

STVARANJE PODLOGA ZA IZBOR NAJPOVOLJNIJEG MODELA SAMOOCJENJIVANJA SETIFIKOVANOG POSLOVNOG SISTEMA

CREATING THE BASIS FOR CHOOSING THE OPTIMAL SELF- ASSESSMENT MODEL OF THE CERTIFIED BUSINESS SISTEM

Danilo Radoman, dipl.ing.
danilo.radoman@lukabar.cg.yu
"Luka Bar" AD
BAR

REZIME

Ideja za proučavanje ove problematike nastala je kao rezultat autorovog dosadašnjeg višegodišnjeg rada u oblasti primjene sistema menadžmenta kvalitetom i potrebe da se isti dalje razvija u poslovnom sistemu „Luka Bar“ AD a samim tim i u državi Crnoj Gori. Samoocjenjivanje predstavlja oplemenjivanje, nadgradnju i razvoj uvedenog sistema menadžmenta kvalitetom i odgovara na često postavljeno pitanje: „Šta poslije uvedenog sistema menadžmenta kvalitetom po standardu ISO 9001:2000?“.

Ključne riječi: Samoocjenjivanje, poslovna izvrsnost, proces, kriterijum, TQM.

ABSTRACT

The idea of studying this issue came about as a result of the author's many years of work in the area of application of quality management system and out of the need to have it further developed in the business system Port of Bar Holding Co. and in the State of Montenegro. Self – evaluation presents improvement, upgrading and development of the introduced quality management system and gives answer to the commonly asked question: „What to do after introduction of quality management system as per standard ISO 9001:2000?“

Key words: Self-assessment, business excellence, process, criterion, TQM.

1. UVOD

Implementacija, razvoj i unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom predstavlja imperativ sadašnjeg vremena u cijelom svijetu. Sistem menadžmenta kvalitetom QMS (standard ISO 9001:2000) i menadžment totalnim kvalitetom TQM predstavljaju dva osnovna modela za unapređenje kvaliteta, koja se danas aktivno primjenjuju širom svijeta. Kod nas je još uvijek dominantno zastupljen sistem menadžmenta kvalitetom QMS, dok je primjena totalnog menadžmenta kvalitetom TQM na samom početku.

Istraživanja i iskustva vodećih svjetskih organizacija pokazuju da kvalitet i konkurentsku prednost nije moguće postići samo "ad hoc" akcijama, već su neophodni ukupni (potpuni) pristupi i modeli, njihova sistemska i dugogodišnja primjena, kao i uključivanje svih zaposlenih u organizacijama i to bez veće i posebne organizacione strukture za sistem menadžmenta kvalitetom-QMS.

Vodeće svjetske organizacije moraju prepoznatljivo zadovoljiti zahtjeve svojih stejkholdera (pojedince ili grupe koje mogu imati neki uticaj na organizaciju) to jest vlasnika kapitala,

kupaca, dobavljača, zaposlenih i šire društvene zajednice. Ovo zadovoljstvo stejkholdera treba da proističe: iz rezultata koje ta organizacija ostvaruje, iz načina na koji se do tih rezultata dolazi, kao i iz onoga što ti stejkholderi očekuju da organizacija ostvari u budućnosti. Samoocjenjivanje predstavlja alat za postizanje pomenutih ciljeva kroz sistemsko i neprestalno poboljšavanje ukupnog kvaliteta organizacije

Uspješne svjetske organizacije, pojam kvaliteta ne vezuju samo za kvalitet proizvoda ili usluga, već ga sve više shvataju šire i sveobuhvatno, to jest sistem menadžmenta kvalitetom koriste u akcijama za poboljšanje kvaliteta i sve više se oslanjaju i uključuju: marketing, prodaju, administraciju, finansije, partnere, dobavljače kao i postprodajne aktivnosti.

2. RAZVOJ SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

Sistem kvaliteta je proces koji zajedno sa informacionom tehnologijom karakteriše kraj dvadesetog vijeka, kao vrijeme globalnih komunikacija, prožimanja i integrisanja država, privreda, kultura i svih drugih oblika življenja. Ovaj proces donosi novi odnos prema okolini, kupcima i prije svega prema radu.

Sistem kvaliteta je transformacioni proces i mnoga preduzeća i države u njemu vide šansu da se uključe u svjetske integracione procese.

Sistem kvaliteta se javlja krajem dvadesetog vijeka kao dominantan sistem upravljanja i logičan nastavak dva trenda:

- trenda razvoja koncepta upravljanja, od klasične škole sistemskog prilaza, strateškog menadžmenta, teorije efikasnosti i konkurentskog menadžmenta,
- trend razvoja pristupa i metoda kao i japanskog puta ka svjetskoj industriji i tržišnoj dominaciji.

Sistem menadžmenta kvalitetom se razvio na osnovama tehničkog razvoja kvaliteta da bi se takvim razvojem sa tehničkog aspekta prešlo na sistemski aspekt. Prikaz razvoja i ocjenjivanje stema kvaliteta dat je na Slici 1.

2.1 Kontrola kvaliteta

Kontrola kvaliteta podrazumijeva:

- **Tehničku kontrolu QI** (inspekcija kvaliteta pregled ili kontrola-Quality Inspection) kao najranija etapa u razvoju kvaliteta. U ovoj etapi akcent je na završnoj kontroli, na otkrivanju onih proizvoda koji nijesu dobro urađeni.
- **Upravljanje (operativno) kvalitetom QC** (kontrola kvaliteta-Quality Control), je sledeća etapa razvoja, koja se bazira na statističkoj analizi operacija i procesa i operativnom upravljanju kvalitetom u procesu.

2.2 Menadžment kvalitetom

Ova faza prepoznata kao menadžment kvalitetom obuhvata:

- **Obezbjeđenje kvaliteta QA** (Quality Assurance), koja se oslanja i nastavlja QC etapu, gdje kvalitet postaje predmet i način obezbjeđenja u svim procesima,
- **Upravljanje kvalitetom QM** (Quality Management), oslanja se i nastavlja QA etapu, gdje kvalitet postaje predmet i način upravljanja.

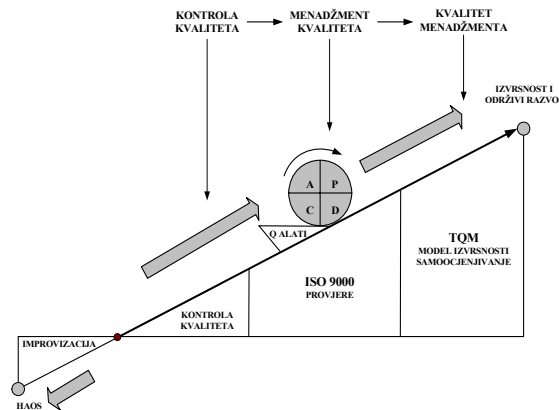
Ovdje se sistem menadžmenta provjerava-ocjenjuje saglasno zahtjevima ISO 9000:2000 standarda.

2.3 Kvalitet menadžmenta

Kvalitet menadžmenta obuhvata:

- **Totalno upravljanje kvalitetom TQM** (Total Quality Management), predstavlja upravljački koncept potpune okrenutosti svih zainteresovanih strana prema kupcima,
- **Kvalitet življenja** (Quality of Life-Quality of man) je etapa razvoja sistema kvaliteta kojoj se teži.

Ovdje se vrši samoocjenjivanje po usvojenom (prihvaćenom) modelu TQM izvrsnosti.



Slika 1: Razvoj i ocjenjivanje sistema menadžmenta

3. MODELI SAMOOCJENJIVANJA

Organizacije mogu vršiti samoocjenjivanje i upravljati svojim sistemom totalnog menadžmenta kvalitetom-TQM po jednom od tri u svijetu priznata i najčešće primjenjivana modela izvrsnosti:

- **AMERIČKI** - model (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA),
- **JAPANSKI** - model (Deming Price - DP)
- **EVROPSKI** - model evropske nagrade za upravljanje kvalitetom (EFQM model se primjenjuje i za konkurisanje za Evropsku nagradu za kvalitet-European Quality Award - EQA).

U našem okruženju nastala su tri modela izvrsnosti koja su bazirana na Evropskom - EFQM modelu izvrsnosti:

- **FQCE** - model izvrsnosti,
- **TQM - VM** model izvrsnosti i
- **TQM - MH** model izvrsnosti.

Sva tri pomenuta modela izvrsnosti imaju isti cilj: kako doći do zadovoljstva svih zainteresovanih strana na internom i eksternom nivou.

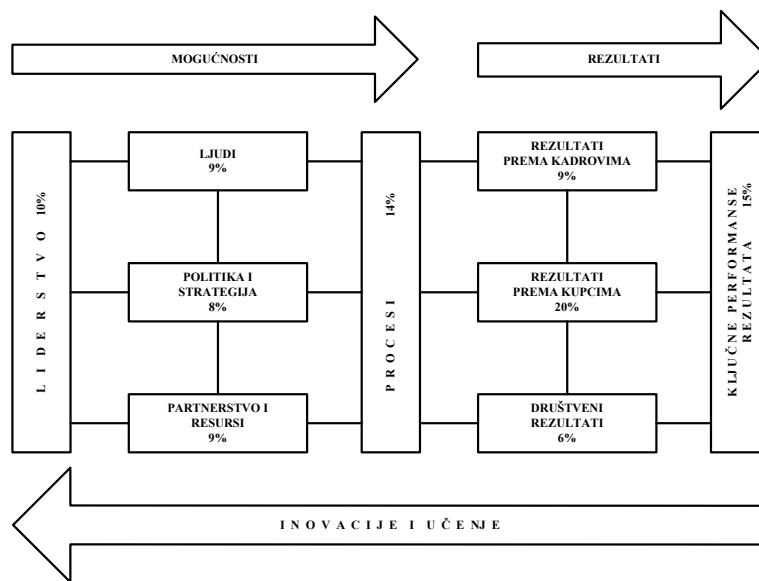
Da bi se rezultati dobijeni samoocjenjivanjem mogli upoređivati više godina za redom, mora se koristiti isti izabrani model izvrsnosti uz uslov da su eksperti ili tim za samoocjenjivanje dobro obučeni i da dobro poznaju organizaciju poslovnog sistema.

Modeli poslovne izvrsnosti u osnovi se zasnivaju na želji da poslovni sistemi dobiju alat sa kojim mogu izmjeriti poslovni uspjeh i dati brzu dijagnostiku za utvrđivanje pravaca poboljšanja na svim slabim mjestima u poslovnom sistemu.

3.1 Evropski model samoocjenjivanja-EFQM

Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocjenjuje koliko dobro ono rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja kao i da ocjenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje. Hiljade organizacija širom Evrope, danas koriste samoocjenjivanje kao snažan proces poboljšanja poslovanja.

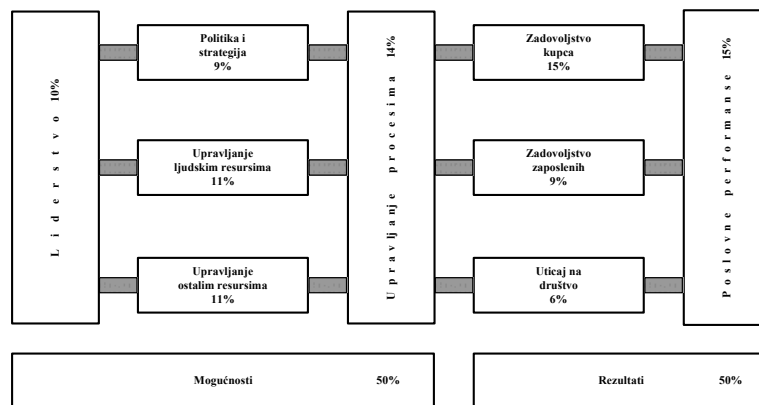
Na slici 2 dati su kriterijuma i specifična težina svakog kriterijuma prema EFQM modelu izvrsnosti.



Slika 2: EFQM model izvrsnosti

3.2 FQCE - model izvrsnosti

Osnovna struktura FQCE modela izvrsnosti data je na slici 3 gdje su sistematizovani kriterijumi sa težinskim vrijednostima. Analiza strukturu FQCE modela izvrsnosti upućuje na zaključak da ovaj model sadrži devet kriterijuma i da je učešće mogućnosti i rezultata organizacije u ocjenjivanju poslovne izvrsnosti ravnopravno.



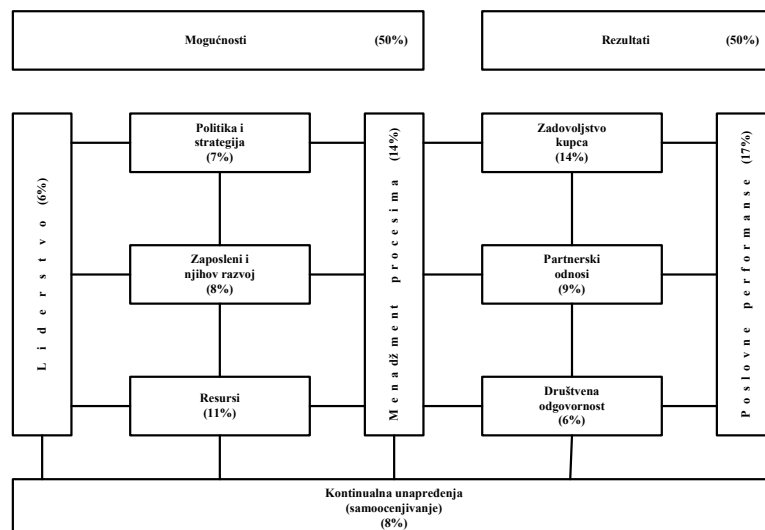
Slika 3: FQCE model izvrsnosti

3.3 TQM - VM model izvrsnosti

Definicija ovog modela glasi:

“Organizacija pod liderstvom top menadžmenta, realizuje politiku i strategiju kvaliteta, uz učešće svih zaposlenih, a kroz efektivni menadžment sistema resursa, ostvaruje zadovoljstvo kupca, razvija partnerske odnose i društvenu odgovornost, težeći poslovnoj izvrsnosti, uz kontinuirano unapređenje kvaliteta svih procesa, na bazi samoocjenjivanja, što rezultira proizvodima svjetske klase kvaliteta”

Slika 4 daje broj kriterijuma i specifičnu težina svakog kriterijuma prema TQM-VM modelu izvrsnosti modelu izvrsnosti.



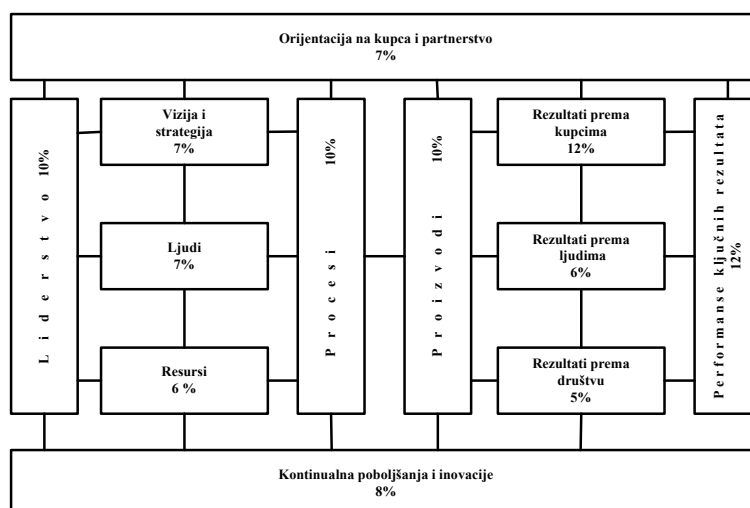
Slika 4: TQM VM model izvrsnosti

3.4 TQM - MH model izvrsnosti

TQM vrijednosti sadrže osnovne ciljeve i kulturu organizacije. Osnovni elementi koncepta TQM-a su:

- I. Liderstvo i participacija,
- II. Orjentacija na korisnike i bilans u zadovoljstvu svih korisnika organizacije,
- III. Kontinualna poboljšanja i težnja ka izvrsnosti,
- IV. Procesni i sistemski pristup interne organizacije,
- V. Interno i eksterno partnerstvo i kooperacija i
- VI. Društvena odgovornost koja uključuje i prevazilazi obaveze zakona i propisa.

Slika 5 daje broj kriterijuma i specifičnu težina svakog kriterijuma prema TQM-HM modelu izvrsnosti modelu izvrsnosti.



Slika 5: TQM HM model izvrsnosti

4. UPOREDNA ANALIZA MODELA IZVRSNOSTI

Menadžment organizacije ili poslovnog sistema, kod odabira modela izvrsnosti koji želi primijeniti za samoocjenjivanje, treba da:

- izabre model izvrsnosti koji najbolje odgovara strukturi organizacije,
- izabrani model primjenjuje duži vremenski period, kako bi mogao vršiti upoređivanje dobijenih rezultata,
- samoocjenjivanje izvode uvijek isti (dobro obučeni) pojedinci ili grupe menadžera, po istim kriterijumima, kako bi se dobijeni rezultati mogli upoređivati,
- dobijene rezultate koriste za poboljšavanja, upoređujući ih sa najboljom svjetskom praksom-benčmarking,
- obezbijedi organizaciji, osim neposredne koristi i značajno pvećavanje imidža u poslovnom svijetu.

Osnovna karakteristika za sve izložene modele je jedinstven izlazni rezultat koji daje mogućnost rangiranja organizacije prema ukupnoj ocjeni stepena izvrsnosti i njenu poziciju na skali izvrsnosti.

Svi izloženi modeli u osnovi se sastoje od određenog broja kriterijuma, od kojih se jedan dio odnosi na osposobljavanje organizacije na ostvarivanje mogućnosti, a drugi na postizanje rezultata. Svaki kriterijum, bilo kojeg izabranog modela, razvija niz potkriterijuma (pitanja) na koja treba dati što više nepristrasanih, preciznih i tačanih odgovora.

Za pojedinačnu primjenu bilo kojeg koncepta TQM modela izvrsnosti, u bilo kojoj formi, potrebna je velika transformacija organizacije. Promjene su u osnovi jednostavne ali nijesu lake, obzirom na transformacioni proces koji je u toku (privatizacija) i mentalitet zaposlenih.

5. UMJESTO ZAKLJUČKA

Uporedna analiza izloženih modela samoocjenjivanja stvara dobru podlogu za izbor najpovoljnijeg modela saocjenjivanja u sertifikovanom poslovnom sistemu pri čemu treba voditi računa da je model:

- otvoren i fleksibilan,
- lako razumljiv,
- širok i inovativan,
- procesno-sistemske postavljene, tako da se može koristiti za mjerenje ostvarivanja izvrsnosti pojedinačno po svakom od kriterijuma, za djelove organizacije ili integralno za cijelu organizaciju,
- primjenljiv i da pruža dobre mogućnosti da zemlje u razvoju i tranziciji unaprijede svoje poslovanje (performance) po vrhunskim svjetskim kriterijumima.

Objektivno poznavanje stanja u organizaciji prema usvojenom modelu samoocjenjivanja, vrlo je korisno, naročito ako organizacija ima ambicije da se upusti u borbu na otvorenom evropskom i svjetskom tržištu, ili ako se želi uporediti sa najboljima iz svoje klase.

6. LITERATURA

- [1] Prof.dr.Milan J. Perović, **Menadžment informatika kvalitet**, Kragujevac 2003.
- [2] Pf.dr. Vidosav Majstorović, **Model menadžmenta kvalitetom**, Posl.pol. Beograd 2000.god.
- [3] dr. Milenko Heleta, **TQM-Model izvrsnosti**, Beograd 2004.god.
- [4] Danilo Radoman, dipl.ing. **Model samoocjenjivanja na primjeru sertifikovanog poslovnog sistema**, Magistarski rad, Podgorica mart 2007.god.