

ОДРЖАН 25. ФОРУМ КВАЛИТЕТА И ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ

НАЈАВА 2017. КАО ГОДИНЕ КВАЛИТЕТА У СРБИЈИ

У Привредној комори Србије (ПКС) одржано је јубиларно 25. Саветовање „Форум квалитета“ којим су по традицији обележени Светски дан квалитета и Европска недеља квалитета. Организатори скупа су Фондација за културу квалитета и изврсност (FQCE) и часопис “Квалитет & Изврсност”, а покровитељ Министарство привреде Републике Србије (МПС).

Скуп је отворио Јован Петровић, заменик министра привреде, а скуп су поздравили Мирослав Милетић, подпредседник ПКС, проф др Зоран Пуношевац, председник Асоцијације за квалитет и стандардизацију Србије, др Мирослав Дрљача, председник хрватског удружења менаџера квалитета, проф др Здравко Кривокапић, из Центра за квалитет Машинског факултета у Подгорици, проф др Ацо Јанићијевић, директор Акредитационог тела Србије, проф др Миодраг Перовић, директор Института за стандардизацију Црне Горе и Татјана Бојанић, директор Института за стандардизацију (ИСС) Републике Србије. Већина говорника упутила је честитке организаторима скупа поводом јубилеја, а директорка ИСС најавила је пуноправно чланство ове организације у европској организацији тих тела од 1. јануара 2017. године.

На овогодишњем скупу учествовало је преко 100 стручњака из Србије, Црне Горе, Хрватске и Републике Српске. Манифестација се одвијала кроз сесију уводних излагања, три сесије са радовима и округли сто. Изложено је 17 радова са укупно 22 аутора.



Председништво скупа на отварању

Посебну пажњу присутних привукло је уводно излагање Владимира Симића (Bureau Veritas doo Београд), који је главни иницијатор националне награде за пословну изврсност и активности FQCE започетих пре 25 година. У раду под насловом „Поглед у будућност“ В.Симић осврнуо се на актуелно стање покрета квалитета и очекиване трендове у наредних 20-так година, кроз 4 концепције:

- Операционализација примене менаџмента квалитетом и сертификација према ИСО 9001: Процењује се да ће у Србији у наредних 5 година доћи до пада интереса за овај сегмент, али да ће након 2020. године број сертифицираних организација порасти, уз очекиван број сертификата од 12000 у 2040. години (6-7 пута више него у овом тренутку).
- Националне и интернационалне награде за квалитет: Очекује се наставак развоја националне награде за пословну изврсност „Оскар квалитета“ уз проширење на области јавног сектора (школство, здравство, државна управа).
- Концепт тоталног квалитета (Total Quality) као филозофије светских лидера у квалитету и пословању: Очекује се његов процват, јер ће омогућити организацијама суштинска унапређења.
- Интернационалне стручне шеме за оцењивање и испитивање квалитета у разним областима: У Србији се очекује да ће се ово посебно односити на област производње хране, као и у туризму.

Аутор се посебно заложио за доношење Стратегије унапређења квалитета на нивоу Републике Србије, попут докумената који су постојали на нивоу СФРЈ 1972. и Републике Србије 1993. године, коју би требало да припреме стручне асоцијације у сарадњи са Владом и одговарајућим министарством. Указао је да та стратегија мора да буде оријентисана ка остваривању процесне, оперативне и пословне изврсности, оријентисане ка постизању резултата на ефикасан начин.

На стручном делу скупа, у оквиру сесије III изложен је рад „Контекст организације као елемент стратегијског менаџмента“, аутора др Радослава Раковића, ЕП ЕНТЕЛ, члана Стручног савета FQCE, који је уједно био и председавајући овој сесији. У раду је размотрена проблематика примене одредаба нових стандарда који се односе на контекст организације и њихова повезаност са научном дисциплином стратегијског менаџмента, а то је илустровано на примеру предузећа ЕП ЕНТЕЛ.

Тема округлог стола била је „Приступ ризицима у смислу примене и проверавања“, а модератор је био Владимир Симић, Bureau Veritas доо Београд. Закон уводног излагања модератора отворена је дискусија у којој је учествовало седам присутних, који су изнели своја искуства и погледе на ову тематику. Посебно је наглашено да примена и проверавање ових захтева нових стандарда пре свега значи уважавање ризика, без обавезе примене менаџмента ризицима као целовите дисциплине већ само делова који се односе на оцењивање ризика и поступања са њима

Национална награда за пословну изврсност „Оскар квалитета“, по моделу FQCE формираног и развијаног у складу са европским моделом награде EFQM додељена је по 22. пут у три категорије. Посебан жири, сачињен од представника Фондације и државних институција, након спроведеног оцењивања од стране стручних тимова Фондације у складу са критеријумима награде, одлучио је да апсолутни победници буду:

- У категорији организација ван Србије: CALIMS, Подгорица (Агенција за лекове и медицинска средства Црне Горе)
- У категорији организација у јавном сектору: Апотека Ниш
- У категорији организација у реалном сектору: Messer Техногас, Београд

О јачини конкуренције сведочи и чињеница да су ове године добитници главних награда премашили 800 бодова тј. сврстани су у 5. категорију пословне изврсности, што је први случај након 2005. године када су главне награде освојили Тигар Пирот и ЕП Ентел.



Свечаној додели награда у ПКС 17.11.2016. присуствовао је велики број учесника. Присутнима су се обратили Мирослав Милетић, подпредседник ПКС и Јован Петровић, помоћник министра МПС који су и уручили награде добитницима, као и председник стручног савета FQCE др Милош Јелић. Скупу је присуствовао и директор ЕП Ентел Младен Симовић, дипл.инж, прдседник Програмског одбора FQCE.

Текст припремио:

Др Радослав Раковић, дипл.инж.

ПРИЛОГ:

- Програм скупа
- Рад ДрРР

Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost - FQCE
u saradnji sa Privrednom komorom Srbije i uz podršku
Ministarstva privrede

dodeljuje, povodom Svetskog dana kvaliteta,
Nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost "Oskar kvaliteta",
a od 2013. godine i
Nagradu za poslovnu izvrsnost za organizacije
van teritorije Republike Srbije

DODELA NAGRADA ZA POSLOVNU IZVRSNOST 2016.

četvrtak - 17. novembar, početak u 15.00 časova

PRIVREDNA KOMORA SRBIJE
(Beograd - Resavska 13-15)

Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost "OSKAR KVALITETA",
dodeljuje se profitnim i neprofitnim organizacijama, kao nezavisna
i neutralna nagrada za vrhunske rezultate postignute na razvoju i
unapređenju organizacione i poslovne izvrsnosti.

Nagrada predstavlja snažan motivacioni faktor na putu ka
poslovnoj izvrsnosti organizacija i podsticaj razvoju ukupne klime
za unapređenje kvaliteta, a dodeljuje se uz podršku državnih
institucija i privrednih asocijacija, koje su u okviru svojih aktivnosti
angažovane na praćenju i podsticanju unapređenja kvaliteta u
Srbiji i okruženju.

Nagrada se, ove godine, dodeljuje u tri kategorije:

1. Oskar kvaliteta za realni sektor

2. Oskar kvaliteta za javni sektor

3. Oskar kvaliteta za organizacije van teritorije
Republike Srbije

Nagradu "Oskar kvaliteta" dodeljuje Žiri sastavljen
od predstavnika državnih, naučnih i stručnih institucija, na osnovu
ocene Ocenjivačkog tima biranog sa liste registrovanih ocenjivača
za poslovnu izvrsnost po FQCE modelu izvrsnosti.

FORUM KVALITETA I POSLOVNE IZVRSNOSTI 2016

25. SAVETOVANJE "KVALITETOM U SVET" - 15. i 16. novembar,
Terazije 23, početak u 10.00 časova

22. DODELA NACIONALNE NAGRADE ZA POSLOVNU IZVRSNOST
"OSKAR KVALITETA" - 17. novembra,
Resavska 13-15, početak u 15.00 časova

PRIJAVA

DETALJNE INFORMACIJE I PRIJAVLJIVANJE:

Kotizacija iznosi 16.000 dinara po učesniku, za više
učesnika iz iste organizacije 13.500 dinara po učesniku,
za četvrtog učesnika iz iste organizacije - gratis.

Kotizacija za članice FQCE
iznosi 13.500 dinara po učesniku, za četvrtog
učesnika gratis.

Kotizacija za pretplatnike časopisa "Kvalitet i izvrsnost"
13.500 dinara

Kotizacija za devizno plaćanje iznosi 135 evra
po učesniku, a za više učesnika iz iste organizacije
115 evra

Uplata na tekući račun FQCE:
160-275822-20, Banca Intesa ad, Beograd

(FQCE nije u sistemu PDV)

Devizni račun:
00-540-0000580.3, Banca Intesa ad, Beograd

PIB 102251726, MB 17378104

Kotizacija obuhvata štampani materijal sa temama
Savetovanja; koktel (17. novembra);
svečanu večeru (18. novembra), koktele i kafe tokom
održavanja manifestacije.

Rok za prijavljivanje - 14. novembar 2016.

SVETSKI DAN KVALITETA I
EVROPSKA NEDELJA KVALITETA

FORUM KVALITETA I POSLOVNE IZVRSNOSTI 2016



15. 16. i 17. NOVEMBAR, BEOGRAD

PRIVREDNA KOMORA SRBIJE
(15. i 16. NOVEMBAR - TERAZIJE 23,
17. NOVEMBAR - RESAVSKA 13-15)

NACIONALNA NAGRADA
ZA POSLOVNU IZVRSNOST
OSKAR KVALITETA 2016

Učesnicima Foruma kvaliteta i poslovne izvrsnosti 2016.

Ova tradicionalna manifestacija koja se već 25 godina održava u Srbiji je, pre svega, posvećena obeležavanju **Svetskog dana kvaliteta i Evropske nedelje kvaliteta**. Podeljena je u dva ključna segmenta: prvi je dvodnevno savetovanje pod nazivom „**Kvalitetom u svet**“, koje okuplja eksperte za kvalitet i poslovnu izvrsnost iz Srbije i zemalja iz okruženja. Treba istaći da je vrlo malo tradicionalnih skupova u Srbiji na ove teme, koji u tako dugom vremenskom periodu studiozno prate sva dešavanje iz ovih oblasti: donošenje novih standarda i njihovih izmena, potom njihovu primenu u praksi kroz primere najuspešnijih kompanija i organizacija.

Primena standarda kvaliteta kao menadžment alata je veoma značajna za unapređenje organizacione strukture firmi i kvaliteta poslovanja. Svetski standardi menadžmenta zasnovani na kvalitetu su deo sistemskih zahteva i pristupa neophodnih za brže uključivanje u svetske privredne tokove i jačanje konkurentske prednosti. Novi standardi ISO 9001 i ISO 14001 iz 2015. godine su dali novi impuls firmama korisnicima, pre svega uvođenjem novih zahteva i pristupa primene, kao što su: **liderstvo, kontekst organizacije i razmišljanje na bazi rizika**.

Paradigma poslovne izvrsnosti i modeli nagrada koji su na njoj oslonjeni, prisutni su u Evropi preko 20 godina. Oni kreiraju pristupe za proveru i unapređenje organizacionih i poslovnih performansi kompanija i organizacija iz privatnog i javnog sektora. Primenom na duži rok obezbeđuju visok nivo performansi iz svih oblasti rada i poslovanja i iz godine u godinu podižu nivo zrelosti organizacija i obezbeđuju tzv. održivu izvrsnost.

Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost u saradnji sa Privrednom komorom Srbije i uz podršku Ministarstva privrede sprovodi tradicionalno takmičenje za nagradu za poslovnu izvrsnost „**Oskar kvaliteta**“. Trećeg dana manifestacije u Privrednoj komori Srbije biće, po 22. put, uručena ova značajna priznanja organizacijama iz Srbije u dve kategorije: 1. Realni sektor i 2. Javni sektor. Takođe, biće po četvrti put uručene nagrade organizacijama iz regiona, tj. van teritorije Republike Srbije.

Verujemo da će i ovogodišnja manifestacija **Forum kvaliteta i poslovne izvrsnosti** dati značajan podstrek svim organizacijama i institucijama da nastave da unapređuju svoje resurse i poslovanje u celini, koristeći svetske standarde kvaliteta i modele poslovne izvrsnosti.

Programski odbor
Foruma kvaliteta i poslovne izvrsnosti 2016.

FQCE i časopis Kvalitet&izvrsnost
u saradnji sa Privrednom komorom Srbije
i uz podršku Ministarstva privrede

organizuju
manifestaciju kojom se u Srbiji obeležava Svetski dan kvaliteta i
Evropska nedelja kvaliteta, koja okuplja eksperte iz nauke i privrede
i eminentne stručnjake iz oblasti kvaliteta na trodnevni skup

FORUM KVALITETA I POSLOVNE IZVRSNOSTI 2016.

15, 16. i 17. novembar, Beograd - Privredna komora Srbije
(25. tradicionalno savetovanje pod stalnim nazivom KVALITETOM U SVET
22. dodela Nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost OSKAR KVALITETA)

UTORAK, 15. novembar (PKS - Terazije 23, velika sala II sprat)

do 10.00 PRIJAVLJIVANJE UČESNIKA
10.00 - 10.20 OTVARANJE SAVETOVANJA

10.20 - 11.30 Uvodna izlaganja i proglašenje dobitnika nagrada

- POGLED U BUDUĆNOST – PRIKAZ KRETANJA PROGRAMA UNAPREĐENJA MENADŽMENT SISTEMA U NAREDNIH DVADESETAK GODINA (Vladimir Simić, Bureau Veritas d.o.o. Beograd)
- POSLOVNA IZVRSNOST KAO ODGOVORNOST ZA ODRŽIVU BUDUĆNOST (Dr Miloš Jelić, predsednik Stručnog saveta FQCE)
- PROGLAŠENJE DOBITNIKA NAGRADE ZA POSLOVNU IZVRSNOST „OSKAR KVALITETA“ ZA 2016. GODINU (Vladimir Trajković, predsednik FQCE)

11.30 - 12.00 pauza - koktel

12.00 - 14.00 Sesija I

- VIRTUALNA REALNOST I VIRTUALNI KVALITET (Prof. dr Slavko Arsovski, Fakultet inženjerskih nauka Univerziteta u Kragujevcu)
- DRŽAVA KAO SUSTAV UPRAVLJANJA (Dr. sc. Miroslav Drljača, Zračna luka Zagreb d.o.o. Zagreb, Hrvatska)
- ODRŽIVI RAZVOJ ZAJEDNICA - STANDARD ZA INDIKATORE KVALITETA USLUGA I ŽIVOTA U GRADOVIMA I STANDARD SISTEMA MENADŽMENTA ZA ODRŽIVI RAZVOJ (Mr Dušan Stokić, Privredna komora Srbije)
- BEZBEDNOST HRANE - NOVI ZAHTEVI REGULATIVE, NOVI IZAZOVI ZA PROIZVOĐAČE (Prof. dr Radomir Radovanović, Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu; Prof. dr Radoslav Grujić, Tehnološki fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu)
- UPRAVLJANJE RIZICIMA – KAKO I KADA VRŠITI TRANSVER (Boško Gavović, TMS CEE doo, Beograd)

▪ diskusija

14.00 Promocija knjige prof.dr Slavka Arsovskog: NAUKA O KVALITETU

SREDA, 16. novembar (PKS - Terazije 23, velika sala II sprat)

09.30 - 11.00 Sesija II

- ZAHTEVI ZA PROIZVODE I USLUGE KROZ SRPS ISO 9001:2015 (Tomislav A. Đorđević, Vojna kontrola kvaliteta SMR MO)
- UNAPREĐENJE ORGANIZACIONE KOMPETENTNOSTI KROZ EDUKACIJU (Prof. dr Zoran Punošević, Visoka tehničko-tehnološka škola strukovnih studija, Kruševac; Violeta Solunac Raspopović, D&N SANI doo, Lapovo)
- HR MENADŽMENT – PROJEKCIJA KARIJERE ZAPOSLENIH KROZ POBOLJŠANJE LIČNIH PERFORMANSI (Slavoljub Petrović, CQA doo, Beograd)
- VREDNOVANJE KVALITETA ŽIVOTA STUDENATA (Prof. dr Jelena Jovanović, prof. dr Zdravko Krivokapić, prof. dr Aleksandar Vujović – Mašinski fakultet Univerziteta u Podgorici)
- SISTEMSKI OKVIR ZA PRIMENU KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA I ZELENE EKONOMIJE U REPUBLICI SRBIJI (Prof. dr Đorđe Jovanović, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad)

▪ diskusija

11.00 - 11.15 pauza

11.15 - 12.30 Sesija III

- RAZMATRANJE PROBLEMA DEFINISANJA I MERENJA PERFORMANSI POSLOVNIH CILJEVA PREDUZEĆA (Dr Rada Kučinar, ZP HET a.d. Trebinje, Bosna i Hercegovina; Dr Predrag Pravdić, Fakultet inženjerskih nauka Univerziteta u Kragujevcu)
- KVALITET ORGANIZACIJE U SVETLU NOVIH VERZIJA STANDARDA ZA SISTEME MENADŽMENTA (Branislava Milovanov, StandCert doo, Beograd)
- KONTEKST ORGANIZACIJE KAO ELEMENT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA (Dr Radoslav Raković, Energoprojekt Entel, N. Beograd)
- MAPIRANJE ZNANJA ORGANIZACIJE – PROCESNI PRILAZ (Mr Milan Ivanović, AQM Agencija za kvalitet menadžmenta i konsultantske usluge)
- SISTEM MENADŽMENTA PODACIMA O LIČNOSTI (Prof. dr Milan Kukrika, Univerzitet u Beogradu)

12.30 - 12.45 pauza

12.45 - 14.00

OKRUGLI STO:

**NOVI STANDARDI - PRISTUP RIZICIMA
U SVETLU PRIMENE I PROVERAVANJA**

Uvodničar i moderator:

Vladimir Simić, Bureau Veritas d.o.o. Beograd

Od 20.00, Svečana večera – Centralni dom Vojske Srbije

Dr Radoslav Raković¹

KONTEKST ORGANIZACIJE KAO ELEMENT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

UDC 658:005.5

Kontekst organizacije predstavlja jedan od najznačajnijih koncepata ugrađenih u nove verzije menadžment standarda. Suštinski, ovaj koncept predstavlja element strategijskog menadžmenta, jedne od najznačajnijih naučnih disciplina povezane sa uspešnim poslovanjem organizacije, jer se bavi ostvarivanjem komparativne prednosti organizacije na tržištu. Iako je teško zamisliti da neka organizacija može trajnije da opstane na tržištu bez odgovarajućeg sagledavanja unutrašnjeg i spoljašnjeg poslovnog okruženja, svojih prednosti i mana, ugrađivanje zahteva koji se odnosi na kontekst organizacije doneće u praksi određene teškoće. U ovom radu ukazano je na ključne elemente ovog koncepta i njegove povezanosti sa strategijskim menadžmentom. Implementacija koncepta ilustrovana je primerom konkretne organizacije.

Ključne reči: Kontekst organizacije, Strategijski menadžment

*„Život se može razumeti samo unazad, ali se mora živeti unapred!“
Nepoznati autor*

Jedinstvena struktura menadžment standarda, definisana kroz Aneks SL [1] promovisala je nekoliko novih koncepata, od kojih su najznačajniji kontekst organizacije, razmišljanje zasnovano na rizicima, dokumentovane informacije itd. Zato se, verovatno sa pravom, smatra da je reč o najznačajnijoj reviziji standarda sistema menadžmenta od njihovog donošenja. Ova činjenica zahteva od svih organizacija koje resertifikuju svoje menadžment sisteme ili ih prvi put uspostavljaju značajan napor orijentisan ka razumevanju i usvajanju tih koncepata, a zatim ka njihovoj implementaciji primerenoj karakteru same organizacije.

Reč „kontekst“ često koristimo u svakodnevnom govoru kao i mnoge druge reči stranog porekla čije značenje često nedovoljno razumemo. Suštinski, to proističe iz pristupa poslu koji obavljamo. Većina nastoji da svoj posao obavi što je moguće bolje, ali retko možete naići na nekoga ko nastoji da pronađe širi smisao onoga što

radi, da sagleda širu sliku i da se izdigne iznad sitnih detalja. Većinu to uopšte ne zanima, iako sagledavanje svrhe onoga što radite može da doprinese da posao obavite mnogo bolje. Slično je i sa organizacijom, s tim što posledice nesagledavanja šire slike mogu biti mnogo ozbiljnije.

Kontekst organizacije suštinski predstavlja poslovno okruženje organizacije i definisan je (definicija 3.2.2, [2]) kao „kombinacija internih i eksternih pitanja koja mogu da imaju uticaja na pristup organizacije razvijanju i ostvarivanju svojih ciljeva“. Iako je definicija data u osnovnom standardu koji je orijentisan prema sistemima menadžmenta kvalitetom, iz njenog karaktera vidljivo je da ta „šira slika“, kao u modelima poslovne izvrsnosti, pomera težište sa korisnika na sve zainteresovane strane, čije zahteve, potrebe i očekivanja treba zadovoljiti, da bi se ostvario „održivi uspeh“ organizacije, kao njena „sposobnost da dostigne i održi svoje ciljeve u dužem vremenskom periodu“ (definicija 3.7.4, [2]).

Sagledavanje „šire slike“ neposredno povezuje standarde sistema menadžmenta sa posebnom naučnom disciplinom koja je poznata kao „strategijski menadžment“. Suština

ove, za mnoge nedovoljno razumljive discipline leži u odgovoru na pitanje: „Zašto neke organizacije nadmašuju druge, tj. kako one ostvaruju komparativnu prednost u odnosu na svoju konkurenciju na tržištu?“. Značaj strategijskog menadžmenta ogleda se u tome što se greške učinjene na ovom nivou kasnije teško mogu ispraviti. Verovatno je to osnovni razlog zbog koga su kreatori nove revizije menadžment standarda uključili kontekst organizacije kao jedan od osnovnih koncepata. Zato su u ovom radu razmotreni ključni elementi strategijskog menadžmenta, kao i njihova povezanost sa zahtevima menadžment standarda koji se odnose na kontekst organizacije. Primena koncepta ilustrovana je na primeru konkretne organizacije.

ELEMENTI STRATEGIJSKOG MENADŽMANTA

Da bi organizacija mogla da opstane na tržištu u konkurenciji drugih, bez obzira čime se bavi, mora da na neki način nadmaši svoju konkurenciju tj. da ostvari neku prednost u odnosu na ostale. Da bi ostvarila tu komparativnu prednost organizacija mora da obavi nekoliko stvari:

- Da utvrdi šta su njeni ciljevi i kakvi su uslovi u okruženju za njihovo ostvarenje - ANALIZA
- Da donese odluku šta je to u čemu može biti uspešna i kako to da ostvari - DONOŠENJE ODLUKA
- Da sprovede svoje odluke - AKCIJA.

Ovo su elementi - procesi u oblasti poznatoj kao *strategijski menadžment*. Na prvi pogled deluje jednostavno, ali... Ono što stvar čini komplikovanim jeste da ta komparativna prednost mora da bude *održiva* tj. da ne bude trenutna, već da traje duži vremenski period i da se ne može

¹ Dr Radoslav Raković, rukovodilac službe IMS – Energoprojekt Entel, član Stručnog saveta FQCE, Akademik IAS

Iako kopirati. Na osnovu literature ([3],[4]) i raspoloživih informacija iz prakse, može se reći da su ključni elementi strategijskog menadžmenta, slika 1:

- Strategijska analiza (analiza okruženja i sopstvenih sposobnosti)
- Predviđanje budućnosti
- Definisanje misije, vizije i strateških ciljeva
- Formulisanje strategije i politika po pojedinim oblastima
- Sprovođenje odabrane strategije
- Kontrola sprovođenja strategije.

Prva tri elementa u suštini predstavljaju fazu analize tj. pripreme za donošenje odluka, četvrti element odnosi se na samo donošenje odluka, dok preostala dva predstavljaju fazu akcije tj. sprovođenje utvrđenih opredeljenja i kontrolu tog procesa.

Nije potrebno posebno naglašavati da organizacije posluju u promenljivim okolnostima na tržištu i da je veoma važno da sprovedu analizu svog okruženja i promena u njemu iz ugla mogućih uticaja koje te promene mogu da imaju na organizaciju kao i sposobnosti same organizacije da se prilagodi tim promenama. Ovo je suština **strategijske analize** kao prvog koraka u strategijskom menadžmentu. U najpoznatije postupke strategijske analize spadaju [3] SWOT analiza (koja analizira interne faktore kao što su Prednosti – *Strengths* i Slabosti – *Weaknesses* i eksterne faktore kao što su Opasnosti – *Threats* i Šanse – *Opportunities*) i BPEST analiza (u okviru koje se analiziraju Poslovni – *Business*, Politički – *Political*, Ekonomski – *Economical*, Druš-

tveni – *Social* i Tehnološki – *Technological* elementi)

Strategijska analiza, dakle, daje presek postojećeg stanja u okruženju i u samoj organizaciji. Iako je njen značaj veoma veliki, jer za bilo kakvo definisanje ciljeva i puteva kojim bi se oni ostvarili moramo prvo znati „gde smo sada“, ona sama po sebi nije dovoljna. Pošto se nalazimo pred problemom definisanja opredeljenja za buduće aktivnosti organizacije, u uslovima koji će možda biti potpuno drugačiji od onih koji važe sada, to nameće potrebu **predviđanja budućnosti** tj. procene u kom smeru će se kretati promene u okruženju i u samoj organizaciji. Dakle, nakon prva dva koraka trebalo bi da nam bude jasno sadašnje stanje i kako će se okruženje i organizacija menjati u budućnosti. Za sprovođenje ovog koraka postoji veći broj postupaka [3] od kojih su najpoznatiji ekstrapolacija trenda, regresiona analiza, Brainstorming, Delphi metoda, analiza osetljivosti, metodi scenarija i simulacije itd.

Na osnovu strategijske analize i predviđanja budućnosti pristupa se ključnom delu faze analize, a to je **definisanje misije i vizije** organizacije i **strategijskih ciljeva**.

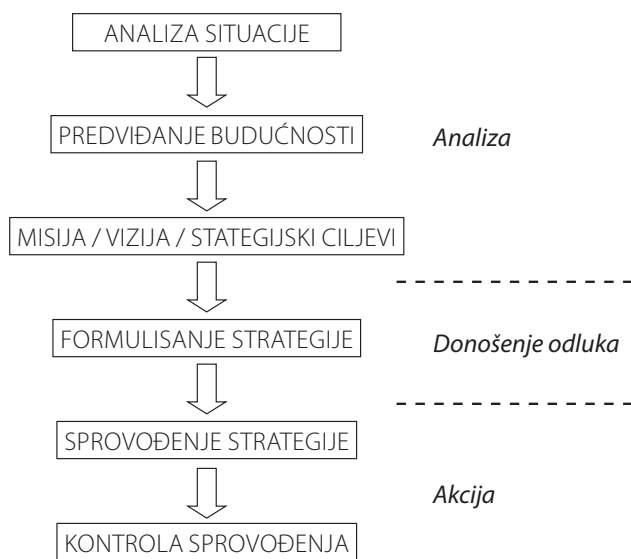
Misija se definiše [4] kao razlog, odnosno svrha zbog koje organizacija postoji a vizija predstavlja „željeno stanje“ tj. ono što organizacija želi da bude u budućnosti. U praksi postoji dosta nerazumevanja vezanih za ove pojmove. Ono što je iz definicija jasno jeste da misija prethodi viziji, da je dugoročnija od nje i da predstavlja osnovu za njeno definisanje. Na žalost, već

i uobičajen redosled navođenje ovih pojmova u praksi (vizija i misija) ukazuje na nedovoljno razumevanje suštinskog odnosa ova dva pojma. Čak i u slučaju standarda ISO 9001:2015 [2] redosled pojmova je pogrešan (vizija je definisana u tački 3.5.10 a misija u tački 3.5.11). Misija se najlakše definiše ako se sagledaju sve zainteresovane strane oko organizacije i njihovi interesi i odgovori na pitanje: „Zašto smo uopšte u ovom poslu?“. Za viziju se obično kaže da predstavlja „san koji želimo da pretvorimo u stvarnost“, pri čemu san treba shvatiti kao nešto što ipak ima veći smisao za realnost u odnosu na uobičajeno shvatanje tog pojma. Iz definisanja misije i vizije proističu strateški ciljevi koji bi trebalo da opišu željeno stanje u koje želimo da prevedemo svoju organizaciju, da budu po mogućnosti merljivi i proverljivi, da predstavljaju izazov i podsticaj za organizaciju, ali da budu dostižni – povećanje obima ili efikasnosti proizvodnje, unapređenje postojeće tehnologije ili inoviranje proizvodnog programa, povećanje udela na tržištu itd.

Na osnovu rezultata analize tj. definisanih strategijskih ciljeva sledi faza donošenja odluka tj. **formulisanje strategije**, koja se ogleda u sagledavanju mogućih alternativa strategije za ostvarivanje postavljenih ciljeva i izbora one koja je najpovoljnija za organizaciju i ciljeve koje želi da ostvari. Strategija predstavlja [3] vodič kojim se određuje kretanje organizacije u budućnosti, oblasti u kojima će organizacija delovati i način kako to namerava da uradi. Postoji veliki broj pristupa za izbor strategija koji izlaze iz okvira ovog rada i mogu se naći u literaturi [3] i referencama na koje se ona oslanja. Rezultat ove faze je izbor jedne ili više strategija koje bi trebalo da omoguće ostvarivanje definisanih strategijskih ciljeva. Strategije se realizuju preko jedne ili više politika, definisanih za svaku od oblasti koja je od interesa za sprovođenje strategije.

„Koliko god genijalna bila neka strategija, povremeno treba pogledati rezultate!“
Winston Churchill

Ovaj stav ukazuje da i najbolje definisane strategije mogu biti upropašćene ukoliko nisu primerene okruženju u kome se ostvaruju ili ako sprovedene na odgovarajući način. Zato se **sprovođenju strategije** mora posvetiti dužna pažnja. Ako sprovođenje strategije posmatramo kao poseban poslov-



Slika 1. Tok procesa strategijskog menadžmenta [4]

ni poduhvat – projekat, njeno sprovođenje svodi se praktično na realizaciju jednog ili više pojedinačnih projekata, i to na sličan način kao za bilo koji drugi projekat, uz puno uvažavanje principa projektnog menadžmenta kao discipline. Ono što je posebno važno istaći jeste da sprovođenje strategije često zahteva odgovarajuće promene u samoj organizaciji, bez obzira da li je u pitanju organizaciona, upravljačka ili programska transformacija [3]. To je i logično – prilagođavanje promenama u okruženju nije moguće ukoliko organizacija sama po sebi ne doživi nikakvu promenu.

Završni korak u primeni strategije je **kontrola primene strategije**. U suštini, ona se svodi na praćenje procesa primene strategije, poređenje „planirano – realizovano“ i na sprovođenje korektivnih mera koje bi trebalo da vrate proces u planirane okvire ukoliko je to moguće. U organizacijama postoji čitav niz sistema kontrole (kontrola kvaliteta proizvoda, finansijska kontrola, kontrole realizacije projekata po vremenu, resursima i troškovima, kontrola zaliha itd). Iz tih procesa proističu i odgovarajući izveštaji čiji je cilj da pruže zainteresovanim stranama informacije o tome kako se odvija proces primene strategije u obliku koji je za njih razumljiv i koji odražava njihov interes.

KONCEPT KONTEKSTA ORGANIZACIJE U MENADŽMENT STANDARDIMA

U okviru menadžment standarda ([1],[5]) i njihovih zahteva, koncept konteksta organizacije razrađen je kroz dve tačke – Razumevanje organizacije i njenog konteksta (4.1) i Razumevanje potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana (4.2)

U okviru tačke 4.1 od organizacije se očekuje da utvrdi eksterna i interna pitanja relevantna za njenu svrhu i strategijsko usmerenje, koja mogu da utiču na njenu sposobnost da ostvari predviđeni rezultat. Dakle, sva razmatranja eksternih i internih pitanja nisu teorijska i uopštena, već moraju da budu orijentisana ka ostvarivanju predviđenih rezultata. To svakako podrazumeva da se uzmu u obzir i pozitivni i negativni faktori, dakle ono što nam ide u prilog i ono što može da predstavlja problem kako bi svoje prednosti iskoristili, a potencijalne probleme predupredili. Bez obzira da li je reč o pozitivnim ili negativ-

nim faktorima ključna stvar je objektivnost, posebno kada je reč o proceni svojih internih karakteristika - svoje sposobnosti ne bi smeli ni precenjivati ni potcenjivati jer u oba slučaja to nije dobro za organizaciju.

U okviru tačke 4.2 ključna reč je „svih“ jer su dosadašnje revizije standarda [5] vodile računa pre svega o korisniku. Naravno, korisnik i dalje ostaje glavna zainteresovana strana, ali nije jedina, sve ostale strane i njihovi zahtevi moraju se prepoznati i uvažiti u meri u kojoj su relevantni za aktivnosti organizacije. Dakle, koncept je širi nego što je bio do sada i praktično predstavlja iskorak ka sistemima poslovne izvrsnosti.

Na osnovu rezultata razmatranja tačaka 4.1 i 4.2, organizacija definiše obuhvat i primenljivost elemenata menadžment standarda u konkretnom slučaju, kroz implementaciju zahteva u tački 4.3.

Iz navedenih zahteva proističe još jedan zaključak. Koliko god organizaciji bilo teško da implementira ove zahteve, koliko god joj neki konsultant pomagao, ona to praktično mora da obavi sama, jer rešenja nisu tipska, ne mogu se „prepisati“ i moraju predstavljati opredeljenje same organizacije, a ne konsultanta.

CASE STUDY: ENERGOPROJEKT ENTEL

Osnovna delatnost preduzeća Energoprojekt Entel a.d. (u daljem tekstu: ENTEL) je projektovanje, konsalting i inženjering u oblastima energetike, vodoprivrede, telekomunikacija i zaštite životne sredine.

Elementi strategijskog menadžmenta definisani su u strateškim dokumentima preduzeća, a sumirani su kroz Poslovnik IMS [6]. **Misija** ENTEL-a je pružanje kvalitetnih i visokoprofesionalnih usluga na najvišem stručnom nivou, uz korišćenje savremenih tehnologija i znanja. **Vizija** ENTEL-a jeste očuvanje i unapređenje pozicija na tržištu u osnovnoj delatnosti i proširenje delatnosti i na druge oblasti koje iz nje mogu prosteći. **Sistem vrednosti** ENTEL-a zasniva se na odgovornom pristupu poslovanju koje uvažava interese svih zainteresovanih strana i odvija se u skladu sa zakonskom regulativom i ispunjavanjem svih obaveza prema društvenoj zajednici i državi. **Strategija razvoja** ENTEL-a bazira se na efikasnom i konzistentnom pristupu tržištu i razvoju strateškog marketinga, na stalnom praćenju

i korišćenju savremenih metoda i postupaka u rešavanju i najkomplikovanih zadataka, na širokom korišćenju informacionih tehnologija u cilju preciznijeg planiranja, efikasnije realizacije, kontrole i informisanja, stalnom intenzivnom proširenju i korišćenju sopstvene baze podataka i na sistematičnom i planskom unapređivanju kadrovskog potencijala. Na osnovu strategije razvoja, ENTEL definiše **politiku u pojedinim poslovnim oblastima** kao što su vlasništvo, delatnost, tržišta, tehnologija rada, organizacija rada, rukovođenje, kadrovi, nagrađivanje, integrisani sistem menadžmenta.

Elementi vezani za misiju organizacije i smer strategijskog razvoja, a koji utiču na sposobnost ENTEL-a da postigne planirane rezultate u IMS, uključuju eksterna i interna pitanja.

Eksterna pitanja obuhvataju:

- **Zakonodavstvo:** ENTEL primenjuje Zakon o planiranju i izgradnji i odgovarajuću zakonsku i podzakonsku regulativu za projektovanje i pružanje usluga u Srbiji, a za projekte koji se realizuju van Srbije primenjuje propise koji važe na teritoriji za koju se proizvod i/ili usluga realizuje
- **Tehnologija:** U izradi proizvoda i pružanju usluga, kroz projektna rešenja, specifikacije za nabavku opreme i materijala i metode realizacije projekata ENTEL primenjuje savremene tehnologije i znanja, uz uvažavanje njihove tehničko ekonomske primenljivosti na konkretnim projektima
- **Konkurencija:** ENTEL podržava korektnu i slobodnu konkurenciju, u skladu sa duhom zakona o konkurentnosti u konkretnoj zemlji i principima etičnosti u poslovanju. ENTEL ne podržava korupciju u od strane bilo kog učesnika u svojim poslovnim aktivnostima
- **Tržište:** ENTEL aktivno prati stanje na postojećim i potencijalnim tržištima, uz prilagođavanje svojih aktivnosti i/ili organizacije kako bi se izborio za svoju poziciju na tim tržištima, uz jačanje svojih komparativnih prednosti
- **Kulturološka pitanja:** ENTEL poštuje kulturu i običaje svih naroda u zemljama u kojima obavlja svoje poslovne aktivnosti, kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou
- **Društvena i ekonomska pitanja:** ENTEL nastoji da kroz obavljanje

svojih poslovnih aktivnosti doprinese ekonomskom i društvenom razvoju zajednica u zemljama u kojima deluje, kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i lokalnom nivou.

Interna pitanja obuhvataju:

- **Sistem vrednosti:** ENTEL zasniva svoje aktivnosti na odgovornom pristupu poslovanju koje uvažava interese svih zainteresovanih strana i odvija se u skladu sa zakonskom regulativom i ispunjavanjem svih obaveza prema društvenoj zajednici i državi
- **Organizacijska kultura:** Uspeh poslovnih aktivnosti ENTEL-a neposredno je povezan sa stručnošću, odgovornošću, posvećenošću i kreativnošću svakog pojedinca i dobrim timskim radom. ENTEL nastoji da obezbedi i stalno unapređuje radne uslove za udoban, bezbedan i zdrav rad zaposlenih. Kroz komunikaciju i dijalog sa zaposlenim gradi se i promoviše odnos međusobnog poverenja i odgovornosti, etičkog ponašanja, kao i zajedničkog rada radi uspeha i zaposlenih i kompanije
- **Organizacijsko znanje:** ENTEL podstiče individualni napredak svojih zaposlenih i nastoji da uspostavi organizacione i druge

pretpostavke za pretvaranje individualnog u organizacijsko znanje, njegovo organizovanje, očuvanje, razmenu i korišćenje / ponovno korišćenje, u interesu prethodne organizacije kao celine

- **Performanse:** ENTEL prati, poboljšava i unapređuje performanse organizacije u svim segmentima svojih poslovnih aktivnosti, kako bi organizacionim, materijalnim i ljudskim resursima mogao uspešno da ostvari interese svih zainteresovanih strana u organizaciji i van nje.

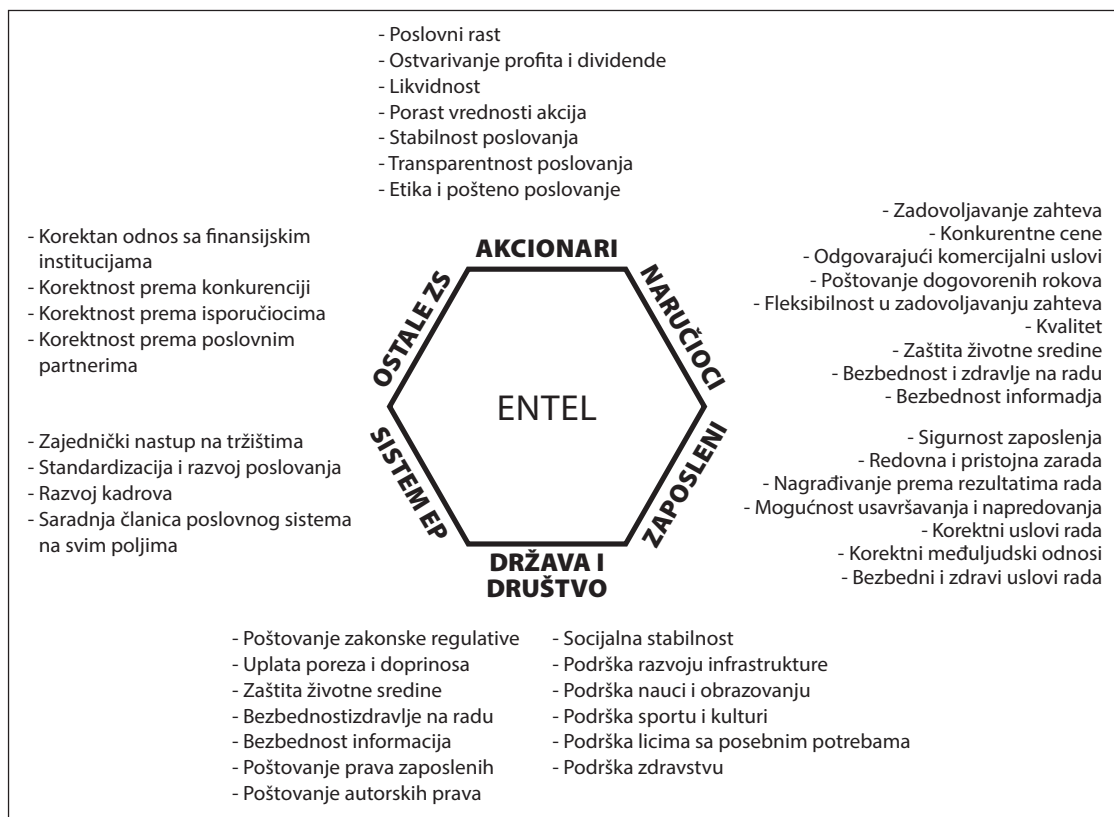
U okviru srednjoročnih i dugoročnih planova razvoja preduzeća, najviše rukovodstvo ENTEL-a sprovodi SWOT analizu kako bi se sagledale sopstvene prednosti i slabosti kao i pretnje iz okruženja i mogućnosti-šanse koje stoje na raspolaganju. Na osnovu strateških ciljeva na srednjoročnom (obično petogodišnjem) nivou, uspostavljaju se odgovarajući ciljevi na godišnjem nivou. Ostvarivanje ovih ciljeva pratećno je odgovarajućim procenama rizika, kao i preduzimanjem aktivnosti za one rizike koji su po svom nivou značajniji. Okvir za upravljanja rizicima definisan je pravilnikom [7] usklađenim na nivou sistema Energoprojekt, procedurom za menadžment ri-

zicima i procedurama za svaki od menadžment sistema u sklopu IMS.

Pored usmerenosti na korisnike, menadžment procesi u ENTEL-u usmereni su na zadovoljavanje zahteva, potreba i očekivanja i ostalih zainteresovanih strana - unutar preduzeća (zaposleni, akcionari) i van njega (poslovni sistem Energoprojekt, država i društvo, finansijske institucije, isporučioци, poslovni partneri, konkurencija itd. Prikaz ovih zainteresovanih strana i njihovih ključnih interesa dat je na slici 2.

ENTEL prati i preispituje potrebe, zahteve i očekivanja zainteresovanih strana kroz institucionalne i druge oblike:

- **Akcionara:** Kroz Skupštinu akcionara i Odbor direktora
- **Naručilaca:** Kroz istraživanje tržišta, ponude, ugovore i različite oblike validacije (stručne saveete, revizije, tehničke kontrole i sl).
- **Zaposlenih:** Kroz svakodnevnu poslovnu komunikaciju i saradnju sa Odborom sindikata
- **Države i društva:** Kroz skupštinu akcionara, Izvršni odbor direktora Energoprojekt Holding, komunikaciju sa naručiocima i lokalnim samoupravama u realizaciji projekata



Slika 2. Zainteresovane strane unutar i van ENTEL-a [6]

Tabela 1. Strategijski ciljevi i poslovni rezultati

Perspektiva	Podkriterijum 9.1: Ključni rezultati ostvarivanja strategije		Podkriterijum 9.2: Indikatori ključnih performansi
	Strategijski cilj	Rezultat	(KPI)
Finansijska	Dugoročno održivo poslovanje	Ukupni konsolidovani prihod	Stopa prinosa na ukupno angažovana sredstva (RoA)
Finansijska	Održanje visokog nivoa solventnosti	Ukupni bruto dobitak	Racio finansijska sigurnosti
Tržišna	Diversifikacija tržišta	Obim ugovaranja na raznim tržištima	Učešće tržišta u ostvarenom prihodu
Interni procesi	Jačanje kompetentnosti i održanja visokog nivoa usluga	Uspešnost realizacije poslova	Odnos resursa utrošenih nakon validacije prema ukupno utrošenim resursima

- *Sistema EP*: Kroz skupštinu akcionara, Izvršni odbor direktora Energoprojekt Holding, Koordinaciono telo za IMS i radne grupe za realizaciju zajedničkih projekata na nivou sistema
- *Ostale ZS*: Kroz komunikaciju sa finansijskim institucijama, isporučiocima i ostalim poslovnim partnerima

U cilju uspešnijeg ostvarivanja kontrole sprovođenja strategije, na nivou sistema Energoprojekt pokrenut je program uspostavljanja i primene BSC metodologije (engl. *Balanced Scorecard* – BSC) ([8],[9]). Reč je o jednom od često primenjenih merenih alata, poznatog i kao „uravnoteženi pokazatelji uspeha“. Ovaj metod omogućuje merenje uspešnosti poslovne strategije kroz četiri perspektive – perspektivu finansija, perspektivu potrošača, perspektivu internih procesa i perspektivu učenja i razvoja, od kojih svaka sadrži ciljeve, mere, ciljne vrednosti i aktivnosti. Na osnovu BSC, razvijene su tzv. strategijske mape (engl. *Strategy Maps*) koje pokazuju veze između uzroka i efekata tj. kako određena poboljšanja u nekim oblastima doprinose opštim ciljevima organizacije i kako organizacija pretvara materijalne i nematerijalne resurse u finansijske rezultate.

U tabeli 1 dat je primer pretvaranja strategijskih opredeljenja u poslovne rezultate kroz elemente kriterijuma 9 FQCE modela [10].

ZAKLJUČAK

Kontekst organizacije predstavlja jedan od najznačajnijih koncepta ugrađenih u nove verzije menadžment standarda. Suštinski, ovaj koncept predstavlja element strategijskog menadžmenta, jedne od najznačajnijih naučnih disciplina povezane sa uspešnim poslovanjem organizacije, jer se bavi ostvarivanjem komparativne prednosti organizacije na tržištu. Uključivanje ovog koncepta u zahteve standarda svakako će predstavljati veliki izazov za organizacije, kako za one koje resertifikuju svoj sistem menadžmenta tako i za one koje ga uspostavljaju od početka. U ovom radu ukazano je na ključne elemente primene koncepta i njegove povezanosti sa strategijskim menadžmentom. Razmatranja su ilustrovana praktičnim primerom sprovođenja ovog koncepta u konkretnoj organizaciji, sa akcentom na povezanosti strategijskih opredeljenja i poslovnih rezultata, zasnovanih na kriterijumu 9 FQCE modela poslovne izvrsnosti. Stalno preispitivanje postignutih rezultata i strategijskih opredeljenja or-

ganizacije predstavlja ključni element opstanka organizacije na tržištu, a ujedno i element stalnog unapređenja i poboljšanja njenih procesa.



Poslovna zgrada ENTEL-a u Muscatu, Oman

LITERATURA

- [1] ISO/IEC Directives, Part 1: Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO, Annex SL: Proposals for management system standards, Sixth edition, 2015.
- [2] ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary
- [3] P.Jovanović: *Strategijski menadžment*, II izdanje, 2008.
- [4] R.Raković: *Integrirani sistem menadžmenta – Teorija i praksa*, Stylos-Gradevinska knjiga, Beograd, 2014.
- [5] ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements
- [6] Poslovnik IMS Energoprojekt Entel (Revizija 15, 2016.)
- [7] Pravilnik o osnovama sistema interne kontrole i upravljanju rizikom u Energoprojekt Entel a.d. (2014.)
- [8] R.Kaplan, D.Norton: *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- [9] R.Kaplan, D.Norton: *Strategy Maps- Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- [10] Rezultatski kriterijumi FQCE modela poslovne izvrsnosti – kriterijum 9: Poslovni rezultati – Energoprojekt Entel a.d. (Benč-marking radionica, FQCE / EP Entel, Beograd, 10.06.2016.)



Energoprojekt ENTEL i zemlje Bliskog Istoka