



УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУ
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСТДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ
МАСТЕР СТУДИЈЕ

СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ: ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАџМЕНТ

**Менаџмент кључних перформанси у циљу
остварења одрживог развоја**

**Студија случаја Одељење за инспекцијске
послове ГО Звездара**

-Мастер рад-

Ментор:

Проф. др Миленко Хелета

Студент:

Светислав Вељковић

Број индекса:2013/411043

Београд, 2015.

САДРЖАЈ

1	Увод.....	1
2	Методологија истраживачког рада.....	3
2.1	Предмет истраживања	3
2.2	Циљ истраживања	3
2.3	Хипотетички оквир	4
2.4	Методе истраживања	5
3	Основи менаџмента	6
3.1	Дефиниција менаџмента.....	6
3.2	Развој менаџмента	7
3.2.1	Научни менаџмент	8
3.2.2	Општа административна теорија.....	9
3.2.3	Квантитативна теорија	10
3.2.4	Организационо понашање.....	11
3.2.5	Системски приступ	12
3.3	Дефиниција менаџмента квалитета	12
3.4	Развој менаџмента квалитета	13
3.4.1	I&T фаза	14
3.4.2	QC фаза	15
3.4.3	QA фаза	15
3.4.4	QM фаза	16
3.4.5	TQM фаза.....	16
3.4.6	TQS фаза	17
4	Стратешко одрживо управљање организацијом.....	18
4.1	Стратешко усмеравање организације.....	20
4.1.1	Визија	20
4.1.2	Мисија	21
4.1.3	Политика	22
4.1.4	Вредности	22
4.1.5	Култура	22
4.2	Менаџмент процеса.....	23
4.3	Менаџмент циљевима	27
4.4	Менаџмент ризика.....	32
4.5	Менаџмент перформанси	35
4.5.1	Кључне перформансе.....	36
4.5.2	Дефинисање кључних перформанси.....	37
4.5.3	Индикатори кључних перформанси.....	37
5	Ефективност и ефикасност.....	42
5.1	Однос између циљева, ризика и перформанси.....	42
5.2	Однос ефективности и ефикасности	43
6	Планирање кључних перформанси и ризика	46
6.1	Перформансе организације	47
6.2	Примена менаџмента ризика.....	50
6.3	Примена менаџмента циљевима	56
7	Закључак	61
8	Литература.....	63

Садржај слика

Слика 1	Класификација менаџмента.....	8
---------	-------------------------------	---

Слика 2 Еволуција квалитета.....	14
Слика 3 Еволуција фаза од реактивних ка проактивним	14
Слика 4 Степа Степановић (лево) и Живојин Мишић (десно).....	18
Слика 5 Стратешко одрживо управљање организацијом	19
Слика 6 Свети Сава.....	Error! Bookmark not defined.
Слика 7 Тирило и Методије	21
Слика 8 Релације између политике, вредности и културе	23
Слика 9 Креирање процеса	24
Слика 10 Пример дијаграма тока	25
Слика 11 Крвоток.....	26
Слика 12 Општа структура менаџмент система	27
Слика 13 Креирање пословних циљева	29
Слика 14 Димензије циљева и утицај ризика на остварени резултат	30
Слика 15 Планирање остваривања циљева	31
Слика 16 Процес менаџмента ризика	33
Слика 17 Аспекти циљева и перформанси.....	36
Слика 18 Графички приказ резултата истраживања	38
Слика 19 Графички приказ односа кључних перформанси и њихових трендова	41
Слика 20 Димензије циљева и утицај ризика на остварени резултат	43
Слика 21 Оријентација ефективности и ефикасности.....	44
Слика 22 Однос ефективности и ефикасности.....	45
Слика 23 Однос ресурси, активности, резултати и продуктивност.....	45
Слика 24 Организациона структура Одељења за инспекцијске послове	47
Слика 25 Графички приказ дођаја са највишим ризиком	55
Слика 26 Процентуални однос ризика.....	55
Слика 27 Пут од идеје до циља	56
Слика 28 Процес менаџмента циљевима.....	56
Слика 29 Хијерархија циљева у организацији	57
Слика 30 Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци у периоду од 2009 до 2014	58
Слика 31 Проценат предмета који се решавају у законском року у периоду од 2009 до 2014.....	59
Слика 32 Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години у периоду од 2009 до 2014.....	59
Слика 33 Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години у периоду од 2009 до 2014.....	60

Садржај табела

Табела 1 Преглед нивоа перформанси кошаркашких тимова	38
Табела 2 Кључне перформансе Градске општине Звездара	40
Табела 3 Просечно остварење нивоа перформанси на годишњем нивоу	41
Табела 4 Преглед циљева за период од 2009 до 2012 Одељења за инспекцијске послове..	48
Табела 5 Преглед циљева од 2013	49
Табела 6 Преглед оцена озбиљности	51
Табела 7 Преглед оцена појављивања	51
Табела 8 Преглед оцена детектовања	51
Табела 9 Преглед оцене ризика	51
Табела 10 FMECA анализа Одељења за инспекцијске послове а).....	52
Табела 11 FMECA анализа Одељења за инспекцијске послове б).....	53
Табела 12 FMECA анализа Одељења за инспекцијске послове ц)	54
Табела 13 Класификација ризика	55
Табела 14 Преглед кључних перформанси у периоду од 2009 до 2014	58

Менаџмент кључних перформанси у циљу остварења одрживог развоја

Студија случаја Одељење за инспекцијске послове ГО Звездара

Сажетак: Свака организација без обзира на делатност има перформансе. Нивои перформанси представљају стање једне организације. Да би се организацијом управљало на ефективан и ефикасан начин потребно је дефинисати кључне перформансе. Нивои кључних перформанси представљају резултате остварених циљева организације путем којих се може вршити управљање организацијом. Да би се управљање организацијом путем кључних перформанси олакшало потребно је успоставити и менаџмент ризика који ће имати циљ смањење ефекта неизвесности који се може јавити приликом остварења циља. Да би се на најбољи могући начин управљало организацијом путем кључних перформанси потребно је успоставити менаџмент систем како би се успоставили процеси у организацији на основу којих би се идентификовале кључне перформансе. Осим остварења перформанси потребно је истаћи и значај ефикасности и ефективности. Ефективност представља најзначајнији показатељ пошто ефективност представља параметар који показује успешност организације у пословању.

Кључне речи: перформансе, ризик, циљеви, менаџмент систем, ефективност, ефикасност,

Key performances management in order to sustainable development

Case Study Department for Inspection of the City Municipality Zvezdara

Abstract: Every organization, regardless of the activity has performance results . Performance levels represent the state of an organization. In order to manage the organization in an effective and efficient way it is necessary to define the key performance factors. The Level of key performance represents the achieved goals of the organization through which arises organization management In order to manage organizations through key performance facilitators it is necessary to establish risk management whose goals will be to reduce the effect of uncertainty which can occur during goals achievement In order to best manage the organization through key performances it is necessary to establish a management system which will establish processes in the organization thus making it easy to identify key performance levels In addition to creating performance it is necessary to emphasize the importance of efficiency and effectiveness. Effectiveness is the most important indicator because effectiveness as a parameter indicates the performance of the organization.

Key words: performance, risk, goals, management system, effectiveness, efficiency

1 Увод

*„Ја лично не верујем у случајност.
Успешни људи су они који сами стварају своје шансе“
Бернард Шо*

*„Management is doing things right; leadership is doing the right things“
Peter Drucker*

Људски организам је један од најобимнијих и најсложенијих система који постоје. Медицина је наука која се бави изучавањем људског организма и процеса који се одвијају у њему. Као један од најобимнијих и најсложенијих система људски организам се може описати са бесконачно много параметара. Сваки од процес у организму се може исказати путем својих параметара и на тај начин се може пратити сваки процес у организму. Међутим, немогуће је пратити сваки процес и сваки параметар у људском телу. Стога се лекари баве праћењем кључних индикатора који им помажу у дефинисању дијагноза. Кључни индикатори су одређене вредности параметара као што су ниво глукозе у крви, крвни притисак, број тромбоцита на основу којих се врши дијагностицирање.

Кључни индикатори организација, које представљају један „људски организам“ у бизнису, су кључне перформансе. Као што лекари прате стање људског организма помоћу нивоа кључних индикатора тако и менаџери прате стање организације путем нивоа кључних перформанси организације. Да би менаџер био у стању да прати стање организације путем кључних перформанси потребно је претходно успоставити менаџмент систем који ће на систематски начин бити праћен, мерен и унапређиван.

Да би се организацијом управљало путем кључних перформанси потребно је извршити интеграцију менаџмента циљевима, перформанси и ризика. Циљ се може дефинисати као жељени ниво перформанси у одређеном временском интервалу. Перформанса је мерљив резултат а ризик је ефекат неизвесности остварења циља. Према томе потребно је остварити синергију ова три менаџмента како би се синергијским ефектом омогућила већа ефикасност и ефективност организације.

Менаџмент систем, посебно менаџмент система квалитета, је одличан темељ за успостављање модела управљања путем кључних перформанси. Управо менаџмент систем се бави процесима који директно утичу на нивое перформанси. Да би се остварио синергијски ефекат потребно је прећи са становишта менаџмента квалитета на квалитет менаџмента. Потребно је помоћу квалитетног менаџмента остварити повећање ефикасности и ефективности организације.

Процес је реч која своју употребу налази у свим сферама живота. Процес се примењује у физици, хемији, медицини, механици, електроници...Јединствено за сваки процес је перформанса. Перформанса процеса је један од главних индикатора самог процеса. На основу перформанси се дефинише стање самог процеса, као и ниво развојка процеса. Један процес може имати више перформанси, али битно је да се у самом процесу идентификује кључна перформанса процеса која директно утиче на резултате процеса и егзактно одређује успех самог процеса.

Са развојом процеса долази и до развоја управљања процесима. Са појавом менаџмента долази до потребе за управљањем. Првобитан циљ менаџмента је била продуктивност и да се задовоље потражње корисника. Међутим са развојем менаџмента долази до потребе и за развојем процеса, јер једно друго условљава. Управо је менаџмент главни иницијатор покретања развоја процеса.

Организација је састављена из много процеса и управо је и сама организација сам процес. Зашто се и организација може дефинисати као систем повезаних процеса? Организација се може дефинисати процесом, јер је скуп координисаних активности у циљу претварања inputa у output. Стога се кроз развој процеса унапређује и сама организација.

Развој процеса представља фундамент континуираног процеса унапређења организације, као и одрживог развоја организације. Кључне аспекти када је реч о процесима су ефективност и ефикасност. Кроз процес се дефинишу перформансе, а самим тим и циљеви. Циљеви се могу посматрати са аспекта ефективности и/или ефикасности. Тиме се остварује тежња ка одрживом развоју.

Једна од основних дефиниција ефективности и ефикасности су да је ефикасност радити ствари на прави начин, а ефективност је радити праве ствари. Из тога се може закључити да се менаџмент бави ефикасношћу, а лидерство се бави ефективношћу.

Да би се на систематичан и институционализован начин организација бавила континуалним и одрживим развојем потребно је успостављање менаџмента циљева и ризика.

Рад је подељен на пет делова. Први део посвећен је основама менаџмента како би се направила историјска ретроспектива менаџмента и представиле теорије менаџмента. Други део је окренут ка дефинисању менаџмента квалитета, као и развојем менаџмента квалитета. Трећи део се бави процесом менаџмента циљева, ризика и перформанси са освртом на поставке менаџмента циљева, ризика и перформанси. Четврти део резервисан је за ефективност и ефикасност како би се дефинисала разлика између појмова ефективности и ефикасности. Пети део посвећен је планирању кључних перформанси са посебних освртом на примену кључних перформанси на примеру одељења за инспекцијске послове.

2 Методологија истраживачког рада

2.1 Предмет истраживања

Предмет истраживања овог рада је менаџмент перформанси са посебним акцентом на кључне перформансе организације. Уз менаџмент перформанси потребно је извршити повезивање перформанси са циљевима, односно менаџмент перформанси са менаџментом циљевима. Основ за интеграцију представља менаџмент квалитета који даје основ за успостављање процеса чији су резултати перформансе. Такође, потребно је истаћи ефекте који се могу остварити применом менаџмента перформанси, циљева и ризика. Ефекат се односи на кључне перформансе организације којима се дефинише ефективност и ефикасност организације.

Рад се базира на дефинисању кључних перформанси као кључном фактору успеха организације. Повећањем нивоа кључних перформанси врши се повећање перформанси целокупне организације.

Предмет истраживања овог рада је ефекат који се може постићи. Истраживање се заснива на теоријском истраживању из области менаџмента ризика, перформанси и циљева. Уз теоријски део истраживање се односи и на практичан део који је посвећен планирањем кључних перформанси и ризика кључних перформанси.

2.2 Циљ истраживања

Циљ истраживања је опис дефинисања кључних перформанси организације као предуслова унапређења пословања организације. Организацијом се може управљати помоћу кључних перформанси, односно задавањем одређеног нивоа перформанси као циљ организације, процеса, појединца.

Истраживање кључних перформанси омогућиће боље управљање организацијом, као и повећање ефикасности и ефективности процеса организације. Повећање перформанси утиче на остварење циљева организације, јер циљ представља ниво перформанси једне организације.

Друштвени циљ је допринос развоју кључних перформанси као основу за остваривање одрживе успешности организације која укључује и заштиту животне средине и друштвено одговорно пословање. Акценат ће бити и на проучавању кључних перформанси кроз чије остварење се могу пратити нивои ефективности и ефикасности организације. Осим праћења нивоа ефективности и ефикасности, потребно је применом менаџмента ризика, перформанси и циљевима показати како организација може повећати ниво перформанси са циљем остварења одрживе успешности организације.

2.3 Хипотетички оквир

Општа хипотеза:

- Унапређење кључних перформанси организације представља основ за одрживу успешност организације кроз повећање ефикасности и ефективности њених процеса.

Посебне хипотезе:

- Менаџмент перформанси је неопходан за сваку организацију, јер се само на тај начин може управљати остваривањем циљева организације;
- Управљање организацијом путем менаџмента перформанси представља тежњу организације ка одрживој успешности;
- Једна од кључних перформанси сваке организације мора бити задовољство корисника које утиче на остварење осталих перформанси;
- Менаџмент ризика представља основу за повећање нивоа перформанси организације;
- FMECA анализа представља алат који се користи за анализирање и управљање ризиком у циљу смањења негативних утицаја на остварење циља;
- Нивои кључних перформанси се могу повећати помоћу менаџмента ризика који смањује негативан ефекат који може утицати на остварење циљева;
- Примена менаџмента ризика и перформанси долази до повећања ефективности и ефикасности.

2.4 Методе истраживања

У овом истраживању коришћене су следеће методе истраживања:

- Опште аналитичке методе при прикупљању и проучавању доступне литературе;
- Хипотетичко-дедуктивне;
- Статистичке;
- Компаративне методе;
- Анализа садржаја.

Опште аналитичке методе које су се користиле у раду базирале су се на анализи литературе. Аналитичке методе коришћене су и приликом посматрања и испитивања проблема планирања кључних перформанси и успостављање процеса менаџмента циљевима, ризиком и перформанси. Хипотетичко-дедуктивне методе су коришћене приликом постављања хипотеза и доказивања истих. Анализа садржаја је коришћена приликом проучавања садржаја тематике кључних перформанси, функционалном анализом се вршила анализа функције кључних перформанси. Компаративна анализа је коришћена приликом упоредних приказа истих перформанси различитих извршиоца.

Статистичке методе које су заступљене у раду су засноване на прикупљању података резултата кључних перформанси који су обрађени помоћу статистичких алата за графички приказ резултата путем хистограма и пројекције трендова остварења резултата, односно нивоа перформанси. Ова методе коришћене су приликом обраде података везаних за остварење циљева, нивое перформанси и графичко представљање реализације циљева. Компаративне методе коришћене су са циљем да се докаже остварење циљева односно нивои остварења перформанси по различитим аспектима и како би се извршила компарација ефективности и ефикасности организације.

3 Основи менаџмента

„Незадовољство подстиче напредак“

Тагоре

3.1 Дефиниција менаџмента

У енциклопедијама може се наћи да глагол **manage** потиче од италијанске речи **maneggiare** која потиче од латинске речи **manus** (превод: рука). Постоје језици у којима се реч менаџмент (*eng. management*) не преводи. Српски језик је само један од многих, у којима се ова реч не преводи. Српски језик има речи попут **управљања**, којом се дуго преводио менаџмент. Међутим, управљање је само једна од компоненти менаџмента, стога није најприкладнија.

Услед непостојања једне речи која би означавала појам менаџмент, долази до погрешне интерпретације појмова **management**, **control** и **inspection**. Реч **управљање** највише одговара речи **control**. Реч **inspection** најприкладније је превести са речју **контролисање**. Из ових разлога, док се не дефинише прикладнији термин, пожељније је задржати термин **management**, него користити термин управљање.

Осим управљања, менаџмент представља и контролу. Управљање, када је менаџмент у питању, односи се на управљање организацијом и ресурсима. Контрола је везана за контролисање извршења планова.

Еминентни професор Момчило Милисављевић истиче да у Сједињеним Америчким Државама се реч **management** не односи само на процес, већ и на људе који га обављају¹. Људи су срж менаџмента, јер спровођење стратегија и планова зависи од људи, како оних у организацији (топ менаџмент, запослени) тако и оних изван (партнери, корисници, друштва у целини). Утицај партнера, корисника, друштва, запослених можемо назвати једним именом, утицај заинтересованих страна (*eng. stakeholders*). Може се рећи да менаџмент се не односи само на процес, већ и на заинтересоване стране који утичу на њега.

Једна од основних функција менаџмента јесте континуирано повећање ефективности и ефикасности, кроз које се може менаџмент организације оцењивати и преиспитивати

Мери Паркер Фолет (*eng. Mary Parker Follet*) дефинише менаџмент као способност (вештина, умешност) обављања посла преко људи, или краће – обављање послова помоћу других људи.

¹Милисављевић, М.:Савремени стратегијски менаџмент, Мегатренд Београд, 2007, страна 5

3.2 Развој менаџмента

Менаџмент је кроз своју еволуцију је прошао кроз две фазе: рани менаџмент и модерни менаџмент. За фазу раног менаџмента карактеристичан је развој на основу праксе управљања, док се у фази модерног менаџмента, развој се заснивао на основу и теорије и праксе.

Први облици менаџмента датирају још од изградње египатских пирамида и Кинеског зида. За реализацију оваквих пројеката, који су трајали више десетина година и запошљавали више десетина хиљада радника, морало се управљати и контролисати на адекватан начин. На градилиштима морао је постојати надзорник који би распоређивао раднике и ресурсе. Надзорник је у овом случају био менаџер.

Један од главних економских и трговачки центара у Италији у XV веку била је Венеција. У Венецији постојала је организација трговачких радњи. Осим организације трговачких радника, помоћу канала и бродова на одређеним станицама вршио се утовар производа који се превозио до купца. Ово је једна од првих појава заједничког транспорта више трговачких радњи, које је омогућило смањење трошкова транспорта.

Адам Смит (*eng. Adam Smith*) је 1776. године у својој књизи Богатство нација (*eng. The Wealth of Nations*), у којој је представио аргументе за економску предност новог начина рада, поделе рада. Узимајући за пример индустрију игала, Смит је тврдио да заједница у којој сваки од десет појединаца обавља специјализовани задатак, може да произведе 48.000 игала дневно. Међутим ако би рад сваког појединаца био одвојен, десет произведених игала дневно био би прави успех. Смит је закључио да подела рада повећава продуктивност тиме што се повећава вештина и спретност сваког радника, штеди се изгубљено време услед промене поступака и подстиче се инвентивност која штеди радну снагу и машинерију.²

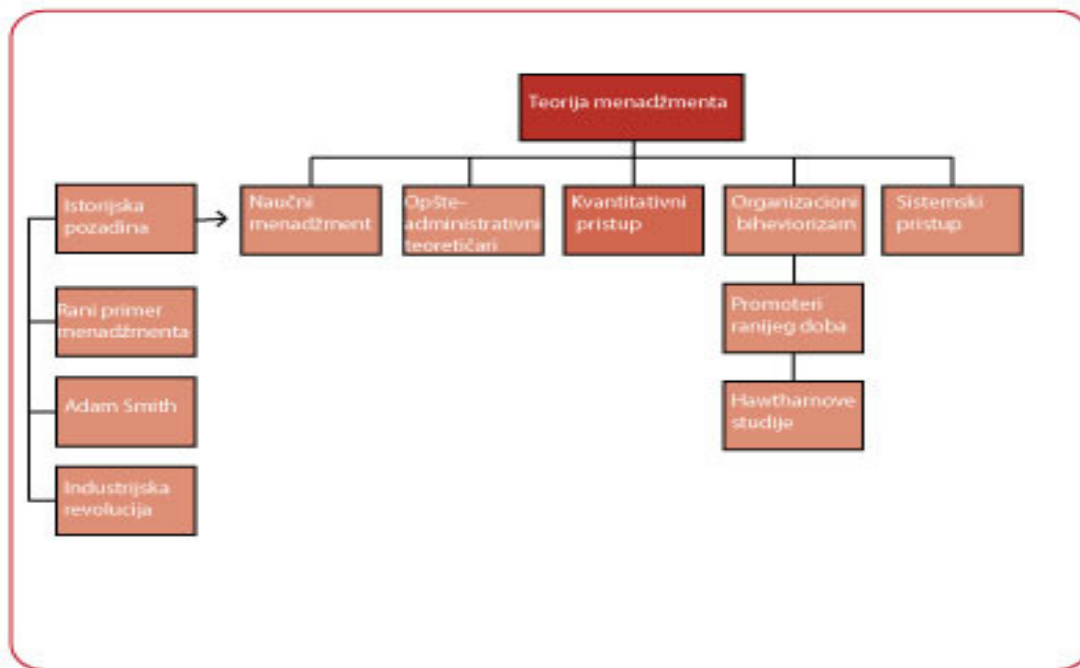
Индустријска револуција је почела крајем XVIII, а завршила се средином XIX века. Колевка Индустријске револуције била је Енглеска која је у XVIII веку имала највећу мануфактурну производњу. 1764. године појавом парне машине коју је усавршио Шкот Џејмс Ват (*eng. James Watt*) изазвала је Индустријску револуцију³. Одлика Индустријске револуције је појава машина које су мануфактурну производњу замениле за фабричку производњу. Уз изум парне машине значајна је и конструкција прве локомотиве, Ракета (*eng. Rocket*), коју је 1814. године конструисао Џорџ Стивенсони изградња прве железничке пруге на свету, која је повезивала енглеске градове Стоктон и Дарлингтон. Индустријска револуција је довела до промене читавих система, као и економије, за чијим управљањем и контролом је био потребан менаџмент.

²М. Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 26

³М. Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 26

Не постоји јединствена теорија менаџмента. На све теорије утицај је имала и историјска позадина. Постоје разни приступни менаџменту, најзначајнији од њих су⁴:

- научни менаџмент;
- општа административна теорија;
- квантитативна теорија;
- организационо понашање (бихевиоризам);
- системски приступ.



Слика 1 Класификација менаџмента⁵

3.2.1 Научни менаџмент

1911. године, када је Фредерик Тејлор (*eng. Frederick Taylor, 1856-1915*) објавио књигу *Priniples of Scientific Management*, много сматрају за годином настанка модерног менаџмента. У књизи је теорија научног менаџмента описана као коришћење научних метода с циљем дефинисања „најбољег начина“ за обављање посла⁶.

Велики допринос научном менаџменту дали су Фредерик Тејлор и Френк (*eng. Frank 1868-1924*) и Лилијен Гилберт (*eng. Lillian Gilberth 1878-1972*). Тејлор је већи део свог радног века провео у компанији *Midvale & Bethleher Steel Companies* у Пенсилванији⁷. Ова компанија је била једна од водећих железара у Пенсилванији. Тејлор се, као инжењер, борио за повећање ефикасности радника. Примио је да радници користе много различитих техника за обављање истих задатака. Радници су имали склоност ка опуштеном раду што је навело Тејлора на размишљање да радници користе само трећину својих потенцијала.

Најпознатији пример Тејлоровог научног менаџмента био је експеримент са гвожђем (*eng pig iron exp.*). Радници су товарили полуге гвожђа (свака тешка 92 фунте) у вагоне. Њихов просечан дневни учинак био је 12,5 тона. Међутим, Тејлор је веровао да би

⁴ М. Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 26

⁵ М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 27

⁶ М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 28

⁷ М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 28

научном анализом посла могао да одреди „најбољи начин“ за утовар тих полуга, при чему би учинак био повећан за 47 до 48 тона на дан. После научне примене различитих комбинација процедуре, технике и алата, Тејлор је успео да постигне такав ниво продуктивности, поставивши праву особу на право место са договарајућим алатом и опремом и натерао је радника да тачно следи његова упутства. Такође и економски је мотивисао радника знатном повишицом дневне зараде⁸.

Понављајући исти резултат и у другим процесима, Тејлор је био у могућности да дефинише четири принципа која утичу на повећање ефикасности и продуктивности⁹:

- I. Развијајте стратегију за сваки елемент рада појединца која ће да замени старо правило методе коришћења палца.
- II. Изаберите, потом вежбајте, учите и развијајте радника.
- III. Свесрдно сарађујте с радницима да бисте осигурали обављање у сагласности са већ развијеним научним принципима,
- IV. Поделите равномерно посао и одговорности између менаџмента и радника.

Менаџмент предузима на себе све послове за које радници нису квалификовани. Једни од најзначајнијих следбеника Фредерик Тејлора били су Френк и Лилијен Гилберт. Применом Тејлорових научних метода они су проучавали покрете радника у циглани са циљем смањивања броја покрета, што би довело до повећања продуктивности. Анализом и применом научних метода успели су да број покрета са 18 смање на 5¹⁰.

Гилбертови су такође изумели класификациону шему помоћу којих су означили основне покрете руку као што су хватање, тражење, држање, ношење...

3.2.2 Општа административна теорија

За разлику од Фредерик Тејлора, постоје теоретичари који су проучавали менаџмент са усмерењем на целу организацију. Они се називају општи административни теоретичари. Два најистакнутија теоретичара који стоје иза општег административног приступа били су Анри Фајол (*eng. Henry Fayol*) и Макс Вебер (*eng. Max Weber*).

Анри Фајол (1841-1925) био је савременик Фредерик Тејлора, и за разлику од њега, који је проучавао менаџмент прве линије (*eng. first line management*) и научне методе, Фајол је проучавао активности свих менаџера. Описивао је менаџмент као издвојену функцију од финансијског рачуноводства, производње, расподеле и других функција организације. Потпору за такво становиште давало му је искуство које је стекао као генерални директор француске рударске компаније *Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville*.

⁸М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 28

⁹М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 28

¹⁰М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 28

Фајол је такође идентификовао шест основних активности тј. функција пословне организације¹¹:

- Техничке активности: производња;
- Комерцијалне активности: куповина, продаја и размена;
- Финансијске активности: оптимално коришћење капитала и кредита;
- Активности обезбеђења: заштита имовине и људи;
- Рачуноводствене активности: трошкови и биланси;
- Аминистративне(менаџерске) активности: планирање, организовање, командовање, координирање и контрола.

Фајол је држао становиште да је активност у менаџменту заједничка свим људским напорима у пословању, држави чак и у домаћинству. На основу ове претпоставке дефинисао је својих 14 принципа (подела рада, ауторитет, дисциплина, јединство команде, јединство усмеравања, подређеност личних интереса у односу на опште интересе, награђивање, централизација, скаларни ланац, ред, правичност, стабилност држања запослених, иницијатива, *esprit de corps*¹²).

Макс Вебер (1864-1920) био је немачки социолог који се посебно интересовао како да побољша структуру организација и да дизајнира организациону структуру, која би била потпора организацијама за остварење својих циљева. Његов главни допринос науци о менаџменту био је у погледу дефинисања концепта бирократије. Бирократија представља облик организације коју карактерише подела рада, хијерархија ауторитета, избор кадрова на основу њихових квалификација¹³.

Према Веберу идеална бирократија мора имати следеће карактеристике¹⁴:

- Непристрасност – јединствена примена прописа и контроле, а не према личностима;
- Подела рада – послови подељени на једноставне, рутинске и добро дефинисане задатке;
- Хијерархија ауторитета – позиције организоване по хијерархији са јасним ланцем командовања;
- Формална селекција – селектовање људи према квалификацијама;
- Оријентисаност на каријеру – менаџери су каријеристи професионалци, а не власници јединица којима управљају;
- Формална правила и прописи – систем писаних правила и стандардних операционих процедура.

3.2.3 Квантитативна теорија

Квантитативни приступ менаџменту укључује коришћење квантитативних техника с циљем побољшавања процеса доношења одлука. Синоним овог приступа су операциона истраживања. Квантитативна теорија или квантитативни приступ се

¹¹Машић, Б. Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, друго издање, Београд, 2009, стр 79-80

¹²*Esprit de corps* (фра) – дух организације, може имати значење промовисање тимског духа у сврху изградње унутар организационог јединства

¹³Машић, Б. Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, друго издање, Београд, 2009, стр 86

¹⁴М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 32

заснивају на примени статистике, оптимизирања модела и компјутерске симулације активности менаџмента¹⁵. Квантитативни приступ је еволуирао из развоја математичких и статистичких решења војних проблема за време II светског рата.¹⁶

По завршетку рата многе квантитативне технике су нашле своју примену у пословном одлучивању. Данашња теорија и пракса менаџмента користи бројне и разноврсне квантитативне методе и моделе, који се уз примену савремене информационе технологије могу ефикасно примењивати у свим подручјима менаџерске активности, а посебно у планирању и контроли¹⁷.

Квантитативна теорија представља основ за успостављање мерења и праћења процеса и активности у организацији. На основу квантитативне теорије развила се и грана менаџмента *business intelligence* која се бави праћењем, мерењем, извештавањем, анализирањем активности организације. Управо *business intelligence* представља основ за успешно вођење организације. Према Нортону и Каплану¹⁸ управо је мерење процеса кључ управљања.

3.2.4 Организационо понашање

Организационо понашање или бихејвиоризам¹⁹ представља приступ у менаџменту који се заснива на људима. Један од основних постулата овог приступа је „*организација – то су људи*“. Према овом постулату може се закључити да се организационо понашање управо бави изучавањем.

Иако је одређени број људи крајем 18. и почетком 19. века признавао значај људског фактора за успех организације, четворица њих истичу се као рани поборници приступа организационог понашања: Robert Owen, Hugo Musterberg, Mary Parker Follett и Chester Barnard. Њихов допринос је био различит, али сви они су веровали да си људи најважнији фактор организације и да би с њима требало поступати тако да буду стимулирани. Њихове идеје давале су основ за праксу у менаџменту. Као што су: процедура у избору запослених, програм који мотивише запослене, радни тимови запослених и техника организационог окружења у менаџменту.²⁰

¹⁵М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 32

¹⁶М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 32

¹⁷Машић, Б.Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, друго издање, Београд, 2009, стр 96

¹⁸Нортон и Каплан су творци Balanced Scorecard (балансирана мерила перформанси). Према овим ауторима ако се нешто не може мерити, тиме се не може управљати. Ако се не може тиме управљати не може се ни побољшати, према томе мерење процеса и активности организације кроз мерење перформанси организације предстаља основни предуслов за унапређење организације.

¹⁹Назив потиче од енглеске речи *behavior* (понашање) из разлога што се организационо понашање бави изучавањем људи у склопу организације као и људи који су ван ње а утичу на њено пословање.

²⁰М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 33

Предност оваквог модалитета рада је да су при његовом коришћењу менаџери врло квалитетно (у квантитативном и квалитативном смислу) упознати са способностима, недостатцима и начином рада запослених, па је често проток информација у организацији врло једноставан. Мана оваквог приступа изради решења је да постоји пуно параметара лично-емотивне природе које менаџери морају да филтрирају или узму у обзир пре доношења сваке одлуке, а то изискује већи ментални стрес за менаџере и веће временске захтеве.²¹

3.2.5 Системски приступ

Системски приступ је приступ који се заснива на систему. Како би се дефинисао системски приступ потребно је дефинисати најпре систем који представља скуп међусобно повезаних делова у једну целину. Постоје затворени и отворени системи. Затворени системи нису под утицајем других система и не утичу један на другог у свом окружењу, док отворени динамично утичу један на други у свом окружењу.

Током 1960-их година, истраживачи су почели да анализирају организацију из системске перспективе, концепта који је преузет из природних наука. Данас, када описујемо организације као системе, мислимо на отворене систем²². Организације припадају отвореним системима, јер од окружења узимају ресурсе (*eng. input*) и у исто то окружење пласирају производе и/или услуге (*eng. output*), од којих зависи њихово пословање.

Истраживачи система видели су организације као да су сачињене од „међузависних фактора“, укључујући појединце, групе, ставове, мотиве, формалне структуре, међусобне утицаје, циљеве, статусе и ауторитет“.²³ То значи да менаџери координирају радним активностима у различитим деловима организације и обезбеђују да сви међусобно повезани делови организације раде заједно тако да циљеви организације буду испуњени.²⁴

Системски приступом се може утврдити да није потребно имати само продуктиван систем производње који тежи принципу *six sigma*, већ је потребно имати координацију свих служби од истраживања тржишта до продаје како би се остварио максимални ефекат производње или пружања услуга.

3.3 Дефиниција менаџмента квалитета

Када кажемо квалитет или менаџмент квалитета, прво се помисли на контролу квалитета. Контрола квалитета представља само једну кап у мору онога шта представља квалитет и менаџмент квалитета.

Још једна од предрасуда је и мишљење да производи поседују или не поседују квалитет. Оваква тврдња је неистинита из разлога што сваки производ поседује квалитет, питање је само колико је квалитет заступљен. Производима можемо додавати епитете високог, средњег и ниског квалитета.

²¹Машић, Б. Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, друго издање, Београд, 2009, стр 199

²²М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 34-35

²³М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 35

²⁴М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008. страна 35

Према стандарду ISO 8402:1994 квалитет се дефинише као целокупност карактеристика неког ентитета које се односе на његове способност да задовољи исказане потребе и потребе које се подразумевају.

Ентитет може бити:

- активност или процес;
- производ, компанија;
- систем или особа;
- било која комбинација наведеног.

Према стандарду ISO 9000:2005 квалитет представља ниво до којег скупа својствених карактеристика испуњава захтеве.

Да би се дефинисао менаџмент систем квалитета мора се имати у виду ефикасност и ефективност које представљају императив свим менаџмент система. Кроз ове две карактеристике покривају се све заинтересоване стране, јер на повећање ефикасности и ефективности утичу све заинтересоване стране. Ефективност се дефинише као ширина до које су реализоване планиране активности и остварени планирани резултати²⁵ или „радити праве ствари“. Ефикасност се дефинише као однос између остварених резултата и употребљених ресурса²⁶ или „радити ствари на прави начин“.

Имајући у виду дефиниције квалитета и основне карактеристике менаџмент система квалитета, може се закључити да менаџмент систем квалитета представља координисане активности за вођење организације и успостављање циљева и политике у циљу повећања ефикасности и ефективности организације.

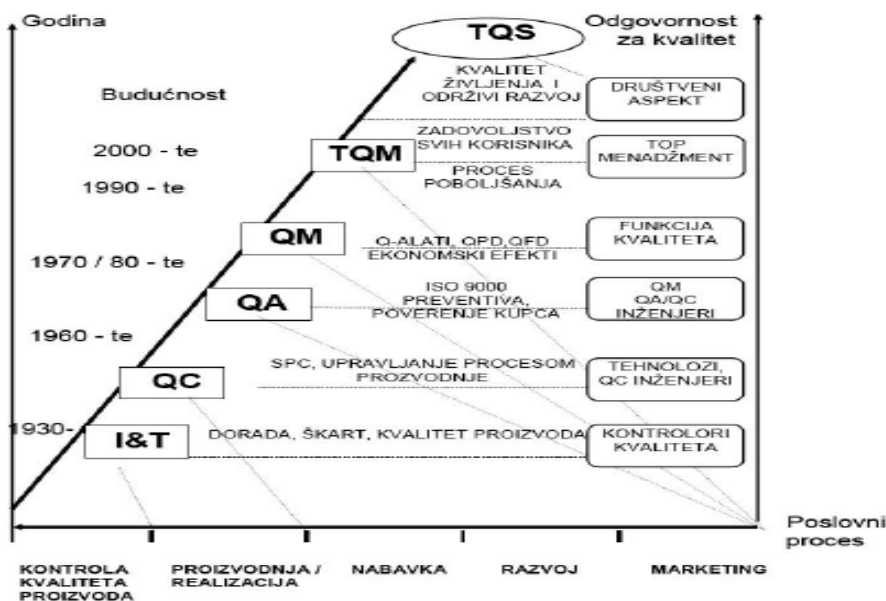
3.4 Развој менаџмента квалитета

Квалитет, као посебан ентитет, појављује *Bell Telephone Laboratories* 1924. године када је основано посебно одељење за обезбеђивање квалитета, са циљем да унапреди производњу и старајући се да задовољи потребе потрошача. *Bell Telephone Laboratories* је окупила тим инжењера и истраживача који су чинили Доц Роминг и Шухарт. Шухарт се посветио проблему интерпретације мерења квалитета у процесу производње, док су Доц и Роминг били посвећени проблемом оцењивања квалитета готових производа на основу резултата испитивања случајног узорка. Шухарт је наставио да разрађује идеју о статистичкој контроли из које се касније развила статистичка контрола процеса (*eng. Statistic Process Control*).

²⁵Хелета, М., ТQM Модели изврности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010 страна 96

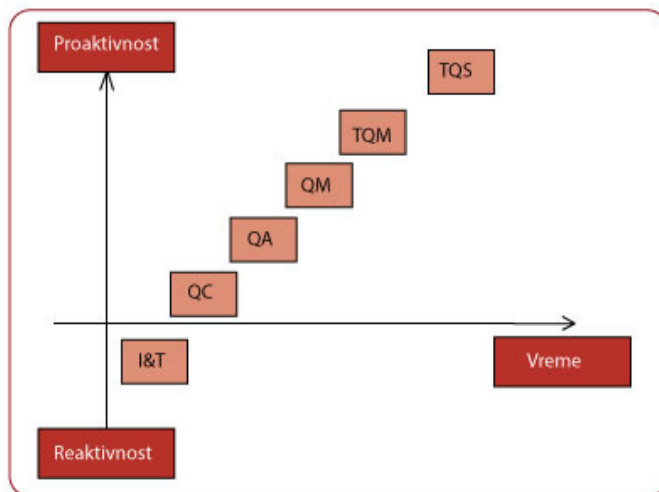
²⁶Хелета, М., ТQM Модели изврности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010 страна 96

На слици 2 је дата револуција менаџмента квалитета од зачећа менаџмента квалитета за који се сматра контрола квалитета 30-их година прошлог века када је фокус био на шкарту и квалитету производа, до тежње ка квалитету живљења и одрживом развоју, који у себи има друштвени аспект.



Слика 2 Еволуција квалитета²⁷

Осим по пословним процесима фазе се могу посматрати и према проактивности односно реактивности фаза. Полазећи од I&T која је била реактивна па преко QA фазе која је прва почела да се бави превентивом, па до TQS фазе која представља борбу за одрживи развој, који без проактивности није могућ. На слици 3 дата је еволуција од реактивних према проактивним фазама.



Слика 3 Еволуција фаза од реактивних ка проактивним

3.4.1 I&T фаза

Дефиниција према ISO 8402:1994: Активности као што су испитивање, проверавање, мерење једне или више карактеристика неког ентитета и њихово поређење са специфицираним захтевима ради одређивања усаглашености за сваку карактеристику.

²⁷Хелета, М.: Менаџмент квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008 страна 55

Дефиниција према ISO 9000:2005: Контролисање – вредновање усаглашености посматрањем и процењивањем, уз мерење, испитивање или процењивање применом шаблона, када је погодно. Испитивање – утврђивање једне или више карактеристика по процедури.

Прва фаза еволуције квалитета била је I&T (*eng. Inspection & Test*) фаза. За ову фазу било је карактеристично испитивање производа на основу случајног узорка, финалног производа. Појављују се неусаглашености у виду шкарта и производа које је потребно дорадити пре пласирања. Овај фаза је представљала квалитет, као скуп карактеристику, што се најбоље може уочити на примеру *Western Electric Company*. Ова организација је 1928. године имала 40.000 запослених од чега 5.200 у одељењу контролисања²⁸. Овакав вид квалитета био је веома скуп и целокупан процес је био реактиван.

3.4.2 QC фаза

QC (*eng. Quality Control*²⁹) фаза је настала појављивањем технолога и инжењера који су радили на повећању квалитета.

Дефиниција према стандарду ISO 8402:1994: Управљање квалитетом представљају оперативне технике и активности које се користе да би се испунили захтеви за квалитет.

Дефиниција према стандарду ISO 9005:2005: Управљање квалитетом је део менаџмента квалитета усредсређен на испуњавање захтева квалитета.

Управљање квалитетом обухватало је углавном процес производње. Активности за управљање квалитетом реализују не само контролори квалитета већ и технолози, који примењују SPC (*eng. Statistic Process Control*) методе за управљање технолошким производним процесима.³⁰

3.4.3 QA фаза

QA (*eng. Quality Assurance*³¹) је фаза која се бави обезбеђењем квалитета.

Дефиниција према стандарду ISO 8402:1994: Обезбеђење квалитета су све планиране и систематске активности уграђене у систем квалитета и приказане као потребне за обезбеђење одговарајућег поверења да ће ентитет испунити захтеве квалитета.

Дефиниција према стандарду ISO 9005:2005: Обезбеђење квалитета представља део менаџмента квалитета усредсређен на повећање поверења да су испуњени захтеви квалитета.

За разлику од ранијих метода, обезбеђење квалитета обухвата цео пословни процес организације, а не само производњу. Применом овог метода остварује се поверење купца да ће сви захтеви бити испуњени.³²

²⁸Хелета, М.: Менаџмент квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008 страна 56

²⁹Quality Control – Управљање квалитетом

³⁰Хелета, М., TQM Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010 стр. 103-104

³¹Quality Assurance – Обезбеђење квалитета

³²Хелета, М., TQM Модели изврсности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010 стр. 103-105

3.4.4 QM фаза

QM(*eng. Quality Management*³³) фаза је донела нови правац када је квалитет у питању. Осим производње водило се рачуна и остваривању профита. У овој фази се први пут примењују нови алати и технике као што су QFD (*eng. Quality Function Deployment*), FMEA (*eng. Failure Mode and Effects analysis*), аудитинг³⁴, трошкови квалитета. Осим примене ових алата и техника долази до укључивања свих пословних процеса и функција у сврху постизања жељеног квалитета који мора одговорати и очекиваном квалитету од стране корисника. Менаџмент квалитета представља скуп свих претходних фаза са искораком ка проактивном приступу менаџменту у целини. Потврда ове тезе је појава аудитинга.

Дефиниција према стандарду ISO 8402:1994: Под менаџментом квалитета подразумевају се све активности опште функције менаџмента који одређује политику квалитета, циљеве и одговорности, а остварује се путем планирања квалитета, управљања квалитетом, обезбеђења квалитета и побољшавања квалитета у оквиру квалитета.

Дефиниција према стандарду ISO 9005:2005: Менаџмент квалитета представља координисане активности за вођење организације у односу на квалитет и управљање у том смислу. Вођење и управљање у односу на квалитет по правилу обухвата успостављање политике квалитета и циљеве квалитета, планирање квалитета, управљање квалитетом, обезбеђење квалитета, као и побољшавање квалитета.

3.4.5 TQM фаза

TQM (*eng. Total Quality Management*³⁵) је фаза која тежи ка тоталном менаџменту квалитета. TQM уводи четири кључне промене у приступу квалитету³⁶:

- Прва се односи на успостављање процеса континуалних побољшавања целокупних могућности организације;
- Друга на укључивању свих запослених у процес побољшавања;
- Трећа на тежњу ка извесности интерних могућности и резултата у поређењу с конкуренцијом и најбољим у бранши;
- Четврта на остварењу баланса у задовољству свих корисника (а не само купаца) резултатима организације.

Дефиниција према стандарду ISO 8402:1994: TQM представља менаџмент приступ у организацији усредсређен на квалитет, заснован на учешћу свих њених чланова, усмерен на дугорочан успех кроз задовољење купца. а у корист свих чланова организације и друштва.

³³ Quality Management – Менаџмент квалитета

³⁴ Појам аудитинг потиче од енглеске речи audit, која има значење проверавање, провера. Под аудитингом подразумева се проверавање и интерне контроле.

³⁵ Total Quality Management – Тотални менаџмент квалитета

³⁶ Хелета, М., TQM Модели изврности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010 стр. 110-111

3.4.6 TQS фаза

TQS (*eng. Total Quality Society*³⁷) представља фазу у којој се тежи одрживом развоју који се према ISO 9004:2009 дефинише као способност организације или активности да одржава или развија своје перформансе дугорочно, притом остварујући баланс између економских интереса организације и интереса њеног друштвеног и еколошког окружења.

Квалитет живљења и одрживог развоја представља друштвени аспект квалитета, односи се на будућност, а заснива се на³⁸:

- Широком друштвеном разумевању квалитета;
- Култури квалитета организације;
- Поштовању етичких норми, пословног морала, традиционалних вредности и духовности човека;
- Одговорности организације за здравље, безбедност и права запослених;
- Респект животне средине;
- Штедњи³⁹ природних ресурса.

³⁷ Total Quality Society – Тотални квалитет друштва

³⁸Хелета, М., TQM Модели изврности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010 стр. 110-113

³⁹Штедња природних ресурса се може огледати у већем коришћењу обновљивих ресурса у односу на необновљиве

4 Стратешко одрживо управљање организацијом

*„Ви не управљате људима;
управља се стварима.
људе предводите.“
Адмирал Грејс Хупер*

У прошлости реч стратегија се везивала за освајања и ратовања. Војсковође су смишљали стретегеје освајања како би покорили неко племе или неку државу. Ратови су били чести и готово да није било периода без рата бар у некој области. Ратови су се увек водили за превласт на једном простору или у циљу освајања неке области. Од древних битака на Маратону, Термопилу, преко битке за Троју, битке код Ватерлоа, Аустерлица па до битака из Првог и Другог Светског рата као што су Битка на Церу, Колубарска битка, Стаљинградска битка, стратегија је играла велику улогу.

Стратег је био углавном главнокомандујући који је доносио стратегију и преко својих потчињених примењивао на терену. Неки од највећих стратега, када је у питању војна стратегија, свих времена су: Цезар, Наполеон, Ервин Ромел, Кутузов, Жуков. Међу најзначајнијим српским војним стретезима издвајају се војвода Степа Степановић, војвода Живојин Мишић, цар Душан.



Слика 4 Степа Степановић (лево) и Живојин Мишић (десно)

Једна од генијалних стратегија је била приликом освајања Троје. Према легенди Грци који су били многобројнији нису успели да освоје, до тада, неосвојиве зидине Троје. Захваљујући стратегији која се огледала у привидном повлачењу и остављању Тројанцима коња у знак признавања њихове победе, коју је осмислио краљ Одисеј, Грци су успели да победе. Коњ који је остављен на бојишту, тројанци су схватили као поклон и унели су га унутар свога града. Када је пала ноћ из коња су изашли грчки војници који су изнутра отворили врата града и на тај начин омогућили освајање Троје. Према томе се може закључити да реч стратегија која се данас употребљава када су организације у питању води порекло из ратне терминологије.

Стратегија је реч грчког порекла, која потиче од речи *stratēgos* која значи генерал односно војсковођа. Реч *stratēgos* чине речи грчког порекла *stratos* – војска и *ago* –

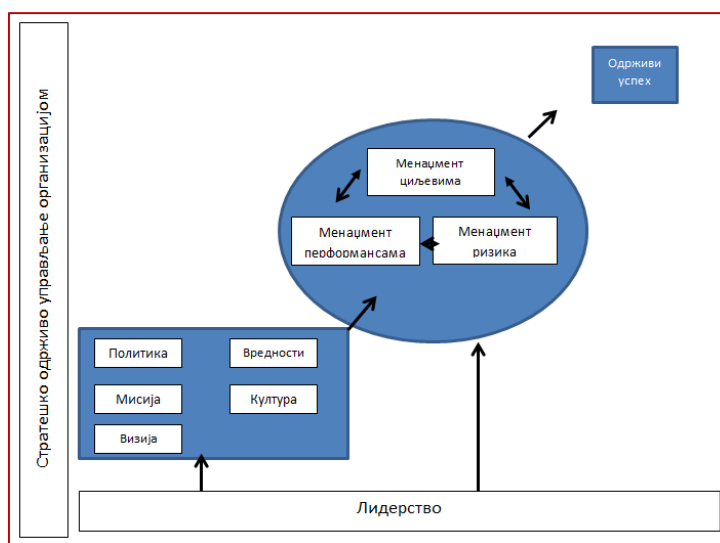
водити. Буквално значење је вођење војске, имати правац акције, средишњу тачку ка којој је акција усмерена, односно стратегијски правац⁴⁰.

Када је реч о организацијама они воде „тржишни рат“ за бољу позицију на тржишту и већи профит. Том приликом организације се служе разним стратегијама. Када је реч о стратешком управљању организацијом потребно је направити „ширу“ слику, при чему ћемо сагледати све аспекте пословања једне организације као и све аспекте тржишта на којем се организација налази или жели да изврши пенетрацију.

Стратешко управљање се заснива на визији која је „звезда водила“ организације. Визија има потпору у мисији, политици које представљају темељ дефинисању циљева. Приликом дефинисања циљева мора се водити рачуна и о организационој култури и вредностима.

Када су основни елементи стратешког управљања организацијом дефинисани потребно је „кренути“ усмереним путем. Ка остварењу визије и осталих основних елемената стратешког одрживог управљања потребно је успоставити менаџменте ризика, перформанси и циљева помоћу којих организација може максимизирати своје резултате и постићи највећи могући ефекат пословања организације.

Менаџмент ризика, перформанси и циљевима се заснива на повећању ефикасности и ефикасности организације. Уколико организација има успостављен и институционализован систем менаџмента ризика, перформанси и циљева веће су шансе да организација има конкурентску предност у односу на конкуренцију на тржишту која као крајњи циљ има одрживи успех. На слици 5 представљен је модел стратешко одрживог управљања организацијом.



Слика 5 Стратешко одрживо управљање организацијом

⁴⁰Милисављевић, М., Тодоровић, Ј.:Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1994 страна 101

4.1 Стратешко усмеравање организације

Основни елементи стратешког усмеравања организације су:

- Визија;
- Мисија;
- Политика;
- Вредности;
- Култура.

4.1.1 Визија

Визија представља кратку и јасну изјаву на неодређено време која треба да даје одговор на питање **шта организација жели да буде у будућности**⁴¹.

Визија у пословном свету значи далекосежан поглед и нов начин реаговања на значајне проблеме⁴².

Визија је такође и слика којом се уверљиво и реалистично представља могућа и жељена будућност организације. Представља виђење будућности, прихваћено веровање и систем вредности чијим исказивањем се жели извршити мобилизација запослених у сврху остварења просперитета организације. Визија мора бити у складу са организационим вредностима и веровањем и да буде таква да не уништавамо већ да стварамо вредности. Не само за организацију већ и за људе око ње (друштво).

По Џону Хулдингу (*eng. John Hudiburg*) председнику *Florida Power and Light Company, FPL*, визија је драматична слика будућности која има снагу да мотивише и инспирише⁴³.

Особине ефектне визије најбоље је дао Џон Коттер (*eng. John Kotter*), професор са Харварда, који тврди да визија треба да буде⁴⁴:

- Замислива преноси слику о томе како ће изгледати будућност;
- Привлачна погодна у односу на различите интересе заинтересованих страна;
- Могућа садржи реалне, остварљиве циљеве;
- Фокусирана довољно општа да дозволи индивидуалну иницијативу и алтернативне облике реаговања с обзиром на променљиве услове;
- Пгодна за комуникацију лако се преноси другима, може се објаснити за 5 мин.

⁴¹Хелета, М.: Пројектовање менаџмент система квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012 страна 95

⁴²Howard G. Haas with Bob Tamarkin.: *The Leader Within*.,HarperColins New York, 1992 стр 112-115

⁴³Багарић, И., Менаџментинформационихтехнологија, првоиздање, УниверзитетСингидунум, Београд, 2010 стр 93

⁴⁴Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business Press, 1996 страна 89

Један од примера визионарства може се наћи у историји Србије. Један од највећих визионара и мисионара је Свети Сава. Визијом хришћанства и мисијом остварења самосталности (аутокефалности). Своју мисију везану за аутокефалност српске цркве постигао је 1219 године а он сам постао је први српски архиепископом.



Слика 6 Свети Сава

4.1.2 Мисија

Мисија је кратка декларација или изјава на неодређено време која треба да даје одговор на питање која је сврха постојања организације при реализацији њене визије. Мисија даје и одговор на питање зашто сте у том послу или делатности и дефинише сврху и разлог постојања организације. Мисија организације треба да буде водич за будуће акције организације у правцу који је дефинисан визијом. Док је визија орјентисана према будућности, мисија је орјентисана према свим заинтересованим странама у тој будућности. У изјави мисије свака заинтересована страна треба да препозна додатну вредност за себе при остварењу својих потерба и очекивања⁴⁵.

Према Џонсону и Сколсу (*eng. G.Johnson, K.Scholes*) Мисија организације је најопштија врста циља и може се изразити као „raison d'etre“- друштвени и привредни смисао њеног пословања⁴⁶.

Према Церту и Петеру (*eng. S.C.Certo, J.P.Peter*) Организациона мисија је сврха за коју, или разлог зашто организације постоје⁴⁷.

Историја је пуна примера о визији и мисији. Мисија Ћирила и Методија је била описмењивање и ширење глаголице и у томе су успели. Иако је то био тешак посао некада је изгледао као Сизифов, они су управо из разлога што су знали шта желе и успели да остваре своју мисију.



Слика 7 Ћирило и Методије

⁴⁵Хелета, М.: Пројектовање менаџмент система квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012 страна 95-96

⁴⁶ G. Johnson, K. Scholes,: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988 страна 134

⁴⁷ Samuel C. Certo, J. Paul Peter,: Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw/Hill Inc., 1991 стр 66

4.1.3 Политика

Политика се може односити на развојну политику, инвестициону политику, фискалну политику и на многе друге. Када говоримо о организацијама када кажемо политика мисли се на политику квалитета. Политика квалитета се може посматрати као политика која је захтева стандардом ISO 9001:2008 или као свеобухватну политику која се бави целокупни пословањем организације.

Политика квалитета представља везу између дефинисане мисије организације и конкретних стратешких и тактичких циљева. Она је саставни део пословне политике организације, заснива се на успостављању маркетиншки орјентисаног менаџмент система који се континуално побољшава чији је циљ постизање дугорочне одрживе успешности⁴⁸.

4.1.4 Вредности

Према Европској организацији за менаџмент квалитета (*eng.* EFQM⁴⁹) вредности се представљају у форми декларације или изјаве којом се дефинише начин понашања људи у организацији и односи на којима су заоснована та понашања, као што су: поверење, подршка, истинољубивост, тимски тад, мудрост, иновативност, одговорност, итд.

Вредности морају да имају следеће особине:

- Морају водити рачуна о друштву;
- Морају пропагирати синергију свих људи како би се остварио синергијски ефекат;
- Морају бити позитивне и у складу са етиком⁵⁰.

Култура једне организације представља укупан ниво понашања, етике и вредности који се преносе, практикују и подржавају од стране чланова организације. Вредности се уграђују у политику и циљеве организације. QMS је немогуће применити и одржавати ако сви чланови организације не прихвате нове пословне вредности⁵¹.

4.1.5 Култура

Политика се односи на процесе и на систем у ужем смислу. Политика даје смернице за даље унапређење организације. Вредности представљају шире ставове у односу на процесе и систем, као и на битисање запослених и заинтересованих страна док култура представља тежњу организације. Култура је скуп начела и ставова организације које треба да поседују сви од лидера до запосленог који се налази најниже у организационој хијерархији.

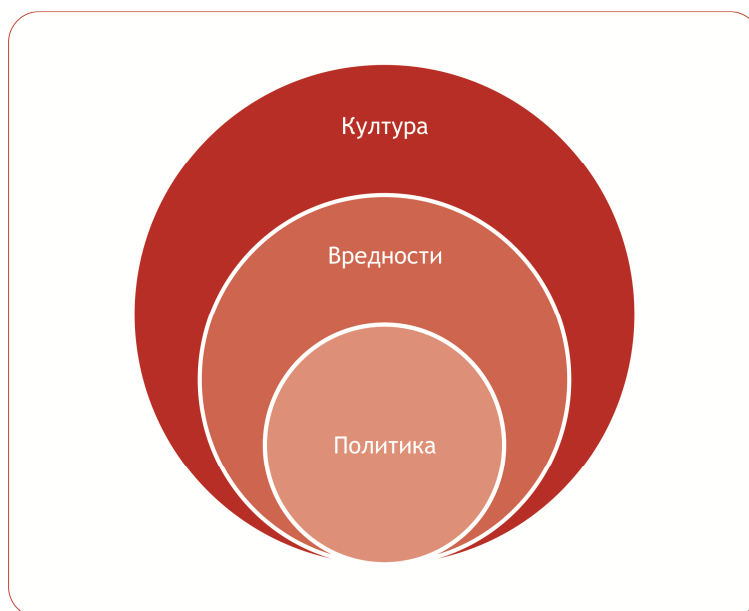
⁴⁸Хелета, М.: Пројектовање менаџмент система квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012 страна 97-99

⁴⁹EFQM - the European Foundation for Quality Management

⁵⁰Када је реч о етици акценат је на пословној етици

⁵¹Хелета, М.: Пројектовање менаџмент система квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012 страна 108

Култура такође представља „начин живота“ организације. У великој мери је организациона култура повезана са културом географског подручја у којем се налази организације. На слици 8 дата је графичка интерпретација релација политике, вредности и културе.



Слика 8 Релације између политике, вредности и културе

4.2 Менаџмент процеса

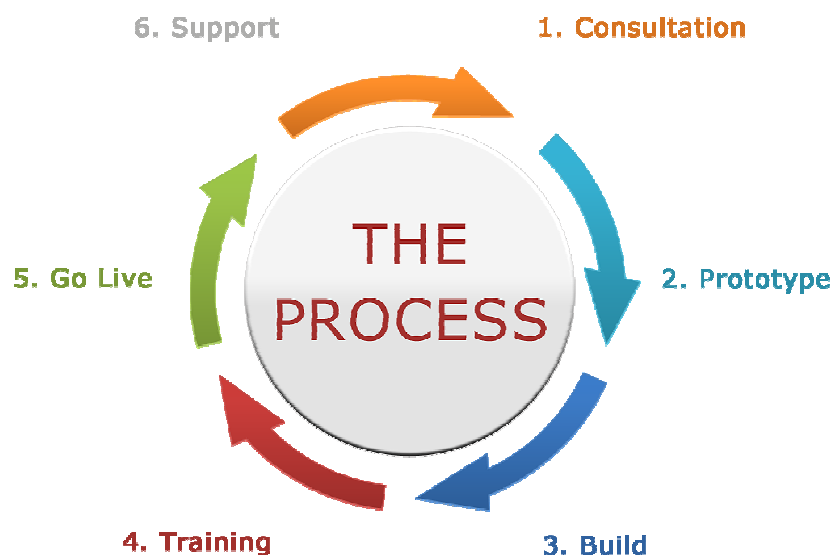
Основ свих менаџмента је процес. Процес представља основну градивну јединицу сваке организације. Обзиром да се организацијом управља помоћу менаџмента из тога се може извести закључак да се организацијом управља преко процеса. Када је реч о перформансама, оне су производ неког процеса. Када је реч о побољшањима опет се она спроводе тако што се побољшавају процеси. Процесни приступ је кључ и код менаџмент система квалитета и код других менаџмент система.

Реч процес потиче од латинске речи *processus* што значи унапређење, процесуирање. Касније су французи користили реч *procès*⁵². Процес представља скуп координираних активности у циљу претварања улазних вредности у излазне вредности.

⁵²American Heritage® Dictionary of the English Language, Fifth Edition. 2011.

Да би се један процес креирао потребно је проћи кроз одређене фазе. Фазе креирања процеса су:

- Консултације;
- Израда прототипа процеса;
- Израда процеса;
- Обука;
- Продукција процеса;
- Подршка процесу.



Слика 9 Креирање процеса⁵³

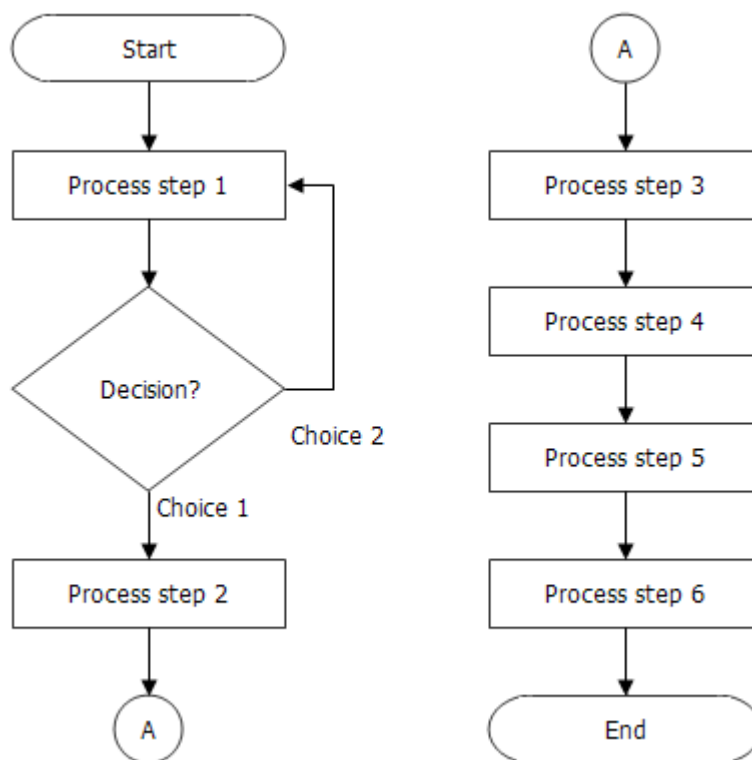
Консултације када је реч о креирању процеса односе се најчешће на браинсторминг (eng.brainstorming⁵⁴) где се врши дефинисање свих битних компоненти процеса са више аспеката. Кроз консултације, где су укључени сви битни ентитети за процес, потребно је дефинисати почетно стање, након тога жељено стање процеса након чега се путем анализе јаза дефинишу кораци ка дефинисању процеса који је потребно моделовати у циљу унапређења пословања.

На основу консултација и изнетих потреба процеса потребно је моделовати прототип процеса. Када је реч о техничким процесима моделују се потребне техничке карактеристике како би било могуће испитивање само прототипа. Када је реч о процесима који су везани за организациони део, процес набавке, избора добављача, потребно је дефинисати тачне активности, као и задатке и одговорне особе за извршење сваке активности. Најчешћа техника која се примењује је израда дијаграма тока јер је помоћу дијаграма тока најлакше извршити моделовање процеса.

На слици 10 дат је пример дијаграма тока где се може видети активности процеса, као и места одлучивања у самом процесу.

⁵³ www.1stconsulting.biz/process.aspx приступано 05.03.2015

⁵⁴ Brainstorming представља технику унапређења код које се врши изношење идеја и мишљења свих релевантних учесника у самом процесу унапређења или дефинисања одређених задатака. Ова техника се најчешће употребљава приликом решавања проблема где више страна износе своје виђење проблема.



Слика 10 Пример дијаграма тока⁵⁵

Израда процеса је део који се заснива на претходно дефинисаним критеријумима који су резултат консултација које су део *brainstorming* сесије. Израда процеса је корак који следи након израде прототипа и потребно је добро тестирати прототип процеса како би се финална верзија процеса унапредила у односу на прототип. Прототип служи за отклањање одређених недостатака у самом процесу на основу чега се врши унапређење процеса. Да би се процес на адекватан начин израдио потребно је као и у претходним фазама укључити све релевантне учеснике процеса како би се процес сагледао из више углова.

Обука заузима важно место када је реч о процесима. За сваки процес који се успостави потребно је обучити одређену групу људи који ће учествовати у процесу као извршиоци процеса. Када је реч о обукама оне могу бите у различити облицима, теоријске, практичне. Један од најбољих видова обука је практична обука где би се извршиоци директно сусрели са захтевима система.

Производња процеса процеса следи након израде процеса и обуке извршиоца процеса. У производној фази битно је да се на институционализован начин прате перформансе система како би се њиме и управљало. Осим праћења перформанси потребно је и

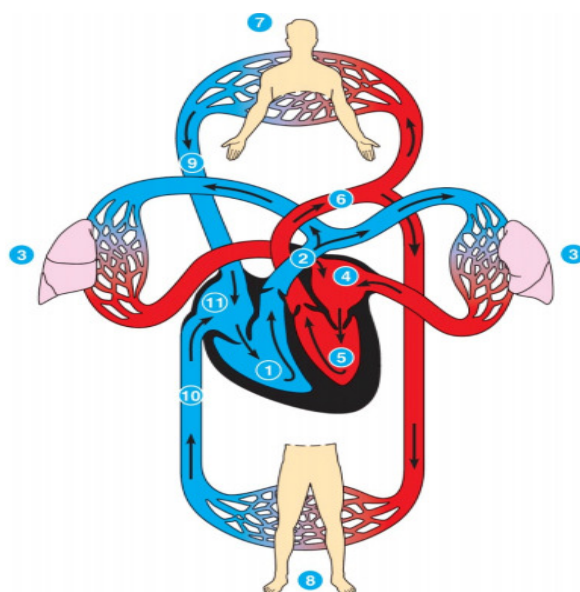
⁵⁵www1.bournemouth.ac.uk приступано 03.05.2015

компарирати нивое перформанси како би се на основу историјских података потребно је вршити анализирање самог процеса и нивоа остварења перформанси.

Подршка процесу представља кључ за одрживост самог процеса када је реч о процесима за подршку и њих се најчешће убрајају процеси логистике и ИТ-а⁵⁶. Осим ове врсте подршке процесу потребно је истаћи подршку у виду мониторинга и ревизије самог процеса на основу које ће се вршити преиспитивање и унапређење процеса које мора бити итеративан процес у циљу обезбеђења одрживог развоја процеса као део одрживог развоја организације.

Један од најбитнијих процеса који се одвија у људском организму је процес крвотока. Процес крвотока прожима се кроз цео људски организам и он је један од кључних процеса у организму. У исто време процес крвотока представља процес који омогућава неким другим процесима нормално функционисања као што су рад мишића (моторички процеси), неуролошки процеси...

На пример повезаност процеса и међусобна повезаност се на најбољи начин описује управо крвотоком. На основу удисаја, преко плућа, односно арвеола врши се транспорт кисеоника путем крвотока до осталих ћелија људског организма који је потребан за рад ћелија. Овим путем процес крвотока предстаља предуслов нормалног функционисања органа у организму. Уз пренос кисеоника крвотоком се достављају и друге потребне материје до ћелија. Срце као покретач крвотока представља кључни део процеса крвотока и самим тим његове перформансе представљају кључне перформансе крвотока.



Слика 11 Крвоток⁵⁷

Када је реч о организацији она се на најједноставнији начин може дефинисати као процес који захтеве претвара у производе који се испоручују кориснику. Осим производа то може бити и услуга.

Процес претварања захтева у производ врши се помоћу одређених процеса или подпроцеса и њихових активности. Такође, уз процесе неопходно је истаћи и потребу

⁵⁶ ИТ- Информационе технологије

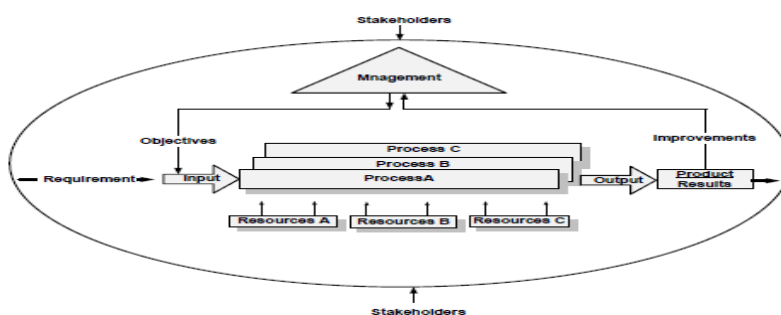
⁵⁷ 2005 Pearson Education, Inc. Publishing as Pearson Benjamin Cummings

за ресурсима који се користе како би се одређени процеси извршили. Процесима се управља од стране менаџмента који постављајући циљеве утиче на ефикасност и ефективност организације. Након генерисања производа и/или услуге потребно је континуално побољшавати процесе у циљу повећања ефикасности и ефективности процеса а самим тим и ефикасности и ефикасности читаве организације.

На основу производа и/или услуге врши се мерење степена испуњења захтева које су корисници поставили на почетку. Оно што је такође битно за организацију то су заинтересоване стране које могу се поделити на интерне и екстерне и које такође учествују у креирању процеса на различите начине и имају различите утицаје на процесе организације.

На слици 12 дата је општа структура менаџмент система који представља најбољи начин за успостављање процеса, као и дефинисање кључних процеса самим тим и кључних перформанси. Полазна тачка су захтеви који могу да долазе од корисника или циљеви који долазе од стране менаџмента. Управо захтеви или циљеви представљају улаз у процес и на основу захтева или циљева дефинишу се процеси како би на адекватан и оптималан начин одговорили потребама захтева или циљева. Да би се било који процес остварио потребно је да постоје ресурси којима се врши реализација процеса. Излаз из процеса су производи или резултати. На основу производа или резултата мери се степен испуњења захтева и на основу анализе врши се побољшање процеса. На све процесе који се реализују у оквиру организације утичу и заинтересоване стране.

Уз све ово потребно је истаћи значај који има менаџмент систем квалитета који представља темељ за дефинисање кључних перформанси. Значај кључних перформанси се огледа у томе што су управо кључне перформансе индикатори пословања једне организације и стабилности система. Најбитнија компонента процеса је унапређење које менаџмент спроводи путем циљева. Циљеви служе за показатељ у којем правцу је потребно унапредити процесе са циљом задовољства заинтересованих страна међу којима су и корисници.



Слика 12 Општа структура менаџмент система⁵⁸

4.3 Менаџмент циљевима

Стратешки менаџмент представља процес успостављања дугорочних циљева квалитета и одређивање приступа за постизање постављених циљева. Стратешки менаџмент развија, примењује и води виши менаџмент.

⁵⁸ Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013p2

Основни елементи стратешког планирања су:

- Дефинисање мисије организације;
- Одређивање стратегија и алтернатива;
- Развијање циљева;
- Израда краткорочних планова;
- Анализирање неизвесности које захтевају менаџмент ризика;
- Праћење реализације;
- Преиспитивање циљева, стратегија.

Темељ стратешког управљања квалитетом је фокусирање на потребе купаца, корисника коју прати SWOT анализа. Ако постоји значајна разлика, онда се морају одредити специфични циљеви и стратегије – анализа јаза ГАП⁵⁹

За дефинисање циљева квалитета може се користити неколико алтернативних критеријума⁶⁰:

- Историјат остварења циљева;
- Технолошка анализа (engineering analysis);
- Конкурентност на тржишту.

Организације које теже савршенству, често постављају циљеве који су изнад оних што су једноставно достижни. То су „натегнути“ циљеви (*stretch goals*) који за циљ имају повећање перформанси, а не њихово одржавање.

Историјат остварења циљева помаже у дефинисању циљева за следећи период, јер се помоћу пројекција трендова може дати предикција будућих нивоа остварења.

Технолошка анализа може помоћи када је у питању технолошки ниво производа и/или услуга организације. Технолошким анализом прати се корак са технологијом односно остварује се повезаност са технолошким достигнућима из областима којима припадају производи и/или услуге организације.

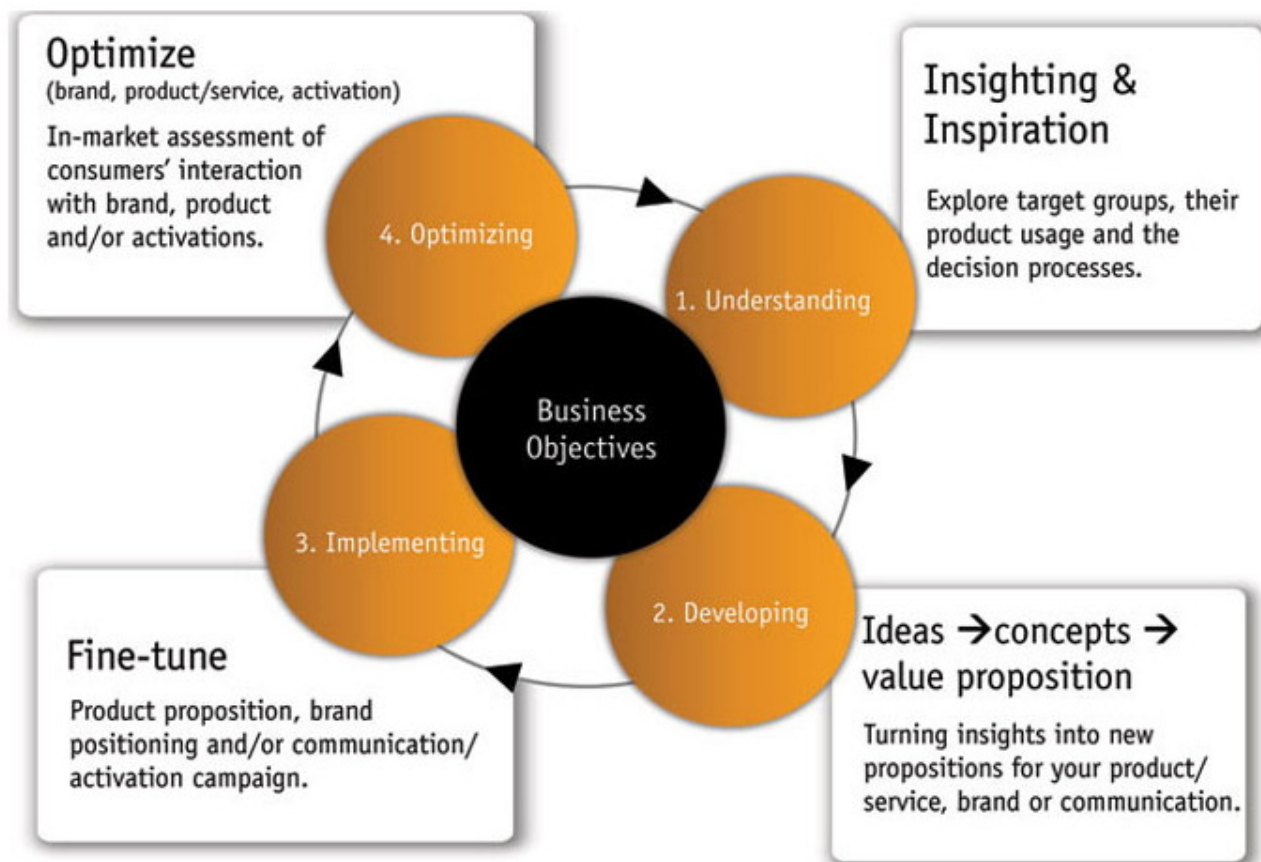
Конкурентност на тржишту је потребно перманентно пратити како би се на прави начин реаговало на све промене на тржишту. Самим тим организација одржава корак са конкуренцијом или у случају да је лидер на тржишту повећава јаз у односу на остале конкуренте следбенике.

Када је реч о пословним циљевима потребно је истаћи четири фазе: разумевање, развој, имплементација и оптимизација. Фазе су комплементарне Деминговом PDCA моделу. Разумевање представља фазу која се заснива на разумевању корисничких захтева и корпоративне стратегије. Такође, потребно је да циљеви представљају потпору визији и мисији организације. Фаза развоја предвиђа концептуалну поставку циљева, као и анализу које додатне вредности организација остварује приликом остварења циљева. Имплементација се односи на успостављање акционог плана за остварење циља, као и

⁵⁹Juran, J.M., Gryna, F.M., Quality planning and analysis-from product development through use, McGraw-Hill, Inc, third edition, 1993 p 115-116

⁶⁰Juran, J.M., Gryna, F.M., Quality planning and analysis-from product development through use, McGraw-Hill, Inc, third edition, 1993 p 125-126

дистрибуција истих на извршиоце. Фаза оптимизације се бави унапређењем циљева, као и њиховим реинжењерингом, ако за тим има потребе.



Слика 13 Креирање пословних циљева⁶¹

Циљеви поседују и своје координате које је потребно дефинисати. Од прецизности и целовитости дефинисање координата циља у великој мери зависи и крајњи резултат који постигнемо код његовог остваривања. Из тог разлога веома је важно свеобухватно дефинисати координате циља. Поред овога неопходно је утврдити односе између циља и ризика којима је изложен⁶².

Сваки циљ мора бити одређен са три основне димензије које га карактеришу, а оне се састоје од⁶³:

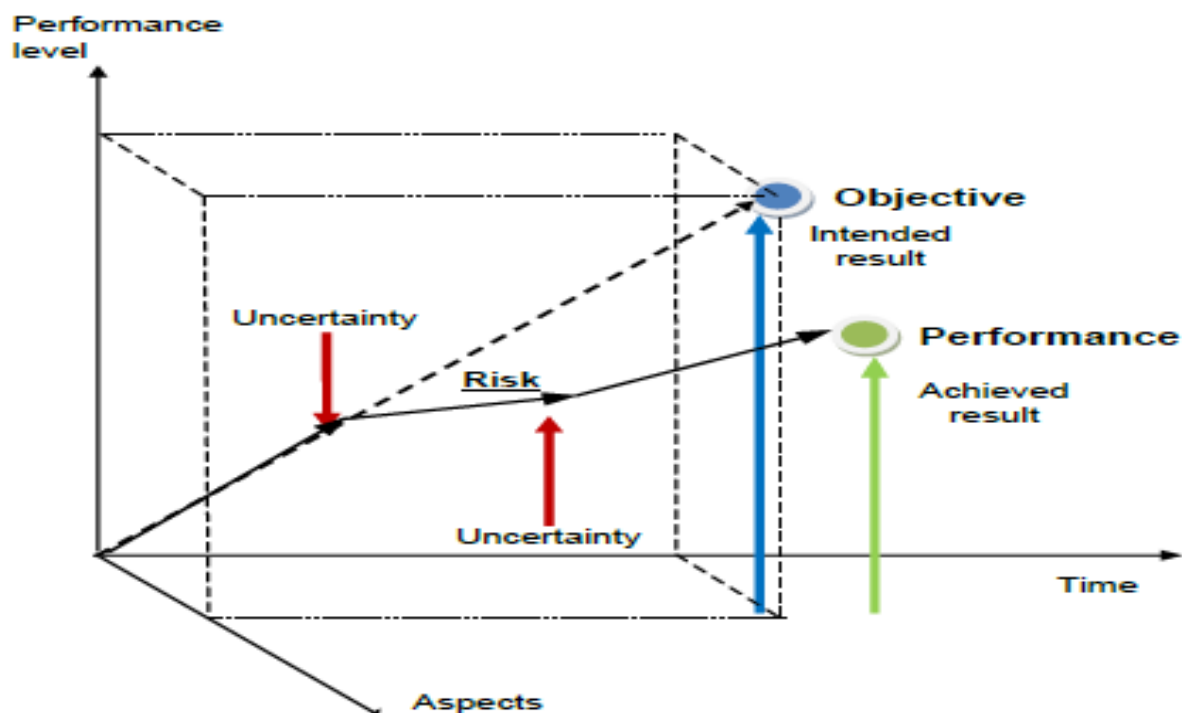
- димензије перформанси која представља ниво резултата који желимо да остваримо, обично изражене кроз индикаторе;
- димензије времена која представља време за које треба да буде остварен циљ;
- димензије аспеката која показује заинтересоване стране и способности односно конкурентности на које се циљ односи.

⁶¹ www.hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives приступано 13.09.2015

⁶² Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

⁶³ Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

Циљ се може дефинисати као ниво перформанси који желимо да остваримо у одређеном временском периоду. На слици 10 дате су димензије циљева, као и релације између циљева где можемо видети да је циљ временски ограничен и у случају прекорачења дефинисаног временског интервала сматра се да циљ није остварен без обзира на ниво перформанси. Да би се циљ сматрао оствареним потребно је испоштовати ограничења и по питању времена и нивоа перформанси. Жељени резултат (*eng. intended result*) предстаља циљ на чије остварење утиче ризик.

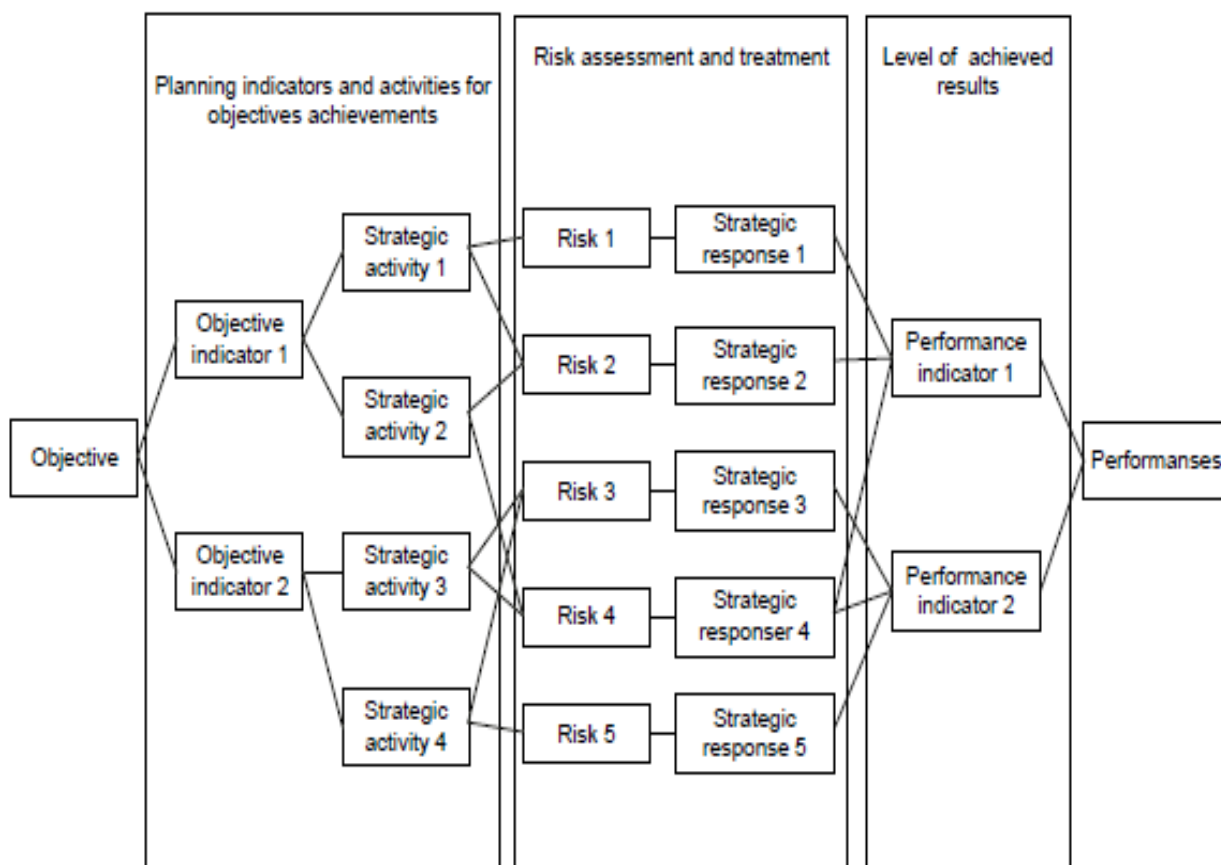


Слика 14 Димензије циљева и утицај ризика на остварени резултат⁶⁴

На слици 14 приказане су активности планова за остваривање циљева. Циљ са слике 14 дефинисан је са два индикатора. За сваки индикатор циља утврђене су по две стратешке активности са неопходним ресурсима које се планирају предузети да би се циљ остварио.

⁶⁴Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

За сваку стратешку активност врши се процена ризика као неизвесности које могу имати дејство на остварење циља. У првом кораку се врши идентификација ризика. Број ризика може да буде већи, мањи или једнак броју стратешких активности. У овом случају је идентификовано пет ризика, при чему су неки ризици заједнички за више стратешких активности. Након идентификације, врши се анализа нивоа ризика чиме се ствара основа за евалуација ризика. Евалуација помаже за доношење одлука за третман ризика⁶⁵.



Слика 15 Планирање остваривања циљева⁶⁶

⁶⁵Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

⁶⁶Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

4.4 Менаџмент ризика

Организације свих врста и величина суочавају се са интерним и екстерним факторима и утицајима који утичу на реализацију претходно постављених циљева⁶⁷. Менаџмент ризиком се бави смањењем на нама прихватљив ниво ризика или елиминацијом ризика.

Све активности које организација спроводи имају ризик. Ризик можемо дефинисати као комбинација вероватноће да се догоди повреда (штета) и озбиљности догађаја. Ризик се може дефинисати и као ефекат неизвесности остварења циља⁶⁸.

Ризик је нешто о чему се пре није водило довољно рачуна. У последње време, за које је карактеристично турбулентно стање тржишта, све се више пажње посвећује ризику. Менаџмент ризика је тек у повоју, о томе говоре и стандарди ISO 31010:2009 *Risk Management – Risk Assessment Techniques* и ISO 31000:2009 – *Principles and Guidelines on Implementation* који представљају основу за менаџмент ризика. Уз ове стандарде потребно је споменути и упутство ISO Guide 73:2009 – *Risk Management – Vocabulary*

Ризик се може дефинисати према ISO 31000 као ефекат неизвесности остварења циљева. Обично се ризик повезивао са негативним догађајима. Али према овој дефиницији ефекти могу позитивно утицати на остварење циљева или негативно.

Утицај на ефективност и ефикасност довео је до све веће потребе за менаџментом ризика. Помоћу менаџмента ризика се управља ризиком и тамо где је могуће врши се његово елиминисање или смањење на прихватљив ниво ризика

Менаџмент ризика представља понављајући процес који има своје следеће активности:

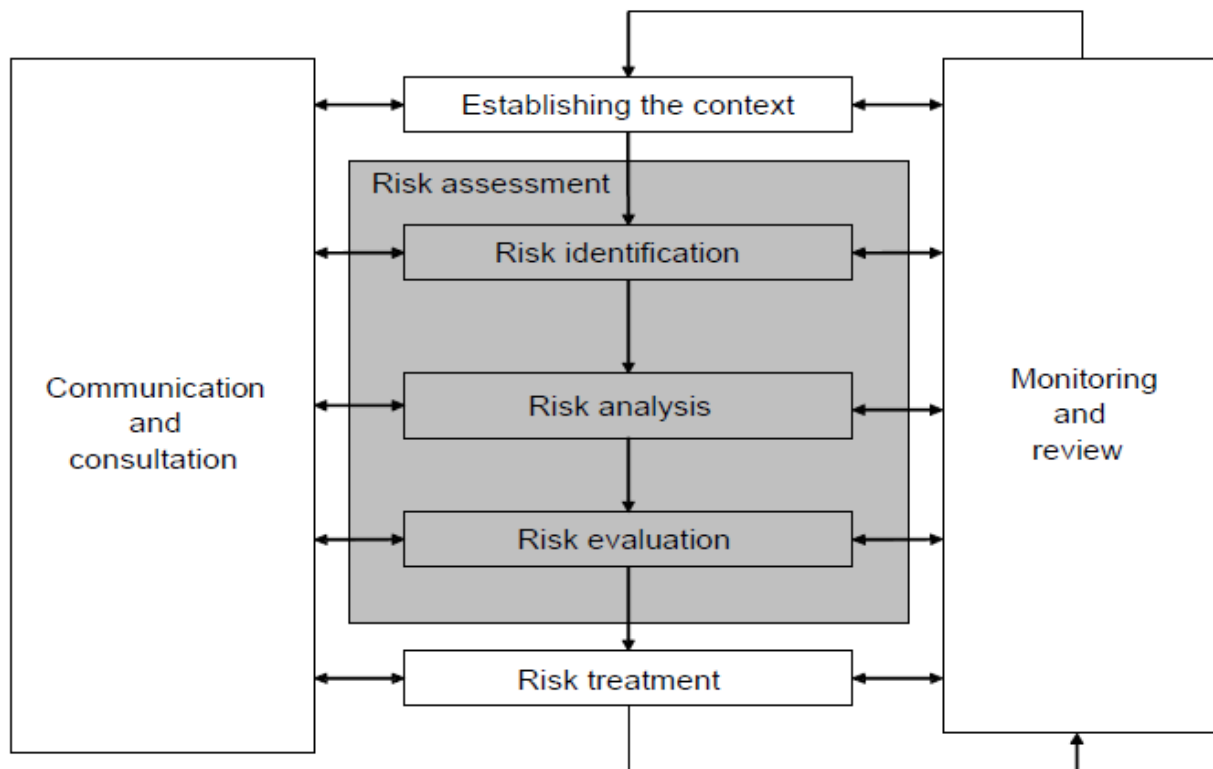
- дефинисање оквира менаџмент ризика,
- процена ризика
 - идентификација ризика,
 - анализа ризика,
 - оцена ризика,
- третман ризика.

⁶⁷ ISO/FDIS 31000 – Risk management – Principles and guidelines

⁶⁸ Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

Осим ових главних активности менаџмента ризика постоје још и логистичке активности тј активности за подршку, а оне су

- Комуникација ризика,
- Праћење и преиспитивања ризика.



Слика 16 Процес менаџмента ризика⁶⁹

Као што је представљено на слици 16 главне активности морају бити праћене и комунициране, како би се на прави начин имплементирале мере за смање ризика, а самим тим и смањио или елиминисао ризик.

Када говоримо о ризицима који се јављају код пословних циљева можемо уочити ризике при следећим активностима:

- При дефинисању самих циљева;
- При реализацији циљева.

Приликом дефинисања самих циљева потребно је испоштовати смернице SMART (*eng. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time constrained*⁷⁰) за дефинисање циљева. Уколико се испоштују ове смернице циљ ће бити једнозначно дефинисан и неће доћи до проблема приликом мерења перформанси по овом циљу или додељивању одговорности за реализацију циља.

⁶⁹IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment technique

⁷⁰Konkretni, merljivi, ostvarljivi, realni, vremenskioročeni

При реализацији циља може доћи до појаве две врсте ризика:

- Ризик који ће негативно утицати на остварење;
- Ризик који ће позитивно утицати на остварење.

Ризици који негативно утичу на остварење циља могу довести до неостварења циља. Да би се предупредили овакви проблеми потребно је у програм остварења циља интегрисати и план третмана ризика где би се акценат ставио на негативним утицајима. Стога је потребно дефинисати превентивне акције како не би дошло до негативног утицаја на остварење циљева.

Ризици који позитивно утичу на остварење могу помоћи у остварењу циља, али као и када је реч о негативним врло је тешко предвидети ризике. За разлику од негативних ризика за њих није потребно разрађивати превентивне мере у тој мери. Међутим, позитивни ризици могу направити и проблем организацији. На пример, у случају превеликог повећања потражње може доћи до проблема у случају да производња нема капацитета за повећање производње, што може довести до лошег имиџа код корисника, стога као и са негативним тако и са позитивним ризицима потребно је имати сценарије по којима ће организација радити у случају настанка одређеног ризика.

4.5 Менаџмент перформанси

Менаџмент перформанси је саставни део било које организације. Перформансе имају све организације стога је и менаџмент перформанси присутан свуда. Перформанса је мерљив резултат. Из тог разлога потребно је добро дефинисати индикаторе перформанси, као и системе за мерење перформанси, како би се на институционализован начин вршила мерења и како би се избегла и најмања импровизација.

Да би се дефинисале перформансе потребно је најпре дефинисати аспекте према којима ће се вршити дефинисање перформанси. Аспекти се могу поделити у две групе:

- Заинтересоване стране (*eng. stakeholders*);
- Интерне способности и конкуренти.

Када је реч о заинтересованим странама потребно је напоменути да се морају дефинисати перформансе према:

- Корисницима;
- Запосленима;
- Друштву;
- Партнерима;
- Власницима.

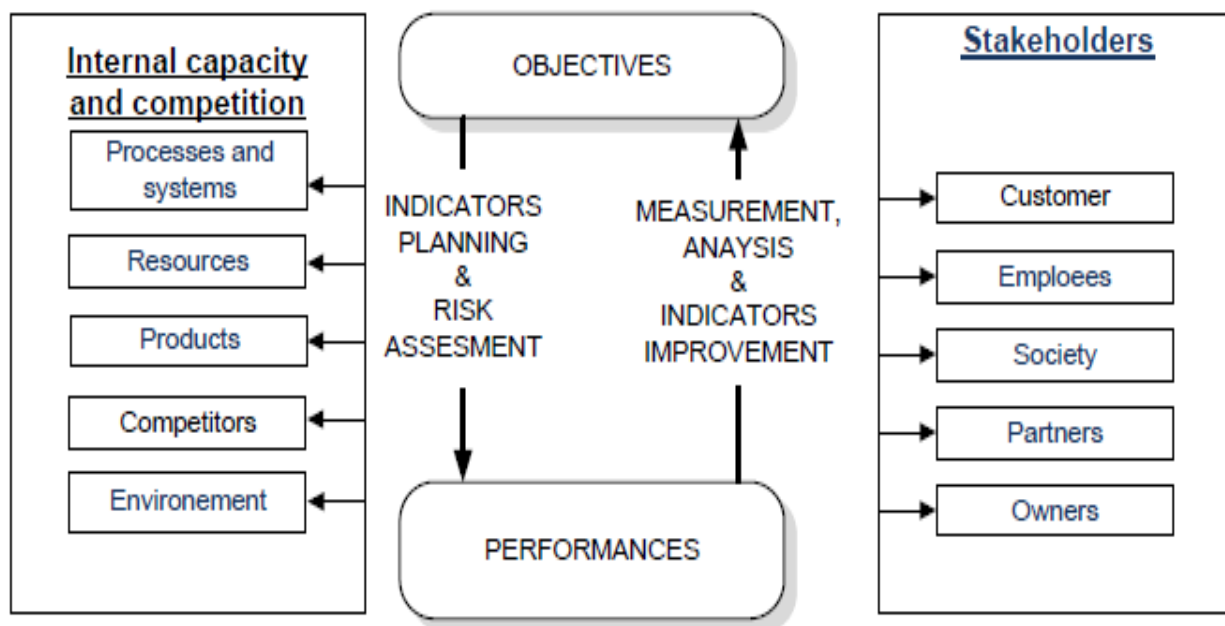
У интерне способности и конкуренте убрајају се перформансе према:

- Процесима и систему;
- Ресурсима;
- Производима и/или услугама;
- Конкурентима;
- Околини.

Након дефинисања аспеката потребно је дефинисати индикатор перформанси за сваку од перформансу. Дефинисањем индикатора врши се и дефинисање начина мерење остварења одређене перформансе. Следећи корак је процена ризика коју је потребно извршити како би се направио план третмана ризика у циљу смањења или елиминације ризика. Након тога следи фаза DO Деминговог модела где се врши реализација и мерење перформанси. Након анализе остварења перформанси врши се унапређење индикатора перформанси ако за тим има потребе.

Следећи корак је праћење и мерење перформанси према претходно дефинисаним индикаторима. На основу мерења перформанси организација може имати увида у нивое перформанси. Перформансе, индикатори перформанси и план третмана ризика мора бити актуелан и одговарајућ тренутној ситуацији. Из тог разлога врши се мерење, анализирање и унапређење индикатора како би се задржала актуелност индикатора и третмана ризика.

За разлику од *Balanced Scorecard* који садржи четири главне и велики број додатних перспектива, модел на слици 17 обухвата као што је речено десет јединствених аспеката односно перспектива циљева и перформанси којима теже ови циљеви.



Слика 17 Аспекти циљева и перформанси⁷¹

Оно што је фундамент овог модела јесу заинтересоване стране и могућности организације. Када је реч о интерним капацитетима и конкуренцији потребно узети у обзир процесе и систем, ресурсе, производе и/или услуге, конкуренте и околину. Када је реч о заинтересованим странама то је потребно водити рачуна о корисницима, запосленима, друштву, партнерима и власницима.

4.5.1 Кључне перформансе

Да би се управљало вредношћу организације, неопходан је увид не само у финансијско стање, већ и у инвестиционе могућности и способности саме организације. Увид у инвестиционе могућности се добијају на бази анализе индикатора кључних перформанси (енг. *KPI –Key Performance Indicators*). У питању су индикатори компетентности, профитабилности и ефективности организације⁷².

⁷¹Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

⁷²Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ.: Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2011

4.5.2 Дефинисање кључних перформанси

Дефинисање кључних перформанси је најважнији процес, јер ако се кључне перформансе не дефинишу на експлицитни начин или уколико дође до погрешног схватања које су кључне перформансе за организације може доћи до великих проблема за организацију.

Кључне перформансе требају да су у директној вези са задовољством корисника и резултатима, који се најчешће мери профитом. Задовољство корисника је потребно поставити за кључну перформансу и у односу на њу градити остале кључне перформансе.

Дефинисање кључних перформанси мора да отпочне са дефинисањем процеса организације. Када су процеси дефинисати потребно је идентификовати процесе који утичу задовољство и остварење профита које увек треба посматрати као кључне перформансе.

Као што је претходно изнешено, кључне перформансе представљају индикаторе стања организације. Преко кључних перформанси се нека организација оцењује односно њено пословање.

4.5.3 Индикатори кључних перформанси

Да би се управљало вредношћу организације, неопходан је увид не само у финансијско стање, већ и у инвестиционе могућности и остале способности организације. Увид у инвестиционе могућности се добија на бази анализе индикатора кључних перформанси. У питању су индикатори компетентности, профидабилности и ефективности⁷³.

Када је реч о кључним перформансама одличан пример може се наћи у спорту. Посматрајући кошарку могу се дефинисати следеће перформансе тимова:

- Укупно кошева;
- Шутеви из игре;
- Кошеви из игре;
- Проценат шута из игре;
- Проценат шута за два поена;
- Проценат шута за три поена;
- Проценат шута са слободних бацања;
- Скокови у нападу;
- Скокови у одбрани;
- Асистенције;
- Блокаде;
- Изгубљене лопте;
- Украдене лопте.

На истраживању од 30 примера (кошаркашких мечева) долази се до закључка да је кључна перформанса за кошаркашки тим број постигнутих кошева. Могуће је да тим има бољи проценат шута, више скокова, асистенција а да на крају је ипак поражен. Свака од наведених перформанси, осим укупно кошева, нема стопроцентни предуслов за победу тима.

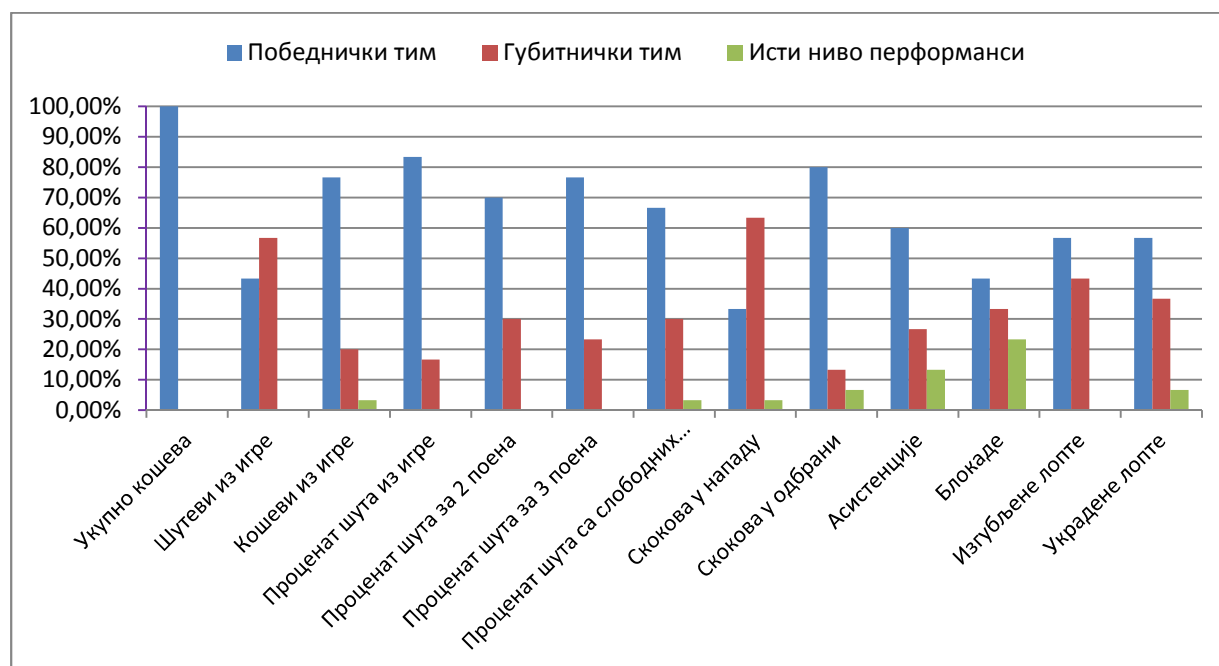
⁷³Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ.: Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2011

У табели 1 дат је проценат вишег нивоа перформанси за победнички и губитнички тим по перформансама на узорку од 30 утакмица⁷⁴.

Табела 1 Преглед нивоа перформанси кошаркашких тимова

Перформанса	Победнички тим	Губитнички тим	Исти ниво перформанси
Укупно кошева	100.00%	0.00%	0.00%
Шутеви из игре	43.33%	56.67%	0.00%
Кошеви из игре	76.67%	20.00%	3.33%
Проценат шута из игре	83.33%	16.67%	0.00%
Проценат шута за 2 поена	70.00%	30.00%	0.00%
Проценат шута за 3 поена	76.67%	23.33%	0.00%
Проценат шута са слободних бацања	66.67%	30.00%	3.33%
Скокова у нападу	33.33%	63.33%	3.33%
Скокова у одбрани	80.00%	13.33%	6.67%
Асистенције	60.00%	26.67%	13.33%
Блокаде	43.33%	33.33%	23.33%
Изгубљене лопте	56.67%	43.33%	0.00%
Украдене лопте	56.67%	36.67%	6.67%

На слици 18 дата је графичка интерпретација где се може видети у коликом проценту, на узорку од 30 примера, победнички тим имао виши ниво перформанси, а у коликом проценту је губитнички тим има виши ниво.



Слика 18 Графички приказ резултата истраживања

На основу резултата који су представљени у табели 1 и слици 18 може се закључити да је кључна перформанса укупан број кошева, јер у 100 % примера тим који је имао више кошева је победио.

⁷⁴Извор статистичких података <http://stats.nba.com/> (приступано 12.04, 17.04, 25.05 и 10.06.2014)

У табели 2 дате су перформансе Градске општине Звездара за период од 2009 до 2012. Код Градске општине Звездара кључне перформансе су оне које су окренуте ка корисницима, као што су доношење решења и других правних аката. Кључне перформансе су представљена на нивоу три одељења која се баве доношењем решења а то су:

- Одељење за грађевинске послове;
- Одељење за имовинско-правне послове;
- Одељење за инспекцијске послове.

Табела 2 Кључне перформансе Градске општине Звездара

Назив перформансе	Индикатор перформансе	2009		2010		2011		2012	
		План	Оств.	План	Оств.	План	Оств.	План	Оств.
Одељење за грађевинске послове									
Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	<5%	3,40%	<4%	3,1%	<4%	2,6%	<4%	1,5%
Проценат предмета који се решавају у законском року	Проценат предмета који се решавају у законском року	>95%		>95%	32,1%	>80%	62,4%	>70%	60%
Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години (грађевински одсек)	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	<53%	35%	<53%	62,85%	<20%	15,34%	<20%	18%
Одељење за имовинске-правне и стамбене послове									
Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	<20%	3%	<3%	6%	<6%	0,63%	<2%	15,55%
Проценат предмета који се решавају у законском року	Проценат предмета који се решавају у законском року	>95%	70%	>70%	78,32%	>70%	80,56%	>70%	67,78%
Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	<53%	6%	<7%	25,57%	<20%	19,43%	<20%	32,22%
Одељење за инспекцијске послове									
Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	<20%	30%	<20%	7%	<10%	0,63%	<5%	1,88%
Проценат предмета који се решавају у законском року	Проценат предмета који се решавају у законском року	>95%	99%	>95%	78%	>95%	86%	>95%	82,17%
Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	<53%	19%	<19%	12%	<19%	27%	<20%	17,82%

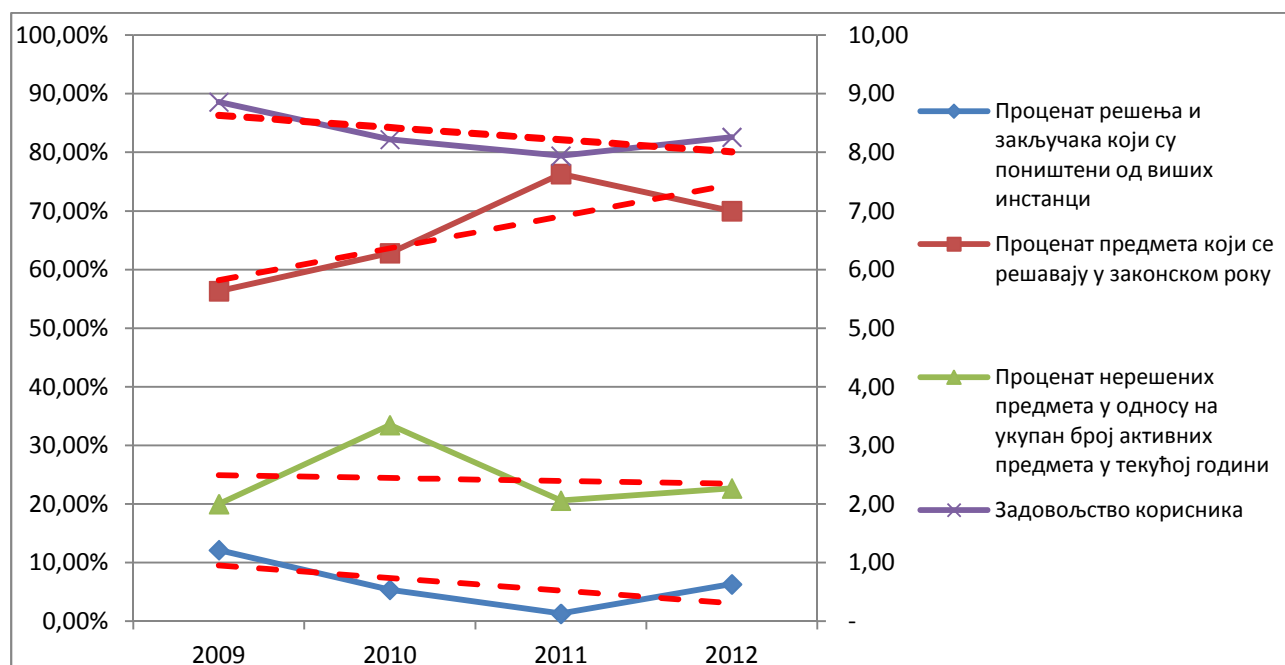
У табели 3 дат је преглед просечног остварења нивоа перформанси узимајући просечно остварење свих одељења. Осим перформанси које се односе на решења и њихово доношење дата је и перформанса задовољство корисника које је уз доношење решења кључна перформанса за ГО Звездару.

Табела 3 Просечно остварење нивоа перформанси на годишњем нивоу

Перформансе	2009	2010	2011	2012
Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	12.13%	5.37%	1.29%	6.31%
Проценат предмета који се решавају у законском року	56.33%	62.81%	76.32%	69.98%
Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	20.00%	33.47%	20.59%	22.68%
Задовољство корисника	8,86	8,22	7,94	8.26

На слици 19 дат је графички приказ односа кључних перформанси и њихових трендова. Може се приметити да на перформансу задовољство корисника, која представља кључну перформансу, утичу и кључне перформансе одељења. Кључне перформансе одељења су проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци, проценат предмета који се решавају у законском року и проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години.

Приметно је да на тренд кључне перформансе задовољство корисника највише директно утиче тренд перформанси проценат предмета који се решавају у законском року и проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години.



Слика 19 Графички приказ односа кључних перформанси и њихових трендова

5 Ефективност и ефикасност

5.1 Однос између циљева, ризика и перформанси

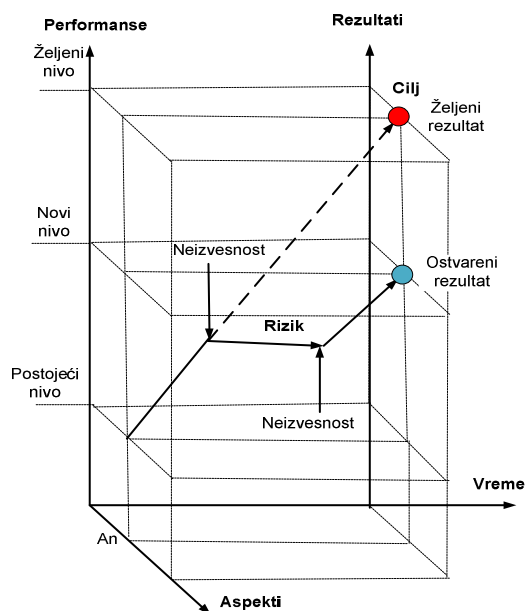
Peter Drucker је педесетих година прошлог века развио метод “Менаџмента циљевима” (*MBO – Management by Objectives*)⁷⁵ који је изазвао велику пажњу. Иако метод није био детаљно структуриран значајно је утицао да се овај приступ примени у менаџменту многих организација. Метод је значајно адаптиран и структуриран почетком 1990.-тих година развојем данас добро познатог метода *Balans Scorecard* (BSC)⁷⁶ који је са успехом примењен у великом броју организација. За разлику од традиционалне оријентације на краткорочне профите и финансијску перспективу пословања, у BSC уводе три додатне категорије мерења перформанси организације, које обухватају и нефинансијске перспективе: задовољство купаца, интерне пословне процес и учење и раст. Применом концепта TQM развијени су модели изврности који садрже критеријуме за евалуацију и унапређење перформанси могућности (enabler) и резултата организације. Сви наведени модели захтевају примену доста сложених метода и посебно обучено особље, што отежава њихову широку употребу.

Циљеви, ризици и перформансе су термини који су уско повезани. На слици 20 дат је графички приказ односа циљева, ризика и перформанси. На слици се може видети три димензије перформансе, аспекти и време. Када је реч о оси перформансе она има своју паралелну помоћну осу која представља резултате. Из дефиниције циљева да циљ представља жељени ниво перформансе у одређеном временском интервалу, може се доћи до закључка да је циљ жељена вредност а перформанса остварење.

⁷⁵Peter Drucker, „The Practice of Management“, 1954

⁷⁶Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan/Feb 1992

Ризик је везан за остварење. Ризик као ефекат неизвесности утиче на остварење циља и ниво перформанси на позитиван или негативан начин. Када је реч о предвиђању ризика оно се заснива на искуствима и најбољим праксама. Најчешће се користе алати као што су FMEA анализа, TRIZ, 6 sigma...



Слика 20 Димензије циљева и утицај ризика на остварени резултат⁷⁷

На основу слике 20 може се дефинисати да је циљ ниво перформанси, а ризик ефекат неизвесности који утиче, позитивно или негативно, на ниво перформанси.

5.2 Однос ефективности и ефикасности

Ефективност представља “меру или степен до ког су планиране активности реализоване и планирани резултати остварени (*effectiveness - extent to which planned activities are realized and planned results achieved*)⁷⁸”. То практично значи да ефективношћу утврђујемо шта је од планираног урађено и какви су резултати остварени у односу на планиране. Оно што ефективност не обухвата је колико је то трајало, колико је коштало и који су све ресурси утршени при томе⁷⁹.

Ефикасност представља меру или однос између остварених резултата и употребљених ресурса (*efficiency - relationship between the result achieved and the resources used*)⁸⁰. То практично значи да ефикасност утврђује како је нешто урађено, колико дуго и са којим средствима је реализовано. Оно што ефикасност не обухвата је да ли су све планиране активности реализоване и какви су резултати остварени⁸¹.

⁷⁷Хелета., М., Грубор, Г., Авлијаш, Р.: Мерење ефикасности и ефективности менаџмент система, рад је у процедури објављивања, страна 3

⁷⁸International Standard ISO 9000:2005, Quality management systems . Fundamentals and vocabulary

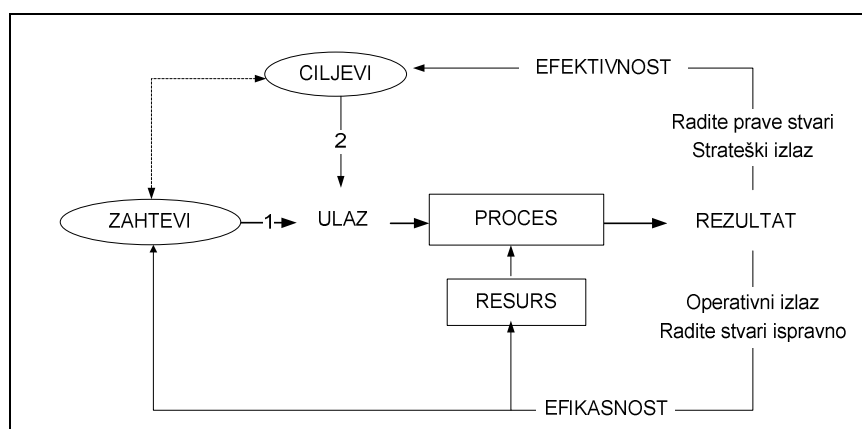
⁷⁹Хелета., М., Грубор, Г., Авлијаш, Р.: Мерење ефикасности и ефективности менаџмент система, рад је у процедури објављивања, страна 4

⁸⁰М. Heleta, G. Grubor, S. Veljković, Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances, IJSRP, Volume 3 Issue 10 October 2013

⁸¹Хелета., М., Грубор, Г., Авлијаш, Р.: Мерење ефикасности и ефективности менаџмент система, рад је у процедури објављивања, страна 4

На слици 21, приказана је оријентација ефикасности и ефективности. Сваки процес има два улаза: захтеве дефинисане од стране екстерног или интерног корисника, преведене у интерне спецификације, и циљеве дефинисане од стране менаџмента. Током испуњења захтева и остваривања циљева у оквиру процеса, уз помоћ ресурса, додају се процесне вредности и врши трансформација процесних улаза у излазе. Ефикасност представља меру уштеде ресурса током извршавања процеса, а ефективност представља степен остварења циљева⁸².

Outputs представљају оперативне резултате процеса у виду производа (*goods and services*), чије су перформансе дефинисане кроз захтеве на улазу и доминантно су мера ефикасности. *Outcomes* представљају стратешке резултате у виду сумарних резултата процеса у одређеном период пословања, дефинисане циљевима на улазу и доминантно су мера ефективности. Практично, то би значило да организација треба да “*do products right the first time*” по дефинисаним спецификацијама, односно процедурама. Међутим, у пракси интерне спецификације тешко могу да садрже све захтеве корисника. Тако се поставља питање да ли су ови производи “*right thing*” с обзиром на асортиман, атрактивност и дизајн, цену, рокове испоруке, поузданост и животни век, као и перформансе које се траже и које нуди конкуренција⁸³.



Слика 21 Оријентација ефективности и ефикасности⁸⁴

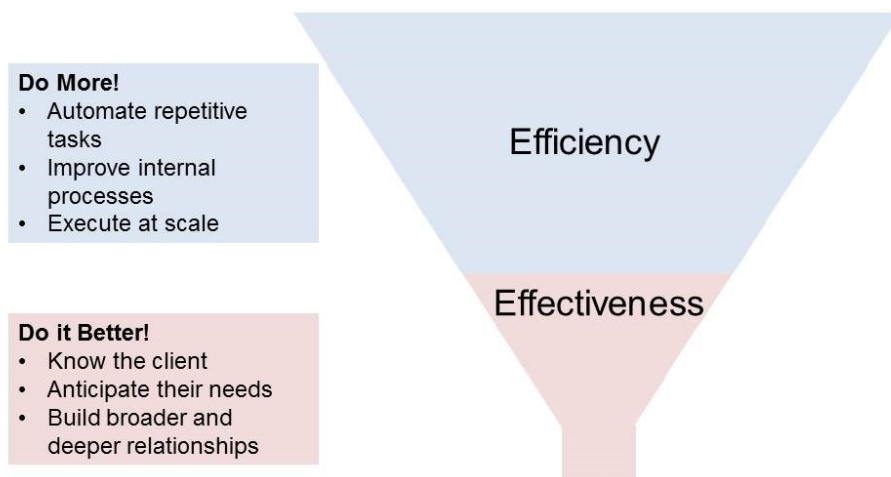
На основу слике 21 може се закључити да у циљу повећања ефективности и ефикасности, као предусловима одрживог развоја, потребно имати и стратешки и оперативни поглед како би се на најбољи могући начин максимизовала ефективност и ефикасност организације.

⁸²Хелета., М., Грубор, Г., Авлијаш, Р.: Мерење ефикасности и ефективности менаџмент система, рад је у процедури објављивања, страна 4

⁸³Хелета., М., Грубор, Г., Авлијаш, Р.: Мерење ефикасности и ефективности менаџмент система, рад је у процедури објављивања, страна 4

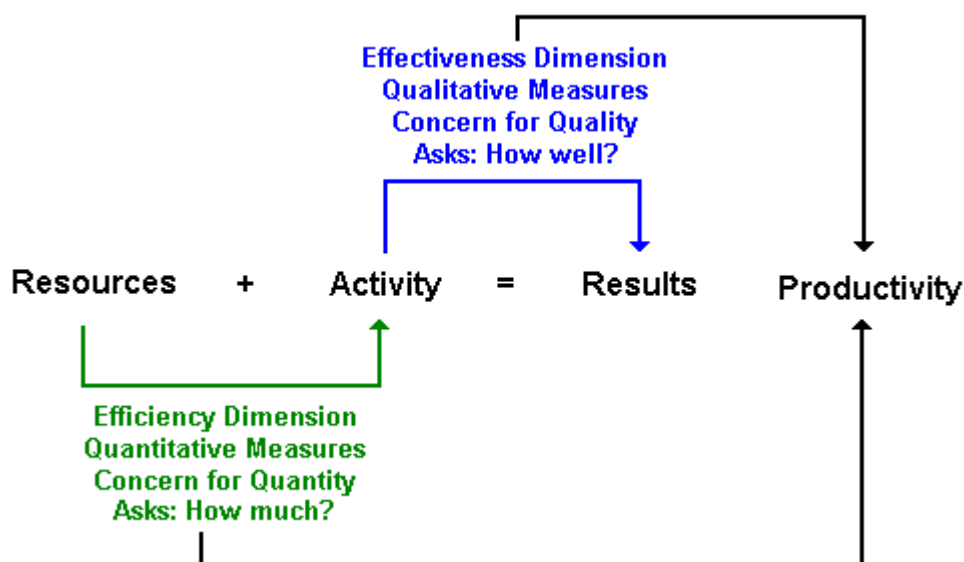
⁸⁴Хелета., М., Грубор, Г., Авлијаш, Р.: Мерење ефикасности и ефективности менаџмент система, рад је у процедури објављивања, страна 4

На слици 22 дата је паралела измеђи ефективности и ефикасности. Разлика се огледа у томе што ефикасности представљена као „радити више“, а ефективност „радити боље“. Ефикасност представља аутоматизацију процеса и побољшавање интерних процеса. Са друге стране ефективност подразумева познавање корисника и антиципацију њихових потреба у циљу повећавања ефеката на тржишту. Повећање ефеката и пенетрације је могуће ако се корисницима нуди производ или услуга коју они жели.



Слика 22 Однос ефективности и ефикасности⁸⁵

На слици 23 дат је још један графички приказ односа између ефективности и ефикасности. Ефикасност је представљена као веза између ресурса и активности, а ефикасност као веза између активности и резултата. Према томе ефикасност је вршење активности са оптималном потрошњом ресурса, док се ефективност може представити као вршење активности у циљу максимизације резултата.



Слика 23 Однос ресурси, активности, резултати и продуктивност⁸⁶

⁸⁵ <http://www.collierpickard.co.uk/grow-your-business-share-your-skills/> приступано 28.08.2015

⁸⁶ <http://www.internettraining.com/Productivity/Productivity.htm> приступано 28.08.2015

6 Планирање кључних перформанси и ризика

KPI⁸⁷ (кључни индикатори перформанси) представљају квантитативну меру која је унапред пројектована / репројектована и рефлектује критичне факторе једне организације.⁸⁸

Индикатор перформанси KPI је мерљив параметар и одређују га⁸⁹:

- Метод мерења (monitoring);
- Период мерења;
- Почетно стање (почетна вредност);
- Анализа процеса (период анализирања);
- Измерена периодична вредност
- Циљ (раст у %);
- Планирана вредност циља;
- Остварење циља.

Стандард ISO 9004 у тачки 8.3.2 истиче да кључни индикатори перформанси се морају идентификовати и квантификовати и омогућити организацији да постави мерљиве циљеве, прати и предвиђа трендове и преузима корективне, превентивне и мере побољшања када је то неопходно. KPI треба да одговора природи и величини организације и њеним производима, процесима и активностима. KPI треба да буде конзистентан са циљевима организације, који треба да буду конзистентни са стратегијом и политикама. Индикатори треба да обухватају⁹⁰:

- Испуњење потреба и очекивања купаца и других заинтересованих страна;
- Битне податке о производима, садашњим и будућим;
- Фекетивност и ефикасност процеса;
- Ефективно коришћење ресурса;
- Профитабилност и финансијске перформансе;
- Губитке.

⁸⁷ KPI – Key Performance Indicators

⁸⁸Parmenter, D. Key Performance Indicators: developing, implementing and using winning KPIs, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

⁸⁹Parmenter, D. Key Performance Indicators: developing, implementing and using winning KPIs, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey,

⁹⁰Хелета, М.А, Хелета, М., Интегрисање индикатора циљева и кључних перформанси организације, International Convnention on Quality, JUSK ICQ, Београд, 2010

6.1 Перформансе организације

Перформансе организације приказаћемо на примеру Градске општине Звездара и одељењу за инспекцијске послове. У овом одељењу 2013. године одрађен је реинжењеринг перформанси и циљева. Уз нове циљеве дефинисани су и ризици који утичу на остварење циљева. Анализа ризика вршена је помоћу FMECA анализе. На слици 24 дата је организациона структура одељења за инспекцијске послове. Према организационој структури може се видети да се одељење састоји из грађевинске и комуналне инспекције и одсека за управно-правне послове инспекције и извршења.



Слика 24 Организациона структура Одељења за инспекцијске послове

У табели 4 дат је преглед циљева за период пре реинжењеринга процеса менаџмента циљевима у овом одељењу.

Табела 4 Преглед циљева за период од 2009 до 2012 Одељења за инспекцијске послове

Р.б.	Назив циља	Индикатор остварења циља	2009		2010		2011		2012	
			План	Оств.	План	Оств.	План	Оств.	План	Оств.
1	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	<20%	30%	<20%	7%	<10%	0,63%	<5%	1,88%
2	Проценат предмета који се решавају у законском року	Проценат предмета који се решавају у законском року	>95%	99%	>95%	78%	>95%	86%	>95%	82,17%
3	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	<53%	19%	<19%	12%	<19%	27%	<20%	17,82%
4	Решавање питања дивљих депонија	Број м3 смећа однесен са дивљих депонија	>500	800	800	611,75	600	245	300	251
5	Комунални неред на јавним површинама	Број напуштених возила уклоњених са територије општине	>30	365	360	442	360	442	360	497
6	ПЛАН ОБИМА РАДА ОДЕЉЕЊА	Број решених предмета годишње	2.500	3.846	3.600	3.539	3.600	3.418	3.000	3.569

На основу индикатора може се доћи до закључка да постоје одређени циљеви на које се не може директно утицати и самим тим може се јавити проблем приликом планирања нивоа перформанси. Такође, приметно је и неегзактно постављени индикатори као што је на пример *број решених предмета* као индикатор циља план обима рада одељења. У обим рада улазе и нерешени предмети и предмети који су пренешени у следећу годину.

У табели 5 дати су циљеви након реинжењеринга. Реинжењеринг се заснивао у бољем планирању индикатора циљева, као и оптимизацији постављених циљева.

Табела 5 Преглед циљева од 2013

Р.б	Назив циља	Индикатор остварења циља	Орг	Јед. мере	План	Остварено	Ризици	Мера превенције ризика
3.1	Смањење броја решења и закључака који су поништени од стране виших инстанци власти (ефективност рада одељења)	Проценат решења и закључака Одељења за инспекцијске послове који су поништени на захтев физичких и правних лица од стране виших инстанци власти	500	%	<4		- Преоптерећено ст запослених услед превеликог броја предмета	-Пријем нових запослених
3.2	Повећање броја предмета који се решавају у законском року	Проценат предмета Одељења за инспекцијске послове који се решавају у законском року	500	%	>85		- Преоптерећено ст запослених услед превеликог броја предмета -Одсуства	-Пријем нових запослених -Прављење плана коришћења годишњих одмора
3.3	Смањење броја нерешених предмета у односу на укупан број предмета-нових и пренешених у текућој години	Проценат нерешених предмета Одељења за инспекцијске послове у односу на укупан број активних (нових и пренешених) предмета	500	%	<35		- Преоптерећено ст запослених услед превеликог броја предмета -Одсуства	-Пријем нових запослених -Прављење плана коришћења годишњих одмора
3.4	Комунални неред на јавним површинама	Проценат напуштених возила уклоњених са територије Општине у односу на број пријављених	500	%	>75			

На циљеве као што су решавање питања дивљих депонија и комунални неред на јавним површинама није могуће директно утицати. Одељење не може утицати колико ће се метара кубних дивљих депонија појавити или колики ће бити број напуштених возила. План обима рада је такође циљ на које Одељење не може утицати. Овај циљ зависи искључиво од физичких, правних лица и предузетника који су иницијатори тј подносиоци пријаве или захтева.

Проблеми са неостарењем циљева можемо наћи и у не систематском постављању циљева као и у лошим индикаторима циља. Раније није постојала анализа остварења и нису укључивани ризици, који се јављају при реализацији циљева.

6.2 Примена менаџмента ризика

Ризик је присутан у свакодневници ма који посао обављали. Одељење за инспекцијске послове и њени запослени су свакодневно изложени разним ризицима. Одељење је започело процес управљања ризиком тако што је урађена почетна FMECA анализа ризика са којим се срећу запослени у овом Одељењу. Најризичније послове обављају инспектори и извршитељи чији је посао везан за рад на терену под непредвидљивим условима као што су:

- понашање лица чије се иселење врши,
- понашање радника, инвеститора на градилишту,
- необезбеђена градилишта...

Осим ових ризика у Одељењу се јављају ризици везани за простор у којем се обавља радни процес. Ризици који се јављају у канцеларијском пословању су:

- просторни распоред,
- могућ контакт са кабловима под напоном,
- повреде од канцеларијског намештаја и материјала,
- спотицање, клизање...

У табелама 6, 7, 8 и 9 дати су критеријуми оцењивања по аспектима озбиљности, појављивања, детектовања и опсези ризика. Методологија је развијена према сопственим критеријумима за оцену нивоа ризика и представља допринос аутора раду.

На основу критеријума ризик се израчунава по формули:

$$\text{Ризик} = \text{озбиљност} \times \text{вероватноћа појављивања} \times \text{детектовање}$$

Табела 6 Преглед оцена озбиљности

ОЗБИЉНОСТ	Оцена
Врло мала, може доћи до мали последица по безбедност и здравље	1
Умерена, може доћи до умерених последица по безбедност и здравље	2
Умерена до велика, може доћи од умерених до великих последица по здравље и безбедност	3
Велика, може доћи до великих последица по здравље и безбедност	4
Веома велика, може доћи до веома великих последица по здравље и безбедност	5

Табела 7 Преглед оцена појављивања

ВЕРОВАТНОЋА ПОЈАВЉИВАЊЕ	Оцена
Ретко, ретко се појављује	1
Умерено, умерено (повремено) појављивање	2
Умерено до велико, од умереног(повремено) до велике учесталости појављивања	3
Велико, велика учесталост појављивања	4
Веома велика учесталост, непојављивање скоро немогуће	5

Табела 8 Преглед оцена детектовања

ДЕТЕКТОВАЊЕ	Оцена
Скоро извесно детектовање	1
Од умерене до велике могућности детектовања	2
Умерена могућност детектовања	3
Веома мала могућност детектовања	4
Скоро немогуће детектовање	5

Табела 9 Преглед оцене ризика

РИЗИК	Оцена
Низак	0-16
Средњи	17-64
Висок	65-125

У табелама 10, 11 и 12 дата је анализа ризика одељења за инспекцијске послове.

Табела 10 FMECA анализа Одељења за инспекцијске послове а)

Р. бр.	Функција	Начин отказа (догађај)	Ефекат отказа		Узрок отказа	S ⁹¹	O ⁹²	D ⁹³	РПН ⁹⁴	Одговоран	Мере за смањење ризика
			Непосредни ефекат	Системски ефекат							
1	Грађевински инспектори	Пад предмета са висине на градилишту	-Последице на здравље и безбедност инспектора	-Ризичан теренски рад инспектора на градилишту	- Необезбеђеност градилишта. Немар радника на градилишту.	5	2	5	50	- Одговорни извођач -Извођач	-Ношење личне безбедностне опреме.
2	Извршитељи	Насилно понашање при исељавању	-Последице на здравље и безбедност извршитеља	-Угрожена безбедност извршитеља	-Насилно понашање лица чије се исељење врши.	3	5	3	45	-Полиција	-Тражење асистенције од стране полиције.
3	Сви запослени у одељењу	Клизавост и спотицање у просторији и објекту ГО Звездара	-Преломи, нагњечења	-Одсуство запослених -Смањење ефикасности и ефективности рада одељења (угрожавање процеса рада одељења)	-Проливане течности по подовима и степеницама.	3	2	1	6	-Радници на одржавању	-Ради спречавања повреда које могу настати при кретању на раду радници задужени за одржавање хигијене обилазе и уклањају проливане течности или постављају знак да је под мокар и клизав док се не доведе у безбедно стање.

⁹¹ Severity - озбиљност

⁹² Occurrence – вероватноћа појављивање

⁹³ Detection – детектовање

⁹⁴ РПН=озбиљност x појављивање x детектовање

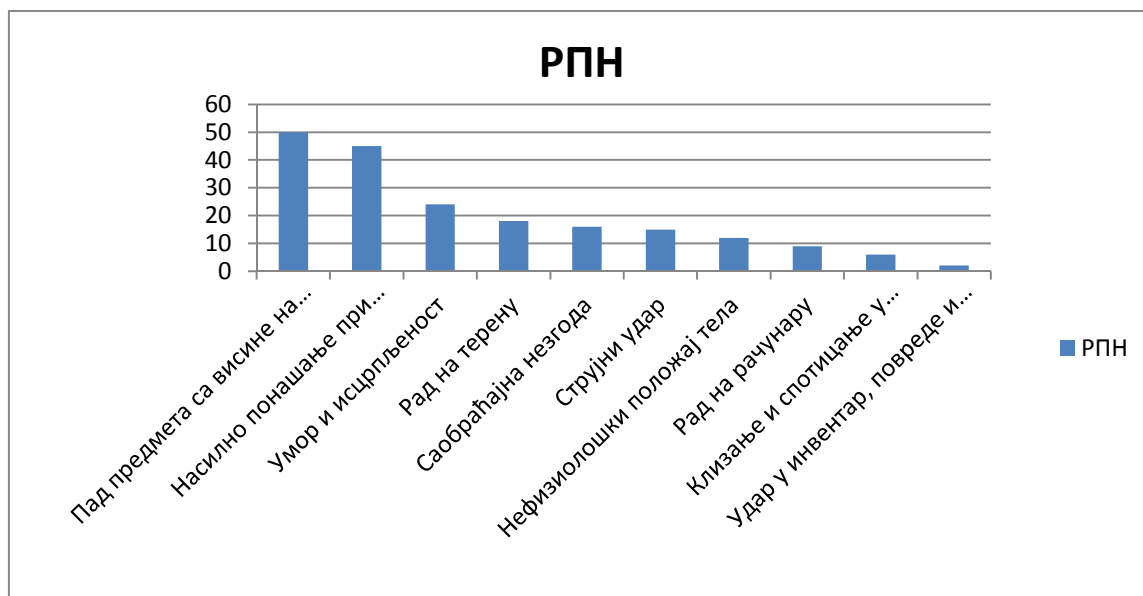
Табела 11 FMECA анализа Одељења за инспекцијске послове б)

Р. бр.	Функција	Начин отказа (догађај)	Ефекат отказа		Узрок отказа	S	O	D	РПН	Одговоран	Мере за смањење ризика
			Непосредни ефекат	Системски ефекат							
4	Сви запослени у одељењу	Удар у инвентар, повреде и укљештења канцеларијским прибором, посекотина папиром	-Посекотине и/или убивотине	-Одсуство запослених. -Смањење ефикасности и ефективности рада одељења (угрожавање процеса рада одељења)	-Непажња запослених при обављању радних задатака. -Журба.	1	2	1	2	-Запослени	-Коришћење канцеларијског прибора који не може довести или је мала вероватноћа појављивања повреде и/или посекотине. -Обратити пажњу на ергономију радног простора.
5	Сви запослени у одељењу	Рад на рачунару	-Замор очију (црвенило, пецкање, осечај сувоће, влажне очи, нејасна слика, треперење), оштећење вида, општи замор, главобоља	-Утицај на здравље запослених	-Рад са CRT мониторима. - Радна рачунару без одмора.	3	3	1	9	-Служба за ГИС и информатику -Одељење за финансије	-Коришћење TFT монитора. - Правити паузе при раду на рачунару.
6	Инспектори и извршитељи	Рад на терену	-Прехладе	-Одсуство запослених. -Смањење ефикасности и ефективности рада одељења (угрожавање процеса рада)	-Изложеност неповољним климатским и метео условима у зависности од годишњег доба	3	3	2	18	-Шеф одељења	-Рад на терену не треба да прелази 20% радног времена

Табела 12 FMECA анализа Одељења за инспекцијске послове ц)

Р. бр.	Функција	Начин отказа (догађај)	Ефекат отказа		Узрок отказа	S	O	D	РПН	Одговоран	Мере за смањење ризика
			Непосредни ефекат	Системски ефекат							
7	Сви запослени у одељењу	Нефизиолошки положај тела	-Напрезање мишића што изазива умор и неугодност, као и бол у врату, раменима и рукама	-Утицај на здравље запослених	-Рад у седећем положају који је условљен положајем монитора.	2	3	2	12	-Референт заштите на раду	-Коришћење столица са подесивим наслоним и седиштем
8	Сви запослени у одељењу	Струјни удар	-Озбиљне последице по здравље и безбедност запослених (могућ смртни исход)	-Угрожено здравље и безбедност запослених	-Оштећење на изолацији или електричарском прибору	5	1	3	15	-Служба за заједничке послове	-Периодични прегледи инсталација и уређаја од стране радника одржавања
9	Сви запослени у одељењу	Умор и исцрпљеност	-Здравствени проблеми запослених	Смањење ефективности и ефикасности рада запослених	-Повећан обим посла (повећање броја странака) -Одсуства запослених и/или недостатак радне снаге	3	4	2	24	-Шеф одељења	-Прављење плана коришћења одмора -Коришћење предвиђене паузе од 30 минута
10	Инспектори и извршитељи	Саобраћајна незгода	-Повреде	-Угрожено здравље и безбедност запослених	-Непажња -Неисправност возила -Непоштовање прописа	4	2	2	16	-Возач	-Здравствени преглед возача -Технички прегледи возила -Превентивни прегледи возила

Анализа ризика указује да је највећи ризик од пада предмета са висине на градилиштима, као и насилно понашање приликом иселјавања.



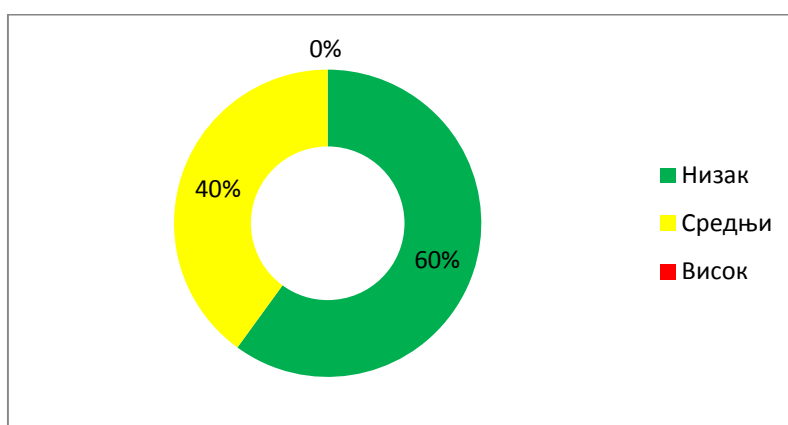
Слика 25 Графички приказ дођаја са највишим ризиком

На основу анализе ризика може се закључити да је већина ризика ниског нивоа и да нема ризика који су класификовани као високо ризични.

Табела 13 Класификација ризика

Класификација ризика	Ризика
Низак	6
Средњи	4
Висок	0

Према анализи ризика 60 процената спада у низак ризик, док 40 процената ризика класификовано је као средњи ризик.



Слика 26 Процентуални однос ризика

6.3 Примена менаџмента циљевима

*“Management by objective works - if you know the objectives.
Ninety percent of the time you don't”*

Peter Drucker

Менаџмент циљевима од свог зачетка до сада је доста напредовао и проширио своје присуство у организације различитих делатности у свету. За распрострањеност менаџмента циљевима најзаслужнији је *Peter Drucker* као творац чувеног концепта. Да би се говорило о менаџменту циљевима потребно је кренути од почетка. Почетак представља идеја. Лидер организације мора да има идеју⁹⁵ пословања организације. На основу идеје генерише се одговарајућа стратегија у циљу спровођења идеје. Након стратегије потребно је дефинисати и циљеве како би се одређене стратегије имплементирале и дале жељени ефекат.



Слика 27 Пут од идеје до циља⁹⁶

Када је реч о менаџменту циљевима као процесу могу се дефинисати следеће активности процеса:

- Дефинисање организацијских циљева;
- Дефинисање циљева запослених;
- Континуирано праћење перформанси и напретка;
- Евалуација перформанси;
- Обезбеђивање feedback-a;
- Оцењивање перформанси.



Слика 28 Процес менаџмента циљевима⁹⁷

Дефинисање организацијских циљева и циљева запослених је један од најбитнијих корака када је у питању менаџмент циљевима. На слици 29 дат је преглед како би циљеви требали да се дефинишу. Када се дефинишу циљеви потребно је кренути од стратешког нивоа и спуштати их ка оперативном нивоу. Прво се дефинишу

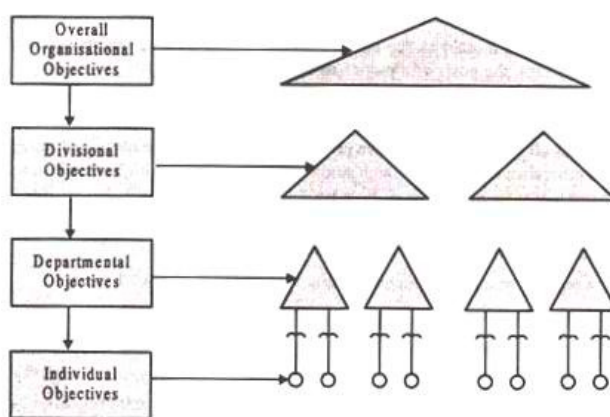
⁹⁵Када је реч о идеји у овом контексту може се поистовети са визијом организације у јер је идеја садржана у визији организације

⁹⁶<http://www.resumark.com/blog/robert/mbo-saves-the-day/> приступано 13.06.2015

⁹⁷Performance Appraisal: Why Managers Fail?Phuong Le Callaway, PhD, Sahrma

организацијски циљеви који морају бити конзистентни са стратегијама и визијом организације. Након тога дефинишу се циљеви дивизија. Циљеви дивизија се гранају на циљеве департмана који чине дивизију. Циљеви департмана се гранају на индивидуалне циљеве.

Када је реч о остварењу циљева укупно остварење зависи од индивидуалног остварења циљева, јер су заправо индивидуални циљеви они који се синтетишу у циљеве департмана, дивизије и на крају читаве организације. Ово се може повезати са изреком *ланац је јак колико и најслабија карика*, јер су управо индивидуални циљеви карике и ако дође до неостварења код једног запосленог други запослени морају надоместити или ће остварење циља бити под знаком питања.



Слика 29 Хијерархија циљева у организацији⁹⁸

Континуирано праћење перформанси и напретка остварења перформанси је врло битна активност зато што је предуслов ефективног менаџмента циљевима је праћење остварења. Континуално праћење омогућава реаговање у случају да остварење циљева не иде по плану. Уколико дође до лошијих резултата менаџмент може да предузме мере у циљу повећања перформанси, а самим тим и остварењу циљева.

Евалуација перформанси се мора вршити итеративно и циклично како би се перманентно остварио увид у остварење перформанси. Обезбеђивање *feedback-a* предстаља следећу активност која је битна за самооцењивање зато што је потребна повратна информација од индивидуалаца односно непосредних извршиоца, како би се исправило потенцијално несагледавање свих аспеката приликом дефинисања циљева. Оцењивање перформанси за циљ има унапређење менаџмента циљевима. Ова активност обухвата и преиспитивање перформанси и њихових остварења, као и ризика који су идентификовани. Кроз ову активност менаџмент врши унапређење самог процеса менаџмента циљевима.

⁹⁸Chand, S., Management by Objectives (MBO): Advantages and Disadvantages

У следећој табели дат је преглед кључних перформанси у периоду од 2009. до 2014 године које се заснивају на ефективности и ефикасности одељења за инспекцијске послове.

Табела 14 Преглед кључних перформанси у периоду од 2009 до 2014

Аспект	Перформанса	Индикатор перформанси		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ефективност	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци	Циљ	20%	20%	10%	5%	4%	40%
			Ниво остварења	30%	7%	1%	2%	3%	2%
Ефикасност	Проценат предмета који се решавају у законском року	Проценат предмета који се решавају у законском року	Циљ	95%	95%	95%	95%	85%	85%
			Ниво остварења	74%	78%	86%	82%	86%	91%
Ефикасност	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години	Циљ	53%	19%	19%	20%	35%	20%
			Ниво остварења	19%	12%	27%	18%	14%	10%

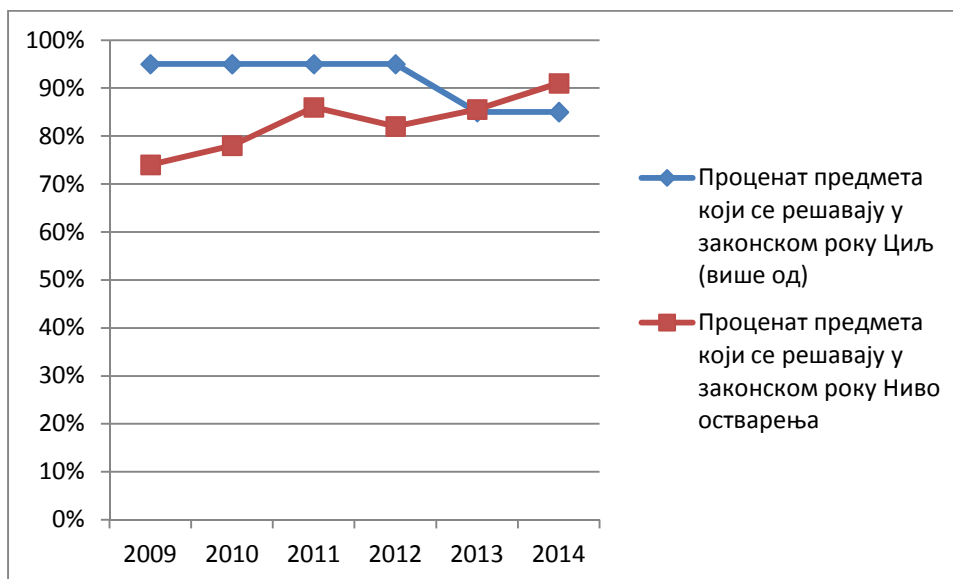
На слици 30 дата је графичка интерпретација резултата по питању процента решења и закључака који су поништени од стране виших инстанци. Овај циљ представља ефективност организације. Индикативно је да од реинжењеринга циљева и индикатора перформанси дошло до повећања нивоа остварења односно у овом случају дошло је до смањења процента решења и закључака који су поништени од стране виших инстанци. Уз реинжењеринг потребно је нагласити и утицај FMECA анализе која је такође позитивно утицала на остварење.



Слика 30 Проценат решења и закључака који су поништени од виших инстанци у периоду од 2009 до 2014

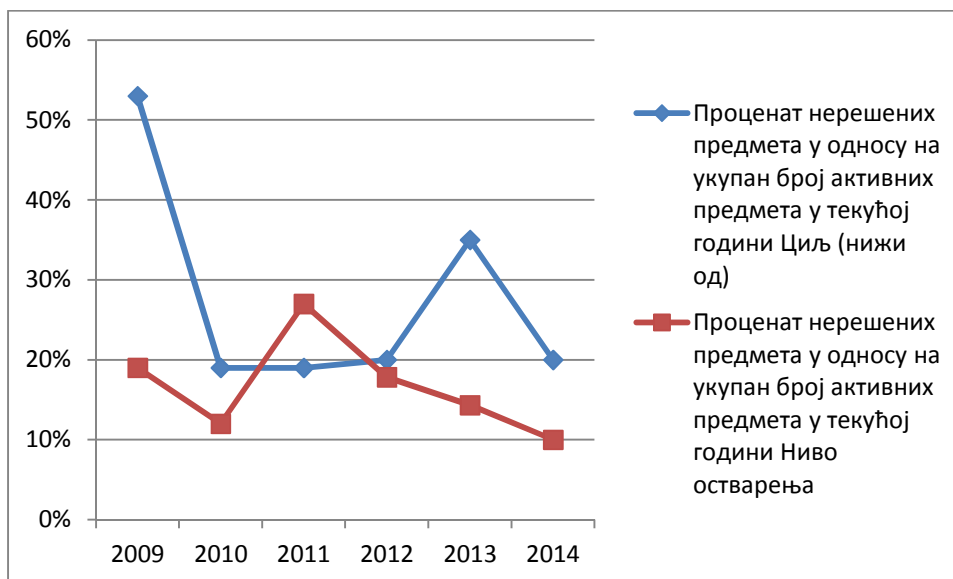
Када је реч о циљу који се односи на проценат предмета који се решавају у законском року проценат је порастао од реинжењеринга. Након реинжењеринга дошло је до

пораста нивоа остварења. Такође, дошло је до остварења циља што у претходним годинама није био случај.



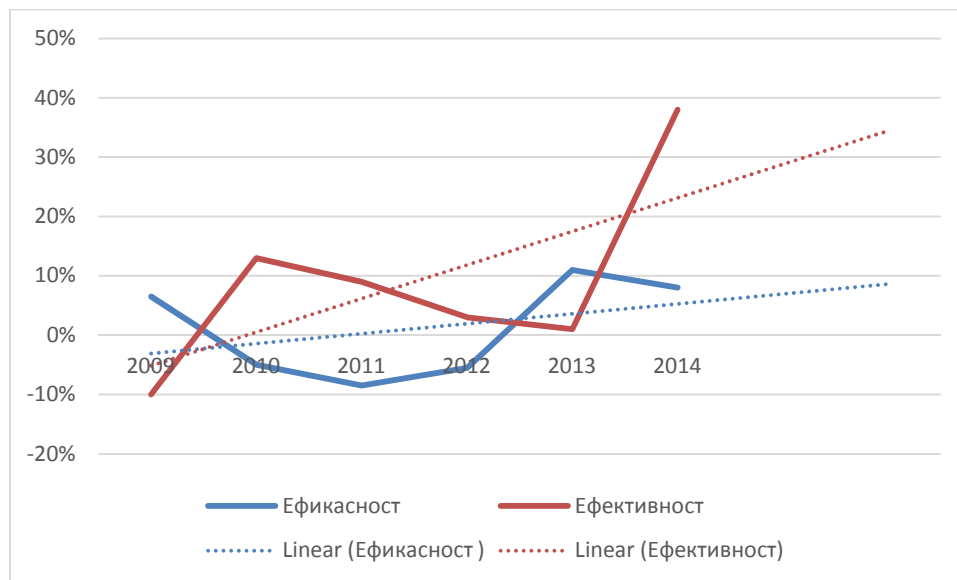
Слика 31 Проценат предмета који се решавају у законском року у периоду од 2009 до 2014

Када је реч о проценту нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета бележи се пад процента са трендом пада што је изузетно добар резултат и тренд када је у питању одељење за инспекцијске послове.



Слика 32 Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години у периоду од 2009 до 2014

На основу груписања циљева када су у питању ефективност и ефикасност може се доћи до закључка да се након увођења менаџмента ризика и циљева повећао ниво остварења циљева. Овим се доказује хипотезе да увођењем менаџмента ризика и циљева долази до повећања ефикасности и ефективности у односу на планирану вредност.



Слика 33 Проценат нерешених предмета у односу на укупан број активних предмета у текућој години у периоду од 2009 до 2014

7 Закључак

*„Планирајте оно што је тешко док је још лако, чините оно што је велико док је мало.
Најтеже ствари на свету морају бити учињене док су још лаке, највеће ствари на
свету морају бити учињене док су још мале.“*

Сун Цу

*“Good management consists in showing average people how to do the work of superior
people”*

John D. Rockefeller

“We know what we are, but know not what we may be”

William Shakespeare

Перформансе у менаџменту се јављају с појавом Тејлора који је први проучава процесне перформансе, на основу чега је дошао до закључка да је могуће повећати ниво перформанси, а самим тим и продуктивност радне снаге ако се смањи број покрета запослених. Касније се из овог приступа развила грана менаџмента која се бави перформансама.

Нивои кључних перформанси представљају мерило успешности организације. Поред остварења циљева, перформансе показују и степен побољшавања организације. Како би се максимизирали нивои перформанси потребно је успоставити менаџмент перформанси. Максимизацијом нивоа перформанси утиче се на остварење одрживе успешности организације, што представља највиши циљ за једну организацију.

Кључна перформанса предстаља перформансу чији ниво утиче на успешност организације. Кроз успешност организације остварује се и профит који је циљ заинтересованих страна. Кроз стварања профита омогућавају се средства за улагање у развој процеса, а самим тим и организације.

Кључна перформанса, без обзира на делатност којом се организације бави, је задовољство корисника. Задовољство корисника утиче на имиџ организације, а самим тим и на профит организације. Да би задовољство корисника, као кључна перформанса, било на задовољавајућем нивоу потребно је поставити корисника на пиједестал. Основни улаз у процес пројектовања производа и/или услуге мора бити захтев корисника и његова очекивања.

Уз задовољство корисника потребно је идентификовати и перформансе које утичу на ниво задовољства корисника које такође представљају кључне перформансе, што се може закључити на основу истраживања, које је представљено у раду, односа нивоа остварења циљева са нивоом задовољства корисника.

Према Дракеру управљати значи радити ствари исправно, а предводити значи радити праве ствари. Према томе менаџментом перформанси може се управљати кључним перформансама, али потребан је и лидер који ће уз помоћ менаџмента перформанси, циљева и ризика усмерити организацију ка одрживој успешности. Лидер мора препознати кључну перформансу и имати визију који ниво перформанси је потребно достићи како би организација тежила одрживој успешности.

На основу истраживања које је представљено у раду доказана је општа хипотеза да менаџмент ризика представља основ за повећање нивоа перформанси организације. Чињеница која доказује хипотезу је да се ниво перформанси повећао за 17% у односу

на период када се није примењивао менаџмент ризика. Овом повећању допринела је FMECA анализа која је примењена приликом анализирања ризика у организацији. Тиме се доказује и посебна хипотеза да FMECA алат који утиче на смањење негативних утицаја на остварење циљева.

Нивои кључних перформанси су се такође повећали за просечно 17% и тиме се унапредио рад одељења. Осим ових ефеката потребно је истаћи да је један од кључних ефеката повећање ефикасности за 14 %, а ефективности за 35 % чиме се организација усмерила ка путу одрживе успешности. Тиме се доказује хипотеза да се применом менаџмента ризика и перформанси повећава ефективност и ефикасност организације.

Посвећеност успеху организације и одрживом развоју организације један од кључних предуслова за остварење извржности и бизнису којим се организација бави. Посвећеност мора бити перманентна и мора се континуирано вршити преиспитивање циљева у циљу подизања лествице на још виши ниво. Самим тим организација ће се мотивисати да „прескочи“ вишу лествицу.

Да би се дошло до одрживог развоја потребно је бавити се самом организацијом и управљати њом а не препустати импровизацији и инерцији. Управљање организацијом је најлакше вршити путем кључних перформанси, јер се на тај начин сви кључни аспекти организације узимају у обзир. Међутим, није довољно само поставити кључне перформансе, потребно је и бавити се њима и унапређивати их.

За организацију не постоје статус *quo*. Када се чини да организација стоји у месту управо тада организација је у пада односно њене перформансе су у паду пошто конкуренти неће стојати мирно већ ће се борити за освајање тржишта и повећање тржишног учешћа. На менаџерима је да се дефинишу кључне перформансе и да се преко њих управља организацијом. Менаџери имају циљ да од просечне организације направе супериорну организацију, јер је сврха менаџера унапређење и стварање нових вредности за организацију.

Осим менаџмента и лидерство представља битан фактор ка одрживој успешности. Лидер мора успоставити систем који ће се заснивати на менаџменту перформанси, циљева и ризика како би се на институционализован начин организација унапређивала. Кроз менаџменте перформанси, циљева и ризика организација настоји да повећа ниво ефективности и ефикасности као кључне факторе одрживе успешности и остварења извржности организације.

На лидеру је да препозна шта је организација и да дефинише шта би могла да буде, а на менаџерима је да премосте јаз од тренутног стања до жељеног стања. Из тог разлога потребно је бавити се менаџментом перформанси са посебним акцентом на менаџмент кључних перформанси и ризика.

Менаџменти перформанси, циљева и ризика уз подршку лидерства представљају кључ ка остварењу *подвига*. Умировљени Епископ Захумско + Херцеговачки и Приморски Атанасије Јефтић подвиг тумачи као кретање навише и напред. Управо остварење подвига представља кључ успеха организације а и човечанства. Наравно, притом је неопходно водити рачуна да је реч о одрживом кретању навише и напред које не угрожава постојање других.

8 Литература

1. G. Johnson, K. Scholes,: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988
2. Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for *integrated management of the processes, objectives, risks and performances*“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013
3. IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment techniques
4. ISO 9001:2008 – Quality management systems – Requirements
5. ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach
6. ISO/FDIS 31000 – Risk management – principles and guidelines
7. Juran, J.M., Gryna, F.M., Quality planning and analysis-from product development through use, McGraw-Hill, Inc, third edition, 1993
8. Kotter, J., Leading Change, Harvard Business Press, 1996
9. М.Котлер: Менаџмент, Дата статус, Београд, 2008
10. Samuel C. Certo, J. Paul Peter,: Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw/Hill Inc.,
11. Багарић, И., Менаџмент информационах технологија, прво издање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010
12. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ.: Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2011
13. Живковић, Ж., Ђорђевић, П.: Управљање квалитетом, Графомед Бор, 2013
14. Јевтић, А.: Патрологија-Црквени оци и писци прва три века историје цркве, Епископија Захумско-Херцеговачка, Епископија Западно- Америчка и Православни Богословски факултет Београдског универзитета, Београд Требиње Лос Анђелес, 2015
15. Машић, Б., Стратегијски менаџмент, друго издање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010
16. Машић, Б. Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, друго издање, Београд, 2009
17. Милисављевић, М., Тодоровић, Ј.: Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд, 1994
18. Милисављевић, М.: Савремени стратегијски менаџмент, Мегатренд Београд, 2007
19. Поповић, П., Акредитација и оцењивање усаглашености, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010
20. Поповић, П., Живковић, В., Основи стандардизације и метрологије, прво издање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011
21. Хелета, М., TQM Модели изврности и интегрисани менаџмент системи, Завод за уџбенике, Београд, 2010

22. Хелета, М.: Менаџмент квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008
23. Хелета, М.: Пројектовање менаџмент система квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012

Интернет извори:

1. www.1stconsulting.biz
2. www.1bournemouth.ac.uk
3. www.spc.rs