

19. САВЕТОВАЊЕ “КВАЛИТЕТОМ У СВЕТ

Традиционална манифестација “Квалитетом у свет” одржана је по 19. пут у Сава Центру од 9. до 11. новембра 2010. године, у организацији Фонда за културу квалитета и изврсност (FQCE) и часописа “Квалитет”, а под покровитељством Министарства економије и регионалног развоја Србије (МЕРС). Суорганизатор скупа била је Привредна комора Србије (ПКС), а генерални спонзор Дунав Осигурање. Дводневним саветовањем обележени су Светски дан квалитета 11/11 и Европска недеља квалитета, а трећег дана одржана је централна свечаност прославе, додела националне награде за пословну изврсност “ОСКАР КВАЛИТЕТА” у просторијама ПКС.

Скуп је отворила Јелена Поповић, помоћник министра економије и регионалног развоја Србије, која је упознала присутне са оним што је у том министарству урађено у протеклих годину дана, у оквиру Сектора за инфраструктуру система квалитета. По њеним речима, сва четири системска закона (стандардизација – метрологија – акредитација - оцењивање усаглашености) донета су, укључујући и подзаконска акта, сем у сегменту метрологије где је преостао још мањи део посла, а у наредном периоду највећи део активности биће усмерен на квалитетне и безбедне производе и на уклањање техничких баријера за трговину са светом. Скупу су се обратили Др Милан Перовић, директор Програма за квалитет Црне Горе, Иван Крстић, директор Института за Стандардизацију Србије (ИСС), проф др Здравко Кривокапић у име Центра за квалитет Машинског факултета у Подгорици, Др Миодраг Перовић, директор Акредитационог тела Црне Горе и Владимир Трајковић, председник FQCE и директор предузећа „Пословна политика“, издавача часописа „Квалитет“.

На овогодишњем скупу учествовало је око 150 стручњака из Србије, Црне Горе, Словеније и Велике Британије. Манифестација се одвијала кроз 5 сесија, саопштено је укупно 24 рада са укупно 34 аутора, који су обухватили актуелне теме из области квалитета и пословне изврсности.

Поред стандардних тема везаних за системе менаџмента квалитетом, доминирале су теме које су се односиле на:

1. Развој конкурентности и хармонизацију регулативе са Европом и светом.
2. Моделе и системе менаџмента.
3. Друштвену одговорност предузећа
4. Менаџмент квалитетом хране
5. Системе менаџмента безбедношћу информација

Уводно излагање на скупу поднео је John Varney (В.Британија), који је говорио о Програму за развој конкурентности и промоцију извоза у Србији – SECEP (Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion), као Програму ЕУ који се реализује у сарадњи са МЕРС. Иако је у питању изазов за мала и средња предузећа (МСП) да се у то укључе, треба нагласити да је ипак је у питању облик сарадње у коме се главни сегмент – истраживање и развој – одвија ван Србије, а локална предузећа користе се пре свега као реализатори производње.

У сегменту друштвене одговорности предузећа, посебно бих издвоји излагање Владимира Симића (Euroquality) који је указао на усвајање стандарда ISO 26000 који се односи на Company Social Responsibility (CSR), према коме се организације не сертифицију, али се успоставља један модел одговорности компанија према друштву у коме делују, односно модел одговорности компанија да својим пословањем не угрожавају своје окружење и да обезбеђују одрживи развој тј. развој који је могуће остварити а да се не угрози будућност генерација које долазе.

Сегмент менаџмента квалитетом хране, кроз примену стандарда ISO 22000, односно концепта HACCP (Анализа ризика и контрола критичних тачака), веома је значајан за нашу земљу јер с епроцењује да је област пољопривреде, односно производња и извоз хране једна од значајних привредних грана у којој Србија може да оствари значајну конкурентност.

Безбедност информација тј. примена стандарда ИСО 27001 постаје све доминантнија тема с обзиром да информације постају сев значајније „оружје“ у тржишној утакмици. За нашу организацију то има посебну тежину, ако с еима у виду настојање да се тај стандард успостави у наредном периоду од годину дана.

Ове године је по 16. Пут додељена награда национална награда за пословну изврност “Оскар квалитета”, и то по моделу FQCE формираног и развијаног у складу са европским моделом награде EFQM, према последњој ревизији из почетка 2010. године. У 2010. години, посебан жири, сачињен од представника Фонда и државних институција, након спроведеног оцењивања од стране стручних тимова Фонда у складу са критеријумима награде, одлучио је да у категорији великих предузећа апсолутни победник Холдинг Крушик а.д. Ваљево, а у категорији малих и средњих предузећа Апотека Пожаревац.

Ранг листа организација по категоријама је следећа (уз сваку од организација назначен је критеријум по коме је добила награду):

КАТЕГОРИЈА ВЕЛИКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Организација		Делатност
1.	Холдинг Крушик а.д. Ваљево - апсолутни победник	Метални комплекс и наменска индустрија
2.	Авала Ада а.д. – процеси, резултати везани за кориснике	Производња картонске амбалаже
3.	Фабрика мазива ФАМ Крушевац - процеси	Производња мазива
4.	Енергетика д.о.о. Крагујевац – лидерство, резултати везани за друштвену заједницу	Производња и дистрибуција топлотне енергије
5.	ЈП Површински копови Обилић - Београд, стратегија	Производња угља

КАТЕГОРИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ОРГАНИЗАЦИЈА (у загради број запослених)

Организација		Делатност
1.	Апотека Пожаревац - апсолутни победник (157)	Продаја лекова
2.	Перихард инжењеринг д.о.о – лидерство, ресурси, кључни резултати (43)	Производња и рециклажа тонер касета
3.	Подрум вина „Александровић“, Топола – процеси, резултати у вези са корисницима, кључни резултати (20)	Гајење грожђа и производња вина
4.	Општина града Шапца – људски ресурси, резултати везани за друштвену заједницу (174)	Јединица локалне самоуправе
5.	Украс д.о.о Велики Поповић – лидерство, резултати везани за друштвену заједницу (40)	Грађевински материјал – лајсне и паркети

Свечаној додели награда у PKS присуствовао је велики број учесника, а награде је уручила Весна Арсић, државни секретар у Министарству економије и регионалног развоја, у име одсутног министра економије и регионалног развоја мр Млађана Динкића, који је био почасни председник жирија за доделу награде. У обраћању присутнима она је указала на то да је заокружена инфраструктура квалитета кроз доношење четири ссисемска закона и да ће главна активност у будућности бити усаглашавање са техничком регулативом ЕУ.

Присутнима се обратила и потпредседница ПКС Видосава Џагић, у име суорганизатор манифестације, а у име Стручног савета FQCE скупу се обратио председник др Милош Јелић, који је указао на промене у критеријумима награде које су у примени показале добре резултате. Свечаној додели награда присуствовао је и Младен Симовић, као председник УО FQCE.

На стручном делу скупа били су присутни и стручњаци из Енергопројекта, из Ентела и Нискоградње. Изложен је рад “Управљање знањем и QMS као компоненте тржишне вредности организације“, аутора др Радослава Раковића, члана Стручног савета FQCE који је би копредседник последње сесије.

Шеф Службе ИМС



Др Радослав Раковић, дипл.инж.

Београд, 12/11/2010.



Dr Radoslav Raković,
rukovodilac službe IMS,
član Stručnog saveta FQCE,
profesor na VŠPM u Beogradu

ENERGOPROJEKT
ENTEL a.d.

UDC 006.658.5

UPRAVLJANJE ZNANJEM I QMS KAO KOMPONENTE TRŽIŠNE VREDNOSTI ORGANIZACIJE

Upravljanje znanjem i sistem menadžmenta kvalitetom predstavljaju značajne komponente tržišne vrednosti organizacije. Znanje predstavlja ljudski kapital, veoma važan za svaku organizaciju, ali kapital koji odlazi iz organizacije kada je pojedinci napuste. Sa druge strane, sistem menadžmenta kvalitetom, zajedno sa informacionim sistemom predstavlja strukturalni kapital koji omogućuje da se individualna znanja pretvore u organizacijsko znanje koje se trajno zadržava u organizaciji, i omogućuje uvećanje njene tržišne vrednosti. U ovom radu data su neka praktična iskustva na tom planu.

Ključne reči: Upravljanje znanjem, Sistem menadžmenta kvalitetom, Ljudski kapital, Strukturalni kapital, Organizacijsko znanje

U svakodnevnom životu često upotrebljavamo reč „znanje“ uverení da znamo šta ona znači. U najvećem broju slučajeva ljudi o tome imaju maglovit pojam, mešajući ga sa elementima nekih drugih pojmova povezanih sa njim. Slična stvar je i sa značajem koje znanje ima za organizacije – intuitivno svi osećaju da je taj značaj veliki, ali ga retko povezuju sa vrednošću organizacije na tržištu, jer ne postoji direktna veza koja to može precizno iskazati. Situacija je još složenija kada se pomene upravljanje znanjem (engl. Knowledge Management – KM), naučna disciplina koja se razvila u novije vreme, koja je tesno povezana sa drugim menadžment disciplinama. Zato se u ovom radu bavimo utvrđivanjem odnosa navedenih pojmova, sa akcentom na ulogu znanja i upravljanja znanjem u organizaciji u svetlu njene tržišne vrednosti. Ovi elementi ilustrovani su na primeru konkretne organizacije i oblika kako se oni manifestuju u njoj.

Povezanost pojma znanja i srodnih pojmova ilustrovan je na slici 1 [1].

Podaci (engl. Data) predstavljaju „sirove“, objektivne činjenice, koje su prikazane bez obrade, osmišljavanja ili povezanosti sa drugim činjenicama. Prikupljaju se iz raznih izvora, a u današnje vreme značajan izvor predstavlja Internet. Problem je kada o nekom pitanju imamo malo podataka, ali je možda i veći to kada ih imamo mnogo, jer nam nedostaje vreme da ih sve sagledamo. Podaci postaju informacija kada dobiju svoj smisao, kada se na neki način obrađe. Ta obrada može biti kategorizacija, analiza, sumiranje i povezivanje sa drugim činjenicama, a njen smisao je da podaci postanu razumljivi za korisnika, da mu otklone neku neizvesnost, kako bi ih mogao koristiti za donošenje odlu-

ka. Dakle, koliko god podataka imali, oni za nas nisu upotrebljivi sve dok ih na neki način ne uredimo, sagledamo i izvučemo nešto iz njih. Informacija je protumačen podatak, nešto što otklanja ili umanjuje neizvesnost. Informacija prerasta u znanje (engl. Knowledge) kada se koristi da se kroz poređenja, procenu posledica, uspostavljanje veze i dijaloga formiraju određeni zaključci. Dakle, znanje je na neki način „primenjena informacija“, a istovremeno i osnova za neku aktivnost.

PODACI → INFORMACIJA → ZNANJE

Slika 1: Podaci, informacija i znanje

Najviša faza primene znanja je mudrost (engl. Wisdom), jer predstavlja izraz ispravno korišćenih i višestruko proverenih znanja. Ova faza je namerno izostavljena sa slike 1, s obzirom da je mali broj onih koji do te faze stignu. Dakle, može se zaključiti da znanje ima mnogo dublji smisao od onoga koji mu, olako, dajemo u svakodnevnom životu, jer je put do njega dug.

Znanje može biti „prećutno“, subjektivno (engl. Tacit) i „izričito“ tj. objektivno (eng. Explicit) [2]. Prećutno znanje nastaje najčešće iz iskustva. Ono više predstavlja „osećaj“ pojedinca o nekom problemu, i upotrebljivo je samo za njega. Prećutno znanje može postati objektivno kada se uobličuje kroz analogije, hipoteze, modele, metafore i sl. Obrnuto, objektivno znanje pretvara se u prećutno kada učite kroz rad. Radeći vi stvarate neko iskustvo koje vam pomaže da steknete već pomenuti „osećaj“, ali kada vas neko direktno pita zašto je to tako, teško mu to možete dokazati. Prerastanje objektivnog u objektivno znanje poznato je i

kao „transfer“ znanja, od pojedinca ka pojedincu ili organizacije ka organizaciji.

Znanje u organizaciji

Organizacije su uglavnom orijentisane ka podacima i informacijama, mnogo manje ka znanju. One ulažu u infrastrukturu koja omogućuje tehnološku osnovu za razmenu informacija unutar organizacije, ali obično ne stvaraju druge pretpostavke da se to stvarno i dešava, pre svega organizacijsku kulturu koja podstiče pretvaranje znanja pojedinaca u organizacijsko znanje kroz cirkulisanje znanja u organizaciji. Informacije i znanje su iz tih razloga slabo spregnuti. Umesto stvaranja i transfera znanja unutar sebe, organizacije se često koncentrišu na „voće koje je lako ubrati“, na licence i patente.

Kada se znanje izjednači sa informacijom koja je tehnološkim sredstvima stavljena na raspolaganje, ono se više posmatra kao skladište a ne kao tok, na njega se gleda kao na stvar ili objekat koji postoji sam za sebe, a ne da bi se prikupilo i prenelo između pojedinaca i sačuvalo u bazama podataka u organizaciji. Prema nekim istraživanjima [2], 42% organizacijskog znanja je „u glavama“ zaposlenih. To prećutno znanje postoji kao iskustvo, prikupljeno kroz komunikaciju sa drugima, ugrađeno u praksu organizacije i ljude koji u njoj rade, ali je ono izrazito personalizovano, neformalno, teško se meri i njime se teško može upravljati. Ono što je najopasnije jeste činjenica da to znanje nestaje iz organizacije kada je zaposleni napusti!

Problem organizacija je kako to prećutno znanje učiniti dostupnim svima. Da bi se to ostvarilo, pomaže nam naučna disciplina poznata kao „upravljanje znanjem“. Upravljanje znanjem zasniva se na punoj primeni organizacijskog znanja na donošenje odluka. Polazi se od toga da znanje pojedinaca dostiže svoj puni potencijal u stvaranju ekonomske vrednosti kada se ugradi u organizacijske rutine (procedure, uputstva, baze) tj. kada se pretvori u organizacijsko znanje.

Konverzija znanja pojedinaca u organizacijsko znanje nije ni automatska ni laka, zahteva vreme i posvećenost, zahteva veliki rad da se znanje prikaže, prenese i učini raspoloživim. Isto tako, zahteva organizacijsku kulturu koja pod-

stiče njegovo korišćenje. Osnovna dobit upravljanja znanjem upravo je u formiranju ciklusa znanja, slika 2.

Pojedinci u organizaciji formiraju / stvaraju znanja na različite načine, kroz publikacije, stručne skupove, rad na konkretnim projektima, kroz istraživanja i ekspertize, odnosno učenje iz iskustava drugih (najbolja praksa). Da bi to njihovo znanje moglo da se iskoristi na pravi način, potrebno je da se učini vidljivim za druge tj. treba ga organizovati na neki način. To se može učiniti u obliku njegovog sistematizovanja, razvrstavanja, kataloga, baza znanja, dokumenata, razmene i saradnje sa drugima i td. Tim putem znanje postaje deljivo unutar organizacije, a kroz slične primere, razmenu iskustava sa kolegama i razne oblike prikaza stiču se uslovi da se znanje koristi ili ponovo koristi u sličnim situacijama i na sličnim projektima. Kroz izvlačenje pouka iz završenih projekata, kroz specifikacije i performanse proizvoda, kroz rezultate istraživanja i slično, ciklus znanja se zatvara i počinje novi, u koji ulazimo sa višim nivoom organizacijskog znanja itd.



Slika 3: Intelektualni kapital organizacije i njegova struktura

Organizacije moraju koristiti određene resurse (ljudske, materijalne i nematerijalne) kako bi obavljale svoju delatnost. Pored već uobičajenih resursa, značajan resurs predstavlja znanje zaposlenih kao i sopstvena tehnologija rada koju organizacije stvaraju da bi na tržištu opstale i ostvarivale što bolje rezultate. Za taj nematerijalni resurs koji organizacije u sebi nose koriste se izrazi „intelektualni kapital“, „know how“ i slično.

Intelektualni kapital organizacije

Na slici 3, formiranoj na osnovu literature [3], vidi se da je intelektualni kapital razlika tržišne vrednosti organizacije i bilansa poslovanja. On sadrži u sebi tri elementa:

– Ljudski kapital, sadržan u znanju, veštinama i iskustvu zaposlenih. On nije vlasništvo organizacije i odlazi iz nje kada „zaposleni odu kući“ („Najvredniji kapital ima noge!“)

– Strukturalni kapital, sadržan u organizacionoj sposobnosti da sa izađe u susret zahtevima tržišta tj. njenoj tehnologiji rada – procesima, informacionom sistemu, bazama podataka, patentima itd. On „ostaje“ u organizaciji



Slika 2: Ciklus znanja u organizaciji [2]

i kada je zaposleni napuste. U ovu grupu spada „organizacijsko znanje“, čijim uvećavanjem raste i ovaj element kapitala

– Kapital kupca, sadržan u odnosima lojalnosti sa kupcima i/ili isporučiocima.

Iz svega iznetog jasno je da na nivou organizacije upravljanje znanjem može značajno da poveća vrednost organizacije kroz uvećanje strukturalnog kapitala. Istovremeno, svim projektima koji se realizuju u organizaciji stvara se dragocen resurs, bitan preduslov za postizanje ciljeva projekta.

Značajnu komponentu strukturalnog kapitala organizacije čine informacijski sistem i sistem menadžmenta kvalitetom [4].

– Informacijski sistem predstavlja način na koji se organizacijsko znanje čuva i stavlja na raspolaganje svima za uspješnije obavljanje posla.

– Kroz dokumente sistema menadžmenta kvalitetom manifestuje se uređeni poslovni proces organizacije koji predstavlja još jedan od oblika u kome se višedecenijsko znanje i iskustvo organizacije čuva i stavlja na raspolaganje zaposlenima.

Dakle, kada kažemo da neka organizacija postoji više decenija, to ne znači automatski da je njena vrednost na tržištu visoka, osim ako se ne uzme u obzir elementarna činjenica da je sam njen opstanak na tržištu svih tih godina pokazatelj da tu „postoji nešto“ što neosporno vredi. Njena prava vrednost na tržištu predstavlja njena perspektivnost, a na to značajno utiče način na koji je uspela da svoja znanja i iskustvo stečeno u tom periodu sačuva i koristi.

Praktična iskustva u konkretnoj organizaciji

Prethodna razmatranja ilustrovana su na primeru konkretne organizacije, Energoprojekt-Entel a.d. iz Beograda (u daljem tekstu: ENTEL), čija je osnovna delatnost projektovanje i konsalting usluge u oblasti energije, voda, telekomunikacija, zaštite životne sredine i upravljanja projektima. U smislu definicija standarda serije ISO 9000, kategorije proizvoda organizacije su projektna dokumentacija (studijaska, licitaciona, tehnička) kao „hardver“, pružanje konsultantskih usluga i softver (u obliku baza podataka koje služe kao podrška praćenju rada složenih sistema, upravljanju dokumentacijom itd.).

Iz same delatnosti organizacije (u suštini „prodaja pameti“) jasno je da je za njeno obavljanje dominantan ljudski rad, odnosno znanje kojim ti ljudi raspolažu. U tom smislu, ključno je ispunjenje zahteva standarda ISO 9001:2008 koji se odnose na „kompetentnost, obuku i svest“ (zahtev 6.2.2) i „infrastrukturu“ (zahtev 6.3) tj. obezbeđenje prostora, infrastrukture informacionih i komunikacionih tehnologija, prevoznih sredstava i sl. kako bi se posao mogao uspešno obavljati.

Osnovu za obavljanje delatnosti ENTEL-a predstavlja kvalifikovan kadar. Od oko 200 zaposlenih, 60% ima visoku stručnu spremu, od kojih su 3 doktori, a 7 magistri nauka. Oko 70 zaposlenih poseduje licence Inženjerske komore Srbije, koje su bitan preduslov za dobijanje licence organizacije za obavljanje delatnosti, koju izdaju nadležni državni organi u oblasti planiranja i izgradnje objekata.

Pored toga, 27 zaposlenih su interni proveravači QMS (ISO 9001), od čega su 10 istovremeno i interni proveravači EMS (ISO 14001), troje zaposlenih su eksterni proveravači QMS, a jedan je ocenjivač poslovne izvrsnosti po modelu „Oskar kvaliteta“.

Značajan segment četvorogodišnjih i godišnjih planova preduzeća predstavlja stručno usavršavanje kadra, s obzirom da su oblasti kojima se preduzeće bavi takve da se tehnologije brzo razvijaju i menjaju i uspešan rad moguć je samo ukoliko se te promene prate i blagovremeno osvajaju. U različitim oblicima. Upravljanje razvojem kadra predmet je posebne procedure sistema kvaliteta, a jedan od ključnih indikatora performansi (KPI) koji su predmet redovnog godišnjeg preispitivanja rukovodstva odnosi se na udeo koji sredstva utrošena na stručno usavršavanje kadrova ima u ukupnom prihodu preduzeća. Ovaj parameter postavljen je na minimalnom nivou 0,5% i svake godine se premašuje.

Potrebe za stručnom kompetentnošću i usavršavanjem kadrova najneposrednije proističu iz sledećih elemenata:

- Analize sadašnje i buduće delatnosti
- Analize ugovorenih obaveza i plana ugovaranja novih poslova
- Rezultata istraživanja tržišta u pogledu novih zahteva i sagledavanja perspektivnih delatnosti
- Zahteva propisa (zakona, standarda)
- Organizacionih i tehnoloških promena
- Rezultata preispitivanja poslovnih procesa, korektivnih mera ili žalbi kupaca.

Definisanje potreba za kompetentnošću i analiza postojeće kompetentnosti stvaraju mogućnost da se sagleda razlika koju je potrebno na neki način „popuniti“, kako bi se stekli uslovi za realizaciju poslovnih ciljeva preduzeća. U realizaciju ovih aktivnosti uključuje se širok krug zaposlenih u preduzeću, od najvišeg rukovodstva, preko šefova biroa, službi, odnosno projekata, do glavnih inženjera struke i šefova specijalističkih grupa, dakle svih onih koji su svakodnevno u poziciji da ocenjuju potrebe za kompetentnošću.

Nastup stručnjaka ENTEL-a na stručnim i naučnim skupovima (simpozijumima, konferencijama, kongresima) sprovodi se sa ciljem prezentacije postignutih rezultata i afirmacije preduzeća u stručnim krugovima u zemlji i inostranstvu. Već dugi niz godina broj objavljenih radova kreće se u intervalu 20-30 godišnje. Pored toga, predviđeno je prisustvo stručnjaka ENTEL-a na sajmovima, stručnim prezentacijama kompanija koje se bave proizvodnjom i/ili prodajom opreme u stručnim oblastima iz delatnosti ENTEL-a, kao i na stručnim ekskurzijama organizovanim od strane tih kompanija.

Obuka kadra obavlja se kroz sledeće oblike:

- Realizacija ugovorenih poslova
- Obuka pripravnika
- Uvođenje u posao novog zaposlenog
- Dopunska obuka zaposlenih
- Dopunsko školovanje zaposlenih

Sve prethodno navedene aktivnosti prvenstveno su orijentisane na onaj segment ciklusa znanja u organizaciji koji je na slici 2 prikazan kao „pronalaženje/stvaranje zna-

nja". Da bi to znanje bilo raspoloživo unutar organizacije, da bi ga zaposleni mogli koristiti (preostali segmenti sa slike 2), učinjen je napor da se uspostavi i razvija informacijski sistem ENTEL-a (ENTIS) sa mnoštvom različitih sadržaja [4].

Osnovnu infrastrukturu za uspostavljanje informacijskog sistema predstavlja lokalna računarska mreža, razvijena po principima korporacijskih intranet mreža. Praktično svi računari su umreženi, uz definisanje njihovih karakteristika zavisno od radnih mesta već u fazi nabavke, kao i pravila pristupa. Kroz tehnološko rešenje mreže postignuto je da je svaki od računara prepoznatljiv u mreži i ima dodeljene funkcije, bez obzira da li se priključuje na mrežu u zemlji ili u inostranim punktovima. O funkcionisanju mreže brine posebna služba čiji je rad regulisan posebnom IMS procedurom (Infrastruktura informacionih tehnologija), kojom su regulisani eksploatacija postojeće IT infrastrukture, vrednovanje rezultata, definisanje potreba za unapređenjem implementacija unapređenja i praćenje rada sistema i poboljšavanje.

Na intranet web serveru mreže publikovan je informativni sajt INFONET koji predstavlja „elektronsku oglasnu tablu“ preduzeća, jer se na njemu objavljuju sve informacije za zaposlene najrazličitijih sadržaja, počev od informacija o izmenama u dokumentima sistema, izveštaja o učešću zaposlenih na stručnim skupovima (sa informacijama o programu tih skupova i mestu gde se nalazi zbornik radova), do informacija o izletima, putovanjima i kartama za pozorište. Na svim računarima u mreži, INFONET je postavljen kao „home page“.

Poseban deo infrastrukture na mreži predstavlja informacijski sistem Entela (ENTIS) sa aplikacijama koje su predmet sopstvenog razvoja.

- Aplikacija IMS: U okviru ove aplikacije, na svim radnim mestima u preduzeću na raspolaganju su dokumenti IMS u elektronskom obliku, kao i značajni propisi za svakodnevni rad (Službeni glasnik Republike Srbije, FIDIC standardi).

- Aplikacija „bespapirna korespondencija“: Služi za razmenu dokumenata u elektronskom, bespapirnom obliku.

- Aplikacija „Ponude i ugovori“: U ovaj deo IS se, putem odgovarajuće maske, unose odgovarajuće informacije o ponudama, predkvalifikacionim dokumentima i ugovorima, a zatim se svi relevantni dokumenti vezani za predmetni ugovor „kače“ uz taj opis, pružajući kompletnu i detaljnu informaciju o tom ugovoru.

- Aplikacija „Dnevnici rada“: Podaci o angažovanju zaposlenih na konkretnim ugovorima kao i sati odsustvovanja sa rada po različitim osnovama.

- Aplikacija „Fakturisanje“: Šefovi projekata dostavljaju komercijalnoj službi elemente za pripremu faktura.

- Aplikacija „Rezervisanje automobila“: Omogućena je blagovremena najava potrebe za korišćenjem službenih automobila, što omogućuje njihovo racionalno planiranje i korišćenje.

- Aplikacija „Kontrola pristupa“: Pruža uvid u trenutnu prisutnost zaposlenih u radnim prostorijama, a svakom zaposlenom, odnosno rukovodiocima radnih jedinica, pruža pregledan prikaz dolaska i odlaska sa posla, odnosno

izlazaka sa posla u toku radnog vremena i evidenciju prekovremenog angažovanja.

Sa stanovišta teme ovoga rada, posebno mesto zauzima aplikacija „Ljudski resursi“. U početnoj fazi kroz nju je uspostavljena ažurna informacija o trenutnom broju zaposlenih, kako u zemlji tako i u INO ofisima, kao i o razlozima odsustva zaposlenih. Dalji razvoj ove aplikacije poslednjih godina orijentisan je što boljem sagledavanju i praćenju kompetentnosti zaposlenih, bazirano na skupu informacija koje preduzeće treba da ima o zaposlenima.

Na koji način dokumenti sistema menadžmenta kvalitetom pomažu uvećanju tržišne vrednosti organizacije? Pre svega, kroz procedure i uputstva sadržana je tehnologija rada organizacije, koja je prepoznatljiva svima u organizaciji i olakšava svakodnevni rad. Sa druge strane, njihovo postojanje olakšava proces uklapanja onih koji dolaze da rade u organizaciji, bez obzira da li su u ulozi pripravnika ili su već imali neko radno iskustvo u drugim sredinama. Istovremeno, ovi dokumenti prilagođavaju se aktuelnim okolnostima pa i na taj način pomažu zaposlenima da se prilagodi promenama u okruženju, štedi njihovo vreme i trud.

Uputstvom o arhiviranju projektnih dokumentacije definisana je obaveza šefa projekta da se finalna verzija projektnih dokumentacije, u koju su uključene primedbe usvojene u procesu validacije, sačuva u izvornom obliku (tekst u MS Wordu, crteži u AutoCAD-u) na CD-u ili DVD-u u minimalno dve kopije, jedna u službi IMS, a druga kod šefa projekta. Istovremeno, utvrđena je obaveza da se u slučaju odlaska zaposlenog iz preduzeća iz bilo kog razloga (trajno ili privremeno), a posebno ako je bio u poziciji šefa projekta, obavi primopredaju dokumentacije kojom je zadužen.

Zaključak

U ovom radu razmotrena je povezanost upravljanja znanjem u organizaciji i sistema menadžmenta kvalitetom sa povećanjem tržišne vrednosti organizacije. Znanja i iskustva koje zaposleni u organizaciji stiču u realizaciji poslova mogu imati pravu vrednost za organizaciju jedino ukoliko se na organizovani način učine dostupnim svim zaposlenim kako bi ga koristili u svom radu. Istovremeno, organizacija se na taj način delimično štiti od rizika koji po njen rad može imati fluktuacija kadrova, jer se znanje i iskustvo zadržavaju u organizaciji nezavisno od situacija koje mogu dovesti do toga da ih neki pojedinci napuste. Svakako, ta zaštita ne može apsolutna, jer su individualna znanja često u oblicima koji se ne mogu potpuno transformisati u organizacijsko znanje, ali je veoma važno da se o tom pitanju vodi računa i da se kontinuirano čine napore da se stanje u toj oblasti poboljšava.

Literatura

- [1] Raković R: Kvalitet u upravljanju projektima, Građevinska knjiga, 2007.
- [2] Clarke T, Rollo C: „Corporate Initiatives in Knowledge Management“ MCB University Press, Education and Training, Vol. 43, No 4/5, 2001., pp 206-214.
- [3] Kukrika M: „Kapital kupca, ljudski kapital i strukturalni kapital – sinergijski temelj savremene usluge“ Časopis Kvalitet, God XIII, br. 1-2, 2004, str 30-32.
- [4] Raković R: „Uloga informacionog sistema u sistemu kvaliteta“ Časopis Kvalitet, God XVIII, br. 9-10, 2008, str 64-64.