



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
MASTER STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM: INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Unapređenje kvaliteta poslovanja putem poboljšanja
poslovnih procesa i menadžmenta ciljeva i performansi u
špediterskim uslugama**

- Master rad –

Mentor:
Prof. dr Milenko Heleta

Student:
Ana Dimitrijević
Br. Indeksa: 411017/2015

Beograd, 2016.

SADRŽAJ:

1.	UVOD.....	1
2.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA.....	3
2.1	Predmet istraživanja.....	3
2.2	Cilj istraživanja	3
2.2.1	Naučni cilj	3
2.2.2	Društveni cilj.....	3
2.3	Hipotetički okvir	4
2.4	Metode istraživanja.....	4
3.	ŠPEDITERSKO POSLOVANJE.....	5
3.1	Pojam i definicija špedicije.....	5
3.2	Poslovi međunarodne špedicije.....	7
3.3	Osnovna dokumentacija u transportnom procesu	9
3.3.1	CEMT dozvola.....	9
3.3.2	TIR karnet	10
3.3.3	ATA karnet	11
3.3.4	Međunarodni tovarni list CMR.....	12
3.3.5	Sertifikat o poreklu robe	13
4.	REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA	14
4.1	Karakteristike reinženjeringa poslovnih procesa	17
4.1.1	Ljudski potencijal u reinženjeringu.....	19
4.2	Faze reinženjeringa	20
4.2.1	Benčmarking	21
4.2.2	Analiza i upravljanje poslovnim procesima	22
4.2.3	Simulacijsko modelovanje u reinženjeringu	24
4.2.4	Uloga informacionih tehnologija u reinženjeringu	24

4.3	Rizici uvođenja reinženjeringa poslovnih procesa.....	25
5.	KVALITET	26
5.1	TQM koncept	29
5.2	Standardizovani menadžment sistemi	33
5.2.1	Sistemi menadžmenta kvaliteta.....	33
5.2.2	Nova verzija standarda ISO 9001	37
6.	MENADŽMENT CILJEVA I PERFORMANSI.....	38
6.1	Politika i ciljevi kvaliteta	40
6.2	Aspekti ciljeva i performansi i uticaj rizika na njihovo ostvarenje.....	41
6.3	Metodi za menadžment ciljeva i performansi	45
6.3.1	Model za integrisani menadžment procesa, ciljeva, rizika i performansi	46
6.3.2	Menadžment ciljeva	47
6.3.2.1	Motivacija zaposlenih	51
7.	STUDIJA SLUČAJA ŠPEDICIJA D.O.O.....	52
7.1	Osnovni podaci, uloga i značaj Špedicija d.o.o.	52
7.2	Reinženjering privrednog društva Špedicija	53
7.2.1	Poslovni procesi privrednog društva Špedicija d.o.o.	55
7.2.2	Uvođenje novog informacionog sistema u Špedicija d.o.o.	63
7.3	Politika i ciljevi kvaliteta Špedicija d.o.o.....	65
7.3.1	Menadžment ciljeva - Špedicija d.o.o.	66
7.4	Zadovoljstvo klijenata i zaposlenih.....	72
7.5	Preispitivanje sistema menadžmenta kvaliteta-Špedicija d.o.o.....	80
8.	ZAKLJUČAK	84
	LITERATURA	86
	SPISAK SLIKA I TABELA	88
	PRILOZI	91

1. UVOD

Za opstanak organizacije u današnjim surovim uslovima poslovanja koja nameću konstantne promene u okruženju, globalizacija, velika tržišna borba, sve zahtevniji kupci za određenim nivoom kvaliteta proizvoda i usluga, veoma važna je njena sposobnost upravljanja i prilagođavanja svim tim uslovima.

Promene koje se dešavaju na svetskom tržištu uzrokuju takvu dinamičnost da gotovo ništa nije stalno, već je samo u pitanju sposobnost organizacije da promene predvidi i da izvrši odgovarajuće transformacije u organizacionoj strukturi, odnosno u upravljanju organizacije, njenom ponašanju i poslovanju, kako bi sebi obezbedila mesto i opstanak u poslovnom svetu.¹

Preduzeća su pod ogromnim pritiskom konkurencije i sve zahtevnijih kupaca po pitanju kvaliteta proizvoda i pružanja usluga. Obezbeđenje potrebnog nivoa kvaliteta je moguće samo ako je u primeni odgovarajući menadžment sistem čiji se zahtevi ispunjavaju realizacijom procesa, što za rezultat ima povećanje produktivnosti, smanjenje troškova i povećanje profita.²

Dugoročan razvoj organizacije je omogućen ako se ostvari dirigovan kvalitet od strane kupaca kroz planiranje, preventivu i poboljšanje poslovnih procesa, čime se sprečavaju neželjeni efekti u svim poslovnim procesima organizacije što doprinosi smanjenju troškova i unapređenju performansi procesa.

Rad se sastoji iz pet celina, gde je u prvoj opisana špediterska delatnost kroz pojam i definiciju špedicije i poslove međunarodne špedicije.

U drugom delu rada prikazano je sprovođenje reinženjeringa poslovnih procesa unutar špediterskog preduzeća, što znači da će biti prikazana važnost reinženjeringa poslovnih procesa, njegove karakteristike, pojam, sadržaj i nedostaci, kao i važnost uvođenja savremenih informacionih tehnologija čijom primenom je moguće postići spektakularne rezultate. Reinženjering poslovnih procesa (*engl. Business Process Reengineering - BPR*) predstavlja revolucionarni koncept unapređenja poslovanja poslovno-proizvodnih sistema, gde se vrši radikalno menjanje postojećih poslovnih procesa, a čime se postiže značajno poboljšanje određenih performansi procesa. Prilikom sprovođenja ovako velikih promena, najvažniju ulogu, a to je uloga lidera, imaju menadžeri, od čijeg znanja i sposobnosti zavisi i uspešnost

¹ M. Heleta, D. Cvetković, *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Beograd, 2009., str.41

² M. Heleta., *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012., str.2

spvođenja reinženjeringa, obzirom da se radi o radikalnim izmenama procesa, što za posledicu ima otpor zaposlenih koji je potrebno predvideti i prevladati.

Treća celina obuhvata značenje kvaliteta, koncept menadžmenta totalnog kvaliteta i standardizovane menadžment sisteme sa akcentom na sisteme menadžmenta kvaliteta. Nakon uspešnog spvođenja reinženjeringa, čime dobijamo jedan potpuno novi poslovni proces, sledi primena sistema menadžmenta kvaliteta prema odgovarajućem standardu, što će voditi ka zadovoljenju potreba klijenata i drugih zainteresovanih strana.

Četvrta celina obuhvata menadžment ciljeva i performansi, aspekte ciljeva i performansi i uticaj rizika na njihovo ostvarenje i metode za menadžment ciljeva i performansi. Visoke performanse znače dostizanje i prevazilaženje postavljenih ciljeva kako bi se ostvario kvalitet kroz smanjene troškove, a povećanu produktivnost, što za posledicu ima ostvaren povećan profit. Zaposleni koji ne ostvaruju zadate ciljeve uz pomoć podrške sposobnog menadžmenta unapređuju svoje sposobnosti i bivaju pravilno vođeni ka ostvarivanju ciljeva. Ocenjivanjem performansi zaposlenih, odnosno njihovim praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem, utiče se na povećanu motivaciju za rad i ostvaruje se mogućnost za projektovanje kvalitetnog plana razvoja zaposlenih. Zaposlenima je jasno šta se od njih očekuje, a time se dobija i povratna informacija o radnom ponašanju zaposlenih, na osnovu čega se mogu doneti odluke o nagrađivanju, edukaciji i napredovanju zaposlenih. Postizanje individualnih ciljeva vodi ka postizanju organizacijskih ciljeva, te i ostvarenju strategijskih ciljeva organizacije.

Studija slučaja preduzeća Špedicija d.o.o. je bazirana na realnim podacima i predstavlja petu celinu ovog rada koja sadrži osnovne podatke, ulogu i značaj datog preduzeća, proces ugovaranja i spvođenja transportne usluge, sproveden reinženjering, politiku i ciljeve kvaliteta, menadžment ciljeva i preispitivanje sistema menadžmenta kvaliteta.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA

2.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je reinženjering poslovnih procesa čijim se uspešnim sprovođenjem postižu skokovite promene i poboljšanja u poslovanju preduzeća i menadžment ciljeva i performansi čijom se pravilnom primenom postiže unapređenje poslovnih rezultata, a samim tim i dostizanje, te i prekoračenje nivoa performansi postavljenih ciljeva organizacije prema uspostavljenom sistemu menadžmenta kvaliteta.

2.2 Cilj istraživanja

2.2.1 Naučni cilj

Naučni cilj ovog istraživanja je opisivanje špediterskog poslovanja, kao i opisivanje reinženjeringa poslovnih procesa, te i indentifikovanje ključnih faktora koji doprinose uspešnom sprovođenju istog i opisivanje primene sistema menadžmenta kvaliteta i menadžmenta ciljeva i performansi u okviru špediterskog preduzeća, gde se pri tako uspostavljenom sistemu upravljanja dostižu rezultati koji nadmašuju postavljene ciljeve.

2.2.2 Društveni cilj

Opisivanje sprovedenog reinženjeringa i primene menadžmenta ciljeva i performansi u špediterskoj delatnosti može ukazati na korist i potrebu primene i kod drugih organizacija, jer se takvim načinom upravljanja unapređuju poslovni rezultati i dostiže se zahtevani nivo kvaliteta kojim se obezbeđuje stabilnost poslovanja.

2.3 Hipotetički okvir

Opšta hipoteza:

- Reinženjering poslovnih procesa i menadžment ciljeva i performansi uz primenu adekvatnog sistema menadžmenta kvaliteta, vode ka unapređenom kvalitetu poslovanja i obezbeđuju preduzeću održivu uspešnost.

Posebne hipoteze:

- Značajno unapređenje poslovnih procesa se postiže njihovim redizajnom
- Uvođenje savremenih informacionih tehnologija u redizajnirane procese omogućava postizanje prednosti u odnosu na konkurenciju
- Dosledna primena menadžmenta ciljeva i performansi obezbeđuje preduzeću održivu uspešnost
- Ljudski potencijal kao najvredniji resurs organizacije i motivacija zaposlenih su jedan od ključnih faktora koji doprinose da se postavljeni ciljevi realizuju

2.4 Metode istraživanja

U ovom radu biće korišćenje sledeće metode istraživanja:

- Analitičke metode
- Hipotetičko – deduktivne metode
- Neke od osnovnih metoda kao što su: konkretizacija, apstrakcija, analiza, sinteza i komparacija.

Istraživanje je sprovedeno korišćenjem naučno – teorijskih saznanja relevantne literature iz odgovarajuće oblasti i kroz deskripciju i analizu menadžmenta ciljeva u preduzeću Špedicija d.o.o. Takođe, za istu svrhu su korišćeni rezultati anketiranja klijenata i anketiranja zaposlenih.

3. ŠPEDITERSKO POSLOVANJE

Organizacija prevoza robe u cilju zadovoljenja potreba nalogodavca za što efikasnijom i kvalitetnijom otpremom i dopremom robe, bilo da se radi o unutrašnjem ili međunarodnom transportu pripada špediterskoj delatnosti. Radi se o kompleksnim zadacima koji se poveravaju špediterima, kako bi nalogodavci bili oslobođeni poslova koji se tiču otpreme, dopreme i prevoza robe. Da bi uspešno odgovorili na zahteve korisnika, odnosno da bi organizovali transport robe na najsigurniji i najefikasniji način prvenstveno je potrebno da špediter napravi adekvatan izbor transportnih sredstava, da poznaje pravila i propise zemlje u koju se roba otprema, da ima izgrađene poslovne odnose sa carinskim ispostavama kao i sa ostalim učesnicima u domaćem i međunarodnom transportu.

Broj špediterskih privrednih društava u Srbiji koji obavljaju poslove organizacije unutrašnjeg i međunarodnog transporta, kao i poslove posredovanja prilikom uvoza i izvoza čini više stotina preduzeća i stoga je od krucijalne važnosti za njihov opstanak na tržištu ispunjenje zahteva klijenata po pitanju kvaliteta usluge.

3.1 Pojam i definicija špedicije

Reč špedicija potiče od latinske reči „Expedire“, što u prevodu znači odrešiti ili urediti, dok se kao pojmovi poslati ili otpremiti nalaze u praktičnoj primeni. Pojmovi „Špedicija“ i „Otpremništvo“ se u najvećoj meri koriste u našoj svakodnevnoj praksi i teoriji (Eng.-Forwarder, Ita.- Spedizioniere, Nem. – Spediteur, Fra. – Transitaire).³

Definicija međunarodnog špeditera prema zakonu o spoljnotrgovinskom poslovanju glasi:

“Preduzeće upisano u registar koje obavlja poslove oko otpreme, dopreme i organizovanja transporta robe u međunarodnom i unutrašnjem transportu a po nalogu i za račun komitenata. To je posebna privredna delatnost u grupaciji, za saobraćaj i veze i grane spoljne trgovine, koja ima uslužni karakter, čiji se zadaci i sadržaj delovanja identifikuju sa savetodavnom funkcijom u poslovima carinskog posredovanja, organizacije transporta u poslednje vreme i poslovima osiguranja, trgovine i turizma.“

Međunarodni špediter zaključuje ugovore koji su potrebni pri organizovanju transporta robe od strane svojih nalogodavaca uz pomoć vozara i obavlja druge specijalne poslove u svoje ime i za

³ B. Davidović, *Međunarodni transport i špedicija*, Kragujevac, 2013. Str.92

tuđ račun (komisionar), u tuđe ime i za tuđ račun (agent) i u svoje ime i za svoj račun. Te poslove može obavljati kao pravno ili fizičko lice u okviru stalnog zanimanja. Špediter na koga je glavni špediter preneo deo špediterskog posla je međušpediter, a kada glavni špediter prenese potpuno izvršenje špediterskog posla na drugog špeditera onda se radi o podšpediteru.⁴

U međunarodnim robnim tokovima postoji veliki broj učesnika (pošiljalac robe, primalac robe, vozari, robni terminali, skladišni sistemi, carina, osiguravajuća društva itd.), što je prikazano na slici 3.1-1. Uloga špedicije je da osim što ih povezuje i integriše i da njima koordinira.



Slika 3.1-1: "Učesnici u međunarodnim robnim tokovima"⁵

Da bi se roba nesmetano kretala imamo skup operacija i aktivnosti koje to omogućavaju, a pritom je važno poznavanje tehnoloških karakteristika robe, te na osnovu toga praviti izbor najpovoljnijeg puta, transportnog sredstva, načina skladištenja i drugih poslova koji prate transportnu uslugu.

Međunarodni savez špediterskih udruženja FIATA (franc. "Federation internationale des Associations de Transitaires et Assimiles", engl. "International Federation of Freight Forwarders

⁴ www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx? 27.12.2015.

⁵ www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx?11.05.2016.

Associations") obuhvata broj od oko 40 000 špediterskih i logističkih preduzeća. Cilj saveza je unapređenje špediterske delatnosti, a karakterističan je po donetoj dokumentaciji i obrascima koji pojednostavljaju procese prevoza i rukovanja robom u međunarodnom transportu.

Zbog kompleksnosti špediterske delatnosti dolazi do specijalizacije špediterskih poslova, te tako nastaje i osnovna podela špedicije prema teritorijalnom delovanju koju čine nacionalna i međunarodna špedicija.⁶

Međunarodna špedicija se usled svoje složenosti može podeliti na: kontinentalnu, graničnu, lučku i vodnu špediciju. Takođe postoji i podela prema osnovnom obeležju na zbirnu, sajamsku i vazдушnu špediciju.

3.2 Poslovi međunarodne špedicije

U osnovne poslove međunarodne špedicije spadaju:⁷

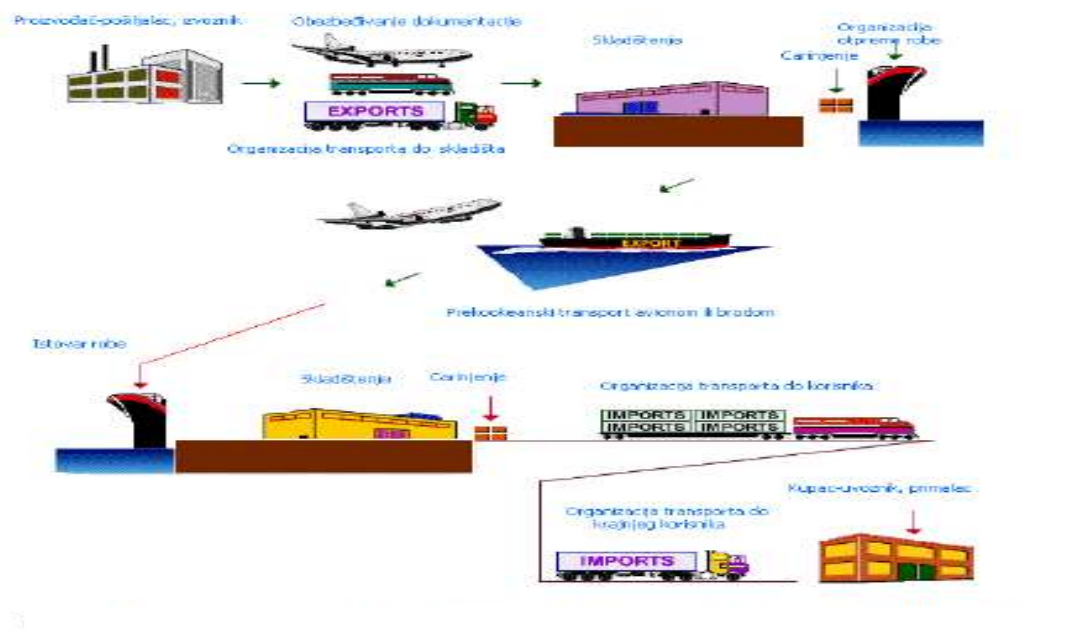
- Izbor optimalnog prevoznog puta, transportnog sredstva, tehnologije, ili jednom rečju instradacija,
- davanje stručnih saveta,
- učestvovanje u pregovorima sa ciljem zaključenja ugovora u međunarodnoj prodaji,
- plaćanje akontacije vozarine i drugih efektivnih troškova,
- od stranih i domaćih prevoznika osiguranje povlastica i drugih pogodnosti,
- organizovanje zbirnog transporta,
- sklapanje ugovora o transportnom osiguranju,
- zaključivanje ugovora o prevozu robe
- zaključivanje ugovora o utovaru, istovaru, pretovaru, skladištenju robe i prateće usluge,
- carinjenje robe i obavljanje svih poslova koji se na to odnose,

⁶B. Davidović, *Međunarodni transport i špedicija*, Kragujevac, 2013. Str.95

⁷B. Davidović, *Međunarodni transport i špedicija*, Kragujevac, 2013. Str.96

- organizovanje fizičke distribucije po sistemu “od vrata do vrata”,
- utvrđivanje količine robe, uzimanje uzoraka,
- pribavljanje i ispostavljanje prevoznih i drugih dokumenata,
- pribavljanje tranzitnih dozvola, kontrola i reklamacije vozarine, carine,
- izdavanje špediterskih potvrda kao instrumenata u plaćanju u spoljnotrgovinskom prometu,
- na međunarodnim sajmovima, specijalizovanim izložbama i sličnim priredbama obavljanje usluga i u zemlji i u inostranstvu,
- u unutrašnjem transportu obavljanje otpreme i dopreme robe,
- obaveštavanje komitenta u kontinuitetu,
- obavljanje ostalih specijalnih poslova međunarodne špedicije.

Na slici 3.2-1 prikazana je struktura osnovnih špediterskih poslova.



Slika 3.2-1: Struktura osnovnih špediterskih poslova⁸

⁸ www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx?11.05.2016.

3.3 Osnovna dokumentacija u transportnom procesu

U unutrašnjem i međunarodnom transportu u osnovnu dokumentaciju koja prati transportni proces spadaju:⁹

- Dokumenta za vozilo koje čine: saobraćajna dozvola i za vučno i za priključno vozilo, potvrde o tehničko eksploatacionim uslovima koje moraju zadovoljavati teretna vozila za drumski prevoz robe, polisa osiguranja, međunarodna polisa osiguranja - zeleni karton
- Dokumenta za vozača čine: vozačka dozvola određene kategorije, međunarodna vozačka dozvola, tahografski ulošci, lična karta, pasoš i vize, dokument o zaposlenosti, zdravstveno osiguranje i kartica međunarodnog zdravstvenog putnog osiguranja
- Dokumenta koja prate realizaciju usluge čine: putni nalog, tovarni list (CMR), pojedinačna bilateralna ili CEMT dozvola za međunarodni transport, carinska dokumenta (TIR karnet, T document, nacionalna carinska isprava, dokumenta propisana konvencijom ATA, JCI (jedinstvena carinska isprava) i dr.).

Na slikama 3.3.2-1 do 3.3.5-1 prikazani su međunarodni dokumenti koji prate realizaciju transportne usluge.

3.3.1 CEMT dozvola

CEMT je francuska skraćenica za Evropsku konferenciju ministara za saobraćaj. Prevoznici registrovani u državi članici CEMT-a uz pomoć CEMT dozvole koja predstavlja multilateralnu dozvolu za drumski prevoz robe obavljaju prevoz između država članica CEMT-a, vozilima registrovanim u državi članici CEMT i u tranzitu preko teritorije jedne ili više država članica CEMT.

CEMT dozvola mora sve vreme biti u vozilu u toku prazne vožnje, od trenutka utovara, između dva utovara do trenutka istovara i može je koristiti samo jedno vozilo istovremeno. Ukoliko postoji zahtev za nekom drugom dozvolom kao što je dozvola za vangabaritni transport ili dozvola za prevoz specifičnih materija ona prevoznika ne oslobađa od tih zahteva. Može biti kratkoročna koja važi trideset dana i žute je boje i dugoročna koja važi jednu godinu i zelene je boje. Na značaju posebno dobija uvođenjem standarda vezanih za buku i emisiju izduvnih gasova teretnih vozila.¹⁰

⁹ http://www.sf.bg.ac.rs/downloads/katedre/dgt/odtr/06_dokumenti%20lo.pdf 26.12.2015.

¹⁰ B. Davidović, *Međunarodni transport i špedicija*, Kragujevac, 2013. Str.25

3.3.2 TIR karnet

TIR karnet se koristi da bi se ubrzale carinske i druge formalnosti pri prelazu državnih granica i mogu ga koristiti samo licencirana prevoznačka preduzeća za međunarodni transport. Tovarni prostor vozila je zatvoren plombom i procedura carinske kontrole se svodi na proveru plombe. TIR karnet omogućava da brže kretanje robe preko državnih granica, troškovi su manji, a takođe i kašnjenja, pojednostavljena je dokumentacija i nema potrebe za garantnim depozitom na tranzitnim granicama. Prevoznici procenjuju kada će koristiti TIR karnete, obzirom da njegovom upotrebom za posledicu imamo poboljšan kvalitet transportne usluge kroz brže, tačnije i jeftinije izvršenje transportne usluge, čime dobijamo zadovoljnog korisnika.¹¹



Slika 3.3.2 – 1: “Izgled TIR karneta”¹²

¹¹ B. Davidović, isto, str.52

¹² http://akademor.webd.pl/download/pl_howToTIR.pdf, 27.12.2015.

3.3.3 ATA karnet

ATA karnet (francuski: ATA - Admission Temporaire, engleski: ATA - Temporary Admission) je međunarodni carinski document koji je regulisan Zakonom o spoljnotrgovinskom poslovanju. Koristi se da bi se pojednostavio privremeni uvoz roba u stranu zemlju. Rok važenja ATA karneta je 1 godina od njegovog izdavanja. Kada se roba privremeno izveze iz Srbije pomoću ATA karneta, mora se ponovo uvesti, ali pritom mora ostati u nepromenjenom stanju. Ne izdaje se za prehrambene proizvode, robu koja se prerađuje ili popravlja, za reklamne materijale. Korišćenjem ATA karneta stiče se prednost za izvoznika, jer nema troškova carine i PDV-a, zatim polaganja depozita. Uprošćavaju se administrativni poslovi iz razloga jer se koristi jedan dokument za rešavanje carinskih formalnosti. Kraće je zadržavanje na graničnim prelazima, te se time skraćuje vreme dostave robe što je olakšavajuća okolnost za prevoznike.¹³

Korice ATA karneta su zelene boje, a unutra se nalaze listovi različitih boja (dva žuta lista, plavi i beli list), zavisno od predviđenog prevoza.



Slika 3.3.3 – 1: “Izgled ATA karneta”¹⁴

¹³ B. Davidović, *Međunarodni transport i špedicija*, Kragujevac, 2013. Str.56

¹⁴ <http://www.prometna-zona.com/ata-karnet/>, 27.12.2015.

3.3.4 Međunarodni tovarni list CMR

Međunarodnim tovarnim listom se definiše odgovornost prevoznika. Njime se definišu i dokumenta za međunarodni drumski prevoz robe između dve države od koji je bar jedna potpisnica CMR konvencije koja je propisala međunarodni tovarni list. Pismeno potvrđivanje zaključenog ugovora o međunarodnom drumskom prevozu robe je osnovna uloga CMR-a. Međunarodni tovarni list se sastavlja u četiri originalna primerka: za pošiljaoca, primaoca i dva za prevoznika. Ova dokumenta moraju biti u vozilu i pratiti robu .¹⁵

Slika 3.3.4 – 1: Izgled Međunarodnog tovarnog lista¹⁶

¹⁵ http://www.sf.bg.ac.rs/downloads/katedre/dgt/odtr/06_dokumenti%20lo.pdf 27.12.2015.

¹⁶ http://spektra.rs/index.php?route=product/product&product_id=179 27.12.2015

3.3.5 Sertifikat o poreklu robe

Sertifikat o poreklu robe predstavlja značajan dokument koji umanjuje troškove carinjenja robe, jer ukazuje na poreklo robe. Veoma je važan za uvoznike, a izdaje se na zahtev drugog pravnog lica i ono potvrđuje da je roba zaista proizvedena u zemlji izvoznika koji je dužan da ovaj dokument priloži prilikom izvoznog carinjenja.¹⁷

Slika 3.3.5 – 1: Sertifikat o poreklu robe – EUR1¹⁸

¹⁷ www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx? 27.12.2015.

¹⁸ <http://www.grafocentar-kz.hr/product.asp?code=23722> 27.12.2015.

4. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA

“Reinženjering je temeljno promišljanje (“rethinking”) i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim savremenim merilima uspeha kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina.”¹⁹

Reinženjering poslovnih procesa možemo odrediti ključnim rečima kao što su:

- Temeljno, jer najčešće kroz detaljnu analiza odgovaranjem na pitanja kao što su ko smo, zašto to radimo, zašto to radimo na određeni način, dolazimo do saznanja o potrebama za promenama
- Radikalno, jer se organizacijska struktura u potpunosti menja, odnosno redizajniramo postojeću strukturu i posao se ostvaruje na potpuno nov način
- Dramatično, jer se radi o dramatičnim promenama
- Proces, jer se kod poslovnog procesa koji se definiše kao skup aktivnosti koji uzima jedan ili više inputa i stvara output koji predstavlja značajno unapređenu vrednost za kupca, u potpunosti menja njegov koncept

Za poboljšavanje najvažnijih ciljeva u današnjoj globalnoj ekonomiji koje čine kvalitet, fleksibilnost, brzina i niska cena je neophodna primena najbolje tehnologije, temeljna inovativnost u procesima, kvalitetan ljudski potencijal, čime se dobija povećanje vrednosti za kupca, a to organizaciji obezbeđuje opstanak na tržištu.

Kod reinženjeringa važnu ulogu imaju kreativna rešenja i njime se postižu skokovita poboljšanja procesa rada. Prethodno se razmišlja o kompletnom menjanju sistema da bi se krenulo iz početka zarad postizanja značajnog poslovnog napretka.²⁰

Loši finansijski rezultati preduzeća, ekspanzija na nova tržišta, pritisak pojačane konkurencije na tržištu, smanjenje tržišnog učešća ili promena delatnosti samog preduzeća su samo neki od razloga za sprovođenje reinženjeringa. Reinženjering obuhvata veliki deo komponenti poslovanja tako da se ne može svesti samo na reorganizaciju sa kojom se često povezuje. Takođe se ne radi ni o određivanju prave veličine organizacije (*Rightsizing*), restrukturiranju (*Restructuring*), uvođenje novih tehnologija bez analize njihove opravdanosti, odnosno automatizaciju. On se odnosi na ispitivanje i promenu strategije, procesa, tehnologije, organizacije i kulture.

¹⁹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealy, London, 1993.

²⁰ M. Ilić, *Poboljšanje operacija, predavanja u elektronskom obliku*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.

Preispitivanje i analiza poslovnih procesa prethode odluci da se iz temelja promeni način poslovanja, odnosno o sprovođenju reinženjeringa ili možda postoje potrebe za poboljšanjem procesa.²¹ Razlike između kontinualnih i skokovitih promena su prikazane na slici 4.-1.

Inovacija...		...Kaizen
Kratkoročne, dramatične	Efekat	Dugoročno, nedramaično
Veliki koraci	Pristup	Mali koraci
Skokovit	Vremenski okvir	Kontinualno, inkrementalno
Nekoliko šampiona	Promena	Postepeno i konstantno
Individualne ideje i napor	Učešće	Svako učestvuje
Odbaci i probaj iznova	Oblik	Grupni napor, sistematično
Nova otkrića/teorije	Pokretač	Postavljen know-how
Velike investicije	Finansije	Male investicije
Mali napor	Održavanje	Veliki napor održavanja
Tehnologija	Fokus	Značaj ljudi
Profitna orijentacija	Evaluacija	Procesna orijentacija

Slika 4. – 1: Razlike između kontinualnih i skokovitih promena²²

Kod reinženjeringa dolazi do promene koncepcije poslovnih procesa, a kod poboljšanja se rešava samo određeni problem u procesu što čini glavnu razliku između poboljšanja procesa i reinženjeringa. Reinženjering ima strateško značenje, dok je poboljšanje taktičke prirode.

Liderske sposobnosti, potreba ekspertize, ljudski potencijal i organizaciona kultura, potreba brzog reagovanja na zahteve tržišta i brzo donošenje odluka, menadžment novina i performansi su elementi koji bi trebalo da budu glavna preokupacija menadžmenta organizacije.

²¹ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 01.01.2016.

²² M. Ilić, *Poboljšanje operacija, predavanja u elektronskom obliku*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.

Reinženjering dovodi do organizacije koja ima specifičan skup osobina:²³

- Procesi su jednostavni
- Kako ljudi preuzimaju širi obim zadataka aktivnosti rastu i postaju višedimenzionalne
- Težište se pomera sa pojedinca na tim u okolini u kojoj je sproveden reinženjering
- Ljudi preuzimaju više kontrole, umesto prethodnog stava da budu kontrolisani
- Prelazi se sa hijerarhijske na horizontalnu organizacionu strukturu
- Ključne osobe u organizaciji nisu menadžeri već su specijalisti
- Proces je osovina oko koje se okreće organizacija
- Rezultat je osnova za merenje učinka
- Menadžer je sada vođa tima, a ne nadzornik
- Zadovoljan klijent je cilj svakog zaposlenog
- U organizaciji sistem vrednosti prolazi kroz duboke promene
- Reinženjering stvara nove organizacije, a ne samo nove promene

Primena reinženjeringa zahteva pridržavanje sledećih uputstava, a to je da se: uvek počinje sa klijentom, jer je osnovni cilj zadovoljenje kupčevih potreba, zatim da se sprovodi brzo, pre nastajanja otpora kod zaposlenih, prihvatanje rizika i nesavršenosti i njegovo sprovođenje do kraja, a ne odustajanje sa prvom naznakom poboljšanja poslovnih rezultata.

Kada postoji potreba za velikim promenama onda se sprovodi reinženjering i tada se uništava staro i zamenjuje nečim novim tako da se vrše dramatične promene, a mala poboljšanja iziskuju postepeno podešavanje. Potrebno je preispitati već ustaljeni način rada, jer se najčešće ispostavi da je nesavršenost tog rada prepreka za uspešno poslovanje. Reinženjering je način da se takve stvari eliminišu. Znači da je prvo potrebno utvrditi šta je potrebno eliminisati, a zatim kako to i učiniti. Preduzeća kojima je potrebno sprovođenje reinženjeringa možemo podeliti na tri vrste:²⁴

²³ M. Heleta, D. Cvetković, *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Beograd, 2009., str.51

²⁴ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 02.01.2016.

- Prva su preduzeća koja se nalaze u velikim poslovnim problemima i njima je jedino reinženjering mogućnost izbora. Obično takva preduzeća imaju prevelike troškove, klijenti se učestalo žale na kvalitet proizvoda ili usluge, stopa prodaje je smanjena. Takvim preduzećima su potrebne korenite izmene i dramatična poboljšanja.
- Druga vrsta preduzeća kojima je potreban reinženjering čija uprava vidi nadolazeće poteškoće, ali ona još uvek nemaju problema u poslovanju. Novi konkurenti, promenjivi zahtevi potrošača, promena zakonske regulative ili ekonomskih prilika su uzroci koji mogu doprineti problemima u poslovanju. Pre nego što se preduzeće nađe u problemu potrebno je da menadžment predvidi probleme i da ih spreči sprovođenjem reinženjeringa.
- Trećoj vrsti preduzeća pripadaju preduzeća koja nemaju nikakvih poteškoća u poslovanju, već naprotiv veoma uspešno posluju. Da bi značajno povećali prednost nad konkurencijom i povećali poslovni uspeh, reinženjering vide kao način da to postignu. Uprava takvih preduzeća je agresivna i ambiciozna i kao takva nikada nije zadovoljna postojećim poslovanjem. Reinženjering sprovede, jer veruju da time mogu da budu daleko uspešniji. Sprovođenje reinženjeringa u takvoj situaciji je veoma teško, jer je potrebno da se odreknu od primene već uspešnog modela poslovanja.

4.1 Karakteristike reinženjeringa poslovnih procesa

Povezivanje nekoliko poslova u jedan, koja je u suprotnosti sa teorijom podele rada je najosnovnija i najčešća karakteristika reinženjeringa. Više odgovornosti se poverava jednoj osobi. To pojednostavljuje poslovni proces. Dodeljivanje različitih zadataka i odgovornosti doprinosi obogaćivanju posla izvršioca. On je prinuđen da se obučava i da stiče nova znanja i veštine. Da bi se proces pojednostavio potrebno je težiti što manjem broju odgovornih lica, iako je teško integrisati veliki broj aktivnosti u određenim zahtevnim procesima za jednu osobu. Kada imamo veliki broj odgovornih lica u jednom poslu, veće su i šanse za javljanje greške, jer su informacije tada najčešće nepotpune, zakasnele ili netačne. Proces baziran na jednog radnika povećava funkcionalnost. Zaposleni tada ima veća ovlašćenja kod donošenja odluka što za rezultat ima veće zadovoljstvo klijenata.²⁵

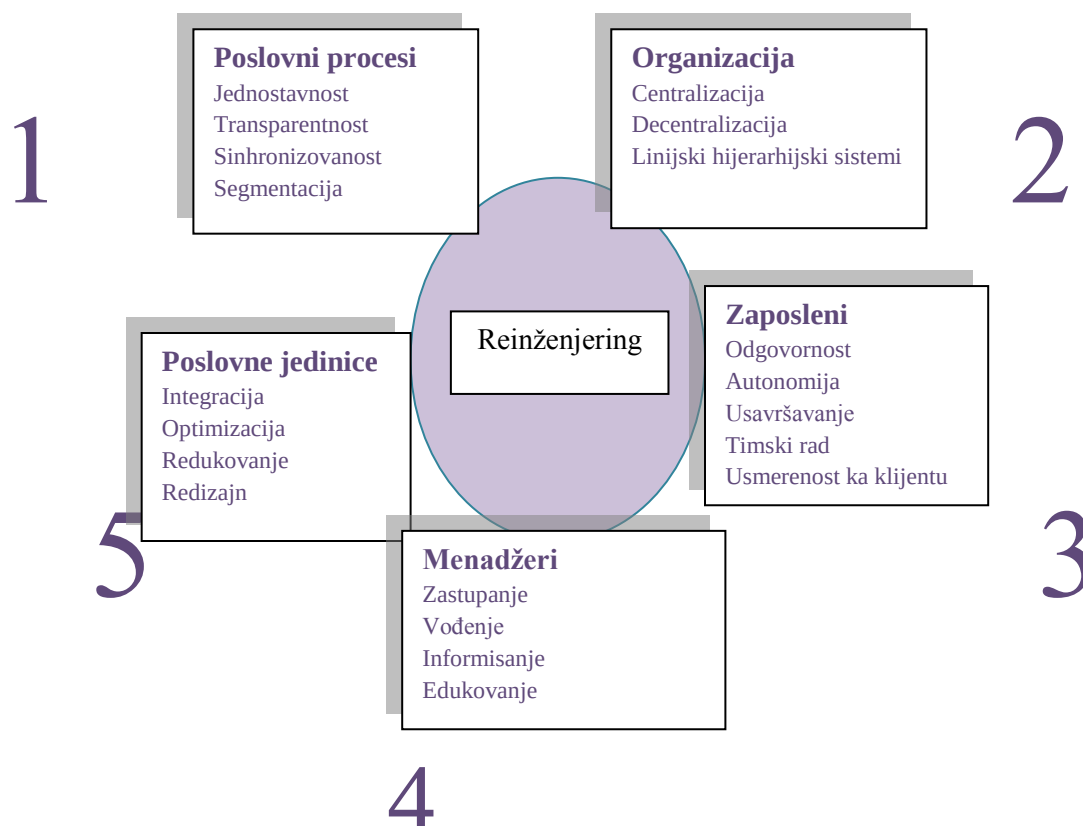
Određeni zadaci se mogu izvoditi istovremeno, a to skraćuje potrebno vreme za izvršenje posla, a samim tim se smanjuju i troškovi, te je delinearizacija još jedna karakteristika reinženjeringa

²⁵ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 02.01.2016.

poslovnih procesa. Potrebno je da procesi budu okrenuti potrebama tržišta kroz njihove različite verzije. Kontrole i provere se teže izbeći za vreme izvođenja procesa i one se smeju koristiti samo do granice do koje to ima ekonomskog smisla. Svi oni koraci u poslovnom procesu koji ne donose nikakvu vrednost su nepotrebni i potrebno ih je eliminisati, jer to stvara trošak.²⁶

Menadžer ima direktan kontakt između različitih učesnika u poslovnom procesu. On nema ulogu nadzornika niti u donošenju konkretnih odluka, ali ima pristup svim informacionim sistemima i postavlja se u ulogu zastupnika prema klijentu. Za uspešno sprovođenje reinženjeringa nije neophodno da svaki proces ima sve navedene karakteristike.²⁷

Na slici 4.1-1 prikazane su karakteristike reinženjeringa grupisane prema pet osnovnih segmenata preduzeća.



Slika 4.1 – 1: “Karakteristike reinženjeringa grupisane prema pet osnovnih segmenata preduzeća”²⁸

²⁶ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 02.01.2016.

²⁷ M. Heleta, D. Cvetković, *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Beograd, 2009., str.53

²⁸ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 02.12.2016.

4.1.1 Ljudski potencijal u reinženjeringu

Najvredniji resurs preduzeća jesu ljudi. Uz pomoć kvalitetnog kadra je moguće obezbediti zahtevani kvalitet od strane klijenata. Kao što je već rečeno, u procesu reinženjeringa dolazi do usložavanja poslova koji su dodeljeni zaposlenima. Zaposleni imaju ovlašćenja za donošenje samostalnih odluka. Prethodno su radili prema uputstvima menadžera, međutim sada menadžeri imaju više ulogu trenera. Podstiče samostalnost radnika, a istovremeno se naglašava i vrednost timskog rada. Zavisno od vrste posla koji se obavlja postoje razne vrste procesnih timova, a za specijalne projekte se formiraju virtuelni timovi koji postoje dok traje određeni projekat. Najčešće je potrebna dodatna obuka i usavršavanje radnika, kako bi radnici stekli potrebna znanja i veštine, te samim tim bili sposobni za preuzimanje odgovornosti za obavljanje kompleksnih poslova. Zaposleni obavljaju kompletan posao i usmereni su na zadovoljstvo klijenata. Po obavljenom poslu imaju realan osećaj o postignutim rezultatima. Njihov posao donosi veću vrednost i doprinos preduzeću i skladno tome će i biti nagrađeni. Preduzeće koje je sprovedo reinženjering želi zaposlene koji sami donose odluke i stvaraju nova pravila, a za to su potrebna ovlašćenja od strane uprave preduzeća. Od zaposlenog se pored formalnog obrazovanja, znanja i iskustva, očekuje da može da preuzme inicijativu, da je samodisciplinovan i motivisan. Organizacija mora da investira u obuke i dodatna obrazovanja zaposlenih kako bi zaposleni mogli da budu odgovorni za više poslova i da svojim kvalitetima odgovore na sve zahtevnije potrebe klijenata i tržišta po pitanju kvaliteta proizvoda i pruženih usluga. Kada se obavlja procesni posao moguće je i merenje učinka zaposlenih, te i plaćanje naknade na osnovu ostvarenih vrednosti. Ostvaren učinak u određenom periodu ne garantuje isti rezultat u narednom periodu, stoga se u reinženjeringu teži da osnovna plata ostane niska, a kompenzacija za ostvaren učinak dolazi u obliku bonusa. Naknada je određena isključivo prema ostvarenoj vrednosti, tako da otpada mogućnost plaćanja zaposlenom zavisno od toga na kom se položaju nalazi ili zato što samo pojavljuje na poslu. Da bi zaposleni mogao da napreduje u preduzeću potrebno je da dokaže da je sposoban da obavlja odgovarajući posao. Iako na trenutnoj poziciji posao obavlja besprekorno i postiže izvanredne rezultate, to ne znači da bi bio sposoban da postiže zahtevane rezultate za radno mesto koje je zaslužio napredovanjem. Tako bi preduzeće izgubilo izvrsnog radnika na jednoj poziciji, a sa druge strane dobilo lošeg na drugoj i time bi imalo dupli gubitak. Reinženjeringom se menja svest, vrednost i uverenja kod zaposlenih, odnosno dolazi do promena u kulturi organizacije.²⁹

Prema M. Hameriju „reinženjering je fundamentalno ponovno razmatranje i radikalno novo projektovanje poslovnih procesa, da bi se ostvarila dramatična unapređenja u kritičnom, osavremenjenim merenjem performansi, kao što su cena, kvalitet, servisiranje i brzina.“ Radikalnost, dramatičnost i orijentisanost na procese predstavljaju temelj reinženjeringa.

²⁹ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 02.01.2016.

Kompanija koja neprestano uči i koja se bazira na kapitalu znanja su kategorije sadržane u strategiji reinženjeringa koja obuhvata strategiju totalnog kvaliteta. Da bi se kompanija razvijala neophodni su znanje, umeće i nove tehnologije iz kojih dolazi inovativnost kao pokretač promena u organizaciji u cilju zadovoljenja potreba korisnika. Tada je organizaciji potrebno da se redizajnira, a za to su neophodna nova kreativna rešenja i ideje i u tu svrhu se formiraju posebni poslovni timovi. Koncept TQM predstavlja unapređenje ključnih performansi organizacije kroz njen napor da zadovolji kupce. Dostizanje potrebnog nivoa kvaliteta se postiže kroz integraciju međusobno povezanih funkcija na svim nivoima. Nova definicija TQM podrazumeva da je za postizanje takvih vrednosti neophodan intelektualni kapital koji će kreirati inovacije, a to su zaposleni u organizaciji ili oni nosioci znanja i umeća koji se mogu naći izvan organizacije. U reinženjeringu je akcenat na stvaranju finansijskog kapitala koji se bazira na intelektualnom kapitalu. Intelektualni kapital je dominantniji u odnosu na finansijski kapital. Stoga je važno da se na tom polju organizacija neprestano razvija, da ulaže u kvalitet zaposlenih kroz obuke i treninge. Posledica usavršavanja zaposlenih su inovacije koje donose korist. Bilo da se radi o tehnološkoj inovaciji ili inovaciji procesa, to je ustvari svaki poduhvat kojim se smanjuju troškovi, povećava produktivnost, povećava sigurnost, smanjuje škart, te poboljšava kvalitet, odnosno to je svaka mera koja vodi ka konkurentnosti.³⁰

4.2 Faze reinženjeringa

Razlikujemo četiri faze prilikom sprovođenja reinženjeringa:³¹

- U prvoj fazi je potrebno utvrditi potrebu za reinženjeringom. Nakon toga se daje predlog sprovođenja reinženjeringa. Definisanje jasne vizije i ciljeva šta se sa reinženjeringom želi postići je neophodno, jer je bez toga nemoguće sprovesti reinženjering.
- U drugoj fazi se vrši analiza i izgradnja postojećih procesa. Vrlo često se dešava da korisnik ne može da objasni šta tačno želi od novog sistema, te zbog toga može doći do problema u komunikaciji i komplikovanja situacije.

³⁰ M.Stamatović, D.Čović, A.Jankulović, *Menadžment intelektualnom svojinom i inovacija poverenja u uslovima totalnog menadžmenta kvaliteta*, Beograd, 2015.

³¹ M.Ilić, *Poboljšanje operacija*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.

- U trećoj fazi se vrši testiranje i ocena novog modela. Testiranje rešenja kroz kompjutersku simulaciju sprečava upotrebu rešenja koje nije u potpunosti dobro, jer se prilikom toga mogu uvideti i korigovati greške, te i primeniti bolja rešenja.
- U četvrtoj fazi se vrši implementacija novog modela

U prvoj fazi sprovođenja reinženjeringa poslovnih procesa potrebno je utvrditi potrebe za sprovođenje istog. Bez jasne vizije i ciljeva šta se time želi postići, nemoguće je sprovođenje reinženjeringa. Od izuzetne važnosti je ko sprovodi reinženjering, odnosno znanja i sposobnosti menadžmenta. Vizija i ciljevi moraju u potpunosti da budu jasni svim zaposlenima. Podrška lidera je neophodna kako bi se otpor koji je neizbežan prilikom velikih promena mogao savladati. Kako bi se otkrile potrebe korisnika i utvrdila primena bolje prakse poslovanja od koristi mogu biti intervjuisanja, anketna istraživanja i benčmarking. Sledi faza kada se pravi mapa procesa, odnosno utvrđuje se kakvo je stanje organizacije. Prema različitim kriterijumima se bira proces koji je potrebno prvo redizajnirati. Kako nije moguće izvršiti redizajn svih procesa istovremeno, moguće je krenuti sa redizajnom onog procesa kojeg je najlakše redizajnirati ili od onog procesa koji stvara najviše problema, a takođe se može napraviti i izbor prema važnosti procesa. Nakon toga se otkrivaju tehnološka rešenja koja biti korišćena za izabrani proces. Strategija mora biti u skladu sa redizajnom procesa, jer se upravo unapređenje konkurentske strategije treba postići redizajnom procesa. Potrebno je formirati reinženjering timove koji će biti zaduženi za vođenje redizajna procesa, a tim bi trebalo da vodi vođa projekta. Tim bi trebalo da se čine stručnjaci za informatiku i stručnjaci koji se bave pojedinim delovima poslovnog procesa. Zatim se određuju dimenzije procesa koje se žele unaprediti i ujedno se postavljaju i ciljne performanse sa njihovim indikatorima koje se žele postići. Ulazi i izlazi svakog koraka u procesu se vide crtanjem skice toka procesa i tako se mogu otkriti nepravilnosti u procesu, tako da se na taj način vrši analiza procesa. Nov procesni model ima potpuno drugačiju organizacionu strukturu od prethodnog modela, pa se testiranjem rešenja kroz kompjutersku simulaciju omogućava otkrivanje nepravilnosti i njihovog korigovanja na vreme, jer imamo prikaz kako bi se rešenje ponašalo u stvarnosti. U sledećoj fazi se sprovodi redizajn sprovođenjem promena u organizacionoj strukturi, sistemu i kulturi, ili imlementacijom programskog rešenja. Nakon toga vrši se konstantno praćenje i ocenjivanje novog procesa.³²

4.2.1 Benčmarking

Iskustva drugih organizacija mogu koristiti za poboljšanje sopstvenog poslovanja tako da proces upoređivanja dve ili više organizacija (*Benčmarking - Benchmarking*) može biti veoma koristan prilikom sprovođenja reinženjeringa poslovnih procesa. Benčmarking se obično koristi zbog: sagledavanje zahteva tržišta i načina za ispunjavanje tih zahteva, traženja novih ideja koje se

³²D. Čović, *Upravljanje organizacijskim promenama, predavanja u elektronskom obliku, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.*

moгу iskoristiti i stimulacije kreativnosti, sagledavanje načina kako zadovoljiti očekivanja kupca, dizanje konkurentnosti preduzeća. Prvo je potrebno dobro poznavati sopstvene procese, a zatim upoznati procese drugih organizacija iz klase kako bi se benčmarking mogao primeniti.³³

4.2.2 Analiza i upravljanje poslovnim procesima

“Proces je skup aktivnosti međusobno povezanih sa međudelovanjem koje transformišu objekat (kao svoj ulaz) u rezultat (kao svoj izlaz) tako što zaposleni (ljudi) dodaju određene procesne vrednosti, koristeći resurse organizacije.”³⁴

Na ulazu poslovnih procesa se nalaze resursi čijom se transformacijom uz pomoć transformišućih resursa dobijaju proizvodi i usluge za zadovoljenje potreba i zahteva kupaca. Materijali i informacije čine ulazne resurse koji se transformišu, kao i kupci koji se uslužuju. Sredstva (zgrade, mašine, oprema, hale itd.) i zaposleni su transformišući resursi i oni čine drugi skup ulaza. Obrada materijala se vrši procesom transformacije prilikom čega se menjaju fizička svojstva ulaznih resursa i obrada informacija, gde takođe dolazi do izmena svojstva informacija. Usluživanjem kupaca može npr. doći do promene njihove lokacije ili do nekih drugih manje opipljivih promena.³⁵ Na slici 4.2.2-1 prikazan je poslovni proces.

Da bi se dobio željeni rezultat poslovanja, a to je kvalitetan proizvod i usluga, proces koji je sačinjen od radnih zadataka je potrebno dobro isplanirati, definisati i meriti. Menadžeri koji upravljaju procesom rada moraju prethodno da izvrše njegovo projektovanje, a zatim da na efektivan i efikasan način upotrebljavaju transformišuće resurse, odnosno mašine, zaposlene i ostala sredstva. Poslovni procesi koji su dobro definisani ubrzavaju rad preduzeća, obezbeđuju red, smanjuju troškove, time se poboljšava kvalitet poslovanja i unapređuje organizacijsko znanje. Obrnuto, lošim upravljanjem poslovnim procesima dolazi do dupliranja podataka, te i do suvišnih informacija, zatim do učestalih grešaka i ponavljanja aktivnosti. Loše upravljanje obično proizilazi iz loše organizacije i zato što se ne polazi od potreba kupaca i tržišta, već je pažnja usmerena na unutrašnja pitanja organizacije. Kako organizaciju čini mnoštvo procesa od kojih neki imaju veću važnost, a neki manju, neophodno je procesima upravljati.³⁶

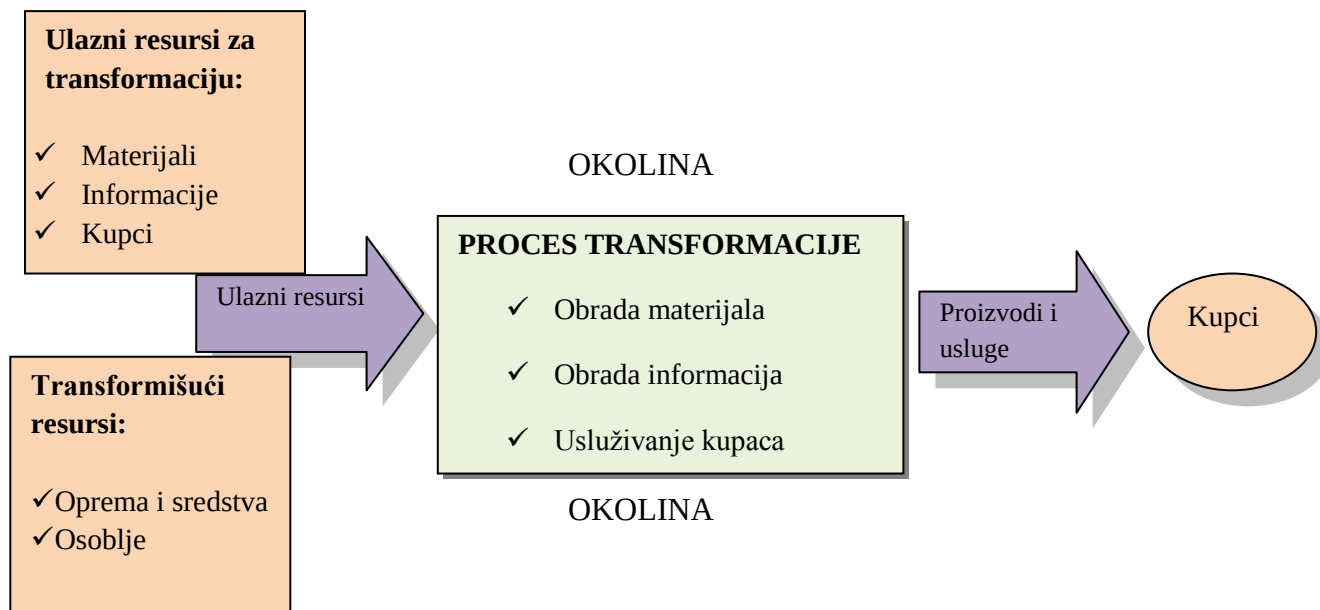
³³ M.Ilić, *Poboljšanje operacija, predavanja u elektronskom obliku*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015

³⁴ ISO 9000:2005 – Quality Management System, Fundamentals and Vocabulary

³⁵ A.Jankulović, *Uvod u operacioni menadžment*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.

³⁶ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 02.01.2016.

Resursi koji se obrađuju



Resursi koji će vršiti obradu

Slika 4.2.2 -1: "Poslovni proces"³⁷

Procesna orijentacija širi poslovanje i ističe važnost tehnologije pri osmišljavanju strategije koja osigurava konkurentsku prednost. Poboljšanjem poslovnih procesa se postiže unapređenje poslovanja preduzeća, odnosno stvaranje većeg profita uz smanjenje troškova poslovanja.

³⁷A.Jankulović, *Uvod u operacioni menadžment, predavanja u elektronskom obliku*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.

4.2.3 Simulacijsko modelovanje u reinženjeringu

Da bi se moglo predvideti kako će se sistem ponašati u stvarnosti od velikog značaja je upotreba simulacijskog modelovanja koji predstavlja proces modelovanja stvarnog sistema. Uz pomoć simulacije ponašanja modela mogu da se dobiju informacije kako bi se organizacija ponašala u stvarnosti, stoga može biti od velike koristi u razvoju poslovnih sistema. U reinženjeringu se metode simulacije najčešće koriste za:

- Vizualizaciju poslovnih procesa
- Animaciju poslovnih procesa
- Otkrivanje prepreka koje mogu nastati u poslovnom procesu
- Numeričko izražavanje koristi od reinženjeringa
- Generisanje poslovne dokumentacije

Simulacijsko modelovanje predstavlja alat za razumevanje budućeg ponašanja sistema i njime se mogu sprečiti potencijalne greške, te samim tim izbeći nepotrebni troškovi, a povoljnijim rešenjem se doprinosi povećanju produktivnosti.

4.2.4 Uloga informacionih tehnologija u reinženjeringu

Prvi elementi reinženjeringa poslovnih procesa nastali su uvođenjem automatske obrade podataka. Na integraciju poslovnih procesa koja je jedan od ciljeva sprovođenja reinženjeringa naročit uticaj ima pojava interneta i intraneta.³⁸

Informacione tehnologije imaju presudnu važnost upotrebe u poslovnim procesima i predstavljaju pokretač reinženjeringa poslovnih procesa. Veoma često imamo situaciju njene pogrešne primene. Potrebno je videti šta se određenom tehnologijom može postići što se prethodno nije moglo, te da bi se postigli novi ciljevi iskoristiti najnovije mogućnosti tehnologije. Da bi preduzeće postiglo ubedljivu konkurentsku prednost na tržištu neophodna je upotreba najnovijih informacionih tehnologija. Dostupnost i korišćenje velikog broja informacija istovremeno moguće je primenom odgovarajuće tehnologije. Troškovi poslovanja se smanjuju upotrebom interaktivnih video diskova, telekonferencija i raznih internetskih komunikacionih

³⁸ V.Jovanović, A.Veljović, *Reinženjering poslovnih procesa na integrisanom univerzitetu, Univerzitet Singidunum, Beograd. 2011., str.13*

servisa. Njihova upotreba transformiše dosadašnje načine poslovanja. Podaci koji su ranije bili dostupni samo menadžerima su sada uz pomoć alata za pružanje podrške poslovnim odlučivanju i u kombinaciji sa jednostavnim alatima za analizu i oblikovanje modela dostupni i zaposlenima koji uz pomoć njih mogu samostalno da donose odluke.³⁹

Snaga tehnologije može da bude ispoljena samo ako se prethodno izvrši pravi redizajn poslovnih procesa, odnosno samo ako je organizacija sposobna da implementaciju najnovijih tehnologija poveže sa reinženjeringom. Njenom primenom se stvaraju novi modeli rada i postižu rezultati kakvi se ranije nikako nisu mogli postići. Integralni informacioni sistemi za upravljanje resursima (*enterprise resource planning, ERP*) su najvažnije informacione tehnologije današnjice. One podržavaju kompletne poslovne procese i ne mogu se primeniti bez prethodnog reinženjeringa poslovnih procesa. Poseban značaj u postizanju konkurentske prednosti na tržištu ima negovanje odnosa sa klijentima. CRM tehnologija (*Customer relationship management, CRM*) omogućuje upravljanje podacima o klijentima. Uz pomoć nje, podatke je moguće grupisati na odgovarajući način, vršiti posebne analize, imati brz pristup, samim tim reagovati pravovremeno, a mogućnost nastanka greške je daleko manja. Tehnologija se menja velikom brzinom, te će preduzeća morati njenu implementaciju da pretvore u jednu od svojih osnovnih znanja.⁴⁰

4.3 Rizici uvođenja reinženjeringa poslovnih procesa

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja rizičan i složen proces, a najbolje ga je sprovesti kada preduzeće posluje veoma uspešno sa ciljem postizanja značajne konkurentske prednosti. Često se dešava da je krajnji ishod sprovođenja reinženjeringa neuspešan, a razlozi za to mogu biti interni i eksterni. Menadžment preduzeća je najčešće odgovoran kada se radi o internim razlozima za neuspeh, tako da nedostatak podrške menadžmenta ili nedovoljno znanje i nesposobnost menadžmenta da koncept sprovede do kraja predstavljaju barijeru za uspešno sprovođenje reinženjeringa. Osim toga u interne razloge za neuspešno sprovođenje reinženjeringa spadaju: nedostatak ljudskih i finansijskih sredstava, nedostatak informatičke opreme, nedostatak informatičkih stručnjaka itd. Spoljašnji uticaji su eksterni razlozi za neuspeh. S obzirom da je informatizacija preduzeća povezana sa reinženjeringom poslovnih procesa, poželjno je da se reinženjering sprovodi pre ili tokom informatizacije preduzeća, kako se ne bi

³⁹ http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf, 08.01.2016.

⁴⁰ M. Heleta, D. Cvetković, *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjerstvu*, Beograd, 2009., str.56,57

pokazalo da je potrebno drugačije softversko rešenje i računarska oprema od one koja je već nabavljena, jer to može u potpunosti da zaustavi reinženjering poslovnih procesa.⁴¹

5. KVALITET

Korisnik usluga je taj koji zahteva određeni nivo kvaliteta, pa se ispunjavanjem takvih zahteva povećava produktivnost, te i smanjenje troškova, a rezultat takvog poslovanja je povećan profit. Troškovi se smanjuju usled smanjenja nepotrebnih aktivnosti, dupliranih radnji, zatim smanjenja raznih nedostataka, otkaza i dorade proizvoda, od trenutka kreiranja proizvoda, preko izrade, isporuke i prilikom njegovog korišćenja. Da bi se dostigao određeni nivo kvaliteta potrebno su dodatna ulaganja koja predstavljaju trošak u trenutku kada se vrši investiranje, međutim poboljšanim kvalitetom se umanjuje, ili eliminiše dalje nastajanje učestalih, ili konstantnih troškova.

Kvalitet je imao najznačajniju ulogu u poslovanju sve do trenutka industrijske revolucije kada glavni fokus poslovanja postaje obim i produktivnost, što za posledicu ima ugrožavanje životne sredine, jer je prirodna ravnoteža narušena čovekovom halapljivošću za profitom i nekontrolisanim korišćenjem obnovljivih prirodnih resursa. Ti problemi se i dalje ignorišu čak od najvećih svetskih zagađivača.⁴² Primenom savremenih tehnologija može se značajno smanjiti štetan uticaj na čovekovu sredinu. Informatičko društvo za razliku od industrijskog društva je u simbiozi sa prirodom.

Primenom savremenih informacionih tehnologija raspoložemo ogromnim brojem informacija, razni delovi tržišta nam postaju dostupni i dolazi do jačanja veza i zavisnosti između tržišta. Na globalizaciju tržišta poseban uticaj osim primene savremenih tehnoloških dostignuća ima i razvoj međunarodne trgovine, jer se primenom bilateralnih i multilateralnih ugovora smanjuju, ili uklanjaju carinske barijere i time jačaju veze između bliskih tržišta što dovodi do ujednačavanja standarda kvaliteta poslovanja, tehničkih standarda, potreba potrošača itd. Organizacije pri takvim uslovima poslovanja moraju posedovati potvrde o kvalitetu proizvoda i potvrde o kvalitetu standardizovanih menadžment sistema. Globalizacija tržišta dovodi do neujednačenog razvoja pojedinih delova tržišta, a pri takvim uslovima dolazi do velike konkurentske borbe. Za opstanak preduzeća je neophodno da na takvom tržištu nastupaju obezbeđivanjem proizvoda visokog kvaliteta i konstantnim uvođenjem inovacija. Korisnici su sve više informisani i obrazovani i da bi se odgovorilo njihovim zahtevima za kvalitet potrebno je ulagati velike napore

⁴¹ M.Ilić, *Poboljšanje operacija, predavanja u elektronskom obliku*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015

⁴² M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.,(str.5)

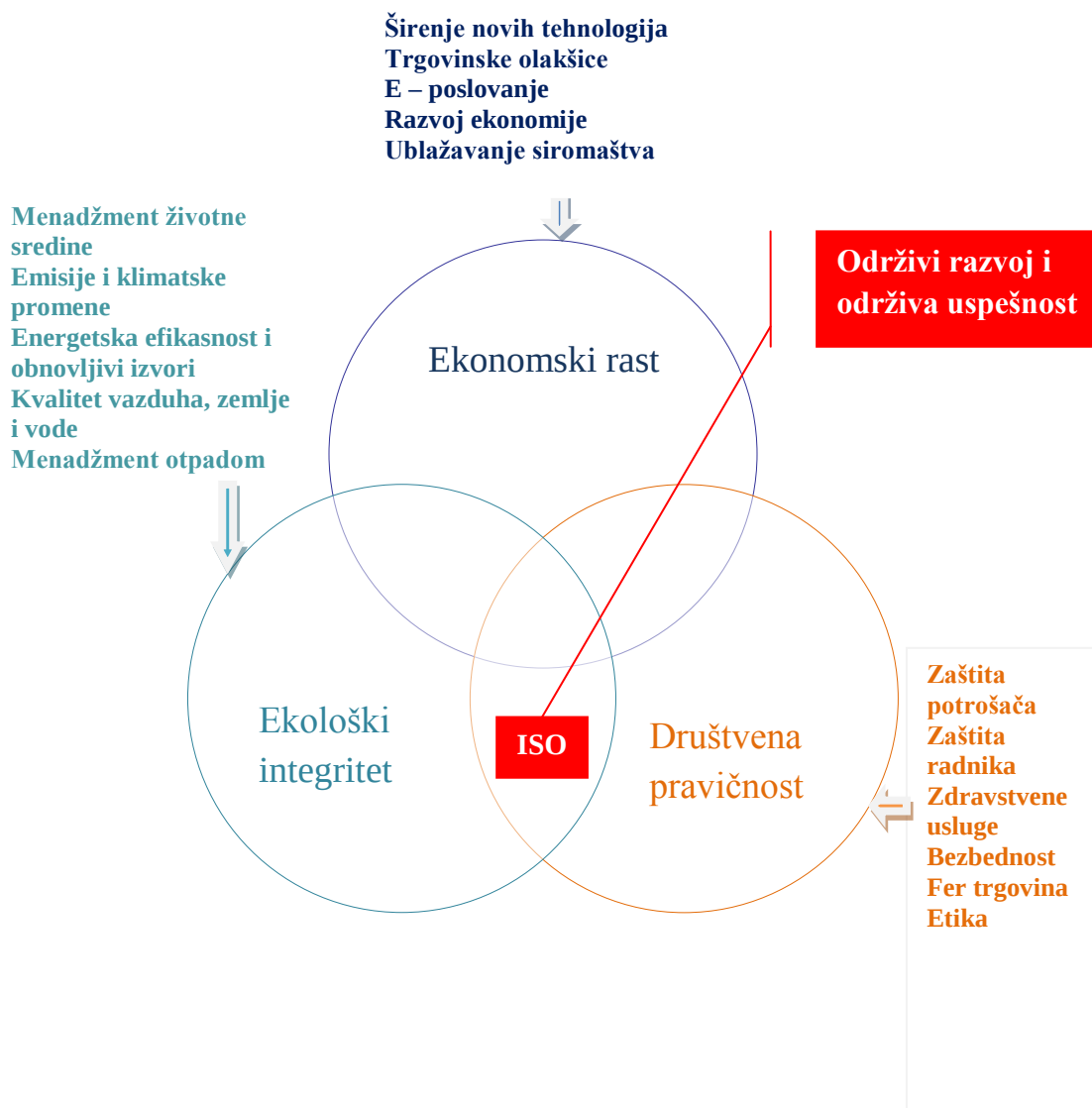
u unapređivanje produktivnosti rada i znanja, što će omogućiti postizanje konkurentske prednosti i opstanak na tržištu.⁴³

Na slici 5.-1 dat je prikaz doprinosa kvaliteta i standarda kvaliteta, pri čemu “kvalitet predstavlja pozitivan koncept za održivi razvoj, a standardi kvaliteta doprinose održivosti sveta, koji kroz razvoj treba da obezbeđuje.”⁴⁴

- integritet životne sredine
- pravičnije društvo i
- ekonomski rast

⁴³ D.Đorđević, D. Čočkalović, *Upravljanje kvalitetom*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007.,(str.6)

⁴⁴ M. Heleta, *TQM, predavanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.



Slika 5.-1: Doprinos kvaliteta i standarda kvaliteta⁴⁵

⁴⁵ M. Heleta, TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

5.1 TQM koncept

TQM (*total quality management*) predstavlja najviši nivo novog koncepta kvaliteta. Da bi se izvršilo usklađivanje kvaliteta svih performansi organizacije neophodno je primeniti koncept totalnog kvaliteta, pa se tako omogućava organizacijama da se prilagode ubrzanim promenama koje su karakteristika današnjice. Njegovom primenom se ostvaruju ciljevi organizacije kao što su:⁴⁶

- Kreiranje i obezbeđivanje budućnosti organizacije kroz sniženje troškova, povećanje produktivnosti i profita
- Kupčevo oduševljenje i lojalnost
- Restruktuiranje organizacije (organizaciono i tehnološko)
- Društveno odgovorno poslovanje
- Rast i razvoj kompanije koji je dugoročan i u skladu sa životnom sredinom.

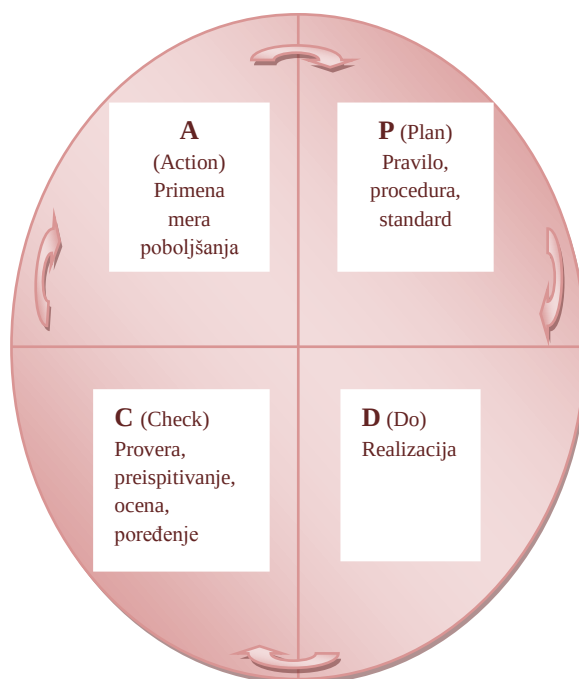
Potrebe i očekivanja glavnih zainteresovanih strana čijem ispunjenju teži organizacija, a čija je struktura kreirana prema TQM konceptu su:⁴⁷

- Kvalitet i troškovi proizvoda – predstavljaju potrebe i očekivanja kupaca
- Vrednost i profit, agilnost organizacije da odgovori na promene koje ih okružuju, održivi rast i razvoj – predstavljaju potrebe i očekivanja akcionara, vlasnika ili investitora
- Kvalitet radnog okruženja koji može biti određen kroz sigurnost posla, kompenzacije i koristi, razvoj karijere, stepen autonomije, učešće u odlučivanju, fizičke i kulturne radne uslove – predstavljaju potrebe i očekivanja zaposlenih
- Društvena odgovornost i zaštita životne sredine - predstavljaju potrebe i očekivanja društva
- Održivo partnerstvo i obostrane korisnosti koje su povećane - predstavljaju potrebe i očekivanja partnera i isporučioaca

⁴⁶ M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., (str.8)

⁴⁷ M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., (str.102)

Fundamentalni proces unapređenja kvaliteta menadžmenta i svih aktivnosti u organizaciji predstavlja Demingov P-D-C-A ciklus koji je prikazan na slici 5.1-1. Prilikom realizacije svake aktivnosti u poslovnom procesu svako od zaposlenih bi trebalo da primenjuje ovaj ciklus uključujući i menadžment organizacije. Ciklus se ponavlja nakon njegove realizacije po istom principu uz obavljanje planiranja, realizacije, provere i preduzimanje mera za poboljšanje od strane menadžmenta i svih zaposlenih, što za posledicu ima proces kontinualnog poboljšanja.”⁴⁸



Slika 5.1-1: “Demingov P-D-C-A ciklus”⁴⁹

Postoje dva pravca razvijanja metodologije TQM, a to su:⁵⁰

- Metodologije predstavljene u obliku modela izvrsnosti koje su unutar TQM strukture. Primenuje se kod manjeg broja organizacija za postizanje izvanrednih performansi po svim aspektima.
- Metodologije predstavljene u obliku standarda za pojedinačne menadžment sisteme koje su delovi TQM strukture. Primenuje se kod velikog broja organizacija sa ciljem da se standardizuju i unaprede pojedini aspekti njihovih performansi.

⁴⁸ M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.4)

⁴⁹ M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.4)

⁵⁰ M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., (str.11)

TQM koncept predstavlja osnovu menadžment sistema (QMS) i drugih standardizovanih menadžment sistema na čijim se vrednostima zasnivaju, a to su:⁵¹

- Posvećenost svim zainteresovanim stranama
- Društveno odgovorno poslovanje
- Orijentacija na dugoročno poslovanje
- Vrednost organizacione kulture su menadžeri i svi zaposleni
- Razvoj kooperacije i partnerstva
- Organizacija je bazirana na procesnom i sistemskom pristupu

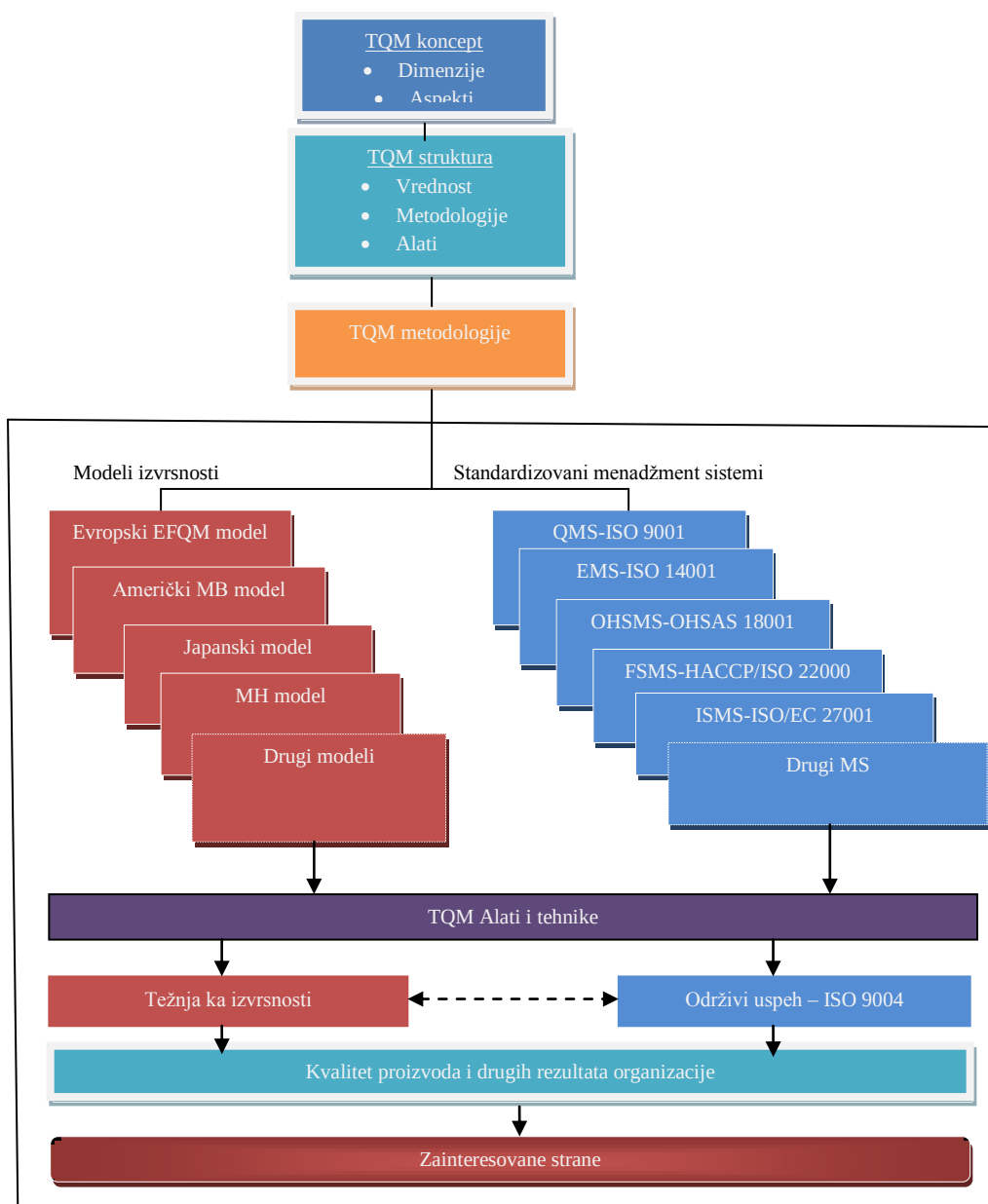
Postoje četiri modela TQM koji se odnose na postizanje poslovne izvrsnosti, a zasnovani su na praktičnim i teorijskim dostignućima u oblasti upravljanja kvalitetom u određenim zemljama, te u zavisnosti od privrede u kojoj su uobličeni imaju ugrađene specifičnosti razvoja koncepta kvaliteta. Na slici 5.1-2 dat je prikaz koncepta i strukture TQM, a pomenuti modeli su:⁵²

- Japanski model koji se reprezentuje kroz Demingovu nagradu (*Deming prize – DP*)
- Američki model koji se reprezentuje kroz Malkolm Boldridž nagradu (*Malcolm Baldrige Award – MBA*) i
- Evropski model TQM koji se reprezentuje kroz nagradu Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (*European Foundation for Quality Management – EFQM*)
- MH model izvrsnosti koji predstavlja superioran metod za unapređenje performansi primenom kod naših organizacija, jer se zasniva na kulturnim, organizacionim, tehnološkim i društveno ekonomskim karakteristikama naše zemlje, organizacija i ljudi.⁵³

⁵¹ M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.,(str.3)

⁵² D. Đorđević, D. Čočalo, *Upravljanje kvalitetom*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007., (str.72)

⁵³ M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., (str.278)



Slika 5.1-2: "Koncept i struktura TQM"⁵⁴

⁵⁴ M. Heleta, TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

5.2 Standardizovani menadžment sistemi

Prioritet organizacija u dvadeset prvom veku postaje sertifikacija različitih standardizovanih menadžment sistema: kvaliteta (QMS) prema standardu ISO 9001, životne sredine (EMS) prema ISO 14001, zdravlja i bezbednosti (OHSMS) prema OHSAS 18001, socijalne odgovornosti korporacije (CSRMS) prema SA 8000, bezbednosti hrane (HACCP) prema standardu ISO 22000 idr. Korisnici rezultata organizacija: kupci, društvena zajednica, zaposleni, isporučioци i vlada vrše pritisak na organizacije i postavljaju zahteve da svoj menadžment sistem prilagode različitim standardima kako bi bili sigurni da će njihova očekivanja biti ispunjena. Svako od njih zahteva određeni sistem prema određenom standardu. Nov operativni menadžment sistem moguće je realizovati integracijom menadžment sistema sa postojećim menadžment sistemima u organizaciji kroz definisanje zajedničkih principa, vrednosti metodologija i osnovne strukture na kojima svi oni počivaju.⁵⁵

5.2.1 Sistemi menadžmenta kvaliteta

Primenom standarda ISO 9000 i modela izvrsnosti postiže se unapređenje konkurentnosti i efikasnosti, te i povećanje produktivnosti, smanjenje troškova i dugoročan održivi razvoj organizacija.

Osnovni standardi od kojih se sastoje standardi serije ISO 9000 su:⁵⁶

- ISO 9000:2005 – Osnove i rečnik
- ISO 9001:2008 – Zahtevi
- ISO 9004:2009 – Pristup menadžmenta kvaliteta

Međunarodni standardi sistema menadžmenta kvalitetom se zasnivaju na principima menadžmenta koji su definisani po ISO 9000 i njih može koristiti najviše rukovodstvo kao okvir za vođenje organizacije u cilju poboljšanja performansi.⁵⁷

Sistem menadžmenta kvaliteta (QMS) obuhvata sledeće principe:⁵⁸

⁵⁵ M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., (str.145,146)

⁵⁶ M.Heleta, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., (str.145,148)

⁵⁷ M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.13)

⁵⁸ M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.14, 15, 16, 17)

- Organizacija je usmerena na korisnika.
- Liderstvo
- Uključenost zaposlenih
- Obostrano korisni odnosi sa isporučiocima
- Procesni pristup
- Sistemski pristup menadžmentu
- Stalno unapređenje
- Prilaz donošenja odluka na osnovu činjenica

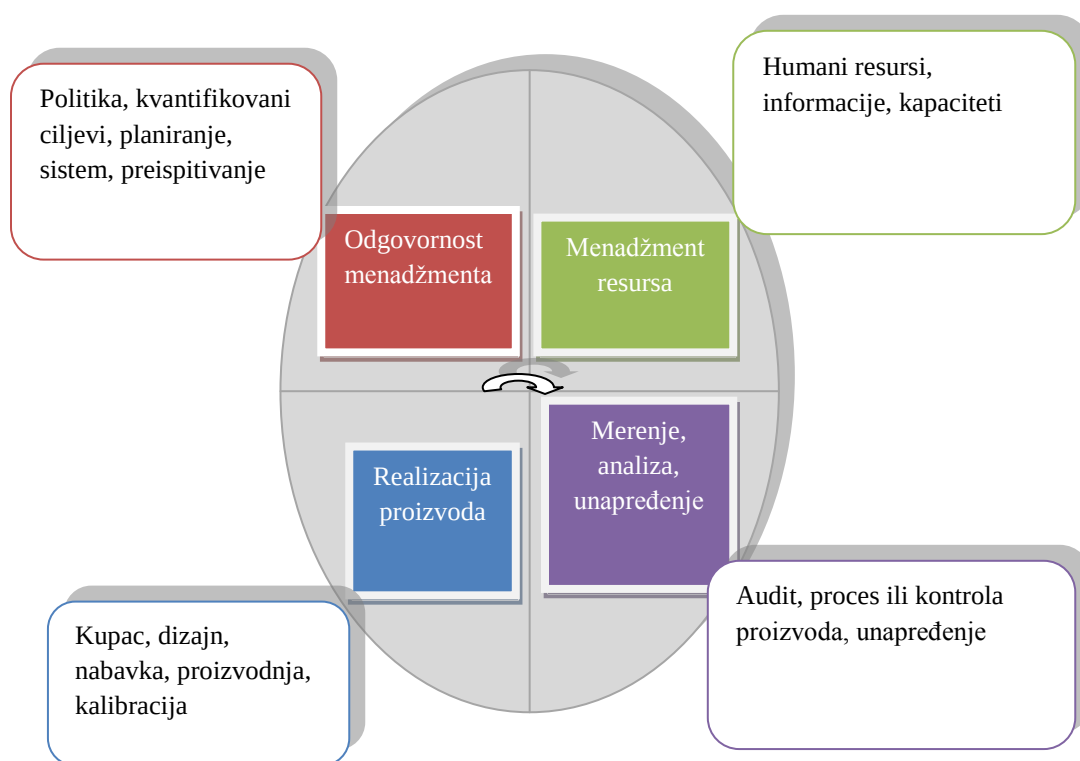
“Četiri grupe zahteva koji se odnose na celu organizaciju su.”⁵⁹

- Menadžment sistema kvaliteta
- Odgovornost rukovodstva
- Menadžment resursima i
- Merenje, analize i poboljšanja

Standard ISO 9001:2008 podstiče uvođenje procesnog pristupa kada se razvija, primenjuje i poboljšava sistem menadžmenta kvaliteta i služi za ocenjivanje sposobnosti organizacije da ispunjava zahteve korisnika, zahteve zakona i propisa primenljivih na proizvod i zahteve same organizacije. Odluka organizacije da uvede menadžment sistem kvaliteta prema ISO 9001:2008 bi trebalo da bude strateške prirode.⁶⁰ Na slici 5.2.1-1 prikazana su četiri glavna poslovna procesa ISO 9001.

⁵⁹ M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.11)

⁶⁰ ISO 9001:2008 – *Quality management systems - Requirements*



Slika 5.2.1-1: "Četiri glavna poslovna procesa ISO 9001" ⁶¹

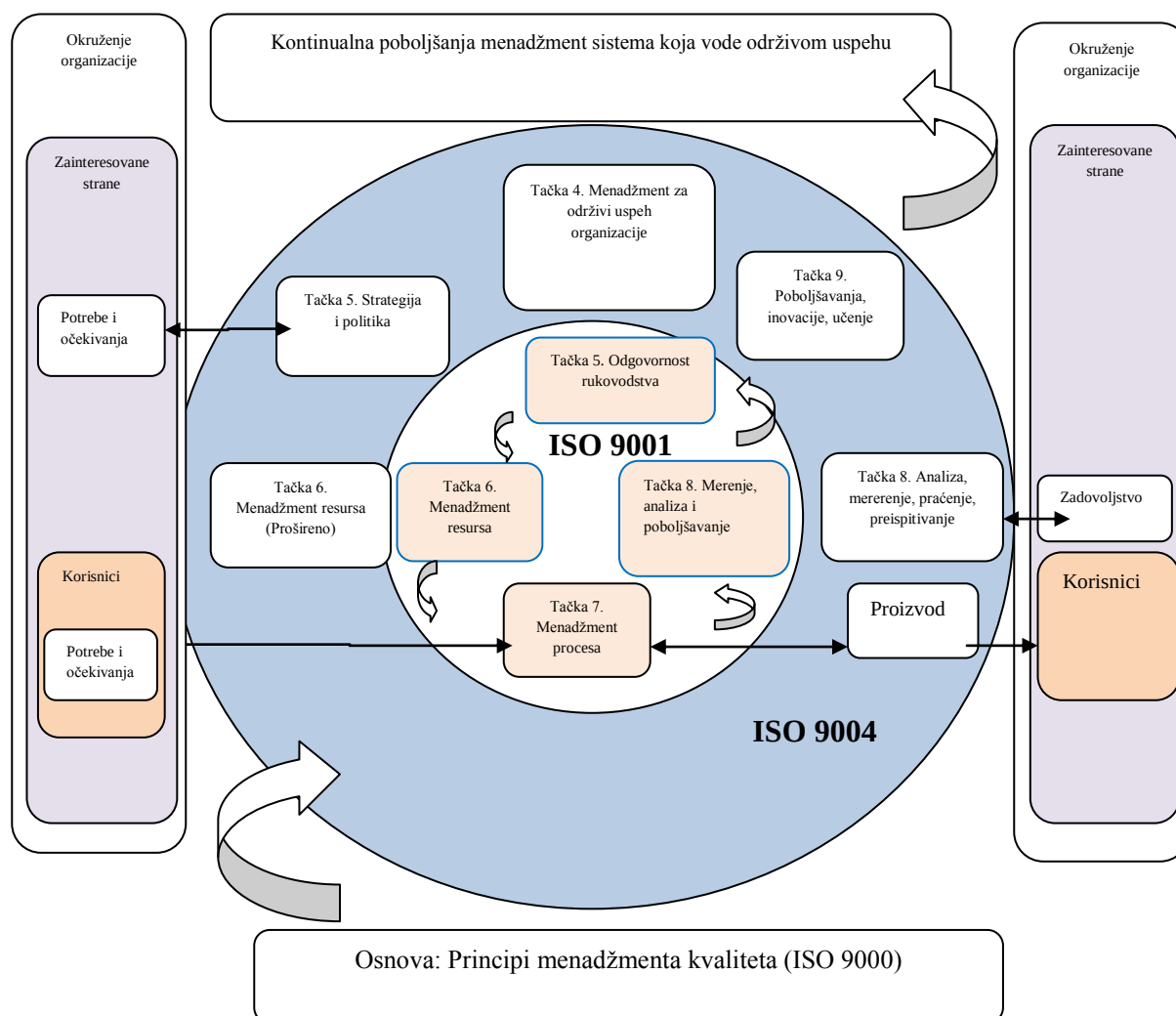
“Standard ISO 9004:2009 daje uputstvo za podršku organizacijama za dostizanje održivog uspeha u kompleksnom zahtevnom i promenljivom okruženju korišćenjem pristupa preko menadžmenta kvaliteta.” ⁶²

Organizacija koja je sposobna da ostvaruje svoje ciljeve vodeći računa o balansu potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana, obezbeđuje dugoročno održavanje i razvijanje svojih performansi, te time obezbeđuje i održivu uspešnost. Standard ISO 9004:2009 se preporučuje organizacijama gde se žele proširiti koristi od ISO 9001 kroz kontinualno poboljšavanje sveukupnih performansi organizacije. On se odnosi na potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana i daje uputstvo za konstantno i sistematično poboljšavanje performansi organizacije. ⁶³ Na slici 5.2.1-2 prikazan je prošireni procesni model QMS-a za održivi uspeh.

⁶¹ <http://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom>, 06.03.2016.

⁶² ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach

⁶³ M.Heleta, Projektovanje menadžment sistema kvaliteta, Beograd, 2012.(str.12)



Slika 5.2.1- 2: "Prošireni procesni model QMS-a za održivi uspeh"⁶⁴

⁶⁴ ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach

5.2.2 Nova verzija standarda ISO 9001

Peta verzija standarda ISO 9001:2015 je objavljena od strane ISO organizacije 23.09.2015. godine, a predviđeni period za tranziciju je tri godine. Ova nova verzija donosi drugačiju filozofiju koja je prilagođena promenama u poslovnom svetu, nauci i tehnologiji.⁶⁵ Ima dosta izmena od kojih su glavne:⁶⁶

- Usvajanje strukture visokog nivoa kako bi se unapredilo usklađivanje i kompatibilnost sa drugim ISO standardima za sisteme menadžmenta, odnosno standardizuje naslove podtačaka, zajednički tekst, ključni tekst i ključne definicije
- Razmišljanje zasnovano na riziku, gde ocenjivanje rizika postaje zahtev standarda kako bi sistem menadžmenta kvaliteta ostvario željene ciljeve tako što će se sprečiti neželjeni uticaji i ostvariti poboljšanje proizvoda, procesa i sistema
- Poboljšanje razumevanja i primene procesnog pristupa
- Da bi se postiglo zadovoljstvo korisnika veći je naglasak na postizanje željenih ishoda
- Zahtevi za liderstvo su povećani, gde se najviše rukovodstvo obavezuje da u vezi sa sistemom menadžmenta kvaliteta i potrebama očekivanja zainteresovanih strana pokaže liderstvo i posvećenost
- Akcenat na organizacionom kontekstu je povećan. Bez obzira na veličinu i na delatnost organizacije novi standard je kao i dosadašnji primenljiv na sve vrste organizacija, ali je novom tačkom standarda (Kontekst organizacije) određeno da svaka od njih mora definisati svoju poziciju u okruženju.
- Manje je zahteva za propisivanje i manji je naglasak na dokumenta
- Primenljivost za usluge je poboljšana
- Zahtev da se se definišu granice QMS-a

⁶⁵<http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%20biltena%2092.%20%20Izmene%20u%20standardu%20ISO%209001.pdf> 27.05.2016.

⁶⁶http://standcert.rs/wp-content/uploads/2015/03/IAF-ID9-Transition-9001-Publication-Version_sr.pdf 27.05.2016.

6. MENADŽMENT CILJEVA I PERFORMANSI

Menadžment performansi (*Performance management*) je proces kojim se postiže konstantan uspeh u poslovanju poboljšavanjem performansi od strane zaposlenih. Tome doprinosi i razvoj sposobnosti zaposlenih koje iziskuje obogaćivanje posla, te i sticanje znanja i veština putem obuka i treninga.

Zaposlenima moraju biti jasni ciljevi i očekivanja koja moraju ispuniti, što spada u odgovornost menadžmenta, stoga se za menadžment performansi može reći da je komunikacioni proces koji mora biti kontinuirano uspostavljen između zaposlenog i njegovog neposrednog rukovodioca. Da bi takav proces imao uspešan rezultat zavisi od uključenosti i angažovanja svih učesnika.⁶⁷

Ciljeve bi trebalo da karakteriše:⁶⁸

- Precizna definisanost vrednosti indikatora performansi, što znači da bi trebalo da budu merljivi
- Obezbeđeno praćenje i merenje ostvarenja indikatora ciljnih performansi, odnosno proverljivost
- Ciljane vrednosti indikatora trebalo da budu uvećane u odnosu na postojeće vrednosti, ili je pak dovoljno da budu optimizirani pod određenim okolnostima, što znači da bi trebalo da budu izazovni
- Realnost ostvarenja.

Cilj upravljanja performansama jeste postizanje visokih performansi zaposlenih, a samim tim i postizanje visokih performansi organizacije. Visok učinak podrazumeva dostizanje postavljenih ciljeva, kao i prekoračenje očekivanih ciljeva. Organizacija koja je dobra, trebalo bi da postane još bolja uz jasne ciljeve i očekivanja, što znači uz pomoć zaposlenih koji su pravilno usmereni i koji imaju konstantnu podršku menadžmenta, te tako njihov potencijal može biti iskorišćen u potpunosti za sopstvenu dobrobit i dobrobit organizacije. Najbolji način za usmeravanje zaposlenog je sklopanje ugovora u kojem su definisani ciljevi, vremenski rokovi izvršenja zadatka, ključne tačke i datumi evaluacije, zatim sprovesti kontinuirano zajedničko izveštavanje

⁶⁷R. Bacal, *Performance management*, Library of Congress Cataloging in publication data, 1999(str.4)

⁶⁸M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.102)

o postignutom, ciljevima rada, zahtevima, planovima i dogovor o sprovođenju poboljšanja i daljem razvoju planova.⁶⁹

Menadžment performansi se sastoji iz sledećih faza:⁷⁰

- Planiranje individualnih ciljeva (analiza posla, uspostavljanje ciljeva, analiza kompetencija, izrada performansnog sporazuma, izrada ličnog razvojnog plana)
- Praćenje i podrška (u skladu sa planom procena napretka, vođenje internih razgovora, feed back)
- Evaluacija

U fazi planiranja se definišu ciljevi i potrebno je biti precizan i detaljan prilikom definisanja zadataka. Nakon definisanja ciljeva definiše se vremenski redosled izvođenja, kao i vremensko ograničenje za izvršenje zadataka. Trajanje svakog zadatka je moguće izračunati formulom, a ako postoji zadatak koji je složeniji potrebno ga je raščlaniti na manje zadatke. Kvalitetno planiranje na nivou organizacije odražava se na kvalitet planiranja njenih funkcionalnih jedinica.

Zaposlenima moraju da budu jasni planirani ciljevi, moraju da budu motivisani i vođeni pravom osobom kako bi ciljevi bili ostvareni onako kako je planirano. Od velike važnosti je uloga menadžera. Potrebno je da poseduju visok nivo znanja i veština, kako bi zaposlenima mogli da pruže podršku koja će doprineti poboljšanju u njihovom radu. Osim toga, razgovori, pomaganja i savetovanja pomažu da se uklone svaki mogući problemi između zaposlenog i menadžera.

Ispunjenje zadatih ciljeva, postizanje odgovarajućeg nivoa performansi, kvalitet obavljenog posla, definišu se u fazi evaluacije. Evaluacija doprinosi poboljšanom poslovanju kroz praćenje individualnog razvoja performansi zaposlenih a takodje i generisanju plana za buduće poslovanje. U ovoj fazi se mogu odrediti individualne potrebe zaposlenog za usavršavanjem i nivo kompenzacija na osnovu ostvarenog učinka. Sve to utiče na motivisanost zaposlenih i na efektivan i produktivan rad organizacije.

⁶⁹M. Armstrong, *Performance management key strategies and practical guidelines*, second edition, London, 2000(str.4)

⁷⁰<http://www.mngcentar.com/Site/Course/Details/e0900e7a-10b5-451f-8e44-fbf49f71fa16>, 21.03.2016.

6.1 Politika i ciljevi kvaliteta

Politika kvaliteta se prema standardu ISO 9000 definiše kao: “Sveobuhvatne namere i usmerenja organizacije, koji se odnosi na kvalitet, kako ih zvanično iskazuje najviše rukovodstvo.”

Politika kvaliteta je sastavni deo poslovne politike organizacije i predstavlja vezu između definisane misije organizacije i strateških i taktičkih ciljeva.⁷¹

Ciljevi su merljive sposobnosti i rezultati koje želimo da ostvarimo. Prilikom planiranja prvo se određuje cilj, a potom da bi se ostvarili se određuju aktivnosti i resursi. Ciljevi kvaliteta su specifikirani za odgovarajuće funkcije i odgovarajuće nivoe organizacije i zasnivaju se na politici kvaliteta organizacije. Mogu biti finansijski i nefinansijski ciljevi, odnosno kvantitativni i kvalitativni i deo su ukupnih ciljeva organizacije. Postoje tri dimenzije pomoću koje se svaki cilj može definisati, a to su:⁷²

- Nivo koji treba da postigne određena performansa, a obično se izražava kroz indikator cilja performanse - dimenzija performansi
- Vreme za koje određeni cilj treba da bude ostvaren - vremenska dimenzija
- Predmet cilja čije se performanse žele ostvariti - dimenzija aspekata

Ciljevi se prema vremenskoj dimenziji i njihovoj kompleksnosti mogu podeliti na:⁷³

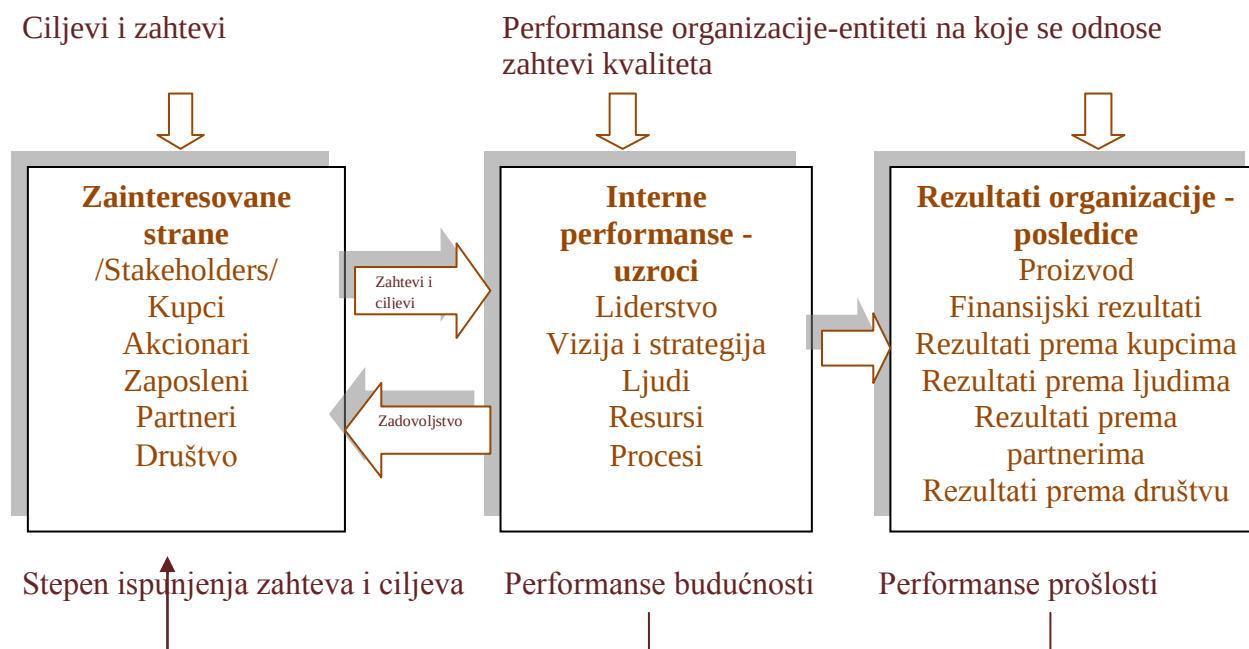
- Strateške ciljeve (*objectives*) koji mogu biti dugoročni i srednjeročni strateški ciljevi. Dugoročni strateški ciljevi se određuju na nekoliko decenija, a srednjeročni obično na period od 3-5 godina. U poslovniku se utvrđuju strateški ciljevi na period od četiri godine
- Taktičke ciljeve (*goals, aims*), obično su to ciljevi za organizaciju na period od jedne godine i najčešće se ovi ciljevi uključuju u godišnji biznis plan organizacije
- Operativne ciljeve (*target*), koji su postavljeni za sve nivoe, procese i funkcije za precizno definisan period.

Prilikom preispitivanja sistema uzima se u obzir ispunjenost ciljeva po pitanju kvaliteta, stanja i aspekta životne sredine i performansi zdravlja i bezbednosti na radu. Na slici 6.1-1 prikazan je odnos između ciljeva, zahteva i performansi organizacije.

⁷¹ M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.98)

⁷² M.Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.102)

⁷³ isto



Slika 6.1-1: Odnos između ciljeva, zahteva i performansi organizacije⁷⁴

6.2 Aspekti ciljeva i performansi i uticaj rizika na njihovo ostvarenje

Faktori kojima organizacija može da upravlja i od kojih zavisi njen održivi uspeh su indikatori ključnih performansi (*Key performance indicators - KPI*). Oni bi trebalo da budu koenzistentni sa ključnim ciljevima organizacije (*Key objective indicators - KOI*) i da omoguće organizaciji da:⁷⁵

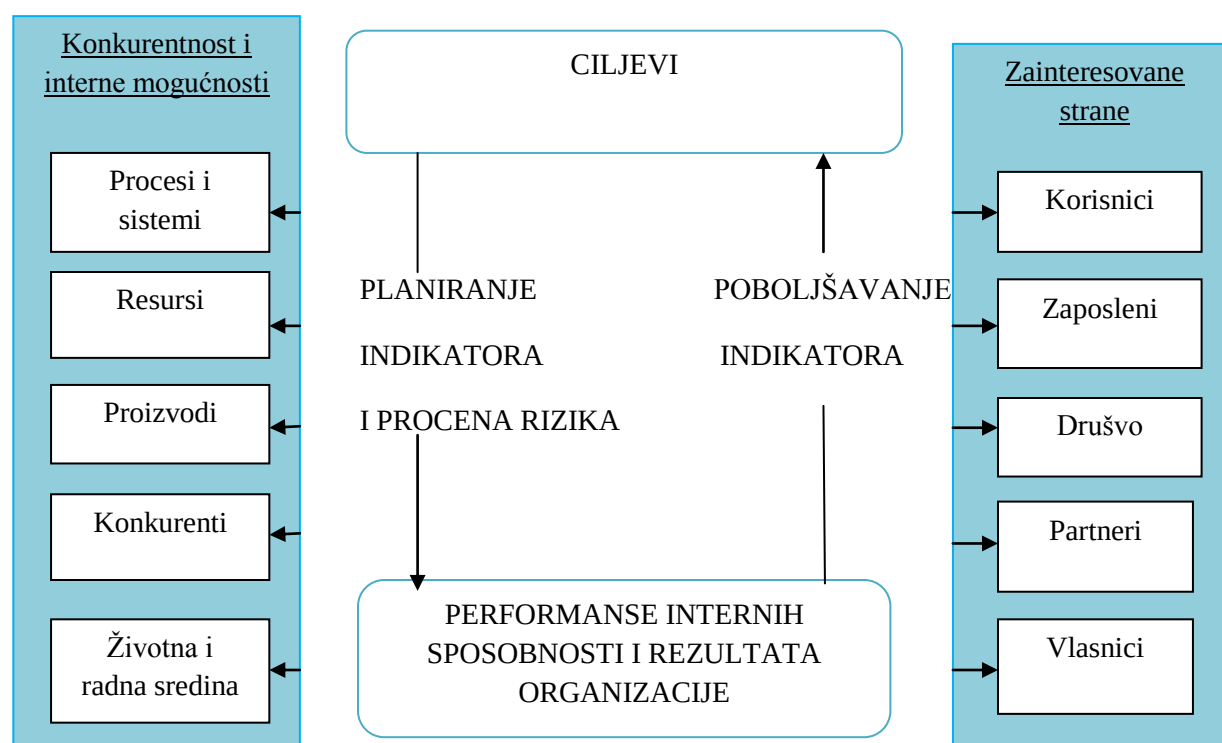
- Postavi merljive ciljeve
- Prilikom ostvarivanja tih ciljeva identifikuje, prati i predviđa trendove
- Omogući preduzimanje mera poboljšavanja, kao i preduzimanje preventivnih i korektivnih mera kada je to potrebno

Potrebno je da u okviru odgovarajućeg sistema menadžmenta kvaliteta bude definisan proces menadžmenta ciljevima. Osim planiranja, razvijanja, praćenja i analiziranja ostvarivanja ciljeva

⁷⁴ M. Heleta, *TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.*

⁷⁵ M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta, Beograd, 2012.(str.285)*

ovaj proces obuhvata i planiranje aktivnosti, potrebne resurse za ostvarivanje aktivnosti, utvrđivanje rizika i planiranje mera za njihovo ublažavanje. Na slici 6.2-1 prikazani su aspekti ciljeva i performansi. Ciljevi i performanse se istovremeno utvrđuju i tada se i planiraju vrednosti indikatora performansi, a zatim se definišu indikatori ciljeva koji su i indikatori performansi. Pri redovnim aktivnostima i ostvarivanju performansi vrši se praćenje indikatora, a njihovo poboljšavanje se vrši na osnovu ostvarenih performansi u posmatranom periodu poslovanja organizacije. Zavisno od vremenske dimenzije ciljeva na ovaj način se ostvaruje Demingov PDCA ciklus.⁷⁶



Slika 6.2-1: „Aspekti ciljeva i performansi“⁷⁷

⁷⁶ M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.104)

⁷⁷ M. Heleta, *TQM, predavanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

Performanse možemo posmatrati sa različitih aspekata i to kao:⁷⁸

- Ukupan imidž organizacije (priznanja od strane kupaca, nominacije za nagrade itd.), nivo zadovoljstva korisnika (pregled ocene zadovoljstva kupaca po utvrđenim kriterijumima, pregled reklamacija i pohvala, brzina rešavanja reklamacija itd.), lojalnost korisnika (trajanje odnosa sa korisnicima, novi ili izgubljeni poslovi, frekvencija ili vrednost narudžbi itd.) koji predstavljaju performanse prema korisnicima
- Ukupan prihod i strukturu prihoda organizacije, neto profit, troškove kvaliteta, prosečne plate zaposlenih, dividende i vrednost akcija, ispunjenje planiranih ulaganja u održivi razvoj itd. koji predstavljaju finansijske performanse
- Stalnost isporučilaca, nova partnerstva, prihod i profit ostvaren u prtnerskim odnosima, osvojeno znanje zajedno sa partnerom, uštede ostvarene kroz partnerski odnos itd. koji predstavljaju performanse isporučilaca i partnerskih odnosa
- Zadovoljstvo zaposlenih (efektivnost komunikacija, nivo izostajanja sa posla i bolovanja, nivo disciplinskih prekršaja i kazni, trend zapošljavanja i promena osoblja, broj i obim štrajkova i žalbi itd.), nivo ostvarenja ciljeva zaposlenih (nivo kempetentnosti, obuke i razvoja, produktivnosti, plata i pogodnosti), motivacija i uključivanje koji predstavljaju performanse prema zaposlenima
- Performanse koje pokazuju da je organizacija odgovoran član društva tako što ispunjava zakonske obaveze, da utiče na lokalnu i nacionalnu ekonomiju, da ima odnose sa odgovarajućim organima vlasti i da ispunjava moralne i etičke norme, performanse koje pokazuju uključivanje organizacije gde deluje mimo zakonskih obaveza (uključivanje u programe obrazovanja i obuke, podrška medicinskim i socijalnim merama, podrška sportu, volonterski rad), performanse smanjenja šteta na zdravlje i bezbednost na radu koji predstavljaju performanse prema društvu
- Upravljanje otpadom, korišćenje energije, gasa, vode, novih i recikliranih materijala, smanjenje i eliminaciju otpada i pakovanja, energetske efikasnost, izbor transportnih sredstava koji predstavljaju performanse zaštite životne sredine i očuvanja prirodnih resursa
- Procesne performanse, inovativnost procesa, vremenske cikluse, stabilnost procesa, stopu neusaglašenosti i produktivnost koji predstavljaju performanse procesa

⁷⁸ M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.285)

- Procenat prihoda i profita ostvarenih na proizvode određene starosti, broj inovacija, patenata i prodatih licenci, pohvale dobijene od strane kupaca, životni vek proizvoda, ugradnju novih tehnologija, sniženje proizvodnih troškova itd. koji predstavljaju performanse proizvoda
- Ulaganja u opremu, troškove održavanja, stopu otkaza, korišćenje potrošnih materijala i energije, inovativnu stopu i vrednost intelektualne svojine, patente i prihod od prodatih licenci, koji predstavljaju performanse resursa.

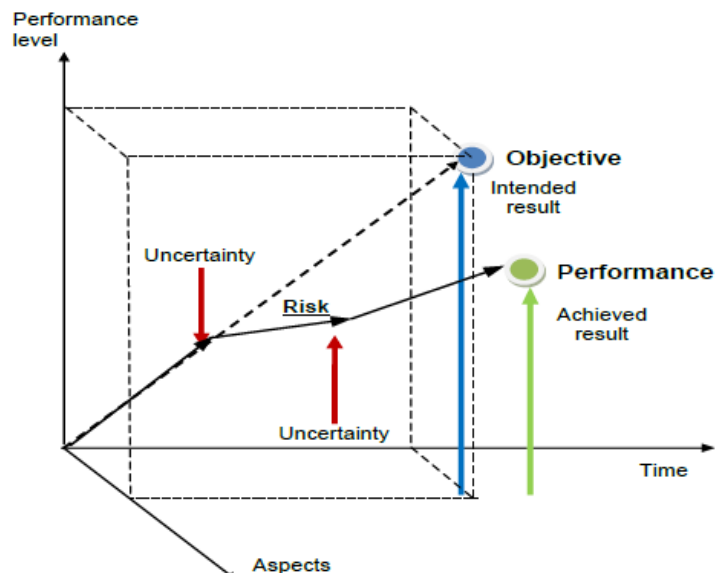
Da bi se postigla odgovarajuća performansa potrebno je savladati rizike sa kojim cilj kojim se ona želi postići suočava. Rizike koje postoje u okruženju i organizaciji je potrebno razmatrati prilikom izbora indikatora ključnih performansi, kao i mogućnost ostvarenja željenih performansi organizacije pri postojanju takvih rizika.⁷⁹ Na slici 6.2-2 prikazane su dimenzije ciljeva i uticaj rizika na njihovo ostvarenje.

Rizik predstavlja neizvesnost da se planirani ciljevi ostvare, stoga je važno rizicima upravljati, što podrazumeva:

- Definisane okvira menadžmenta rizika
- Procenu rizika (identifikacija, analiza i ocena rizika)
- Tretman rizika

Mera koja se koristi za predstavljanje koliko je neka aktivnost rizična jeste ključni indikator rizika (KRI).

⁷⁹ M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta*, Beograd, 2012.(str.285)



Slika 6.2-2: Dimenzije ciljeva i uticaj rizika na njihovo ostvarivanje⁸⁰

Rizike možemo uočiti pri definisanju samih ciljeva i pri realizaciji ciljeva. Pri realizaciji cilja može nastati rizik koji će negativno uticati na ostvarenje cilja i rizik koji će pozitivno uticati na ostvarenje cilja. Negativan uticaj rizika može dovesti do neostvarenja cilja, te je važno preventivno reagovati i takav uticaj ukloniti ili smanjiti na najmanju moguću meru. Pozitivan uticaj rizika takođe može napraviti probleme, tako da bi i u takvim slučajevima trebalo delovati preventivno.

6.3 Metodi za menadžment ciljeva i performansi

Razlikujemo sledeće metode koje možemo primeniti za menadžment ciljeva i performansi:⁸¹

⁸⁰ M. 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

⁸¹ M. Heleta, TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

- Menadžment ciljevima (*MBO-Management by Objectives*) čiji je koncept pedesetih godina prošlog veka definisao P. Drucker, ali ga nije detaljno struktuirao. Uticao je da se ovaj pristup primeni u mnogim organizacijama.
- BSC-Balans Scorecard koji su devedesetih godina razvili R. Kaplan i D. Norton. Tri nove perspektive koje uvodi pored tradicionalne finansijske perspektive su: zadovoljstvo kupaca, interni poslovni proces i učenje i rast.
- Samoocenjivanje ukupnih performansi primenom modela izvrsnosti i modela zrelosti.
- IMPOPR model koji je dve hiljaditih razvio M. Heleta i primenjen je u organizacijama koje primenjuju QMS i druge IMS, a sastoji se od deset jedinstvenih aspekata ciljeva i performansi i uključuje menadžment procesa i rizika.

6.3.1 Model za integrisani menadžment procesa, ciljeva, rizika i performansi

Osnovu za primenu modela IMPROP predstavljaju nove definicije:⁸²

- Rezultat koji se želi ostvariti predstavlja **cilj** – ISO CD 9001:2013
- Merljiv rezultat je **performansa** - ISO CD 9001:2013
- Rezultat procesa je **proizvod** – ISO 9000:2005
- Efekat neizvesnosti (na ciljeve) predstavlja **rizik** - ISO 31000:2009,

pri čemu je zajednički imenitelj za prva tri pojma rezultat.

Karakteristike modela IMPROP su:⁸³

- Pristup je jednostavan – zahteva primenu QMS ili nekog drugog sistema
- Dovoljna su znanja o planiranju i praćenju rezultata menadžment sistema
- U biznis praksu organizacije se može integrisati jednostavno
- Samostalno se vrši merenje rezultata definisanih performansi i ciljeva

⁸² Isto

⁸³ M. Heleta, TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

- Aspekti performansi i ciljeva fokusirani su na zainteresovane strane i interne mogućnosti
- Reper se slobodno bira, poređenje nije obavezno
- Prema sopstvenim potrebama i kriterijumima se vrši definisanje ciljeva i merenje performansi
- Unapređenjem performansi organizacije omogućuje upravljanje
- Primenjuje se kada se se želi ostvariti efektivnost QMS ili nekog drugog sistema
- Kontinualna poboljšanja

Ciljevi obuhvataju efektivnost i efikasnost njegovih performansi, a efektivnost svakog menadžment sistema se meri stepenom ostvarenja njegovih ciljeva. Uravnoteženost različitih performansi menadžment sistema i ukupnih rezultata organizacije se postiže merenjem efikasnosti i efektivnosti. Primenom modela IMPROP i korišćenjem standarda za podršku zajedničkoj efektivnosti integrisanih menadžment sistema omogućava se uravnotežena efektivnost integrisanih menadžment sistema.⁸⁴

6.3.2 Menadžment ciljeva

Menadžment ciljeva (*Management by objectives – MBO*) je proces postavljanja individualnih ciljeva menadžera ili zaposlenih, praćenja njihovog ostvarenja, zatim davanje povratnih informacija menadžerima i zaposlenima. Proces menadžmenta ciljeva je prikazan na slici 6.3.2-1, a vrši se kroz:⁸⁵

- Izbor indikatora ključnih performansi kao indikatora ostvarenja ciljeva
- SPC analize i izveštaje o ostvarenju ciljeva
- Evaluacija efektivnosti sistema menadžmenta kvaliteta, odnosno preispitivanje ostvarenja ciljeva od strane rukovodstva

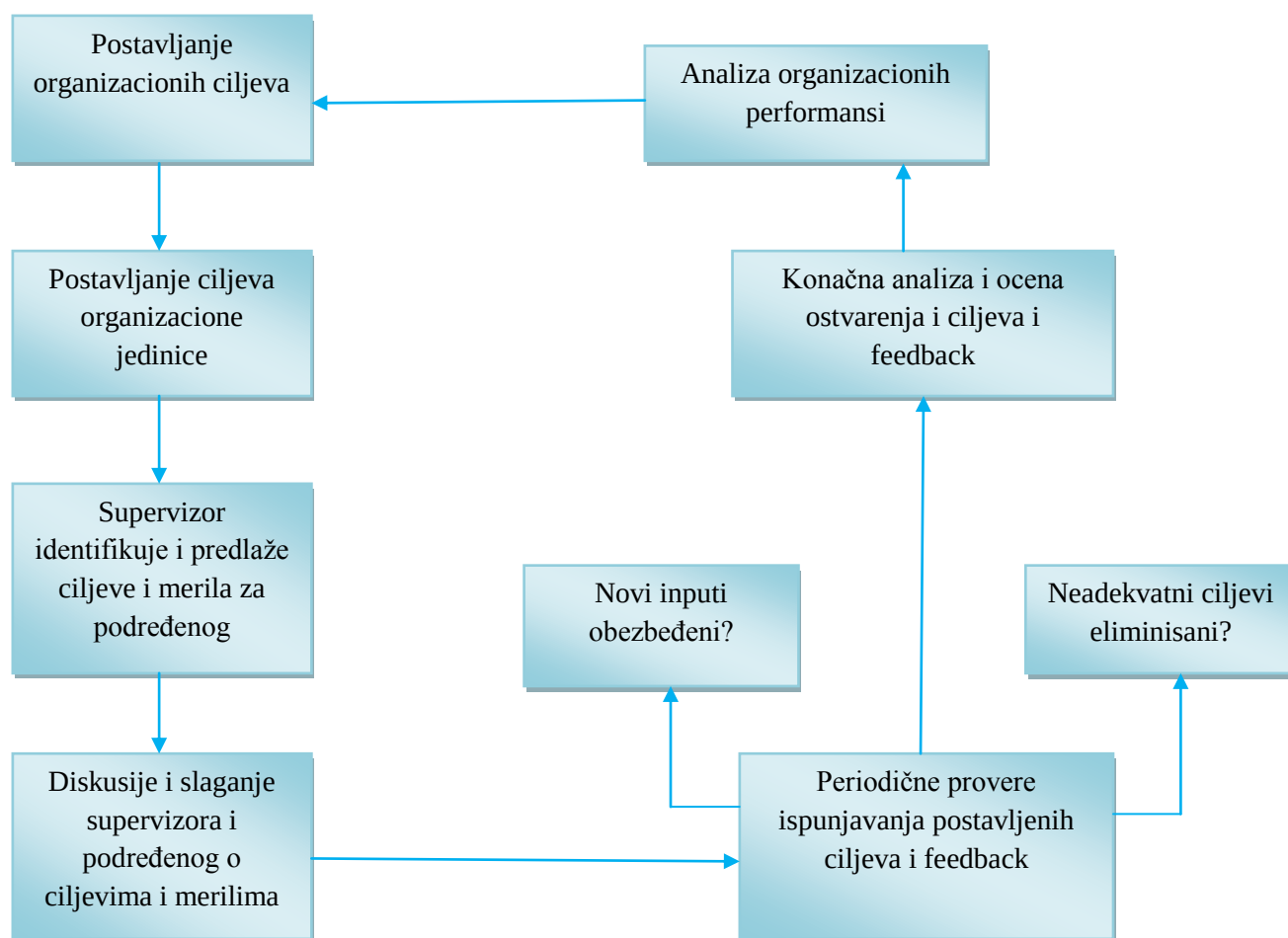
⁸⁴ M. Heleta, *TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.*

⁸⁵ M. Heleta, *Projektovanje menadžment sistema kvaliteta, Beograd, 2012.(str.284)*

Elemente procesa menadžmenta ciljeva čine:⁸⁶

- Iz organizacionih ciljeva i oblasti odgovornosti menadžera ili zaposlenih proizilaze lični ciljevi
- Identifikacija ciljeva i postavljanje targeta se vrši kroz diskutovanje menadžera ili zaposlenog zajedno sa nadređenim
- Fokus nije na aktivnostima koje je potrebno obaviti, već je na ciljevima koje je potrebno ostvariti

⁸⁶ <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/IV-a-UPRAVLJANJE-PUTEM-CILJEVA.pdf> 19.03.2016.



Slika 6.3.2-1: „Proces menadžmenta ciljeva“⁸⁷

⁸⁷ <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/IV-a-UPRAVLJANJE-PUTEM-CILJEVA.pdf>, 05.04.2016.

Menadžment ciljeva ima niz prednosti kao što su: bolja motivacija i odgovornost zaposlenih, bolje razumevanje ciljeva koji su objektivniji i realniji, poverenje između podređenih i nadređenih je bolje kroz poboljšanu komunikaciju, slaganje organizacionih i ličnih ciljeva, razvoj kompetencija zaposlenih, dobija se osnova za fer i motivišuće nagrađivanje, pospešuje integraciju organizacije. Barijere koje mogu nastati za uspešno primenjivanje upravljanja pomoću ciljeva mogu biti objektivne i subjektivne prirode. Objektivne barijere mogu biti:⁸⁸

- Opis i organizaciona pozicija su nejasni
- Neadekvatan broj menadžera i zaposlenih
- Nemogućnost kvantifikacije

U subjektivne barijere spadaju:

- Stav lidera
- Nekompetentnost menadžera i/ili nekompetentnost zaposlenog
- Kulturološke razlike

Postojanje barijera može prouzrokovati nedostatke prilikom primene menadžmenta ciljeva kao što su:⁸⁹

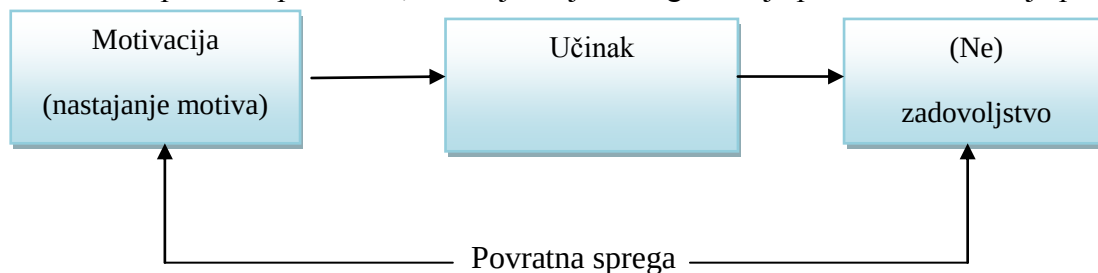
- Malo koristi u odnosu na uložene napore, skup proces
- Umesto na aktivnosti, fokus na ciljeve
- Žrtvovanje dugoročnih rezultata zarad kratkoročnih koristi
- Mnogi važni ciljevi kao što su doprinos organizacionoj klimi se ne mogu meriti
- Na mnoge ciljeve zaposleni ne može u potpunosti da utiče
- Postoji tendencija postavljanja suviše ambicioznih ciljeva
- Dominacija organizacionih ciljeva i zanemarivanje interesa zaposlenih

⁸⁸ isto

⁸⁹ <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/IV-a-UPRAVLJANJE-PUTEM-CILJEVA.pdf>, 05.04.2016.

6.3.2.1 Motivacija zaposlenih

Motivacija je neophodna za postizanje uspeha, jer se može reći da je motivacija unutrašnja pokretačka sila za ostvarivanje ciljeva i zadovoljenje potreba. Izraz motivacija potiče od latinske u značenju kretati se - „moves, movere”. Veoma često se dešava da kompanije previde značaj ljudskog faktora, a koreni ljudskih motiva leže u zadovoljstvu. Tako ljudi potpuno demotivisani rade posao onako kako su i tretirani, uz korišćenje minimuma svojih kapaciteta. Znanje i veštine menadžera su od velikog značaja, jer je na njima da motivišu zaposlene kako bi oni postizali natprosečne rezultate. Kao posledicu bavljenja analizom motivacionih faktora, imamo veliki broj teorija mnogobrojnih naučnika. Prema američkom naučniku Abraham Maslowu imamo podelu pet kategorija ljudskih potreba (osnovne fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti, društvene potrebe, ego potrebe i samodokazivanje). Potrebe koje nisu zadovoljene po njemu predstavljaju najveći motiv, a kada se jedan nivo potreba zadovolji, one više nisu značajne. Tvorac motivacione teorije je Frederick Herzberg. Po njegovoj teoriji postoje faktori održavanja i motivacioni faktori. Faktori održavanja su dobra plata, godišnji odmori, sigurnost posla, obezbeđeno socijalno osiguranje itd. Ovi činioци ne motivišu ljude da rade više i bolje, ali ukoliko ne postoje prouzrokuju nezadovoljstvo, te i pad radnog morala što prouzrokuje povećanje zakašnjenja i odsustvovanja sa posla. Motivacioni faktori (faktori zadovoljstva) su pravi motivatori i oni utiču na povećani entuzijazam i angažman zaposlenih, a oni se odnose na potrebu za ličnim razvojem, većim ostvarenjima i priznanjima. Menadžer koji je sposoban da motiviše svoje zaposlene je menadžer koji poseduje liderske veštine. Da bi motivisali svoje zaposlene menadžeri se koriste različitim strategijama i njihovim kombinacijama (što se pokazuje kao najbolja praksa u procesu radne motivacije) od kojih su: komunikacija, stav menadžera prema zaposlenom, osmišljavanje i obogaćivanje posla i modifikacija ponašanja.⁹⁰



Slika 6.3.2.1-1: „Motivacioni ciklus“⁹¹

⁹⁰ B.Čukić, *Integrativni menadžment ljudskih resursa*, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004.

⁹¹ isto

Na slici 6.3.2.1-1 prikazan je motivacioni ciklus koji se sastoji iz tri faze, gde u prvoj nastaju motivi koji zaposlenog pokreću ka ostvarenju cilja. U drugoj fazi imamo rezultat tih aktivnosti odnosno učinak, a zatim u trećoj fazi nastaje zadovoljstvo, jer se za ostvaren učinak dobija određena nagrada. Nagrada bi trebalo ponovo da proizvodi motiv i time motivacioni ciklus opet počinje. Motivacioni ciklus se modifikuje u savremenoj praksi, jer menadžeri drže svoje zaposlene u stanju napetosti da bih što više iskoristili i tako zaposleni ne dobijaju odgovarajuću pohvalu za ostvareni učinak, pa je nova poslednja faza umesto zadovoljstva nezadovoljstvo. Ukoliko menadžer ne zna kada treba da prekine sa ovakvom motivacijom, ovakav vid motivisanja može imati loše posledice na poslovanje.⁹²

7. STUDIJA SLUČAJA ŠPEDICIJA D.O.O.

7.1 Osnovni podaci, uloga i značaj Špedicija d.o.o.

Prilikom osnivanja preduzeće Špedicija d.o.o. se bavilo organizovanjem i sprovođenjem transportnih usluga na teritoriji Srbije, da bi ubrzo povećanjem obima posla proširilo svoje poslovanje na zemlje Balkana. Zahtevi korisnika su uticali na dalji razvoj i dodatna ulaganja, te je poslovanje prošireno i na zemlje Zapadne Evrope. Transport robe se svakodnevno vrši između Srbije i sledećih zemalja: Austrije, Belgije, Francuske, Holandije, Hrvatske, Makedonije, Nemačke, Bosne i Hercegovine Slovenije. Relacije na kojima se vrši transport na nedeljnom nivou jesu između Srbije i sledećih zemalja: Danske, Italije, Poljske, Češke, Španije, Švajcarske i Velike Britanije. Vrste tovara koji se realizuju jesu: parcijalni, kompleti, ADR, prekookeanski konteneri, rasuti tereti, vangabaritni i ekspresna dostava robe.

U okviru privrednog društva odvijaju se sledeći procesi:

- Upravljanje
- Ugovaranje usluga
- Nabavka i praćenje sprovođenja usluge transporta

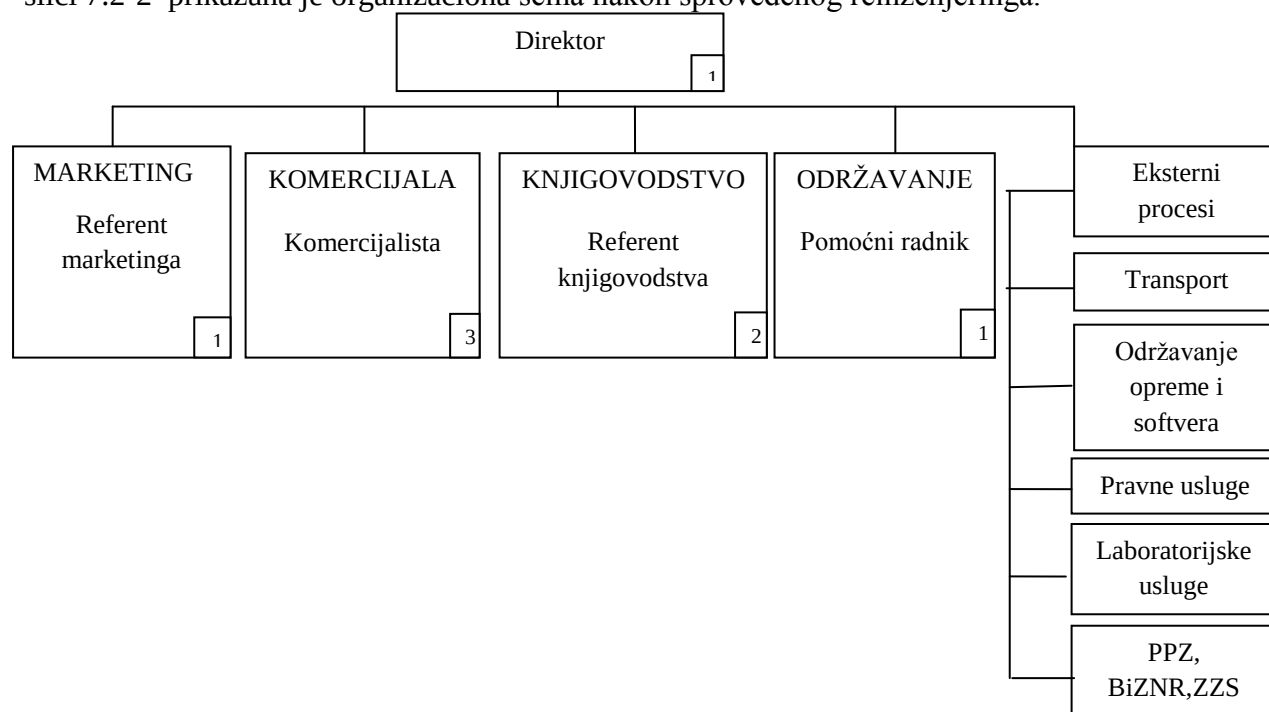
⁹² B.Čukić, *Integrativni menadžment ljudskih resursa, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004.*

- Finansije i
- Opšti poslovi.

7.2 Reinženjering privrednog društva Špedicija

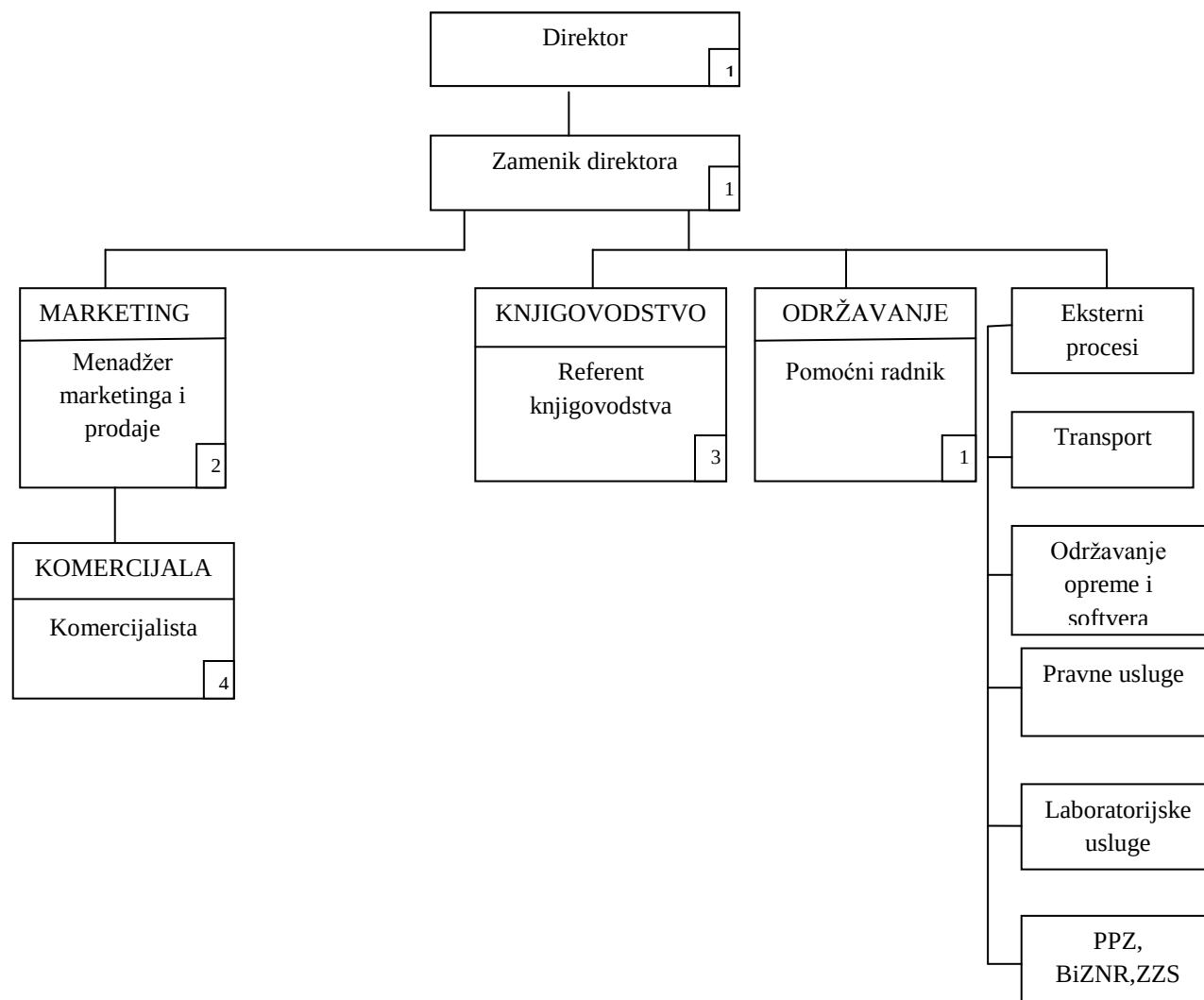
Privredno društvo na čijim se realnim podacima baziraju rezultati ovog istraživačkog rada pripada vrsti preduzeća koja posluju veoma uspešno. U protekle dve godine profit je naročito uvećan, pri čemu je u 2015-oj godini u odnosu na 2014-u profit uvećan za 39%.

Uprava preduzeća želi da krene još progresivnije napred i ne zadovoljava se trenutnim rezultatima. Menadžment ambiciozno regrutuje još četiri lica, što je ozbiljan priliv radne snage na prethodan broj od osam zaposlenih. Dolazi do tumbanja pozicija i formiranja sektora, te time i do nove sistematizacije rada. Razbija se postojeći proces rada i formira se drugačiji tok aktivnosti. Na slici 7.2-1 prikazana je organizaciona šema pre sprovođenja reinženjeringa, a na slici 7.2-2 prikazana je organizaciona šema nakon sprovedenog reinženjeringa.



Slika 7.2-1: Organizaciona šema Špedicija d.o.o. pre sprovođenja reinženjeringa

Privredno društvo trenutno ima ukupno 12 zaposlenih od kojih je četvero radnika poseduje diplomu visokog obrazovanja, dok ostali radnici poseduju diplomu srednjeg obrazovanja.



Slika 7.2 – 2: Organizaciona šema Špedicija d.o.o.

Prethodno je bilo potrebno da se uradi detaljna analiza postojećeg stanja, te da se postave ciljevi gdje preduzeće želi da bude. Usledilo je planiranje i projektovanje novog modela. Od

novozaposlenih se očekuje kreativnost i veliki broj ideja kojima će znatno da se unapredi postojeće poslovanje.

Uvodi se novo softversko rešenje, tehnologija kojom će lakše i brže da se razmenjuju i koriste informacije. Zaposlenima je potrebna obuka, te i privikavanje na nov program. Poznato je da se primenom najnovijih tehničkih rešenja mogu postići izvaredni rezultati, ali samo ako odgovara datoj poslovnoj situaciji.

Promene se sprovode i uvode veoma brzo, te se kod zaposlenih nije javio preveliki otpor, već se nalaze u velikom poslu prilagođavanja postavljenim zahtevima. Na menadžmentu je da svim zaposlenima razjasni o kakvim je promenama reč, zašto se one sprovode i kakvim se ciljevima teži.

7.2.1 Poslovni procesi privrednog društva Špedicija d.o.o.

U okviru privrednog društva definisani su sledeći glavni procesi:⁹³

- Procesi upravljanja
- Proces realizacije,
- Proces podrške i
- Proces merenja, analize i poboljšanja.

Glavni procesi sadrže sledeće podprocese:

Procesi upravljanja:

- Planiranje
- Upravljanje pomoću ciljeva
- Upravljanje kadrovima
- Predlaganje nabavke opreme
- Komunikacija

Procesi realizacije:

- Ugovaranje usluga
- Nabavka repromaterijala i usluga iz kooperacije
- Realizacija usluga
- Realizacija naplate

⁹³ Podaci se zasnivaju na internim dokumentima Špedicija d.o.o.

Procesi podrške:

- Marketing
- Održavanje opreme
- Upravljanje dokumentima
- Upravljanje zapisima
- PPZ, BiZNR i ZZS

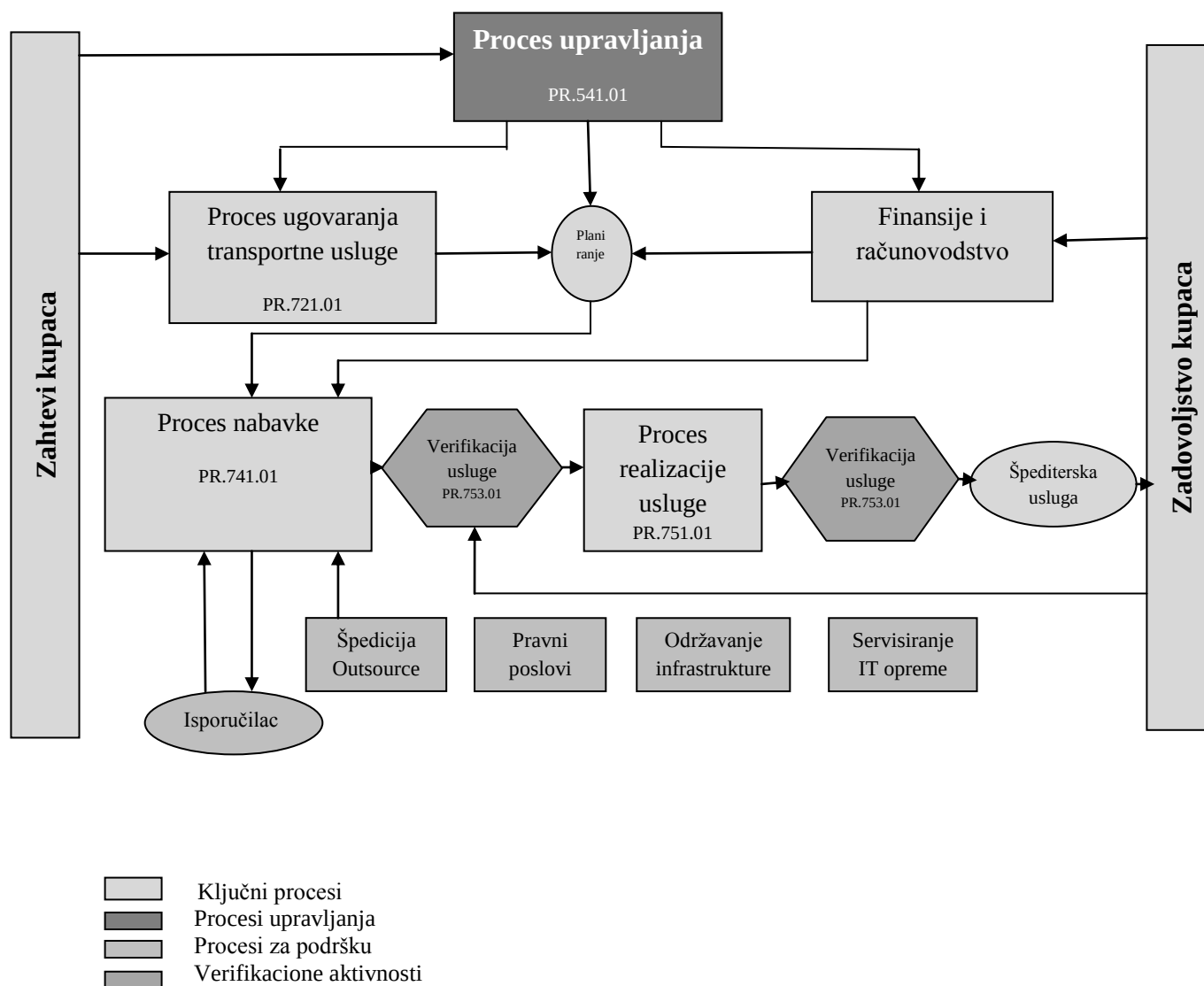
Procesi merenja, analize i poboljšanja:

- Interne provere
- Korektivne i preventivne mere
- Anketiranje klijenata
- Kontrola sprovođenja usluga
- Obrada reklamacija

Privredno društvo praktikuje procese iz autsorsa u slučaju:

- Sprovođenje usluge transporta
- Pravne usluge
- Servisiranja IT opreme,
- Održavanje objekta
- Laboratorijska ispitivanja
- Protivpožarna zaštita, bezbednost i zaštita zdravlja na radu

Na slici 7.2.1-1 prikazana je mapa poslovnih procesa Špedicije d.o.o.



Slika 7.2.1 – 1: Mapa poslovnih procesa Špedicija d.o.o.

Prema organizaciji i sistematizaciji rada pre sprovođenja reinženjeringa poslovnih procesa Direktor preduzeća Špedicija d.o.o. je bio odgovoran za :

- Zastupanje privrednog društva u okviru ovlašćenja, organizovanje i vođenje poslovanja, sprovođenje poslovne politike, sprovođenje zakonskih propisa vezanih za poslovanje, sprovođenje i praćenje troškove poslovanja, predstavljanje privrednog društva pred državnim i inspeksijskim organima, predstavljanje privrednog društva prema trećim licima u domenu usluga vezanih za privredno društvo.
- Pripremu programa razvoja delatnosti, staranje o izvršavanju tih programa, pripremanje planova rada i staranje o izvršavanju tih planova, preduzimanje drugih mera za uspešno ostvarivanje poslovne politike, sprovođenje i unapredjenje sistema kvaliteta zaštite životne i radne sredine.
- Analiziranje troškova za prethodni mesec i izveštavanje nadređenih, planiranje investicionih zahteva, ugradnju i dinamiku plaćanja.
- Prikupljanje ponuda i kontaktiranje klijenata vezano za isporuke, organizovanje kontinuiranog procesa sprovođenja usluga, pregled i analizu prethodne usluge transporta , pregled ostvarenja plana i dnevnih planova, analiziranje usluge na nedeljnom nivou, analiziranje stanje repromaterijala za narednu nedelju i planiranje aktivnosti sprovođenja usluga, analiziranje mesečnog nivoa realizacije usluga, planiranje usluga za naredni mesec.

Prikupljanje ponuda i kontaktiranje klijenata vezano za isporuke više ne spada u aktivnost direktora već su za to zaduženi referenti marketinga.

Za aktivnosti kao što su: organizovanje kontinuiranog procesa sprovođenja usluga, pregled i analizu prethodne usluge transporta, pregled ostvarenja plana i dnevnih planova, analiziranje usluge na nedeljnom nivou, analiziranje stanje repromaterijala za narednu nedelju i planiranje aktivnosti sprovođenja usluga, analiziranje mesečnog nivoa realizacije usluga, planiranje usluga za naredni mesec, više nije odgovoran direktor, već su to zaduženja zamenika direktora. Zamenik direktora, koji je bio na poziciji referenta marketinga je bio odgovoran, a i dalje će obavljati, pored prethodno navedenih novih i sledeće aktivnosti:

- Organizovanje marketinških aktivnosti usluge i praćenje ostvarenja plana
- Vođenje sastanka sa zaposlenima
- Kreiranje procedura i uputstava vezanih za obezbeđenje kvaliteta koje upućuje svim sektorima
- Školovanje zaposlenih u pogledu korišćenja softwera
- Pripremanje novih radnih mesta po potrebi
- Konstantno unapređenje poslovanja kompanije

- Odgovoran je za sprovođenje politike kvaliteta i procedura i uputstva vezanih za sistem kvaliteta
- Za sprovođenje jednokratnih zadataka dobijenih od strane direktora i vlasnika
- Odgovoran je za svoj rad i rad svojih podređenih u cilju što efikasnije i efektivnije realizacije usluga, za šta podnosi izveštaj nadređenom
- Kontrolu sprovođenja sistema ISO 9001 i kontrola sprovođenje procedura.

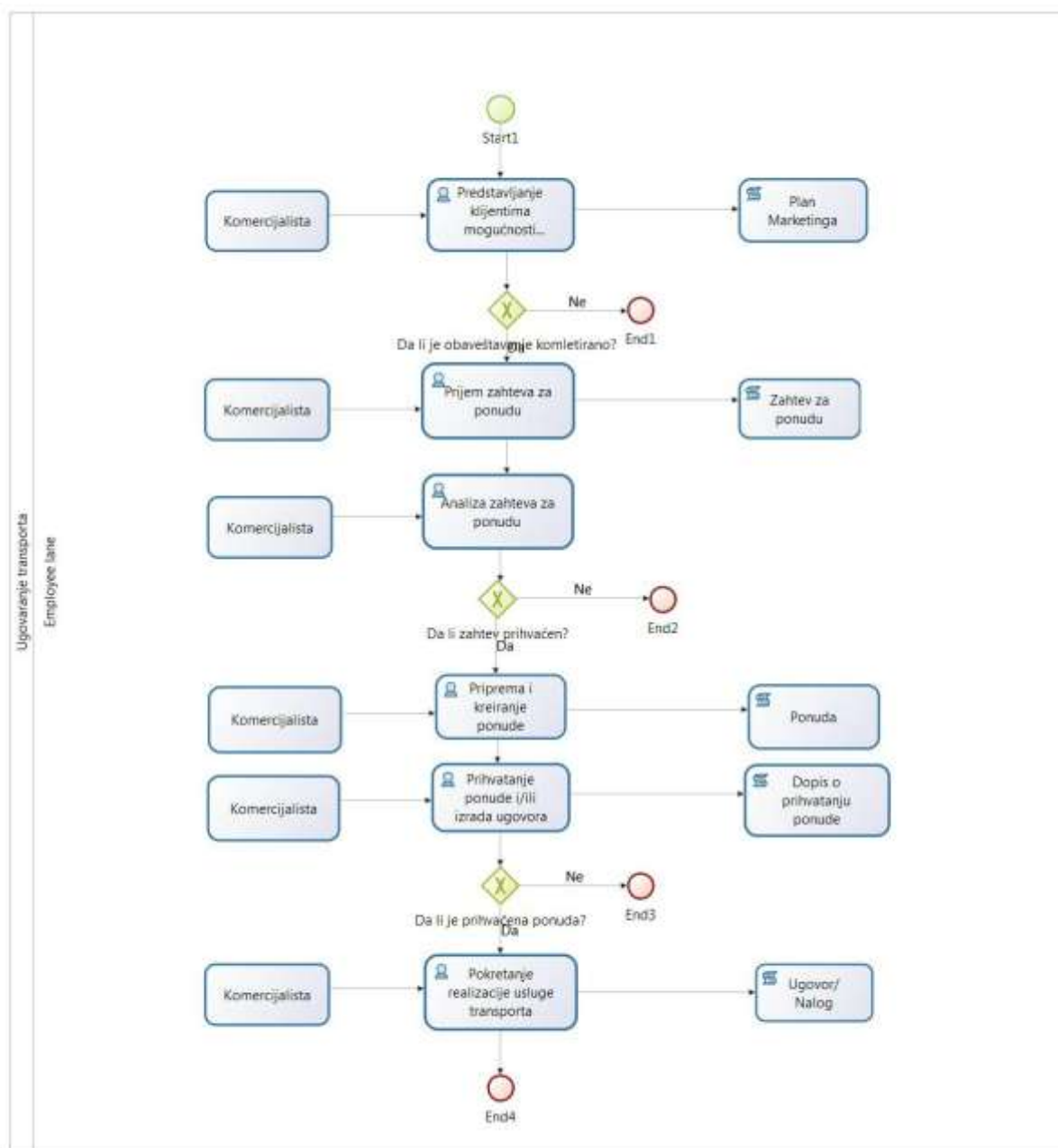
Komercijalista je bio odgovoran za:

- Kontrolu prijema sprovođenja usluge transporta
- Obezbeđenje kvaliteta usluge, kontrolu kvaliteta sprovođenja usluge transporta
- Ispitivanje tržišta i obavljanje komercijalno tehničkih poslova u vezi sa nabavkom i prodajom usluga, kao i za obezbeđenje kvaliteta u toku procesa realizacije usluga i otpreme do kupca, praćenje i pridržavanje procedura i uputstava sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001
- Kvalitet svih nabavljenih proizvoda, kao i za isporuku usluge sa definisanim kvalitetom
- Redovno održavanje kontakta sa stalnim klijentima
- Povremeni odlazak na teren

Novoformirana služba marketinga preuzima deo odgovornosti i obaveza po pitanju procesa ugovaranja transporta koje su obavljali komercijalisti. Istraživanje tržišta i kontaktiranje novih klijenata, odlazak na teren, kao i svi poslovi vezani za nabavku proizvoda su sada u nadležnosti službe marketinga. Služba marketinga je odgovorna i za:

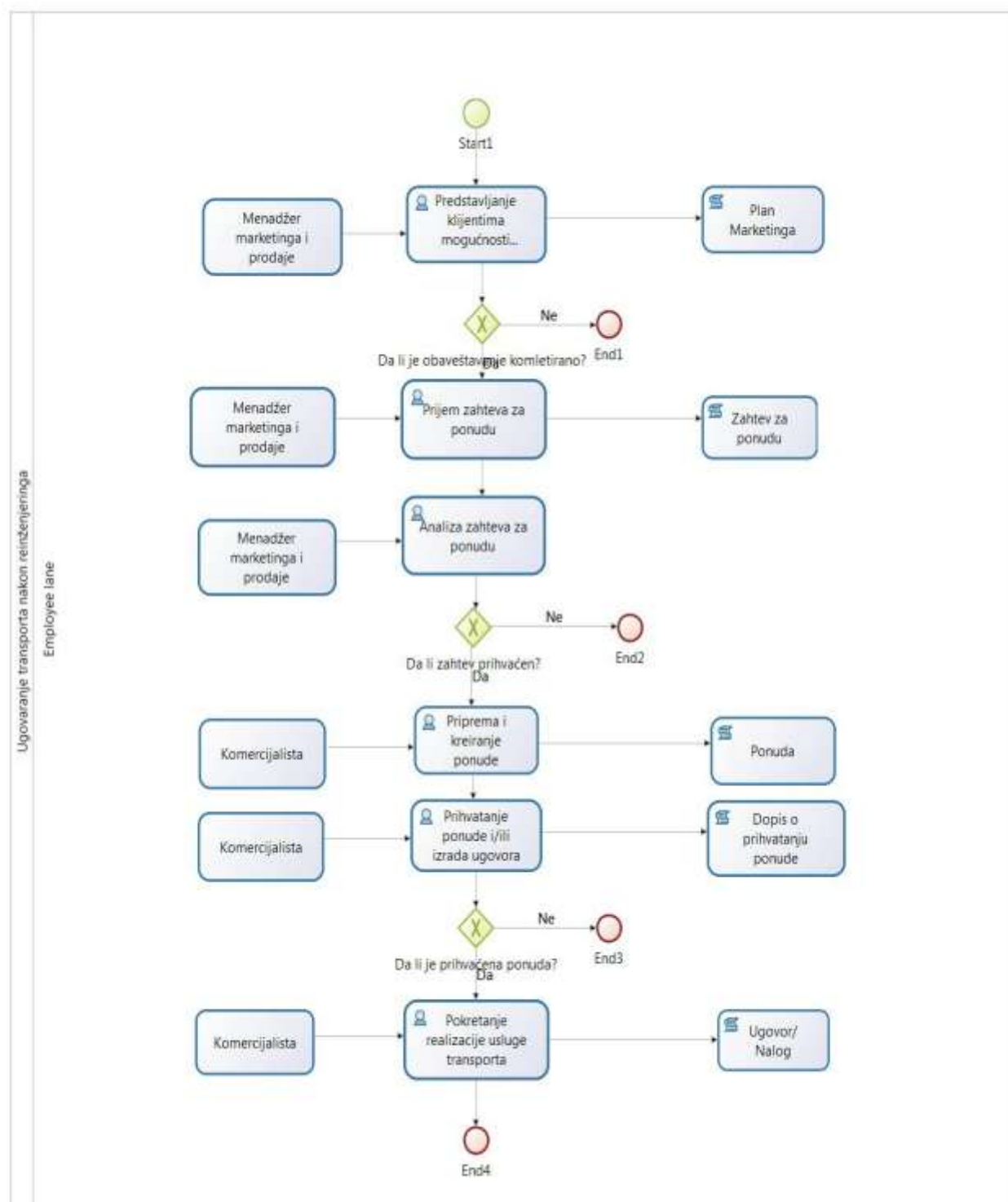
- Prikupljanje ponuda i pravilno raspoređivanje radnih zadataka prema komercijalnoj službi
- Praćenje komercijalne službe prilikom realizacije usluge transporta od početka do kraja
- Sprovođenje politike kvaliteta i procedura i uputstava vezanih za sistem kvaliteta
- Kontaktiranje postojećih i novih klijenata, prikupljanje podataka, analiziranje podataka, pismeno obaveštavanje nadređenih
- Uvođenje inovacija

Na slici 7.2.1- 2 prikazan je dijagram toka aktivnosti procesa ugovaranja transporta komercijalne službe pre sprovedenog reinženjeringa.



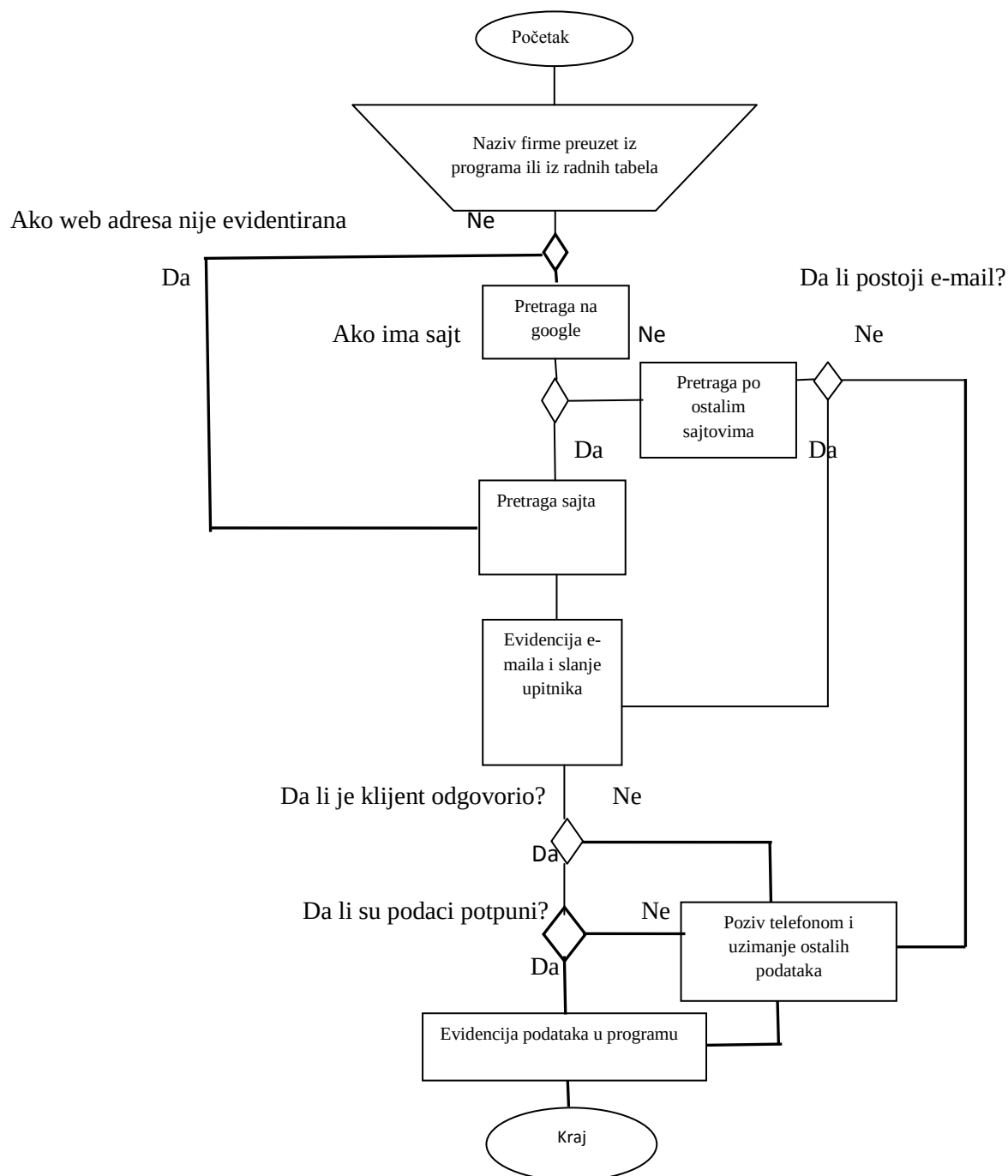
Slika 7.2.1 – 2: Dijagram toka aktivnosti procesa ugovaranja transporta

Nakon sprovedenog reinženjeringa poslovnih procesa kao što je već rečeno svi koraci od početka procesa ugovaranja transporta do analize zahteva za ponudu i njegovog prihvatanja ili odbijanja, su u nadležnosti službe marketinga, a preostale aktivnosti ostaju u nadležnosti komercijalne službe, što je prikazano na slici 7.2.1 – 3.



Slika 7.2.1 – 3: Dijagram toka aktivnosti procesa ugovaranja transporta nakon reinženjeringa poslovnih procesa

Jedan od ključnih procesa koji više nije u domenu komercijalne službe jeste i istraživanje tržišta, te i pretraživanje i upravljanje podacima, gde je tok aktivnosti prikazan algoritmom na slici 7.2.1 – 4:



Slika 7.2.1 – 4: Algoritam pretrage i upravljanja podacima

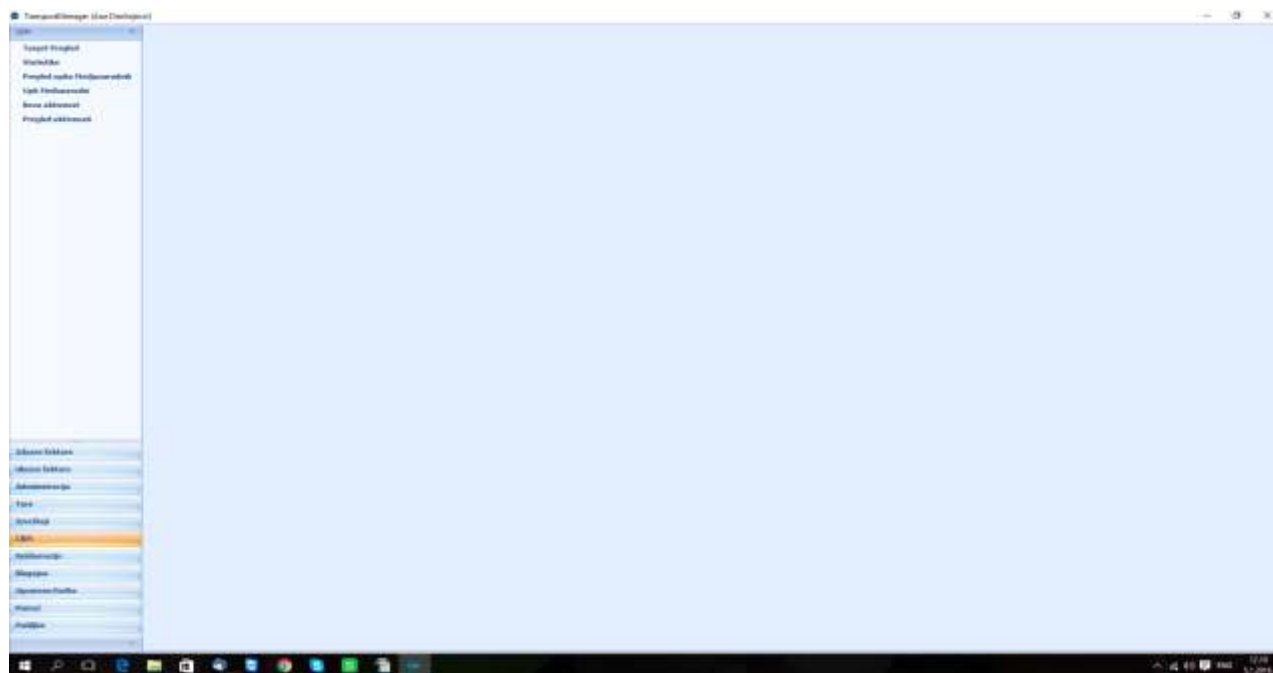


Ovim softverom se olakšava operativno poslovanje, a menadžmentu i vlasnicima je olakšano izveštavanje i kontrola poslovanja. Program obuhvata sledeće module: putni nalozi, vozila, vozači, planer obaveza sa alarmima, izlazne i ulazne fakture, izveštaje otvorenih stavki sa alarmima, skladištenje rezervnih delova, potrošnog materijala i goriva, izveštaji, održavanje.⁹⁴

Važan alat koji je integrisan sa ovim poslovnim softverom je modul upravljanje odnosima sa klijentima (*customer relationship management-CRM*). On sadrži svaku informaciju o klijentu, potencijalnom klijentu, izvršenu komunikaciju, te i informacije vezane za upite i ponude, reklamacije, žalbe, odgovore na upitnike i istraživanje tržišta.

CRM naročito koristi službi marketinga, čije su glavne odgovornosti i obaveze negovanje odnosa sa klijentima. Uz pomoć informacija koje su na jednom mestu, lako dostupne, dobro organizovane, rad je znatno olakšan, a kvalitet rada unapređen.

Doprinos kvalitetu poslovanja daje i implementiran IP telefonski sistem koji je integrisan sa CRM sistemom, a sadrži: veliki broj ulaznih digitalnih linija, profesionalni govorni automat, govorna pošta, poziv na čekanju, snimanje i statistiku poziva, mogućnost konferencijske veze, bolji kvalitet zvuka i td.



Slika 7.2.2 – 2: Sadržaj CRM-a

⁹⁴ <http://www.cycle.rs/>, 08.01.2016.

7.3 Politika i ciljevi kvaliteta Špedicija d.o.o.

Špedicija d.o.o. pružanjem kvalitetne transportne usluge ispunjava zahteve i očekivanja klijenata i time obezbeđuje dalji razvoj i poslovni uspeh. Ispunjenje poverenja klijenata i drugih zainteresovanih strana vrši tako što:⁹⁵

- Primenuje uspostavljeni sistem menadžmenta kvaliteta prema standardu ISO 9001 : 2008
- Poštuje zakonske propise
- Neguje partnerske odnose sa isporučiocima
- Poštuje ugovorene rokove isporuka
- Obezbeđuje resurse
- Vodi brigu o zaštiti životne sredine
- Vodi brigu o zaštiti zdravlja zaposlenih i bezbednosti na radu
- Sprovodi edukaciju zaposlenih
- Preispituje i poboljšava sistem rada

Ciljevi privrednog društva Špedicija su:

- Povećanje produktivnosti i smanjenje troškova poslovanja, odnosno povećanje profita
- Zauzimanje pozicije među vodećim u špeditorskoj delatnosti i proširivanje tržišta prodaje usluga
- Povećanje bezbednosti sprovođenja usluge transporta
- Povećanje zadovoljstva korisnika usluga i drugih zainteresovanih strana

Za sprovođenje politike su obučeni, ovlašćeni i odgovorni svi zaposleni i menadžment, pri čemu je menadžment odgovoran i za poboljšavanje sistema menadžmenta kvaliteta.

⁹⁵ Podaci se zasnivaju na internim dokumentima Špedicija d.o.o.

7.3.1 Menadžment ciljeva - Špedicija d.o.o.

Individualni plan o broju transportnih naloga koji bi trebalo da bude realizovan od strane komercijalista za period od mesec dana u preduzeću Špedicija d.o.o. postavlja menadžer kvaliteta na osnovu prethodne frekvencije ostvarenog učinka. Naknada za ostvaren učinak je određena tako što se na minimalni fiksni deo plate dodaje bonus u vidu procenta od dobitka za realizovan transportni nalog, zatim bonus za ostvaren planirani broj naloga i timski bonus za dostignut planirani iznos dobitka.

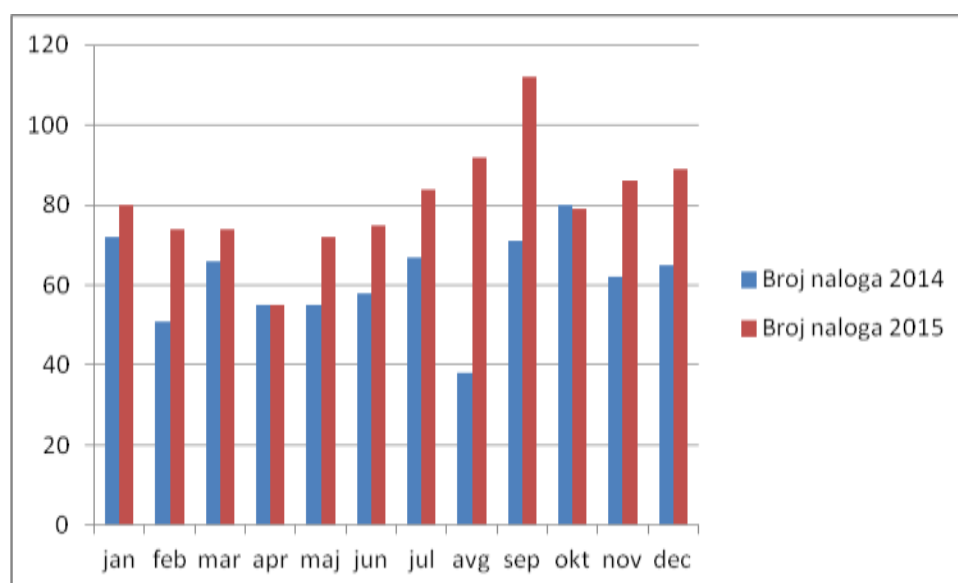
Broj realizovanih transportnih naloga, kao i ostvaren dobitak ($\text{dobitak} = \text{prihod} - \text{rashod}$) po nalogu se prate na dnevnom, nedeljnom, mesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou. Sastanci se vode jednom nedeljno sa svakim komercijalistom ponaosob i jednom nedeljno sa svim komercijalistima.

Planirani obim sprovođenja transportnih usluga u 2015-oj godini u odnosu na 2014-u godinu je premašen za 39%.

U narednom tekstu biće prikazan učinak tabelarno (tabele 7.3.1-1 do 7.3.1-4) i grafički (slike 7.3.1-1 do 7.3.1-4) svakog komercijaliste prema broju realizovanih transportnih naloga za 2014. i 2015. godinu kao i ukupan broj realizovanih transportnih naloga u 2014. i 2015. godini.

Tabela 7.3.1-1: Realizovani transportni nalozi-Komercijalista br.1

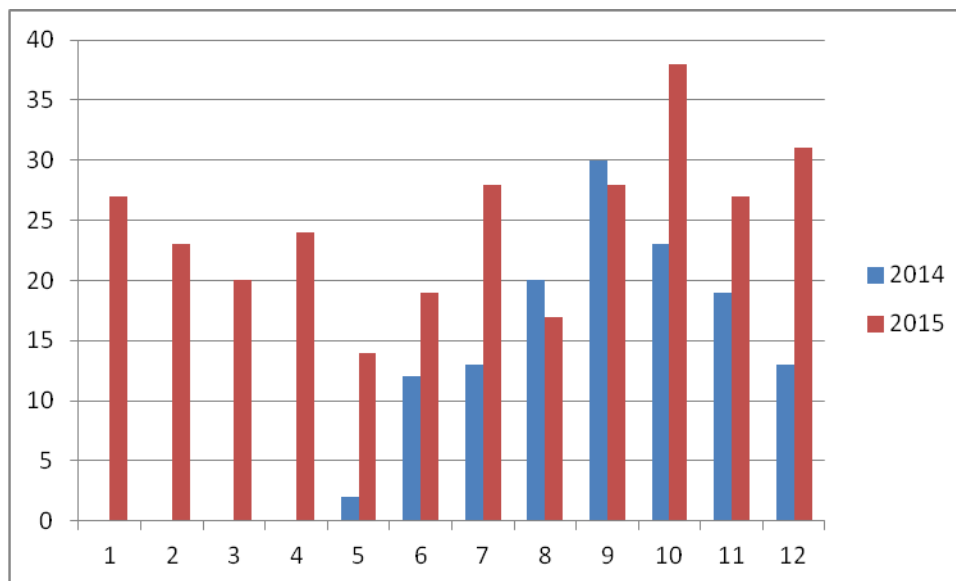
Broj naloga		
Mesec	2014.godina	2015. godina
jan	72	80
feb	51	74
mar	66	74
apr	55	55
maj	55	72
jun	58	75
jul	67	84
avg	38	92
sep	71	112
okt	80	79
nov	62	86
dec	65	89
Prosek	62	81
UKUPNO	740	972



Slika 7.3.1-1: Grafički prikaz realizovanih transportnih naloga-Komercijalista br.1

Tabela 7.3.1-2: Realizovani transportni nalozi-Komercijalista br.2

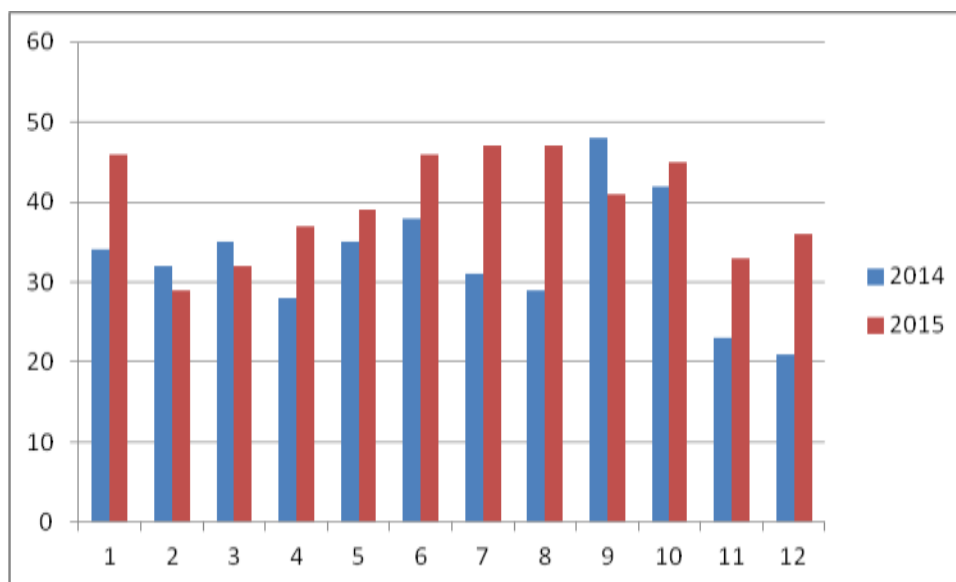
Broj naloga		
Mesec	2014. godina	2015. godina
jan	0	27
feb	0	23
mar	0	20
apr	0	24
maj	2	14
jun	12	19
jul	13	28
avg	20	17
sep	30	28
okt	23	38
nov	19	27
dec	13	31
Prosek	11	25
UKUPNO	132	296



Slika 7.3.1-2: Grafički prikaz realizovanih transportnih naloga-Komercijalista br.2

Tabela 7.3.1-3: Realizovani transportni nalozi-Komercijalista br.3

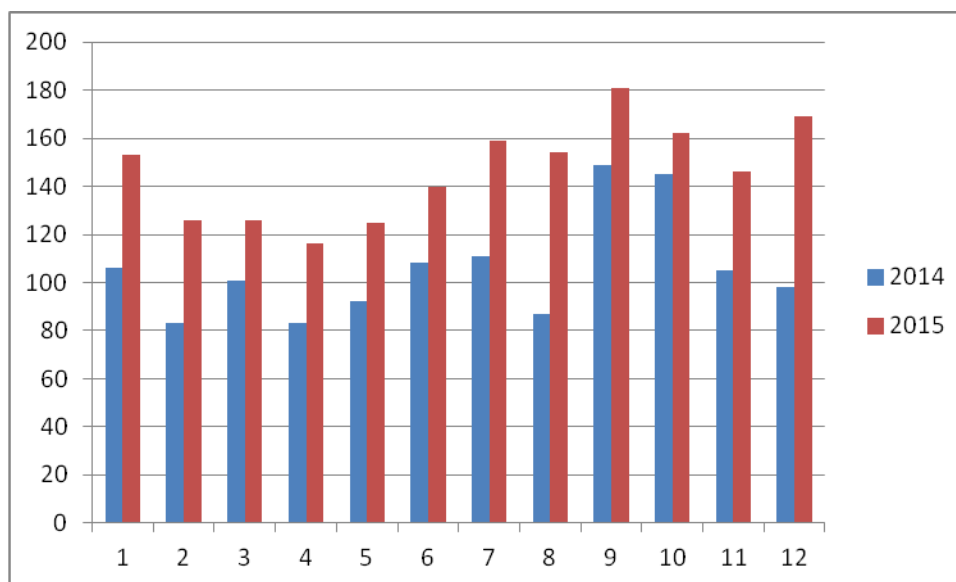
Broj naloga		
Mesec	2014. godina	2015. godina
jan	34	46
feb	32	29
mar	35	32
apr	28	37
maj	35	39
jun	38	46
jul	31	47
avg	29	47
sep	48	41
okt	42	45
nov	23	33
dec	21	36
Prosek	33	40
UKUPNO	396	478



Slika 7.3.1-3: Grafički prikaz realizovanih transportnih naloga-Komercijalista br.3

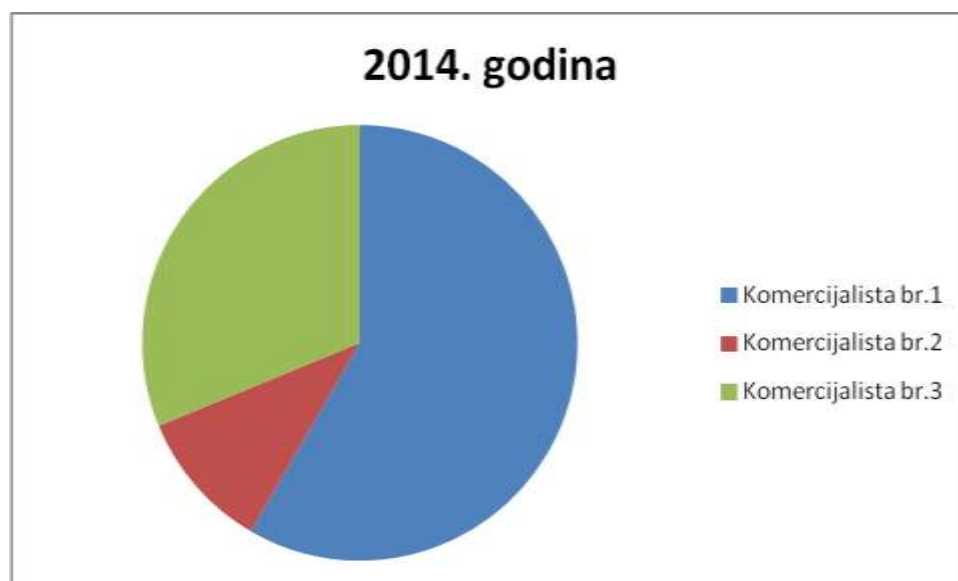
Tabela 7.3.1-4: Ukupan broj realizovanih transportnih naloga po mesecima

Broj naloga		
Mesec	2014. godina	2015. godina
jan	106	153
feb	83	126
mar	101	126
apr	83	116
maj	92	125
jun	108	140
jul	111	159
avg	87	154
sep	149	181
okt	145	162
nov	105	146
dec	98	169
Prosek	106	146
UKUPNO	1268	1757

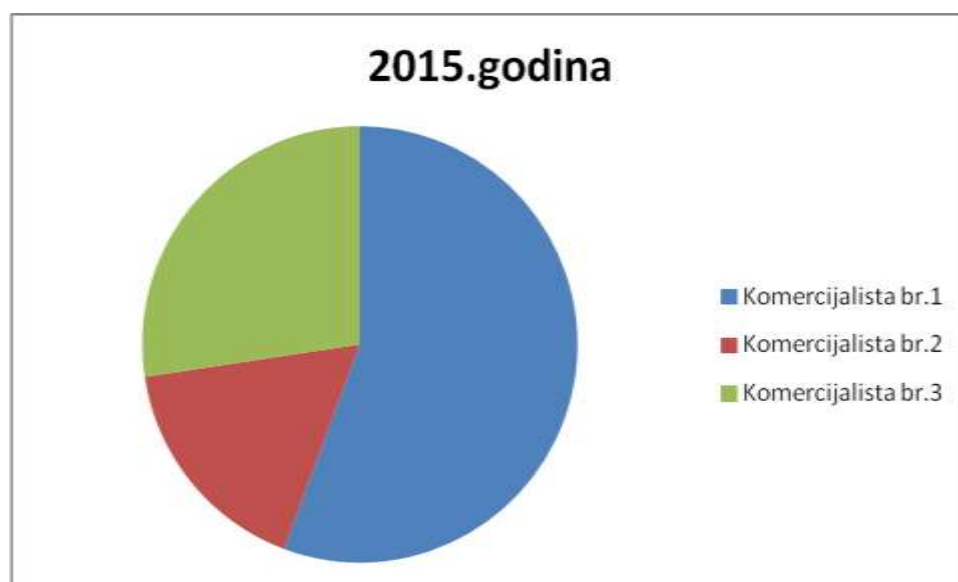


Slika 7.3.1-4: Grafički prikaz za ukupan broj realizovanih transportnih naloga po mesecima

Na slikama 7.3.1-5 i 7.3.1-6 je dat grafički prikaz odnosa učinka komercijalista za realizovan broj transportnih naloga u ukupnom obimu realizovanih transportnih usluga, jer je cilj autora da prikaže veliku razliku u poslovnim ostvarenjima.



Slika 7.3.1-5: Odnos učinka komercijalista za realizovan broj transportnih naloga u ukupnom obimu realizovanih transportnih usluga u 2014.godini



Slika 7.3.1-6: Odnos učinka komercijalista za realizovan broj transportnih naloga u ukupnom obimu realizovanih transportnih usluga u 2015.godini

U špediterskoj delatnosti je važan vremenski period građenja odnosa sa klijentima, te ovde možemo porediti komercijalistu br.1 i komercijalistu br.3, jer je komercijalista br.2 znatno kraće u datoj delatnosti, ali se takođe radi o kvalitetnom zaposlenom što se i vidi u grafičkim prikazima, jer brzo dostiže rezultate komercijaliste br.2 koji svoju karijeru gradi za pet puta duži vremenski period.

Naime komercijalista br.1 svojim rezultatima u poslovanju dokazuje svoju posebnost koja se najpre ogleda u ličnom kvalitetu kao osobe i radnika, a samim tim i posao koji obavlja je primer kvaliteta. On sebi postavlja ciljeve, nije vođen menadžmentom, niti podleže njihovom uticaju, a uslugu sprovodi uz maksimum zalaganja, što klijent prepoznaje i samim tim uživa ogromno poverenje velikih nalogodavaca. Sprovođenje transportne usluge karakteriše veoma česta pojava nepredviđenih okolnosti i problema. Takve prilike on rešava brzo i efikasno u datom momentu i ne dozvoljava da se takve situacije dodatno komplikuju. Prilikom anketiranja autor se i uverio u lojalnost njegovih klijenata i u iznete tvrdnje. Time se i potvrđuje hipoteza da je ljudski potencijal najvredniji resurs preduzeća.

7.4 Zadovoljstvo klijenata i zaposlenih

U preduzeću Špedicija d.o.o. izvršeno je istraživanje zadovoljstva klijenata i zaposlenih putem anketnih upitnika i izvršena je analiza dobijenih rezultata. Na osnovu analiza je moguće izvesti zaključke o merama čijim bi sprovođenjem doprinelo poboljšanju kvaliteta poslovanja.

Prosečna ocena zadovoljstva klijenata (nalogodavaca) iznosi 4,34, što znači da je ispod nivoa postavljenog cilja čija je vrednost 4,5. Stručnost osoblja je ocenjena sa najvišom prosečnom ocenom koja iznosi 4,67. Najniža prosečna ocena je 3,93 i odnosi se na cenu, a obzirom da je ispod planirane granice potrebno je sprovesti mere poboljšanja.

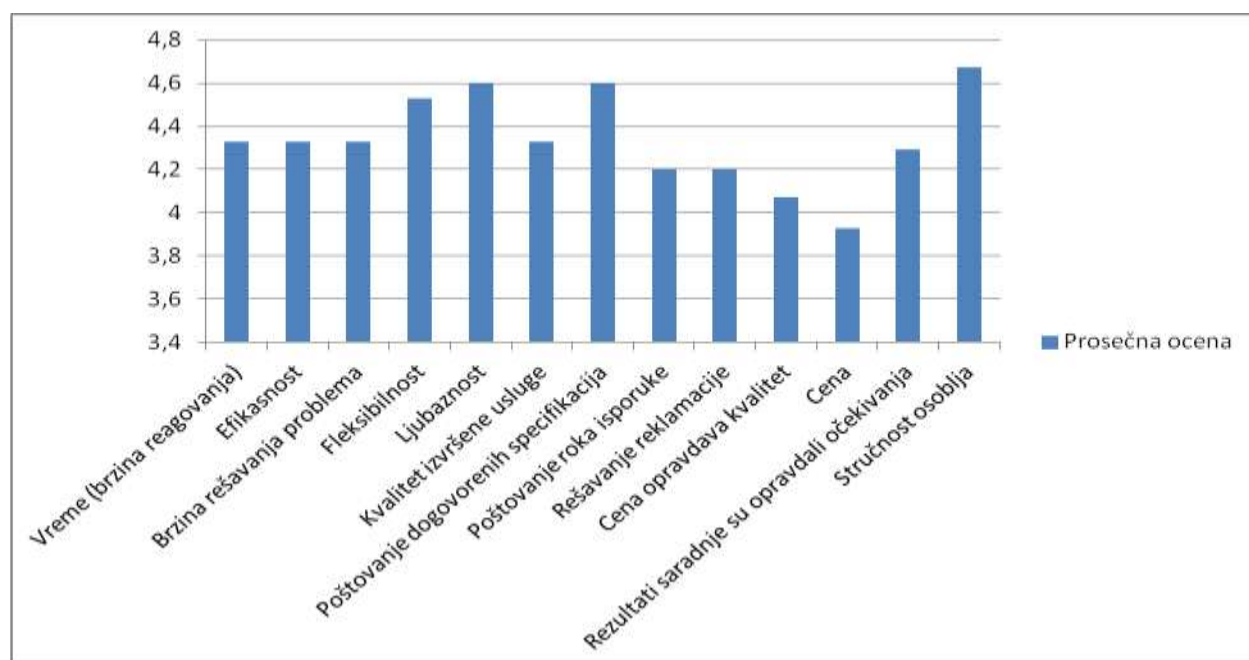
Prosečna ocena zadovoljstva dobavljača iznosi 4,86, što znači da je veoma visoko iznad postavljenog cilja čija je vrednost 4,5. Poštovanje dogovorenih cena i da su rezultati saradnje opravdali očekivanja je ocenjeno sa najvišom ocenom 5,00, a cena i uslovi plaćanja sa najnižom ocenom 4,6.

Prosečna ocena zadovoljstva zaposlenih iznosi 4,72, a anketirano je 11 zaposlenih. Ocena je iznad granice postavljene planom koja iznosi 4,5, odnosno pokazuje veoma veliko zadovoljstvo zaposlenih, te je potrebno zarad potvrde realnog ocenjivanja anketu ponoviti u narednom periodu.

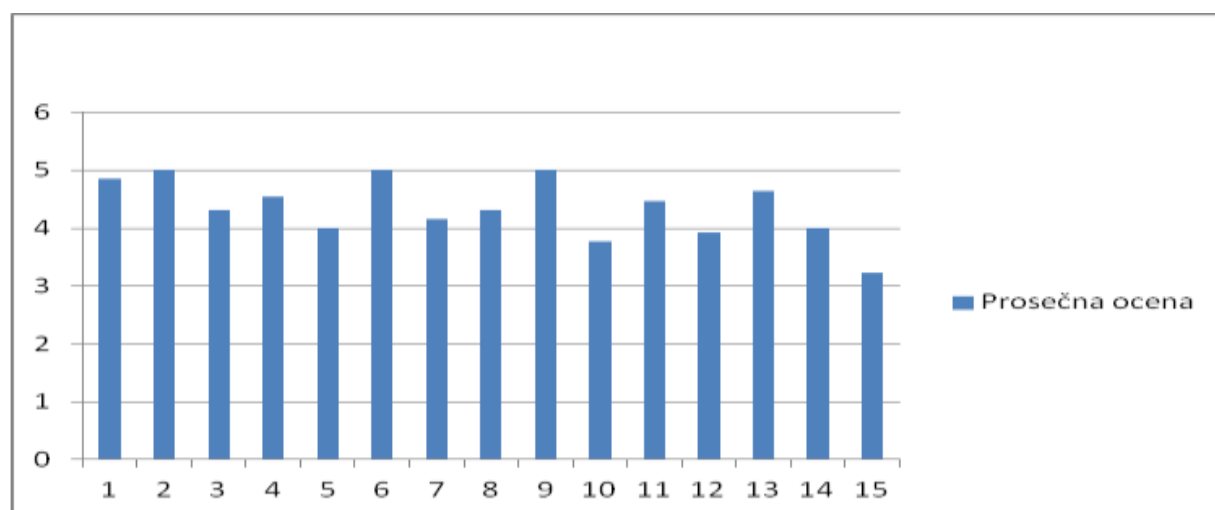
U daljem radu dat je prikaz anketnih rezultata tabelarno (tabele 7.4-1 do 7.4-3) i grafički (slike 7.4-1 do 7.4-6).

Tabela 7.4-1: Prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (nalogodavaca) sprovedene u 2016. godini

	Pitanja iz upitnika	Ocene po anketiranim klijentima															Po pitanju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Prosek	Analiza
1. KOMUNIKACIJA	Vreme (brzina reagovanja)	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4,33	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Efikasnost	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4,33	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Brzina rešavanja problema	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4,33	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Fleksibilnost	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4,53	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Ljubaznost	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4,60	Iznad plana - Veoma zadovoljjava
2. KVALITET USLUGE	Kvalitet izvršene usluge	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4,33	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Poštovanje dogovorenih specifikacija	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4,60	Iznad plana - Veoma zadovoljjava
	Poštovanje roka isporuke	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4,20	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Rešavanje reklamacija	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4	3	4,20	Oko granice plana-Zadovoljjava
3. CENA	Cena opravdava kvalitet	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3		4	3	4,07	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Cena	4	5	5	4	2	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3,93	Ispod plana - Potrebno poboljšanje
4.OSTALO	Rezultati saradnje su opravdalji očekivanja	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4		4	4	4,29	Oko granice plana-Zadovoljjava
	Stručnost osoblja	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4,67	Iznad plana - Veoma zadovoljjava
	Prosečna ocena po klijentu	4,85	5,00	4,31	4,54	4,00	5,00	4,15	4,31	5,00	3,77	4,46	3,92	4,64	4,00	3,23	4,34	Prosečna ocena zadovoljenj a klijenata



Slika 7.4-1: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (nalogodavaca) i dobijene prosečne ocene po postavljenom pitanju

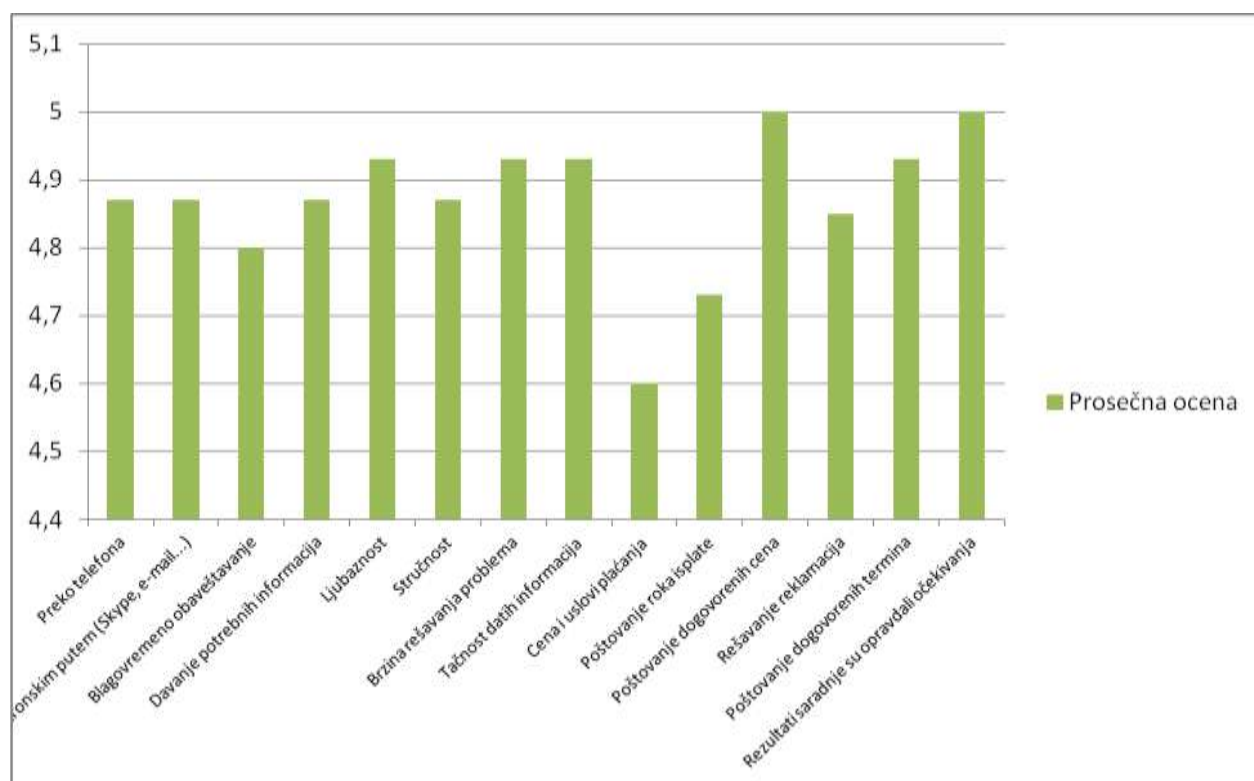


Slika 7.4-2: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (nalogodavaca) i dobijene prosečne ocene po anketiranom nalogodavcu

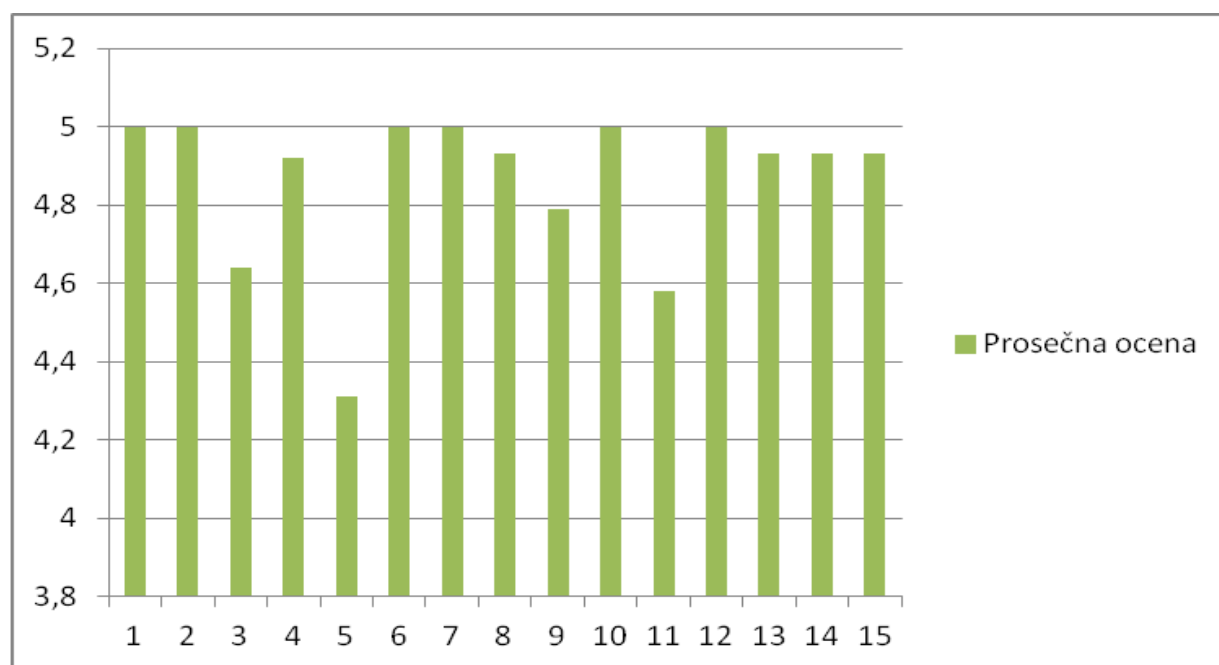
Tabela 7.4-2: Prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (dobavljača) sprovedene u 2016. godini

	Pitanja iz upitnika	Ocene po anketiranim dobavljačima															Po pitanju	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Prosek	Analiza
1. KOMUNIKACIJA	Preko telefona	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,87	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Elektronskim putem (Skype, e-mail...)	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,87	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Blagovremeno obaveštavanje	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,80	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Davanje potrebnih informacija	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	Iznad plana - Veoma zadovoljava
2. OSOBLJE	Ljubaznost	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,93	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Stručnost	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Brzina rešavanja problema	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,93	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Tačnost datih informacija	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,93	Iznad plana - Veoma zadovoljava
3. ISPLATA	Cena i uslovi plaćanja	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4,60	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Poštovanje roka isplate	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,73	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Poštovanje dogovorenih cena	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	Iznad plana - Veoma zadovoljava

4.KVALITET	Rešavanje reklamacija	5	5	5		5	5	5	5	4	5		5	4	5	5	4,85	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Poštovanje dogovorenih termina	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		5	5	5	5	4,93	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Rezultati saradnje su opravdali očekivanja	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	Iznad plana - Veoma zadovoljava
	Prosečna ocena po klijentu	5,00	5,00	4,64	4,92	4,31	5,00	5,00	4,93	4,79	5,00	4,58	5,00	4,93	4,93	4,93	4,86	Prosečna ocena zadovoljenja klijenata



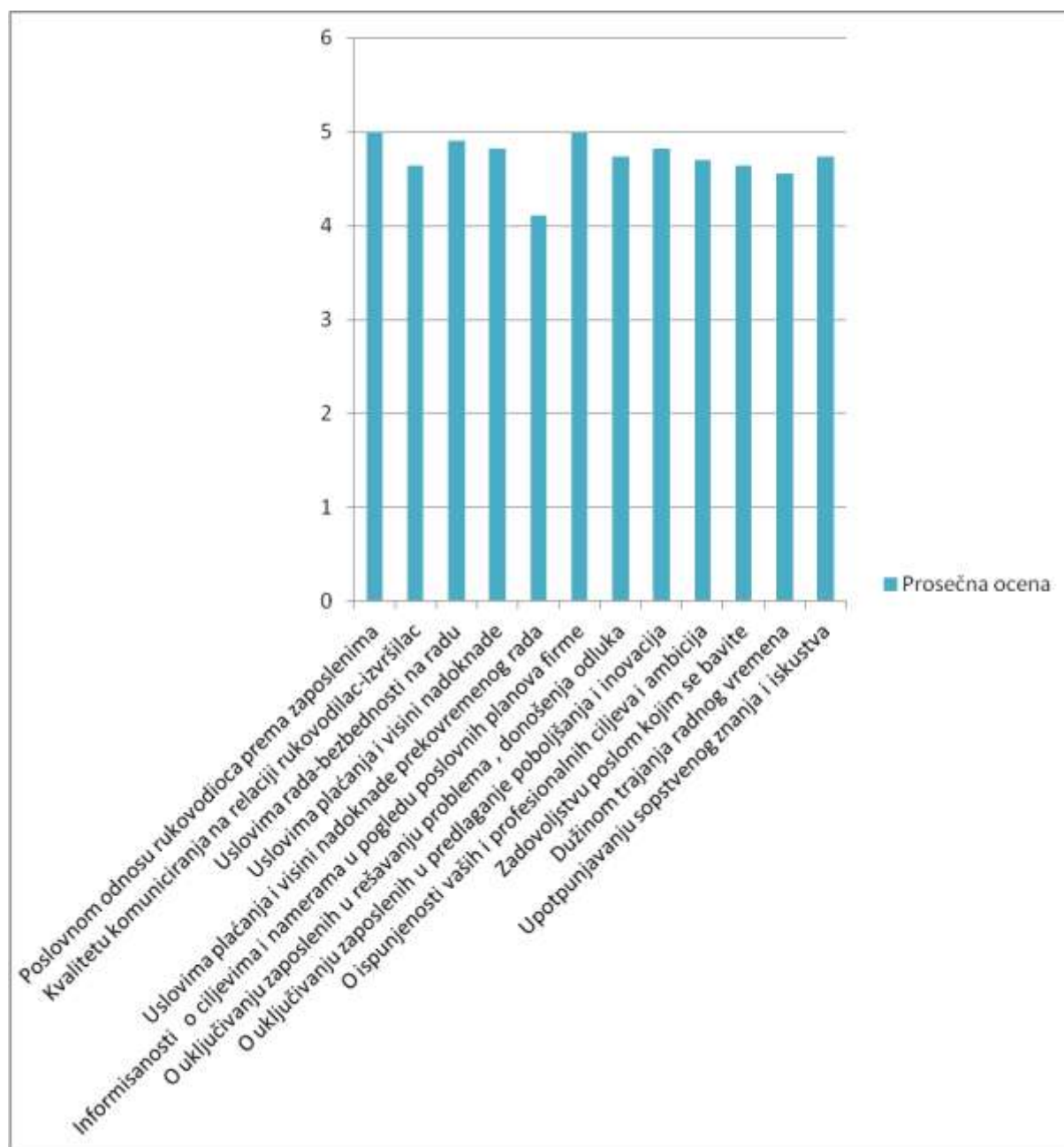
Slika 7.4-3: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu dobavljača i dobijene prosečne ocene po postavljenom pitanju



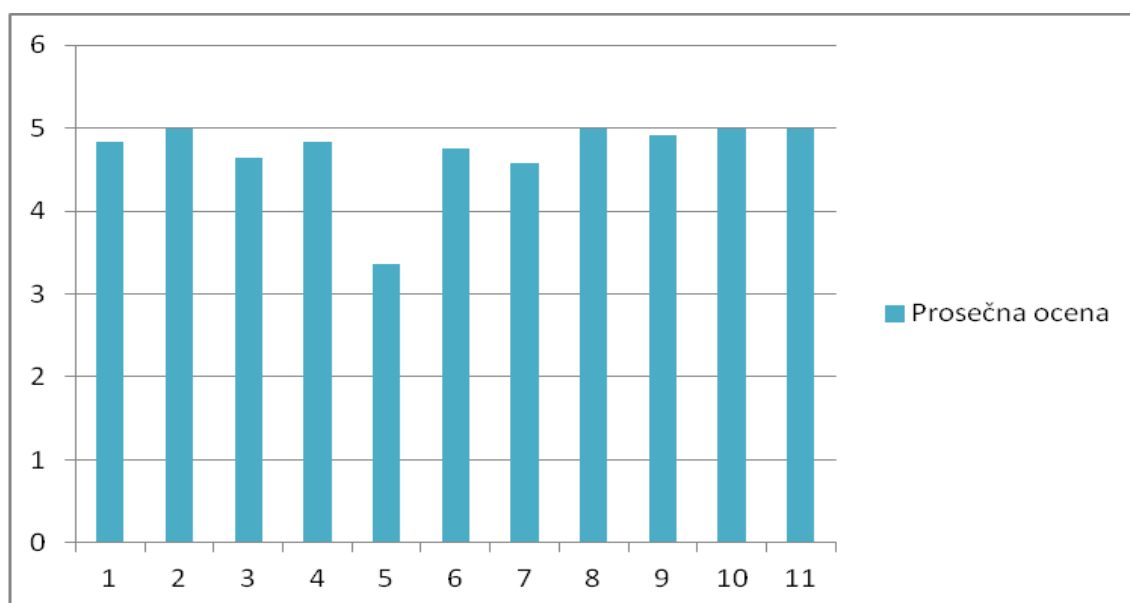
Slika 7.4-4: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu dobavljača i dobijene prosečne ocene po anketiranom dobavljaču

Tabela 7.4-3: Prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu zaposlenih sprovedene u 2016. godini

	Pitanja iz upitnika	Ocene po anketiranim zaposlenima													Po pitanju
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Prosek	Analiza	
1	Poslovnom odnosu rukovodioca prema zaposlenima	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
2	Kvalitetu komuniciranja na relaciji rukovodilac-izvršilac	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4,64	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
3	Uslovima rada-bezbednosti na radu	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,91	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
4	Uslovima plaćanja i visini nadoknade	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,82	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
5	Uslovima plaćanja i visini nadoknade prekovremenog rada	5	5	5	5	1	5	1	5			5	4,11	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
6	Informisanosti o ciljevima i namerama u pogledu poslovnih planova firme	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
7	O uključivanju zaposlenih u rešavanju problema , donošenja odluka	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,73	Na granici projektovane vrednosti, moguće poboljšanje	
8	O uključivanju zaposlenih u predlaganje poboljšanja i inovacija	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,82	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
9	O ispunjenosti vaših i profesionalnih ciljeva i ambicija	5	5	4	4		5	5	5	4	5	5	4,70	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
10	Zadovoljstvu poslom kojim se bavite	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4,64	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
11	Dužinom trajanja radnog vremena	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4,55	Iznad projektovane vrednosti, zadovoljava	
12	Upotpunjavanju sopstvenog znanja i iskustva	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4,73	Na granici projektovane vrednosti, moguće poboljšanje	
	Prosečna ocena po zaposlenom	4,83	5,00	4,64	4,83	3,36	4,75	4,58	5,00	4,91	5,00	5,00	4,72	Prosečna ocena zadovoljenja zaposlenih	



Slika 7.4-5: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu zaposlenih i dobijene prosečne ocene po postavljenom pitanju



Slika 7.4-6: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu zaposlenih i dobijene prosečne ocene po anketiranom zaposlenom

7.5 Preispitivanje sistema menadžmenta kvaliteta-Špedicija d.o.o.

Realizacija ciljeva prema izveštaju o preispitivanju sistema menadžmenta kvaliteta za period Januar-Decembar 2015.godine obuhvata:⁹⁶

- Zadovoljstvo klijenata (anketiranje)

Prosečna ocena zadovoljstva klijenata (nalogodavaca) iznosi 4,34, što znači da je ispod nivoa postavljenog cilja čija je vrednost 4,5, te je iz tog razloga u narednom periodu potrebno tome posvetiti posebnu pažnju sa tendencijom unapređenja kvaliteta. Stručnost osoblja je ocenjena sa najvišom prosečnom ocenom koja iznosi 4,67. Najniža prosečna ocena je 3,93 i odnosi se na cenu, a obzirom da je ispod planirane granice potrebno je sprovesti mere poboljšanja.

Prosečna ocena zadovoljstva dobavljača iznosi 4,86, što znači da je veoma visoko iznad postavljenog cilja čija je vrednost 4,5. Poštovanje dogovorenih cena i da su rezultati saradnje

⁹⁶ Podaci se zasnivaju na internim dokumentima Špedicija d.o.o.

opravdali očekivanja je ocenjeno sa najvišom ocenom 5,00, a cena i uslovi plaćanja sa najnižom ocenom 4,6.

- Reklamirani proizvodi od klijenata

U posmatranom periodu je bilo 55 reklamacija od strane klijenata što iznosi 3,13% od ukupnog broja pruženih usluga, što je na planiranom nivou. Prosečna ocena dobijena rezultatom anketiranja za pitanje rešavanje reklamacija je 4,2, što znači da zadovoljava ispunjenje cilja.

- Investiciona ulaganja u objekte i opremu

U sklopu investicionih aktivnosti uloženo dosta više novca nego što je planirano, pa je plan premašen. Ukupna ulaganja u 2015. godini su bila iznad nivoa planiranih sredstava pojavom dodatnih potreba koje nisu predviđene početkom godine.

- Obim sprovedenih usluga

U odnosu na planirani porast obima sprovođenja usluga u odnosu na 2014. godinu zaključak je da je u 2015. godini premašen planirani obim za 39%. Praćenje planiranih aktivnosti u narednom periodu je obaveza rukovodstva i analiziranje na kvartalnom nivou.

- Ostvarenje profita

Za 2015. godinu ostvareno je povećanje profita koje je veće od povećanja realizacije ostvarenih usluga.

- Zarade zaposlenih

U odnosu na 2014. godinu zarade zaposlenih u 2015. godini povećane za 80%, kako zbog zapošljavanja novih radnika, tako i zbog povećanja obima sprovedenih usluga.

- Zadovoljstvo zaposlenih (anketiranje)

Sprovedeno je anketiranje o zadovoljstvu zaposlenih. Anketirano je 11 zaposlenih. Prema analizi pregledanih anketnih listova može se oceniti da je zadovoljstvo veliko i izraženo prosečnom ocenom 4,72 koja je iznad projektovane vrednosti. U planu je postavljeno da zadovoljstvo bude veće od 4,5, stoga je anketiranje potrebno ponoviti u narednom periodu zbog dobijanja realnih ocena.

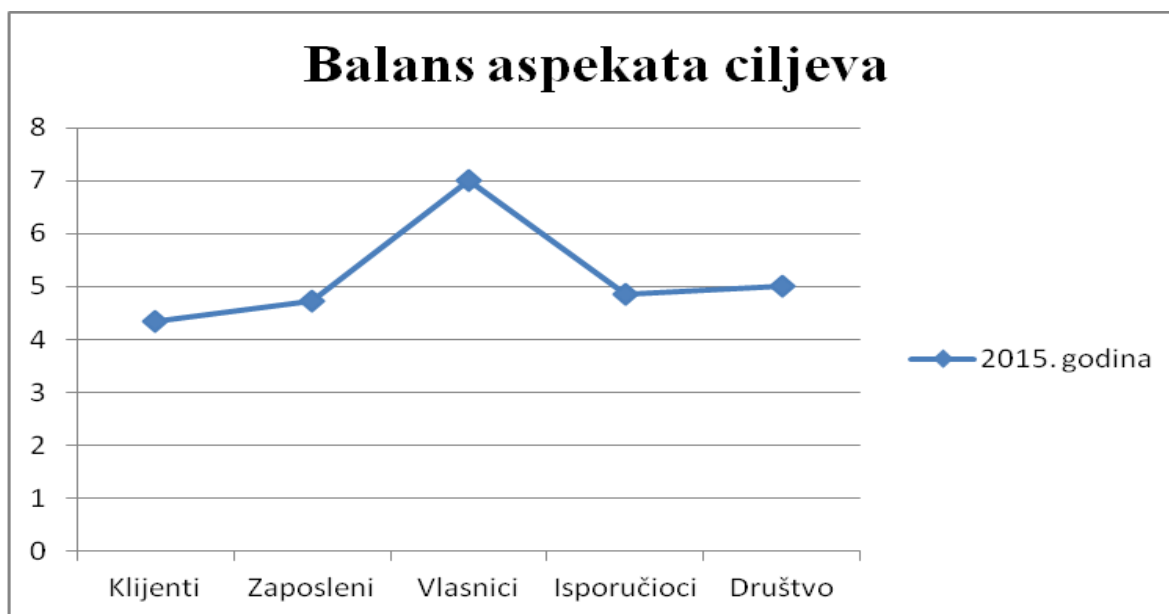
- U 2015. godini planirane su donacije i sponzorstva za pomoć sportskim društvima i školama. Zbog povećanih ulaganja na početku godine su sredstva bila skromnija i usmerena su na rukometni klub.

U tabeli 7.5-1 dato je preispitivanje ispunjenja ciljeva kvaliteta za period Januar-Decembar 2015. godine, a na slici 7.5-1 prikazan je balans aspekata ciljeva za 2015.godinu.

Tabela 7.5-1: Preispitivanje ispunjenja ciljeva kvaliteta za period Januar-Decembar 2015.godine⁹⁷

CILJEVI KVALITETA					
R.br.	Ciljevi		2015.		
			Indikatori		Ocena
	Cilj	Vrsta indikatora	Planirano	Ostvareno	
1	Ciljevi prema klijentima				
a)	Zadovoljstvo klijenata	Srednja ocena	4,5	4,34	Na granici zadovoljenja
b)	Reklamacije klijenata	Iznos u odnosu na realizovane usluge	<3%	3,13%	Zadovoljava
c)	Ostv. usluge u odnosu na ugov.	Procenat ispunjenja	100%	100%	Zadovoljava
2.	Ciljevi prema zaposlenima				
a)	Zadovoljstvo zaposlenih	Srednja ocena	4,5	4,72	Zadovoljava
b)	Povećanje broja zaposlenih	Broj zaposlenih	2	4	Zadovoljava
c)	Povećanje zarada zaposlenih	Procenat povećanja	>10%	80%	Zadovoljava
3.	Ciljevi prema vlasnicima				
a)	Realizacija usluga	Procenat povećanja	>15%	39%	Zadovoljava
4.	Ciljevi prema isporučiocima				
a)	Zadovoljstvo isporučioca	Srednja ocena	4,5	4,86	Zadovoljava
b)	Reklamacije isporučiocima	Procenat u odnosu na realizovane usluge	0%	0%	Zadovoljava
c)	Redovitost plaćanja	Procenat ispunjenja	100%	100%	Zadovoljava
5.	Ciljevi prema društvu				
a)	Ispunjenje zakonskih obaveza	PDV i ostalo	100%	100%	Zadovoljava

⁹⁷ Podaci se zasnivaju na internim dokumentima Špedicija d.o.o. koji su modifikovani zbog adekvatnog predstavljanja potrebnih parametara



Slika 7.5-1: Balans aspekata ciljeva za 2015. godinu

Sistem menadžmenta kvaliteta koji je definisan prema standardu ISO 9001:2008 odgovara potrebama i mogućnostima preduzeća, odnosno preispitivanjem je utvrđeno da je zadovoljavajuće efektivan.

U narednom periodu bi trebalo posebnu pažnju posvetiti zadovoljstvu klijenta, jer je prosečna ocena rezultata anketiranja ispod granice zadate ciljem. Naročito je važno sprovesti istraživanje tržišta po pitanju cena usluga. Potom je potrebno formirati nove cene i pratiti kvalitet realizacije usluge transporta u cilju poboljšanja zadovoljstva klijenata.

Rezultat dobijen anketiranjem zaposlenih po pitanju zadovoljstva je dao ocenu koja je iznad projektovane vrednosti, stoga je u narednom periodu potrebno ponoviti anketiranje da bi se došlo do realnih podataka. Sugestija autora je da se preispita ravnomernost odgovornosti zaposlenih, kao i da im je potrebno omogućiti više samostalnosti, čime bi imali dodatnu motivaciju za samoinicijativno poboljšanje poslovanja.

8. ZAKLJUČAK

Velikom broju organizacija bilo da posluju loše ili naprotiv odlično, je neophodan reinženjering poslovnih procesa, a to znači da je potrebno izvršiti radikalnu reorganizaciju poslovnih procesa sa ciljem da se značajno poboljšaju performanse poslovnih procesa radi zadovoljenja potreba krajnjeg korisnika. Radi se o složenom procesu reorganizacije i skokovitim poboljšanju performansi poslovnih procesa koje se iziskuju od organizacija zbog posledica vremena u kojem živimo, a koje karakterišu neprekidne promene.

Za uspešnu realizaciju poslovnih procesa potrebno je izvršiti njihov redizajn, što je u primeru preduzeća Špedicija d.o.o. i učinjeno. Pri zapošljavanju novih radnika, pažljivo je izvršena sistematizacija radnih mesta, formirane su nove radne jedinice, poslovni proces korenito izmenjen i detaljno su izrađena uputstva za aktivnosti koje svaka radna jedinica obavlja. Zatim je uveden novi informacioni sistem koji sa svojim prednostima i mogućnostima u odnosu na prethodni informacioni sistem tako uređenoj organizaciji daje značajan doprinos u kvalitetu poslovanja. Zahvaljujući kvalitetnoj kadrovskoj strukturi preduzeće već uspešno posluje, ali i ima mogućnosti da uvidi pravi trenutak za sprovođenje reinženjeringa i da tako veliki poduhvat snagom sveukupnog ljudskog potencijala na pravi način realizuje. Špedicija d.o.o. je sprovela skoro sve ključne karakteristike reinženjeringa osim kada su u pitanju samostalnost i ravnomerna raspodela odgovornosti zaposlenih, kao i adekvatno redukovanje kontrole i nadzora. Prilikom kreiranja i postavljanja novog procesnog modela doneta su dobra rešenja, ali se u samoj primeni ne sprovode kako bi trebalo, odnosno kako je određeno. Potrebno je da se tome posveti posebna pažnja i da se sprovedu mere poboljšanja, jer će to za posledicu imati povećano zadovoljstvo zaposlenih, a samim tim i davati mnogo bolje poslovne rezultate. Kao što je već rečeno preduzeće veoma uspešno posluje, ali uz pomoć reinženjeringa sprovedenog u pravom trenutku, po tačno utvrđenim uputstvima za njegovo sprovođenje i uz primenu adekvatnih rešenja, ono sebi obezbeđuje dugotrajnu konkurentsku prednost i drastično poboljšanje po pitanju produktivnosti, smanjenja troškova, a samim tim veoma značajno povećanje profita, kroz unapređen kvalitet poslovanja i povećano zadovoljstvo klijenata što je i glavni cilj zbog čega se ovaj koncept sprovodi.

Menadžment performansi dovodi do unapređenja performansi organizacija, te i do postizanja visokog nivoa performansi organizacija, jer se radi o komunikacionom procesu gde menadžment dobija povratne informacije o očekivanjima, trenutnom funkcionisanju poslovanja sa različitih aspekata pomoću kojih može preciznije da identifikuje i postavi ciljeve i da vrši procenu rezultata. Uz uslov da takvo upravljanje vodi kompetentna osoba koja će prepoznati intelektualne vrednosti svojih zaposlenih i iskoristiti ih na najbolji mogući način moguće je postići značajno unapređenje poslovnih performansi. Barijere kao što su broj zaposlenih i menadžera, zatim

kompetentnost menadžera mogu biti pretnja u daljem poslovanju navedenog preduzeća, jer usled toga može doći do postavljanja suviše visokih ciljeva i žrtvovanja dugoročnih rezultata zbog kratkoročnih koristi.

U navedenom preduzeću jedinstveni indikatori su postavljeni za ciljeve prema:

- Klijentima koji obuhvataju zadovoljstvo klijenata, reklamacije klijenata, ostvarene usluge u odnosu na ugovorene
- Zaposlenima koji obuhvataju zadovoljstvo zaposlenih, povećanje broja zaposlenih, povećanje zarada zaposlenih
- Vlasnicima koji obuhvataju realizaciju usluga i ostvaren profit
- Isporučiocima koji obuhvataju zadovoljstvo isporučioca, reklamacije isporučiocima, redovitost plaćanja
- Društvu koji obuhvataju ispunjenje zakonskih obaveza

Svi indikatori zadovoljavaju projektovane nivoe koji su postavljeni poslovnim planom. Menadžment ciljeva u preduzeću Špedicija d.o.o. pri primeni sistema menadžmenta kvaliteta prema standardu ISO 9001:2008 je doveo do izvanrednih poslovnih rezultata gde je planirani obim sprovođenja transportnih usluga u 2015-oj godini u odnosu na 2014-u godinu premašen za 39%. Zaposleni, motivisani i vođeni poslovnim planom, su gotovo u svakom trenutku dostizali, pa čak i premašivali planirani i očekivani rezultat.

Stoga je za unapređenje samog menadžmenta potrebno definisati jedinstvene indikatore gde god je to moguće što menadžment ciljeva i performansi to i podrazumeva.

LITERATURA

1. M. Heleta, D. Cvetković, Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu, Beograd, 2009
2. M. Heleta., Projektovanje menadžment sistema kvaliteta, Beograd, 2012
3. B. Davidović, Međunarodni transport i špedicija, Kragujevac, 2013
4. M. Hammer, J. Champy, Reengineering the Corporation, Nicholas Brealy, London, 1993
5. M. Ilić, Poboljšanje operacija, predavanja u elektronskom obliku, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015
6. M.Stamatović, D.Čović, A.Jankulović, Menadžment intelektualnom svojinom i inovacija poverenja u uslovima totalnog menadžmenta kvaliteta, Beograd, 2015
7. D. Čović, Upravljanje organizacijskim promenama, predavanja u elektronskom obliku, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015
8. ISO 9000:2005 – Quality Management System, Fundamentals and Vocabulary
9. A.Jankulović, Uvod u operacioni menadžment, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015.
10. V.Jovanović, A.Veljović, Reinženjering poslovnih procesa na integrisanom univerzitetu, Univerzitet Singidunum, Beograd. 2011
11. M.Heleta, Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
12. D.Đorđević, D. Čoćkalo, Upravljanje kvalitetom, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007
13. M. Heleta, TQM, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016
14. ISO 9001:2008 – Quality management systems – Requirements
15. ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach
16. R. Bacal, Performance management, Library of Congress Cataloging in publication data, 1999
17. M. Armstrong, Performance management key strategies and practical guidelines, second edition, London, 2000
18. M. 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

19. B.Čukić, Integrativni menadžment ljudskih resursa, ICIM – Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2004
20. www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx? 26.12.2016.
21. http://www.sf.bg.ac.rs/downloads/katedre/dgt/odtr/06_dokumenti%20lo.pdf 26.12.2015.
22. http://akademor.webd.pl/download/pl_howToTIR.pdf 27.12.2015.
23. <http://www.prometna-zona.com/ata-karnet/> 27.12.2015.
24. http://spektra.rs/index.php?route=product/product&product_id=179 27.12.2015.
25. <http://www.grafocentar-kz.hr/product.asp?code=23722> 27.12.2015.
26. http://eprints.grf.unizg.hr/1571/1/DB242_Jure%C5%A1i%C4%87_Kristina.pdf 01.01.2016.
27. <http://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom> 06.03.2016.
28. <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%20biltena%2092.%20%20Izmene%20u%20standardu%20ISO%209001.pdf> 27.05.2016.
29. http://standcert.rs/wp-content/uploads/2015/03/IAF-ID9-Transition-9001-Publication-Version_sr.pdf 27.05.2016.
30. <http://www.mngcentar.com/Site/Course/Details/e0900e7a-10b5-451f-8e44-fbf49f71fa16> 21.03.2016.
31. <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/IV-a-UPRAVLJANJE-PUTEM-CILJEVA.pdf> 19.03.2016.
32. <http://www.cycle.rs/> 08.01.2016.

SPISAK SLIKA I TABELA

Slika 3.1-1: “Učesnici u međunarodnim robnim tokovima”	7
Slika 3.2-1: Struktura osnovnih špediterskih poslova	9
Slika 3.3.2 – 1: “Izgled TIR karneta”	11
Slika 3.3.3 – 1: “Izgled ATA karneta”	12
Slika 3.3.4 – 1: Izgled Međunarodnog tovarnog lista	13
Slika 3.3.5 – 1: Sertifikat o poreklu robe – EUR1	14
Slika 4. – 1: Razlike između kontinualnih i skokovitih promena	16
Slika 4.1 – 1: “Karakteristike reinženjeringa grupisane prema pet osnovnih segmenata preduzeća”	19
Slika 4.2.2 -1: “Poslovni proces”	24
Slika 5-1: Doprinos kvaliteta i standarda kvaliteta	29
Slika 5.1-1: “Demingov P-D-C-A ciklus”	31
Slika 5.1-2: “Koncept i Struktura TQM”	33
Slika 5.2.1-1: “Četiri glavna poslovna procesa ISO 9001”	36
Slika 5.2.1- 2: “Prošireni procesni model QMS-a za održivi uspeh”	37
Slika 6.1-1: Odnos između ciljeva, zahteva i performansi organizacije	42
Slika 6.2-1: „Aspekti ciljeva i performansi“	43
Slika 6.2-2: Dimenzije ciljeva i uticaj rizika na njihovo ostvarivanje	46
Slika 6.3.2-1: „Proces menadžmenta ciljeva“	50
Slika 6.3.2.1-1: „Motivacioni ciklus“	52
Slika 7.2-1: Organizaciona šema Špedicija d.o.o. pre sprovođenja reinženjeringa	54
Slika 7.2 – 2: Organizaciona šema Špedicija d.o.o.	55

Slika 7.2.1 – 1: Mapa poslovnih procesa Špedicija d.o.o.	58
Slika 7.2.1–2: Dijagram toka aktivnosti procesa ugovaranja transporta	61
Slika 7.2.1 –3: Dijagram toka aktivnosti procesa ugovaranja transporta nakon reinženjeringa poslovnih procesa	62
Slika 7.2.1–4: Algoritam pretrage i upravljanja podacima	63
Slika 7.2.2–1: Prikaz modula koje obuhvata informacijski sistem	64
Slika 7.2.2 –2: Sadržaj CRM-a	65
Slika 7.3.1-1: Grafički prikaz realizovanih transportnih naloga-Komercijalista br.1	68
Slika 7.3.1-2: Grafički prikaz realizovanih transportnih naloga-Komercijalista br.2	69
Slika 7.3.1-3: Grafički prikaz realizovanih transportnih naloga-Komercijalista br.3	70
Slika 7.3.1-4: Grafički prikaz za ukupan broj realizovanih transportnih naloga po mesecima	71
Slika 7.3.1-5: Odnos učinka komercijalista za realizovan broj transportnih naloga u ukupnom obimu realizovanih transportnih usluga u 2014.godini	72
Slika 7.3.1-6: Odnos učinka komercijalista za realizovan broj transportnih naloga u ukupnom obimu realizovanih transportnih usluga u 2015.godini	72
Slika 7.4-1: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (nalogodavaca) i dobijene prosečne ocene po postavljenom pitanju	75
Slika 7.4-2: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (nalogodavaca) i dobijene prosečne ocene po anketiranom nalogodavcu	75
Slika 7.4-3: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu dobavljača i dobijene prosečne ocene po postavljenom pitanju	77
Slika 7.4-4: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu dobavljača i dobijene prosečne ocene po anketiranom dobavljaču	78
Slika 7.4-5: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu zaposlenih i dobijene prosečne ocene po postavljenom pitanju	80
Slika 7.4-6: Grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu zaposlenih i dobijene prosečne ocene po anketiranom zaposlenom	81

Slika 7.5-1: Balans aspekata ciljeva za 2015. godinu	84
Tabela 7.3.1-1: Realizovani transportni nalozi-Komercijalista br.1	68
Tabela 7.3.1-2: Realizovani transportni nalozi-Komercijalista br.2	69
Tabela 7.3.1-3: Realizovani transportni nalozi-Komercijalista br.3	70
Tabela 7.3.1-4: Ukupan broj realizovanih transportnih naloga po mesecima	71
Tabela 7.4-1: Prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (nalogodavaca) sprovedene u 2016. godini	74
Tabela 7.4-2: Prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu klijenata (dobavljača) sprovedene u 2016. godini	76
Tabela 7.4-3: Prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu zaposlenih sprovedene u 2016. godini	79
Tabela 7.5-1: Preispitivanje ispunjenja ciljeva kvaliteta za period Januar-Decembar 2015.g.	83

PRILOZI

Prilog A: Anketni upitnik o zadovoljstvu klijenata

Anketa o zadovoljstvu klijenata				
Naziv firme:				
Adresa:				
Br.telefona:			Br.faxa:	
E-mail:			Web:	
Naziv usluge koja se ocenjuje: Međunarodni transport robe				
Molimo da klasifikujete sve navedene pojmove prema ocenama:				
1	2	3	4	5
VEOMA NIZAK	NIZAK	SREDNJI	VISOK	VEOMA VISOK
1. KOMUNIKACIJA	OCENA	2. KVALITET USLUGE	OCENA	
Vreme (brzina reagovanja)		Kvalitet izvršene usluge		
Efikasnost		Poštovanje dogovorenih specifikacija		
Brzina rešavanja problema		Poštovanje roka isporuke		
Fleksibilnost		Rešavanje reklamacije		
Ljubaznost				
3. CENA	OCENA	4. OSTALO	OCENA	
Kvalitet pruženih usluga opravdava cenu usluge		Rezultati saradnje su opravdali očekivanja		
Cena		Stručnost osoblja		

Predlozi/Sugestije:			
Predsatvnik firme:	Funkcija:	Datum:	Potpis:

Prilog B: Anketni upitnik o zadovoljstvu zaposlenih

Molimo Vas da zaokruživanjem brojeva od 1 do 5 za dole navedena pitanja date svoju ocenu o :

R. br.	Pitanje	Ocena				
1	Poslovnom odnosu rukovodioca prema zaposlenima	1	2	3	4	5
2	Kvalitetu komuniciranja na relaciji rukovodilac-izvršilac	1	2	3	4	5
3	Uslovima rada-bezbednosti na radu	1	2	3	4	5
4	Uslovima plaćanja i visini nadoknade	1	2	3	4	5
5	Uslovima plaćanja i visini nadoknade prekovremenog rada	1	2	3	4	5
6	Informisanosti o ciljevima i namerama u pogledu poslovnih planova firme	1	2	3	4	5
7	O uključivanju zaposlenih u rešavanju problema, donošenja odluka	1	2	3	4	5
8	O uključivanju zaposlenih u predlaganje poboljšanja i inovacija	1	2	3	4	5

9	O ispunjenosti vaših i profesionalnih ciljeva i ambicija	1	2	3	4	5
10	Zadovoljstvu poslom kojim se bavite	1	2	3	4	5
11	Dužinom trajanja radnog vremena	1	2	3	4	5
12	Upotpunjavanju sopstvenog znanja i iskustva	1	2	3	4	5

Molimo Vas, da ukoliko ih imate, upišete određene primedbe /sugestije/inovacije:

.....

.....

.....

Zaposleni: _____ Potpis: _____

