



УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

МАСТЕР РАД

**БАЛАНС У ОСТВАРИВАЊУ ЦИЉЕВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ
КОЈА ИМА ИНТЕГРИСАН МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМ**

Ментор:
Проф. др Миленко Хелета

Студент
Дејан Милошевић
индекс број: 411225/2012

Београд, 2013. година

Садржај

Први део	
1.1. Увод	4
1.2. Предмет и циљ истраживања	8
1.3. Хипотетички оквир	8
1.4. Методе истраживања	8
Други део	
2. Приступи (методе) за задовољење захтева заинтересованих страна	9
2.1. SRPS ISO 9004:2009	10
2.1.1. Остварење одрживог успеха	10
2.1.2. Окружење организације	11
2.1.3. Заинтересоване стране, потребе и очекивања	11
2.1.4. Стратегија и политика	12
2.1.5. Менаџмент ресурсима	14
2.1.6. Праћење, мерење, анализа, преиспитивање	19
2.1.7. Побољшање, иновације, учење	26
2.2. Balanced Scorecard-a	29
2.2.1. Појам и историјат Balanced Scorecard-a	26
2.2.2. Улога концепта Balanced Scorecard-a у савременом пословању	30
2.2.3. Стратегија организације и Balanced Scorecard	35
2.2.4. Кључни фактори успеха примене Balanced Scorecard	41
2.3. Интегрисани менаџмент системи	43
2.3.1. Методологија и процес интегрисања	46
2.3.2. Интегрисање IMS у основни MS организације	50
2.3.3. Процесни модел IMS-a	50
2.3.4. Циљеви тоталног квалитета	53
2.4. Анализа приступа (метода) за задовољење захтева заинтересованих страна	56

Трећи део	
3. Баланс у остваривању циљева у Хемофарм д.о.о Шабац	61
3.1. Организација и делатност Хемофарм д.о.о Шабац	61
3.2. Примена IMS у Хемофарм д.о.о Шабац	63
3.2.1. Документација IMS-а	63
3.2.1.1. Заједничка документа IMS-а	64
3.2.1.2. Специфична документа IMS-а	64
3.2.2. Одговорност менаџмента	66
3.2.2.1. Обавезе менаџмента	66
3.2.2.2. Планирање IMS-а	67
3.2.3. Одговорност, овлашћења и комуникације	67
3.2.3.1. Одговорност и овлашћења	67
3.2.3.2. Функција IMS – представник менаџмента за IMS	68
3.2.3.3. Комуникације и консултовање	68
3.2.3.4. Преиспитивање IMS од стране руководства	68
3.2.4. Мерења, анализе, побољшања	68
3.2.5. Интерна провера	69
3.2.6. Мониторинг процеса/производа	69
3.2.7. Управљање неусаглашеностима	69
3.2.8. Побољшање	69
3.2.8.1. Корективне и превентивне мере	69
3.3. Примена кључних индикатора перформанси	72
3.3.1. Увод и циљеви	72
3.3.2. Финансијско извештавање	73
3.3.3. КПИ извештавање	76
3.4. Баланс у остваривању циљева	81
Четврти део	
Закључак	90
Литература	91

ПРВИ ДЕО

1.1 Увод

Компаније у савременом окружењу чије је главно обележје стална промена конкурентности, морају посветити доста времена и значајне ресурсе (како финансијска средства тако и људске потенцијале) да би успешно мериле сопствене резултате у достизању стратешких циљева. Већина фирми стварно то и чини, али без обзира на значајне напоре и припадајуће трошкове, истраживање је показало да је само 35 % испитаних оценило постојеће система за мерење перформанси као ефикасне или врло ефикасне¹. То показује да без обзира што су се методе управљања пословањем значајно промениле у последњих неколико деценија, сами системи за мерење и управљање перформансама остали су заробљени у прошлости. Основни разлог налази се у чињеници да док се у прошлости вредност стварала првенствено на основу дуготрајне и остале имовине исказане у финансијском билансу, у модерном пословном окружењу вредност се првенствено остварује на основу нематеријалне имовине која се не исказује у финансијском билансу. Зависно од гране индустрије у нематеријалну имовину може бити укључен и однос са добављачима и корисницима, знање запослених, иновације, информациона технологија чији квалитет утиче на конкурентност фирме а не приказује се директно кроз финансијске резултате.

Способност компаније да покрене и искористи своје нематеријалне или невидљиве адуते постала је важнија од улагања и управљања физичком, опипљивом имовином.

Нематеријална имовина ипак омогућује организацији да:²

- развије односе са потрошачима који стварају услове за лојалност постојећих купаца и омогућавају делотворно и успешно служење потрошачким сегментима и деловима тржишта;
- уведе иновативне производе и услуге које желе циљани сегменти купаца;
- произведе прилагођене производе и услуге високе квалитете уз ниске трошкове и у кратком времену;
- покрене знање и мотивацију запослених за стално усавршавање у процесним способностима, квалитету и брзини одазива;
- уведе информацијску технологију, базе података и система.

Кључне промене у окружењу и пословању привредних друштва које су се десиле у последњих неколико деценија, довеле су до развоја великог броја савремених система за мерење перформанси привредних друштава. Самим тим су

¹ Каплан Р, Нортон Д "On Balance", CFO, фебруар 2001,

² Каплан Р, Нортон Д, *The Balanced scorecard*, 1996

савремени услови пословања из корена променили основне претпоставке креирања конкурентске успешности привредног друштва. Из тог разлога традиционални системи мерења више нису у могућности да задовоље потребе савремених привредних друштава у погледу мерења перформанси. У савременим условима конкурентски успех привредног друштва зависи пре свега од његове способности да ангажује и ефикасно употреби своје нематеријалне ресурсе, од способности да се брзо прилагоди стално промењеним условима у окружењу и да пре других препозна и задовољи стално промењиве потребе и захтеве потрошача односно корисника услуга³

Основни циљ сваке организације је да оствари профит и друге краткорочне финансијске циљеве. Међутим за свој стабилан развој и раст, организација мора истовремено остваривати различите аспекте дугорочних финансијских и нефинансијских циљева. Ово захтева од менаџмента вишедимензионалан приступ у синхронизованој реализацији садашњости кроз већу ефикасност и будућности кроз трагање за што бољом ефикасношћу организације. Највећи проблем визионара је "како" претворити визију у реалност – реалност која доноси корист људима. Постоји огроман јаз између визије и стратегије које су развијене на врху компаније и мишљења људи на дну организације, на линији фронта где се одвијају пословни процеси. Потребно је успоставити оперативан вертикални процес менаџмента који једноставно премोшћава овај јаз.⁴

Давид Нортон и Роберт Капалан су дефинисали креативан оквир назван "Balanced Scorecard" у коме се мисија организације и стратешки циљеви преводе у комплет мерења перформанси. БСЦ ("Balanced Scorecard") обезбеђује потребан језик за повезивање визије и стратегије у дневне акције запослених превођењем апстрактне стратегије у јасне стратешке приоритете и иницијативе и одговарајуће опипљиве стратешке резултате организације⁵

Полазећи од визије, мисије и стратегије организације БСЦ се развио као алат који узимајући у обзир вредности организације превазилази главне проблеме организације: успешно мерење учинка предузећа, праћење и коришћење нематеријалне имовине и успешно спровођење стратегије.

³ Станишић Сандра, *Balance Scorecard концепт у функцији откривања кризе у пословању привредних друштва*, Мастер рад, Универзитет Сингидунум

⁴ Др Хелета М., *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA,

⁵ S. Wongrassamee, P.D. Gardiner and J.E.L. Simmons, "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and EFQM Excellence Model, MBE, Vol. 7, No 1, pp 14-29



Слика 1 – Balanced Scorecard⁶

Balanced Scorecard повезује пословне активности са визијом и стратегијом организације, унапређује интерне и екстерне комуникације и омогућава праћење перформанси према стратешки дефинисаним циљевима.

Свака организација која жели да оствари дугорочан опстанак и раст на тржишту мора да утврди оперативне захтеве и одговарајуће стратешке циљеве свих заинтересованих страна, да дефинише план, као и да предузима свакодневне акције да их оствари.

Код дефинисања циљева битно је да су заступљени аспекти свих заинтересованих страна или корисника резултата организације (stakeholders)⁷.

Циљеви морају бити орјентисани према различитим заинтересованим странама или корисницима резултата организације а то су:

- купци
- акционари
- запослени
- партнери
- Друштво

Такође потребно је да циљеви буду орјентисани и према конкурентима са којима се организација на различите начине суочава. Код дефинисања циљева потребно је поћи са становишта да све заинтересоване стране имају различите способности или очекивања. Циљеве је потребно утврдити са њихове тачке гледања.

⁶ Османовић Н.Б., *Контролинг*, Загреб 2004

⁷ Др Хелета М., *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA



По свом садржају циљеве можемо поделити на оне који су орјентисани према пословним резултатима организације и циљеве орјентисане према интерним способностима организације⁸.

Пословни резултати не садрже само финансијске резултате већ и резултате орјентисане према свим заинтересованим странама. Пословни резултати се не могу остварити ако се не утврде и не остваре циљеви орјентисани према интерним перформансама организације.

Улога циљева је да дефинише нови жељени ниво перформанси организације на основу којих се дефинише стратегија за њихово остварење. Резултати организације представљају перформансе прошлости јер су последица њених ранијих способности.

Интерне способности организације представљају перформансе будућности јер су узроци резултата организације.

САДРЖАЈ ЦИЉЕВА

<u>Интерне перформансе организације</u>	<u>Резултати организације</u>
Лидерство Визија и стратегија Људи Ресурси Активности и процеси Бенчмаркинг Континуална побољшања	Производ Финансијски резултати Резултати према купцима Резултати према људима Резултати према партнерима Резултати према друштву Конкурентност

Узроци – Перформансе будућности

Последице – Перформансе прошлости

Табела 1 – Садржај циљева према резултатима и интерним перформансама организације са њиховом међусобном узрочно-последичном везом⁹

⁸ Др Хелета М., *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA

⁹ Др Хелета М., *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA

1.2. Предмет и циљ истраживања

Предмет овог рада је јасно дефинисање баланса у остваривању циљева организације са имплементираним интегрисаним менаџмент системом (Хемофарм д.о.о Шабач) кроз остваривање одрживог успеха – приступ преко менаџмента квалитетом (SRPS ISO 9004:2009).

Циљ рада је да се кроз три приступа (методе) задовољења захтева свих заинтересованих страна (SRPS ISO 9004:2009, интегрисани менаџмент систем и Balanced scorecard) објасни њихова компатибилност, њихове међусобне везе, предности и недостаци на примеру организације која има имплементиран интегрисан менаџмент систем.

1.3. Хипотетички оквир

Општа хипотеза: *Утврђивање баланса у остваривању циљева организације који ће резултирати знатним побољшањем њене ефикасности и ефективности.*

Посебне хипотезе су:

- потреба за константном применом и преиспитивањем функционисања система интегрисаног менаџмент квалитета произлази из корелације сталних промена на тржишту, условима пословања и потребом за постизањем конкурентске предности.
- константном применом и сталним преиспитивањем система постиже се побољшање карактеристика производа по захтеву купца, боље очување животне и радне средине као и значајна оптимизација пословних процеса и тиме доводи до смањивања трошкова пословања.

1.4. Методе истраживања

Полазећи од основног научног постулата да се методолошким поступком долази до одређеног сазнања издвојићемо неколико фаза: фаза емпиријског истраживања, фаза утврђивања појава, бенчмаркинг, анализа и синтеза.

Полазећи од општих метода истраживања, применићемо синтетички дијалектички метод, пре свега ради утврђивања конкретне нужности из чињеница. Методом бенчмаркинг - а смо открили, утврдили и разумели процесе и послове који се на неком другом месту обављају на бољи или најбољи начин и затим их пренели и прилагодили на друге, (исте или сличне) процесе у оквиру наше организације.

Методе научног (логичког) објашњења које ћемо применити су закључивање на основу индукције и дедукције, анализе и синтезе, апстракције, генерализације, комплексног посматрања и анализе садржаја.

ДРУГИ ДЕО

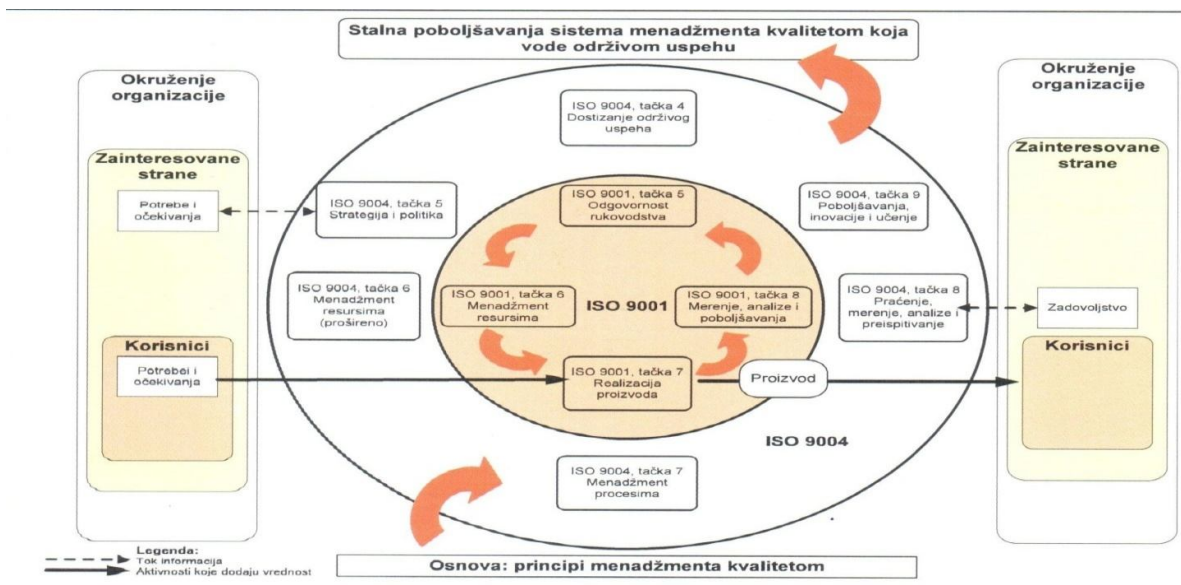
2. Приступи (методе) за задовољење захтева заинтересованих страна

2.1. SRPS ISO 9004:2009

Међународни стандард ISO 9004:2009 обезбеђује упутство за подршку организацијама за достизање одрживог успеха у комплексном, захтевном и променљивом окружењу, коришћењем приступа према менаџменту квалитета.

Одрживи успех организације постиже се њеном способношћу да задовољава потребе и очекивања својих корисника и других заинтересованих страна, кроз дуг временски период и на уравнотежен начин. Одрживи успех се може постићи ефективним менаџментом организације кроз свест о окружењу организације, учењем и кроз одговарајућу примену било побољшања било иновација или и једно и друго.

Овај стандард обезбеђује ширу усредсређеност на систем менаџмента квалитетом него ISO 9001, он се односи на потребе и очекивања свих заинтересованих страна и обезбеђује упутство за систематичко и стално побољшање свеукупних перформанси организације. Проширени модел система менаџмента квалитетом заснован на процесима који укључује елементе ISO 9001 и ISO 9004 приказан је у слици 1.¹⁰



Слика 1 – Проширени модел система менаџмента квалитетом заснован на процесима

¹⁰ SRPS ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

Да би се постигао успех, највише руководство организације треба да прихвати приступ преко менаџмента квалитетом.

Највише руководство треба да развије систем менаџмента организације да осигура¹¹:

- ефикасно коришћење ресурса,
- доношење одлука на бази чињеница,
- усредсређеност на задовољство корисника, као и на потребе и очекивања других релевантних заинтересованих страна.

2.1.1. Остваривање одрживог успеха

Одрживи успех представља способност организације да задовољава потребе и очекивања својих корисника и других заинтересованих страна током дугог временског периода и на уравнотежен начин.¹²

Интересовање менаџмента квалитета у односу на захтеве стандарда ISO 9001 шири се:

- са корисника (купца) на све друге заинтересоване стране,
- на побољшање свих кључних финансијских и нефинансијских перформанси организације и,
- на успостављање веза између индикатора циљева и перформанси организације.

Одрживи успех свака организација може постићи сталним испуњавањем потреба и очекивања својих заинтересованих страна на уравнотежен начин.

Да би организација постигла одрживи успех, њено највише руководство треба да.¹³

- има перспективу засновану на дугорочном планирању,
- стално прати и редовно анализира окружење организације,
- идентификује све своје заинтересоване стране и оцени њихов потенцијални утицај на перформансе организације и одреди како да испуни њихове потребе и очекивања,
- стално укључује заинтересоване стране и информисе их о активностима и плановима организације,
- успоставља међусобно корисне односе са испоручиоцима и осталим заинтересованим странама,
- користи различите приступе, укључујући преговарање и посредовање, да уравнотежи често међусобно конкурентске потребе и очекивања заинтересованих страна,

¹¹ SRPS ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

¹² Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

¹³ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

- идентификује повезане краткорочне и дугорочне ризике и примени укупну стратегију организације ради њиховог ублажавања,
- предвиђа потребне ресурсе за будућност (укључујући и захтевану компетентност својих људи),
- успоставља одговарајуће процесе за постизање стратегије организације, обезбеђујући да брзо одговоре на промене околности,
- редовно оцењује усаглашеност са текућим плановима и процедурама и предузима одговарајуће корективне и превентивне мере,
- обезбеђује да људи у организацији имају могућности за учење ради сопствене користи, као и ради одржавања виталности организације,
- успоставља и одржава процесе за иновације и континуална побољшавања

2.1.2 . Окружење организације

Окружење организације без обзира на њену величину, њене активности или производе као и њен тип (профитна или не-профитна) стално ће се мењати, стога следи да организација треба да га стално прати и анализира,

Такво праћење треба да омогући организацији да идентификује, оцени и остварује менаџмент ризицима повезаним са заинтересованим странама и њиховим потребама и очекивањима.¹⁴

Највише руководство је у обавези да повремено доноси одлуке за организационе измене и иновације да би одржавало и побољшавало перформансе организације.

2.1.3. Заинтересоване стране, потребе и очекивања

Заинтересоване стране су појединци или други ентитети који додају вредност организацији, или су на други начин заинтересовани за активност организације или активности организације утичу на њих. *Испуњавање потреба и очекивања заинтересованих страна доприноси постизање одрживог успеха организације.* Потребе и очекивања појединих заинтересованих страна су различите, могу бити у сукобу са потребама и очекивањима других заинтересованих страна или могу да се врло брзо мењају. Начини на који су изражене и испуњене потребе и очекивања заинтересованих страна могу да имају различите облике, укључујући сарадњу, кооперацију, преговарање, коришћење "autosorsa" или прекидање активности¹⁵

¹⁴ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

¹⁵ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

У табели 1 дат је пример заинтересованих страна са спецификацијом њиховим кључних потреба и очекивања према стандарду ISO 9004:2009¹⁶

Заинтересована страна	Потребе и очекивања
Корисници	Квалитет производа, цена и перформансе испоруке производа
Власници/ акционари	Одржива профитабилност Транспарентност
Људи у организацији	Добра радна средина Сигурност посла Признање и награде
Испоручиоци и партнери	Међусобне користи и континуитет
Друштво	Заштита животне средине Етичко понашање Усклађеност са захтевима закона и других прописа

Табела 1 – Пример заинтересованих страна и њихових потреба и очекивања

2.1.4 Стратегија и политика

Да би организација достигла планирани ниво одрживог успеха, највише руководство треба да успостави и одржава мисију, визију и вредности. Људи у организацији, а по потреби и друге заинтересоване стране, треба да их добро разумеју, подрже и прихвате.

Највише руководство треба јасно да успостави стратегију и политику организације тако да мисију, визију и вредности прихвате и подрже њене заинтересоване стране.

Окружење организације треба редовно да се прати са циљем утврђивања постоји ли потреба за преиспитивањем и ревизијом њене стратегије и политика.

Да би успоставила, прихватила и одржала ефективну стратегију и политику, организација треба да има процесе којим ће да:¹⁷

- стално прати и редовно анализира окружење организације укључујући потребе и очекивања корисника, конкурентне ситуације, нове технологије, политичке промене, економска предвиђања и социјалне факторе,
- идентификује и утврди потребе и очекивања других заинтересованих страна,
- оцени садашње способности својих процеса и ресурса,
- идентификује будуће ресурсе и технолошке потребе,
- ажурира своју стратегију и политике,
- идентификује излазне елементе неопходне да се испуне потребе и очекивања заинтересованих страна

¹⁶ Др Хелета М., TQM – Модели извршности и интегрисани менаџмент системи

¹⁷ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

Ти процеси треба да буду успостављени благовремено, уз обезбеђење свих неопходних планова и ресурса да их подрже.

Организација за примену стратегије и политике битне за одрживи успех треба да успостави одговарајуће процесе и праксу којима:

- своју стратегију и политику преводи у мерљиве циљеве за све релевантне нивое организације,
- успоставља рокове за сваки циљ и додељује одговорност и овлашћења за достизање тог циља,
- вреднује стратешке ризике и дефинише неопходне противмере,
- обезбеђује захтеване ресурсе за спровођење потребних активности,
- извршава активности потребне за достизање ових циљева.

Да би обезбедила да њени процеси и пракса буду ефективни и ефикасни, организација треба да:¹⁸

- предвиђа све потенцијалне сукобе који потичу од различитих потреба и очекивања њених заинтересованих страна,
- оцењује и разуме текуће перформансе организације и главне узроке проблема у прошлости да би се избегло њихово понављање,
- одржава заинтересоване стране информисаним, стиче њихову приврженост, обавештава о напретку у реализацији планове и прибавља повратне информације и идеје за побољшавање,
- преиспитује менаџмент систем и њихове процесе и ажурирање,
- прати, мери, анализира, преиспитује и извештава,
- обезбеђује све заинтересоване ресурсе, укључујући и оне за побољшавање, иновације и учење,
- спроводи, ажурира и испуњава своје циљеве, укључујући и дефинисан временски оквир за њихово постизање,
- осигурава да резултати буду конзистентни са стратегијом.

Да би успешно развијала стратегију и политику, организација треба да идентификује везе између својих процеса. Опис редоследа и међусобног утицаја процеса може помоћи преиспитивању активности кроз:

- приказивање веза између организационе структуре, система и процеса,
- идентификацију потенцијалних проблема у међусобном деловању између процеса,
- обезбеђење начина за постављање приоритета за побољшавање и друге иницијативе за промене,
- обезбеђење оквира за постављање, усаглашавање и спровођење циљева за све одговарајуће нивое у организацији.

Ефективно комуницирање у вези са стратегијом и политиком је од највеће важности за одрживи успех организације. Комуницирање треба да буде смислено,

¹⁸ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи



правовремено и стално и треба да садржи механизам за повратне информације, циклус преиспитивања као и одредбе за проактивно деловање на промене у окружењу организације.

2.1.5. Менаџмент ресурсима

Задатак највишег руководства је да идентификује интерне и екстерне ресурсе потребне за остваривање циљева организације краткорочно и дугорочно.

Политике и методе организације за менаџмент ресурсима треба да су конзистентни са њеном стратегијом.

Да би се осигурало да се ресурси (опрема, објекти, материјали, енергија, знање, финансије, људи) користе ефективно и ефикасно, неопходно је поставити процесе којима се ти ресурси обезбеђују, спроводе, прате, вреднују, оптимизирају, одржавају и заштићују.

Да би осигурала расположивост ресурса за будуће активности, организација треба да идентификује и оцењује ризике од потенцијалних оскудица, и да непрекидно прати текуће коришћење ресурса како би пронашла начин за побољшање њиховог коришћења. Потребно је да организација периодично преиспитује расположивост и адекватност идентификованих ресурса, укључујући и ресурсе из "autsorsa" и да по потреби предузима потребне мере.

Ресурси дефинисани стандарном ISO 9004:2009 су:

- људски ресурси,
- финансијски ресурси
- природни ресурси
- инфраструктура,
- радна средина,
- испоручиоци и партнери,
- знање, информације и технологије.

Финансијски ресурси су неопходни за текуће и будуће послове, а обавеза руководства је да их обезбеди. Ови ресурси могу бити у различитим облицима (хартине од вредности, готовина или други финансијски инструменти). Организација је у обавези да успостави и одржава процесе потребне за праћење, управљање и извештавање о ефективном распоређивању и ефикасном коришћењу финансијских ресурса у односу на циљеве организације.

Побољшање ефективности и ефикасности менаџмент система може позитивно да утиче на финансије резултате организације на пример:¹⁹

- интерно, да смањи грешке у процесима и на производима и да елиминира губитке материјала и времена,
- екстерно, да смањи грешке на производима, да смањи трошкове надокнаде у оквиру гаранције и гарантног рока, законске одговорности за производ и остале законске одговорности, као и трошкове губитака корисника и тржишта.

Људски ресурси.

Људи су значајан ресурс за организацију и њихово пуно укључивање повећава способност организације да ствара вредност за заинтересоване стране. Највише руководство треба својим вођењем да ствара и одржава заједничку визију, заједничке вредности и интерно окружење у којем људи могу у потпуности да се ангажују на остваривању циљева организације.

Људи су највреднији и критичан ресурс па је због тога неопходно осигурати да се у радној средини подстиче лично уздизање, учење, преношење знања и тимски рад. Организације треба да осигура да људи разумеју важност свој доприноса и своје улоге.

Организација треба да успостави процесе који људима омогућава да:²⁰

- преведе стратешке циљеве организације и циљеве процеса у њој у појединачне циљеве посла и да успоставља планове за њихово постизање,
- идентификује ограничења за сопствене перформансе,
- преузима власништво и одговорност за решавање проблема,
- оцењује личне перформансе у односу на појединачне циљеве посла,
- активно траже могућности за повећање своје компетентности и искуства,
- промовише тимски рад и подстиче синергију између људи,
- чини да су информације, знање и искуство доступни свима у организацији

Организације да би осигурала компетентост људи треба да успостави и одржава "план развоја људи" и процеса у вези са тим, они треба да помогну организацији у идентификовању, развоју и побољшавању компетентности својих људи кроз следеће кораке²¹

- идентификације професионалне и личне компетентности које ће организацији бити потребне у краткоричном и дугорочном периоду, у складу са својим мисијом, визијом, стратегијом, политиком и циљевима,
- идентификација и компетентност која тренутно постоји у организацији, као и разлике између онога што је расположиво и тренутно потребно и онога што ће бити потребно у будућности,

¹⁹ Др Хелета М., TQM – Модел изврсности и интегрисани менаџмент системи

²⁰ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

²¹ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента квалитетом

- примена мера побољшања и/или стицања компетентности да би се разлике отклониле,
- преиспитивање и вредновање ефективности мера које су предузете за обезбеђивање да су неопходне компетентности остварене,
- одржавање стечене компетентности

Испоручиоци и партнери.

Партнери могу бити:

- пружаоци услуга,
- технолошке и финансијске институције,
- испоручиоци производа,
- владине и невладине организације,
- друге заинтересоване стране.

Партнери могу допринети било којом врстом ресурса, на начин који се усваја и дефинише у споразуму о партнерству.

Сама организација и сви њени партнери су у односу међузависности, а обострана корисна веза повећава њихове способности да стварају одређену вредност.

Када организација развија партнерства треба да разматра следећа питања:

- подршка партнерима у погледу обезбеђења ресурса (информације, знање, технологија, процеси и заједничка обука)
- пружање информација партнерима по потреби да би се омогућио њихов максимални допринос,
- подела профита или губитка са партнерима,
- побољшање перформанси партнера.

Организација треба да успостави и одржава процес за идентификацију, избор и вредновање својих испоручилаца и партнера како би се стално побољшавале њихове способности и обезбедило да производ или други набављени ресурси испуњавају потребе и очекивања организације.

У избору и вредновању испоручилаца и партнера организација треба да узме у обзир питања као што су:²²

- њихов допринос активностима организације и способност да створе вредност за организацију и њене заинтересоване стране,
- потенцијал за стално побољшање њихових способности,
- повећање сопствених способности које се могу остварити кроз кооперацију са испоручиоцима и партнерима,
- ризике повезане са односима са испоручиоцима и партнерима.

²² ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента

Инфраструктура

Организације треба да планира, обезбеђује и управља својом инфраструктуром на ефективан и ефикасан начин. Она треба периодично да оцењује погодност инфраструктуре за испуњење организационих циљева и посвети пажњу:

- сигурности функционисања инфраструктуре,
- безбедности и заштити,
- елементима инфраструктуре који су повезани са производима и процесима,
- ефикасности, трошковима, капацитету и радној средини,
- утицају инфраструктуре на радну средину

Знање, информације и технологија.

Организација треба да успостави и одржава процесе за остваривање менаџмента знањем, информацијама и технологијама као битним ресурсима.

У случају да се укаже потреба организација треба да подели таква знања, информације и технологије са заинтересованим странама.

Постоји многи елементи за идентификовање, одржавање и заштиту знања као што су:

- учење на грешкама, ситуације "само што се нису догодиле" и успеси,
- прикупљање знања и искустава од људи из организације,
- прикупљање знања од корисника, испоручилаца и партнера,
- прикупљање недокументованог знања (неексплицитног и експлицитног) које постоји унутар организације,
- осигурање ефективног комуницирања садржаја значајних информација (посебно у свакој међувези у ланцима испоруке и производње),
- остваривање менаџмента подацима и записима.

Организација треба да успостави процесе за оцењивање:²³

- постојећег нивоа технологије унутар и изван организације, укључујући нове трендове,
- економских трошкова и користи,
- вредновања ризика у вези са променама у технологији,
- конкурентског окружења,
- своје брзине и способности да на захтеве корисника реагује одмах ради очувања своје конкурентности.

Расположивост природних ресурса је један од фактора који могу да утичу на одрживи успех организације и њену способност да испуни захтеве својих корисника и других заинтересованих страна. Организација треба да разматра

²³ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

ризике и могућности које се односе на доступност и коришћење енергије и природних ресурса, краткорочно и дугорочно.

Организација треба да размотри на одговарајући начин интеграцију аспеката заштите животне средине у пројектовање и развој производа, као и да развија своје процесе да би ублажила идентификоване ризике.

Организација треба да тежи свођењу на минимум утицај на животну средину током целокупног животног циклуса својих производа и своје инфраструктуре; од пројектовања, преко производње или испоруке услуге, до дистрибуције производа, коришћења и одлагања.

Радна средина

Организација треба да обезбеди и да оствари менаџмент одговарајућом радном средином како би постигла и одржала одрживи успех организације и конкурентност својих производа.

Погодна радна средина као комбинација људских и физичких фактора, треба да омогући разматрање следећег:²⁴

- креативне методе рада и могућности за веће укључивање, како би се реализовали потенцијални људи у организацији,
- правила и смернице за безбедност као и коришћење заштитне опреме,
- ергономију,
- психолошке факторе, укључујући радну оптерећеност и стрес,
- локацију радног места,
- објекти за људе у организацији,
- максимизирање ефикасности и минимизирање отпада,
- топлоту, влагу, светлост, проток ваздуха,
- хигијену, чистоћу, буку, вибрацију и загађење

Радна средина треба да подстиче продуктивност, креативност и добробит за све људи који раде у организацији или посећује простор организације. Истовремено организација треба да осигура да је радна средина у складу са примењивим законима и другим прописима и да користи примењиве стандарде.

²⁴ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента

2.1.6. Праћење, мерење, анализа и преиспитивање

Праћење, мерење, анализа и преиспитивање перформанси представља обавезу организације за остваривање одрживог успеха.

Праћење - Највише руководства треба да успостави и одржава процесе за праћење окружења, као и за сакупљање информација и остваривање менаџмента информација које су неопходне за:

- идентификацију и разумевање садашњих и будућих потреба и очекивања заинтересованих страна,
- оцењивање снага, слабости, могућности и претњи,
- утврђивање потребе да се понуди алтернативан, конкурентан или нов производ,
- вредновање постојећих и нових тржишта и технологија,
- предвиђање текућих и очекиваних измена у захтевима закона и прописа,
- разумевање тржишта рада и његовог утицаја на лојалност запослених у организацији,
- разумевање друштвених, економских, еколошких трендова и локалних културолошких аспеката који су релевантни за активности организације,
- утврђивање потребе за природним ресурсима и његовом заштитом током дужег периода,
- оцењивање садашње организационе способности и способности процеса.

Мерење – Највише руководство треба да оцени напредак у постизању планираних резултата у односу на мисију, визију, политику, стратегије и циљеве, на свим нивоима и на свим релевантним процесима и функцијама у организацији.

Избор кључних индикатора перформанси, као и методологија праћења су критични за успех процеса мерења и анализе.

Методе које се користе за сакупљање информација у вези са кључним индикаторима перформанси треба да буду изводљиве и одговарајуће за организацију²⁵

- оцењивање ризика и управљање ризиком,
- разговори, упитници, истраживања о задовољству корисника и других заинтересованих страна,
- бенчмаркинг,
- преиспитивање перформанси, укључујући испоручиоце и партнере,
- праћење и записивање варијабилних процеса и карактеристика производа.

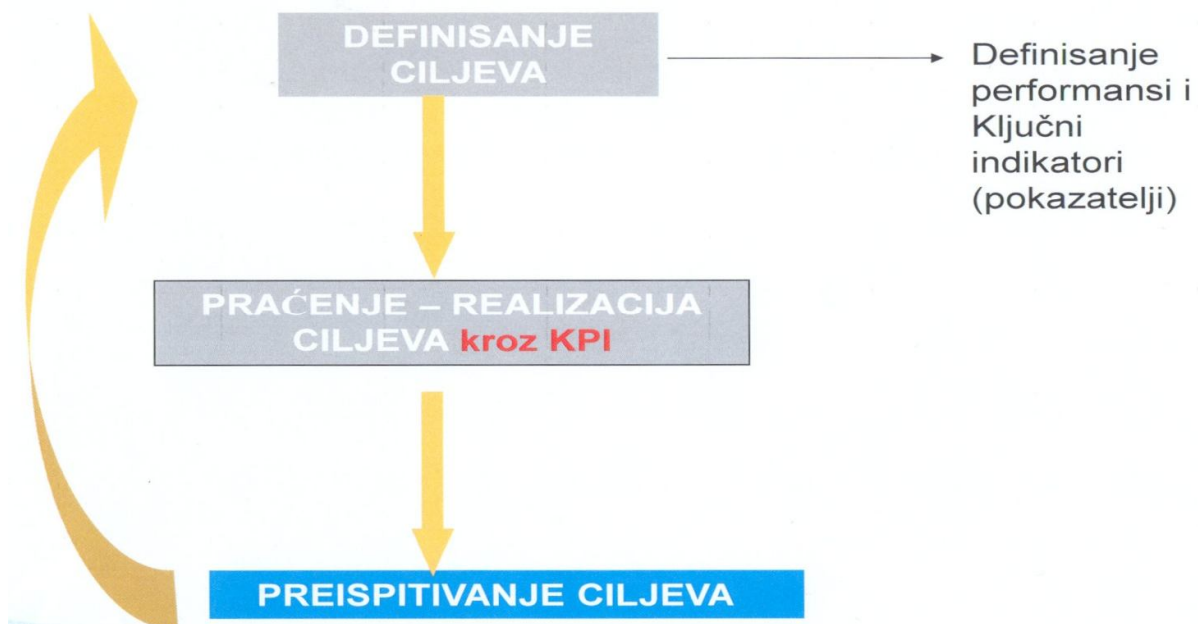
²⁵ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента

Кључни индикатори перформанси

Кључни индикатори перформанси представљају квантитативне и квалитативне показатеље пословања, и помажу организацији да дефинише и мери успех у остваривању својих циљева. Преко њих организација мери остварење своје визије, стратегије и циљева. Овим факторима организација може да управља и они су критични за њен одрживи развој.

Индикатори перформанси представљају моћно средство за увид у адекватност пословања и утврђивање проблематичних области, па су стога саставни део доброг менаџмента и професионалне праксе. *С циљем оцене и побољшања тренутног пословања, менаџмент прво мора да преведе своје циљеве у мерљиве показатеље перформанси.* У ту сврху треба користити различите врсте индикатора од који сваки мери различите аспекте пословања и менаџменту даје потпуне информације.

Свака организација, која жели да оствари опстанак и одговарајући раст на тржишту мора да утврди оперативне захтеве и стратешке циљеве свих заинтересованих страна, да дефинише план и да предузима сталне акције да их реализује.



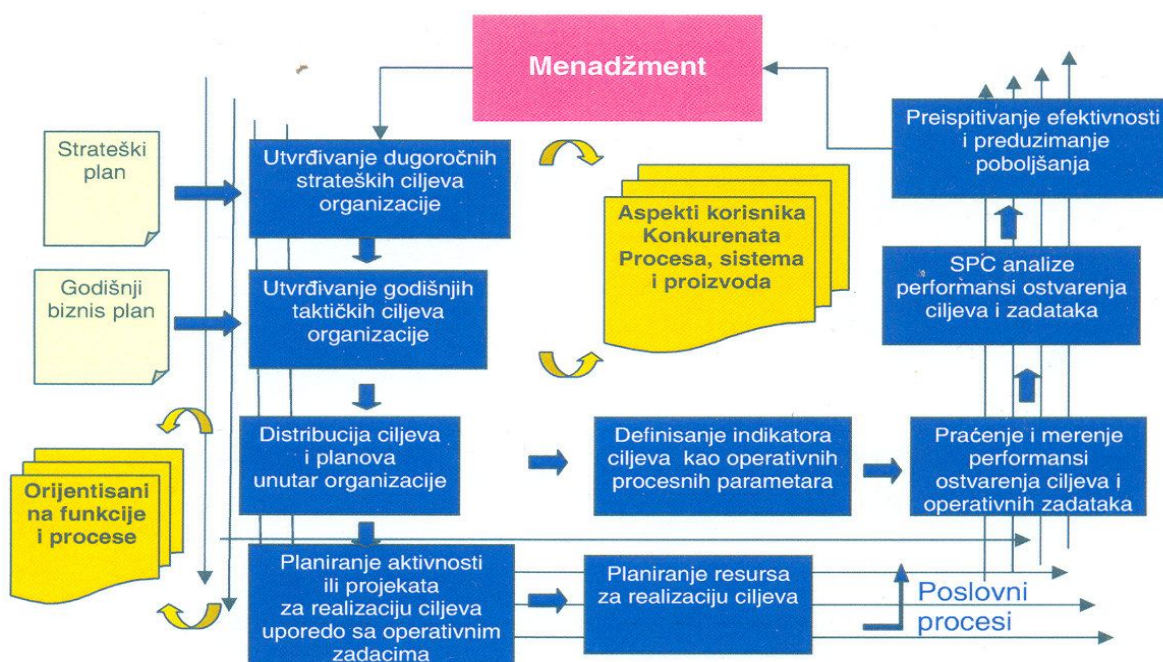
Слика 2 – Начин праћења реализације перформанси²⁶

Циљеви су интегрисани у годишњи бизнис план организације и као такви су прослеђени унутар организације.

²⁶ Др Валентина Маринковић, *Управљање перформансама, Кључни индикатори перформансе*

У првом кораку се дефинишу "кровни циљеви целе организације" орјентисани ка заинтересованим странама, а потом се дистрибуирају на процесне и функционалне циљеве у којима треба да се реализују. За сваки циљ се дефинишу прецизни индикатори којима се може изменити ефективност њиховог остварења.²⁷

Свака функција је обавезна да дефише пројекте или активности потребне за реализацију циљева користећи финансијске, кадровске и друге ресурсе који су предвиђени у финансијском делу бизнис плана.



Слика 3 – Процес менаџмента циљевима²⁸

Мерењем перформанси предузећа спознајемо колико смо били ефективни и ефикасни. У теорији и пракси је идентификовано много могућих показатеља мерења перформанси предузећа. Главни проблем успешног менаџмента је како да од неколико стотина па и хиљада могућих показатеља изабере оних 10-15 кључних индикатора перформанси.

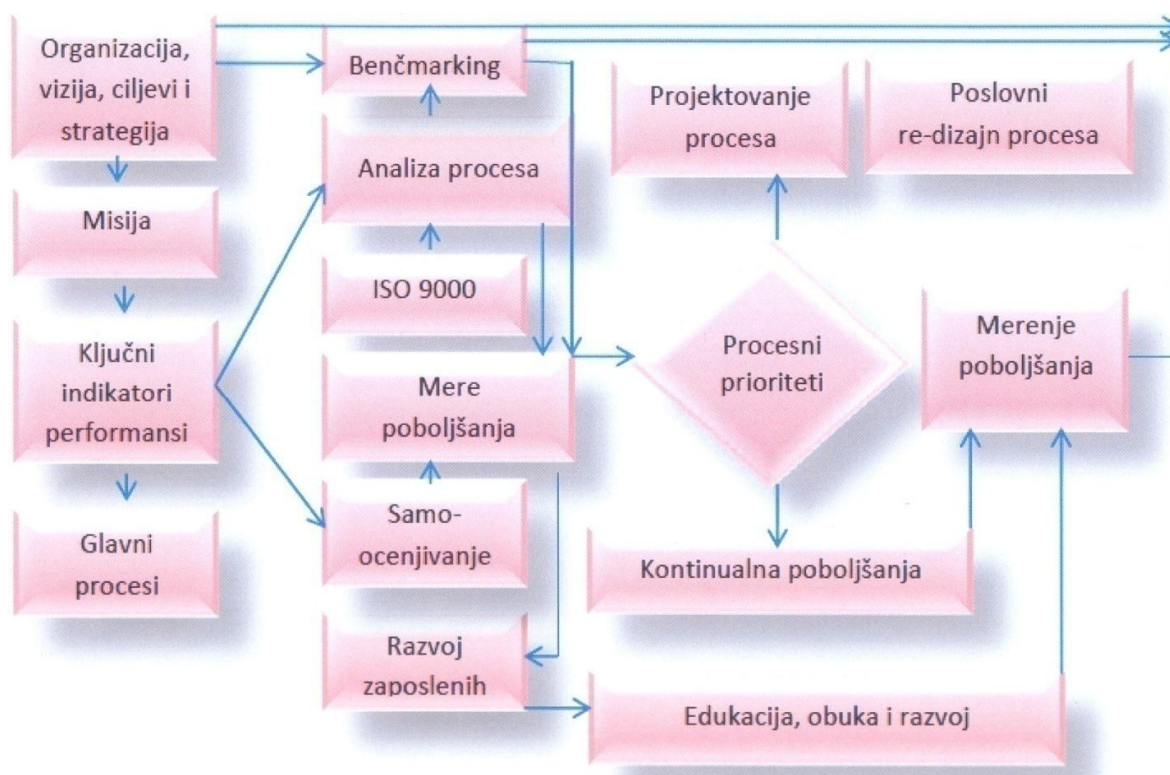
Одабир правих перформанси и њихових индикатора у пракси је врло компликовано. Да би показатељи перформанси уопште могли да помогну неопходно их је учинити мерљивим. Такође, треба имати у виду да велики број перформанси подразумева много података чије прикупљање подразумева пуно напора и трошкова.

²⁷ Др Хелета М., *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA

²⁸ Др Хелета М., *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA

С обзиром да индикатори морају дати поуздане, објективне и значајне информације о важним питањима они морају бити:

- засновани на доказима,
- осетљиви на промене,
- специфични за анализирану ситуацију,
- морају се једноставно израчунати из доступних података.



Слика 4 – Шематски приказ моделовања организације кроз КПИ²⁹

При селекцији, дефинисању и мерењу перформанси потребно је дати следеће одговоре:

- које перформансе треба мерити,
- колико индикатора треба имати,
- колико често треба вршити мерење,
- ко реализује мерење,
- колика је комплексност перформанси,
- како се могу нормализовати вредности,

²⁹ Др Валентина Маринковић, *Управљање перформансама, Кључни индикатори перформансе*

- шта се може користити као бенчмарк,
- како обезбедити да индикатори осликавају стратегију.

При избору кључних индикатора перформанси организација треба да осигура да они обезбеде информације које су мерљиве, тачне и поуздане и употребљиве за примену корективних мера када перформансе нису усаглашене са циљевима или да побољша ефикасност и ефективност процеса. Такве информације треба да се узму у обзир:³⁰

- потребе и очекивања корисника и других заинтересованих стране,
- значај појединачних производа за организацију, како тренутно тако и убудуће,
- ефективност и ефикасност процеса,
- ефективност и ефикасност коришћења ресурса,
- профитабилност и финансијске перформансе,
- захтеве закона и прописа, где је примењиво.

Интерне провере

Интерне провере су ефикасан алат за утврђивање нивоа усклађености система менаџмента организације са датим критеријумима и за обезбеђење драгоцених информација за разумевање, анализирање и стално побољшавање перформанси организације.

Оне су ефективан алат за идентификацију проблема, ризика и неусаглашености као и за праћење напретка у решавању претходно идентификованих неусаглашености (које треба решавати анализама корена узорка и развојем и применом плана корективних и превентивних мера).

Верификација да ли су предузете ефективне мере може да се утврди кроз оцењивање повећане способности организације да испуњава своје циљеве. Интерно проверавање може да се фокусира на идентификацију добре праксе (чија примена може да се разматра и за друге области у организацији) као и могућности за побољшавање.

Излазни елементи интерних провера обезбеђују користан извор информација за:³¹

- решавање проблема и неусаглашености,
- бенчмаркинг,
- промовисање добре праксе унутар организације,
- повећавање разумевања међусобних утицаја између процеса.

³⁰ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента

³¹ ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог SRPS успеха – приступ преко менаџмента

Само-оцењивање

Само-оцењивање треба да се користи у сврху утврђивања снага и слабости организације на основу њених перформанси и њене најбоље праксе, како на општем нивоу тако и на нивоу појединачних процеса.

Оно може помоћи организацији да утврди приоритете, планира и примени побољшања и/или иновације тамо где је то неопходно.

Резултати самооцењивања подржавају:

- стално побољшавање целокупних перформанси организације,
- напредовање у постизању одрживог успеха организације,
- иновацију у процесима, производима и структури организације када је то погодно,
- признавање најбоље праксе,
- идентификовање могућности за даље побољшавање праксом, како унутар тако и ван организације, ради побољшавања својих перформанси.

Кључни елементи	Ниво зрелости у односу на одрживи успех				
	Ниво 1	Ниво 2	Ниво 3	Ниво 4	Ниво 5
елемент 1	Критеријум 1 Основни ниво				Критеријум 1 Најбоља пракса
елемент 2	Критеријум 2 Основни ниво				Критеријум 2 Најбоља пракса
елемент 3	Критеријум 3 Основни ниво				Критеријум 3 Најбоља пракса

Табела 2 – Модел за самооцењивање зрелости организације

Резултати само-оцењивања треба да буду саопштени релевантним запосленима у организацији.

Они треба да се користе за ширење разумевања о организацији и за њен будући правац.

Резултати треба да буду улазни елементи за преиспитивање од стране руководства.

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг је методологија мерења и анализа коју организација може да користи у потрази за најбољом праксом како унутар тако и ван организације, са циљем побољшавања њених перформанси.

Може да се примењује на стратегију, политику, операције, процесе, производе и структуру организације.

Постоји неколико типова бенчмаркинга и то:³²

- *интерни бенчмаркинг* активности унутар организације,
- *такмичарски бенчмаркинг перформанси* или процеса са конкуренцијом,
- *општи бенчмаркинг* – поређење стратегије, операција или процеса са организацијама које нису повезане.

Успешан бенчмаркинг зависи од следећих фактора:

- подршке највишег руководства организације (што укључује размену знања између организације и њених бенчмаркинг партнера),
- методологије која се користи за примену бенчмаркинга,
- процеса користи у односу на трошак,
- разумевања карактеристика предмета истраживања да би се омогућило исправно поређење са актуелним стањем у организацији.

Организација треба да успостави и одржава методологију бенчмаркинга за следеће врсте питања:

- дефинисање предмета и обима бенчмаркинга,
- процес за избор бенчмаркинг партнера, као и све неопходне политике комуницирања и поверљивости,
- утврђивање индикатора за карактеристике које ће се поредити и методологију прикупљања података који ће се користити,
- прикупљање и анализа података,
- идентификацију разлика у перформансама и указивање на могуће области побољшавања,
- успостављање и праћење одговарајућих планова побољшавања и укључивање стеченог искуства у базу знања организације и процесе учења.

Анализа

Највише руководство треба да анализира информације прикупљене праћењем окружења организације, да идентификује ризике и могућности и успостави планове за остваривање менаџмента истима.

Организација треба да прати и одржава релевантне информације, као и да анализира потенцијалне утицаје на њену стратегију и политику.

Анализа треба да омогући одлучивање на основу чињеница о питањима стратегије и политике, као што су:

- могуће дугорочне измене потреба и очекивања заинтересованих страна,

³² Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

- они постојећи производи и активности који тренутно обезбеђују највећу вредност за њене заинтересоване стране,
- нови производи и процеси неопходни да се испуне измењене потребе и очекивања њених заинтересованих страна,
- дугорочне еволуирајуће тражње за производима организације,
- утицај нових технологија на организацију,
- нове компетентности које могу бити потребне
- измене које се могу очекивати и захтевима закона и других прописа, тржиштима рада и осталим ресурсима, који могу утицати на организацију.

Преиспитивање информација из праћења, мерења и анализа.

Највише руководство користи информације за доношење одлука.

Подаци се могу сакупити из многих извора, као што су:³³

- праћење окружења организације,
- мерење перформанси организације, укључујући и кључне индикаторе перформанси,
- оцењивање интегритета и валидности процеса мерења,
- резултати интерних провера, активности самооцењивања и бенчмаркинга,
- оцењивање ризика,
- повратне информације од корисника и осталих заинтересованих страна.

Преиспитивање треба да се изводи периодично, у планираним интервалима (најчешће једанпут годишње) да би се омогућило утврђивање трендова, као и да се вреднује напредак организације у достизању циљева. Оно такође треба да се користи у идентификовању могућности за побољшавања, иновације и учење.

Преиспитивање треба да се односи на оцењивање и вредновање претходно спроведених активности, укључујући аспекте прилагодљивости, флексибилности и одзива у односу на визију и циљеве организације.

2.1.7. Побољшавање, иновације и учење

Побољшавање, иновације и учење могу да се примене на:

- производе,
- процесе и њихове интерфејсе,
- организационе структуре,
- менаџмент системе,
- људске аспекте и културу,
- инфраструктуру, радну средину и технологију и
- везе са одговарајућим заинтересованим странама.

³³ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

Основ за ефективно и ефикасно побољшавање, иновације и учење представљају способност и могућност људи у организацији да донесу закључке на основу анализе података и применом научених лекција³⁴.

Побољшавање.

Побољшавање може да се протеже од сталног побољшавања у малим корацима, на радном месту, до значајног побољшавања у целој организацији.

Организација треба да обезбеди да стално побољшавање постане установљено као део организационе културе тиме што ће:

- пружити могућност људима у организацији да учествују у активностима побољшавања повећањем њихове способности,
- обезбедити неопходне ресурсе,
- успоставити системе за признавање и награђивање побољшавања
- стално побољшавати ефикасност и ефективност самог процеса побољшавања.

Иновације. Измене у окружењу организације могу да захтевају иновације да би се испуниле потребе и очекивања заинтересованих страна.

Организација треба да:

- идентификује потребе за иновацијама,
- успостави и одржава ефективан и ефикасан процес иновација,
- обезбеди ресурсе у вези са тим.

Иновације могу да се примењују на питања на свим нивоима организације и то:³⁵

- технологији или производу (нпр. иновације које нису само одговор на измењене потребе и очекивања корисника и других заинтересованих страна, већ такође предвиђају могуће измене у окружењу саме организације и животном циклусу производа)
- процесима (нпр. иновације у методама за реализацију производа или иновације за побољшавање стабилности процеса и смањење варијанси),
- организацији (нпр. иновације у њеном уређењу и организационој структури),
- систему менаџмента организације (нпр. да се одржава конкурентска предност и да се користе нове могућности када се јаве измене у окружењу организације).

Организација треба да оцени ризике који се односе на планиране активности иновација и да припреми превентивне мере за ублажавање тих ризика, укључујући план за ванредне ситуације.

³⁴ Др Хелета М., TQM – *Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*

³⁵ Др Хелета М., TQM – *Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*

Учење

Организација треба да подстиче побољшавање и иновације кроз учење.

За достизање одрживог успеха неопходно је да организација постане "организација која учи" и да демонстрира "учење које интегрише способност појединца са способношћу организације"

а) "организација која учи" обухвата разматрање следећег:

- прикупљање информација из различитих унутрашњих и спољашњих догађаја и извора, укључујући и приче о успеху и неуспеху
- стицање увида детаљном анализом прикупљених информација.

б) "учење које интегрише способност појединца са способношћу организације" постиже се комбиновањем знања, образаца размишљања и образаца понашања људи са вредностима у организацији.

То обухвата следећа питања;

- вредност организације засноване на мисији, визији и стратегији,
- подржавање иницијатива за учење и демонстрирање лидерства кроз понашање највишег руководства,
- подстицање умрежавања, повезивања, међусобних активности и размене знања како унутар тако и ван организације,
- одржавање система за учење и размену знања,
- препознавање, подршка и награђивање побољшавања компетентности људи кроз процес учења и размене знања
- уважавање креативности, подржавање различитости у мишљењима различитих људи у организацији.

Брз приступ таквом знању као и њихово коришћење може повећати способност организације да "обавља" одрживи успех.

2.2. Balanced scorecard-a

2.2.1. Појам и историјат Balanced scorecard-a

Израда Balanced scorecard-a може помоћи менаџменту да повеже текуће акције са циљем у будућности" Каплан Р.С и Нортон Р.Д.

Као почетну студију нових метода мерења учинка 1990. године Институт Нолан Нортон као истраживачко тело КПМГ-а спонзорисао је једногодишњу мултикорпорацијску студију "Мерење перформанси у организацијама будућности" на дванаест компанија.

Ова студија је развила уверење да постојећи приступи у мерењу перформанси који примарно почивају на финансијско-рачуноводственим мерилима, убрзано застаревају. Учесници истраживања веровали су да ослањање на једнодимензионална мерења финансијских перформанси кочи способност организације да створи будућу економску вредност.

Због овога су светски познати професор са Хардварске пословне школе (*Harvard Business School*) Роберт Каплан и консултант Давид Нортон, оснивач Института за Balanced scorecard сарадњу (Balanced Scorecard Collaborative) и директор Паладијум Групе (Palladium Group), развили алат за мерење учинка целокупног привредног друштва и назвали га **Balanced scorecard**.

Своју истраживачку студију из 1990. године сажели су 1996. године у књигу "*The Balanced scorecard - Translating strategy into action*".

БСЦ концепт служи за трансформисање организацијских стратешких циљева у показатеље перформанси. БСЦ за организационог стратега представља исто што и контролна табла пилота у авиону. За летење ваздухоплова потребне су многе информацију о висини, брзини, раздаљини, гориву и сл., оне се међусобно морају балансирати, тј. држати у равнотежи. Коришћење само једне врсте информација може бити опасно и фатално, као и само једна врста мерења перформанси³⁶.

³⁶ Машић Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд

Кључне идеје концепта БСЦ-а су:

- само финансијски показатељи пословања нису довољни за управљање сложенем организацијом у сложеним условима пословања,
- уравнотежени поглед на организацијске перформансе мора укључити бар четири подручја: финансије, купце, интерне пословне процесе, учење и развој
- да БСЦ осигурава спровођење стратегије у живот, да мобилише све расположиве ресурсе за њихово остваривање, затим учење и повратну везу.

2.2.2. Улога концепта Balanced scorecard у савременом пословању

Balanced scorecard препоручује посматрање организације са четири аспекта, развој система мерила, те прикупљање података и њихово анализирање, како би се могао предвидети пословни учинак и позицирање организације у будућности.

БСЦ је оквир који омогућава да стратегија буде операционализована, те да организација буде прилагођена стратегији. Другим речима, *БСЦ је методологија за трансформацију стратешких циљева организације у реалне показатеље перформанси, која треба да омогући да се на адекватан начин доведу у везу дугорочни стратегијски циљеви и краткорочне акције предузећа*. БСЦ је уједно и структуриран приступ за коришћење информација релевантних за мерење перформанси. Он значајно олакшава постављање циљева и помаже у алоцирању ресурса, те осигурава менаџерима одржавање или промену изабране стратегијске опције. *Најважније је да БСЦ омогућава извештавање о ефикасности организације у остваривању своје мисије и циљева, односно стратегије*.

Да би предузеће задовољило стално мењајуће потребе купаца, запослени треба да буду способни да прихвате потпуно другачије одговорности, прихвате нова знања и науче нове вештине. У том контексту, разматрање перспективе раста и учења представља можда и највећи допринос концепта БСЦ, будући да он укључује континуално образовање менаџера и извршилаца и развијање организационе културе у којој лично и корпоративно усавршавање имају велику важност. Ово је нарочито важно због чињенице да се у савременој организацији, која почива на знању као конкурентској предности, на запослене гледа као на хуман капитал који заједно са структуралним капиталом чини саставни део интелектуалног капитала.

Основна претпоставка успешне имплементације концепта БСЦ јесте да топ менаџмент одреди циљеве пословања, појединачне радне задатке и мерила успешности у сарадњи са нижим менаџментом и извршиоцима. На основу тога, менаџмент и други органи управљања у сваком тренутку могу да знају колико који извршилац доприноси успешности целокупних пословних перформанси организације, као и колико је његов допринос остварењу појединачних и групних циљева пословања. Захваљујући овоме, проблем утврђивања нечега што се нигде



експлицитно не помиње, а у великој мери одређује вредност организације је значајно амортизован и систем избалансираних мерила не само да представља ефикасну методологију за утврђивање тачног износа интелектуалног капитала, него и пружа могућност за његово унапређење.

БСЦ је настао као систем за мерење перформанси привредног друштва, који укупну успешност привредног друштва посматра са више аспеката, односно перспектива.

Перформансе једне организације, циљеви и њихова мерила се посматрају из четири перспективе³⁷

- финансијске перспективе,
- перспективе купаца,
- перспективе интерних процеса,
- перспективе учења и развоја.

Да би се остварила циљна функција организације – **креирање вредности за власника**, његов менаџмент, поред сагледавања **финансијског аспекта пословања** (профитабилност, раст прихода, контрола трошкова и сл) подједнаку важности треба посветити и:

- **потрошачком (маркентишком) аспекту**, (поглед потрошача на предузеће) – који представља способност организације да осигура квалитетне производе и услуге, ефикасну испоруку и задовољство купаца,
- интерним могућностима организације, односно подручјима преко који се на најбољи могући начин може утицати на сатисфакцију потрошача, а тиме и на стицање конкурентске предности – **аспект интерних пословних процеса**,
- способности иновирања и учења, тј. колико је организација у могућности да континуирано унапређује своје пословање, расте, развија се, одржава и увећава своју конкурентску предност – **аспект могућности иновирања и учења**³⁸

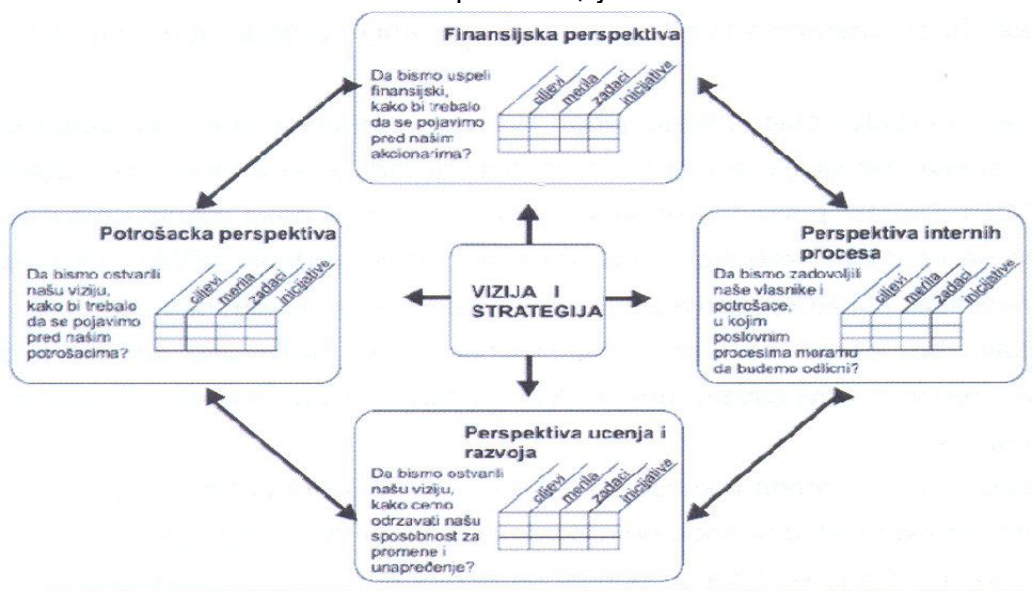
³⁷ Каплан Р., Нортон Д., (1996), *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA

³⁸ Р.С. Каплан., Д.П.Нортон, *Strategy Maps*, Harvards Business School Press, Boston, USA

Finansijska perspektiva		Perspektiva klijenata (potrošača)	
Ciljevi	Mere	Ciljevi	Mere
- Preživeti - Uspeti - Prosperirati	Gotovinski tok (cash flow)	Novi proizvodi	- Procenat prodaje novih proizvoda - Procenat prodaje starih proizvoda
	Kvartalni rast prodaje i poslovnog prihoda po divizijama (odeljenjima)	Brzina isporuka	Vreme isporuke (definiše potrošač)
	Povećanje tržišnog učešća i stope prinosa na kapital	- Preferirani dobavljač - Potrošački odnosi	- Učešće ključnih dobavljača - Broj kooperativnih sugestija

Perspektiva internih poslova i proces		Perspektiva inovacije i učenja	
Ciljevi	Mere	Ciljevi	Mere
- Mogućnosti tehnologije - Excellence („izvršnost“) proizvodnja - Dizajniranje produktivnosti (kompjuterski)	- Način proizvodnje vs. konkurencija - Vreme proizvodnje troškovi / dobit po jedinici	- Tehnološko liderstvo - Proizvodno učenje (iskustvo)	- Vreme razvoja sledeće generacije - Vremenski proces do zrelosti
	- Marža - Inženjerska efikasnost	Fokus na proizvode	Procenat proizvoda koji čine 80% prodaje
	Aktuelno kašnjenje u odnosu na plan	Vodeće vreme	Uvođenje novog proizvoda vs. konkurencija

Слика 5 – Структура БСЦ приказана кроз четири перспективе на примеру једне организације



Слика 6 – Аспекти превођења визије и стратегије у стварност³⁹

Традиционално финансијско мерење је само један део БСЦ методологије, будући да систем избалансираних мерила нуди знатно шири простор,

³⁹ Каплан Р., Нортон Д., (1996), *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness Scholl Press, Boston, USA

омогућавајући успостављање узрочно-последичних веза између објекта посматраних из ове четири перспективе.

Помоћу БСЦ може се успоставити веза између задовољства запослених, задовољства купца и раста прихода. Коришћењем БСЦ може се доћи до закључка да повећање задовољства запослених за 5% резултира повећањем задовољства купаца за 10%, а све то генерише већи приход за 5%.

На основу горе наведеног, проистиче да финансијски резултати, односно *остварење циљне функције организације* последица напора који се чине у оквиру успеха на пољу маркетинга, интерних пословних процеса и развоја

Менаџмент организације, као и сви остали запослени у сваком тренутку треба да имају на уму два значајна питања:

- 1) колико се организација бави правим стварима (питање ефективности)
- 2) да ли се радни задаци обављају на прави начин (питање ефикасности)

Питање ефективности је повезано са стратегијским размишљањем, док на друго питање одговор треба дати коришћењем резултата БСЦ-а. У вези са тим, егзистенција властитог пословања искључиво зависи од вредности коју организација може понудити својим стејхолдерима и њене способности да створи ту вредност, посматрано како са краткорочног тако и са дугорочног аспекта.

Идентификација свих релевантних стејхолдера представља први корак. У том контексту потребно је дати одговор на питања:

- Ко су они?
- Које су њихове потребе и жеље?
- Чиме они могу да допринесу организацији?
- Какав ризик имају?

Ko su relevantni stejkholderi?	Koje su njihove potrebe i želje?	Čime doprinose organizaciji?	Kakav rizik imaju?
Vlasnici – akcionari	• Finansijski rezultat • Profit • Dividenda	• Kapital • Poslovni saveti	• Gubitak novca
Banke	• Pravovremeno plaćanje	• Kapital • Poslovni saveti	• Gubitak novca
Dobavljači	• Prihodi • Pravovremeno plaćanje	• Niske cene • Brza isporuka • Trajnost i dizajn • Kvalitetna podrška	• Gubitak novca
Zaposleni	• Sigurnost • Uvažavanje • Zanimljiv posao • Zarada	• Raspoloživost • Znanje • Lojalnost • Inventivnost	• Gubitak novca • Nenapredovanje • Loša radna okolina
Kupci	• Niske cene • Brza isporuka • Trajnost i dizajn • Kvalitetna podrška	• Prihodi • Preporuke	• Pogrešan izbor dobavljača

Слика 7 – Место и улога стејхолдера у пословању организације⁴⁰

Осим наведених, постоје и низ других стејхолдера као што су нпр. државне институције, произвођачи, дистрибутери, осигуравајуће куће, разни партнери. Свакако их треба препознати, пажљиво проценити њихове потребе и жеље, као и њихове доприносе успешности пословања организације. Сваки од стејхолдера има своје место и улогу у пословном процесу. Потцењивање или прецењивање било које стране може донети, не само нежељене, него понекад и катастрофалне последице које могу довести у питање опстанак организације на пословној сцени.

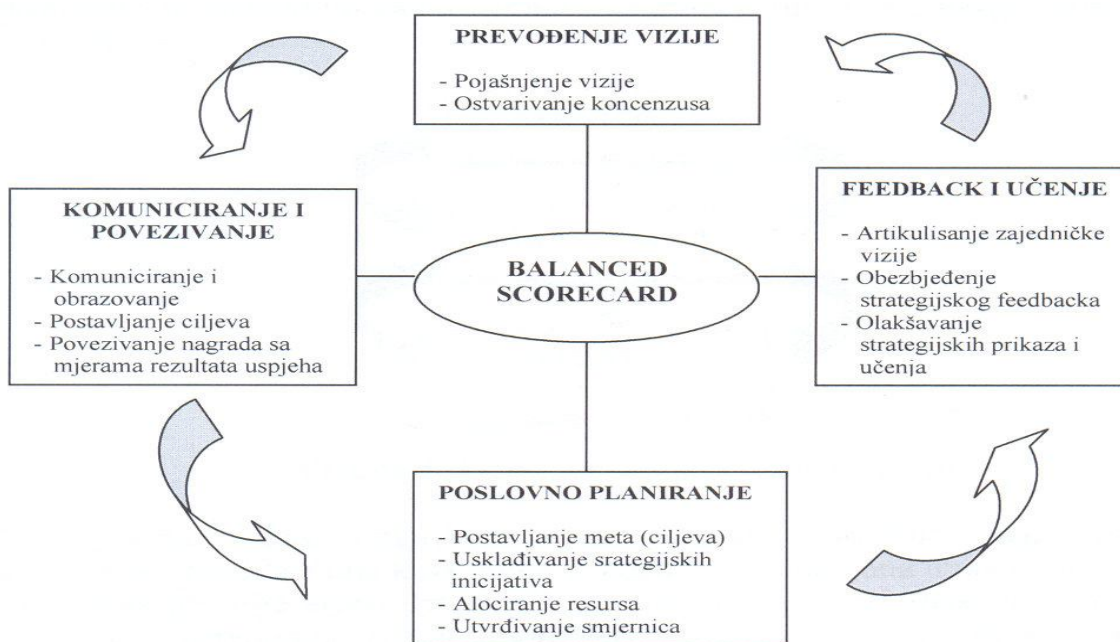
Проналажење правих путева за усклађивање често супростављених интереса свих заинтересованих стејхолдера, као и дефинисање механизма за одржавање успостављене равнотеже, не значи ништа друго него избор праве стратегијске опције. Како су интерни и екстерни фактори чија одговорајућа констелација утиче на пословање организације веома турбулентни, примена изабране стратегијске опције често подразумева компромисе, појединачна и повремена, не баш увек оптимална решења. Ипак, континуалним мерењем перформанси могуће је на време предузети неопходне корективне акције, односно ускладити остварене перформансе са планираним или ако је то потребно мењати стратегију. На овај начин се повећава ефикасност контроле и ревизије и на тај начин релативизира потреба за реструктурирањем организације.

⁴⁰ http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/BSC_WebCast/QPR5b.html

2.2.3. Стратегија организације и Balanced Scorecard

Каплан и Нортон су у БСЦ дефинисали четири кључна процеса за реализацију стратегије:

- 1) преводјење визије у циљеве и стратегију
- 2) комуницирање и повезивање
- 3) пословно планирање
- 4) фидбек и учење



Слика 8 – Управљање стратегијом четири процеса

Кроз ове активности креира се повезани систем стратегијског менаџмента у организацији који ће омогућити да се што ефикасније визије преведе у стварност. Тиме стратегија постаје основно средство у остваривању циљева, а организација добија епитет "организација вођена стратегијом".

Да би се то остварило, неопходно је испоштовати следеће принципе БСЦ-а:

1. превести стратегију у оперативне програме,
2. ускладити организацију са стратегијом,
3. да креирање стратегије постане свакодневни посао за сваког запосленог,
4. учинити стратегију континуалним процесом,
5. покренути промене кроз извршно лидерство⁴¹.

⁴¹ Каплан Р., Нортон Д., (1996), *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA

Превођење стратегије у оперативне програме

Овај принцип стратешко фокусиране организације уводи општи оквир за превођење стратегије у циљеве који су међусобно повезани и усклађени узрочно-последничким односима. Овај принцип се посматра кроз четири БСЦ перспективе: финансије, потрошачи, интерни пословни процеси и учење.

БСЦ представља оквир да опише и повеже стратегију на садржајан и увиђајан начин. Не може се очекивати могућност примене стратегије ако се не може описати.

Превођењем стратегије у логичку архитектуру стратегијске мапе и БСЦ-а организације стварају заједничке и разумљиве референтне тачке за све своје јединице и запослене.

Усклађивање организације са стратегијом

Организационо балансирање омогућава синергију пословних јединица у оквиру организације. Организација се састоји од бројних сектора, пословних јединица и одељења од који сви имају сопствену стратегију. Да би организационе перформансе постале више од збира својих саставних делова, индивидуалне стратегије морају бити повезане и интегрисане.

Организација дефинише везе од којих се очекује да створе синергију и осигурава да ће те везе уствари довести до закључка.

Руководиоци замењују формалне структуре извештавања са стратешким темама и приоритетима који омогућавају конзистентну поруку и доследан скуп приоритета да би били коришћени преко разноврсних и раштрканих организационих јединица. Пословне јединице постају повезане са стратегијом кроз заједничке теме и циљеве које прожимају њихове Scorecard-е. У свим случајевима успешне компаније користе *Balanced Scorecard* на координисан начин кроз своје организације да би обезбедили да цео премашује збир делова.⁴²

Учинити да креирање стратегије постане свакодневни посао запослених

Топ менаџмент усвајањем организације не може сам да промени стратегију него је потребно активно учешће сваког запосленог у организацији.

Стратегијско-фокусирана организација захтева да сви запослени разумеју стратегију и обављају своје свакодневно пословање на начин који доприноси

⁴² Каплан Р.С., Нортон Д.,П (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press

успеху организације. Ово није правац од врха према доле, већ комуникација од врха према доле.

Организација користи БСЦ да би помогла у комуникацији и едукацији организације у вези нове стратегије.

Да би запослени разумели БСЦ морају учити о сегментацији потрошача, променљивим трошковима и маркетинг бази података. Управо због тога организација чини заједнички напор да едукује запослене на свим нивоима организације о кључним стратегијским компонентама.

Организације често кроз своје деловање премештају пословне јединице на нижи ниво организације, односно уместо каскадног распоређивања циљева кроз командни ланац читава стратегија се конципира на методу од врха према дну. На овакав начин појединци и одељења на нижим нивоима могу развијати своје сопствене циљеве у тежњи ка већим приоритетима.

Учинити стратегију континуалним процесом

Овај принцип значи мотивисање запослених како би стратегија постала део активности свих чланова организације. Стварање стратегијске свести код сваког појединца, прилагођавање личних циљева и иницијатива као и развој компетенција – чине битне садржаје функције људских ресурса.⁴³

Успешне БСЦ компаније уводе процесе да би управљале стратегијом. То је "двоструко повезан процес" – један интегрише менаџмент тактике (буџет и месечни извештаји) и имамо менаџмент стратегије као континуиран процес.⁴⁴

Прво, организације почињу да везују стратегију за процес буџетирања БСЦ под условом да је мерило за вредновање потенцијалних инвестиција и иницијатива. Други и најважнији корак јесте реализовање једноставног менаџмент састанка за преглед стратегије са циљем да широк спектар менаџмента учествује у стратегији. И на крају али не најмање битно је процес учења и адаптације стратегије. Scorecard процес дизајнирања омогућио је да се направи узрочно последична веза у стратешки експлицитним хипотезама.

Покренути промене кроз извршно лидерство

Прва четири принципа су фокусирана на средства, оквир у процесе одржавања БСЦ. Потребно је много више од процеса и средстава да би се креирала стратешки-функционална организација.

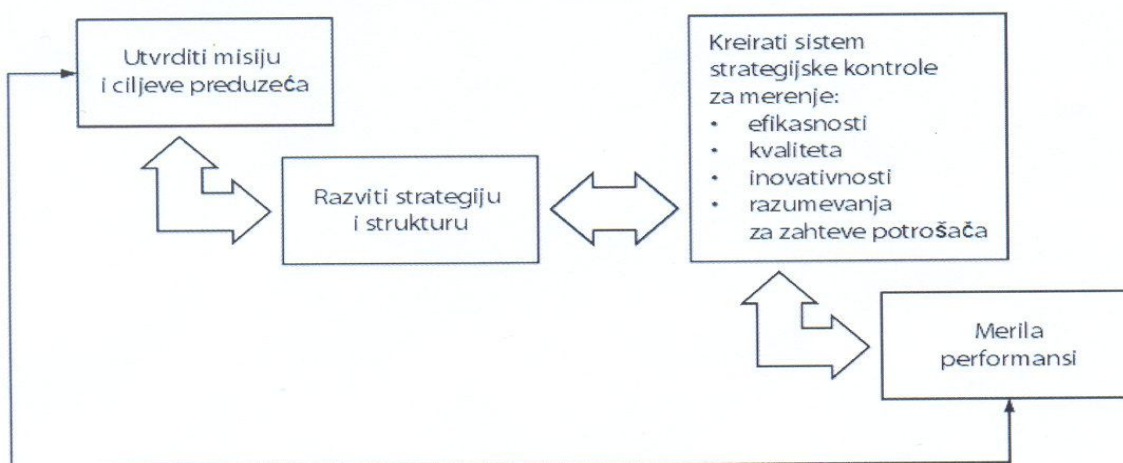
⁴³ Ћировић, М., Милисављевић, М., Слободан, П., Машић, Б., Хелета, М., *Стратешки Менаџмент*, Научно Друштво Србије, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009,

⁴⁴ *Формулисање и имплементација стратегије* – Мастер рад, Вељић Милорад, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011,

На основу искуства јасно је да је један од најважнијих услова за успех власништво и активно учешће у извршном тиму.

Стратегија захтева да тимски рад управља тим променама. Имплементација стратегије тражи сталну пажњу и фокус на промене иницијатива и перформанси у односу на циљне резултате. Ако на врху нису енергетски лидери процеса, промене се неће одржати, стратегија неће бити имплементирана и прилика за пробој перформанси ће бити пропуштена.

Концептуални оквир за БСЦ који је представљен на слици 9, указује на то да су његови полазни елементи мисија и визија организације



Слика 9 – Концептуални оквир Balanced Scorecard ⁴⁵

Мисијом као компонентом стратегијског менаџмента даје се идентитет (улога) организацији, његова сврха, одређује његова филозофија (култура, вредности, ставови и сл) и дефинишу полазне компоненте за формулисање стратегије.⁴⁶

Циљеви представљају ниво квалитативних и квантитативних перформанси које организација жели да оствари и према којима је окренуто њено целокупно пословање. Задатак менаџмента је да организацију доведе до остварења тих перформанси. Као резултат сагледавања стратегијске ситуације из четири перспективе (инвеститора, потрошача, интерних процеса и учења и развоја) дефинишу се стратегијски циљеви које је неопходно остварити.

Због овога, веома је битно да менаџери постављају циљеве у сарадњи са запосленима а који су општи циљеви сваке од наведених перспектива приказано је на слици 10.

⁴⁵ C.Hill., *Strategic Management; An Intergrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA

⁴⁶ Б.Машић, *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Браћа Карић", Београд 1996. године

Perspektiva (aspekt)	Ciljevi	
	Profitne organizacije	Neprofitne organizacije
Finansijska perspektiva	Profit	Kontrola budžeta i troškova
Marketinška perspektiva	Zadovoljavanje potreba potrošača	Izvršenje preuzetih javnih obaveza
Perspektiva internih procesa	Sposobnost stvaranja vrednosti	Sposobnost stvaranja izlaza
Perspektiva učenja i razvoja	Posedovanje znanja	Posedovanje znanja

Слика 10- Основни аспекти БСЦ и циљеви организације

Сви постављени циљеви морају бити усклађени а за тим се на основу постављених циљева развија структура и формулише стратегија у оквиру које се дефинишу специфични начини, правци и инструменти за реализацију мисије и циљева. Међутим, уколико се укаже потреба изабрана стратегија је у сваком тренутку подложна променама.

Каплан и Нортон сматрају да је проблем успешности пословања организације садржан у превођењу стратегије у конкретне акције, јер не постоје адекватна мерила помоћу којих би се пратила успешност остваривања циљева, као ни упознатост запослених о томе шта се очекује од њих. Зато предлажу да се утврде конкретна мерила путем којих ће се пратити колико је успешна реализација стратегије. Перформансе које је остварила организација утичу на преиспитивање раније утврђене мисије и дефинисаних циљева организације. Уколико се укаже потреба за редеофинисањем мисије и циљева, оне се обавезно морају спровести.

Мерило перформанси утврђује се за сваку групу циљева и одређују се конкретни задаци. Запослени треба јасно да знају које конкретне задатке треба да обаве. Упоредо са тим дефинисана је и награда за запослене – она се везује за степен у којем су остварена мерила перформанси. Запослени морају у сваком тренутку знати шта се о њих очекује и како се успех у обављању њихових радних задатака одражава на укупан успех организације, односно на унапређење перформанси целокупног пословања. Веома је битно у сваком тренутку моћи проценити индивидуални учинак сваког запосленог јер оно што се не може мерити не може се ни унапредити, а БСЦ управо то омогућава. Због тога је за сваки организациони ниво потребно дефинисани додатне мере перформанси које усклађују појединачне са корпоративним циљевима.

Коришћењем БСЦ мерила, менаџери могу лако и брзо утврдити оне организационе делове који не функционишу у складу са изабраном стратегијом.

Будући да мерење перформанси представља процес мерења напретка у смислу успешне реализације унапред дефинисаних циљева, може се слободно рећи да се оно заснива на коришћењу информација о мерењу перформанси да би се постигли позитивни ефекти у организационој култури, пословном систему и процесима.

Мерење перформанси није само по себи циљ, већ представља инструмент за ефикасније менаџмент, будући да резултати мерења перформанси показују само шта ће се то али не и зашто, нити шта је потребно даље чинити. Мерење представља основу за процену напретка у смислу успешности реализације постављених циљева и помаже при идентификовању снага и слабости, као и дефинисању корака који треба да уследе како би се побољшао процес имплементације стратегије.

Доводећи у везу мисију, циљеве и стратегију са мерилима перформанси као контролним параметрима за мерење квалитета и ефикасности имплементације стратегије аутори БСЦ концепта показали су да:⁴⁷

- креатори стратегије, тј. структуре у предузећу које формулише стратегију треба да буду и главни имплементатори стратегије,
- ефикасна имплементација стратегије захтева респектовање њених захтева у самој фази формулисања стратегије (нарочито код вредновања стратегијских алтернатива са аспекта њихове остварљивости – изводљивости у датим околностима),
- формулисана стратегија успешно се може спровести само ако су јасно постављени појединачни циљеви и утврђена мерила путем којих се оцењује успешност спроведених акција,
- запослени морају у сваком тренутку знати шта се од њих очекује и како се успех у обављању њихових радних задатака одражава на укупну имплементацију стратегије и успех предузећа, односно на унапређење перформанси целокупног пословања и реализацију мисије,
- степен остварљивости дефинисаних мерила перформанси представља основну за оцену успешности имплементације изабране стратегије и помаже у идентификовању снага и слабости, као и дефинисању корака који треба да уследе како би се побољшало спровођење стратегије или како би се стратегија реформулисала.

Овакав приступ односу формулисања и имплементације стратегије показује да је за успешну реализацију мисије организације неопходно да кључна фаза (формулисање) и критична фаза процеса (имплементација) буду у интерактивном односу да се међусобно допуњају и утичу једна на другу, као и да запослени који су креирали стратегију буду њени главни имплементатори, а све у циљу обезбеђивања одрживе конкурентске предности, достизања жељених перформанси и креирања вредности за власнике и друге интересне групе. Само

⁴⁷ Томић С., Арсеновић В., *Улога концепта Balanced Scorecard у процесу формулисања и имплементације стратегије предузећа*, Мегатренд ревија, 2008. године

заједно, формулисање и имплементација стратегије обезбеђују стратегијску конкурентност и натпросечан профит. Када се формулише стратегија, потребно је да се размишља и о њеном спровођењу, а током имплементације ефективни статегијски лидери добијају одговарајући *feedback* који им служи да се побољша изабрана стратегија. Само када су ове две активности пажљиво интегрисане, предузеће ћи бити у могућности да оствари жељени резултат.⁴⁸ А коначни суд о томе колико су интегрисани формулисање стратегије и њена имплементација садржан је у односу купаца, односно потрошача према понуди предузећа⁴⁹.

2.2.4. Кључни фактори успеха примене *Balanced Scorecard*

Први кључни фактор успеха примене БСЦ је *дефинисане стратегије и њено прихватање на свим нивоима*.

Топ менаџмент је од круцијалне важности за мерење перформанси и унапређење процеса. Он треба да организује честе формалне и неформалне састанке са запосленима и нижим менаџментом да би се истакла његова подршка имплементацији.

Следећи корак је *укидање организационе баријере*. Организацију и перформансе треба посматрати кроз процесе, а не кроз одељења или службе.

Као битан предуслов је и *осигурање флексибилности БСЦ концепта* у смислу усклађивања са сталним пословним променама. Трансформација стратегије у користан систем пословних мерила представља континуиран, сложен и динамичан процес а будући да се исти показатељи могу различито тумачити, неопходно је да се успостављена мерила могу брзо и једноставно мењати и/или допуњавати у складу са измењеним условима пословања.

Такође је веома битно да се *улазни подаци* учине доступним свим заинтересованим странама. Многе организације већ имају одређене квантитативне податке који могу бити од користи за успостављање мерила перформанси – најчешће су то финансијски, кадровски и други административни подаци. Пожељно је да пренос података из разних расположивих извора у систем за подршку примене БСЦ буде аутоматизован ради лакшег прикупљања података.

Излазни резултати морају сваком тренутку бити на располагању свим запосленима у предузећу, зато што њима често није довољно рећи шта се треба да раде – него и зашто то треба да раде.⁵⁰ Због овога је јако битно објављивање остварених резултата свим запосленима, како би они могли видети на који начин се поједине активности одражавају на перформансе целокупне организације.

⁴⁸ M.A.Hitt., R.Ireland Duane., R.E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Ohio 2005

⁴⁹ А.С. Лојпур., М. Куљак, *Менаџмент*, Економски факултет, Подгорица

⁵⁰ Томић С., Арсеновић В., *Улога концепта Balanced Scorecard у процесу формулисања и имплементације стратегије предузећа*, Мегатренд ревија, 2008. године

Потребно је *обезбедити сигурност података* тако да систем избалансираних мерила често садржи и поверљиве податке којима је приступ заштићен ауторизацијом. Систем може бити отворен до оне мере где почиње пословна тајна. То може проузроковати конфликт у смислу коришћења података на свим организационим нивоима, али добро планираним системом селективног приступа проблем може бити решен на задовољавајући начин.

Један од највећих потенцијалних проблема је спора имплементација БСЦ система. Највише времена се троши на дефинисање показатеља и прикупљање релевантних података. Брзина, ажурност и прецизност добијених резултата пресудно утичу на поверење и спремност менаџмента и запослених на прихватање БСЦ система. *Брзо увођење* је веома важан предуслов његове успешне имплементације. Континуална обука запослених је неопходна. Њоме се осигурава способност запослених да побољшају процесе. Различити управљачки нивои као и појединци имају различита подручја деловања и интереса. БСЦ мора поседовати механизам којим се сви ти вишедимензионални елементи пословног система усклађују. *Усклађеност са појединачним потребама фигурира као битан критичан фактор успеха.*

Након што је БСЦ успостављен његова снага тек почиње да долази до изражаја. Упоредивање остварених резултата са планираним је тек почетак, док се анализом резултата често могу добити веома корисне информације. Неопходно је успостављање стимулативног *система награђивања*, повезано са континуираним унапређењем перформанси. Осим појединачног, јако је битан и тимски систем награђивања који би охрабрио интегрисане хоризонталне тимове да раде на унапређењу перформанси.

Да би се обезбедила ефикасна примена концепта, неопходно је:⁵¹

- објаснити свима разлоге за унапређење пословања имплементацијом система БСЦ
- поставити реална очекивања,
- обухватити целокупну организацију,
- радити на промени организационе културе,
- институционализовати процес,
- спроводите проверу стратегије и друго.

⁵¹ Р. Каплан, Д.Нортон, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" Harvard Business Review, January-February 1996

2.3. Интегрисани менаџмент системи – IMS

Интеграција значи комбинацију, која спаја менаџмент системе у један, на такав начин да компоненте система нису одвојене, већ повезане и формирају један интегрисан менаџмент систем компаније.⁵²

Парцијални менаџмент системи концентрисани су на изолована менаџмент подручја која су често у међусобној супротности, тако да током њихове примене може доћи до конфликта надлежности у организацији.

Да би организације одговориле на нарастајуће захтеве и потребе тржишта и различитих заинтересованих страна, али и на проблеме који су се јављали у вези са имплементацијом различитих, до тада издатих стандарда менаџмента (њиховог пројектовања, имплементације, захтева, њиховог проверавања, сертификације) отворена су врата новом процесу, односно, интеграцији система менаџмента. Појам новијег датума, трага за изналагањем приступа који може бити универзалан и примењив независно од врсте или редоследа примене стандарда система менаџмента.

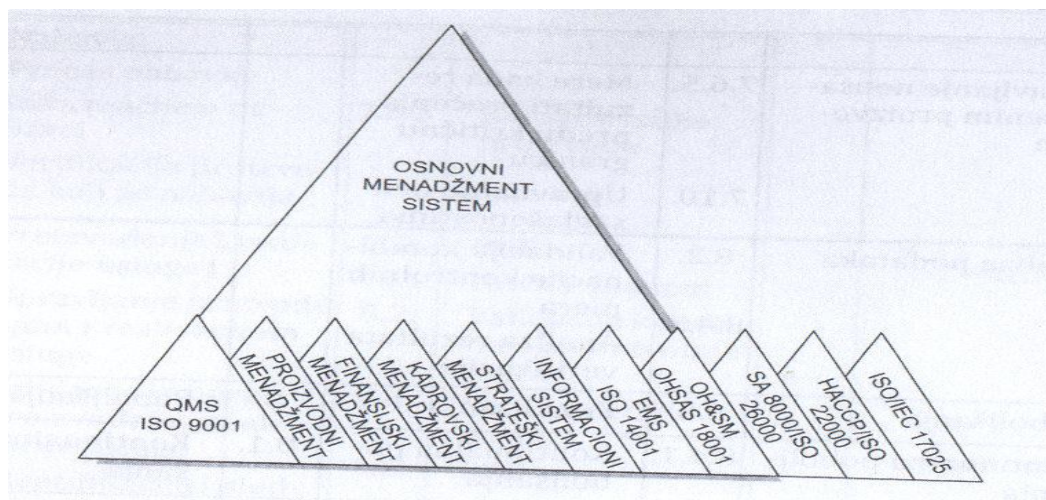
Након што су компаније увеле стандарде серије (ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001) суочиле су се са проблемима великих трошкова, преобимне документације и захтева који су се тicali људских ресурса. Интеграција стандарда се показала као добро решење за ове проблеме. Али са друге стране, она је захтевала и неке корените промене у систему као што су, најпре сама интеграција постојећих менаџмент система, фокусирање на производе, сарадња са стејхолдерима, и креирање „организације која учи“. Запослени су били неспремни на нове изазове, постојао је и недостатак знања који су се тicali нових захтева који су се постављали пред њима, ризици од дуплирања документације али и одбојност према представницима тела за сертификацију.

Систем који би био пројектован да испуни заједничке захтеве и integriше различите системе управљања, представља интегрисан систем менаџмента – IMS (Integrated Management System). IMS се уводи у пословне системе који желе постићи усаглашеност са више захтева и стандарда како би се тиме смањио опсег документације, време за доношење одлука и трошкови у изградњи и одржавању система.

На слици 11 приказана је конфигурација уређених парцијалних менаџмент система који чине IMS организације. Основу таквог IMS чини QMS по ISO 9001⁵³

⁵² Mulu Mezoh Ajija Patience, "Integrated Management Systems, a qualitative study of the level of three Danish companies", Aalborg University, Denmark (2008), pp.21-25, preuzeto sa sajta www.projekteraau.dk

⁵³ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи



Слика 11 . Интегрисани менаџмент системи

Ефикасан IMS систем је онај који је једноставан а задовољава све захтеве укључених стандарда и норми (закона, прописа) Организација која се одлучи да уведе интегрисане системе менаџмента мора бити спремна на радикалне промене које ће се десити, пре свега у процесима и у процедурама, које могу довести и до промене филозофије пословања и целокупне културе организације. Интеграција система менаџмента је рационалан и природан пут, који формално задовољава различите захтеве стандарда, а истовремено подиже ниво способности организације и њено приближавање циљевима изврсности. Свака организација има за циљ да опстане на тржишту, који је њен најважнији задатак.

Користи од интеграције парцијалних менаџмент система уочљиве су из следећег⁵⁴:

- приврженост, пажња и укључивање највишег руководства далеко је извесније када су интегрисани циљеви, ресурси и мере и када постоји једно заједничко преиспитивање менаџмент система него више одвојених,
- интеграција менаџмент система омогућује ефективније одвијање дневних операција без укључивања највишег руководства, остављајући му времена за стратешке активности,
- адаптација основног менаџмент система према различитим стандардима ефикасније је и јефтинија од градње и примене појединачних менаџмент система,
- ефикаснији је интегрисан менаџмент систем са више фокуса од више парцијалних менаџмент система са по једним фокусом,
- уштеда у броју политика, докумената и записа њиховом интеграцијом води ка рационализацији ресурса и напора,

⁵⁴ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

- једноставније и ефективније је управљање интегрисаним циљевима који имају више аспеката од управљања циљевима појединих менаџмент система,
- ефективније је интегрисање интегрисаних менаџмент система у стратегију и праксу организације од интегрисања појединачних менаџмент система,
- примена и одржавање система интегрисањем испитивања, верификације, преиспитивања и валоризације штеди време и новац,
- ефикаснији је јединствен процес побољшавања са више аспеката него више одвојених процеса побољшања,
- јефтинији и ефективнији је реинжењеринг процеса који садржи више аспеката од вишеструких реинжењеринга са одређеног аспекта,
- јефтинији и ефективнији је интерни аудит и припрема за сертификацију IMS од појединачних за сваки менаџмент систем,
- стицање поверења купаца и позитиван имиџ на тржишту и у друштву боље се постижу,
- интегрисани систем обезбеђује већи ниво менаџмент контроле него када имамо менаџмент више разлитичких система,
- оптимизација приоритета постиже се јер је представник руководства фокусиран и задужен за интегрисан менаџмент систем у односу на више особа задужених за различите система који имају своје фокусе и приоритете,
- боље је прихватање од стране запослених, мањи су међуфункционални конфликти и већа је мотивација због постављених циљева задовољства свих заинтересованих стана,
- јединствен програм обуке за интегрисан менаџмент систем штеди новац и време, а смањује појаву конфузије запослених због порука из одвојених обука за различите системе.

Међутим, осим ових позитивних промена, могу се јавити и одређене негативне промена као на пример:

- недостатак финансијских ресурса
- промена се схвата као превише радикална
- комплексност и различитост система
- недостатак потребних знања и способности
- ниска свест о предностима
- висок ниво ангажовања
- недостатак учешћа људи (мотивације)
- други важнији приоритети
- дуготрајан процес
- недостатак времена
- краткотрајна оријентација
- недостатак мреже подршке
- недовољно покретачке снаге
- високи трошкови сертификавања
- недостатак искусних консултаната

- несигурност вредности интегрисаног система
- ad hoc рад
- Различити захтеви стејхолдера
- Дуплирање напора између оцењивача и интерних провера.

Али сви недостаци многу су мањи од предности добијених увођењем интегрисаног система манаџмента.

2.3.1. Методологија и процес интегрисања

Процес интегрисања стандардизованих менаџмент система у основни менаџмент систем организације садржи два аспекта:⁵⁵

- интегрисање парцијалних стандарда/система у IMS
- интегрисање IMS у стратегију и праксу основног менаџмент система организације.

Интегрисање више различитих стандардизованих менаџмент система може се остварити у оквиру четири димензије интегрисања и то:⁵⁶

- интегрисање свих аспеката карактеристика активности и производа,
- интегрисање свих аспеката циљева организације
- интегрисање свих аспеката пословних процеса,
- интегрисање елемената за одрживост система.

Интегрисање свих аспеката карактеристика активности и производа

Додатне и употребне активности. Свака активност у процесу и сваки производ имају карактеристике чији аспекти представљају додатну вредност, односно употребну вредност за корисника. При успостављању QMS-а дефинишу се додатне вредности за сваку активност и употребне карактеристике за производ, као и мере за смањење ризика појаве неусаглашености.

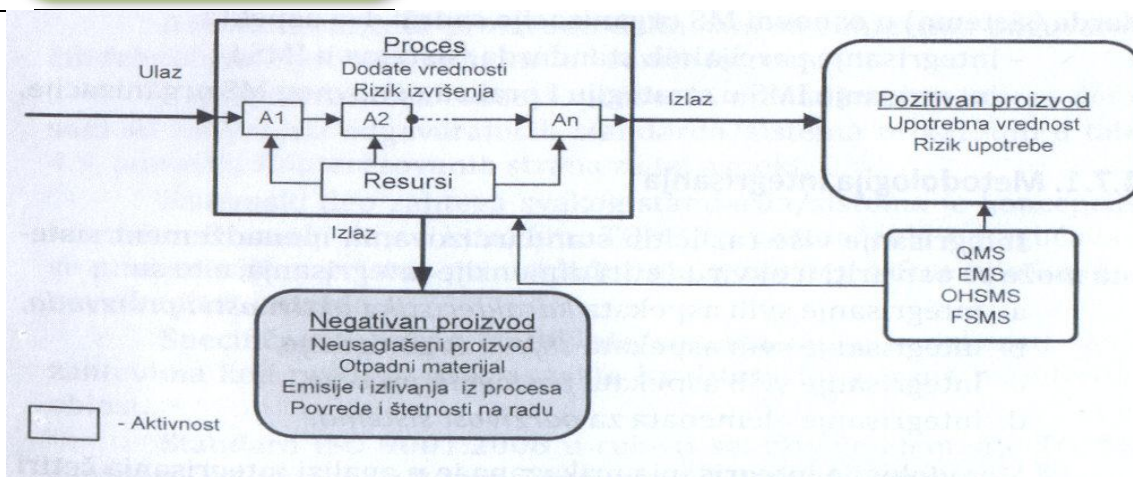
Ризик негативног утицаја. Свака активност и њен резултат садрже такође и карактеристике чији аспекти представљају ризик њиховог утицаја на здравље и безбедност за реализаторе активности, кориснике производа и за животну средину.

За боље разграничење резултата процеса уводе се нови појмови *позитивног и негативног производа*, као што је приказано на слици 12.⁵⁷

⁵⁵ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

⁵⁶ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

⁵⁷ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи



Слика 12 – Појам позитивног и негативног производа

Позитиван производ садржи употребне вредности за корисника и преостале ризике употребе који нису елиминисани у процесима организације,

Негативан производ садржи губитке у раду, материјалу и енергији на евентуалним неусаглашеностима, отпадне материјале (опасне и корисне), емисије у ваздух, изливање у воду, као и евентуалне повреде и штетности настале током процеса израде и експлоатације производа.

При успостављању интегрисаних стандарда први корак за сваку активност и производ је;

- идентификација аспеката и опасности који утичу на животну и радну средину, безбедност производа и друго (општа безбедност, безбедност информација и слично)
- процена нивоа ризика њиховог дејства,
- дефинисање мере за смањење свих ризика.

Систем треба да омогући да се све утврђене мере за смањење или елиминисање ризика утицаја уграде у процедуре, упутства, спецификације или друга документа која дефинишу активности, односно карактеристике производа у оквиру QMS-а.

Интеграција свих аспеката циљева организације

Након завршетка идентификације свих аспеката, опасности и процене ризика сваке активности и производа (улазне сировине, репроматеријали, енергије и излази из активности) утврђују се политика и циљеви квалитета, животне средине здравља и безбедности на раду.

За утврђивање интегрисане политике и циљева потребно је да систем омогући:⁵⁸

- идентификацију и разумевање садашњих и будућих потреба и очекивања купаца,
- идентификацију и оцену садашњих и будућих потреба и очекивања осталих заинтересованих страна,
- приоритет утврђених потреба и очекивања,
- утврђивање снага, слабости, шанси и претњи постојећих и нових процене тржишта и конкурената.

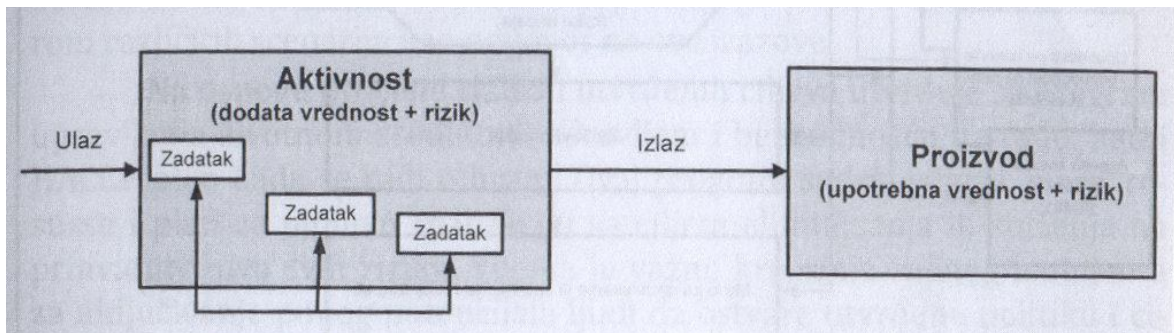
За остваривање ефективности свих циљева организације потребно је оценити стратешке ризике, или прилике, који се могу јавити у будућности избором различитих сценарија као одговор на ове изазове.

На основу процене ризика и утврђених циљева утврђује се програм управљања животном средином и здрављем и безбедношћу на раду. Овај програм садржи циљеве, мере, ресурсе и план за њихову реализацију са циљем елиминисања или снижења на прихватљив ниво свих ризика.

Интегрисање свих аспеката пословних процеса

Пословни процеси за реализацију производа упостављају се током примене QMS-а. Они обезбеђују да се реализују производи чије карактеристике задовољавају захтеве корисника,

После процене ризика типичних активности и производа утврђују се мере које ће обезбедити превенцију његовог повећања (слика 13)



Слика 13 – Интегрисање мера стандарда/система у процесну активност и производ⁵⁹

⁵⁸ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

⁵⁹ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

Свака мера се документује као додаток описа задатака одређене активности дефинисане у оквиру докумената QMS-а.

Интегрисање елемената одрживости система

Сви елементи за одрживост и побољшавање система раде се јединствено за све интегрисане менаџмент системе.

Ови елементи обухватају:

- развој циљева и планирање мера и ресурса за њихово остваривање,
- управљање документима,
- управљање записима,
- развој кадрова,
- одржавање инфраструктуре,
- управљање мерном и контролном опремом,
- интерне провере,
- СПЦ анализе података,
- побољшавање – корективне и превентивне мере и
- преиспитивање од стране руководства.

Теоријски постоји могућност да се било који стандард/систем први успостави или у комбинацији са неким другим.

У пракси се најчешћи следећи примери:

- прво успоставља QMS а затим неки други EMS или OHSAS
- симултано QMS са неким другим менаџмент системом, а затим остали менаџмент системи.

Интегрисање парцијалних стандарда/система се може остварити:⁶⁰

- укључивањем, тако што се уради документација основног стандарда (QMS по ISO 9001), а потом се проширује према захтевима осталих стандарда,
- додавањем, пошто сваки стандард има своју документацију која се међусобно повезује.

⁶⁰ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

2.3.2. Интегрисање IMS у основни MS организације

Стандарди (9001, 14001, 18001) не покривају у целости комплетно подручје основног менаџмент система организације као што су финансијски и стратешки менаџмент систем, систем стимулација запослених и сл. Због овога је јако битно да се поједини стандардизовани менаџмент системи међусобно интегришу, а још је важније да се сваки од њих, односно заједнички IMS успешно integriше у основни MS организације.

Интегрисање интегрисаних менаџмент система у основни менаџмент систем организације подразумева:

- интегрисање IMS у пословну стратегију организације,
- интегрисање у свакодневну праксу менаџмента.

У табели број 3 приказане су типичне карактеристике организације у зависности од нивоа интегрисања квалитета у њену пословну стратегију и праксу.

Појам квалитета у табели обухвата све дефинисање аспекте квалитета фокусиране на одређене кориснике организације.

2.3.3. Процесни модел IMS

Менаџмент системи (системи менаџмента) обухватају QMS према стандарду ISO 9001:2008, EMS – према стандарду ISO 14001:2004 и OHSAS – према стандарду OHSAS 18001:2007.

Наведени менаџмент системи се успостављају са циљем:⁶¹

- да омогући задовољство, а када је то могуће и превазилажење захтева и очекивања купца;
- да омогући остваривање политике и циљева квалитета, животне средине и здравља и безбедности на раду;
- да омогући континуално побољшање самог система и
- да заједно са осталим парцијалним менаџмент системима омогући баланс у испуњавању захтева купца и осталих корисника организације: власника, запослених, партнера и друштва.

Систем се креира, успоставља, одржава и унапређује применом "процесног модела" што значи да су дефинисани и успостављени различити процеси за:

- реализацију производа или услуга који испуњавају захтеве купаца,
- превенцију нежељеног утицаја на животну средину,
- превенцију опасности по здравље и безбедност на раду,
- као и за одржавање и побољшање самог система.

⁶¹ Миленко Хелета, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд 2008. године

Процеси су формирани као скупови међусобно повезаних активности, које трансформишу одређени излаз у улаз коришћењем одређених ресурса. Процеси су међусобно повезани у један систем, тако што је по правилу излаз из једног процеса улаз у други.

Ниво интегрисања квалитета Организационе карактеристике	Ниво 1 Годишње буџетирање	Ниво 2 Дугорочно планирање	Ниво 3 Планирање оријентисано према споља	Ниво 4 Стратешко планирање квалитета	Ниво 5 Стратешки менаџмент квалитета
Ниво интеграције између стратегије квалитета и пословања	Нема стратегије унапређења квалитета. Неколико циљева квалитета Нема интеграције стратегије и квалитета	Задовољство корисника тангира изабране циљеве Мала интеграција између стратегије пословања и циљева квалитета	Користе се колекције циљева, анализе потреба корисника и бенчмаркинг конкуренције Циљеви квалитета се интегришу у пословне циљеве организације	Квалитет је стратешко оруђе. Стратегија квалитета повезана са перформансама економских резултата	Квалитет интегрисан са пословном стратегијом. Побољшања у целисти фокусирана на перформансе остварених резултата
Систем стратешких вредности	Борба за опстанак	Предвиђање будућности	Од предвиђања будућности до стратешког мишљења	Стратешко мишљење	Креирање будућности
Стил највишег руководства	Импровизација "Усмена предања"	Делегирање функција	Системска оријентација	Лидерство и партиципација	Лидерство и партиципација
Систем вредности квалитета	Нису специфициране вредности и дугорочни циљеви квалитета	Поуздани производи или услуге и "нула дефект"	Фокус на систем квалитета свих пословних функција	Уградња квалитета у структуру бизниса	Квалитет као изврсност у свим остварењима
Сврха система управљања и мерења	Провере квалитета и сертификат	Систем управљања квалитетом	Унапређење квалитета менаџмента (оцењивање)	Брзи одговори и проактивно задовољство купца	Баланс у задовољству свих заинтересованих страна

Табела 3 – Степен интегрисања квалитета, пословне стратегије и праксе организације⁶²

⁶² Др Хелета М., TQM – Модел изврсног и интегрисаног менаџмент система

2.3.4. Циљеви тоталног квалитета

Нова перцепција менаџмента квалитета фокусирана је на менаџмент систем у целини и на континуално остваривање свих интегрисаних циљева организације који испуњавају очекивања свих заинтересованих страна. По свом садржају циљеви су оријентисани према пословним резултатима организације и према интерним способностима организације⁶⁵.

Пословни резултати представљају перформансе прошлости јер су последица способности организације пре остваривања тих резултата, док интерне способности организације представљају перформансе будућности јер су потенцијални узроци будућих резултата организације.

Интегрисани циљеви обухватају све финансијске и нефинансијске циљеве организације у којима су садржани циљеви квалитета, животне средине, здравља и безбедности на раду. Интегрисање циљева је могуће ако се пре тога изврши њихово сегментирање на управљиве аспекте или перспективе. Потом се изводи њихово интегрисање у стратегију у бизнис план организације у целини, да би се затим развили на све послове функције и процесе и нивое организације⁶⁶.

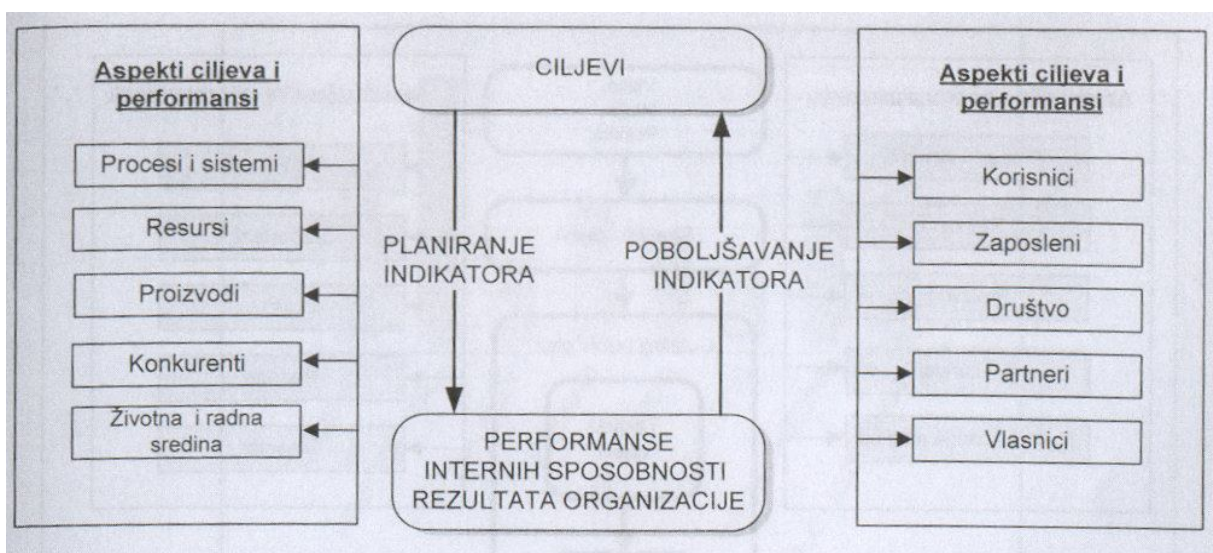
За разлику од "Balance Scorecard" који садржи четири главне и велики број додатних перспектива, овај модел обухвата десет јединствених аспеката, односно перспектива циљева и перформанса којима теже ови циљеви. На слици 16 приказани су јединствени аспекти циљева и кључних перформанси организације оријентисани према:

- свим заинтересованим странама – корисницима, запосленима, друштву, партнерима и власницима,
- перформансама процеса и менаџмент системима, ресурсима, конкурентима, карактеристикама производа или услуга и перформансама одрживости животне и радне средине.

⁶⁴ Миленко Хелета, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд 2008. године

⁶⁵ Др Хелета М., *TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*

⁶⁶ Др Хелета М., *TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи*

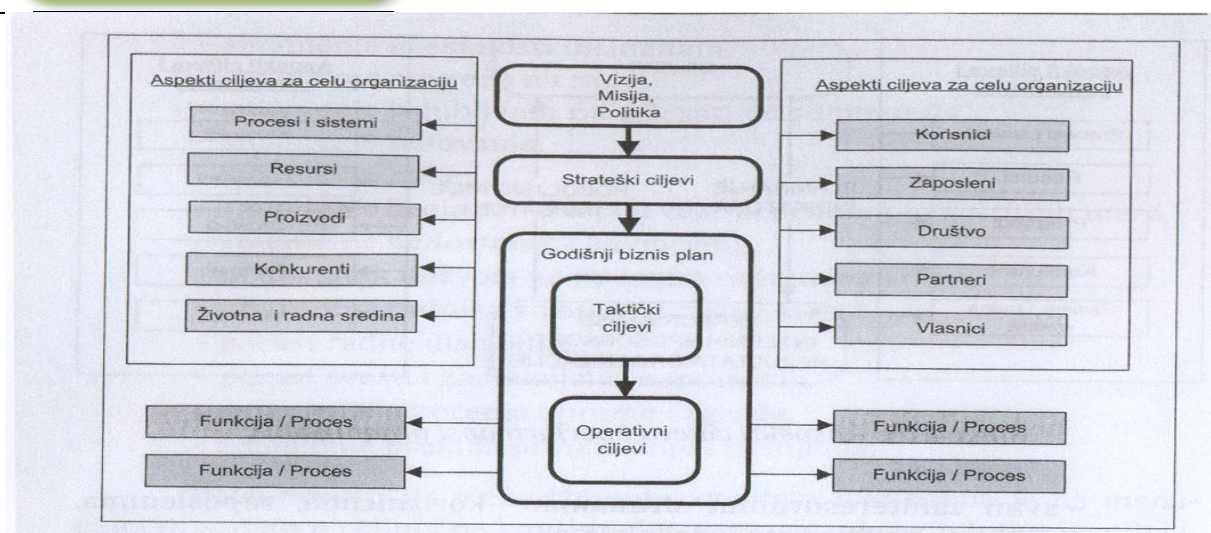


Слика 16 – Аспекти циљева и перформанси организације⁶⁷

Планирање индикатора се изводи приликом дефинисања циљева организације, а њихово побољшавање на основу остварених перформанси које су се желеле постићи током пословања организације.

Развијање циљева, приказано на слици 17 врши се применом метода менаџмента циљевима (MBO-*Management by objectives*) на све нивое, функције и процесе при успостављеном IMS.

⁶⁷ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи



Слика 17 – Развијање интегрисаних циљева организације ⁶⁸

Тактички финансијски и нефинансијски циљеве организације са реалном квантификацијом мерљивих индикатора на годишњем нивоу утврђују се као основа за израду годишњег плана пословања (бизнис план).

Да би се ефективно управљало циљевима потребно је дефинисати и следеће елементе у годишњем бизнис плану:

- индикатори циљева су идентични са индикаторима перформанси процеса и резултата тих процеса на које се односи (производи, финансијски резултати и сл)
- власник сваког процеса је дужан да дефинише пројекте или активности за реализацију циљева користећи финансијске, кадровске и друге ресурсе који су предвиђени у финансијском делу бизнис плана,
- оцена остварења циљева представља оцену ефикасности интегрисаних система и део оцене успешности пословања организације.

⁶⁸ Др Хелета М., TQM – Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи

2.4. Анализа приступа (метода) за задовољење захтева заинтересованих страна

Сагледавањем напред наведених приступа (метода) за задовољење захтева заинтересованих страна јасно је постоји одређена компатибилност између њих.

Сврха стандарда SRPS ISO 9004:2009 *да задовољава потребе и очекивања својих корисника и заинтересованих страна током дугог временског периода и на уравнотежен начин* може се поистоветити како са сврхом интегрисаног менаџмент система (*свеобухватни алат менаџмента који повезује све елементе пословног система у јединствен и целокупан систем управљања процесима у организацији, ради задовољења захтева заинтересованих страна и остваривања пословних циљева у складу са визијом и мисијом организације*) тако и са сврхом Balanced Scorecard-a (*методологија за трансформацију циљева организације у реалне показатеље перформанси, који треба да омогући да се на адекватан начин доведу у везу дугорочни стратешки циљеви и краткорочне акције предузећа*)

Однос између интегрисаног менаџмент система и SRPS ISO 9004:2009

Интегрисани системи менаџмента представљају реалност са којим се суочава највише руководство сваке организације јер руководство има за обавезу да примењује законске и друге националне прописе који се односе на задовољавање захтева заинтересованих страна: друштва, власника, запослених, купаца, испоручилаца и других.

Да би организација ефективно и ефикасно функционисала она мора да идентификује, а затим и да управља бројним повезаним активностима ради остваривања свог задатка који представља мисију организације. Свака активност која користи ресурсе и којом се управља да би се трансформисали улазни елементи у излазне, сматра се процесом.

Стандард ISO 9001:2008 као базни стандард интегрисаног менаџмент система не обухвата захтеве који су специфични за остале системе (заштита животне средине, здравље и безбедност на раду) али омогућава организацији да повеже или integriше свој систем менаџмента квалитетом са захтевима других система менаџмента који су са њим повезани. За разлику од стандарда ISO 9001:2008 у стандарду ISO 9004:2009 циљеви задовољења корисника утврђени квалитетом производа проширени су тако да обухватају амбициозни план: задовољење свих заинтересованих страна уз стално побољшавање перформанси организације, па се зато може рећи да ISO 9004:2009 има улогу да укаже на правац пословне изврсности подржавајући развој интегрисаног система менаџмента који обухвата целокупни пословни систем организације.

Стандард ISO 9004:2009 нуди детаљна упутства највишем руководству за практичну реализацију ИМС и менаџмента целокупним пословним системом. Документовање ИМС започиње анализом захтева заинтересованих страна који се односе на сваку активност у оквиру идентификованих процеса.

Препоруке за документацију дефинисане у ISO 9004:2009 упућују на изглед и обим документације ИМС која треба да буде прилагођена организацији и да задовољи уговорне обавезе, захтеве прописа и осталих законским аката, захтеве организације као и потребе и очекивања корисника и осталих заинтересованих страна.

У делу ISO 9004:2009 који се односи на потребе и очекивања заинтересованих страна, дат је низ упутстава за интеграцију аспеката и активности при документовању процеса и успостављању ИМС у организацији кроз свеобухватне процедуре којима се описују процеси.

У току развоја ИМС јако је важно посветити посебну пажњу менаџмент ресурсима и реализацији производа у складу са упутствима дефинисаним у ISO 9004:2009. Руководство је у обавези да идентификује и учини расположивим битне ресурсе за примену стратегије и остваривање циљева организације. Ови ресурси треба да обухвате и ресурсе за функционисање и побољшавање система менаџмента квалитетом и задовољење корисника и осталих заинтересованих страна. У самом стандарду дају се корисна упутства за менаџмент ресурсима који могу бити: запослени, инфраструктура, радна средина, информације, испоручиоци и партнери, природни ресурсе и финансијски ресурси.

Иако ISO 9001:2008 као базни стандард ИМС-а не поставља захтеве у погледу финансијског пословања SRPS ISO 9004:2009 наглашава да менаџмент ресурсима треба да обухвати активности за утврђивање потреба за финансијским ресурсима, њихових извора, да планира финансијске ресурсе који су неопходни за примену и одржавање ефективног и ефикасног ИМС ради остваривања циљева организације, као и да ресурсе учини расположивим и да њима управља.

Топ менаџмент је у обавези да обезбеди ефективно и ефикасно функционисање основних процеса за реализацију производа и процеса подршке као и са њима повезане мреже процеса, тако да организација поседује способност да задовољава своје заинтересоване стране. Процеси ИМС треба да се документују у мери неопходној да се подржи ефективан и ефикасан рад.

Детаљна упутства у SRPS ISO 9004:2009 као и коришћење документације ИМС-а за менаџмент процесима уз неопходне допуне документације и допунско оспособљавање запослених доприносе брзом и успешном развоју ИМС-а.

Однос између интегрисаног менаџмент система и Balanced Scorecard-a

Организације у циљу свог унапређења пословања усвајају углавном прво стандард ISO 9001:2008 а затим и интегрисани систем менаџмента у којем је ISO 9001:2008 базни стандард и на основу њега стичу потребне предуслове за флексибилност и адаптирање на новонастале промене.

Али недостатак интегративности процесног модела са мерењем перформанси организације као и њихова ограниченост на лако мерљиве параметре процеса може условити релативно ограничен домет у процесу унапређења пословних перформанси организације.

Са друге стране, промене у карактеру пословања и рада истакле су основни проблем управљања организацијом – проблем примене формулисане стратегије. Управо овде БСЦ може бити добро решење јер представља комплексан стратегијски орјентисан систем менаџмента перформансама којима се дефинисана стратегија трансформише у групу циљева и мера кроз четири уравнотежене перспективе.

Имплементацијом и правилном применом ISO 9001:2008 као базног стандарда интегрисаног менаџмент система организације раде на сталном управљању неусаглашеностима што је у директном вези са задовољством корисника.

Најважнија улога БСЦ-а је да након добро обликоване стратегије која произилази из мисије и визије организације, изврши њено превођење у прегледан систем за мерење учинка.

Систем менаџмента квалитетом као базни стандард интегрисаног менаџмент система организацији пружа широко разумевање сопствених снага и слабости на процесном нивоу, тако да организација може добити сазнања о томе шта треба унапредити али не и који су стратешки приоритети и где треба инвестирати или пак где ће унапређење направити највећи утицај на организационе перформансе. Управо БСЦ се може користити за обезбеђење стратешког фокусирања како би се на чињеничној основи дефинисали приоритети акција и распоред ресурса. Из тих разлога БСЦ и ИМС у заједничкој имплементацији могу значајно допринети унапређењу организационих перформанси.

Поређењем ова два модела уочава се да Демингов круг представља основу једног и другог с тим што се ипак БСЦ много више фокусира на резултате него ИМС али зато оставља дозу резерве да ли је права стратегија имплементирана.

БСЦ је свакако компатабилан са ИМС али са позиције БСЦ пројекат ИМС има недостатак фокусирања и усмеравања организације на стратегију, док се са аспекта ИМС недостатак БСЦ се огледа у недовољном наглашавању важности корисника.

Из напред наведеног може се извести закључак да ИМС и БСЦ имају исти циљ а то је унапређење организационих перформанси али је пут у достизању циља различит. Имплементација ИМС води најпре побољшању задовољења корисника а затим и целокупних перформанси организације док имплементација БСЦ захтева дубље схватање критичних фактора успеха организације са више аспеката као и мерење и деловање у правцу дефинисане стратегије.

QMS као базни стандард интергисаног менаџмент система помаже организацијама да раде по дефинисаним процедурама и даје одговор на питање **КАКО РАДИТИ**, а БСЦ даје усмерење односно одговор на питање **ШТА РАДИТИ**.

Суштина добре имплементације БСЦ налази се у каскадном спуштању стратешких циљева до најнижих нивоа (нивоа запосленог), док је ниво одговорности за дефинисање и спровођење циљева у ИМС дат највишем руководству организације.

Имплементација БСЦ у ИМС окружењу представља одређени изазов али је олакшавајућа околност то што БСЦ и ИМС имају заједничке суштинске елементе и то:

- базирани су на мерењима,
- упућују на дијалог о унапређењима перформанси,
- базирани су на принципима, учењу и повратној спреги,
- дугорочни успех модела зависи од опредељености менаџмента за унапређење перформанси,
- обоје говоре о узроцима, последицама и резултатима
- оба прате структуру процеса

Коришћење БСЦ обезбеђује организацијама од врха ка дну јасно фокусирање на корекцију и анализу записа квалитета а исто тако је у стандарду ISO 9001:2008 (захтев интерних провера) наглашена потреба провере (документације) у циљу испуњености постављених захтева.

БСЦ значајно подржава фокусирање и опредељење QMS при чему поспешује континуирано праћење и мерење организационих перформанси у циљу испуњења дефинисане стратегије.

Оба концепта наглашавају перспективу корисника и задовољство запослених и побољшавају перформансе организације али различитим методама.

На основу свега наведеног може се рећи да сва три концепта међусобно компатибилна и да имају велики број предности значајних за задовољене захтева свих заинтересованих страна али и поред тога постоје одређени недостаци у њиховој примени.

Ти недостаци се пре свега огледају у примени Balance Scorecarda и то:

- која мерила одабрати из сваке од четири групе мерила,
- како детерминисати релативну важност одабраних и махом неупоредивих мерила перформанси,
- како обезбедити менаџерима јасне путоказе како да своје одлуке подешавају према мерилима перформанси,
- шта су стандарди за оцену висине мерила перформанси,
- како вршити смислено уравнотежавање мерила перформанси односно балансирање између различитих интересних група,
- не постоје јасни критеријуми за оцену релативног значаја појединих интересних група или одговорности у вези са сваког од група

Без обзира на наведене недостатке јасно је да је примена било којег од наведених приступа позитивно утиче на успешно функционисање организације и остваривање њених постављених циљева.

У табели 4 приказано је упоредно поређење између приступа (метода) у циљу задовољења захтева заинтересованих страна:

Balanced Scorecard	ISO 9001:2008 као део интегрисаног система менаџмента	ISO 9004:2009
Визија и стратегија	Политика квалитета	Стратегија и политика (опште)
	Циљеви квалитета	Менаџмент ресурсима (људски ресурси)
Перспектива корисника	Усмереност на корисника	Заинтересоване стране, потребе и очекивања
	Процеси који се односе на кориснике	Окружење организације
	Задовољство корисника	Мерење (опште)
Перспектива процеса	Општи захтеви	Менаџмент са циљем остваривања одрживог успеха (опште)
	Реализација производа	Планирање и управљање процесом
	Праћење и мерење перформанси процеса	Индикатори кључних перформанси
Перспектива учења и развоја	Менаџмент ресурсима	Менаџмент ресурсима (опште)
Финансијска перспектива	Није директно специфицирано	Финансијски ресурси

ТРЕЋИ ДЕО

3. Баланс у остваривању циљева у Хемофарм д.о.о Шабац

Хемофарм Д.О.О. поседује и примењују интегрисани менаџмент систем – ИМС (ISO 9001:2008, 14001:2004 и OHSAS 18001:2007) у складу са захтевима стандарда ISO 9004:2009

Немачка државна инспекција је доделила 2007. године Хемофарм Д.О.О. Шабац сертификат који се односи на све производне погоне.

Уведени ИМС системи су гаранција да је фирма поуздан партнер, да има визију пословне изврсности, да зна пут којим се иде ка том циљу и да је свесна своје одговорности за очување животне средине.

Примена ИМС у складу са захтевима стандарда ISO 9004:2009 довела је до повећања задовољства свим заинтересованих страна у процесу.

Хемофарм д.о.о Шабац у потпуности послује у складу за GMP захтевима

Организација тренутно не примењује Balance Scorecard у свом пословању али се разматра могућност његове примене у наредном периоду.

3.1. Организација и делатност Хемофарм д.о.о Шабац

Од како је почела са радом 08.11.1938. године Хемијска индустрија "Зорка"-Шабац је годинама била позната као произвођач базних индустријских производа. Први производ из садашњег асортимана производа "Зорка-Пхарма" а.д., сумпорна киселина квалитета *pro analysi*, појавио се 1965. године и био најава уласка "Зорка"е у производњу хемикалија више фазе прераде. На бази постојања великог броја сировина које су се производиле или користиле у производним погонима "Зорка"-е, на бази сопствених истраживања и развоја ускоро се почело са производњом већег броја лабораторијских хемикалија на више локација. Проширење асортимана ових производа од којих се изванстан број користио у фармацеутској индустрији, омогућио је улазак у производњу инфузионих раствора и првих фармацеутских препарата. Користећи сопствено знање изграђен је 1976 године Погон за производњу инфузионих раствора и, истовремено, у сарадњи са америчком фирмом USV, почиње производња првих лекова (*Mucodyne i Dalnate*). Исте 1976. године почео је са радом нов погон у коме је обједињена производња свих финих хемикалија. Од 01.01.1977. године од нових производних области формирана је нова организациона јединица чиме су створени услови да се лакше усвајају, другачији захтеви од ових, за "Зорка"-у специфичних, производних области. Уследио је динамичан развој постојећих производних области (фине хемикалије, инфузиони раствори, лекови) сталним повећањем броја производа,



било у сарадњи са реномираним светским фирмама ("Organon", "Servier", "Grünenthal", "Cyanamid" "Bristol-Myers Squibb", и др.), или на бази сопственог развоја. У исто време уводе се и нове производне области (рендген филмови, козметика, лековито биље и др.).

Дана 05.06.1991. године од дотадашњег друштвеног предузећа "Зорка-Фармација", формирана је ДД "ЗОРКА - ФАРМАЦИЈА" као Деоничко друштво у мешовитој својини. 08.05.1992 године назив Друштва је промењен у ДД "ЗОРКА Пхарма" а 28.10.1998. године у "Зорка Пхарма" а.д. Уговором о купопродаји друштвеног капитала путем јавног тендера од 09.11.2002.године, Хемофарм концерн А.Д., Вршац постао је већински власник основног капитала "Зорка Пхарма"-е а.д., Шабац., након чега је промењено име фирме у Хемофарм концерн "Зорка Пхарма" а.д., Шабац. Измена правне форме условила је промену пословног имена у ХЕМОФАРМ Д.О.О. ШАБАЦ од 09.09.2009. Од 2006. године Хемофарм је у власништву фирме STADA, Arzneimittel A.G., Bad Vilbel, CP Немачка.

Хемофарм д.о.о. Шабац је организован по секторском принципу.

У оквиру Хемофарм д.о.о. Шабац производње постоје три производна погона са широким асортиманом производа:

- Погон чврстих форми
- Погон получврстих и течних форми
- Погон дезинфекционих средстава и медицинских раствора.

У својим производним погонима компанија производи:

- Чврсте форме фармацеутских облика (таблете, филм таблете, суве суспензије и капсуле),
- Получврсте и течне форме (масти, гелове, креме, супозиторије, вагиторије, сирупе и солуције),
- Дезинфекциона средства
- Медицинске растворе.

Основни подаци о годишњим капацитетима:

Таблете – 1.280 милиона

Капсуле -129 милиона

Суве суспензије – 4,5 милиона бочица

Тубе масти, гелови и креме – 16 милиона

Супоформе – 29 милиона комада

Бочице сирупа и солуција – 6 милиона

Lactulose сируп – 2,5 милиона

Медицински раствори и дезинфекциона средства – 1,5 милиона

Контрола квалитета

Савремено опремљена QC лабораторија, успешно прати квалитет полазних материјала (сировина и амбалаже), као и готовог производа, процес производње, енвиromенталне услове производних целина и врши одговарајућа испитивања стабилности готових производа током рока трајања. Током 2008. унапређени су услови у лабораторијама у складу са захтевима GMP-а.

Аутоматско високорегално складиште

Складиште је изграђено 1998.године. То је потпуно аутоматизовано, компјутерски контролисано високорегално складиште, АВРС заприма све сировине, амбалажу и остали пратећи материјал, као и готове производе и директно је повезана са производним погонима. У оквиру АВРС налази се и просторија централног мерења сировина намењена идентификацији, узорковању и централном мерењу сировина за производне погоне.

3.2. Примена IMS у Хемофарм д.о.о Шабач

3.2.1. Документација IMS-а

Интеграција документације је креирање нове проширене документације на свим менаџмент нивоима интеграционог процеса и она додирује сваки документ који је у било каквој вези са постојећим система.

Документацију је подељена у четири нивоа:

А) Документи првог нивоа

- Изјава о политици и циљевима квалитета,
- Изјава о политици и циљевима заштите животне средине,
- Изјава о политици здравља и безбедности и здравља на раду
- Пословник о IMS

Б) Документи другог нивоа

- процедуре IMS

В) Документи трећег нивоа

- радна упутства

Г) Документи четвртог нивоа

- записи

3.2.1.1. Заједничка документа IMS-a

На нивоу организације постоје следећа заједничка документа:

- пословник о IMS
- документоване процедуре
- циљеви
- одговорности и овлашћења
- обука, свест и компетентност
- стална побољшања
- комуникација
- управљање документима
- управљање процесима
- мониторинг процеса/производа
- записи
- неусаглашености
- корективне и превентивне мере
- интерне провере
- праћење законских и других прописа
- преиспитивање од стране руководства

3.2.1.2. Специфична документа IMS-a

На нивоу организације постоје следећа специфична документа IMS-a:

- ***идентификација аспеката животне средине***

Ово је обавезна процедура стандарда ISO 14001:2004. Од пресудне важности за систем заштите животне средине је да се у свим процесима и подпроцесима јасно идентификују аспекти животне средине. У оквиру организације примењује се оперативни поступак "Идентификација аспеката животне средине" којим је јасно дефинисан начин идентификовања и вредновања аспеката животне средине и одговорности запослених за њену примену.

- ***идентификација и класификација ризика по здравље и безбедност***

Ово је обавезна процедура стандарда OHSAS 18001:2007. Потребно је да се у свим процесима јасно дефинишу аспекти ризика. Процедуром се обавезно мора документовати на које начине и колико процеси пословног система могу угрозити здравље и безбедност запослених. У оквиру организације примењује се оперативни поступак "Идентификација ризика по безбедност и здравље којим је јасно дефинисан начин идентификације и класификације ризика по безбедност и здравље на раду и одговорности запослених за њену примену.

- ***преиспитивање захтева за производ***

Организација када се ради о новом производу, сходно захтеву стандарда ISO 9001:2008 мора тачно да утврди захтеве корисника. То са једне стране дефинише

потребан квалитет производа, а са друге стране утицај на животну средину и безбедност у фази израде, складиштења и испоруке.

Иако стандарди ISO 14001 и OHSAS 18001 не инсистирају на овом захтеву, преиспитивање новог производа мора уважити сва три значајна аспекта. Због тога се ова процедура повезује са:

- процедуром за утврђивање аспеката (узимајући у обзир при дефинисању сажете информације о новом или иновираним производу),
- процедуром за оцену ризика.⁶⁹

На нивоу организације у примени је оперативни поступак "Преиспитивање захтева за производ" којим су јасно дефинисан потребан квалитет производа, као и утицај на животну средину и безбедност.

- **пројектовање**

Захтев ISO 9001:2008 је да организација управља својим процесом пројектовања и развоја, ако их има, док стандарди ISO 14001 и OHSAS 18001 немају овакав захтев.

У организацији је у примени оперативни поступак "Развој новог производа" којим је дефинисан начин поступања приликом пројектовања и развоја новог производа и одговорности запослених.

- **набавка**

Стандард ISO 9001:2008 захтева да организација дефинише захтеве за набавку, да на одговарајући начин изабере испоручиоце и да их периодично вреднује. Испоручиоци и подуговарачи морају бити свесни захтева организације. Начин комуникације са њима мора бити дефинисан процедуром. Стандарди ISO 14001 и OHSAS 18001 немају овакав захтев.

У организацији су у примени оперативни поступци "Процес набавке" и "Екстерне и интерне комуникације" којима је дефинисан процес набавке као и комуникације.

- **припрема за реаговање у ванредним ситуацијама**

Због ризика и могућности да се он оствари, са штетним последицама по систем, стандарди ISO 14001 и OHSAS 18001 захтевају поступке у којима се:

- утврђују потенцијалне опасности и удеси,
- даје одговор за случајеве потенцијалних опасности и удеса

У организацији постоји оперативни поступак "Реаговање у ванредним ситуацијама" којим су разрађени све опције поступања запослених у разним ванредним ситуацијама (пожар, поплава, експлозија, акцидент и друго).

⁶⁹ Мр Драган Рајковић, *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, докторска дисертација, Крагујевац 2010.

- **вредновање усаглашености**

Стандарди ISO 14001 и OHSAS 18001 захтевају процедуре за периодично вредновање усаглашености са законском регулативом.

У организацији постоји оперативни поступак "Праћење законским и других прописа" који се односи на оба стандарда, а којим су дефинисани поступци и одговорности запослених у вези периодичног вредновања усаглашености са законском регулативом.

- **радна средина**

OHSAS 18001 поставља као захтев израду процедуре.

У организацији постоји оперативни поступак "Начин праћења радне средине" којим су дефинисани поступци праћења услова радне средине.

- **Остале специфичности из ISO 9001**

ISO 9001 захтева да организација дефинише и утврди следеће: обавезе и деловања руководства, задовољство купца/корисника, анализа података, инфраструктура, валидација процеса, идентификација и следљивост, имовина корисника, очување (складиштење) производа, планирање реализације производа,

Хемофарм д.о.о Шабач је кроз пословник о ИМС-у и оперативне поступке који се односе само на ISO 9001 дефинисао све наведене процесе.

3.2.2. Одговорност менаџмента

3.2.2.1. Обавезе менаџмента

Менаџмент тим развија IMS као део основног менаџмент система са циљем континуалних побољшања и иновација интерне организације и пословних резултата и са крајњим циљем остваривања пословне изврсности⁷⁰.

У вези са тим руководство је обавезно да:

- креира и одржава свест у организацији о важности испуњења, а по могућности и превазилажења захтева, потреба и очекивања купаца и осталих заинтересованих страна, као и захтева утврђених законом
- успостави политику квалитета, заштите животне средине и безбедности и здравља на раду
- дефинише, спроводи и контролише циљеве квалитета, заштите животне средине и безбедности и здравља на раду
- упостави QMS као средство за остваривање циљева организације који задовољава захтеве купца

⁷⁰ Миленко Хелета, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд 2008. године

- проводи редовна преиспитивања QMS у циљу утврђивања његове ефикасности и ефективности у остваривању пословних циљева организације и утврђивање мера за побољшање и иновације како система тако и циљева.
- Улаже напоре и средства за унапређење одговарајућих ресурса за реализацију производа и/или услуга и за остваривање циљева организације.

У Хемофарм д.о.о Шабац кроз пословник о IMS дефинисана је обавеза менаџмента да креира и одржава свест у организацији и важности испуњења захтева купаца, заинтересованих страна као и захтева утврђених законом.

У организацији постоје засебне политике квалитета, заштите животне средине и безбедности и здравља на раду.

На нивоу организације постоји заједничка процедура која дефинише начин поступања са циљевима квалитета, заштите животне средине и безбедности и здравља на раду.

3.2.2.2. Планирање IMS

Планирање IMS је саставни део годишњег пословног плана и обухвата:⁷¹

- годишњи план унапређења квалитета целокупног интергисаног менаџмент система и резултата пословања који обухвата све пословне функције и процесе интегрисан у годишњи бизнис план
- програме управљања EMS и OHSAS настали на основу идентификације аспеката животне средине и ризика по здравље и безбедности на раду.

У Хемофарм д.о.о Шабац постоји годишњи план унапређења квалитета целокупног интегрисаног менаџмент система

3.2.3. Одговорности, овлашћења и комуникације

3.2.3.1. Одговорности и овлашћења

Пословником о IMS дефинисане су опште и посебне одговорности и овлашћења као и међусобне везе свих кадрова у Хемофарм д.о.о Шабац.

⁷¹ Миленко Хелета, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд 2008. године

3.2.3.2. Функција IMS – представник менаџмента за IMS

Пословником о IMS у Хемофарм д.о.о Шабац дефинисан је представник руководства за IMS као и његове обавезе и одговорности.

3.2.3.3. Комуникације и консултовања

На нивоу организације постоје заједнички оперативни поступак којим су дефинисани начини екстерних и интерних комуникација са запосленима, корисницима услуга, партнерима.

3.2.3.4. Преиспитивање IMS од стране руководства

На нивоу организације оперативним поступком "Преиспитивање IMS" дефинисан је поступак и време преиспитивања IMS од стране руководства.

3.2.4. Мерење, анализе и побољшања

Организација је обавезна да планира и примењује неопходне процесе праћења, мерења, анализе и побољшања који треба да буду:⁷²

- интегрисани у процесе реализације услуга (кључне процесе и технолошке или административне подпроцесе) тако што прате или мере податке о параметрима процеса током њиховог одвијања;
- дефинисани као процеси верификације производа (контролисања и испитивања) у пријему, процесу реализације и код испоруке услуга;
- интегрисани у процес менаџмента циљевима, као део процеса израде годишњег бизнис плана кроз:
 - избор перформанси као индикатора остварења циљева, као и кроз:
 - извештаје о остварењу тих циљева, њихово преиспитивање од стране руководства
 - предузимање побољшања и иновација на основу проведених анализа и преиспитивања
 - дефинисани као посебни процеси:
 - провера IMS-а
 - вредновање усаглашености законских и других захтева из области животне и радне средине;
 - предузимање корективних мера на основу истраживања неусаглашености услуга, животне средине, здравља и безбедности и IMS, односно истраживања инцидената или ванредних ситуација;

⁷² Миленко Хелета, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд 2008. године

- предузимање побољшања и иновација на основу проведених анализа и идеја запослених.

У Хемофарм д.о.о Шабац сви наведени процеси мерења, анализе и побољшања управљања квалитетом, заштитом животне и система безбедности и здравља на раду дефинисани су кроз пословник IMS и одговарајуће процедуре .

3.2.5. Интерна провера

Поступак интерних провера у организацији дефинисан је кроз заједничку процедуру "Интерне провере" којом су прецизно дефинисане одговорности за спровођење поступка интерних провера.

3.2.6. Мониторинг процеса/производа

Сваки процес има дефинисане перформансе које се прате и мере током одвијања самог процеса. За сваку перформансу која се прати и мери потребно је применити одговарајућу методу. Представљени резултати морају да покажу способност процеса да постигне планиране резултате. Уколико се планирани резултати не постигну предузимају се корективне или превентивне мере да би се осигурала усаглашеност производа или услуге.

Сам процес праћења и мерења у Хемофарм д.о.о Шабац дефинисан је заједничким оперативним поступцима и радним упутствима који се односе на интегрисани менаџмент систем.

3.2.7. Управљање неусаглашеностима

У организацији се поклања велика пажња утврђивању и начину отклањања неусаглашености било да се односе на производ, на животну или радну средину или на одговарајуће стандарде, праксу, процедуре, захтеве прописи и сл.

Сам процес управљања неусаглашеностима дефинисан је заједничком процедуром интегрисаног менаџмент система којом су прецизно дефинисани поступци и начини управљања неусаглашености за систем IMS.

3.2.8. Побољшавање

3.2.8.1. Корективне и превентивне мере

Узрок утврђене неусаглашености се може отклонити предузимањем корективних мера.

У том циљу у организацији постоји заједничка процедура за цео систем IMS којима су утврђене следеће активности за предузимање корективних мера:

- преиспитивање неусаглашености, истраживање инцидената и анализе ванредних ситуација,
- утврђивање узрока неусаглашености, инцидената и ванредних ситуација,

- вредновање потребе за мерама које ће осигурати да се неусаглашености, инциденти или ванредна ситуација не понове,
- дефинисање и примена неопходних мера,
- записивање резултата предузетих мера
- преиспитивање предузетих корективних мера.

Узрок потенцијалне неусаглашености се може отклонити преузимањем превентивне мере.

Спецификација процеса	Ознаке и назив документа			
	Пословник	Оперативни поступак	Планови	Радна упутства
4. менаџмент систем	Р- Пословник IMS			
процес управљања документима		ОР/IMS - Управљање документима		RU/IMS - Означавање и формат документа
процес управљања записима		ОР/IMS - контрола записа		
5. одговорност руководства				
процес планирања циљеви и програм ж/с и БЗР		ОР/IMS - Утврђивање циљева IMS	Горишњи план унапређења IMS Програм управљања EMS и OHSAS	
процес идентификације аспеката ж/с		ОР/EMS - Идентификовање и вредновање аспеката ж/с		
процес идентификације ризика по здравље и безбедност		ОР/OHSAS - Идентификовање и вредновање ризика по здравље и безбедност		
процес идентификације законских и других захтева		ОР/IMS - Праћење законских и других прописа		
процес комуникација		ОР/IMS - Интерно и екстерно комницирање		
процес преиспитивања система		ОР/IMS - Преиспитивање система IMS		

6. менаџмент ресурсима				
процес развоја кадрова		OP/IMS - Едукација		RU/IMS - Обука приправника
процес оспособљеност, обука, свест		OP/IMS - Обука		RU/OHSAS - Обука запослених за безбедан рад на опреми за рад
процес одржавања инфраструктуре		OP/QMS -Поступање са имовином Предузећа		RU/QMS - Одржавање возила RU/QMS - Одржавање опреме RU/QMS - Текуће и превентивно одржавање
процес управљања отпадом		OP/EMS - Управљање отпадом		RU/EMS - Начин поступања са опасним отпадом
процес управљања радном средином		OP/OHSAS - Поступак у случају угрожавања радне средине		RU/EMS - Начин поступања са неопасним отпадом RU/EMS - Начин поступања са комуналним отпадом
7. реализација производа - услуга				
процес планирања реализације производа		OP/QMS - Планирање квалитета производа		
процеси који се односе на кориснике		OP/QMS - Истраживање тржишта OP/QMS - Преиспитивање захтева купаца		
процеси пројектовања и развоја		OP/QMS - Пројектовање и развој		
процес набавке		OP/QMS - Процес набавке		
процес производње и пружања услуга		OP/QMS - Планирање реализације производа		RU/IMS- Начин пружања услуга
процес управљања мерном опремом		OP/QMS - Управљање опремом за праћење и мерење		
8. мерење, анализе и побољшавања				
процес задовољење корисника		OP/QMS -Праћење задовољства корисника		
процес интерних провера		OP/IMS - Интерне провере		
праћење и мерење процеса		OP/IMS - Мониторинг и мерење процеса		
праћење и мерење производа		OP/QMS - Мониторинг и мерење производа		
процес управљања неусаглашеностима		OP/IMS - Управљање неусаглашеностима		
процес реаговања у ванредним ситуацијама		OP/EMS/OHSAS- Реаговање у случају ванредних ситуација OP/EMS - Реаговање у случају удеса		
корективне и превентивне мере		OP/IMS - Корективне и превентивне мере		

Слика 18 - Документа IMS у Хемофарм д.о.о Шабац

3.3. Примена кључних индикатора перформанси

Хемофарм д.о.о Шабач поклања посебну пажњу примени КПИ у процесу пословања.

3.3.1. Увод и циљеви

Сврха КПИ-а је да усмеравају и усклађују акције у правцу реализације општих циљева.



Општа сврха је да се постави **оквир** који би требало да **усмерава и усклађује понашање доносиоца одлука** с циљем остварења општих стратешких циљева у оквиру глобалне производње

- **Модел управљања**

- пружа јасноћу доносиоцима одлука **на који начин могу утицати** на реализацију општих стратешких циљева и

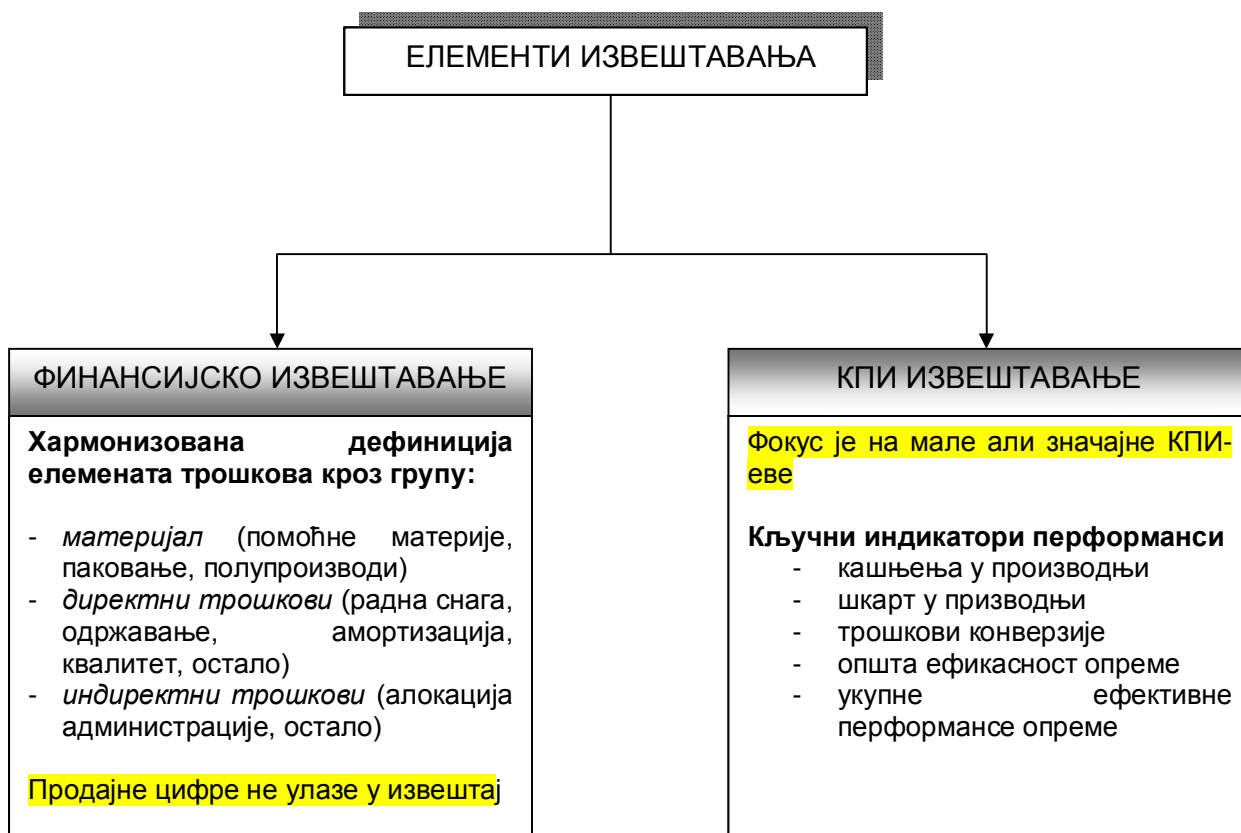
- ствара **јасну слику о учинку** сваког доносиоца одлука у оквиру његове надлежности

Принципи за дефинисање КПИ - Општа начела

КПИ захтеви	Опис
релевантност	КПИ мора бити релевантан за остварење циљева уз поштовање топ КПИ-а корпорације као и релевантан за управљање очекиваном производном функцијом у условима ефективности и ефикасности
утицајност/побољшање	Запослени који је одговоран за КПИ мора бити способан да утиче/побољша КПИ
мерљивост	КПИ мора бити мерљив , а свака информација, доступна уз разуман напор и на објективан начин
међусобно јединствен/једноставан	КПИ сет не би требало да садржи КПИ-е који имају исти пословни ефекат
комплетан	КПИ сет покрива све релевантне аспекте / димензије које треба узети у обзир да би се остварили топ КПИ-и Потребно је држати се само неопходних индикатора, да не би преоптеретили одговорне менаџере

На примеру је обрађен процес примене КПИ у Хемофарм д.о.о Шабац у производном сектору.

Да би обезбедило једноставно и ефикасно извештавање, неопходна је структура извештавања заснована на 2 главна стуба:



3.3.2. Финансијско извештавање

Циљ;	финансијско извештавање циља пружа преглед финансијских перформанси разложених на основне трошковне елементе организације у датом периоду за произведене производе. Буџетски износи ће се упоредити са стварним износима што ће резултирати анализом разлике којом се објашњава цена, употреба и варијација обима
Дефиниција:	
основни елементи трошкова материјала: Трошак свих материјала везаних за производ (помоћних материја, паковања, полупроизвода) основни трошковни елементи директних трошкова: Цена коштања ресурса који се може директно повезати са производом и резултатом у додатој вредности производа (попут трошка радне снаге, директног одржавања, директне амортизације, директне енергије, директног квалитета) основни трошковни елементи индиректних трошкова: Било који трошак који није директан трошак. Такви трошкови се не алоцирају кроз физичке стандарде, већ кроз носиоце активности или алокационе кључеве (попут, планирања тражње, куповине и других алоцирања (информационе технологије, људски ресурси, складишта и сл.) планирани (буџетски) износи: Трошкова вредност основних износа предвиђених буџетом за извештајни период зацртани износи: Планиране трошковне вредности за производњу стварних јединица за извештајни период стварни износи Вредности трошкова представљени стварном потрошњом неопходном да се произведе производ за извештајни период анализа одступања Ако стварни износи одступају од буџетом предвиђених, износа, потребно је објаснити одступање: употребу, обим, ценовна одступања	

Илустрација

		Plan	Cilj	Stanje
Materijal	Troškovna Kategorija	51	37	47
API	V	15	11	12
Pomoćne materije	V	12	9	9
Pakovanje	V	19	14	22
Poluproizvodi	V	5	4	4
Direktni Troškovi		93	67	83
Radna snaga	V	30	22	24
Održavanje	F	13	9	18
Amortizacija	F	15	11	13
Energija	V	18	13	16
Kvalitet	F	10	7	6
Ostali direktni troškovi	F	7	5	6
Indirektni Troškovi		16	12	15
Alokacija Lokacijskog menadž.	F	11	8	10
Alokacija za planiranje tražnje				
Alokacija za kupovinu				
Ostale alokacije	F	5	4	5
Trošak praznog hoda				9
Ukupan trošak Proizvodnje		160	115	154
Objašnjenje odstupanja:	Manja iskoristivost			-45
	Odstupanja u obimu			3
	Odstupanja u ceni i obimu			26
	Trošak praznog hoda			9

Главни покретачи:

- Хемофарм Шабац као посебна пословна јединица
- Фокус на трошковима, а не на приходима,
- Произведен производ, а не продат производ
- Диференцијација између фиксне и варијабилне цене,
- Алокација трошкова на основу вредности покретача (елементи цене процеса)
- Омогућавање анализи одступања да одређује одговорност
- Развој корпоративне политике трошкова производње

3.3.3. КПИ извештавање

У току извештавања користи се пет КПИ-а да се посебно измери успешност производње.

КПИ

Укупно време
производње

Даје јасан показатељ могућности организације да задовољи потребе клијената у кратком временском року

Производња шкарта

Приказује трошкове уништених производа из разних разлога (нпр. оштећена током производног процеса) и служи као мулти дирекциони показатељ за могуће проблеме у квалитету као и недостатке у процесу планирања

Трошкови
конверзације

Приказује додатну вредност коју организација генерише током производних процеса и показује тржишну конкурентност постројења у датом производном програму.

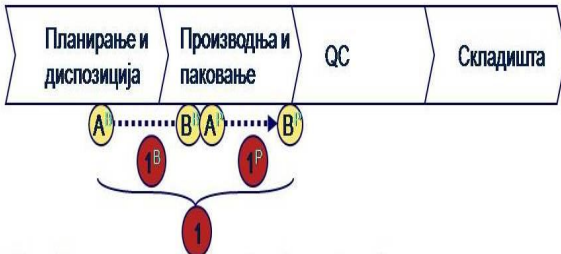
Опште ефективност
опреме

Општа ефективност опреме (Overall Equipment Effectiveness) приказује успешност планиране искористивости. Рефлектује општу ефективност постављене опреме. Комбинује Доступност (A) – проценат ангажованости сваког ресурса, Перформансе (P) – проценат протока ка циљу и Квалитет(Q) – проценат шкарта и отпада.

Укупне ефективне
перформансе
опреме

Укупне ефективне перформансе опреме (Total Effective Equipment Performance) приказује доњи ниво искористивости средстава у зависности од њихових теоријских могућности.. Прорачун се заснива на Убацивању (L) у смислу општег времена у коме ће опрема бити доступна и опште ефикасности опреме

Укупно време производње описује могућност организације да изврши поруџбине у најкраћем могућем року

Циљ	Побољшање протока времена (време производње) у оквиру производних локација за различите форме дозирања у циљу повећања флексибилности у производњи Биће коришћено за праћење и побољшавање производног времена у организацији и за поређење са другим производним локацијама са истим производима
Дефиниција Време производње се дефинише као средња вредност временског трајања за испињење наруџбине у производњи. Поређи се са стандардним временом производње а изражава се у процентима Разликујемо ринфузну производњу, производњу упакованог производа и "Укупно време производње" Период извештавања; Месечно за текућа три месеца, календарска година Јединица мере: Проценат(%)	Целина  Време Референтне тачке A¹ • Почетак планираног ринфуза* поруџбина је спремна за производњу B¹ • Крајњи рок за завршен ринфуз Потврђен завршетак производње A² • Планирани почетак паковања B² • Стварни датум завршетка паковања 1 • Укупно време производње 2 • Ринфузна производња 3 • Паковање ринфузног производа

Производња шкарта – извештава о квалитету производног процеса

Циљ	Процена квалитета организације у оквиру производног процеса и транспарентност у ефикасној употреби сировина Користиће се за надгледање и побољшавање процеса производње																										
Дефиниција	Илустрација																										
Приказује трошкове уништених производа због разних разлога (нпр. оштећења у производном процесу), служи као мулти дирекциони показатељ за могуће проблеме у квалитету као и недостатке у процесу производње Период извештавања: Месечно за текућа три месеца, календарска година Јединица мере: динар и однос у %	<table> <tr> <th>Предмет</th><th>Трошкови</th></tr> <tr> <td>• Квалитет</td><td></td></tr> <tr> <td>нпр. због неочекиваних белих зрна у производу</td><td></td></tr> <tr> <td>Лина производа мора бити уништена</td><td>40.000 €</td></tr> <tr> <td>• Одступање у тежини</td><td>10.000 €</td></tr> <tr> <td>Укупна количина шкарта</td><td>50.000 €</td></tr> <tr> <td>Укупни трошкови</td><td>1.050.000 €</td></tr> <tr> <td>Квота за производњу шкарта</td><td>4,76 %</td></tr> <tr> <td>Резултати су кластеровани према стандардизованих разлозима отписа:</td><td></td></tr> <tr> <td>- Истекао рок употребе сировине, ако је први отписни период игнорисан у производњи</td><td></td></tr> <tr> <td>- Грешке у производном процесу (људи или машина), уништене без контроле квалитета</td><td></td></tr> <tr> <td>- Контрола квалитета је открила грешке у производњи</td><td></td></tr> <tr> <td>- Други разлози (невезани за производњу)</td><td></td></tr> </table>	Предмет	Трошкови	• Квалитет		нпр. због неочекиваних белих зрна у производу		Лина производа мора бити уништена	40.000 €	• Одступање у тежини	10.000 €	Укупна количина шкарта	50.000 €	Укупни трошкови	1.050.000 €	Квота за производњу шкарта	4,76 %	Резултати су кластеровани према стандардизованих разлозима отписа:		- Истекао рок употребе сировине, ако је први отписни период игнорисан у производњи		- Грешке у производном процесу (људи или машина), уништене без контроле квалитета		- Контрола квалитета је открила грешке у производњи		- Други разлози (невезани за производњу)	
Предмет	Трошкови																										
• Квалитет																											
нпр. због неочекиваних белих зрна у производу																											
Лина производа мора бити уништена	40.000 €																										
• Одступање у тежини	10.000 €																										
Укупна количина шкарта	50.000 €																										
Укупни трошкови	1.050.000 €																										
Квота за производњу шкарта	4,76 %																										
Резултати су кластеровани према стандардизованих разлозима отписа:																											
- Истекао рок употребе сировине, ако је први отписни период игнорисан у производњи																											
- Грешке у производном процесу (људи или машина), уништене без контроле квалитета																											
- Контрола квалитета је открила грешке у производњи																											
- Други разлози (невезани за производњу)																											

Конверзација трошкова показује додатну вредност остварену производњом и помаже у поређењу трошкова

Циљ	Овај КПИ прати трошкове неопходне за конвертовање почетних материјала попут АПИ-ја, састојака или/или материјала за паковање у завршни производ или ринфуз. То је добар показатељ промена у трошкованој конкурентности неприкривен ценом АПИ-ја. Користиће се за праћење и унапређење конверзације трошкова по облику дозирања па чак и по производњу								
Дефиниција	Илистрација								
Трошкови конверзације се рачунају као укупан трошак настао у производном процесу (конверзији) који претвара сиров материјал и компоненте у готов производ. Урачунати су сви директни трошкови (рад, одржавање, обезбеђење итд) и алокације везане за производњу. Трошак материјала није урачунат. Период извештавања Месечно за текућа три месеца, календарска година Јединица мере: ЕУР	Различити производни програми су приказани трошковима конверзије по производној форми (без прелива, тазирани без шећера, тазирани шећером, капсуле, ампуле итд) Пример таблете тазиране без шећера: <table> <tr> <td>Излаз из постојења децембар 2010. године</td><td>1.000.000 таблета</td></tr> <tr> <td>Урачунати директни трошкови без материјала</td><td>7.000 ЕУР-а</td></tr> <tr> <td>Урачунати индиректни трошкови:</td><td>5.500 ЕУР-а</td></tr> <tr> <td>Трошкови конверзије за 1.000 тазираних таблета без шећера:</td><td>12,50 ЕУР-а</td></tr> </table> Додатно, измерена вредност може бити коришћена за поређење различитих постројења за исте форме дозирања.	Излаз из постојења децембар 2010. године	1.000.000 таблета	Урачунати директни трошкови без материјала	7.000 ЕУР-а	Урачунати индиректни трошкови:	5.500 ЕУР-а	Трошкови конверзије за 1.000 тазираних таблета без шећера:	12,50 ЕУР-а
Излаз из постојења децембар 2010. године	1.000.000 таблета								
Урачунати директни трошкови без материјала	7.000 ЕУР-а								
Урачунати индиректни трошкови:	5.500 ЕУР-а								
Трошкови конверзије за 1.000 тазираних таблета без шећера:	12,50 ЕУР-а								

Општа ефективност опреме(ОЕО) извештава о ефикасној употреби у оквиру планираних активности

Циљ:	Побољшање ефективне употребе инсталисане опреме у оквиру планираног времена рада Користиће се да би се оптимизовале велике новчане инвестиције у опрему по производним целинама.. Додатно, то је основа за инвестиционе одлуке.
Дефиниција	Илустрација
ОЕО квантификује колико добро производна целина ради према њеним капацитетима у периоду предвиђеном за рад. Комбинује: • доступност (А) – ангажовање сваког ресурса • перформансе (Р) – проток ка циљу • Квалитет (Q) – шкарт или отпад Период извештавања: Месечно за текућа три месеца, Јединица мере. Проценат(%)	• ОЕО = Доступност x Перформансе x Квалитет • Пример: Линија за таблетирање има: Доступност 86.7%, њене перформансе су 93.0%, а квалитет 95.0%. $86.7\% \text{ доступност} \times 93.0\% \text{ перформансе} \times 95.0\% \text{ квалитет} = 76.6\% \text{ ОЕО}$ • Доступност и перформансе су подаци који захтевају компјутерске податке из производње или могу бити засновани на ручним блоковима евиденције. • Обзиром да су таква решења врло скупа и/или тешко добављива користићемо "ОЕО Laji" израчунат као стварни аутпут (померена информација * теоретски капацитет по линији) • Додатно, објашњавајући информацију, користићемо планирану промену током времена као грубу информацију за доступност и стварни наспрот планираном аутпуту по количини као грубој информацији о квалитету. • Почев од трошкова интензивне опреме, попут машине за таблетирање, линије за пуњење и машине за паковање блистера.

Укупне ефективне перформансе опреме (UEPO) приказују доњу границу искористивости средства

Циљ:	Побољшање опште ефективне употребе инсталисане опреме (крајња искоришћеност) Користиће се за оптимизацију великих инвестиција за набавку опреме у производим целинама.. Додатно, то је основа за одлучивање о улагањима.
Дефиниција	Илустрација
Док ОЕО мери ефективност засновану на планираном времену, UEPO мери ефективност према календарским сатима, нпр, 24 часа дневно, 365 дана годишње Период извештавања: Месечно за текућа три месеца; календарска година Јединица мере: Проценат(%)	• Укупне ефективне перформансе (UEPO) мере ОЕО према календарским сатима, нпр. 24 часа дневно. 365 дана годишње • Убацивање: Део UEPO мерења који представља проценат укупног календарског времена које је заиста планирано за операцију. • Пример: Дата табеларна линија резултира са: ОЕО 34.0% Убацивање таблетне линије је 66.6% (нпр. дата таблетна линија је планирана да ради 5 дана недељно, 16 часова дневно; за дату недељу, укупно календарско време је 5 дана при 24 часа ; $\text{Убацивање} = (5 \text{ дана} \times 16 \text{ сати}) / (5 \text{ дана} \times 24 \text{ сата}) = 66.6\%$ $66.6\% \text{ убацивање} \times 34.0\% \text{ ОЕО} = 22.3\% \text{ UEPO}$ Пошто је до ових резултата тешко доћи користиће се "UEPO Laji" израчунат као стварни аутпут/максимални годишњи аутпут (365×24 * теоријски капацитет по линији на сат) • Почев од трошкова интензивне опреме попут машине за таблетирање, линије за пуњење и машине за паковање у блистере.

КПИ везани за производњу подржавају кључне елементе корпорације на позитиван начин

КПИ који имају специјалну примену у производњи

		Време производње	Производња шкарта	Трошкови конверзије	ОЕО	УЕРО
Топ подаци	Продаја	+				
	Оперативни приход	+	++	++	+	+
	ЕБИТДА	+	+	++	+	+
	Текућа средства	+	+			
	Free Cash Flow	+	+	+	+	+

Слика 19 – Индикатори перформанси

3.4. Баланс у остваривању циљева

Хемофарм д.о.о Шабац велику пажњу поклања константном унапређењу интегрисаног система менаџмента квалитета кроз постављање и реализацију циљева.

Сам процес праћења и мерења реализације циљева захтева дефинисање одређених индикатора перформанси процеса (КПИ) чија је употреба неопходна у циљу провере испуњења постављених циљева.

Индикатори перформанси процеса омогућавају менаџменту да усмерава процесе као постизању планираних циљева, а односе се на квалитет посматраног предмета и на перформансе које су од значаја за посматрану организацију.

У случају непостојања параметара и КПИ-а као доказа о постизању резултата, организација ризикује да превиди неопходна подручја за унапређење.

Када је реч о употреби КПИ у Хемофарм д.о.о Шабац постоји више разлога за њихово увођење. Пре свега, они треба да пруже доказе да планирани резултати односно циљеви јесу постигнути односно уколико исти нису постигнути, веома је важно знати у којој мери они одступају од планираних вредности. Њиховом применом добијају се неопходне информације потребне за процес унапређења.

У Хемофарм д.о.о Шабац индикатори перформанси процеса идентификовани су према циљевима организације. Основни разлог овакве идентификације индикатора је критичност остваривања циљева организације као аспекта будућег успеха и одрживог развоја организације.

На основу усвојене визије и мисије као и захтева заинтересованих страна, Хемофарм д.о.о Шабац је кроз годишњи бизнис план дефинисао циљеве организације.

Након дефинисања циљева извршено је разлагање истих на припадајуће процесе који су задужени за њихову реализацију, односно на циљеве сваког процеса. На основу циљева процеса дефинисани су мерљиви индикатори перформанси.

Сам процес праћења и мерења КПИ одвија се у времену, а добијени резултати служе као основа за унапређење. Добијене информације се користе за поређење са постављеним циљним вредностима индикатора.

Резултати поређења се користе за евентуално даље редифинисање стратегије и циљева организације, стварајући повратну везу и П-Д-Ц-А циклус.

Циљеви за 2013. годину

Ред. број	Врста циља	Назив индикатора	Вредност
Циљеви према купцима			
1.	Задовољство купаца	Средња оцена (ранг од 5-10)	> 8.0
2.	Рекламације купаца	Проценат рекламиране у односу на испоручену робу	< 0.5 %
3.	Враћени производи	Проценат од испоручених производа	< 0.1 %
4.	Рокови испоруке	Испуњење рокова у односу на испоруке	>97 %
Циљеви према конкуренцији			
5.	Конкурентска понуда	Проценат прихваћених од укупно датих понуда	>25 %
		Проценат одбијених од укупно датих понуда	< 10 %
Циљеви према производу			
6	Повећање ефикасности развоја	Број новоразвијених производа испоручених тржишту	>2
		Број уведених нових технологија	< 3
Циљеви према перформансама процеса и система			
7.	Уградња нових комора за локално отпашивање	Смањење укупног времена производње	>2 %
		Повећање опште ефективности опреме	>2 %
8	Прелазак са ручног дозирања сувих суспензија на аутоматско	Смањење укупног времена производње	>2 %
		Побољшање опште ефективности опреме	>3 %
		Побољшање опште ефективне употребе инсталисане опреме	>3 %
9.	Прелазак истакања лактулоза сирупа са полуаутоматског на потпуни аутоматски рад	Смањење укупног времена производње	>3 %
		Смањење шкарта у производњи	>4 %
		Побољшање опште ефективне употребе инсталисане опреме	>3 %
10	Инсталација нове линије за истакање сирупа	Смањење укупног времена производње	>10 %
		Побољшање опште ефективности опреме	>3 %
		Побољшање опште ефективне употребе инсталисане опреме	>4 %

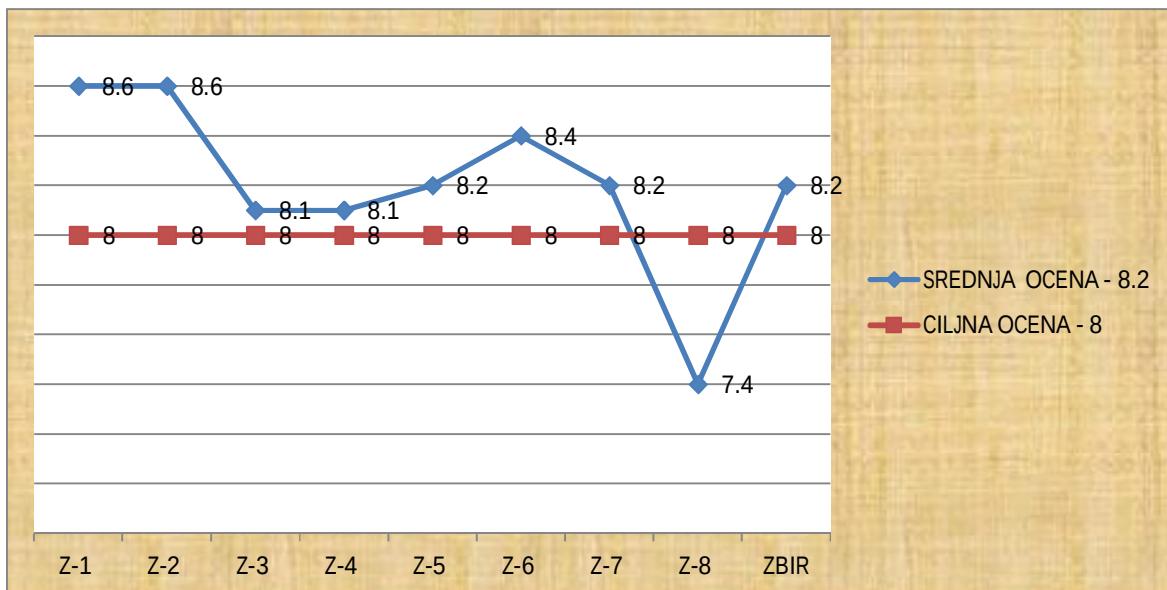
		Смањење конверзације трошкова	>3 %
Циљеви према запосленима			
11	Обука запослених	Минимални број сати по запосленом	>5
		Средњи број сати по запосленом	>10
12	Задовољство запослених	Средња оцена (ранг од 5 до 10)	>8
Циљеви према испоручиоца и партнерима			
13	Повећање сталности испоручилаца	Проценат од вредности укупне набавке	>80 %
		Број партнерских уговора	>10
		Број организација у "outsource"	>2
14	Смањење рекламације испоручилаца	Проценат рекламације у односу на број испорука	< 5 %
		Проценат рекламација у односу на вредност испорука	< 2 %
		Проценат прекорачења рокова у односу на број испорука	< 2 %
15	Редовно плаћање испоручиоцима	Испуњење уговорних обавеза	>97 %
Циљеви према власнику			
16	Профитабилност	У односу на приход	>12 %
17	Продуктивност	Приход по запосленом годишње на основу разлике у цени	>0,6 ЕУР-а
18	Обавеза улагања у развој	Проценат од прихода на основу разлике у цени	>3 %
Циљеви према расположивости ресурса			
19	Стопа отказа опреме	Број отказа по машини	< 3
		Просечно трајање застоја због отказа	< 3 сата
20	Трошкови одржавања	Удео ургентног у односу на превентивно одржавање	< 15 %
21	Ефективност одржавања	Број поновних отказа након интервенције	>1.5 %
Циљеви према друштву			
22	Плаћање законских обавеза	У односу на приспеле обавезе	100 %
23	Помагање заједници	Донације у односу на укупан приход по основу разлике у цени	>0.3 %

Циљеви према животној и радној средини

24	Стављање под контролу пијаће/градске воде	Повећање броја места узорковања	>3
25	Прелазак истакања лактулоза сирупа са полуаутоматског на аутоматски режим рада	Смањење могућности акцидента због смањења фреквенције транспорта сировина, смањења броја отпадних филера	>5 %
26	Реконструкција био-блока	Побољшање квалитета отпадних санитарних и технолошких вода до законских оквира	100 %
27	Сакупљање и предаја на даљи третман опасног фармацеутског отпада	Смањење лагера опасног отпада	>80 %
28	Сакупљање и предаја електронског отпада и флуоцеви на даљи третман	Смањење лагера опасног отпада	>80 %
29	Сакупљање и предаја на даљи третман неопасног отпада	Смањење лагера неопасног отпада	>95%
30	Мерење емисије гасова из котларнице	Побољшање квалитета испуштених гасова (CO ₂ и Nx) до дозвољеног законског нивоа	100%
31	Смањење повреда на раду	Смањење повреда услед механичких опасности	Број повреда < 1 годишње
		Смањење повреда услед директног и индиректног додира са електричном енергијом	Број повреда < 1 годишње
		Смањење осталих повреда на раду	Број повреда < 1 годишње
32	Смањивање броја прекршаја услед непримењивања заштитних мера	Смањење броја интерно утврђених прекршаја	Број утврђених прекршаја < 15 годишње
		Смањење броја екстерно утврђених прекршаја	Број утврђених прекршаја по инспекцијског прегледу < 1 годишње
33	Смањење оштећења опреме, уређаја и објеката	Смањење штете на опреми	< 1.000.000 дин/годишње

Организација као сталну активност на преиспивању система врши анализу резултата мерења задовољства запослених.

У табели 4 графички је приказано задовољство запослених условима и начином рада организације



Z-1- OPŠTE MIŠLJENJE O FIRMI

Z-2 - ZADOVOLJSTVO RADNIM MESTOM

Z-3 - KVALITET USLOVA RADA

Z-4 - ISPUNJAVANJE OBAVEZA POSLODAVCA

Z-5- ZADOVOLJSTVO FINANSIJSKIM USLOVIMA

Z-6 - KVALITET HRANE U RESTORANU

Z-7 - PRIHVATANJE PREDLOGA ZAPOSLENIH OD STRANE POSLODAVCA

Z-8 - PREOPTEREĆENOST NA RADNOM MESTU

5- VEOMA LOŠE

6- LOŠE

7- SREDNJE

8- DOBRO

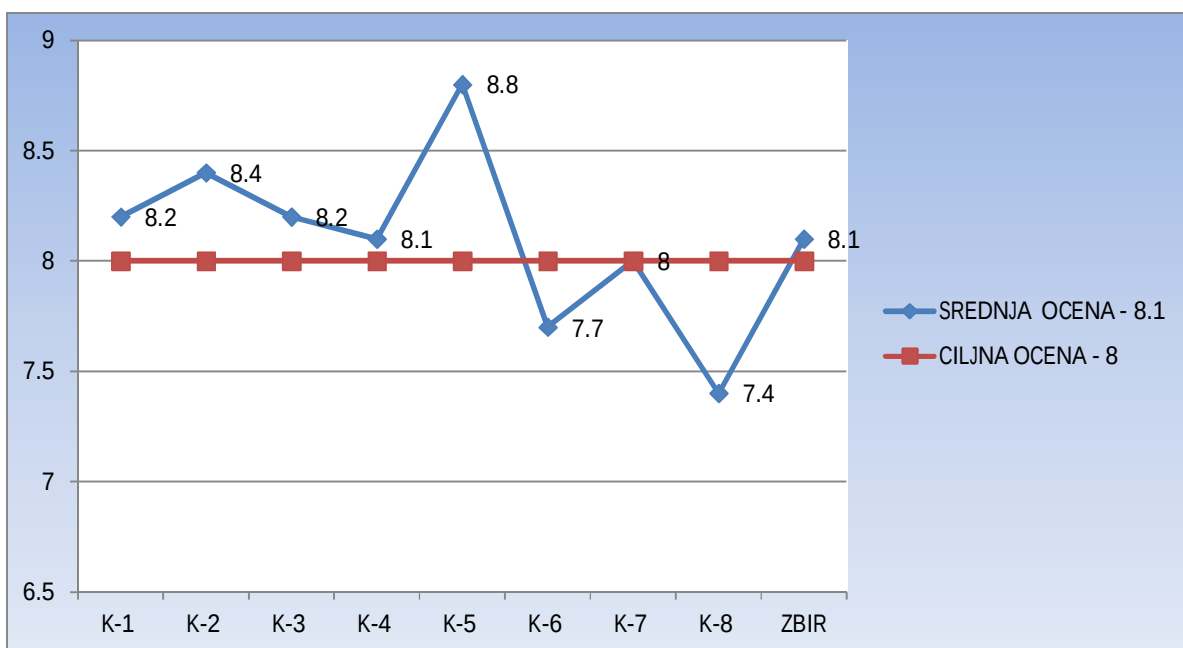
9- VEOMA DOBRO

10- IZVRSNO

Табела 5 – Резултати мерења задовољства запослених

Из табеле се види да је средња оцена резултата мерења већа од планиране циљне вредности ($8,2 > 8$), али је такође уочљиво да је на основу резултата мерења преоптерећење запослених веће, чему организација у наредном периоду треба да посвети повећану пажњу.

У табели 5 графички је приказано задовољство клијената начином функционисања организације



LEGENDA

K-1- OPŠTE MIŠLJENJE O FIRMI
K-2 -ISPUNJENJE ZAHTEVA KVALITET PROIZVODA
K-3 -ISPUNJENJE UGOVORENIH ROKOVA
K-4 -NIVO CENA
K-5- KOMPETENTNOST
K-6 - USLUŽNOST
K-7 - BRZINA REAGOVANJA
K-8 - ODNOS PREMA KLIJENTU

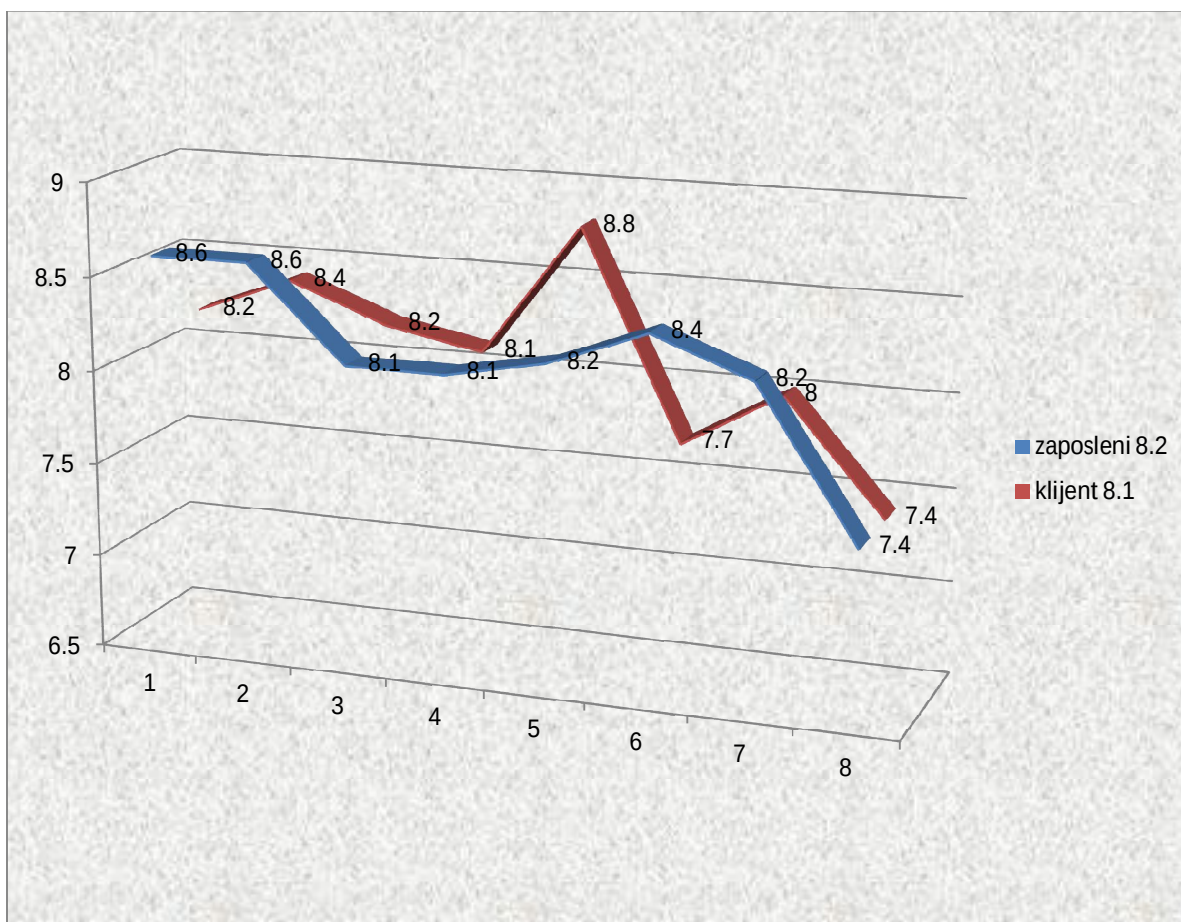
NIVO OCENA

5- VEOMA LOŠE
6- LOŠE
7- SREDNJE
8- DOBRO
9- VEOMA DOBRO
10- IZVRSNO

Табела 6 – Резултати мерења задовољства клијената

Из табеле се види да је средња оцена резултата мерења већа од планиране циљне вредности ($8,1 > 8$), али је такође уочљиво да је на основу резултата мерења клијенти нису задовољни услужношћу и односом према клијенту, чему организација у наредном периоду треба да посвети повећану пажњу.

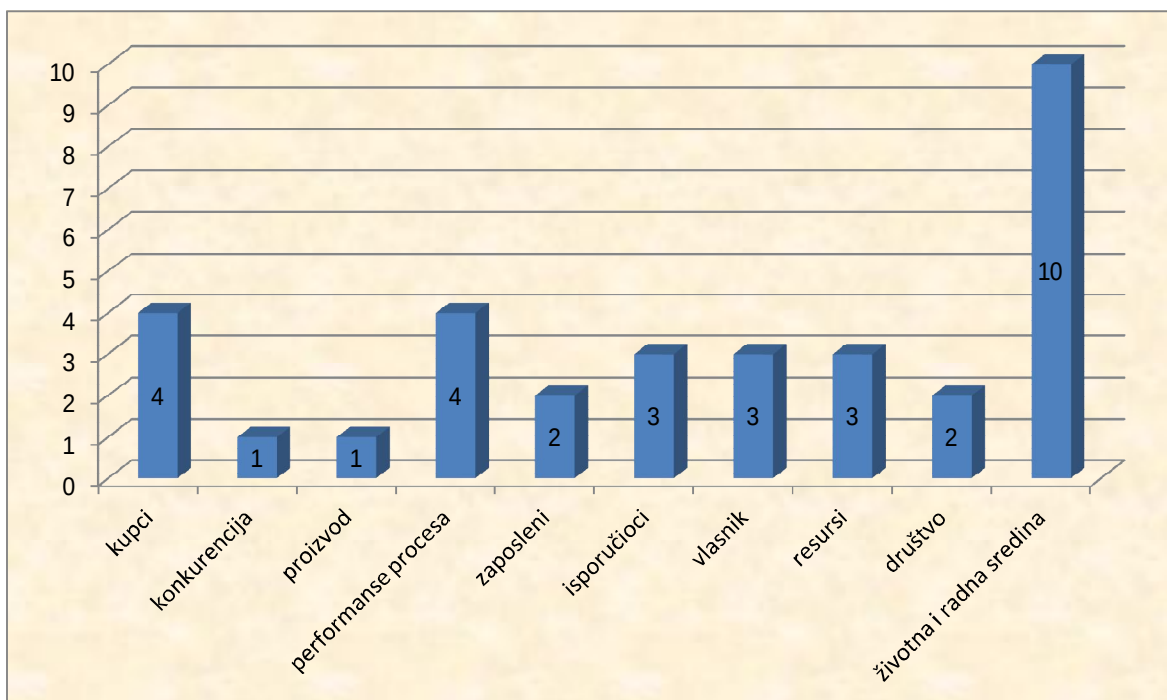
У свом свакодневном пословању организација константно анализира корелацију између два циља: задовољства запослених и задовољства клијената. Немогуће је очекивати да незадовољни запослени остваре високо задовољство клијената.



Табела 7 – Корелација између задовољства купаца и запослених

Постизање баланса у погледу броја циљева и њихов удео по стандардима/системима представља главну меру побољшања система током преиспитивања IMS-а.

У табели број 8 графички је приказан број циљева по аспектима.

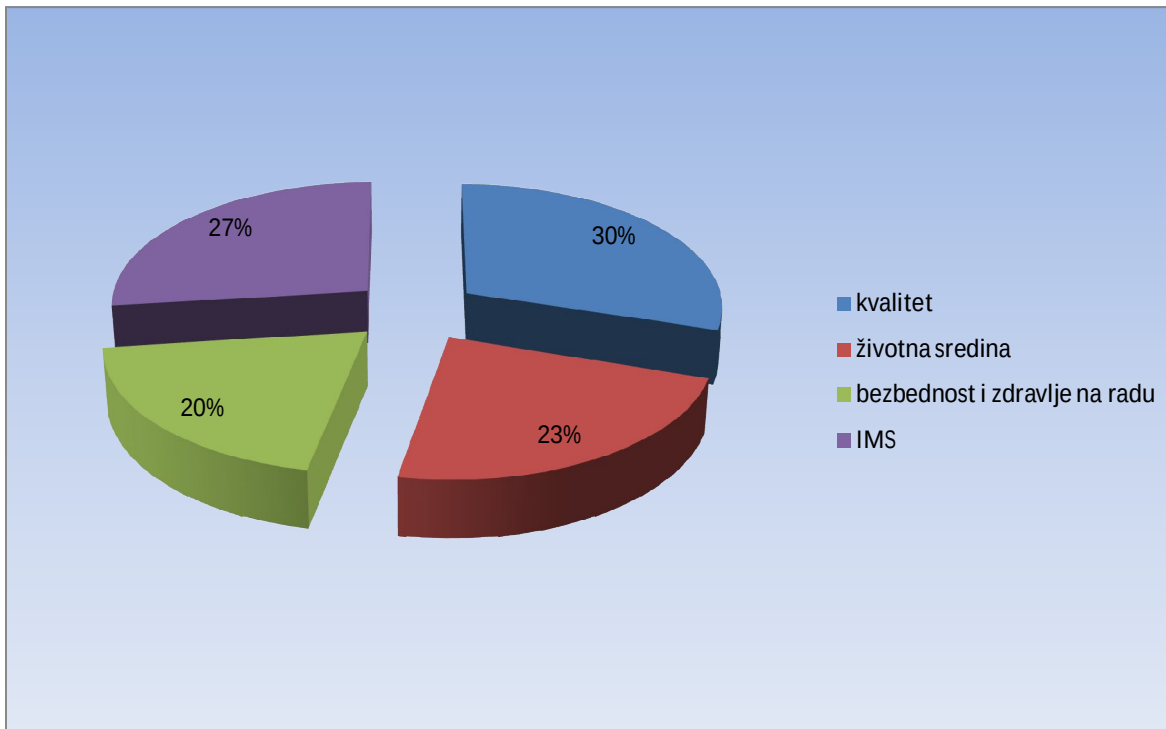


Табела 8 – Број циљева по аспектима

Поређењем резултата може се закључити да број циљева по аспектима није довољно избалансиран, на шта организација у наредним годинама треба да обрати пажњу. Аспекти по основу животне и радне средине су најзаступљенији што није лоше, али је потребно тежити да буду у балансу са осталим аспектима.

У табели број 9 приказан је процентуални удео циљева по појединим интегрисаним стандардима.

Поређењем резултата може се закључити да је постигнут баланс у броју циљева појединих стандарда.



Табела 9 – Удео циљева по стандардима

ЧЕТВРТИ ДЕО

ЗАКЉУЧАК

*"Ако нешто не можете променити, Ви са тиме не можете управљати".
Ако не можете тим управљати то не можете побољшати" Каплан Р.С и
Нортон Р.Д.*

*"Успешна организација која тежи ка изврности мора успоставити баланс у
броју и ефективности свих аспеката, врста, нивоа и перформанси циљева" Др
Миленко Хелета*

Управљање процесима у циљу ефикасног и ефективног пословања намеће потребу прикупљања и управљања великим обимом података да би се успешно одлучивало на основу чињеница и доноси праве одлуке.

Да би успешно водили пословање и унапредили перформансе своје организације на виши ниво, менаџмент мора да усклађује пословне процесе и спроведене активности са циљевима пословања континуираним праћењем, мерењем и управљањем пословним перформансама израженим помоћу индикатора перформанси.

Прецизним и јасним дефинисањем циљева организације и њихових индикатора перформанси може се директно утицати на перформансе организације. Без постављених циљева није могуће квалитетно оцењивање и доношење одлука у вези са реализацијом постављених циљева, ефикасности обављања пословних процеса којима се ти циљеви реализују у циљу њихове ефикасности и ефективности.

Основни предуслов унапређења квалитета пословних процеса је успостављање комуникације кроз ефикасну мрежу заинтересованих страна. За успех ових комуникација од виталног значаја је познавање кључних индикатора перформанси свих интересних страна.

Циљ овога рада је свакако био да се на примеру организације која поседује интегрисани систем менаџмента (Хемофарм д.о.о Шабац) прво теоријски а затим и кроз практичне примере анализира и објасни потреба за постојањем баланса у остваривању постављених циљева организације јер само са постојањем баланса између циљева организација стално тежи ка унапређењу свог пословања што и јесте основни циљ функционисања.

ЛИТЕРАТУРА

- Каплан Р, Нортон Д "On Balance", CFO, фебруар 2001,
- Каплан Р, Нортон Д, *The Balanced scorecard*, 1996,
- Станишић Сандра, *Balance Scorecard концепт у функцији откривања кризе у пословању привредних друштва*, Мастер рад, Универзитет Сингидунум
- Др Хелета М, *Баланс у остваривању циљева организације*, EDUCTA,
- S. Wongrassamee, P.D. Gardiner and J.E.L. Simmons, "Perfomace measurement tools: the Balanced Scorecad and EFQM Excellence Model, MBE, Vol. 7, No 1, pp 14-29
- Османагић Н.Б., *Контролинг*, Загреб 2004
- *SRPS ISO 9004:2009 – Остваривање одрживог успеха – приступ преко менаџмента квалитетом*
- Др Хелета М. TQM – *Модели изврности и интегрисани менаџмент системи*
- Др Валентина Маринковић, *Управљање перформансама, Кључни индикатори перформансе*
- Машић Б. (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд
- Каплан Р., Нортон Д., (1996), *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness Scholl Press, Boston, USA
- Р.С. Каплан, Д.П.Нортон, *Strategy Maps*, Harvards Business School Press, Boston, USA
- [http:// www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/BSC_WebCast/QPR5b.html](http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/BSC_WebCast/QPR5b.html)
- C.Hill, *Strategic Management; An Intergrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA
- Томић С, Арсеновић В, *Улога концепта Balanced Scorecard у процесу формулисања и имплементације стратегије предузећа*, Мегатренд ревија, 2008. Године
- M.A.Hitt, R.Ireland Duane, R.E. Hoskisson, *Strategic Mamagement: Competittiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Ohio 2005
- А.С. Лојпур, М. Куљак, *Менаџмент*, Економски факултет, Подгорица
- Р. Каплан, Д.Нортон, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" *Harvard Business Review*, January-February 1996
- Mulu Mezoh Ajija Patience, "Integrated Management Systems, a qualitative study of the levelsof three Danish companies", Aalborg University, Denmark (2008), pp.21-25, preuzeto sa sajta www.projekteraaau.dk
- Миленко Хелета, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд 2008. године
- Миленко Хелета, *Пројектовање менаџмент система квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012. године

- Миленко Хелета, *Пројектовање менаџмента система животне и радне средине*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010. године
- Мр Драган Рајковић, *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, докторска дисертација, Крагујевац 2010. године
- Арсовски С, Лазић М., *Водич за инжењере квалитета*, Центар за квалитет, Машински факултет, Крагујевац 2008
- Rodžer Frost, *How ISO contributes to a sustainable world*, ISO Management Systems, January-February 2009
- Стандард SRPS ISO 9001:2008 – Системи менаџмента квалитетом – Захтеви, ICC. 2008
- Стандард SRPS ISO 14001:2004 – Системи управљања заштитом животне средине, Захтеви са упутство за примену, ICC 2010
- Стандард OHSAS 18001:2007 – Систем управљања заштитом здравља и безбедношћу на раду. Захтеви
- Конвенција 155 МОР – о заштити на раду, здравственој заштити и радној околини, Конвенција 161 о службама медицине рада, Конвенција 81 о инспекцији рада у индустрији и трговини, Директива ЕУ 89/391/ЕЕС о увођењу мера за подстицање побољшања безбедности и здравља радника на раду
- Закон о безбедности и здрављу на раду (Сл.Гласник РС 101/05)
- Правилник о начину и поступку процене ризика на радном месту и у радној околини (Службени гласник РС, број Службени гласник РС, број 72/06, 84/06 – исправка и 30/10);

