

Dr Radoslav Raković,
šef službe QMS

UDC 006.83



ENERGOPROJEKT-ENTEL a.d. U SVETLU KRITERIJUMA POSLOVNE IZVRSNOSTI

Stalno poboljšanje i unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom i težnja ka poslovnoj izvrsnosti predstavljaju trajno opredeljenje preduzeća Energoprojekt-Entel a.d. Sastavni deo tog opredeljenja je poređenje sa drugima u zemlji i inostranstvu, u nastojanju da se sva pozitivna iskustva, sopstvena i ona iz okruženja, implementiraju kako bi se poslovanje preduzeća učinilo konkurentnijim i uspešnijim, što je uslov opstanka preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu. Konkurs za nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost "Oskar kvaliteta 2005" predstavljao je dobru priliku za sagledavanje onoga što se do sada postiglo, a činjenica da je preduzeće proglašeno za apsolutnog pobednika u kategoriji malih i srednjih preduzeća ukazuje da dosadašnji trud nije bio uzaludan i predstavlja podstrek za budući rad.

Ključne reči: Sistem menadžmenta kvalitetom, poslovna izvrsnost, kriterijumi poslovne izvrsnosti, Oskar kvaliteta

Ovakav status kompanije utoliko je značajniji, jer je na veoma zahtevnom tržištu opstala i u periodu sankcija, nudeći specifičan proizvod – konsultantske usluge, kroz koji izvozi "pamet", organizaciju i metodologiju rada. ENTEL je jedina projektantsko-konsultantska kompanija u SCG koja ima sertifikovan sistem menadžmenta kvalitetom po standardu EN ISO 9001:2000 od strane renomiranog sertifikacionog tela Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA).

KRITERIJUMI POSLOVNE IZVRSNOSTI - PRIMER ENTEL-a

U sažetom obliku prikazani su ključni segmenti prijave ENTEL-a na konkurs za Oskar kvaliteta 2005. /1/, po pojedinim kriterijumima nagrade.

1. Liderstvo

Svoju punu posvećenost menadžmentu totalnim kvalitetom rukovodstvo ENTEL-a manifestuje kroz nastojanje da jasno definiše viziju, misiju, ciljeve i strategiju preduzeća, kao i elemente poslovne politike u različitim podo-

POSLOVNI PORTRET PREDUZEĆA

Preduzeće Energoprojekt – ENTEL iz Beograda je akcionarsko društvo sa potpunom odgovornošću koje samostalno posluje u okviru sistema Energoprojekt. Većinski vlasnik je Energoprojekt-Holding, dok su preostale akcije u vlasništvu Akcijskog i PIO fonda Republike Srbije, odnosno manjinskih privatnih akcionara. Osnovna delatnost preduzeća je projektovanje, konsalting i inženjering za sledeće vrste objekata i sistema:

- ♦ Termoelektrični objekti i postrojenja
- ♦ Sistemi daljinskog i gradskog grejanja
- ♦ Distribucija i prenos električne energije
- ♦ Elektro i elektroenergetski objekti i postrojenja
- ♦ Centri za upravljanje elektroenergetskim sistemom
- ♦ Postrojenja za desalinizaciju morske vode
- ♦ Hidrotehnička postrojenja
- ♦ Telekomunikacioni sistemi
- ♦ Arhitektura i građevinarstvo
- ♦ Proizvodnja i transport nafte i gasa
- ♦ Zaštita životne sredine

Kategorije proizvoda preduzeća su projektna dokumentacija (studijska, licitaciona i tehnička), pružanje konsultantskih usluga i izrada softvera specifične namene.

Glavni korisnici naših proizvoda u zemlji su veliki elektroenergetski sistemi Srbije i Crne gore – EPS i EPCG, za koje je ENTEL izradio projekte za sve termoelektrane, veliki broj dalekovoda, trafostanica i telekomunikacionih objekata. Već 15 godina ENTEL opstaje kao internacionalna kompanija u regionu zaliva i predstavlja jedinu nezapadnu kompaniju kojoj se poverava vođenje poslova čija vrednost dostiže milijardu USD.



Slika 1: Sa dodele nagrade u PKS (s leva na desno): dr Miodrag Mesarović, Jaroslav Urošević, direktor Mladen Simović i dr Radoslav Raković

blastima, koji su orijentisani na ostvarivanje globalnih opredeljenja, jer smatra da se samo jasnim opredeljenjima sve zainteresovane strane mogu okupiti na zajedničkom zadatku ostvarivanja tih opredeljenja. U dokumentima preduzeća (/2/, /3/) definisani su ključni elementi razvoja preduzeća za period do 2008. godine:

♦ **Vizija** - očuvanje i unapređenje pozicija na tržištu u osnovnoj delatnosti i proširenje delatnosti i na druge oblasti koje mogu da proizađu iz osnovne delatnosti

♦ **Misija** - pružanje kvalitetne i kompletne usluge iz domena delatnosti na najvišem stručnom nivou, uz korišćenje savremenih tehnologija i znanja

♦ **Ciljevi** - profitabilno poslovanje uz dostizanje i verifikaciju poslovne izvrsnosti, ekonomski opravdana puna zaposlenost, stalno unapređenje poslovanja usvajanjem i efikasnom primenom savremenih znanja, kontinualno podmlađivanje i usavršavanje stručnih kadrova, razvoj novih profitabilnih delatnosti u oblasti energetske efikasnosti, telekomunikacija i proizvodnje električne energije, usmerenje na konsalting i project management usluge. Prioritetni ciljevi su potpuna zaposlenost, kadrovska obnova, savremena logistika internacionalnom poslovanju i sistem kvaliteta

♦ **Strategija** - stalni napredak, sa kontinualnim rastom svih parametara poslovanja. Razrađena je kroz elemente poslovne politike u podoblastima kao što su politika vlasništva, delatnost, tržišta, tehnologija rada, organizacija rada, rukovođenje, kadrovska politika, politika nadgrađivanja i politika kvaliteta

U realizaciji uspostavljenih opredeljenja rukovodstvo preduzeća aktivno prati potrebe, zahteve i očekivanja svih zainteresovanih strana - klijenata (korisnika, naručilaca, investitora), zaposlenih, isporučilaca (podizvođača/dobavljača), akcionara, poslovnih banaka i šire društvene zajednice - što je vidljivo kroz prikaz ostalih kriterijuma.

2. Strategija i politike

Strategija ENTEL-a zasniva se na ustanovljenim vrednostima preduzeća, koje se ogledaju u referencama, kadrovima, tehnologiji rada i održivom razvoju preduzeća. U okviru dokumenta /3/, izvršena je SWOT analiza po poslovnim oblastima, odnosno za preduzeće u celini, kroz koju su sagledane prednosti, slabosti, šanse i opasnosti za ostvarivanje strateških ciljeva preduzeća. Ova analiza zasnovana je na svim relevantnim podacima vezanim za poslovanje preduzeća: analizi tržišta (uključujući i konkurentska preduzeća na pojedinim tržištima), praćenju i vrednovanju isporučilaca, sagledavanju potreba za odgovarajućim stručnim profilom kadrova i mogućnostima za njihovo obezbeđivanje kroz obuku raspoloživog i prijem novog kadra, praćenju ključnih indikatora performansi pocesa i proizvoda, praćenju zakonske i podzakonske regulative, praćenju i uvažavanju interesa većinskog vlasnika i manjinskih akcionara, praćenju društvenih zbivanja u ekonomskoj, socijalnoj i političkoj sferi.

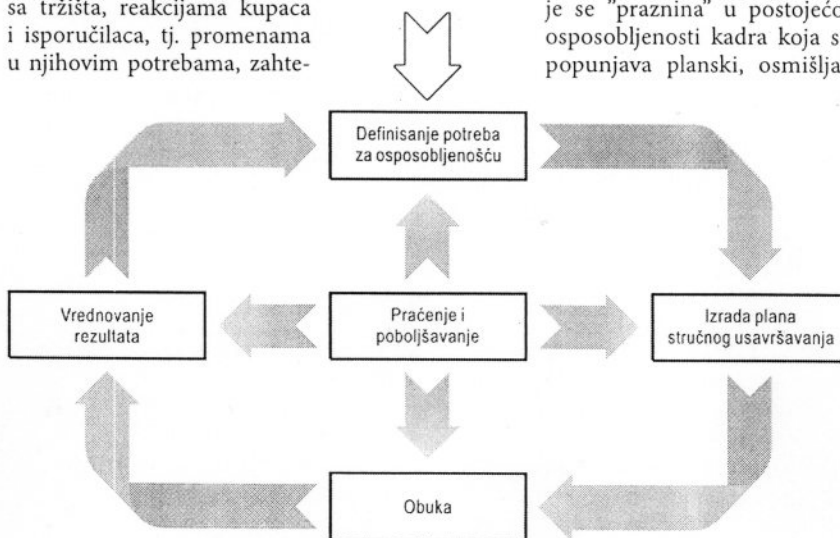
Strategija i planovi saopštavaju se akcionarima i zaposlenima u različitim oblicima, kroz Skupštinu akcionara, Upravni odbor (u kome jednog člana neposredno biraju zaposleni), kroz stalni kontakt rukovodstva preduzeća sa Odborom sindikata i dogovore o ključnim činionicima koji interesuju zaposlene i kroz realizaciju konkretnih poslova, pri čemu se strateška opredeljenja razrađuju kroz operativne planove i ciljeve, u čemu zaposleni aktivno učestvuju u zavisnosti od svog položaja u organizacionoj strukturi preduzeća. Kroz ove raznovrsne oblike komunikacije, omogućeno je da se strateška opredeljenja bolje razumeju i operativno razrade i primene.

Poslovna politika za svaku poslovnu godinu utvrđuje se na bazi strategije i plana razvoja za četvorogodišnji period, tako da se njena realizacija lako prati i preispituje i vrši njena korekcija ukoliko dođe do većih odstupanja od planskih okvira. U SWOT analizi posebna pažnja posvećena je analizi rizika, tj. alternativnim rešenjima za slučaj značajnih promena u domenu polaznih pretpostavki (scenario za nepredviđene situacije, "šta ako"). U preispitivanju poslovne politike vodi se računa pre svega o signalima sa tržišta, reakcijama kupaca i isporučilaca, tj. promenama u njihovim potrebama, zahtevima i očekivanjima, indeksima performansi i finansijskim parametrima, kako bi se blagovremeno donele odluke sa ciljem da se problemi koji su nastali otklone ili bar ublaže.

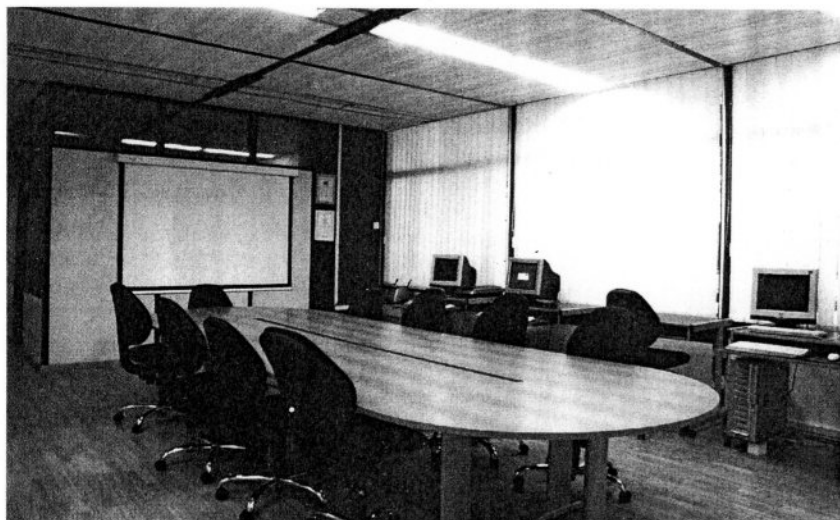
3. Ljudski resursi

Za prirodu delatnosti kojom se ENTEL bavi, ljudski resursi imaju najveći značaj, pa se njihovom razvoju posvećuje posebna pažnja. ENTEL trenutno ima 190 zaposlenih od kojih 116 (61%) ima visoku ili višu stručnu spremu, od kojih su 4 doktori nauka a 10 magistri, a 67 (35%) ima srednju stručnu spremu. U ovom trenutku 65 zaposlenih sa visokom stručnom spremom (svi zaposleni za čiju se delatnost to zahteva) poseduju odgovarajuću licencu Inženjerske komore Srbije. Iako priroda delatnosti kao što je projektovanje, konsalting i inženjering, zahteva angažovanje kadrova sa odgovarajućim iskustvom, zbog dugoročnih interesa preduzeća kontinuirano podmlađivanje označeno je kao jedan od prioritetnih ciljeva. Upravljanju kadrom posvećena je posebna procedura, a PDCA ciklus (Plan-Do-Check-Act) upravljanja kadrom koji je u njoj definisan prikazan je na slici 2.

Potreba za stručnom osposobljenošću i usavršavanjem kadra utvrđuje se na osnovu analize ugovorenih obaveza i plana ugovaranja novih poslova, istraživanja tržišta u pogledu novih zahteva i sagledavanja perspektivnih delatnosti, zakonske regulativa, organizacionih i tehnoloških promena i preispitivanja poslovnih procesa. Analiza postojeće osposobljenosti vrši se na osnovu matičnih podataka o zaposlenima koje formira i održava kadrovska služba. Upoređenjem potreba i postojeće osposobljenosti utvrđuje se "praznina" u postojećoj osposobljenosti kadra koja se popunjava planski, osmišljajući se "praznina" u postojećoj osposobljenosti kadra koja se popunjava planski, osmišljajući



Slika 2: PDCA ciklus upravljanja kadrom



Slika 3: Sala za obuku kadrova

vanjem i realizacijom stručnog usavršavanja ili prijemom novih kadrova. O realizovanim obukama, postupku prijema (koji se sprovodi prema jedinstveno utvrđenim kriterijumima) i uvođenju novoprimljenog kadra u posao, vodi se detaljna evidencija koja omogućuje praćenje i preispitivanje aktivnosti na tom planu.

Za obuku sopstvenih kadrova stvoreni su odgovarajući prostorni uslovi i oprema (slika 3). Menadžment školu Energoprojekta pre nekoliko godina izvršilo je 12 polaznika iz ENTEL-a koji se trenutno nalaze na ključnim funkcijama u preduzeću. Obuci iz oblasti kvaliteta posvećuje se posebna pažnja. Trenutno, u preduzeću ima 3 eksterna proveravača (od kojih je jedan ocenjivač po modelu Oskar kvaliteta) i 17 internih proveravača QMS, što predstavlja 10% od ukupnog broja zaposlenih. Stručnjaci ENTEL-a kontinuirano su prisutni na stručnim skupovima i u stručnim časopisima u zemlji i svetu i poslednje 4 godine objavljeno je preko 60 stručnih radova.

4. Ostali resursi

Finansijsko poslovanje preduzeća, stvorilo je objektivne pretpostavke da se svi planovi preduzeća realizuju, jer su planovi bili praćeni alokiranjem odgovarajućih finansijskih resursa. O svim investicionim odlukama koje se u preduzeću donose priprema se biznis plan koji usvaja Upravni odbor i prati njegovu realizaciju kroz periodična izveštavanja. Upravljanje finansijskim resursima delimično je spušteno na nivo projekta kroz planiranje i praćenje finansijskog toka projekta.

Postojeću infrastrukturu informacionih tehnologija čini lokalna mreža u koju je umreženo više od 100 računara

koji preko servera imaju komunikaciju sa okruženjem. Poseban deo ove mreže predstavlja informativni sajt – INFONET – publikovan na web serveru, na kome se nalaze sve relevantne informacije za zaposlene (dokumenti QMS, spisak propisa, informacije o aktivnostima sindikata, i sl.). Segment INFONET-a na kome se nalazi problematika QMS prikazan je na Slici 4. U posebnom delu mreže (ENTIS) nalaze se informacije o ugovorima i resursima utrošenim za njihovu realizaciju. Upravljanje informacionim resursima regulisano je posebnom procedurom kroz PDCA ciklus, slično kao u slučaju kadrova. Nedavno je započet razvojni projekat reprojekovanja informacionog siste-

ma sa idejom da se u bliskoj budućnosti pređe na bespapirnu komunikaciju unutar preduzeća, a kada se za to stvore uslovi i sa okruženjem.

U obavljanju svoje delatnosti ENTEL povremeno angažuje isporučioce kada to kvalitet i/ili rokovi izvršenja poslova zahtevaju. Opredeljenje je da se u tome pronađe prava mera, tj. da se broj isporučilaca optimizira i da se sa njima uspostave odnosi dugoročne saradnje i partnerstva, a ne klasični podugovarački odnos. Prema posebnoj proceduri, isporučioци se prate i vrednuju, a njihovo angažovanje na konkretnim poslovima zavisi od njihove delatnosti i mesta na prioritetnoj listi isporučilaca koja se ažurira na godišnjem nivou ili češće ako promene u uslovima poslovanja to zahtevaju. Među isporučiocima nalaze se visokoškolske ustanove, druge projektne organizacije i druga preduzeća.

Najznačajniji infrastrukturni resurs ENTEL-a je deo poslovne zgrade Energoprojekta koji koristi i vodi računa o njegovom održavanju u saradnji sa drugim preduzećima u sistemu. U okviru svoje delatnosti, ENTEL je preuzeo na sebe koordinaciju vezanu sa unapređenjem telefonskih komunikacija i sistema kontrole pristupa u poslovnu zgradu, odnosno kontrole radnog vremena.

Preduzeće je razvilo sopstvenu tehnologiju izrade projektne dokumentacije, pružanja konsultantskih usluga i izrade softvera, u skladu sa zakonskom regulativom i sopstvenim iskustvom sticanim na domaćem i među-

ENERGOPROJEKT ENTEL
Consulting Engineers Co. Ltd.

Projekovanje, konsalting i inženjering termoelektričnih, nuklearnih, elektroenergetskih i telekomunikacionih objekata i sistema.

SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM - QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

ENTEL (EN)

- QMS POSLOVNIK (QM)
- QMS PROCEDURE (QP)
- QMS UPUTSTVA (QI)
- QMS OBRASCI (QF)
- POSLOVNI OBRASCI (PF)
- ORGANIZACIONA DOKUMENTA (OD)

ENERGOPROJEKT (EP)

SPOLJNI PROPISI (XD)

STANDARDI (SD)

POLITIKA KVALITETA

Energoprojekt ENTEL je opredeljen da stalno unapređuje kvalitet svojih proizvoda i usluga, kako bi obezbedi da ga njegovi tradicionalni i novi naručioc stalno rangiraju među vrhunske svetske organizacije koje se bave projektovanjem i konsultantskim uslugama u oblasti termoelektričnih, elektroenergetskih i telekomunikacionih objekata i sistema. U tom cilju Energoprojekt ENTEL uspostavlja i unapređuje sopstveni Sistem menadžmenta kvalitetom.

Svoj Sistem menadžmenta kvalitetom, usaglašen sa zahtevima standarda ISO 9001:2000, Energoprojekt ENTEL stavlja u funkciju stalnog nastojanja da u svom poslovanju što potpunije, efikasnije, efektivnije, pouzdanije zadovoljava zahteve, potrebe i očekivanja, kako naručilaca njegovih proizvoda i usluga, tako i svih zaposlenih, poslovnog sistema Energoprojekt, vlasnika i države.

Najviše rukovodstvo preduzeća Energoprojekt ENTEL je obavezno da organizuje i stalno prati, preispituje, usmerava aktivnosti svih organizacionih delova, službi i pojedinaca kako bi ova politika kvaliteta bila i potpunosti ostvarena na svakom poslu. U tom smislu je obaveza naprednog rukovodstva da obezbedi da svi zaposleni budu potpuno upoznati sa utvrđenom politikom kvaliteta, da jasno prepoznaju svoje zadatke i ostvarivanje te politike kroz svakodnevne aktivnosti i da budu maksimalno motivisani za stalno postizanje njenih

Slika 4: Segment INFONET-a koji se odnosi na QMS

narodnom tržištu. Razrađeni su postupci za označavanje i arhiviranje dokumentacije kako bi se racionalno čuvala i koristila u budućim poslovima kao minuli rad.

5. Procesi

Da je kvalitet sastavni deo tradicije ENTEL-a svedoči i činjenica da je preduzeće imalo uspostavljen sistem kvaliteta još početkom devedesetih godina i da je izradilo dokumente sistema kvaliteta za svoje najveće klijente na domaćem tržištu - EPS i EPCG. Sistem kvaliteta sertifikovan je decembra 2001. od strane LRQA a resertifikovan decembra 2004. od strane istog sertifikacionog tela. U međuvremenu, u procesu stalnog praćenja, preispitivanja i poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, pokrenut je poseban razvojni projekat re-inženjeringa QMS koji je predstavljao projekat "prelomnih promena", jer je procenjeno da bi poboljšanje "korak po korak" predugo trajalo. Projekat je realizovan u periodu juli 2003. - maj 2004. primenom projektnog pristupa i to sopstvenim snagama, bez angažovanja konsultantskih kuća, s obzirom da je kadrovska struktura preduzeća takva da to omogućuje (/4/,/5/).

Kroz Poslovnik i procedure QMS definisani su ključni procesi u ENTEL-u (marketing, ugovaranje, planiranje realizacije proizvoda, izrada proizvoda, preispitivanje i kontrolisanje i verifikacija proizvoda) i uspostavljeni su njihovi međusobni odnosi. U realizaciji posla primenjuje se **matrična organizacija**, tj. posao se realizuje kroz privremenu organizacionu celinu - projekat, za koju je odgovoran šef projekta, a ljudski resursi na projektu angažuju se iz proizvodnih biroa. Za sve projekte priprema se planska dokumentacija, od rešenja o osnivanju, do naloga o okončanju. Osnovni planski dokument predstavlja **Tehno-ekonomski program realizacije projekta (TEP)** koji precizno definiše kako će projekat biti realizovan (aktivnosti, termin plan, resursi, način realizacije, plan kvaliteta, matrica odgovornosti). Istovremeno, TEP predstavlja dokument kojim se planira **projektovanje i razvoj** novog ili usavršavanje već razvijenog proizvoda, čiji su izlazni elementi specifikacija proizvoda i uputstvo za njegovu realizaciju.

Odobranjem TEP-a počinje realizacija projekta uz angažovanje planiranih resursa, kroz operativno planiranje i izveštavanje. U slučaju bilo kakvih teškoća u realizaciji posla, predviđena je mogućnost održavanja usmeravajućeg Stručnog saveta koji usmerava šefa pro-

jekta i projektni tim, odnosno projektna rešenja. U toku rada na projektu obavlja se kontinuirana unutrašnja kontrola (preispitivanje) od strane vršilaca unutrašnje kontrole po pojedinim strukturama, u saradnji sa rukovodiocem kvaliteta na projektu. Zavisno od veličine projekta, rukovodilac kvaliteta na projektu je posebno zaduženo lice, ili taj posao obavlja glavni inženjer struke ili šef biroa koji je tehnološki nosilac posla. Nakon izrade proizvoda, on se verifikuje na Stručnom savetu za završnu ocenu, pre njegove isporuke naručiocu. Zaključno sa 2005. godinom održano je više od 550 sednica ovog stručnog tela.

Posebna pažnja posvećena je praćenju i merenju performansi procesa i proizvoda. U sklopu preispitivanja od strane najvišeg rukovodstva, definisana su **četiri ključna indeksa performansi (KPI - Key Performance Index)**, dva za procese a dva za proizvode /6/, koji se prate u poslednje četiri godine, a u probnoj primeni nalazi se i peti, finansijski indeks. Pored toga, sprovedeno je istraživanje sa ciljem merenja efektivnosti sistema QMS /7/ koje je ukazalo na poboljšanja koje je QMS doneo preduzeću, kao i na segmente u kojima još ima prostora za dalja unapređenja i poboljšanja.

6. Zadovoljstvo kupca

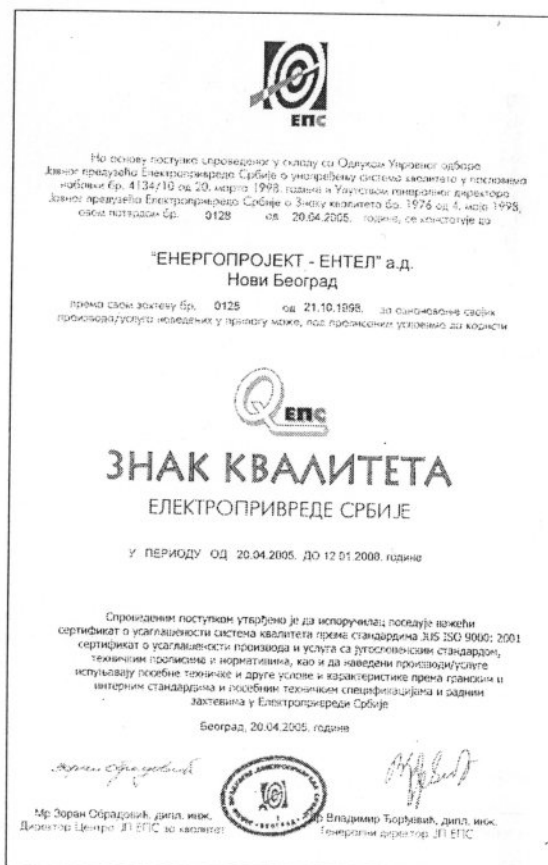
Od svog osnivanja preduzeće je orijentisano na poslovanje u tržišnim uslovima, tako da je u kontinuitetu usmereno na praćenje, razumevanje i zadovoljavanje potreba, zahteva i očekivanja svojih klijenata.

Kroz istraživanje tržišta, prezentaciju proizvoda potencijalnim klijentima, izradu ponuda i ugovaranje poslova, preduzeće je u kontinuiranom kontaktu sa klijentima. Obavljaju se redovni i/ili periodični obilasci najznačajnijih klijenata, prati se realizacija posla kroz mesečne situacije, prate se primedbe klijenata u procesu realizacije i njegove eventualne reklamacije.

Posebna pažnja posvećena je praćenju zapisnika sa validacije (tehničkih

kontrola dokumentacije, stručnih save-ta klijenta ili revizionih komisija) koji se analiziraju i preispituju od strane rukovodstva, uz preduzimanje korektivnih i/ili preventivnih mera u slučajevima kada se to pokaže neophodnim.

Pored navedenih oblika praćenja i merenja zadovoljstva klijenta, preduzeće je razradilo poseban oblik neposrednog merenja zadovoljstva klijenta putem ankete, a nastoji da i na domaćem tržištu obezbedi izdavanje sertifikata o završenom poslu, uobičajen na inostranim poslovima, koji nije samo dokaz o uspešnosti realizacije posla, već i referenca tj. osnov za nuđenje i ugovaranje sa drugim klijentima. O lojalnosti klijenata svedoči i činjenica da je EPS naš klijent već 55 godina, od prvih dana postojanja pre-



Slika 5: Znak kvaliteta EPS-a

duzeća i da, kao njihov priznati isporučilac, ENTEL poseduje Znak kvaliteta EPS-a (slika 5).

O zadovoljstvu klijenata svedoči i to što se Entel nalazi na listi kompanija kojima pružanje usluga poveravaju najzahtevnije kompanije u regionu Bliskog istoka (Ministarstvo za elektroprivredu i vodoprivredu i naftna kompanija Qatar Petroleum, Katar; Ministarstvo za stambenu

izgradnju, elektroprivredu i vodoprivredu, Oman; Državne kopmanije za elektroprivredu i vodoprivredu u Dubaiju i Abu Dabiju, UAE) kao i prisustvo u renomiranim inostranim časopisima (npr. Middle East Economy Digest).

7. Zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni su u delatnosti ENTEL-a sve. Procena je da je "know how" koji zaposleni preuzeća poseduju znatno vredniji od osnovnih sredstava. To je razlog stalnog preispitivanja kako zaposlene učiniti što zadovoljnjim, što predstavlja humani cilj kompanije ali i sredstvo za motivisanje zaposlenih, jer su samo motivisani ljudi preduslov za ostvarivanje poslovnih rezultata. Pored prikupljanja informacija o zadovoljstvu zaposlenih kroz kontakte sa Odborom sindikata i neposrednim kontaktom sa zaposlenima, samo u poslednjih godinu dana sprovedene su dve ankete zaposlenih orijentisane na tu problematiku (16/-/8/), koje su ukazale na stepen do koga se došlo u ostvarivanju navedenog cilja i mogućnosti za dalje unapređenje i poboljšanje.

Poslovni pokazatelji ENTEL-a predstavljaju pretpostavku za nastavak stabilnog i uspešnog poslovanja koje su zaposleni naznačili kao najbitniji segment, jer daje visok stepen sigurnosti zaposlenja. Odmah uz stabilnost poslovanja, primanja su za zaposlene od velike važnosti. Redovna isplata zarada (bazi i stimulativni deo), uz poštovanje zakonske regulative i kolektivnog ugovora, nadoknade za prevoz, topli obrok, regres za godišnji odmor, nabavku ogreva, knjiga i školskog pribora itd. predstavljaju osnovne elemente o kojima se vodi računa.

Preduzeće nastoji da svojim zaposlenim stvori maksimalne uslove za stručno napredovanje kroz stručno usavršavanje i rad na inostranim poslovima i kontakt sa savremenim tehnologijama i velikim inostranim kompanijama. Radni uslovi, briga za zdravlje zaposlenih (redovni besplatni sistematski pregledi), stvaranje uslova za kulturne i sportske aktivnosti, odmor i rekreaciju zaposlenih, pomoć u organizaciji izleta u zemlji i ekskurzija u inostranstvu, prigodne poklon čestitke, dodela jubilarnih priznanja, pomoć penzionerima, besplatno korišćenje Internet-a sa kućnih računara itd. samo su deo pogodnosti koje se stvaraju zaposlenima, uz punu svest da je reč o trajnom procesu u kome se granice stalno pomeraju.

8. Uticaj na društvo

Ključni doprinos koji preduzeće daje društvu predstavlja poslovanje u potpu-

nom skladu sa zakonskom regulativom i uz puno ispunjavanje obaveza prema društvenoj zajednici. Takav pristup poslovanju u tržišnim uslovima nije ni malo jednostavan, jer se preduzeće suočava sa naložnom konkurencijom malih firmi koje nude nerealno niske cene usluga na račun izbegavanja izmirenja zakonskih obaveza. Pored toga, ENTEL ostvaruje 65% svog prihoda na inostranom tržištu, čime pomaže društvenoj zajednici poboljšanjem debalansa uvoza i izvoza i predstavlja "prozor u svet" našoj priredi, jer olakšava transfer savremenih tehnologija i znanja na domaće tržište. Svojom nastupom na inostranom tržištu preduzeće doprinosi poboljšanju imidža naše zemlje u svetu, a često je prethodnica diplomatskom nastupu na tržištima na kojima je prisutno.

U okviru svoje delatnosti preduzeće je angažovano na projektima vezanim za zaštitu životne sredine, kroz aktivnosti na projektima u okviru Ministarstva nauke i zaštite životne sredine angažovano je na projektima za poboljšanje energetske efikasnosti i korišćenje alternativnih i obnovljivih izvora energije (energija vetra, toplotne pumpe, gorivne ćelije, optimizacija proizvodnje električne energije, upravljanje potrošnjom električne energije itd.), sponzor je stručnih skupova, donator zdravstvenih institucija, sportskih organizacija i izdavačke delatnosti, a aktivno sarađuje i sa obrazovnim ustanovama iz srednjoškolske i univerzitetske sredine kroz projekte i stručnu praksu učenika i studenata.

9. Poslovni rezultati

Osnovni poslovni rezultat ENTEL-a predstavlja činjenica da je u poslednjih 10 godina poslovanje stabilno, uz rast svih najbitnijih pokazatelja poslovanja, ispunjavanje zakonskih obaveza i uz potpunu likvidnost. Ostvareni profit kreće se iznad uobičajenih vrednosti za delatnost preduzeća (u rasponu od 4% do 8%), a zarade se redovno isplaćuju i značajno su veće od proseka u okruženju. Finansijski parametri su sastavni deo godišnjih obračuna (bilans uspeha, bilans stanja, tokovi gotovine, promene na kapitalu) i redovno su predmet pregleda ovlašćenih revizora čiji se nalazi prezentuju Upravnom odboru i Skupštini akcionara.

Za pristup vođenju preduzeća karakteristično je trajno opredeljenje da je tržište merilo uspešnosti i da je opstanak na njemu moguć samo ako se uči i radi više, brže i bolje od konkurencije. Do ovakvog pristupa došlo se napornim i osmišljenim radom u poslednjih pet decenija kroz rad na domaćem i inostranom tržištu i subli-

maciju stečenih znanja, napora i iskustava svih generacija. Poslovni uspeh nikada nije posmatran samo kroz finansijske pokazatelje već i uvažavanje stavova i ocena svih zainteresovanih strana koje su često bivale povoljnije od onih koje je preduzeće samo sebi davalo. Stalno preispitivanje finansijskih i drugih parametara poslovanja i blagovremeno preduzimanje svih aktivnosti za njihovo poboljšanje, doprineli su da se postigne visok stepen stabilnosti rukovodeće i upravljačke strukture, gde se promene vrše kontinuirano i osmišljeno, bez dramatičnih situacija.

ZAKLJUČAK

U radu je predstavljeno preduzeće Energoprojekt-Entel a.d. iz Beograda u svetlu kriterijuma nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost Oskar kvaliteta. Preduzeće deluje već 55 godina u oblasti projektovanja, konsaltinga i inženjeringa termoelektričnih, nuklearnih, elektroenergetskih i telekomunikacionih objekata i sistema. Osvajanje glavne nagrade u kategoriji malih i srednjih preduzeća za 2005. godinu predstavlja izuzetno priznanje za preduzeće ali istovremeno i obavezu da svojim budućim radom i rezultatima u praksi afirmiše model nacionalne nagrade koji je ustanovio Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost. Za kvalitet i izvrsnost ne postoje granice, osvajanje novih tržišta i izgradnja održavanje renomea na inostranom tržištu nameće pomeranje granica efikasnosti i kvaliteta, a uspeh na tom planu stvara uslove za konkurisanje za Evropsku nagradu za kvalitet i izvrsnost.

LITERATURA:

- /1/ Prijava na konkurs za Oskar kvaliteta 2005 (EP-Entel, septembar 2005.)
- /2/ "Srednjoročni plan rada i program razvoja Energoprojekt-ENTEL a.d. za period 2002-2006. godine" (decembar 2002)
- /3/ "Poslovna politika Energoprojekt-ENTEL a.d. za period 2004-2008." (april 2005)
- /4/ Dr R. Raković: "Primena projektnog pristupa u reinženjeringu sistema menadžmenta kvalitetom" (Kvalitet, god XIV, broj 9-10, 2004, str. 83-85)
- /5/ Dr R. Raković: "Kadrovi i reinženjering sistema menadžmenta kvalitetom" (32nd International Annual YUSQ Conference, June 01-03, 2005, Special conference 1 - QM levels in certified organizations, uvodni rad, str. 65-68)
- /6/ Dr R. Raković: "Iskustva u implementaciji zahteva ISO 9001:2000 za praćenje i merenje performansi proizvoda i procesa" (Kvalitet, god XV, broj 9-10, 2005, str. 42-44)
- /7/ "Sagledavanje efekata uvođenja sistema menadžmenta kvalitetom u preduzeće Energoprojekt-Entel" (l'Ecole Centrale Paris, FON, EP-Entel, 2005)
- /8/ "Merenje zadovoljstva zaposlenih u Entel-u" (EP-Entel, 2005)

Radionica benčmarkinga: PRIMERI DOBRE PRAKSE

– 24. mart 2006. godine – N. Beograd, «Mihajla Pupina» 12 –

FQCE – FOND ZA KULTURU KVALITETA I IZVRSNOST,
organizuje Radionicu benčmarkinga,
na kojoj će primere dobre prakse prezentovati firma domaćin:



Program:

Poslovni portret ENTEL-a (film & prezentacija)

- Mladen Simović, direktor ENTEL-a

Uvodno izlaganje

- Dr Miloš Jelić, predsednik Stručnog saveta FQCE i predsednik JUAT-a

Zaposleni kao najznačajniji resurs ENTEL-a (prezentacija)

- Božidar Žikić, rukovodilac sektora za nabavku i opšte službe:
 - Kadrovska struktura ENTEL-a
 - Definisanja potreba i analiza postojeće osposobljenosti,
 - Obuka zaposlenih i prijem novih kadrova
 - Podsticanje i uključivanje zaposlenih
 - Zadovoljstvo zaposlenih

Upravljanje projektima u ENTEL-u (prezentacija)

- Jaroslav Urošević, zamenik direktora / PRK
 - Osnivanje projekta
 - Planiranje realizacije projekta – Tehnoekonomski program realizacije (TEP)
 - Praćenje realizacije projekta
 - ~~Vršenje unutrašnje kontrole i Stručni savet kao oblici preispitivanja i verifikacije proizvoda~~

Projektovanje i razvoj – iskustvo ENTEL-a (prezentacija)

- Dr Miodrag Mesarović, predsednik Stručnog saveta:
 - Mapa procesa
 - Kategorija proizvoda (projektna dokumentacija, usluge, softver)
 - Karakter proizvoda (već razvijen, modifikovan, potpuno nov)
 - Vršenje unutrašnje kontrole i Stručni savet kao oblici preispitivanja i verifikacije proizvoda

Praćenje i merenje karakteristika proizvoda/procesa u ENTEL-u (prezentacija)

- Dr Radoslav Raković, Šef službe QMS:
 - Ključni indeksi performansi za proizvode i procese – definisanje i praćenje
 - Anketa kao sredstvo praćenja i merenja – efektivnost QMS, zadovoljstvo zaposlenih, poboljšanje poznavanja dokumenata sistema

Koristi od učestvovanja u radionici

- Učešće u radu radionica dobre prakse pruža učesnicima i njihovim organizacijama mogućnosti:
- da upoređuju i analiziraju odabrane poslovne teme poređenjem sa drugim uspešnim organizacijama

- da unapređuju veze sa organizacijama koje učestvuju u radu radionice
- da preuzimaju nove ideje iz raznih industrijskih sektora
- da šire znanja o aktuelnoj dobroj praksi
- da otkrivaju kreativne pristupe za rešavanje zajedničkih menadžerskih problema
- da razvijaju akcioni plan visokog nivoa za izmenu performansi u vlastitim organizacijama

Firma koja će prezentovati svoje performanse

ENERGOPROJEKT-ENTEL AD Beograd je dobitnik Nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost - OSKAR KVALITETA 2005 - APSOLUTNI POBEDNIK, u kategoriji malih i srednjih organizacija.

Osnovna delatnost preduzeća je projektovanje, konsalting i inženjering termoelektričnih, nuklearnih, elektroenergetskih i telekomunikacionih objekata i sistema.

Na Radionici benčmarkinga, ENTEL će – pored Poslovnog portreta organizacije, predstaviti svoju dobru praksu koja se odnosi na Zaposlene kao najznačajniji resurs, Upravljanje projektima, Projektovanje i razvoj – iskustvo ENTEL-a, Praćenje i merenje karakteristika proizvoda/procesa.

Moderator Radionice

Dr Miloš Jelić, predsednik Stručnog saveta Fonda za kulturu kvaliteta i izvrsnost - FQCE, inače predsednik Akreditacionog tela SCG – JUAT. Autor je brojnih radova iz oblasti kvaliteta, sa kojima je učestvovao na mnogim savetovanjima i seminarima. Dr Jelić je bio dugogodišnji vođa Ocenjivačkog tima Nacionalne nagrade za kvalitet «Oskar kvaliteta», a od osnivanja FQCE je kreator Programa Fonda, posebno u oblasti poslovne izvrsnosti.

Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE
(PIB – 102251726; MB – 1738104)

Kotizacija za Benčmarking radionicu po učesniku iznosi 4.500 dinara, ili 50 evra, a uplaćuje se na račun FQCE: 330-4002407-13, Meridian Bank Beograd, odnosno devizni račun: 54010-140-308056, LHB banka Beograd.

Sve potrebne informacije možete dobiti od Administratora FQCE (Redakcija časopisa «Kvalitet»); osobe za kontakt: Evica Milić i Mirjana Pejanić; telefoni: 011/ 2199-999, 611-293 i 611-873; e-mail: fqce@ptt.yu; pospol@eunet.yu
www.poslovnapolitika/fqce.co.yu