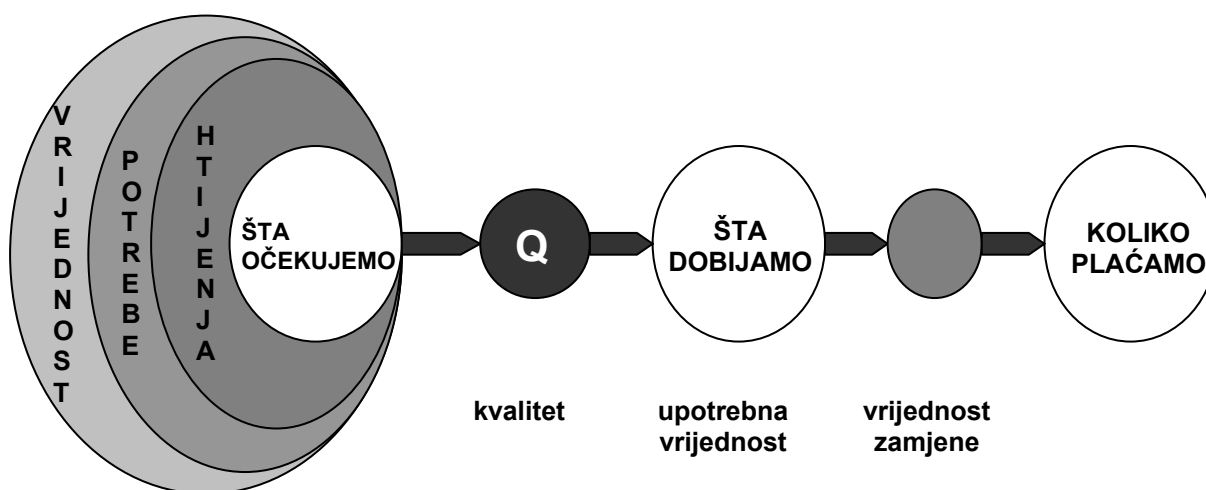
4. ZAKLJUČCI

Nagrada Republike Slovenije za poslovnu izvrsnost, što ju je primilo preduzeće TRIMO d.d., znači za preduzeće nove izazove i obavezu da rezultate, koji su doveli do nagrade, nadograđuje i u buduće.

U ovoj godini biće izrađena strategija za prijavu za Evropsku nagradu za poslovnu izvrsnost, definisani će biti takođe i pokazatelji, koje ista zahtjeva te oblikovan prednacrt prijave.

U preduzeću su svjesni da je kvalitet izuzetno jak koncept, koji u borbi za izvrsnost u svim oblicima rada povezuje neumoran inženjering sa konceptima etičkih kvaliteta, vrijednosti i ljudskog zadovoljstva.

Prema navodima u Evropskoj viziji kvaliteta kvalitet predstavlja odnos među zahtjevima i stvarnim rezultatima ili razliku između onog što očekujemo i onim što dobijemo, slika 2. Kvalitet nam pomaže da razlikujemo dobro od slabog, prihvatljivo od neprihvatljivog, radno neefikasno od efikasnih. Kvalitet se temelji na etičkim vrijednostima, a odražava se u mogućnosti izbora. Uopšteno gledajući kvalitet je sklonost ka svestranoj izvrsnosti, etnos koji od svakoga zahtijeva najbolje i očekuje najbolje pri vrednovanju stručnosti, ljepote i vještina.



Slika 2: Kvalitet i vrijednosti (EOQ 2000)

LITERATURA

- [1] Adizes I.: Obvladovanje sprememb, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1996
- [2] EOQ: Evropski viziji kakovosti naproti, EOQ, Helsinki 2000
- [3] XXX: Letne konference Slovenskega združenja za kakovost, zborniki referatov, Bernardin, Slovenija, november 2001 in 2002
- [4] Drucker F.P.: Managerski izzivi v 21. stoletju, GV Založba, Ljubljana 2001
- [5] Fink T.: Trimova pot k odličnosti, izobraževanje zaposlenih, Trimo d.d., Trebnje 2003
- [6] Hočevar M.: Gradivo za izobraževanje zaposlenih, Trimo d.d., Trebnje 2003