UNIVERZITET EDUKONS
Fakultet poslovne ekonomije
Sremska Kamenica

UPRAVLJANJE TOTALNIM KVALITETOM KAO OSNOVA MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI SAVREMENE ORGANIZACIJE - ISKUSTVA APOTEKARSKIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI

doktorska disertacija

Mentor:
Prof. dr Nenad D. Penezić

Kandidat:
Mr Darko Milutinović

Sremska Kamenica, 2016.

UNIVERZITET EDUKONS
Fakultet poslovne ekonomije
Sremska Kamenica

UPRAVLJANJE TOTALNIM KVALITETOM KAO OSNOVA MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI SAVREMENE ORGANIZACIJE - ISKUSTVA APOTEKARSKIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI

doktorska disertacija

Mentor:
Prof. dr Nenad D. Penezić

Kandidat:
Mr Darko Milutinović

Sremska Kamenica, 2016.

Univerzitet Educons
Fakultet poslovne ekonomije

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Darko Milutinović
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Dr. Nenad D. Penezić, redovni profesor
Naslov rada: NR	Upravljanje totalnim kvalitetom kao osnova modela poslovne izvrsnosti savremene organizacije - iskustva apotekarskih organizacija u Republici Srbiji
Jezik publikacije: JP	srpski
Jezik izvoda/apstrakta: JI	Dr. Nenad D. Penezić, redovni profesor
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2016.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Sremska Kamenica
Fizički opis rada: FO	9 poglavlja, 190 strana, 37 slika, 15 tabelarnih prikaza, 94 fus-note, 54 izvora korišćene literature

Naučna oblast: NO	Ekonomska teorija
Naučna disciplina: ND	Upravljanje razvojem malih preduzeća
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Kvalitet, poslovna izvrsnost, upravljanje totalnim kvalitetom, ekonomija zasnovana na znanju, standardi, strategija,
UDK	
Čuva se u: ČU	Biblioteka Univerziteta Educons- Fakultet poslovne ekonomije Novi Sad ï Sremska Kamnenica, Vojvode putnika br.87- Republika Srbija
Važna napomena: VN	-
Izvod/Apstrakt IZ	*Predmet* ovog rada jeste analiza sistema upravljanja totalnim kvalitetom u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti savremene organizacije, posebno sa aspekta konkretne ekonomske stvarnosti odabranih apotekarskih ustanova u Republici Srbiji. Istovremeno, osnovni *cilj* ovog istraživačkog rada je da se na temelju uvida u privrednu praksu razvijenih zemalja, iskustava zemalja koje su već zakoračile u proces tranzicije, zatim strukturalne i dinamičke analize institucionalne i poslovne prakse u privredi Republike Srbije i zemalja užeg neposrednog okruženja, kao i studiranja relevantne literature, istraži i modelira odgovarajući konceptualni okvir za postizanje poslovne izvrsnosti savremene organizacije, respektujući iskustva apotekarskih organizacija kod nas.
Datum prihvatanja od strane NN veća: DP	
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO	Predsednik: Dr Aleksandar Andrejević, redovni profesor Član: Dr Branislav Mićić, redovni profesor Član: Dr Nenad D. Penezić redovni profesor

EDUCONS UNIVERISTY
Faculty of Business Economy

KEY INFORMATION DOCUMENTATION

Number *consequtive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monographic publication
Type of record: TR	Textual material, printed
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD
Author: AU	Darko Milutinovi´
Mentor (title, name, post): MN	Nenad D. Penezi´, Ph.D. full professor
Document title: TI	Total quality management as the base of contemporary organization business excellence model - experiences of pharmacy organizations in the Republic of Serbia
Language of main text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	Serbian- English
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	AP Vojvodina
Year of publication: PY	2015.
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Sremska Kamenica
Physical description: PD	9 chapters, 190 pages, 37 pictures, 15 tables, 94 footnotes, 54 sources of relevant literature

Scientific field: SF	Economic Theory
Scientific discipline: SD	SME Management
Subject, Key words SKW	Quality, Business Excellence, Total Quality Management, Knowledge based economy, Standards, Strategy.
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	Library of Educons University-Faculty of Business Economy Novi Sad - Sremska Kamnenica, Vojvode Putnika 87, Republika Srbija
Note: N	-
Abstract: AB	The subject of this thesis is to analyze the system of total quality management in achieving business excellence of modern organization, especially in terms of concrete economic reality of selected pharmacies in the Republic of Serbia. At the same time, the aim of the research, based on insight into the economic practice of the developed economies, the experience of countries that have already stepped into the transition process, then the structural and dynamic analysis of institutional and business practices in the economy of the Republic of Serbia, as well as studying relevant domestic and foreign literature, is to investigate and model an appropriate conceptual framework for achieving business excellence, respecting the experience of pharmaceutical institutions in Republic of Serba.
Accepted by Sc. Board on: AS	
Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE	
PhD Examination Panel: DB	Chairperson: Aleksandar Andrejevií, PhD, Full professor Member: Branislav Mağií, PhD, Full professor Member: Nenad D. Penezií, PhD, Full professor

S a d r ž a j

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj istraćivanja

1.2. Osnovne hipoteze u istraćivanju

1.3. Istraćivaļ ke metode

1.4. Struktura rada

PRVI DEO

KVALITET KAO PROCES, PROGRAM I FILOZOFIJA MENADŽMENTA

2. KVALITET - OD TEHNIČKE KA STRATEŠKOJ DIMENZIJI SAVREMENOG POSLOVANJA

2.1. Evolucija koncepta upravljanja kvalitetom

2.2. Osnovne dimenzije kvaliteta

2.3. Konceptualizacija kvaliteta usluge

2.4. Znaļ aj kvaliteta za trćiġnu poziciju preduzeĺ a

3. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM - PRINCIPI KVALITETA I PROCESNI PRISTUP

3.1. Principi menadćmenta kvalitetom

3.2. Analiza zahteva standarda ISO 9001

3.3. Procesni pristup upravljanju kvalitetom

3.4. TQM vs poslovna izvrsnost

DRUGI DEO

POSLOVNA IZVRSNOST KAO INSTRUMENT KONKURENTSKE PREDNOSTI SAVREMENE ORGANIZACIJE

4. RAZUMEVANJE FENOMENA POSLOVNE IZVRSNOSTI

4.1. Opġte karakteristike poslovne izvrsnosti

4.2. Evolucija koncepta poslovne izvrsnosti

4.3. Modeli za postizanje poslovne izvrsnosti

4.4. Metode i tehnike za procenu poslovne izvrsnosti

4.5. Mogućnosti primene kombinovanih modela poslovne izvrsnosti u zemljama u tranziciji

5. EFQM MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI

5.1. Ključni kriterijumi EFQM modela

5.2. Fundamentalni koncepti i procesi EFQM modela

5.3. RADAR logika - dinamički okvir za procenu i upravljanje organizacionim performansama

5.4. EFQM model - strategijska vs taktička upravljačka alatka

TREĆI DEO

PRAKSA APOTEKARSKIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI

6. STUDIJA SLUČAJA - ISTRAŽIVANJE KONKRETNE EKONOMSKE STVARNOSTI ODABRANIH APOTEKARSKIH USTANOVA U SRBIJI

6.1. Način zadovoljenja zahteva

6.2. Sistem upravljanja kvalitetom

6.3. Odgovornost rukovodstva

6.4. Menadžment resursima

6.5. Realizacija proizvoda i usluga

6.6. Merenje, analize i poboljšavanja

7. PROCESNI PRILAZ DEFINISAN STANDARDOM ISO 9001 I DOSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI

7.1. Procesi u organizaciji apotekarske delatnosti

7.2. Povezanost procesa u organizaciji apotekarske delatnosti

7.3. Testiranje održivosti postavljenih hipoteza

8. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

9. LITERATURA

1. UVOD

1. Predmet i cilj istraživanja

Današnji poslovni svet karakteriše ubrzani razvoj i konkurentnost savremenih organizacija koje moraju da stimulišu profitabilan razvoj, kreiranje nove vrednosti i kontinuirano uživanje iz uspeha. U svetu su sve više prisutne "prilagodljive" organizacije koje u fokus stavljaju pojedince i ključne organizacione faktore koji svojim radom doprinose efikasnom i efektivnom rukovođenju, odnosno poslovanju. Međutim, problem s pokazateljima uspešnosti poslovanja jeste njihovo mnoštvo i različiti finansijski i nefinansijski pristupi.

Teoretičari i predstavnici poslovne prakse koji se bave ovom problematikom, slažu se oko jedne tvrdnje, a to je da još ne postoji samo jedan pokazatelj za sve aspekte uspešnosti poslovanja - tzv."tvrde varijable" mogu se meriti i izražavati brojevima, dok se tzv. "meke varijable" poput kreativnosti, motivacije, fleksibilnosti menadžmenta i mnoge druge nalaze izvan obuhvata klasičnih pokazatelja. Ukoliko savremenu organizaciju u okruženju posmatramo sistemskim pristupom onda možemo lako zaključiti kako je preduzeće (organizacija) podsistem, a okruženje sistem u kojem se odvija poslovanje. Najčešće se savremeno preduzeće definiše kao složen, dinamičan, stohastičan, otvoren i organizacioni sistem koji pripada sferi društvenih ili socijalnih sistema. U tržišnom okruženju preduzeće mora zadovoljiti očekivanja različitih interesnih grupa (vlasnika, menadžera, zaposlenih, dobavljača, Vlade, potrošača), odnosno ključnih stejkholdera.

Finansijski pokazatelji poslovne uspešnosti doživeli su tokom vremena svojevrsan razvoj od klasičnih pokazatelja prema savremenim aspektima uspešnosti poslovanja koji danas zauzimaju sve značajnije mesto u analizi finansijskih izveštaja i utvrđivanja poslovne uspešnosti zemalja članica Europske unije i SAD-a. Međutim, osim finansijskih aspekata utvrđivanja poslovne uspešnosti pojavljuju se i nefinansijski aspekti poput vrednosnog menadžmenta (VBM-Value Based Management), poslovne izvrsnosti (BE-Business Excellence), karte uravnoteženih cijeva (BSC-Balanced Scorecard Concept), ključnih indikatora poslovnih performansi (KPI-Key Performance Indicator), i dr.

Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM - Total Quality Management) razvilo se kao poslovna filozofija u Velikoj Britaniji kasnih 1970-tih i ranih 1980-tih. Postoji više pristupa upravljanju kvalitetom (Juran, Deming, Ishikawa, Crosby), pri čemu svaki od njih ima jedinstven pogled na razvoj i primenu TQM u organizaciji, a definiše ga kao "korporativni oblik poslovanja koji

se temelji na nadarenosti i sposobnostima kako ljudskih potencijala tako i menadžmenta da korišćenjem radnih timova kontinuirano unapređuju kvalitet i produktivnostñ

TQM koncept je veoma zahtevan u pogledu vremena, izuzetno težak za implementaciju i vrlo spor u dobijanju konkretnih merljivih rezultata. Mnoga preduzeća traže odgovore na svoje teškoće u programima podrške kupcu, u skraćenju vremena ciklusa proizvodnje, jačanju kapaciteta zaposlenih i sl. Poteškoće u uvođenju ovog koncepta uglavnom u osnovi imaju nerazumevanje menadžmenta šta je TQM i njegova svrha, naglasak na kratkoročnoj dobiti, pogrešno određivanje vremena i faza implementacije, nedešćnisanje kratkoročnih rezultata za sistem nadzora i povratnu vezu, izbegavanje zahteva za kvalitet opisom Ănaš je problem drugačijiñ, praćenje zaposlenih - rivalstvo i narušavanje timskog rada, neprimerena i zastarela procena i sistem nagrađivanja menadžmenta, zastarela organizaciona struktura, itd.

Iz TQM-a i uopšteno upravljanja kvalitetom, vremenom je došlo i do razvoja pojma *poslovne izvrsnosti* (eng. Business Exellence). Ovak koncept označava visok nivo zrelosti preduzeća u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata i bazira na sledećim principima: orijentacija na rezultate, usmerenost na kupce, vođenje i konstantnost svrhe, procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama, razvoj zaposlenih i kontinuirano učenje, poboljšavanje i inoviranje, razvoj partnerskih odnosa i korporativna društvena odgovornost.

Izvrsnost u poslovanju podrazumeva zadovoljenje ili nadmašivanje očekivanja i potreba vlasnika kapitala, kupaca, dobavljača, partnera, zaposlenih, društva i okoline. U uslovima globalizacije, slobodnog međunarodnog tržišta i evropskih integracija upravo je zadovoljenje svih zainteresovanih strana, odnosno upravljanje totalnim kvalitetom osnovno sredstvo nadmašivanja konkurencije te postizanja izvrsnosti u poslovanju. Kontinuirano poboljšavanje i postizanje izvrsnosti u poslovanju ciljevi su svake savremene, tržišno orijentisane organizacije.

Na tom putu preduzeća traže nove modele i metode za neprestano unapređenje poslovanja nakon implementacije standarda serije ISO 9000. *Sami standardi nisu dovoljni, ali čine dobru osnovu puta prema izvrsnosti u poslovanju*. Novi modeli ï modeli poslovne izvrsnosti, ukazuju na aktivnosti s najvišim uticajem na poslovanje i finansijski rezultat te omogućuju jasno uočavanje slabosti i ciljano delovanje na iste. Osim kao okvir za buduće delovanje, modeli se koriste kao vrlo efektivan način merenja trenutnih poslovnih performansi i omogućavaju poređenje sa organizacijama na globalnom nivou.

ISO 9000 sistem standarda kvaliteta je ustanovila ISO - MeĽunarodna organizacija za standarde (International Standard Organization) i on je jako dobro prihvaĺen u Evropi i ġire. To je skup povezanih dokumenata koji odreĽuju meĽunarodno prihvaĺene standarde za postizanje sistema kvaliteta. Ti standardi odreĽuju model ili specifikaciju, prema kojem se usklaĽuje i specificira sopstveni sistem. Mnoga preduzeĺa traġe ISO certifikat od svojih partnera kao pretpostavku i uslov za poslovnu saradnju. Dve osnovne funkcije standarda su identifikacija aspekata koji trebaju biti pokriveni od strane organizacionog sistema kvaliteta i davanje smernica u upravljanju kvalitetom i primeni standarda. S druge strane uloga standarda je definisanje detaljnih postavki i karakteristika sistema upravljanja kvalitetom (QMS-Quality Management System).

Osnovni smisao modela poslovne izvrsnosti je da pomogne preduzeĺu da sagleda trenutnu situaciju i usredotoļi na sistemsko, strukturisano i ciljano delovanje koje ĺe poboljġati poslovanje. Stoga, ovi modeli obuhvataju sva područļja preduzeĺa koja predstavljaju temelj poslovanja. Postoje razliļite vrste modela poslovne izvrsnosti; mnoge zemlje su razvile sopstvene modele za procenu i nagraĽivanje performansi poduzeĺa. Savremene organizacije najviġe koriste modele i tehnike poslovne izvrsnosti za samoocenjivanje (80%), oblikovanje strategije (66%) i kreiranje buduĺeg poslovanja (45%). Najļeġĺe korišteni modeli poslovne izvrsnosti su Baldrige (MBNQA) koji se koristi u viġe od 25 zemalja, uključujuĺi SAD i Novi Zeland, i Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (EFQM) koji se koristi u celoj Evropi. Oba modela obuhvataju strateġko planiranje, sluġanje zahteva kupaca, inovaciju, drušġtvenu odgovornost, orijentaciju na poslovne procese, poslovne rezultate i stvaranje vrednosti, uključenost i razvoj zaposlenih, kontinuirano uļenje i razvoj partnerstva.

Prema odreĽenim istraġivanjima (Adebanjo, 2010; De Dommartin, 2011) poslovna izvrsnost je ostvarila uzlet tamo gde je TQM podbacio. Cilj uvoĽenja ISO 9000 serije standarda je dati kupcima (klijentima) garanciju kompatibilnosti zahteva kupaca i ponuĽaļa u sprezi kvaliteta proizvoda i/ili usluga. Serija standarda definiġe i postavlja konaļnu listu postavki i karakteristika za koje se pretpostavlja da bi trebale biti prisutne u kontrolnom upravljaļkom sistemu organizacije kroz dokumentovanu politiku, priruļnike i procedure koji garantuju da je dostizanje kvaliteta ugraĽeno u organizacione procese. IzmeĽu ostalog, ISO 9000 garantuje postojanje politike kvaliteta u organizaciji, standardizovanost procedura, vrġenje nadzora nad pogreġkama, postojanje ugraĽenog korektivnog i preventivnog sistema akcija i uključenost menadġmenta u praĺenje i reviziju celokupnog sistema. *Ukratko, cilj je sistematična garancija kvaliteta i njena kontrola*.

Rezultati odreĽenih praktiļnih istraģivanja ukazuju na to da EFQM model odraģava znaļajne pomake u novim menadģerskim idejama i poslovnim performansama organizacija, ali isto tako i unapreĽenju konkretne ekonomske stvarnosti malih i srednjih preduzeĺa u privatnom i javnom sektoru. Cilj je bio stvoriti model koji idealno predstavlja filozofiju poslovne izvrsnosti koja moģe biti primenjena u praksi svih organizacija nezavisno o zemlji, veliļini, sektoru ili fazi na njihovom putovanju prema izvrsnosti. Razlog popularnosti EFQM modela poslovne izvrsnosti leģi u pruģanju dovoljnih organizacionih smernica o ključļnim pitanjima bez da je preskriptivan.

Ova dva okvira nisu i ne trebaju se smatrati konkurencijom jer ISO standardi nisu tako sveobuhvatni kao EFQM kriterijumi i stoga bi bilo razumno započeti potragu za postizanjem izvrsnosti implementacijom ISO 9000. Nakon implementacije ISO standarda, sledeći korak za sprovođenje izvrsnosti je implementacija EFQM okvira i u tom trenutku započinje oblikovanje modela izvrsnosti na način koji odgovara različitim potrebama različitih organizacija. Drugim rečima, uvođenje i sertifikacija prema ISO 9001:2009 seriji standarda za sistem upravljanja kvalitetom predstavlja dobru polaznu osnovu za implementaciju EFQM modela poslovne izvrsnosti i ujedno prvi korak na putu prema poslovnoj izvrsnosti jer uvodi snažan procesni pristup upravljanju.

Istraģivanja sprovedena u SAD-u, Evropi, Australiji i Novom Zelandu pokazuju da organizacije koje primenjuju poslovnu izvrsnost imaju sledeĺe prednosti: uz poboljšanje finansijskih pokazatelja tu je i poveĺano generisanja ideja i inovacija, poveĺanje zadovoljstva kupaca, organizacioni rast, poveĺanje zadovoljstva i uključļenosti zaposlenih, poboljšana efektivnosti te, kao posledica svega navedenog, poveĺani ukupni kvalitet.

Otuda, predmet ovog rada jeste analiza sistema upravljanja totalnim kvalitetom u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti savremene organizacije, posebno sa aspekta konkretne ekonomske stvarnosti odabranih apotekarskih ustanova u Republici Srbiji. Istovremeno, osnovni *cilj* ovog istraģivaļkog rada je da se na temelju uvida u privrednu praksu razvijenih zemalja, iskustava zemalja koje su veĺ zakoraļile u proces tranzicije, zatim strukturalne i dinamiļke analize institucionalne i poslovne prakse u privredi Republike Srbije i zemalja nažeg neposrednog okruģenja, kao i studiranja relevantne literature, istraģi i modelira odgovarajuĺi konceptualni okvir za postizanje poslovne izvrsnosti savremene organizacije, respektujuĺi iskustva apotekarskih organizacija kod nas.

1.2. Osnovne hipoteze u istraživanju

Pri tome, pošlo se od sledećih hipoteza:

H1: Dosledno poštovanje principa kvaliteta i zahteva standarda ISO 9001:2000 i njihova primena u praksi poslovanja organizacije je put ka dostizanju poslovne izvrsnosti.

H2: Moguće je samostalno opšti model zasnovan na principima serije standarda ISO 9000 čijom doslednom primenom se dolazi do ostvarenja održive konkurentske prednosti u organizaciji u oblasti apotekarske delatnosti.

H3: Uvođenje i sertifikacija prema ISO 9001:2009 seriji standarda za sistem upravljanja kvalitetom predstavlja dobru polaznu osnovu za implementaciju EFQM modela poslovne izvrsnosti i ujedno prvi korak na putu prema poslovnoj izvrsnosti jer uvodi snažan procesni pristup upravljanju.

H4: Organizacije koje su sertifikovane po ISO 9001:2000 standardu imaju svojevrsnu prednost u nivou spoznaja o poslovnoj izvrsnosti u odnosu na one organizacije koje nisu sertifikovane.

H5: Percepcija srpskih menadžera prema važnostima kriterija za postizanje poslovne izvrsnosti se značajno ne razlikuje u odnosu na važnost koju pripadajućim kriterijima određuje europski EFQM Excellence model.

1.3. Metodologija istraživanja

Istraživanje koje će biti sprovedeno u okviru ovog rada baziraće na sledećim osnovnim metodama: dijalektičkim, sintetičkim i verifikacionim. Primena ovih metoda omogućiće sagledavanje povezanosti i uzajamne zavisnosti pojava relevantnih za planirano istraživanje, njihovo kretanje, menjanje i razvitak, zatim prelaz kvantitativnih u kvalitativne promene i obratno (dijalektički, odnosno sintetički metod), kao i proveru određenih teorijskih pretpostavki upoređivanjem sa konkretnom ekonomskom stvarnošću i utvrđivanjem stepena istinitosti tih pretpostavki (verifikacioni metod). Za potvrđivanje teorijskih pretpostavki kod istraživanja pojava u ekonomskoj stvarnosti koje se mogu kvantitativno izražavati, verifikacioni metod baziraće na statistici i ekonometriji.

Pored navedenih opštih metoda, istraživanje će se temeljiti i na primeni posebnih postupaka, odnosno metoda koje će omogućiti ispitivanje specifičnih ekonomskih pojava i zadovoljavanje različitih ciljeva istraživanje ekonomske stvarnosti (indukcija, dedukcija, analiza, sinteza, analogija, apstrakcija, komparacija, statistički metodi i dr.).

Istraživanje ove problematike zasnivaće se istovremeno i na analizi domaće i inostrane literature (Ždesk researchž), pri čemu će posebna pažnja biti posvećena kritičkom osvrtu na rezultate praktičkih istraživanja objavljenih u literaturi (Žcase studyž), uz komparaciju sa saznanjima do kojih se došlo na osnovu analize domaće privredne prakse (Žfield researchž). U realizaciji dela istraživanja u okviru Ždeskž metoda, koristiće se takođe i baza podataka relevantnih privrednih i državnih institucija.

1.4. Struktura rada

U *uvodnom poglavlju* obrazlažu se predmet, polazišta i ciljevi istraživanja, ukazuje na značaj i aktuelnosti istraživanja, postavljaju se hipoteze, obrađuje teorijsko-metodološki okvir istraživanja i uspostavlja osnovna struktura-zadaci istraživanja.

Drugo poglavlje rada (*Kvalitet - od tehničke ka strateškoj dimenziji savremenog poslovanja*) posvećeno je analizi koncepta kvaliteta koji je doneo svojom evolucijom mnogo više od samog značenja integriteta proizvoda, odnosno usluge. U *trećem poglavlju (Sistem upravljanja kvalitetom - principi kvaliteta i procesni pristup)*, analiza se temelji na tezi o stalnom unapređenju sistema menadžmenta kao sasvim logičnog ishoda činjenice da se proces upravljanja bavi živim i dinamičnim sistemom - sistemom koji je u stalnim promenama kao posledica delovanja (kombinacije) internih i eksternih stejkholdera

Četvrto poglavlje rada (*Razumevanje fenomena poslovne izvrsnosti*) posvećeno je analizi fenomena poslovne izvrnosti kroz evoluciju ovog koncepta, razmatranje najznačajnijih modela poslovne izvrsnosti, zatim metoda i tehnika za procenu poslovne izvrsnosti, kao i mogućnosti primene (kombinovanih) modela poslovne izvrsnosti u ekonomijama u tranziciji.

Peto poglavlje rada (*EFQM model poslovne izvrsnosti*) temelji se na analizi evropskog modela poslovne izvrsnosti - EFQM modela, kao jednog od najpoznatijih upravljačkih alata koji se koristi za analizu i procenu svih ključnih poslovnih funkcija, ali i organizacionih podsistema u odnosu na definisane ciljeve i raspoložive resurse.

U *šestom poglavlju* (*Studija slučaja - istraživanje konkretne ekonomske stvarnosti odabranih apotekarskih ustanova u Republici Srbiji)* sprovodeno je istraživanje poslovne prakse odabranih apotekarskih ustanova u Republici Srbiji

U *sedmom poglavlju* (*Procesni prilaz definisan standardom ISO 9001 i dostizanje poslovne izvrsnosti*) analiziraju se procesi koji su u osnovi funkcionisanja sistema menadžmenta u apotekarskim ustanovama.

Osmi deo rada (*Zaključa i preporuke*) predstavlja sintezu rezultata analiza iz prethodnih poglavlja, daje diskusiju postavljenih hipoteza i ukazuje na moguće pravce dalje primene dobijenih rezultata. *U devetom delu* istraživanja (*Literatura*) navodi se spisak navoćene i korišćene literature.

POPIS SLIKA:

Slika 1. PDCA/PDSA ciklus
Slika 2. Stari vs novi koncepti kvaliteta
Slika 3. Funkcionalni vs tehniļ ki kvalitet
Slika 4. Kvalitet i profitabilnost
Slika 5. TQM - od inspekcije ka poslovnoj izvrsnosti
Slika 6. Trougao poslovne izvrsnosti
Slika 7. Koordinate poslovne izvrsnosti
Slika 8. Produktna i procesna orijantacija ka kvalitetu
Slika 9. Bazne kategorije Malcolm Baldrige-ovog modela poslovne izvrsnosti
Slika 10. MBNQA: Kriterijumi i bodovna vrednost, 2015/16.
Slika 11. Dostizanje organizacione izvrsnosti psistupom "4P"
Slika 12. Pokretaļ i - rezultat pristup modelu "4P" organizacione izvrsnosti
Slika 13. EFQM model poslovne izvrsnosti
Slika 14. TQM praksa prema EFQM modelu
Slika 15. Bazni koncepti EFQM modela izvrsnosti
Slika 16. Proces samoprocene poslovne izvrsnosti
Slika 17. RADAR logika
Slika 18. RADAR matrica - ciklus kontinuiranog unapreĽenja
Slika 19. Proces upotrebe RADAR pristupa
Slika 20. RADAR logika - ocenjivanje kriterijuma *pokretači*
Slika 21. RADAR logika - ocenjivanje kriterijuma *rezultati*
Slika 22. Organizaciona struktura Apotekarske ustanove I
Slika 23. Organizaciona struktura Apotekarske ustanove II
Slika 24. Organizaciona struktura Apotekarske ustanove I
Slika 25. MeĽusobne veze procesa Apotekarske ustanove I
Slika 26. Hijerarhijska struktura dokumenata
SLika 27. Matrica odgovornosti
Slika 28. Karta procesa PO1
Slika 29. Karta procesa PO2
Slika 30. Karta procesa PO3
Slika 31. Karta procesa PO4
Slika 32. Karta procesa PO5
Slika 33. Karta procesa PO6
Slika 34. Karta procesa PO7
Slika 35. Osnovne veze izmeĽu procesa u poslovanju Apotekarske ustanove I
Slika 36. MeĽusobne veze procesa Apotekarske ustanove I
Slika 37. MeĽusobne veze procesa Apotekarske ustanove II

POPIS TABELA:

Tabela 1. Tradicionalni pristupi menadĽmenta vs principi TQM

Tabela 2. Krietrijumi i ponderi MBNQA modela poslovne izvrsnosti, 1988

Tabela 3. MBNQA: Kriterijumi i bodovna vrednost, 2015/16.

Tabela 4. Komparativna analiza tri najpoznatija modela poslovne izvrsnosti

Tabela 5. Kriterijumi i subkriterijumi EFQM modela

Tabela 6. Dokumenti u primeni u procesu PO1

Tabela 7. Dokumenti u primeni u procesu PO2

Tabela 8. Dokumenti u primeni u procesu PO3

Tabela 9. Dokumenti u primeni u procesu PO4

Tabela 10. Dokumenti u primeni u procesu PO5

Tabela 11. Dokumenti u primeni u procesu PO6

Tabela 12. Dokumenti u primeni u procesu PO7

Tabela 13. Integralni prikaz primene dokumentacije sistema menadǵmenta kvaliteta u procesima

Tabela 14. Dokumentacija sistema menadǵmenta kvalitetom Apotekarske ustanove II (do nivoa poslovnik o kvalitetu i procedure sistema menadǵmenta kvalitetom)

Tabela 15. Dokumentacija sistema menadǵmenta kvalitetom Apotekarske ustanove II (do nivoa poslovnik o kvalitetu i procedure sistema menadǵmenta kvalitetom)

POPIS SKRAĆENICA:

BE (Business Excellence) - poslovna izvrsnost

BEM (Business Excellence Models) - modeli poslovne izvrsnosti

BSC (Balanced Scorecard Concept) - karte uravnoteđenih cijeva

BPR (Business Process Reengineering) - reinđenjering poslovnih procesa

CTF (Critical Success Factors) - kritiļni faktori poslovnog uspeha

EFQM (European Fondation for Quality Management) - Evropski model poslovne izvrsnosti

ERP (Enterprise Resource Planning) - planiranje poslovnih resursa

JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) - Unija japanskih nauļnika i inđenjera

KPI (Key Performance Indicator) - koncept ključļnih indikatora poslovnih performansi

NIST (National Institute of Standards and Technology) - Nacionalni institut za standarde i tehnologiju

MBNQA- Malcolm Baldrige model poslovne izvrsnosti

OCM (Organizational Change Management -) upravljanje organizacionim promenama

PDCA (plan-do-check-act) - krug poboljđanja kvaliteta

RADAR logika - Rezultati (*results*), Pristupi (*approach*), Implementaciju (*deployment*), Procenu (*assessment*) i pregled (*review*)

SQC (Statistical Quality Control) - statistiļka kontrola kvaliteta

TQM (Total Quality Management) - upravljanje totalnim kvalitetom

QMS (Quality Management System) - sistem upravljanja kvalitetom

VBM (Value Based Management) - vrednosni menađment

PRVI DEO

KVALITET KAO PROCES, PROGRAM I FILOZOFIJA MENADŽMENTA

2. KVALITET - OD TEHNIČKE KA STRATEŠKOJ DIMENZIJI SAVREMENOG POSLOVANJA

Koncept kvaliteta doneo je svojom evolucijom mnogo više od samog znanja *integriteta* proizvoda. Kvalitet danas predstavlja filozofiju, sistem različitih metodologija i prakse, te jednu neprekidnu posvećenost konstantnom unapređenju koja obuhvata sve vitalne aspekte fiziologije savremene organizacije. Opštepoznato je da kupac odluku o kupovini donosi na temelju dobrog kvaliteta proizvoda/usluge uz prihvatljivu cenu. Otuda, proizvođači su morali da usvoje različite upravljačke prakse i/ili razviju nove upravljačke sisteme kako bi kontrolisali kvalitet proizvoda i upravljali proizvodnim troškovima. Međutim, usvojene prakse i razvijeni sistemi menjali su se kroz vremenske periode i uvek iznova determinisali konkretnu ekonomsku stvarnost savremene organizacije.

Fenomen kvaliteta se u prošlom veku bazirao na *perspektivi kupca*, odnosno na težnji proizvođača da zadovolje kupca i ispune njihove zahteve. Uz pomoć različitih metoda istraživanja tržišta, organizacije su otkrivale specifične zahteve kupaca i njihova očekivanja od (novih) proizvoda. Međutim, kada je *Apple* najavio nekoliko inovativnih proizvoda i kada je njihova prodaja snažno krenula, postalo je jasno da se fokus pomera na latentne, nedovoljno zadovoljene potrebe kupaca što je rezultiralo njihovim impresivnim, emocionalnim odgovorima.

S krajem prošlog i posebno ulaskom u novi vek, koncepti kvaliteta se dramatično menjaju, pri čemu *inovacije* i *zadovoljstvo kupaca* reflektuju nove koncepte *atraktivnog* i *inovativnog kvaliteta*. Ove promene u konceptima kvaliteta navešće organizacije na svojevrsan reinženjering postojećih sistema kvaliteta kako bi se razvili inovativni atributi proizvoda i usluga u cilju privlačenja i zadržavanja kupaca.[1] Ovakav scenario naveo je istraživače i profesionalce u sferi kvaliteta da razviju novi sistem kvaliteta iznad TQM sistema.

U savremenim uslovima, kvalitet postaje *konkurentska prednost organizacije* - konkurentnost bazirana na kvalitetu proizvoda generiše sve veći interes, brigu i entuzijazam upravljačkih struktura. U svakoj sferi svoje konkretne ekonomske stvarnosti, organizacije se fokusiraju na unapređenje kvaliteta kako bi postigle veću i održivu konkurentnost na tržištu. U mnogim delatnostima, *poslovna izvrsnost* postaje standard uspešnog poslovanja, a organizacije koje ne dostižu ovakve standarde, jednostavno ne opstaju.

[1] Yang, C.C.: The identification of customer delight for quality attributes and its application, Total Quality Management & Business Excellence No. 22, 2011, p.1179-1194.

2.1. Evolucija koncepta upravljanja kvalitetom

Početkom prošlog veka, u proizvodnom procesu kao osnovi ekonomskog razvoja, preduzeća su punu pažnju posvećivala produktivnosti i visini proizvodnjih troškova. Tokom 1913. godine, Henri Ford (Henry Ford) je u proizvodni proces uveo pokretnu traku što je rezultiralo znatnim smanjenjem prosečnih troškova, uvećanjem obima proizvodnje, ali i negativnim impaktom na kvalitet. Nezaobilazno pitanje u uslovima naglašene fokusiranosti na proizvod jeste kako kontrolisati kvalitet, tim više što je koncept kvaliteta bio u skladu sa "standardima i specifikacijama samog proizvoda"[2] Tako su ranih dvadesetih godina prošlog veka, praktičari i eksperti iz domena industrijskih sistema uveli su metod inspekcije u cilju kontrole kvaliteta proizvoda.

Pojava *pregleda*, odnosno specifične *inspekcije proizvoda* u cilju potvrde određenih njegovih svojstava datira još iz srednjeg veka. Zanatski esnafi u to doba su, recimo, definisali određene standarde za diferenciranje svojih proizvoda od drugih, ali i za zaštitu njihove trgovine. Kvalifikovane zanatlije sprovodile su inspekciju i određene ispravke su vršene još na radnom mestu. U doba manufakture malog obima, neformalna inspekcija i jedan proizvoljan pregled proizvoda bili su dovoljni za put ka kupcu. Međutim, sa rastom organizacija i povećanjem obima proizvodnje tokom industrijske revolucije, potreba za *kontrolom kvaliteta*, organizovanom na znatno efektivniji način, postaje sve evidentnija.

U evoluciji koncepta kvaliteta, veliki iskorak unapred učinjen je početkom 20. veka radovima Frederika Tejlora (*Frederic W. Taylor, The Principles of Scientific Management,* 1911) koji je koristio statističku teoriju (*hronična varijacija* u proizvodnji) u cilju unapređenja produktivnosti u industrijskim sistemima. Tejlor je uveo nekoliko važnih koncepata, uključujući:[3]

- *funkcionalnu specijalizaciju* - definisanje i alokacija zadataka koji će biti preduzeti pod standardnim uslovima (inspekcija je samo jedan od ovih zadataka),
- *procesnu analizu*, u cilju unapređenja produktivnosti rada, i
- *kontrolu kvaliteta*, formalizovanu kao distinktivnu funkciju realizovanu od strane pojedinaca koji nisu direktno uključeni u proizvodni proces.

[2] Edvard, C.D.: The meaning of quality, Quality Progress No.1., 1968, p.36-39.
[3] Frederic Taylor and Scientific Management" NetMBA Business Knowledge Center, N.p., n.d. Web. 23.06.2015., <http://www.netmba.com/mgmt/scientific//>.

Tejlor-ovi doprinosi prepoznati su kao svojevrsni prekursori različitih inženjerskih alata i metoda redukcije vremenskog ciklusa proizvodnje, u upotrebi i u današnje vreme. Dok se Tejlor fokusirao na rast produktivnosti, u ranim dvadesetim godinama prošlog veka (pomenuta pokretna traka u Fordovim pogonima), Wolter Šuhart (*Walter Shewhart*, 1920) uveo je kontrolu kvaliteta kao *proaktivnu funkciju* ukorenjenu u samom *proizvodnom procesu*, umesto oslanjanja striktno na reaktivne mere kao rezultat sprovedene inspekcije. Oslanjajući se takođe na statističku teoriju (teorija verovatnoće, standardna devijacija, metoda slučajnog uzorka i sl.), Šuhart je razvio prvi moderni dijagram kontrole kvaliteta i demonstrirao kako eliminisanje određenih varijacija u samom proizvodnom procesu vodi dobrim standardima krajnjeg proizvoda. Ovaj metod bio je poznat kao "*statistički proces kontrole*" (SPC - Statistical Process Control) ili "*statistička kontrola kvaliteta*" (SQC - Statistical Quality Control). On je takođe modelirao i tzv. *krug unapređenja kvaliteta* (*Shewhart-ov ciklus*) koji podrazumeva tri međusobno uslovljena koraka: specifikacija, proizvodnja i inspekcija[4], verujući, istovremeno, da konstantna evaluacija upravljačke prakse, kao i spremnost menadžmenta da "prigrli" nove ideje utiče na formiranje jedne filozofske osnove za sve buduće koncepte upravljanja kvalitetom.

Iako su Shewhart-ove statistički utemeljene tehnike kontrole kvaliteta bile su usvojene od strane američkog ministarstva odbrane i korišćene u proizvodnji oružja za vreme drugog svetskog rata, američki privatni (industrijski) sektor i njihov inženjerski kadar je sporo prihvatao ovakve metode. Kada je, kao vojni konsultant bio zamoljen da pomogne u posleratnom oporavku japanske ekonomije, Šuhart je predložio da ove napore predvode njegovi bliski saradnici W.Edwards Deming i Joseph Juran.[5]

Edvard Deming (*Edwards Deming*) posebno naglašava značaj uloge menadžmenta u isporuci kvaliteta, kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou. Prema Demingu, 80%-90% problema sa kvalitetom su pod kontrolom menadžmenta, respektujući, pri tome, promene u organizacionoj klimi i kulturi, kao i odnos radnik-menadžment kao svojevrsnu putanju u postizanju kvaliteta. Početkom 50-tih, Deming je unapredio Šuhart-ov krug poboljšanja kvaliteta i predstavio ga kao četverostepeni proces: projektovanje (dizajniranje) - proizvodnja - plasman na tržištu - istraživanje tržišta.

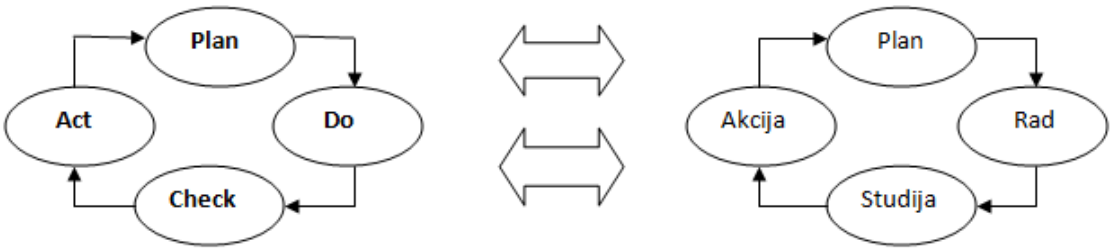
[4] "About: Walter A. Shewhart." ASQ: The Global Voice of Quality, N.p., n.d. Web. 25.06.2015., <http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html/>.
[5] Opširnije: PP&S White Paper: Quality Management - Then, Now and Toward the Future, www.pp-s.com

Ovaj proces treba stalno ponavljati u cilju unapreĽenja kvaliteta proizvoda i usluga, pa se ovde, u stvari, radi o svojevrsnom heliksu (spirali) kontinuiranog poboljšanja kvaliteta. Svaki novi krug kvaliteta koji Íe za rezultat imati viši nivo kvaliteta proizvoda, odnosno usluge, zapoļinje novim korakom - korakom 5: redizajniranje proizvoda u svetlu reakcije kupaca na kvalitet proizvoda (tzv. Demingov toļak). Na osnovu Demingovog toļka poboljšanja iz 1951. godine, nastao je poznati PDCA (plan-do-check-act) krug poboljšanja kvaliteta. Ova metodologija, u svetu u potpunosti prihvaĺena i primenjiva na bilo koji proces, zasniva se na sprovoĽenju ļetiri grupe aktivnosti[6]:

- planirajte (*plan*) - utvtrdite ciljeve i uspostavite procese potrebne za dobijanje rezultata u skladu sa zahtevima korisnika i politikom organizacije,
- uradite (*do*) - primenite procese,
- proverite (*check*) - pratite i merite procese, proizvode i usluge; poredite ih sa politikom, ciljevima i zahtevima za proizvod ii uslugu i izveštavajte o rezultatima,
- delujte (*act*) - preduzmite akcije ua stalno unapreĽivanje (poboljšanje) karakteristika procesa.

Pored toga, orijentacija prema korisnicima i želja za boljim efektima takoĽe usmeravaju aktivnosti na sprovoĽenju korektivnih i preventivnih mera na naļin saglasan Demingovom krugu unapreĽenja. Brzo i efikasno sprovoĽenje tih mera predstavlja važan deo sprovoĽenja sistema kvaliteta. Izdvajanje neusaglašenih od valjanih aktivnosti nije uvek dovoljno. U veĺini sluļajeva, uzrok nastanka neusaglašenosti treba da bude ustanovljen i otklonjen. Do poļetka 60-tih godina prošlog veka, Demingov PDCA imao je široku primenu u japanskim organizacijama kao instrument za unapreĽenje kvaliteta proizvodnih procesa.

Slika 1. PDCA/PDSA ciklus



[6] VulanoviĺV., StanivukoviĺD., KamberoviĺB., RadakoviĺN., MaksimoviĺR., RadlovaļKi, V., Šilobad, M.: Sistem kvaliteta - ISO 9001:2000, Fakultet tehniļkih nauka, Institut za industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment i ITC, Novi Sad, 2005., str.22.

U cilju smanjenja razlika izmeĽu zahteva potrošača, s jedne i proizvodnog procesa, s druge strane, Deming je razvio brojne teorije, uključujući i njegov *Sistem dubokog znanja* (teorije optimizacije, varijacije, znanja i psihologije), *Sedam smrtnih bolesti* (grehova) koji uslovljavaju krizu kvaliteta, kao i četrnaest ključnih taćaka koje pomažu da se eliminišu uočene greške i podrže organizacioni ciljevi. Sledeći ih četrnaest taćaka služe kao kompletna filozofija menadžmenta i svojevrsan plan koji se, kako je Deming verovao, može primeniti na organizaciju bilo kojeg tipa i veličine:[7]

- kreirati konstantnost svrhe poslovanja u cilju unapreĽenja proizvoda i usluge,
- prihvatiti novu filozofiju - ne može se dalje opstati sa generalno prihvaćenim nivoom kašnjenja, grešaka i defekata,
- ukinuti zavisnost o masovnoj inspekciji,
- napustiti praksu zaključivanja novih poslova prevashodno na osnovu cena,
- ustanoviti problem - zadatak menadžmenta je da kontinuirano radi na unapreĽenju procesa i tokova u organizaciji,
- uvesti moderne metode obuke na radu,
- usvojiti savremene metode supervizije proizvodnih radnika,
- odstraniti strah u organizaciji kako bi jačala radna efikasnost i efektivnost,
- ukloniti barijere izmeĽu departmana u organizaciji,
- eliminisati radne ciljeve za zaposlene,
- eliminisati radne standarde i numeričke kvote,
- ukloniti barijere koje sputavaju zaposlene,
- uvesti savremen i energičan program edukacije i treninga zaposlenih, i
- kreirati (postići) takvu strukturu top menadžmenta koja će svakodnevno "gurati" prethodne aktivnosti.

Pred kraj prošlog veka, nakon odreĽenih izmena, predstavljen je *Shewhart - Deming*-ov *PDSA kružni ciklus* (prethodna slika) koji i dalje sadrži četiri funkcije upravljanja kvalitetom, a novina je u funkciji *razmatranja* (*S - study*). Tok unapreĽenja ili poboljšanja kvaliteta (sprovoĽenje preventivnih i korektivnih mera) ukazuje na to da ovaj proces predstavlja nikad

[7] http://deming.org/index.cfm?content=66, posećeno 06.08.2015.

zavrđen posao. Posle svakog od predviđenih devet koraka, u osnovi bi trebalo da postoji ţvor odluţivanja[8]:

1 korak: *izdvajanje podataka* treba da bude rezultat praćenja kvaliteta u vremenu. Organizovano izdvajanje podataka je preduslov za taţne i upotrebljive podatke,
2 korak: *obrada podataka* podrazumeva primenu neke od raspoloţivih metoda i tehnika na naţin koji će rukovodstvu dati razumljivu i pouzdanu informaciju,
3 korak: *izbor aktivnosti* koje će biti predmet paţnje, odnosno unapređenja, treba da je zasnovan na troţkovnoj analizi, ranije definisanim prioritetima i kriterijumima kao ţeljama korisnika,
4 korak: *definisanje ciljeva* podrazumeva da su oni definisani od strane kompetentnih pojedinaca i da su dati u vidu merljivih, oţekivanih rezultata,
5 korak: *izbor tima* predstavlja odluku koja se donosi na odnosu iskazanih potreba, s jedne i raspoloţivih struţnjaka (iz organizacije i/ili okruţenja), s druge strane. Od posebnog znaţaja je izbor sposobnog i autoritativnog rukovodioca tima.
6 korak: *utvrđivanje preventivnih i korektivnih mera* podrazumeva (a) analizu raspoloţivih podataka, (b) utvrđivanje mera koje će omogućiti ostvarenje oţekivanih rezultata, i (c) definisanje liste pojedinaţnih zadataka koje treba sprovesti,
7 korak: *sprovođenje mera* obuhvata izvrđenje i proveru svakog od pojedinaţnih zadataka utvrđenih u prethodnom koraku. Izvrđenje i proveru sprovodi radni tim uz podrţku drugih, potrebnih, kompetentnih pojedinaca ili sluţbi. Svaka od sprovedenih mera treba da je propraćena adekvatnim zapisom.
8 korak: *ocena rezultata unapređenja ili poboljšanja* (sprovedenih preventivnih ili korektivnih mera) donosi se od strane rukovodstva organizacije, a na osnovu definisanih ciljeva. Ukoliko je ocena pozitivna, rukovodstvo odobrava primenu proverenih mera. U suprotnom, aktivnosi se vraćaju na korak kod koga je doţlo do odstupanja.
9 korak: *dokumentovanje sprovedenih mera* je preduslov uvođenja mera u ţivot. Najţeţće se vrţi podeţavanjem procedura i uputstava koji su uvezi sa aktuelnom merom.

[8] Milutinović D.:Program kvaliteta u funkciji sticanja odrţive konkurentske prednosti, magistarska teza, Fakultet za usluţni biznis, Evropski univerzitet, S.Kamenica, 2008., str.21-23.

Ako su obuhvaćene sve aktivnosti, onda je to znak da valja vratiti na sam početak, a potom sledi ponovo prvi korak. Prvih šest koraka čine aktivnosti planiranja, sedmi korak je šta treba uraditi, osmi korak je provera i deveti korak je kako delovati.

Deming-ov i Shewhart-ov istovremenik, *Jozef Juran* (Joseph Moses Juran) fenomenu kvaliteta prilazi sa aspekta potrošača, zastupajući tezu da je stepen ostvarenog kvaliteta u proporcionalnosti sa setom funkcionalnih karakteristika proizvoda, odnosno setom korisnosti za kupca: upotrebna vrednost (svojstvo da zadovolji neku njegovu potrebu), dizajn, dostupnost, konfor pri upotrebi, sigurnost i sl. Svojom knjigom *Priručnik kontrole kvaliteta* (*Quality Control Handbook*) koja ga je proslavila u celom svetu i svrstala među najpoznatije gurue kvaliteta, Juran se zalaže za kontinuirane aktivnosti koje podrazumevaju analizu tržišta, razvoj proizvoda, projektovanje i planiranje proizvodnje, procesnu i završnu kontrolu i ispitivanje, nabavku i prodaju, te povratne informacije od kupaca.

Na ovaj način, Juran je trasirao put za definisanje TQM koncepta - totalnog upravljanja kvalitetom. Kao što vidimo, za razliku od Deminga, Juran se zalagao za unapređenje kvaliteta unutar same organizacije koja je u celosti poznata upravljačkoj strukturi. U svojim radovima on polazi od toga da je "kvalitet zadovoljstvo ili nezadovoljstvo određenim proizvodom, da počinje sa korisnikom i da se pri tome zadovoljstvo odnosi na superiorne karakteristike proizvoda, a nezadovoljstvo predstavlja odgovor na defekte i nesavršenosti .[9]"

Juran je razvio više različitih koncepata kvaliteta:

- *Unutrašnji korisnik* - svaki pojedinac unutar proizvodnog lanca je unutrašnji korisnik, odnosno isporučilac za sledećeg izvršioca. Time se u svakoj pojedinačnoj proizvodnoj fazi može aplicirati model u kojem uloge imaju: isporučilac, proces i korisnik i koji pruža mogućnost za konstantno unapređenje kvaliteta svakog elementa ponaosob;
- *Troškovi kvaliteta* - troškovi nastaju kada se nešto ne učini iz prvog puta. Ovi troškovi mogu biti (a) troškovi neusaglašenosti (škart, razne korekcije, šalbe, problemi u granciji i sl.), (b) troškovi procene (provera pridržavanja normi, traženje uzorka i sl.), i (c) troškovi prevencije (preventivne provere, obuka i dr.),
- *Spirala kvaliteta* - prelazak kvaliteta na viši nivo kroz konstantno unapređenje i efektivan program realizacije,

[9] Videti: Šiško Kulić, M., Mrduljaš, Z.: Gurui kvaliteta, Tehnički vjesnik br. 16, Zagreb, 2009., str.71-78.

- *Trilogija kvaliteta - planiranje kvaliteta* (stvoriti proizvod koji Íe svojim karakteristikama kod kupca izazivati zadovoljstvo), *kontrola kvaliteta* (kontrola svih vaǵnih procesa u nastanku proizvoda), i poboljǵanje kvaliteta (otkrivanje i otklanjanje uzroka nesavrǵenosti), i
- *Skokoviti napredak* - svojevrsan "zaokret moĺi" u integralnom proizvodnom procesu.

Juranova trilogija definiǵe univerzalni proces i naḷin ostvarivanja kvaliteta koji obuhvata sve funkcije, nivoe i proizvodne linije.[10] Ova trilogija obuhvata:

i. *Planiranje kvaliteta* - projektuju se ona obeleǵja kvaliteta koja postaju vitalna kod isporuke bez greǵaka i nedostataka,
ii. *Unapređenje kvaliteta* - umanjuje ili u celosti otklanja nedostatke u proizvodnom procesu, proizvodima, odnosno uslugama,
iii. *Upravljanje kvalitetom* - (p)odrǵava rezultate postugnute prethodnim procesima kvaliteta.

Jedan od najveĺih doprinosa ovog "gurua" kvaliteta jeste njegova definicija kvaliteta i posebno fokus na koncept *troškova kvaliteta* kojim je moguĺe vrednosno meriti kvalitet pre nego kroz subjektivnu evaluaciju. Juran je zasluǵan za razumevanje *dizajna kvaliteta* ("fitness for use")[11], kao svojevrsna procena koliko proizvod *fituje* oḷekivanoj nameni (sposobnost da zadovolji odreĽenu potrebu), umesto jednostavnog usklaĽivanja sa specifikacijama proizvoda. Zajedno sa Demingom, Juran naglaǵava da je za kontinuirano unapreĽenje kvaliteta nuǵno adekvatna (odgovarajuĺi metodi) i svakodnevna obuka proizvodnih radnika.

Poḷetkom 70- tih godina proǵlog veka, ameriḷki industrijski lideri bili su prinuĽeni da ozbiljno razmotre "pretnje" uspeha japanskih kompanija. Posebno u automobilskoj industriji (Toyota, Honda) i sektoru elektronike (Toshiba, Sony), japanski proizvodi poḷinju da preuzimaju ameriḷko trǵiǵte, nudeĺi visokokvalitetne proizvode po znatno niǵim cenama. U to vreme, *Armand Fajgenbaum* (*Armand Feigenbaum*) posebno se zalaǵe za troǵkove kvaliteta kao metod upravljanja kvalitetom, tvrdeĺi da visok kvalitet proizvoda istovremeno ne znaḷi i visoke troǵkove, odnosno njegovu visoku prodajnu cenu. Troǵkove kvaliteta Fajgenbaum razlaǵe na: troǵkove prevencije, procene i greǵaka. Promovisao je ideju radnog ambijenta u

[10] J. M. Juran ñQuality and the National Cultureò, Jurans Quality Control Hand-book, Fourth Edition, prema: Heleta, M.: Menadǵment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 23.

[11] Juran, J.M.: The Quality Trilogy, Quality Progess - ASQ 10, No. 8, 1986, p.19-24.

kojem su kvalitet i napori za njegovo stalno unapreĽenje integrisani u celu organizaciju, pri ļemu menadźment i svi zaposleni imaju potpunu posveĺenost ovom cilju i "uļe" na primerima dobre prakse i pojedinaļnih dostignuĺa. Na taj naļin je postavio temelje konceptu upravljanja totalnim kvalitetom.

Upravo *troškovi prevencije* ključno su uporište filozofije kvaliteta *Filipa Krozbija* (*Philip B. Crosby*) po kojoj su ovi troškovi uvek niži od troškova identifikovanja i otlanjanja greška. Svoj koncept procesa unapreĽenja kvaliteta Krozbi vidi u ļetiri vitalna segmenta:[12]

i. kvalitet je usaglašavanje sa zahtevima,
ii. u osnovi sistema kvaliteta je prevencija,
iii. standardna performansa / program "nula greška", i
iv. mera kvaliteta je cena neusaglašenosti.

Na temelju ovakvog koncepta, Krozbi postaje poznat po frazi "kvalitet je besplatan" i po svojih ļetrnaest taļaka kvaliteta[13]:

- *Obaveza menadžmenta* za isticanjem kvaliteta i javnoźĺu pisane politike,
- *Timovi za unapređenje* kvaliteta na nivou departmana/sektora i kompanije u celini,
- *Merenje kvaliteta* u cilju identifikovanja područja za poboljšanje,
- *Troškovi kvaliteta* u pravcu utvrĽivanja područja gde poboljšanja mogu biti profitonosna,
- *Podizanje svesti o kvalitetu* u organizaciji, meĽu zaposlenima,
- *Preduzimanje korektivne mere* kao rezultat prethodnih koraka *merenje* i *troškovi kvaliteta,*
- *Ustanovljenje Komiteta za program nula grešaka*,
- *Uvežbati sve nivoe menadžmenta* za implementaciju svog dela programa unapreĽenja kvaliteta,
- *Odrediti dan nula grešaka* kako bi svi zaposleni uoļili postignuta unapreĽenja,
- *Podsticati pojedince da definišu sopstvene i grupne ciljeve* unapreĽenja kvaliteta,
- *Ohrabrivati zaposlene* da informišu menadźment o preprekama u sprovoĽenju programa unapređenja i postizanju rada bez greške,

[12] PP&S White Paper: *Quality Management - Then, Now and Toward the Future*, www.pp-s.com (poseĺeno 11.08.2015.)
[13] Heleta, M.: *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 33-34; Crosby, Ph.: Quality is Free, New American Library, 1979, p.24.

- *Dati publicitet i priznanje* svakome ko ispuni ciljeve programa,
- *Ustanoviti odbore za kvalitet* u cilju jačanja međusobne komunikacije, razmene iskustava i ideja u pogledu modeliranja programa unapređenja kvaliteta, i
- Ponavljati sve prethodne korake radi isticanja činjenice da se program unapređenja kvaliteta u organizaciji nikad ne završava.

Prilaz *Kaoru Išikave* (*Kaoru Ishikawa*) fenomenu kvaliteta podrazumevao je razvoj *dijagrama uzrok - posledica* kod Demingovog kruga unapređenja i formiranje (od strane poslovođa i menadžera prve linije) malih grupa radnika (tzv. *kružoci kvaliteta*) koji su dobrovoljno izučavali metode unapređenja kvaliteta. Još jedan japanski ekspert u sferi upravljanja kvalitetom, *Geniči Taguči* (*Genichi Taguchi*) svoj doprinos evoluciji koncepta upravljanja kvalitetom bazira na izučavanju dizajna proizvoda. Naime, Taguči procenjuje da gotovo 80 odsto svih greškaka i defekata potiče iz faze dizajniranja proizvoda, pa otuda naglašava da kompanije svoj fokus nužno moraju usmeriti na fazu dizajniranja proizvoda u kojoj je moguće minimizirati/otkloniti sve potencijalne defekte pre nego što proizvod uđe u proizvodnu fazu.

Slika 2. Stari vs novi koncepti kvaliteta

VREME	Rane 1900-te	1940-te	1960-te	1980- te i posle
FOKUS:	Inspekcija	Statističko uzorkovanje	Organizacioni kvalitet	Kvalitet sa fokusom na potrošača
	Stari koncept kvaliteta: Inspekcija kvaliteta posle proizvodnje			*Novi koncept kvaliteta:* Generisanje kvaliteta unutar proizvodnog procesa

Nasuprot određenim razlikama u gledištima najznačajnijih eksperata (gurua) u sferi upravljanja kvalitetom, moguće je konstatovati da za sve njih kvalitet ostaje ključni prioritet u postizanju konkrentske prednosti na dinamičnom tržištu i da istovremeno svi nivoi menadžmenta nose obavezu i odgovornost za permanentno unapređenje kvaliteta proizvoda, odnosno usluge. Ovome treba takođe dodati i činjenicu da program za kvalitet u savremenoj organizaciji podrazumeva nužno investiranje u edukaciju i trening zaposlenih na različitim upravljačkim nivoima, ali i obuku proizvodnih radnika.

2.2. Osnovne dimenzije kvaliteta

Osiguranje kvaliteta podrazumeva ljitav sistem politika, procedura i smernica ustanovljenih od strane savremenih organizacija u cilju postizanja i održavanja kvaliteta što, po pravilu, u svojoj osnovi ima: inženjering kvaliteta, kontrolu kvaliteta i upravljenje kvalitetom. *Inženjering kvaliteta* ima za cilj implementaciju kvaliteta u dizajn proizvoda i procesa, kao i predviđanje potencijalnih problema u kvalitetu pre same isporuke proizvoda, odnosno usluge. *Kontrola kvaliteta* obuhvata niz planiranih merenja kako bi se utvrdilo da li su ispunjeni svi standardi kvaliteta. *Upravljanje kvalitetom* podrazumeva planiranje, organizaciju, pravac i kontrolu svih aktivnosti osiguranja kvaliteta.

U *proizvodnim organizacijama,* kvalitet je vitalna komponenta svih poslovnih funkcija. Na primer, efektivno istraživanje tržišta je nužno kako bi se determinisale potrebe kupaca i identifikovali funkcionalni zahtevi dizajna proizvoda, pri ljemu dizajneri u savremenoj proizvodnoj organizaciji preuzimaju odgovornost za moguću nisku efektivnost u korišćenju raspoloživih resursa i/ili loš kvalitet proizvoda. Istovremeno, planiranje proizvodnje ne bi trebalo da vrši pritisak na proizvodnju koja će degradirati kvalitet. Funkcija industrijskog inženjeringa odgovorna je za izbor odgovarajuće tehnologije koja mora imati kapacitet zadovoljenja svih zahteva dizajna i radnih metoda. Pakovanje, skladištenje i isporuka nose odgovornost osiguranja uslova za nesmetani i pravovremeni transport proizvoda. I konaljno, "pomoćne" funkcije - finansije, ljudski resursi, te administrativni zahtevi podržavaju napore u postizanju kvaliteta obezbeđenjem realnih budžeta, obuljene i motivisane radne snage, kao i nadzora nad pitanjima sigirnosti, garantnih uslova i održivosti.

Istovremeno, znaljaj (kvaliteta) usluga kao socijalnog ljina koji se dešava u direktnom kontaktu između kupca i predstavnika uslužne organizacije[14] se takođe nesme potceniti. Nije nimalo jednostavno definisati kvalitet usluga. Karakteristike samih usluga umnogome otežavaju razumevanje i determinisanje pojma kvaliteta usluga. Problem se dodatno usložnjava nužnim oslanjanjem na percepcije potrošaljа, uz nezaobilazno uvođenje subjektvnih i nemateijalnih (neopipljivih) elemenata. Otuda, merenje kvaliteta usluga ljesto (p)ostaje svojevrsan izazov jer je naprosto potrošaljki (liljno) determinisan i ima mnogobrojna znaljenja za mnogobrojne pojedince.

[14] Milutinović D.:Program kvaliteta u funkciji sticanja održive konkurentske prednosti, magistarska teza, Fakultet za uslužni biznis, Evropski univerzitet, S.Kamenica, 2008., str.34.

Iako *usluga nije proizvod*, ona je rezultat, izlazna veličina proizvodnog procesa koja ima svoju vrednost i upotrebnu vrednost za potrošača. Kao *svojevrsna forma proizvoda* koju jedna strana može ponuditi drugoj, usluga sadrži određene aktivosti, korisnost i satisfakciju koja se nudi na prodaju (potrošaču) i ne rezultira i vlasništvu (pregled lekara, na primer, ili pravni savet).[15] Priroda usluga u svojoj osnovi ima sledeće karakteristike:

- neopipljivost,
- neodvojivost,
- varijabilnost, i
- neuskladištivost

Neopipiljivost znači da se usluga ne može videti, okusiti, osetiti, čuti ili mirisati pre kupovine. Kotler navodi primer putnika u avionskom saobraćaju koji nemaju ništa osim avionske karte i obećanja da će oni i njihov prtljag stići sigurno na željeno odredište, s nadom da će to biti u isto vreme. Otuda, kako bi smanjili rizik i neizvesnost, potrošači teže da uoče određene "signale" kvaliteta usluge. Oni posebno obraćaju pažnju na cenu usluge, kvalitet uslužnog mesta, prodavce, opremu, kao i kvalitet komunikacije sa prodavcem - organizacijom koja pruža uslugu. Svesne toga, i uslužne organizacije se trude da potrošačima pošalju prave signale koji, na jedan organizovan i pošten način upućuju na kapacitet za pružanje takvih usluga. U današnjim uslovima, ovaj komunikacioni instrumentarijum, bazira na porukama "od usta do usta", preko različitih marketing alatki, pa sve do savremenih društvenih elektronskih mreža.

Proizvodi, fizička dobra, se proizvode, skladište, kasnije prodaju i isto tako kasnije konzumiraju. Na drugoj strani, usluge se prvo prodaju, a onda proizvode i konzumiraju u isto vreme. U uslužnom marketingu, pružalac usluga je u stvari sama usluga. To, drugim rečima, znači da je usluga *neodvojiva* od njenog pružaoca, bez obzira da i su ti pružaoci ljudi ili neke mašine. Ukoliko zaposleni u uslužnoj organizaciji neposredno pruža uslugu, on postaje i sam deo te usluge.

Varijabilnost usluga podrazumeva da kvalitet same usluge zavisi od onoga ko je pruža, ali i od toga kada, gde i kako je usluga pružena. U jednom hotelu visoke reputacije, na primer, zaposleni na recepciji može biti veoma ljubazan i efikasan, dok drugi, na radnom mestu

[15] Kotler, Ph. et al.: Principles of Marketing - A Global Perspective, Pearson Prentice Hall, N. Jersey, USA, 2012, str. 237.

udaljenom svega par metara, moće biti usporen i nedovoljno zainteresovan. Neukladištivost znači da usluga ne može biti uskladištena za kasniju prodaju ili upotrebu. Ovakva karakteristika usluga za njene pružaoce neće predstavljati problem kada je tražnja stabilna. Međutim, u uslovima fluktuacija tražnje, uslužne organizacije su primorane da modeliraju svoje operativne korake (strategije) na način da balansiraju između ponude i tražnje. Hoteli i resorti, na primer, svojom cenovnom politikom (niže cene) u vansezoni nastoje da privuku više gostiju, kao što, recimo, restorani u sezoni, kada je broj gostiju znatno veći, zapošljavaju na određeno vreme dodatne radnike.

Još jedna od vrlo bitnih obeležja usluga je i *niža standardizacija*. Naime, već smo pomenuli da se usluge proizvode i konzumiraju u isto vreme, te da kvalitet usluge nastaje upravo kroz takav, interaktivni proces. U takvim uslovima, nije moguće izvršiti prethodnu kontrolu kvaliteta usluge koja se nudi, niti preduzeti određene korektivne aktivnosti pre nego što usluga bude predstavljena kupcu. Drugim rečima, ovo znači da u industriji usluga nije moguće, na dugi rok, u celosti ostvariti zagarantovani kvalitet, što rezultira u smanjenoj mogućnosti da usluga budu standardizovana.

Mnoga istraživanja s kraja 90-tih prošlog veka[16], ukazuju da se uslužne organizacije, u proseku, suočavaju sa sledećim:

- nikada ne saznaju za svojih 96% nezadovoljnih potrošača,
- na svaku pritužbu koju primi, 24 klijenta su sa problemom, od kojih su 6 vrlo ozbiljni,
- od svih potrošača koji podnesu pritužbu, više od polovine će svoje poverenje ovoj organizaciji ponovo ukazati ukoliko njihova pritužba rešenja. Ukoliko je njihova pritužba rešena brzo, udeo ovakvih potrošača skače na 95 odsto,
- potrošač koji je imao problem sa kvalitetom usluge, to će reći devetorici, desetorici svojih prijatelja ili drugih potrošača. Međutim, potrošač kome je pritužba rešena brzo i na zadovoljavajući način, o nezadovoljstvo kvalitetom usluge će pričati sa tek 5 svojih prijatelja.

Na temelju ovoga, poslovna praksa je identifikovala sledeće *osnovne dimenzije usluga*[17]:

---

[16] http://www.bizjournals.com/bizjournals/washingtonbureau/2016/01/why-some-postal-service-customers-are-willing-to.html, posećeno: 05.02.2016. u 19.06.

[17] Milutinović D.:Program kvaliteta u funkciji sticanja održive konkurentske prednosti, magistarska teza, Fakultet za uslužni biznis, Evropski univerzitet, S.Kamenica, 2008., str.21.

- *Vreme* (Time) - koliko dugo korisnik mora da čeka na uslugu i koliko traje njeno pružanje,
- *Pravovremenost* (Timeliness) - da li je usluga izvršena u obećanom terminu,
- *Potpunost* (Completeness) - da li su svi naručeni komadi isporučeni?
- *Ljubaznost* (Courtesy) - odnosi se na osoblje koje pruža uslugu
- *Konzistentnost* (Consistency) - da li se usluga uvek i svakom korisniku pruža na isti način - roboti, gotovo uvek, stvari rade na isti način. Ljudi ne.
- *Dostupnost i pogodnost* (Accessibility and Convenience) - da li se lako dolazi do usluge?
- *Tačnost, preciznost* (Accuracy) - da li je usluga pružena na ispravan način?
- *Odziv* (Responsiveness) - koliko brzo osoblje reaguje na neočekivane probleme?
- *Numericka tačnost* (Numerical Accuracy) - Tačnost prenosa sredstava
- *Urednost* (Cleanliness) - Čistoća uslužnog prostora

kao i *dodatne dimenzije*:

Psihološke prirode - na primer, uvažavanje stalnih gostiju, lepota okruženja (pejzaž, enterijer restorana), komfor.
Tehnološke prirode - recimo, prenos bez smetnji (odnosi se na telefon, tv, radio prenos).
Etičke prirode - kao što je to istinitost informacija u reklamama, poštovanje različitosti korisnika (verske, nacionalne, razlike među polovima, hendikepirani...).
Poštovanje ugovora - garantovanost izvršenja preuzetih obaveza (na primer, turisticka putovanja na vreme, uz obilaženje svih dogovorenih mesta...).

Parasuraman, Zeithaml, and Berry[18] analizirali su postojeću literaturu iz oblasti upravljanja kvalitetom i zaključili da je mnogo teže proceniti kvalitet usluga nego što je to slučaj sa kvalitetom proizvoda. Prilikom kupovine usluga, opipljivi dokazi kvaliteta ograničeni su na pružaoca usluga - njegove fizičke premise, opremu i ljudske resurse. Bez opipiljivih dokaza za procenu kvaliteta usluge, potrošači umnogome zavise od nekih drugih "signala" - cena, prodajni (uslužni) enterijer, ljubaznost osoblja, i sl. Obzirom na predmet i ciljeve, kao i postavljene hipoteze u ovom istraživanju, više analize biće posvećeno razumevanju kvaliteta usluge.

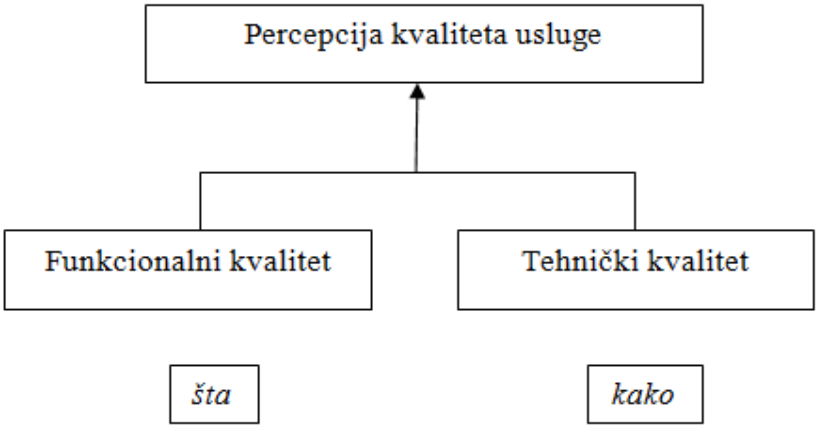
[18] Parasuraman, A., Valerie Zeithaml, and Leonard Berry : "*Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality,*" Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.

2.3. Konceptualizacija kvaliteta usluge

Klaus[19] potencira različita znanja kvaliteta usluga za *potrošače*, *zaposlene* i *menadžere u uslužnim organizacijama*, kao i za javnost kada sude o kvalitetu u uslovima svakodnevnice. Tako, kvalitet u uslugivanju potrošača predstavlja ukupnu neto vrednost koristi u odnosu na onu očekivanu u podsvesti potrošača. Iz perspektive potrošača, usluga se može posmatrati na dva načina: (i) kao stvarna, funkcionalna usluga i (ii) način na koji je usluga isporučena. Kvalitet usluge je termin koji obuhvata oba pristupa (i funkcionalni i tehnički), iako se mnogo češće upotrebljava za stvarnu uslugu, jer je moguće mnogo lakše meriti same performanse usluge. Drugim rečima, potrošačeva satisfakcija uslugom je funkcija i stvarnih i elemenata isporuke[20]

Ovakav pristup kvalitetu usluga u referentnoj literaturi zastupa i Gronroos[21]. On sugeriše da je funkcionalni kvalitet mnogo značajniji u percepciji usluge nego tehnički, bar sve dotle dok je ovaj drugi na zadovoljavajućem nivou. Šta više, funkcionalni kvalitet mora imati mnogo veći značaj posebno u onim segmentima industrije usluga gde je tehnički kvalitet vrlo sličan kod mnogih uslužnih organizacija na tržištu.

Slika 3. Funkcionalni vs tehnički kvalitet



[19] Klaus, Peter G. "*Quality Epiphenomenon: The Conceptual Undestanding of Quality in Face-to-Face Service Encounters,*" in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, eds., The Service Encouter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses, Lexington, MA: Lexington Books, 1986, 17-33.

[20] Czepiel, John A., Michael R. Solomon, Carol F. Surprenant, and Evelyn G. Gutman "*Service Encounters: An Overview,*" in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, eds., *The Service Encouter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses,* Lexington, MA: Lexington Books, 1986, 3-15.

[21] Gronroos, Christian: *"Service Quality and the Consumer Relation of Service Firms and Institutions,*" in Christian Gronroos, eds., Strategic Management and Marketing in the Service Sector, 1982, p.20-35.

Zaposleni u organizaciji i menadžeri uslužnih organizacija povezuju kvalitet sa fizičkim i tehničkim specifičnostima, kao i sa interpersonalnim relacijama u samoj organizaciji. Javnost kvalitet posmatra kroz efikasnost i efektivnost u pružanju zdravstvenih, obrazovnih, socijalnih i drugih usluga.

Kao čest pristup kvalitetu usluga koristi se *model proizvodnih atributa.* Naime, kvalitet određenog dobra, kao zbira njegovih fizičkih i tehnoloških atributa, usaglašen je sa postavljenim standardima. Ovakva koncepcija omogućava merljivost i sposobnost upravljanja, pa izgleda da je kvalitet lako definisati i njime upravljati. Međutim, to nije nimalo jednostavno obzirom na interpersonalnu komunikaciju u procesu pružanja usluga.

Na drugoj strani, Florida Power & Light definisali su kvalitet usluge na vrlo jednostavan način - *kvalitet znači satisfakciju potrošača*.[22] Analizirajući usluge kao dinamičan proces - interakciju između uslužne organizacije i potrošača, dobijamo osnovu za razumevanje kvaliteta koji se fokusira na subjektivne percepcije samog potrošača. Odluke potrošača su donešene na temelju njegovih subjektivnih percepcija, imaju svoju situacionu i vremensku komponentu i teško ih je dokučiti i razumeti. Satisfakcija je potrošačeva subjektivna evaluacija sopstvenog potrošačkog iskustva i predstavlja svojevrsan amalgam njegovih percepcija i objektivnih atributa same usluge[23]

Klaus dalje navodi da je kvalitet usluge fenomen koji je determinisan pojedincima i njihovim ponašanjem i omeđen dinamičnom i kompleksnom konfiguracijom fizičkih, situacionih i bihejviorističkih komponenti. Istovremeno, to je i jedinstven obrazac ponašanja i zajednička iskustva dobijena u procesu pružanja usluga.

U vezi sa ovim su i analize Lehtinen and Lehtinen's-a čija bazna premisa vezana za kvalitet usluge proizilazi iz interakcije između potrošača i elemenata uslužne organizacije. U svojim istraživanjima, ovi autori koriste dva različita pristupa kvalitetu usluge: trodimenzionalnu i dvodimenzionalnu analizu.[24] U trodimenzionalnom pristupu, dimenzije kvaliteta odnose se na elemente procesa "proizvodnje" usluga i to su:

---

[22] Evelyn, John J., and Neil J. DeCarlo "Customer Focus Helps Utility See The Light," *The Journal of Business Strategy,* 1992, JanuarylFebruary, p. 8-1 2

[23] Gronroos, Christian: "*Service Quality and the Consumer Relation of Service Firms and Institutions*," in Christian Gronroos, eds., Strategic Management and Marketing in the Service Sector, 1982, p.20-35.

[24] Lehtinen, Uolevi, Jarmo R. Lehtinen: "Two Approaches to Service Quality Dimensions", Services Industries Journal, 1 1 (3), 2001, 287-303.

- *fizički kvalitet* koji uključuje fizičke aspekte usluge,
- *interaktivni kvalitet* koji proizilazi iz interakcije između potrošača i prodajnog osoblja uslužne organizacije, kao i između potrošača međusobno,
- *korporativni kvalitet* koji podrazumeva organizacioni imidž, odnosno profil.

Treba napomenuti da su ove dimenzije kvaliteta međusobno veoma povezane. Organizacioni imidž se gotovo uvek gradi uglavnom na temelju funkcionalnog i tehničkog kvaliteta usluge. Otuda, kako potrošači vide uslužnu organizaciju imaće vrlo veliki uticaj na njihova očekivanja u pogledu usluge koju traže. Istovremeno, prihvatljiv tehnički kapacitet može biti viđen kao preduslov za uspešan funkcionalni kvalitet. Dvodimenzionalni analitički pristup uzima vreme u obzir, a dimenije su sam kvalitet samog procesa nastanka usluge i kvalitet dobijenog output-a.

Takođe, jedan od vitalnih pristupa konceptualizaciji kvaliteta usluge je i pristup koji sučeljava doživljeni u odnosu na objektivni kvalitet.[25] Pod doživljenim kvalitetom podrazumeva se potrošačeva *procena o izvrsnosti ili superiornosti same usluge*. Ovo se razlikuje od objektivnog kvaliteta, to je forma stava, odnosi se na satisfakciju (ali nije njen ekvivalent) i proizilazi iz poređenja očekivanja i percepcije učinka.

2.4. Značaj kvaliteta za tržišnu poziciju preduzeća

Menadžeri nužno imaju dobar razlog da konstantno optimiziraju relaciju kvalitet - profitabilnost. Ekonomski uticaj koji kvalitet ima na konkretnu ekonomsku stvarnost savremene organizacije sadržan je u (prostoj) relaciji: dobit = prihodi - rashodi, pri čemu se ukupni prihodi posmatraju kao vrednosni izraz određenog dobra u onom obimu u kojem je ono realizovano na tržištu. U tom smislu, elementi ukupnog prihoda su obim realizovane proizvodnje / pruženih usluga i cene po kojima se ovakva dobra realizuju na tržištu.[26]

Kako bismo uvećali dobit, neophodno je ili uvećati prihode ili smanjiti rashode (ukupne troškove i izdatke). Drugim rečima, ukupni prihod se može povećati na način da se uvećaju cene proizvoda, odnosno usluge u okolnostima kada se ne menja količina namenjena prodaji

[25] Morgan, Leonard A. (1985), "The Importance of Quality," in Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds., *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise,* Lexington, MA: Lexington Books, 61 -64.
[26] Penezić, Nenad: Ekonomika preduzeća sa osnovama mikroekonomske analize, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, S.Kamenica, 2009, str. 254-256.

i/ili u uslovima kada se cena ne menja, a na tržište iznosi i realizuje veća količina dobara. Kvalitet ima uticaj i na jednu i na drugu opciju.

Savremeno poslovanje poznaje tvrdnju da visoki kvalitet može biti ostvaren samo uz visoke troškove faktora proizvodnje, što implicira na činjenicu da iz visokih cena proiziliazi i visok kvalitet dobara. Međutim, to u praksi nije uvek slučaj. Mnoge istraživačke studije ukazuju na to da kada ostali faktori (poslovnog uspeha) kao što su brend, upotrebna vrednost dobra, organizacioni imidž i/ili zemlja porekla utiču na percepciju potrošača, procena kvaliteta nije uvek predodređena prodajnom cenom. Istovremeno, kada menadžeri uvide da su potrošačke percepcije kvaliteta i njihove odluke o kupovini u pozitivnoj korelaciji sa cenom, oni mogu diktirati visoke cene bez stvarnog podizanja kvaliteta. Kao rezultat toga, cene često podstiču pozitivan odnos prema opaženom kvalitetu, pre nego sam kvalitet. Drugim rečima, visoke cene mogu zapravo odražavati neefikasnost u proizvodnji, visoke troškove instalisanog kvaliteta (fiksne troškove) i neadekvatan kvalitet output-a.

U situaciji kada kvalitet proizvoda, odnosno usluge zadovoljava ili čak i prevazilazi očekivanja potrošača, moguća je pozitivna *korelacija kvaliteta* i *tržišnog učešća*. Svojevrsno svedočanstvo ovoga su 70-te godine prošlog veka kada je visoki kvalitet japanskih proizvoda omogućio značajan prodor na zapadna tržišta, o čemu svedoče mnoge istraživačke studije.[27] Tako, jedno od ovih istraživanja pokazuje da su organizacije koje su unapredile kvalitet svojih proizvoda i usluga krajem 70-ih godina prošlog veka imale rast tržišnog učešća pet do šest puta brže u odnosu na one organizacije kod kojih je kvalitet opadao, te tri puta brže u odnos u na organizacije čiji je kvalitet istao nepromenjen. Takođe, pomenuta istraživanja su pokazala da orgnaizacije koje nude premium kvalitet svojih proizvoda po pravilu imaju veća tržišna učešća, kao i da definisanje i implementacija strategija koje vode ka unapređenju nivoa kvaliteta vode ka rastu tržišnog učešća.

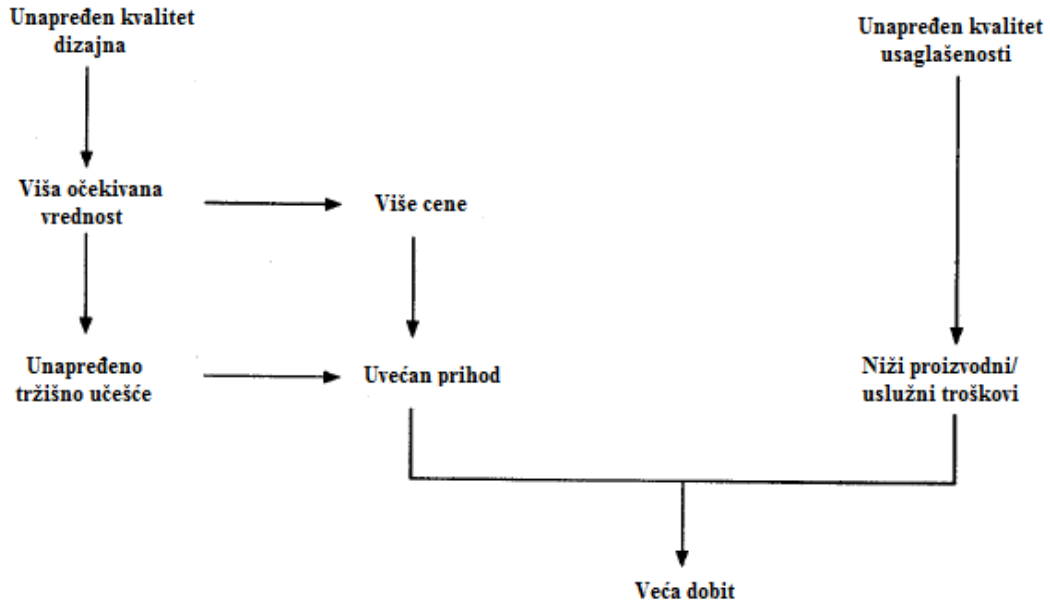
Sa aspekta dizajna proizvoda, unapređen kvalitet generalno rezultira u visokim troškovima. Ovo otuda što unapređenje dizajna zahteva, po pravilu, skuplje predmete rada (više troškove ovog faktora proizvodnje), kvalifikovaniju radnu snagu (veće zarade), kao i zahtevnija sredstva za rad (viša amortizacija). Ipak, na drugoj strani, takav dizajn može voditi rastu prihoda kroz više cene i tržišno učešće, što može prouzrokovati daleko veće dodatne (marginalne) troškove. Ovakvu teženju (ili svojevrsni imperativ) za usaglašenost u procesu

[27] Milutinović D.:Program kvaliteta u funkciji sticanja održive konkurentske prednosti, magistarska teza, Fakultet za uslužni biznis, Evropski univerzitet, S.Kamenica, 2008., str.18.

unapreĽenja kvaliteta, možda je najbolje opisao Filip Krosby (Philip Crosby) ranih 80-tih godina prošlog veka: Kvalitet ne smo da je besplatan, veĺ je i najpošteniji naļin za ostvarivanje profita. Svaki dinar koji ušteđite ne radeĺi stvari pogrešno, postaje bar pola dinara "iznad crte". U situaciji kada ne znate šta ĺe se desiti sa vašom organizacijom sutra, ne preostaje mnogo naļina za uveĺanje dobiti. Ukoliko se koncentrišete na sigurno obezbeĽenje kvaliteta, verovatno ĺete biti u situaciji da uveĺate profit u iznosu od 5 - 10% u odnosu na vašu prodaju... A to je puno besplatnog novca...[28]

MeĽusobni odnos izmeĽu kvaliteta, cena, tržišnog uļešća i troškova prikazan je na narednoj slici. Vrednost proizvoda, odnosno usluge na tržištu determinisan je kvalitetom dizajna. UnapreĽen dizajn ĺe jaļati reputaciju organizacije u okruženju i potrošaļevu percepciju kvaliteta, rezultirajuĺi u sposobnosti da se diktiraju više cene i postigne veĺe tržišno uļešće i veĺi ukupni prihod. Istovremeno, bolja usaglašenost organizacije u obezbeĽenju kvaliteta vodi ka nižim proizvodnim troškovima, a neto efekat je u poveĺanju dobiti.

Slika 4. Kvalitet i profitabilnost



Formulisanje poslovne strategije, kao pristupa savremene organizacije realizaciji definisanih ciljeva, politika i planova kako bi se zadovoljili interesi ključnih stejkholdera, u osnovi ima nekoliko vitalnih pitanja:

[28] Crosby Philip: *Quality is free - the art of making quality certain,* Pinguin books, University of Michigen, 1980, p.23.

- ko su kupci / potrošači i šta su njihove potrebe i očekivanja?
- kako organizacija najbolje može da opsluži svoje ciljno tržište?
- šta su jake strane, a šta slabosti organizacije?
- kako se organizacija poredi sa svojom konkurencijom?
- kako rizik i pretnje iz okruženja mogu uticati na poslovni uspeh organizacije?

Otuda, konkurentska (diferentna) prednost upravo označava sposobnost organizacije da na tržištu ostvari superiornost nad konkurencijom. Definisanje poslovne strategije upravo ima za cilj da podrži poslovne odluke, modeliranje konzistentnog integralnog poslovnog plana, kontrolu budućnosti u postizanje konkurentske prednosti. Naglašena konkurentska prednost bazira na šest fundamentalnih karakteristika:

- vođena je izvana željama i potrebama potrošača,
- doprinosi poslovnoj efikasnosti i efektivnosti savremene organizacije,
- obezbeđuje jedinstveno kombinovanje (podudaranje) faktora proizvodnje - organizacionih resursa sa prilikama iz okruženja,
- osnova je za ekspanziju poslovne aktivnosti,
- snažnaje motivaciona osnova za ljudske resurse u organizaciji.

Preduzetničke i tržišno orijentisane organizacije na različite načine mogu postizati konkurentsku prednost - nižim trokovima / prodajnim cenama, izuzetnom uslugom, visokom fleksibilnošću u odgovorima na zahteve tržišta, kontinuiranim inoviranjem, te superiornim kvalitetom. Savremeni uslovi poslovanja upravo *kvalitet* doživljavaju kao najsnažnije strategijsko (konkurentsko) oružje.

O kvalitetu sud donosi kupac. Svi atributi proizvoda, odnosno usluge koji čine vrednost za kupca i vode njegovoj satisfakciji i preferiraju kupovinu, moraju biti adresirani na pravi način. Mnogo faktora sa strane potrošača, kroz iskustva u kupovini, mogu uticati na vrednost, preferencije i satisfakciju. To podrazumeva interaktivnu, dvosmernu komunikaciju između organizacije i potrošača, te poverenje u proizvod ili uslogu koje vodi ka lojalnosti. Otuda, *pristup kvalitetu determinisan i vođen potrošačem predstavlja vitalni strategijski koncept savremene organizacije*, usmeren ka rastu tržišnog učešća i zadržavanju kupaca. Ovakav koncept zahteva konstantnu osetljivost na tržišne zahteve i merenje (brigu) o svim faktorima koji utiču na satisfakciju kupaca.

Koncept kvaliteta ne uključuje samo atribute proizvoda, odnosno usluge usmerene na bazne zahteve kupaca, već i one kojima se organizacija diferencira u odnosu na konkurenciju. Važno je razumeti da se svaka organizacija ne takmiči sa konkurencijom istim dimenzijama kvaliteta. U ovom smislu, Garvin[29] (David Garvin) uočava osam baziičnih dimenzija kvaliteta koje donose kompetitivnu prednost:

1 Upotrebnu vrednost određenog dobra (performance)
2 Karakteristike proizvoda, odnosno usluge (features),
3 Pouzdanost (reliability),
4 Usaglašenost - upotrebna vrednost u skladu sa postavljenim standardima u procesu proizvodnje (conformance),
5 Trajnost (durability),
6 Organizovanost servisne službe i održavanja (serviceability)
7 Estetika (aestetichs),
8 Opaženi kvalitet (perceived quality)

Takođe, Garvin dalje navodi da svaka savremena, tržišno orijentisana organizacija može kreirati tržišnu nišu, fokusirajući se samo na one dimenzije kvaliteta koje konkurencija ignoriše. Dok je kvalitet predstavljao značajan izvor konkurentske prednosti tokom 70-tih i 80-tih godina prošlog veka, prepoznavanje značaja kvaliteta i rapidna stopa po kojoj su organizacije unapređivale svoj kvalitet postaje dati, pre nego distinktivni izvor konkurentske prednosti. I konačno, organizacije koje ne posvećuju nužnu, signifikantnu pažnju svim dimenzijama kvaliteta, jednostavno ne mogu biti konkurentne. Stoga, *upravljanje totalnim kvalitetom* u savremenim uslovima predstavlja baziičnu poslovnu strategiju.

[29] Isto, str.28.

3. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM - PRINCIPI KVALITETA I PROCESNI PRISTUP

Briga o stalnom unapreĽenju sistema menadźmenta je sasvim logičan ishod činjenice da se proces upravljanja bavi źivim i dinamičnim sistemom - sistemom koji je u stalnim promenama kao posledica delovanja (kombinacije) internih i eksternih stejkholdera. Osnovni cilj upravljanja je reagovanje na pomenute promene tako da sistem očuva nivo performansi koji je postojao pre nastalih promena, odnosno održi fleksibilnost kao karakteristiku sistema koji obavlja svoju funkciju bez obzira na intenzitet internih i ekternih promena.

DovoĽenje organizacije u stanje poviđenih performansi se moźe smatrati unapreĽenjem i čini opđti cilj upravljanja. Adekvatno usaglađavanje sistema menadźmenta proizvodnih i uslućnih organizacija sa zahtevima standarda ISO 9001 je efikasna sistematična podloga za ostvarenje fleksibilnog sistema sa svim karakteristikama koje iz ove fleksibilnosti proizilaze, a to su omogućeni:

- opstanak,
- održivi razvoj,
- zadovoljenje zahteva korisnika na duži rok,
- ulazak u tok stalnog sistematičnog i sistemskog unapreĽenja.

S obzirom da su odrednice standarada ISO 9001 u širokoj primeni u svetu, izbor ove podloge za izvoĽenje projekata unapreĽenja nameće se kao dobro i racionalno (optimalno) rešenje, jer uz pomenuto, olakšava i komunikaciju sa dobavljačima, korisnicima i ostalim zainteresovanim akterima.

3.1. Principi menadžmenta kvalitetom

Standardi ISO 9000:2000 i 9004:2000 definišu principe menadźmenta kvalitetom čijim prihvatanjem olakšavamo ostvarenje ciljeva kvaliteta. ISO 9001 objavljen je sredinom 80-tih godina prošlog veka ponajpre s ciljem obezbeĽenja poverenja u kvalitet izlaza odreĽenog proizvoda, pre nego što on doĽe do korisnika, odnosno potrošača.

U nastavku su navedeni principi, šta se pod njima podrazumeva i koje nam mogućnosti daju.

Princip 1 – organizacija usmerena na korisnika

Organizacije zavise od svojih korisnika i prema tome, one treba da razumeju aktuelne i buduće potrebe korisnika, treba da ispune zahteve korisnika i da nastoje da pruže i više nego što korisnici očekuju. Ovaj princip podrazumeva:

- potpuno razumevanje celog opsega potreba i očekivanja korisnika u vezi sa proizvodima i uslugama, isporukom, cenom, pouzdanošću itd.
- ostvarenje izbalansiranog prilaza između potrba i očekivanja korisnika i potreba i očekivanja ostalih zainteresovanih strana (vlasnika, zaposlenih, dobavljača, lokalne zajednice i društva uopšte),
- jasno komuniciranje ovih potreba i očekivanja kroz celu organizaciju,
- merenje zadovoljstva korisnika i sprovođenje odgovarajućih akcija u skladu sa dobijenim rezultatima i
- održavanje trajnih veza sa korisnicima proizvoda ili usluga.

Istovremeno, pomenuti princip omogućava:

- pri definisanju *politike i strategije*: razumevanja potreba i očekivanja korisnika i svih zainteresovanih strana u svakom segmentu organizacije,
- pri postavljanju *ciljeva i programa*: definisanje jasnih ciljeva i programa koji su direktno povezani sa zahtevima i očekivanjima korisnika i svih drugih zainteresovanih strana,
- pri *operativnom upravljanju*: neprekidno poboljšavanje učinka organizacije na ostvarenju zahteva korisnika i
- pri *upravljanju ljudskim resursima*: odabir i obuku zaposlenih kako bi raspolagali znanjem i veštinama neophodnim za zadovoljenje zahteva korisnika.

Princip 2 – liderstvo

Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenja organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanju ciljeva organizacije. Ovaj princip podrazumeva:

- vođenje sopstvenim primerom,
- razumevanje promena u spoljnjem okruženju i adekvatan odgovor na te promene,
- vođenje računa o interesima svih zainteresovanih strana, uključujući korisnike, vlasnike, zaposlene, dobavljače, lokalnu zajednicu i društvo u celini,
- postavljanje jasne vizije budućnosti organizacije,
- postavljanje zajedničkih vrednosti i etičkih modela na svim nivoima organizacije,
- izgradnju poverenja i uklanjanje straha,
- obezbeđenje zaposlenima neophodnih resursa i slobode kako bi mogli da deluju odgovorno i pouzdano,
- inspirisanje, podsticanje, prepoznavanje i vrednovanje doprinosa radnika,
- promovisanje i podsticanje otvorene i iskrene komunikacije,
- obrazovanje, obuku i upravljanje karijerama,
- postavljanje dovoljno izazovnih i inspirativnih ciljeva i
- primenu odgovarajuće strategije za ostvarenje ovih ciljeva.

Princip omogućava:

- pri definisanju *politike i strategije*: postavljanje i komuniciranje jasne vizije budućnosti organizacije,
- pri postavljanju *ciljeva i programa*: prevođenje vizije organizacije u merljive ciljeve,
- pri *operativnom upravljanju*: obezbeđenje uslova i uključivanje zaposlenih u postizanje ciljeva,
- pri *upravljanju ljudskim resursima*: raspolaganje kompetentnom, motivisanom, dobro informisanom i stabilnom radnom snagom.

Princip 3 – <u>uključenje osoblja</u>

Osoblje na svim nivoima čini suštinski deo jedne organizacije i njihovim punim uključivanjem omogućava se da se iskoriste njihove sposobnosti za ostvarivanje dobrobiti organizacije. To znači da princip podrazumeva:

- prihvatanje organizacije kao svoje uz prihvatanje odgovornosti za rešavanje problema,

- aktivno traženje mogućnosti za unapređenje procesa rada,
- aktivno zalaganje za povećanje sopstvene kompetentnosti, znanja i iskustva,
- slobodnu razmenu znanja i iskustva unutar timova i grupa,
- usresređivanje na stvaranje vrednosti za korisnike,
- inovativnost i kreativnost pri realizaciji ciljeva organizacije,
- bolje predstavljanje organizacije korisnicima, lokalnoj zajednici i društvu uopšte,
- zadovoljstvo pri obavljanju posla i
- entuzijazam i ponos zbog pripadnosti organizaciji.

Princip omogućava:

- pri definisanju *politike i strategije*: aktivan doprinos zaposlenih unapređenju strategije i politike organizacije,
- pri postavljanju *ciljeva i programa*: prihvatanje ciljeva organizacije kao sopstvenih,
- pri *operativnom upravljanju*: uključivanje zaposlenih u donošenje odgovarajućih odluka i sprovođenje unapređenja procesa rada i
- pri *upravljanju ljudskim resursima*: veće zadovoljstvo zaposenih svojim poslovima i aktivno uključivanje organizacije u njihov lični život i razvoj, što doprinosi prosperitetu same organizacije.

Princip 4 – <u>procesni pristup</u>

Željeni rezultat se može efikasnije ostvarivati ako se upravljanje odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces. Princip podrazumeva:

- definisanje svih procesa neophodnih za ostvarenje željenog rezultata,
- identifikaciju i praćenje ulaza i izlaza iz procesa,
- identifikaciju veze procesa sa funkcijama organizacije,
- vrednovanje mogućih rizika, posledica i uticaja procesa na korisnike, dobavljače i sve druge zainteresovane strane,
- definisanje jasnih odgovornosti i nadležnosti za upravljanje procesima,
- identifikovanje svih unutrašnjih i spoljašnjih korisnika i zainteresovanih strana,

- obezbeĽivanje svih neophodnih ulaza u proces (zaposleni, obuka, materijal, postupci, metode, informacije itd.), neophodnih za njegovu uspešnu realizaciju u formi izlaza iz procesa.

Ovaj princip omogućava:

- pri definisanju politike i strategije: jasno definisani procesi u organizaciji joj omogućavaju lakše predvidljive rezultate, bolje korišćenje svih resursa, kraća vremena ciklusa i niže troškove,
- pri postavljanju ciljeva i programa: jasno razumevanje sposobnosti procesa omogućava stvaranje izazovnih ciljeva,
- pri operativnom upravljanju: prihvatanje procesnog prilaza za sve operacije dovodi do sniženja troškova, prevencije grešaka, upravljanje odstupanjima, kraća vremena ciklusa i predvidljive rezultate i
- pri upravljanju ljudskim resursima: postavljanje efikasnih procesa upravljanja ljudskim resursima kao što su zapošljavanje, obrazovanje i obuka omogućava se usklađenost ovih procesa sa potrebama organizacije, što stvara mnogo upotrebljivije ljudske resurse.

Princip 5 – <u>sistematski pristup upravljanju</u>

Identifikovanje i razumevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa i upravljanje tim sistemom doprinose efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva. Princip podrazumeva:

- definisanje sistema za identifikovanje ili razvoj procesa, koji je usmeren na ispunjenje željenih ciljeva,
- postavljanje sistema na način koji će omogućiti da postavljeni cilj bude ispunjen na najefikasniji način,
- potpuno razumevanje međuzavisnosti procesa u sistemu,
- neprekidno unapređenje sistema kroz merenje i vrednovanje rezultata i
- jasno prepoznatljiva ograničenja u pogledu resursa pre bilo kakve akcije.

Princip omogućava:

- pri definisanju politike i strategije: kreiranje sveobuhvatne i motivirajuće politike i strategije, koja će uzimati u obzir ceo spektar zahteva, koji se danas postavljaju pred organizaciju,
- pri postavljanju ciljeva i programa: sinhronizaciju ciljeva i programa individualnih procesa i podsistema sa ključnim ciljevima organizacije,
- pri operativnom upravljanju: jasniji i širi pogled na efektivnost procesa, što treba da dovede do boljeg razumevanja uzroka problema i njihovog pravovremenog otklanjanja i
- pri upravljanju ljudskim resursima: mnogo bolje razumevanje uloga i odgovornosti za postizanje zajedničkih ciljeva (koji su ovog puta međusobno sinhronizovani), što za posledicu ima smanjenje barijera između različitih funkcija u organizaciji i unapređenje timskog rada.

Princip 6 – <u>stalna poboljšavanja</u>

Stalna poboljšavanja ukupnih performansi organizacije treba da predstavljaju njen stalni cilj.

Princip podrazumeva:

- postavljanje stalnog poboljšavanja proizvoda, odnosno usluga, procesa i sistema treba da je cilj svakog zaposlenog u organizaciji,
- omogućivanje i motivisanje primene osnovnih koncepata unapređenja: postepenih, malih unapređenja i velikih inovativnih unapređenja,
- neprekidno upoređivanje ujinka sa postavljenim kriterijumima, kako bi se identifikovale oblasti za potencijalna unapređenja,
- neprekidno unapređivanje efikasnosti i efektivnosti svih procesa,
- promovisanje i ulaganje u preventivne aktivnosti,
- obrazovanje i obuka svakog zaposlenog za primenu metoda i alata neprekidnog unapređenja kao što su PDCA ciklus, rešavanje problema, proces reinženjeringa, inovacije procesa itd.,
- postavljanje merljivih ciljeva kako bi se pratila poboljšavanja i
- priznavanje, odnosno ispravno nagrađivanje unapređenja.

Princip omogućava:

- pri definisanju politike i strategije: postavljanje i ostvarenje vrednijih poslovnih planova kroz integraciju neprekidnog unapređenja sa strategijskim i poslovnim planiranjem,
- pri postavljanju ciljeva i programa: postavljanje realnih i izazovnih ciljeva unapređenja i obezbeđenje resursa za njihovo ostvarenje,
- pri operativnom upravljanju: uključenje svih zaposlenih u organizaciji u procese neprekidnog unapređenja i
- pri upravljanju ljudskim resursima: obezbeđenje neophodnih alata, mogućnosti i motivacije zaposlenih za unapređenje proizvoda, procesa i sistema.

Princip 7 – <u>odlučivanje na osnovu činjenica</u>

Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija. Ovaj princip podrazumeva:

- sprovođenje merenja i prikupljanje onih podataka i informacija koji su relativni za ispunjenje unapred postavljenih ciljeva,
- obezbeđenje tačnih, pouzdanih i pristupačnih podataka i informacija,
- analizu prikupljenih podataka i informacija uz korišćenje validnih metoda,
- razumevanje odgovarajućih statističkih tehnika i
- donošenje odluka i sprovođenje akcija na osnovu rezultata logičke analize i balansa između iskustva i intuicije.

Princip omogućava:

- pri definisanju politike i strategije: strategije zasnovane na relevantnim podacima su uspešnije i realnije za realizaciju,
- pri postavljanju ciljeva i programa: korišćenje relevantnih podataka koji se mogu porediti omogućava postavljanje ciljeva koji su istovremeno i realni i predstavljaju izazov, kao i precizno praćenje njihove realizacije,
- pri operativnom upravljanju: podaci i informacije predstavljaju osnovu za razumevanje uticaja procesa i celog sistema, što omogućava unapređenja i sprečavanje budućih problema i

- pri upravljanju ljudskim resursima: analiziranje podataka i informacija iz izvora kao što su upitnici za zaposlene, sugestije i dr., kako bi oni predstavljali osnovu za redefinisanje politike.

Princip 8 – uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima

Organizacija i njeni isporučioci su nezavisni, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrednost. Princip podrazumeva:

- identifikovanje i izbor ključnih isporučilaca,
- ostvarenje odnosa sa isporučiocima koji predstavljaju izbalansiran odnos kratkoročnih dobiti i dugoročnih koristi organizacije i celog društva,
- jasnu i otvorenu komunikaciju,
- zajednički razvoj i unapređenje proizvoda, usluga i procesa,
- zajedničko razumevanje zahteva korisnika,
- razmenu informacija i planova za budućnost i
- priznavanje i vrednovanje svih unapređenja i dostignuća isporučilaca.

Princip omogućava:

- pri *definisanju politike i strategije*: stvaranje kompetitivne prednosti kroz razvoj strateških saveza ili partnerstva sa isporučiocima,
- pri postavljanju *ciljeva i programa*: postavljanje viših ciljeva uz rano uključivanje isporučilaca u njihovu realizaciju,
- pri *operativnom upravljanju*: stvaranje i upravljanje odnosima sa isporučiocima koji će omogućiti pouzdanu i pravovremenu isporuku bez defekata i
- pri *upravljanju ljudskim resursima*: razvoj i unapređenje sposobnosti isporučilaca kroz njihovu obuku i zajednička ulaganja u unapređenja.

Zadovoljenje zahteva referentnih organizaciono-upravljačkih standarda koji promovišu predmetne principe dobre poslovne prakse u uslužnoj organizaciji treba da je stvarnost. Svestan činjenice da uvek može bolje, menadžment organizacije je opredeljen da, vremenom,

dosledno uvede u primenu sve prethodno navedene principe, kao i one prikazane u nastavku i da doslednu primenu tih principa oljuva u vremenu. Principi kojima menadžment organizacije treba svesno da stremi su:

01. *Posvećenje poboljšavanju sistema menadžmenta kvalitetom kao procesu trajnog karaktera, po svim nivoima, uz uključenje korisnika i dobavljača;*
    Opredeljenje menadžmenta je ostvarenje trajnog poboljšavanja procesa rada. Delovanje aktivnosti unapređenja usmerava se na faktore uspešnosti koji se uočavaju kao kritični.

02. *Rad bez grešaka, zasnovan na razumevanju potreba i očekivanja korisnika, timski rad i stalno svesno korišćenje principa Demingovog " točka unapređenja ,, ;*
    Deo radnih procedura predstavlja opis reagovanja na neželjene situacije. Znanje i iskustvo zaposlenih i procedure koje opisuju reagovanje na ove situacije svode rizik nastanka neusaglašenosti na minimum. S druge strane, znanje zaposlenih predstavlja ključni resurs u sprovođenju aktivnosti unapređenja, gde se pod unapređenjem podrazumeva između ostalog i svaka izmena koja smanjuje verovatnoću nastanka greške. Trajno opredeljenje menadžmenta je osvajanje rada bez grešaka iz bar dva razloga: smanjenje troškova kvaliteta i veći manevarski prostor za postizanje boljeg zadovoljenja zahteva korisnika i svih zainteresovanih strana.

03. *Postizanje razumevanja odnosa korisnik – dobavljač i orijentacija ka zadovoljenju potreba i očekivanja korisnika kod svakog zaposlenog u organizaciji;*
    Svaki poslovni odnos i sa dobavljačem i sa korisnikom, u svakom momentu posmatra prvenstveno kao partnerski.

04. *Upravljanje procesima poboljšavanja usmeravanjem ka postizanju rezultata definisanim u obliku merljivih ciljeva;*
    Set merljivih ciljeva se posmatra sa aspekta ostvarenja, kako kratkoročnih, tako i dugoročnih efekata. Pri tome se vodi računa da ostvarenje kratkoročnih ne ugrozi ostvarenje dugoročnih ciljeva i efekata.

05. *Eliminisanje prepreka između organizacionih celina stvaranjem i unapređenjem komunikacija i timskog rada;*

Svaka organizaciona celina ima svoje mesto u neprekidnom lancu odvijanja procesa rada. Kako je rezultat poslovanja uslovljen kontinuiranim odvijanjem rada svih organizacionih celina koje u njemu uļestvuju, a prestanak rada bilo koje organizacione celine u lancu predstavlja prekid lanca, odnosno zastoj poslovanja. Menadġment je svestan suġtinskog znaļaja eliminacije prepreka izmeĽu svojih organizacionih celina i promovisanju svesti da interesi organizacionih delova i interes celine ne trba da budu u suprotnosti.

06. *Eliminisanjem straha zaposlenih od primene alata, metoda i tehnika upravljanja i poboljšavanja sistema;*
Postizanje sistematiļnih unapreĽenja podrazumeva primenu metoda i tehnika, pa ovaj princip menadġment smatra jednim od ključļnih.

07. *Merenje rezultata poboljšavanja u cilju ocene progresa i provere nivoa zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresovanih strana;*
Ostvarenje ovog principa je predmet posebne paġnje pri usmeravanju resursa ka ostvarenju optimalnog balansa meĽusobno suprostavljenih potreba i interesa.

08. *Sistemski pristup oblikovanju menadžmenta totalnim kvalitetom, kroz stalno stručno osposobljavanje kadrova, oslobađanje " energije ,, zaposlenih i njeno usmeravanje na eliminaciju problema, odnosno korenita izmena kulture rada i odnosa prema radu kod zaposlenih;*
Politike i strategije se preispituju i po potrebi, menjaju u skladu sa promenama u okolini, naroļito promenama zahteva i potreba, kako korisnika, tako i dobavljaļa.

U standardima ISO 9001:2000 dati su zahtevi koje treba da zadovolji svaka organizacija ļije je opredeljenje da se deklariġe ili sertifikuje po svom standardu.

3.2. Analiza zahteva standarda ISO 9001

(i) Minimum zahteva za sistem menadžmenta kvalitetom

1. Opġti zahtevi

- uspostavite, dokumentujte, uvedite i održavajte sistem menadžmenta kvalitetom koji stalno povećava svoju efektivnost, a to podrazumeva:
  - ❖ identifikaciju procesa,
  - ❖ definisanje redosleda i veza procesa,
  - ❖ kriterijume za efektivno funkcionisanje i upravljanje procesima,
  - ❖ obezbeđenje resursa i informacija,
  - ❖ definisanje merenja, praćenja i analize procesa i
  - ❖ primenu aktivnosti za postizanje planiranih rezultata i stalnog poboljšavanja procesa i
- identifikujte i upravljajte procesima koje ste poverili spoljnoj organizaciji, a imaju uticaj na usaglašenost proizvoda sa postavljenim zahtevima.

2. Zahtevi za dokumentovanjem

- svoj sistem kvaliteta opišite poslovnikom kvaliteta,
- utvrdite, uvedite i dosledno sprovodite postupke (procedure) i uputstva (instrukcije) sistema menadžmenta kvalitetom,
- odobravanje, preispitivanje, identifikacija i distribucija dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom treba da su definisani i pod kontrolom,
- u svim procesima gde se ugrađuje kvalitet u vaš proizvod i/ili uslugu na raspolaganju treba da je vašeća dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom,
- vaš sistem ne sme da dozvoljava rad sa zastarelim dokumentima, a izmene morate sprovoditi na sistematičan način koji podrazumeva učešće svih onih koji su oblikovali prethodnu verziju dokumenta,
- zapisima dokazujte da posedujete sistem menadžmenta kvalitetom,
- oni moraju biti raspoloživi svim korisnicima u definisanom periodu čuvanja i
- dokumentacijom sistema menadžmenta kvalitetom jednoznačno definišite sve aktivnosti i odgovornosti po osnovu upravljanja zapisima o kvalitetu.

(i) Minimum zahteva za odgovornost rukovodstva

1. Obaveze i delovanje rukovodstva

- najviġe rukovodstvo treba da ima dokaz o svojem angaǵovanju na razvoju, primeni i poboljġavanju sistema menadǵmenta kvalitetom, a to podrazumeva:
  - ❖ isticanje vaǵnosti zadovoljenja zahteva korisnika, zakona i propisa,
  - ❖ definisanu politiku i ciljeve kvaliteta,
  - ❖ preispitivanje i
  - ❖ obezbeĽenje neophodnih resursa.

2. UsredsreĽenost na korisnika

- najviġe rukovodstvo mora da obezbedi da su oļekivanja korisnika:
  - ❖ odreĽena,
  - ❖ prevedena u zahteve i
  - ❖ ispunjena.

3. Politika kvaliteta

- treba da odgovara svrsi organizacije,
- treba da iskaǵe opredeljenost zadovoljenju zahteva i stalnom poboljġavanju,
- treba da obezbedi okvir za utvrĽivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta,
- treba da je saopġtena i shvaĺena po svim nivoima i funkcijama u organizaciji i
- treba da se preispituje u cilju postizanja stalne adekvatnosti.

4. Planiranje

- rukovodstvo mora da obezbedi da se uspostave ciljevi kvaliteta za sve relevantne funkcije i nivoe u organizaciji, uključujući i ciljeve za procese realizacije proizvoda/usluga,
- ciljevi moraju biti merljivi,
- ciljevi moraju biti saglasni sa politikom kvaliteta,
- resursi za dostizanje ciljeva treba da su identifikovani i isplanirani,
- izlazi planiranja moraju da budu dokumentovani,
- planiranje kvaliteta treba da obuhvati:
  - ❖ procese sistema menadǵmenta kvalitetom,

- ❖ potrebne resurse i
- ❖ stalno unapreĽenje

- planiranje mora da obezbedi da se promene izvode na kontrolisan naļin i ne na raļun kvaliteta i integriteta sistema menadģmenta kvalitetom.

5. Odgovornost, ovlaģĺenja i komuniciranje

- za sve rukovodne strukture u svim procesima rada definiģite odgovornost i ovlaģĺenja,
- odredite odgovorno lice (jedno ili viģe) po pitanju kvaliteta ï odgovorno lice za primenu i odrģavanje postavljenog sistema, kao i za promociju svesti o potrebi zadovoljenja zahteva korisnika i
- komunikacija izmeĽu razliļitih nivoa i funkcija (putem brifinga, sastanaka, preko oglasne table ili pisanih informacija i koriģĺenjem audio ï vizuelnih i elektronskih medija) treba da budu resurs za poboljģavanje i uļeģĺe zaposlenih u ostvarenju ciljeva kvaliteta.

6. Preispitivanje od strane rukovodstva

- na osnovu internih provera i drugih, na sistemski i sistematski naļin prikupljenih i obraĽenih informacija, vaģe rukovodstvo sa izvrģnom odgovornoģĺu (na primer na sednicama odbora za kvalitet), treba da vrģi periodiļno preispitivanje sistema menadģmenta kvalitetom i
- rezultati preispitivanja moraju imati pisani trag.

(iii) Minimum zahteva za menadžment resursima

1. ObezbeĽenje resursa

- organizacija mora da utvrdi i blagovremeno obezbedi resurse za:
  - ❖ primenu i poboljģavanje procesa sistema menadģmenta kvalitetom i
  - ❖ resurse za zadovoljenje zahteva korisnika.

2. Ljudski resursi

- zaposleni kojima su dodeljene odgovornosti u sistemu menadžmenta kvalitetom moraju moraju biti kompetentni na osnovu svog obrazovanja, uvežbanosti, veština i iskustva,
- moraju se identifikovati potrebe za kompetencijama zaposlenih na poslovima koji utiču na kvalitet,
- mora se obezbediti obuka za ostvarenje tih potreba i ocena efikasnosti te obuke,
- mora se obezbediti da su zaposleni svesni uticaja, važnosti i doprinosa njihovih aktivnosti ostvarenju ciljeva kvaliteta i
- moraju se voditi zapisi o potrebama, procedurama i rezultatima obrazovanja, obučenosti i iskustvu.

3. Infrastruktura

- organizacija mora da identifikuje, obezbedi i održava infrastrukturu (radni prostor i pripadajuća sredstva rada, opremu, alate, hardver, softver i usluge podrške) potrebna za postizanje usaglašenosti proizvoda i/ili usluge.

4. Radna sredina

- organizacija mora da identifikuje i upravlja faktorima koji su neophodni za postizanje usaglašenosti proizvoda, i to:
  - ❖ ljudskim ï humanim faktorima (kreativnim metodologijama rada sa ciljem iskorišćenja potencijala zaposlenih, pravilima i smernicama bezbednosti uključujući i upotrebu zaštitne opreme i druge opreme i objekata za zaposlene) i
  - ❖ fizičkim faktorima radne sredine (toplota, buka, osvetljenje, higijena, vlaga, čistoća, vibracije, zagađenost, strujanje vazduha).

(iv) Minimum zahteva za realizaciju proizvoda

1. Planiranje realizacije proizvoda

- utvrdite ciljeve kvaliteta za proizvod, projekat ili ugovor,
- utvrdite potrebne procese, resurse i dokumentaciju za rad specifičnu za proizvod i/ili uslugu,

- definiġite aktivnosti i kriterijume prihvatljivosti za verifikaciju i validaciju proizvoda i/ili usluga,
- utvrdite potrebne zapise i
- po potrebi i/ili zahtevu korisnika za specifiļan proizvod, projekat ili ugovor oblikujte plan kvaliteta.

2. Procesi koji se odnose na korisnike

- pri ugovaranju, ugovarajte i zahteve kvaliteta,
- preispitivanje ugovaranja vrġite na definisan naļin, i vodite zapise o tome kao garanciju da su svi u reprodukcionom lancu sagledali moguĺnosti i dali saglasnost da ĺe prihvaĺene obaveze i izvrġiti,
- eventualne izmene ugovora vrġite iskljuļivo uz obostranu saglasnost,
- o svemu navedenom imajte dokaze ï zapise i
- utvrdite stalnu komunikaciju sa korisnicima koja podrazumeva sve relevantne faktore ovog procesa.

3. Projektovanje i razvoj

- definiġite naļin razvoja novog proizvoda a to znaļi da izlazni parametri ispunjavaju postavljene zahteve za projekat i da konaļnu odluku o uļinjenom naporu donose korisnici proizvoda i/ili usluga,
- definiġite ko je odgovoran za sve aktivnosti projektovanja i ko sve uļestvuje u realizaciji i verifikaciji projekta i
- vodite zapise kao dokaze takvog naļina rada.

4. Nabavka

- gajite partnerske odnose sa viġim isporuļiocima,
- morate imati liste podobnih isporuļilaca,
- definiġite uslove prijema,
- postignute jednoznaļnost kod svih nabavki ukljuļujuĺi i potrebna preispitivanja i
- ustanovite postupke za verifikaciju i odobravanje nabavljenih proizvoda, uzimajuĺi u obzir ispitivanja koja se izvode kod isporuļioca.

5. Proizvodnja i pružanje usluga

- definišite postupke za planiranje i pripremu procesa,
- sve aktivnosti u procesima gde se ugrađuje kvalitet u vaše proizvode i/ili usluge pokrijte dokumentacijom,
- opremom upravljajte na takav način da ona omogućava ostvarenje postavljenih zahteva,
- odredite i izvršite validaciju svih procesa čiji se izlazi ne mogu verifikovati neposrednim merenjem ili praćenjem, pri čemu način validacije treba da obuhvati:
  - ❖ karakteristike procesa,
  - ❖ vrstu opreme i kvalifikaciju zaposlenih,
  - ❖ korišćenje definisanih metodologija rada,
  - ❖ zahteve za zapisima i
  - ❖ ponovnu validaciju,
- definišite jednoznačnost u pogledu identifikacije i utvrđenih granica sledljivosti,
- identifikaciju ostvarujte putem etiketiranja na ambalaži i kroz prateću dokumentaciju uz proizvod,
- obezbedite pažljivo rukovanje imovinom korisnika (ovde spada i intelektualna svojina) koja se nalazi u organizaciji, podrazumevajući označavanje, verifikaciju, skladištenje, održavanje i informisanje korisnika u slučaju gubitka ili oštećenja,
- vodite brigu osvojim proizvodima i u proizvodnom i postproizvodnom periodu i
- definišite postupke (procedure) i uputstva (instrukcije) za procese:
  - ❖ rukovanja,
  - ❖ skladištenja,
  - ❖ pakovanja,
  - ❖ čuvanja i
  - ❖ isporuke,

svojih proizvoda, a u cilju obezbeđenja uslova da u ovim procesima ne dođe do degradacije kvaliteta.

6. Upravljanje uređajima za praćenje i merenje

- morate tačno definisati šta se proverava i kojom opremom se to čini,
- upravljajte vašom mernom, ispitnom i kontrolnom opremom, a to znači:
  - ❖ označite je,

- ❖ evidentirajte je,
- ❖ periodično je pregledajte i
- ❖ zaštitite je od oštećenja.

- vodite raćuna o uslovima okoline u kojoj se vrše merenja, ispitivanja i kontrolisanja.

(v) Minimum zahteva za merenja, analize i poboljšavanja

1. Opšte

- definišite, planirajte i sprovodite aktivnosti merenja, praćenja, analize i poboljšavanja i
- odredite metodologiju rada uključujući i primenu statističkih tehnika.

2. Praćenje i merenje

- definišite, planirajte i sprovodite praćenje informacija o zadovoljstvu i/ili nezadovoljstvu korisnika,
- dokumentacijom definišite interne provere,
- morate imati obučene proverivače,
- vršite provere, a njihove rezultate koristite za poboljšavanje procesa rada,
- definišite, planirajte i sprovodite praćenje onih procesa koji su neophodni za zadovoljenje zahteva korisnika, a u svrhu dobijanja potvrde o trajnoj sposobnosti tih procesa,
- vašim sistemom menadžmenta kvalitetom, putem postupaka, uslova prijema i pratećih uputstava, definišite prijemna, procesna i završna kontrolisanja i ispitivanja i
- zapise o kvalitetu proizvoda stvarajte, analizirajte i zbog vas i vaših korisnika određen, potreban, period čuvajte.

3. Upravljanje neusaglašenim proizvodom

- postupcima i pratećim uputstvima definišite aktivnosti u slučaju pojave neusaglašenosti, i to:
  - ❖ kako se ona identifikuje,
  - ❖ kako se izdvaja,
  - ❖ kako se analizira,
  - ❖ kako se rešava i

- ❖ kako se dokumentuje
- pojavni oblici neusaglašenosti moraju biti osnova za pokretanje korektivnih mera.

4. Analiza podataka

- izdvajajte podatke, analizirajte ih i koristite za verifikovanje i dalje upravljanje procesima i
- analizom ustanovite:
  - ❖ meru zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika,
  - ❖ usaglašenosti sa zahtevima korisnika,
  - ❖ karakteristike procesa, proizvoda i njihovih trendova i
  - ❖ kvalitet vaših isporučilaca.

5. Poboljšavanje

- planirajte, podstičite i upravljajte procesima stalnog poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom,
- vršite analize svih pojavnih oblika neusaglašenosti,
- povratne informacije sa tržišta koristite kao osnovu za sprovoĐenje korektivnih i preventivnih mera,
- analizirajte svoje procese, izveštaje o kvalitetu, reklamacije,
- korektivne i preventivne mere sprovodite na definisan i dokumentovan način,
- vršite kontrolu sprovedenosti i efikasnosti preventivnih i korektivnih mera,
- po potrebi vršite i promene u dokumentaciji sistema menadžmenta kvalitetom, kao posledicu sprovedenih preventivnih i korektivnih mera i
- o svemu tome vodite zapise kao dokaze da ove aktivnosti sprovodite.

3.3. Procesni pristup upravljanju kvalitetom

Poseban značaj zaslužuje procesni prilaz, pri čemu su prednosti primene ovakvog pristupa sledeće:

- integracija i ujednačavanje procesa sa ciljem dostizanja planiranih rezultata,
- mogućnost usmerenja napora na efikasnost i efektivnost procesa,

- sticanje poverenja korisnika i ostalih zainteresovanih strana u vezi sa konzistentnošću performansi organizacije,
- transparentnost aktivnosti u organizaciji,
- manji troškovi i kraći ciklusi usled efektivnog korišćenja resursa,
- poboljšani, konzistentni i predvidljivi rezultati,
- mogućnost realizacije usmerenih i prioritetnih upravljačkih inicijativa,
- uključivanje zaposlenih i razjašnjavanje njihovih odgovornosti.

Istovremeno, primena izgrađenog opšteg procesnog modela sistema menadžmenta kvalitetom ima sledeće pozitivne efekte na upravljanje organizacijom:

- olakšavanje komunikacije, kakao unutar organizacije, tako i sa subjektima van nje, kao rezultantu sistematičnosti u obavljanju aktivnosti procesa rada, a time i:
    - jednostavnije reagovanje na stanja u sistemu (jednostavnije upravljanje procesima), i
    - jednostavnije uvođenje izmena u proces, odnosno povećanje fleksibilnosti sistema.

Pored primarne funkcije, primena modela može poslužiti kao podloga za:

- dalju razradu procesnog modela realnog sistema i izradu detaljnijih prikaza koji bi omogućili dublji uvid u način odvijanja aktivnosti procesa u organizaciji,
- formalizaciju veza između realnih procesa za potrebe detaljnog opisa informacionih tokova za potrebe izrade informacionog sistema, i
- izradu sistema za praćenje performansi (aktivnosti/efikasnosti),

što može rezultovati:

- efikasnijim preisitivanjima od strane rukovodstva, usled postojanja definisanih parametara koje na različitim nivoima menadžmenta treba pratiti sa svrhom sticanja uvida u efikasnost i efektivnost poslovanja,
- lakšim projektovanjem korektivnih, preventivnih i mera unapređenja,
- lakšim sprovođenjem i praćenjem korektivnih i preventivnih mera, i
- bezbolnijim uvođenjem promena kao što su: reinženjering procesa, reorganizacija, uvođenje nove opreme, i sl.

U savremenoj literaturi iz ove oblasti, dat je opšti model procesa u sistemu menadžmenta kvalitetom.[30] Ovaj model sadrži 18 procesa, raspoređenih u 8 grupa. To su:

Grupa procesa: UPRAVLJANJE

- operativno upravljanje,
- preispitivanje od strane rukovodstva,
- poslovno planiranje i strateško upravljanje

Grupa procesa: MARKETING

- praćenje i merenje zadovoljstva korisnika,
- promocija proizvoda/usluga, organizacije i odnosa sa javnošću

Grupa procesa: RAZVOJ

- razvoj proizvoda, usluga i organizacije

Grupa procesa: KOMERCIJALNI PROCESI

- nabavka,
- prodaja

Grupa procesa: PROIZVODNJA

- planiranje, priprema i upravljanje proizvodnjom / pružanjem usluga,
- proces proizvodnje / pružanja usluga

Grupa procesa: INTEGRALNA SISTEMSKA PODRŠKA

- održavanje pripreme i infrastrukture,
- skladištenje
- proces informatičke podrške

Grupa procesa: KVALITET

- proces interne provere,
- rešavanje neusklađenosti,
- korektivne i preventivne mere

[30] Radlovački, V.: Opšti model praćenja i ocenjivanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, FAkultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2007.

- proces praćenja i merenja performansi osnovnih procesa i karakteristika proizvoda

Grupa procesa: OPŠTI POSLOVI

- proces opštih poslova

Model je razvijen za slučaj opšte organizacije, bez obzira na veličinu, delatnost i ostale karakteristike. U radu je detaljno objašnjen i način primene modela, uz poseban osvrt na primenu u malim organizacijama i pojednostavljenja koja u tom slučaju treba uvesti (integracija procesa, izostavljanje procesa koji se ne pojavljuju u konkretnom slučaju i sl.). Model je prikazan kroz karte procesa (svaki od procesa po jedna) koje sadrže ulaze u procese, aktivnosti procesa, izlaze iz procesa, ciljeve, merne veličine za merenje performansi procesa i dodatne informacije.

3.4. TQM vs poslovna izvrsnost

Upravljanje ukupnim (totalnim) kvalitetom je koncept koji savremenoj organizaciji omogućava postizanje superiornih poslovnih performansi, odnosno obezbeđivanje dugoročnog, kontinuiranog poboljšanja u svim sferama poslovanja. To je "filozifija, set alata i procesa čiji output-i donose potrošačku satisfakciju i kontinuirano unapređivanje. TQM koncept, kao poslednji primenjeni nivo u upravljanju kvalitetom, objedinjuje kvalitet proizvoda, procesnu kontrolu, obezbeđenje kvaliteta i unapređenje kvaliteta."[31]

Veliki broj zemalja u svetu danas primenjuje sistem upravljanja kvalitetom na temelju međunarodnih standarda ISO 9000. Kao što smo videli, implementacijom serije standarda ISO 9000, savremene organizacije postižu bolje poslovne rezultate i konkurentni nastup na tržištu. Drugim rečima, u konkretnoj ekonomskoj stvarnosti savremene organizacije postoji politika kvaliteta, procedure su standardizovane, prisutan je mehanizam preventivnog i korektivnog delovanja, uspostavljenog nadzora nad greškama, te uključenost upravljačke strukture u praćenje funkcionisanja (i reviziju) celokupnog sistema. Upravo to je u osnovi filozofije poslovne izvrsnosti.

[31] Vujović, D., Nikšić, P.: Poslovna izvrsnost kao alat kvaliteta u ulozi stalnog poboljšavanja, 41. Nacionalna konferencija o kvalitetu, FQ 2014, str. 19-5.

No, neki autori smatraju da je poslovna izvrsnost postigla uspeh tamo gde je TQM koncept podbacio.[32] Naime, mnoge empirijske studije[33] pokazale se kako pojedini modeli poslovne izvrsnosti, kao što je to EFQM model na primer, imaju pozitivan uticaj na poslovne performanse preduzeća, dok je uticaj ISO 9000 standarda prilično dvosmislen. Tako, prilagođenost ovih standarda i njihova aplikacija kod malih i srednjih preduzeća je evidentna, dok primena okvira EFQM modela kod ovih privrednih subjekata izaziva određene poteškoće. ISO standardi ne pokrivaju nijedan od EFQM kriterijuma u celosti, odnosno najviše pokrivaju kriterijume *procesi* i *rezultati* (posebno rezultati kupaca). Nadalje, ovi standardi nisu tako sveobuhvatni kao kriterijumi EFQM modela, pa otuda ove okvire ne treba tretirati kao konkurentske, već kao komplementarne. *Prvi korak na putu ka ciljnom kvalitetu treba da bude implementacija ISO standarda, a potom sprovođenje EFQM okvira i oblikovanje modela poslovne izvrsnosti koji najviše odgovara anatomiji i fiziologiji konkretne organizacije.* Na temelju kompaaracije EFQM modela poslovne izvrsnosti sa ISO standardima, proizilazi da je ovaj model "usklađeniji" sa TQM-om. Cilj je stvoriti model koji idealno predstavlja filozofiju poslovne izvrsnosti (TQM) koja može biti primenjena u praksi svih organizacija neovisno o zemlji, veličini, sektoru ili fazi na njihovom putovanju prema izvrsnosti.[34]

U vezi sa ovim (i kao svojevrsna konfirmacija navedenih zaključaka) su i ocene sadržane u jednoj od novijih empirijskih studija koja je obuhvatila nalaze više od 100 procenitelja EFQM modela.[35] Ove ocene se mogu sistematizovati na sledeći način:

Motivacija za implementaciju okvira

(i) Motivacija organizacija da implementiraju međunarodne ISO 9000 standarde je po prirodi različita - postoji interna i eksterna motivacija. Interna motivacija uglavnom je vezana za unapređenje sistematizacije, efikasnosti i interne kontrole u organizaciji. Eksterna motivacija se odnosi na zahteve klijenata i unapređenje javnog imidža.

(ii) Motivacija da organizacija bude uključena u svet upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), pa potom EFQM modelom ka poslovnoj izvrsnosti uglavnom je interne prirode i odnosi se na faktore od kojih zavisi unapređenje planiranja i upravljačkih kapaciteta. Na drugoj strani,

[32] Videti opširnije: Samardžija, J.: Globalna kultura izvrsnosti, Ekonomska misao i praksa br.1, Zagreb, 123.
[33] Mønsted,M., Føns, T., Kjær Eskildsen, J., *A comparative assessment of the EFQM Excellence model and the ISO 9001:2000,* Institute of Information Science
[34] Samardžija, J.: Globalna kultura izvrsnosti, Ekonomska misao i praksa br.1, Zagreb, 124-125.
[35] Heras-Saizarbitoria, I. et al: The Impact of ISO 9001 standards and the EFQM model: The view of the assessors, Routledge, 2011., p. 214-216.

faktorima koji mogu doprineti intenziviranju grupnog rada, veći oj participaciji zaposlenih, jačanju motivacije i komunikacije, nije dat veći i značaj.

Uočene poteškoće u implementaciji okvira

(i) Glavne prepreke za primenu ISO standarda odnose se na nedostatak motivacije i birokratska opterećenja svojstvena određenim organizacijama.

(ii) Kod organizacija koje su koristile EFQM okvir modela, uočene poteškoće rezultat su nedostatka potrebnih resursa za rad sa ovim modelom, kao i kompleksnost modela samog po sebi. Upravo kompleksnost procesa samoprocene, prema rezultatima pomenutih istraživanja, je direktno povezana sa poteškoćama u asimilaciji principa i kriterijuma modela.

Stepen internalizacije posmatranih okvira

(i) Upotreba različitih alata i tehnika kvaliteta je veća u industrijskim (proizvodnim) organizacijama nego u firmama iz uslužnog sektora.

(ii) Vrsta motivacije koja usmerava organizaciju ka primeni EFQM modela utiče istovremeno i na upotrebu različitih alata

Rezultati dobijeni implementacijom okvira

(i) Implementacija ISO standarda ima kao svoj glavni rezultat unapređenje u efikasnosti i internoj kontroli firme, posebno unapređenje u procesu donošenja poslovnih odluka i, kao posledicu toga, znatno smanjenje količine improvizacija. Rezultati su istovremeno postignuti (ali u znatno manjoj meri) i u sferi satisfakcije potrošača, kao i na polju konkurentske prednosti koja bazira na kapacitetu za pristup novim tržištima.

(ii) Upotreba EFQM modela rezultira u kompleksnijem pogledu na firmu kao celinu, unapređenoj internoj efikasnosti i procesu donošenja poslovnih odluka. Takođe, registrovan je i evidentan uticaj na liderstvo, motivaciju i internu komunikaciju. U stvari, organizacija unapređuje svoju funkciju planiranja i upravljački kapacitet, što, u teorijskom smislu, prema Porteru[36], može biti nazvano "efikasnost operacija" u firmi.

U prilog ovome su i rezultati istraživanja sprovedenog tokom 2013. godine od strane Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom koja ukazuju na pozitivnu percepciju organizacija koje su koristie EFQM model. Naime, 90 % od ukupnog broja organizacija (507

[36] Porter, M. (2003). Ser competitivos. Bilbao: Ediciones Deusto

firmi) obuhvaĺ enih istraǵivanjem, potvrdilo je da je nakon primene EFQM modela poslovne izvrsnosti razvilo svoju kulturu kontinuiranog unapreĽenja, njih 88% je unapredilo konkurentnost, razvilo svoju strategiju odrǵivog razvoja (89%). Najmanji uticaj model je, prema oceni 79% anketiranih organizacija, imao na inovativnost.

DRUGI DEO

POSLOVNA IZVRSNOST KAO INSTRUMENT KONKURENTSKE PREDNOSTI SAVREMENE ORGANIZACIJE

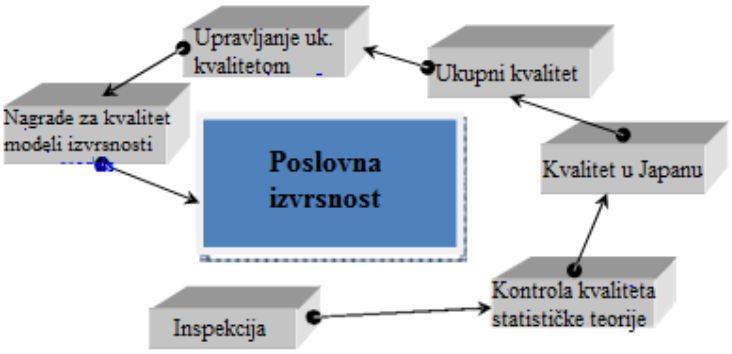
4. RAZUMEVANJE FENOMENA POSLOVNE IZVRSNOSTI

Pojam poslovne izvrsnosti koristi se u referentnoj literaturi o kvalitetu i menadžmentu tek poslednju dekadu. Mnogi autori pojam poslovne izvrsnosti koriste kao isti ili sličan pojmu upravljanja totalnim kvalitetom (TQM). Međutim, razlike ipak postoje - koncept upravljanja totalnim kvalitetom je sistem unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja, pri čemu svi zaposleni nastoje da zajedničkim snagama ostvare jedan cilj: proizvedu proizvod i pruže usluge kada, gde i kako potrošači očekuje, i to prvi i svaki sledeći put. Poslovna izvrsnost ima mnogo širi kontekst i teži zadovoljenju interesa ostalih ključnih aktera - stejkholdera: vlasnika, partnera, akcionara, zaposlenih, šire društvene zajednice).

4.1. Opšte karakteristike poslovne izvrsnosti

U uslovima globalne konkurencije i ekonomske liberalizacije, kvalitet, kao što smo na to ukazali, postaje ključni faktor poslovne efikasnosti i efektivnosti savremene organizacije, odnosno njene konkurentske prednosti. Upravljanje kvalitetom, otuda, predstavlja svojevrsni "zaokret moći" u menadžmentu organizacijom, sa naglaskom na poslovnoj izvrsnosti. Savremeno tržište nudi različite alternative za implementaciju koncepta upravljanja kvalitetom, od ISO standarda, preko modela Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM - European Fondation for Quality Management), Malcom Baldrige modela, do Šest Sigma metodologije.

Slika 5. TQM - od inspekcije ka poslovnoj izvrsnosti



Poteškoće u implementaciji ovih modela zavisi od slučaja do slučaja. Sam pristup i razvoj fenomena upravljanja kvalitetom, prošao je mnoge transformacije - od inspekcije, preko prevencije do ovladavanja kvalitetom u svakom segmentu (poslovnoj funkciji) savremene organizacije.

U tom smislu, evidentan je dramatičan zaokret u fokusu koncepta upravljanja kvalitetom, od puke koncentracije na proizvodni proces ka širokom spektru aktivnosti organizacije do, konkretno, specifičnih zahteva internih i eksternih kupaca. Ovo u prvi plan stavlja kvalitet, te, na jednoj strani, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji, nužnost timskog rada i odgovornost koju takav pristup traži, a sve to utemeljeno na permanentnoj edukaciji, treningu i stručnom osposobljavanja internih aktera. Na drugoj strani, puls tržišta treba opipati, odnosno, u meri u kojoj je to moguće, unapred predvideti. Ili, kako Krosbi navodi, osigurati kvalitet u organizaciji znači motivisati zaposlene da rade bolje sve one korisne stvari koje bi svakako morali da rade.[37] Odatle, važno je uporediti tradicionalne upravljačke principe u odnosu na TQM principe:[38]

Tabela 1. Tradicionalni principi menadžmenta vs principi TQM

Tradicionalni principi menadžmenta	**Principi TQM**
Organizacija ima više struke ciljeve	Kvalitet je primarni cilj organizacije
Organizaciju vodi finansijska politika	Organizaciju vodi zadovoljstvo klijenata
Definiciju kvaliteta određuje menadžment i stručnjaci	Kvalitet određuju klijenti
Težište je na situaciji *status-quo* - ako nije slomljeno, nemoj ga popravljati	Težište je na permanentnom usavršavanju - sistemi o kojima se ne vodi briga propadaju
Promena se postiže borbom najboljih protiv birokratije	Promena je permanentna i postiže se timskim radom
Zaposlen i odeljenja se međusobno takmiče	Zaposleni i odeljenja međusobno sarađuju
Odluke se temelje na *dobrom osećaju* i bolje je početi išta nego ništa	Odluke se temelje na podacima i analizi i bolje je bilo ne početi ništa nego uči nešto pogrešno
Obuka zaposlenh smatra se luksuzom i troškom	Obuka zaposlenih smatra se esencijalnom investicijom
Organizaciona komunikacija u osnovi se odvija od vrha prema dole	Organizaciona komunikacija odvija se od vrha prema dole, od dole prema vrhu, koriste se informacije iz drugih izvora
Ugovarači se ohrabruju za konkurentnu utrku s ugovarači ima	Razvijaju se dugoročni odnosi jedni s drugima na temelju ponuđenih ciljeva koji isporučuju kvalitetne proizvode i usluge

[37] Crosby, B. P., Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvaltiete, Privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996., str. 11.

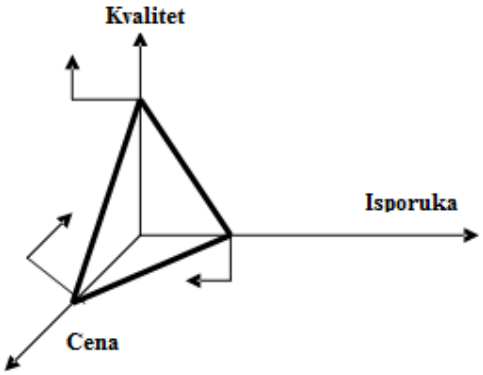
[38] Prema: Avelini Holjevac, I.: Quallity Management and Business Excellence, Zbornik radova sa 4. Naučno-stručni skupa sa međunarodnim učešćem «Kvalitet 2005», Fojnica, BiH, 2005., str. 120.

Proizvodne delatnosti	Uslužne delatnosti
Ispunjavanje funkcije Pouzdanost Tačnost Lakoća upotrebe Upotrebljivost Estetika Raspoloživost opcija i mogućnost proširenja **Ugled**	Tačnost Pravovremenost Potpunost Prijateljski odnos i uljudnost Predviđanje kupčevih potreba Znanje posluživoca Estetika **Ugled**
Proizvod bez nedostataka i pogrešaka kod isporuke, tokom upotrebe i tokom posluživanja Prodaja, izdavanje računa, te drugi poslovni postupci bez greška	Usluga bez greška tokkom prvog i budućih uslužnih transakcija Prodaja, izdavanje računa, te drugi poslovni postupci bez greška

Čak i ako ne uspemo da ukažemo na sve aspekte kompleksnog koncepta poslovne izvrsnosti, važno je razumeti neke od pristupa koji su doprineli njegovom oblikovanju i praktičnoj determinisanosti. Ono od čega se polazi u postizanju izvrsnosti jeste *unapređenje kvaliteta*. Prirodni redosled koraka u ovome je naglašen u već pominjanom Demingovom lancu.

Izvrsnost je stanje ili kvalitet napredovanja. U savremenim organizacijama, izvrsnost se smatra ključnom vrednošću i cilj kojem se permanentno teži. Prema Landier-u, izvrsnost predstavlja srž menadžerskog razmišljanja, mitski ideal[39]. Antonescu, poslovnu izvrsnost vidi kao sposobnost organizacije da ostvari profit kroz zadovoljenje potrošačevih zahteva,[40] predlažući i tzv. *trougao izvrsnosti*:

Slika 6. Trougao poslovne izvrsnosti

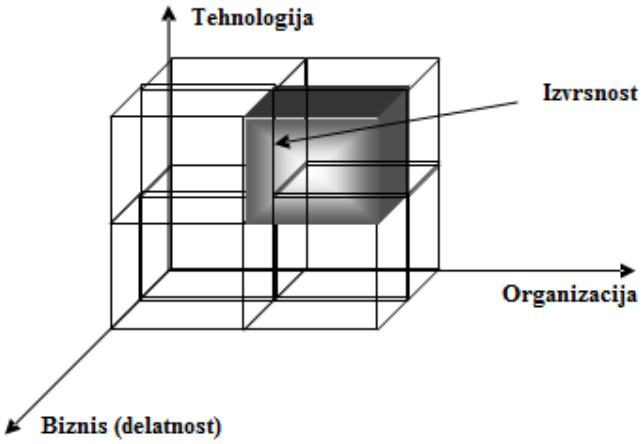


[39] Landier, M. (1991) *Vers l'Entreprise inteligente*, Editura Colman-Levy, Paris, p 33.

[40] Antonescu, V.; Constantinescu, D. (1993) *Managementul calității totale*, Oficiul de Informare documentară pentru Industria Construcțiilor de mașini, București, p 12.

Evaluacija poslovne izvrsnosti izvršena je u prostoru određenom sa tri ose (naredna slika). Strelice pokazuju pravce mogućih mera za unapređenje postojećeg stanja i postizanja izvrsnosti. U tom smislu, izvrsnost znači uspeh u postizanju konkurentnosti kroz obezbeđenje visokog kvaliteta proizvoda i usluga koje se nude kupacima, u ekonomskom smislu, na jedan efikasan način.[41]. Na narednom grafičkom prikazu, predstavljene su sledeće tri koordinate: organizacija, tehnologija i poslovna aktivnost (biznis).

Slika 7. Koordinate poslovne izvrsnosti



U savremeno vreme, pod uticajem novih imperativa održivog razvoja, poslovnoj izvrsnosti se pristupa i tzv. heliks logikom. Šta podrazumevamo pod *helix logikom*? Suštinski, pojam *heliksa* (grč. uvrnuto, zavrnuto; često poistovećen sa pojmom *spirale* i prepoznat u geometriji, biohemiji, arhitekturi, anatomiji) u ovom kontekstu se može razumeti kao beskonačno rastuća evolutivna putanja - prostorna kriva koja se ne zatvara, već ima formu virtuelnih krugova. Tako na primer, pojam održive izvrsnosti imanentan je organizaciji koja ostvaruje uspeh i teži maksimiziranju profita na dugi rok, reagujući i prilagođavajući se na efikasan i efektivan način dinamici društveno-ekonomskog okruženja.[42] Otuda, izvrsnost se može posmatrati kao uspešna kombinacija internih i eksternih resursa od strane menadžmenta, kroz sistemsko generisanje i održavanje dugoročne sinergije.

[41] Olaru, M. (1995) *Managementul calităţii*, Editura Economică, Bucureşti. p.45.
[42] Popescu, R. (2005) *Excelenţa durabilă a întreprinderilor industriale. Evaluarea acumulărilor de sinergie* [Online] www.management.ase.ro/reveconomia/2005-1/13.pdf [Accessed 16 december 2015]

Promocija održive poslovne izvrsnosti je istovremeno i (deklarisana) misija Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM), organizacije koja definiše izvrsnost kao izraz sledećih osam fundamentanih koncepata: 1) postignuti balansirani rezultati, 2) dodana vrednost za potrošače, 3) vođstvo u viziji, inspiraciji i integritetu, 4) upravljanju procesima, 5) uspeh uz pomoć ljudi, 6) negovanje kreativnosti i inovativnosti, 7) građenje partnerstva, i 8) preuzimanje odgovornosti za održivu budućnost. Otuda, poslovna izvrsnost se može razumeti kao visok nivo zrelosti poduzeća/organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljavanju svojih vlasnika onime što postižu, načinom na koji to postižu, kao i onime što mogu dostići te sigurnošću da će dobijeni rezultati biti podržani i u budućnosti.[43]

4.2. Evolucija koncepta poslovne izvrsnosti

Koncept poslovne ili organizacione izvrnosti nije, dakle, jednostavno definisati. Različiti autori i izvori referentne literature dele dilemu u razumevanju izvrsnosti kao *kvaliteta* ili *perfekcije*, kao i neslaganje o različiti niovima kompleksnosti samog kvaliteta. Tokom 60-tih godina prošlog veka, prof. Grejvs (Clare W. Graves) vrši opsežna empirijska istraživanja o postojanju i nivoima *sistema vrednosti*. Na temelju razultata ovih istraživanja, on zaključuje da je čovečanstvo, na jedan inkrementalan način, razvilo osam suštinskih sistema vrednosti. Kasnija istraživanja (Beck and Cowan, 1996), sistem vrednosti tumače kao način konceptualizacije stvarnosti koji podrazumeva jedan konzistentan set vrednosti, verovanja i odgovarajućeg ponašanja koji se može pronaći kod pojedinaca, ali i u organizacijama (preduzećima) i društvu u celini.

Sistem vrednosti se razvija u reakciji sa specifičnim izazovima i pretnjama koje dolaze iz okruženja. On se razvija ili biva prilagođen sa promenama (istorijskim, geografskim, egzistencijalnim, društvenim) životnih prilika. Sa promenama, na primer, društvenih uslova, i savremene, tržišno orijentisane organizacije primorane su da redefinišu svoj sistem vrednosti, odnosno da svoju viziju, misiju, ciljeve, politike i set operativnih zadataka prilagode novonastalim uslovima.

[43] Videti opširnije: Vusić, D.: Poslovna izvrsnost, Glasilo Gospodarstvo i održivost, Zagreb, 4/2005., str. 52.

U evoluciji sistema vrednosti (ili po nekim istraživanjima, konteksta), vidljiv je redosled po kojem svaki novi sistem obuhvata i na izvestan način čini svojevrsnu nadogradnju prethodnog, formirajući i na taj način jednu prirodnu hijerarhiju. Svaki sistem vrednosti predstavlja, u stvari, paradigmu[44] Iako ovde ne možemo pretendovati na iscrpnost, nekoliko napomena dobijaju na važnosti. U zapadnim organizacijama, mnogi od sistema vrednosti biće prepoznati u bihejviorizmu njenih samih članova - zaposlenih, pri čemu bar jedan ili dva od ovih sistema čine osnovu organizacione klime i kulture. O tome svedoče i neke savremene analize i pokazatelji.[45]

Usvajanje nekih složenijih sistema vrednosti za samu organizaciju znače veću slobodu i više mogućnosti za suočavanje sa konkretnim izazovima. I ukoliko odgovor bude brz i konkretan, organizacija ne gubi vreme i napore i ne mora da modelira neke sofisticirane odgovore na, često prete, impulse iz okruženja.

Svaki sistem vrednosti praćen je podržavajućom institucionalnom strukturom koja konzistentno aranžira odgovor organizacije i adekvatno ponašanje kao što su ambicije, motivacija, razvojna politika, sistem donošenja i implementacije različitih odluka, adaptabilnost informacione podrške i sl. U interakciji više sistema vrednosti u organizaciji, ove strukture nužno bivaju fleksibilne, odnosno komplementarne u prostoru i vremenu. Elementi ovih sistema su često već integrisani u postojeće strukture i nema potrebe za korespondirajuću svest organizacije o nužnosti njihove interakcije. Ipak, važno je razumeti da se njihov pun potencijal manifestuje jedino u uslovima postojanja pune organizacione institucionalne podrške. Svest o promenama i istovremeno posvećenost promenama, što mora biti imanentno top menadžmentu su nužni uslovi za uspešnu tranziciju ka mnogo složenijim i zahtevnijim nivoima organizacine egzistencije.

Mnogi istraživači[46], istorijski gledano, procenjuju da mudra, fazna orijentacija ka razvoju i progresu sistema kvaliteta je od esencijalnog značaja za bolje razumevanje trži̇šne stvarnosti i

---

[44] Marrewijk, M. van, 2004, *A Value Based Approach to Organization Types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools*, in: Journal of Business Ethics Vol.55, No.2, December (I) 2004, pp. 205-214. 147-158.

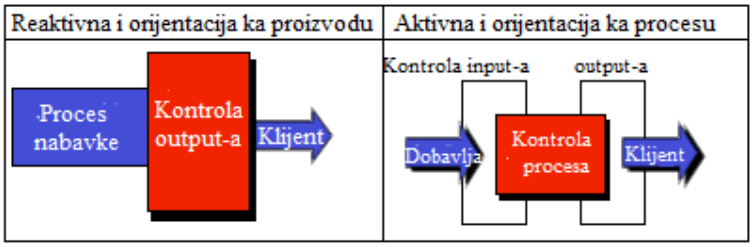
[45]

[46] Videti opširnije: Marrewijk, M. van, 2004, *A Value Based Approach to Organization Types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools*, in: Journal of Business Ethics Vol.55, No.2, December (I) 2004, pp. 205-214. 147-158; Wilber, K., 2000, *A Theory of Everything: An integral vision for Business, Politics, Science andSpirituality,* Shambhala, Boston; Cameron, K.S and R. Quinn, 1999, *Diagnosing and*

put ka poslovnoj efikasnosti i efektivnosti. Kao što smo prethodno pokazali, u doba srednjevekovnih esnafa, lična posvećenost (zantalija) garantovala je, u pogledu očekivanog kvaliteta, optimalne rezultate. Takođe, za vreme perioda rane industrijalizacije, dominantnu ulogu u ovome imala je kontrola izlaznih dobara i usluga. Od tog perioda pa do danas, metode postizanja kvaliteta izlaznih proizvoda i usluga dostigle su vrlo sofisticirane nivoe, a mnogi organizacioni resursi i dalje su u funkciji obezbeđivanja ciljnih poslovnih performansi.

U današnjim uslovima, savremene organizacije primarno su fokusirane na upravljanje i optimizaciju procesa transformacije unputa u output, kao i kao i kontrole takvog procesa. Ovo koincidira sa pristupom naučnom (strategijskom) menadžmentu, prevashodno utemeljenom na Tejlorovom (Frederick Winslow Taylor) pristupu: standardizaciji, specijalizaciji, maksimiziranju, koncentraciji i centralizaciji.[47] Ovi principi, kombinovani sa više tehničkim i statističkim instrumentima i tehnikama, doneli su savremenim organizacijama više nivoe poslovnih performansi. Takav pristup kvalitetu, orijentisan na optimizaciju samog procesa konverzije inputa u output i utemeljen na racionalnoj upotrebi procedura, standarda, različitih sertifikata i sl., može lako biti uveden na svako radno mesto, teže i inkrementalnim promenama u usaglašavanju i negovanju željenih determinanti sistema vrednosti kakve su: red, poslušnost, disciplina i lojalnost. U takvim uslovima, ISO standardi mogu se nesmetano razvijati i doprinositi svom baznom cilju.

Slika 8. Produktna i procesna orijentacija ka kvalitetu



changing organizational culture : based on the competing values framework, Addison Wesley, Reading, MA; Lu, D., Betts, A. & Croom. S. (2011). Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1263-1276; Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N. & Wagner, J.P. (2011). Business Excellence Models: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11),1213-1236.

[47] Prema: Marrewijk, M. van and H.M. Becker, 2004, *The Hidden Hand of Cultural Governance: The transformation process of Humanitas, a Care-driven organization providing cure, care, housing and well-being to elderly people*: in Journal of Business Ethics, Vol.55, No.2, December (I) 2004, pp. 205-214.

Ono što je od posebnog znaćaja za ovo analizu su neka novija istraživanja[48] prema kojima su savremene organizacije već primenile menadžerski, pre nego tehnićko-tehnološki pristup, upotpunjen podržavajućom organizacionom klimom i posvećenošću pojedinaca u organizaciji. Odatle i saglasne ocene ovih teoretićara da ukupni napori savremene organizacije ka kvalitetu (procesu i sistemu vrednosti) nužno moraju biti komplementirani: (i) organizacionom kulturom koja "kreira jedinstvo" i ući "kooperativnost", i (ii) pristupom koji generiše ličnu (pojedinačnu) usaglašenost svih uključenih stejkholdera.

Sledeći korak ka optimiziranju organizacionih performansi na putu ka poslovnoj izvrsnosti zahteva fokusiranje na socijalnu (društvenu) dimenziju i uvoćenje u organizaciju varijabli vrednosti ove dimenzije.[49] Saradnja sa ključnim akterima (internim stejkholderima) zahteva nove, socijalne kompetencije i, iznad svega, izgradnju kulture poverenja. Ovi napori nužno prevazilaze satisfakciju zaposlenih i zahtevaju postizanje kulture u kojoj poštovanje, kredibilitet i poverenje rezultiraju u posvećenosti zaposlenih postavljenim ciljevima u postizanju definisanih ciljeva organizacije (kompetitivnom kvalitetu), posebno kreativnosti i produktivnosti. Kreiranjem "kvalitetnog i dobrog radnog mesta", savremene organizacije dostižu zahtevane socijalne kompetencije i jačaju poslovne performanse na organizacionom nivou.

Prethodna analiza vodi nas ka dva ključna razvojna pristupa na putu ka poslovnoj izvrsnosti: (i) orijentacija ka akcionarima (sharehoder orientation) i (ii) orijentacija ka ključnim akterima (stakeholder orientation). Svojevrsnim "uparivanjem" vitalnih determinanti ovakvih pristupa (orijentacija), široko usvojenim od strane savremene poslovne prakse[50], kreira se poslovni fokus na optimizaciju upotrebe resursa u organizaciji, odnosno na preduzetničku kombinaciju faktora proizvodnje, blisku Šumpeterovom (Joseph Schumpeter) modelu inovativne uloge preduzetnika u savremenim uslovima.

Sa primenom ova dva razvojna nivoa, moguće je razlikovati i jasno formulisati i dva nivoa organizacione izvrsnosti. U skladu s tim, *organizacionu izvrsnost* moguće je, sa strane

[48] Videti opširnije: Wilber, K., 1995, *Sex, Ecology, Spirituality: the spirit of evolution,* Shambhala, Boston; Simons, R.: 1995, *Levers of control: how managers use innovative control systems to drivestrategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston; Cameron, K.S and R. Quinn, 1999, *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*, Addison Wesley, Reading, MA.

[49] Marrewijk, M. van and H.M. Becker, 2004, *The Hidden Hand of Cultural Governance: The transformation process of Humanitas, a Care-driven organization providing cure, care, housing and well-being to elderly people*: in Journal of Business Ethics, Vol.55, No.2, December (I) 2004, p. 211.

[50]

upravljačke i vlasničke strane, razumeti kao " *optimalno korišćenje ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, kao i poslovnih infiormacija (poslovnog intelidžensa), znanja i tržišnih prilika u cilju maksimiziranja finansijskih rezultata (odnosno blagostanja vlasnika).*[51] Ovo se odnosi na sve aktivnosti i raspoloživa sredstva nad kojima organizacija ima direktnu kontrolu.

U uslovima kada dođe do maksimiziranja, odnosno gornjih granica u upotrebi raspoloživih resursa, interakcija sa novim stejkoholderima donosi i nove nivoe organizacione izvrsnosti. Sa aspekta interesa stejkholdera, organizaciona izvrsnost bi se u tom smislu mogla formulisati kao "*nastojanje da se maksimiziraju materijalni, komercijalni, socijalni i intelektualni kapaciteti - unutar i u razmeni sa svim vanjskim stejkholderima, u cilju dostizanja definisanih (sopstvenih i ciljeva uključenih stejkholdera), kroz ostvarenu dodanu vrednost u ekonomskoj, socijalnoj i ekološkoj sferi".*[52]

	Usaglašenost u korišćenju resursa	**Profitno determinisan poslovni uspeh**	**Odgovornost za zajednicu**	**Sinterakcija (sinergija i interakcija)**
Okruženje	Utvrđeni odnosi koji zahtevaju legitimitet u cilju postizanja stabilnosti i sigurnosti na dugi rok	Raznolikost održivih alternativa za napredak, prosperitet i materijalnu korist, utemeljenih na promenama kao jedinoj konstanti	Neproprocionalno veliki jaz između ljudskih resursa i njihovih materijalnih	Kompleksni problemi unutar postojećih sistema kao posledica jačanja sveti o nužnosti šireg međusobnog povezivanja
Varijable sistema vrednosti	Dužnost, poslušnost, odanost, krivica, disciplina, jasnoća, pravda, istina	Produktivnost, lično samopoštovanje, nagrada, imidž, zadovoljstvo, konkurencija	Harmonija, jednakost, konsenzus, iskrenost, otvorenost, poverenje	Uvid, telerancija, integritet, dugoročno opredejenje, sistemsko mišljenje
Organizaciona struktura	Stroga hijerarhija; funkcionalna odeljenja	Više fleksibilna hijerarhija; često matrična struktura	Ravna organizacija, što je moguće manje hijerarhije, sa jednakošću svih	Mrežna struktura sa zajedničkim ciljem
Mehanizmi donošenja odluka	Odozgo nadole, uz primenu procedura viših autoriteta	Odozgo nadole, sa uvek poželjnim informacija odozdo	Odozdo nagore grupno odlučivanje; sociokratija	Balans u pristupima odozgo nadole i odozdo nagore

[51] Marrewijk, M. van et al.: A Phase-wise Development Approoach to Business Excellence - Towards an innovate, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence, Ibid. p.27.
[52] Ibidem

Put ka poslovnoj izvrsnosti	Obezbeđivanje bogatstva za društvo, upros određenim zakonskim regulativama; dobrotvorne akcije; motivacija za postizanje poslovne izvrsnosti shvaćena kao dužnost i obaveza i/ili standardno ponašanje	Integrisanost socijalnih, etičkih i ekoloških aspekata u poslovne operacije i sistem donošenja upravljačkih odluka; motivacija za postizanje poslovne izvrsnosti je ciljana profitabilnost.	Balansiranje između ekonomskih, socijalnih i ekoloških zahteva; motivacija za postizanje poslovne izvrsnosti je izvan profitnih zahteva.	Teženja ka: (i) dobro balansiranim, funkcionalnim rešenjima za kreiranje vrednosti u ekonomskim, socijalnim i ekološkim sferama korporativnih performansi; (ii) sinergetskim, pobedničkim pristupima svih uključenih stejkholdera

U prošlosti, finansijski rezultat bio je jedan od izuzetno važnih, a često i najvažniji kriterijum na osnovu kojeg je procenjivana poslovna izvrsnost. No, finansijski pokazatelji koji, sasvim sigurno, pružaju vitalne pokazatelje o uspešnosti maksimiziranja blagostanja vlasnika ili ključnih akcionara, istovremeno ne daju mnogo informacija o dostizanju nekih nefinansijskih ciljeva kojima se može suditi o dostignutoj poslovnoj izvrsnosti. Ovi nefinansijski kriterijumi često se poistovećuju i sa tzv. razvojnim kriterijumima[53] i vidljivi su kroz modeliranje razvojne strategije, odnosno procese upravljanja informacijama, znanjem, različitim tokovima u organizaciji, društveneoj odgovornosti i odnosima sa zajednicom.

Prethodna analiza pokazuje da poslovna izvrsnost u savremenim uslovima čini vrlo moćno sredstvo za postizanje kompetitivne (strategijske) prednosti, dok je upravljanje totalnim kvalitetom način za postizanje izvrsnih rezultata u budućnosti. Kao što se može zaključiti, za postizanje poslovne izvrsnosti potrebno je dosta vremena, jer izvrsnost nije veština, već stav! Uspostavljanje nove organizacione klime i kulture zahteva strpljenje, a kao što znamo, kultura i sistemi vrednosti utemeljeni su na tradiciji, etnopsihološkim crtama pojedinaca i mentalitetu.

4.3. Modeli za postizanje poslovne izvrsnosti

Poslovna izvrsnost je "izvrsnost" u strategijama, poslovnoj praksi i uživanju ključnih aktera (stejkholdera), vrednovana različitim modelima koji su tu da podrže vrlo zahtevan i izazovan

[53] Lawson, R.; Hatch, T.; Desroches, D. (2008): *Scorecard Best Practices; Design, Implementation and Evaluation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 52.

put ka izvrsnosti. Često, modeli upravljanja totalnim kvalitetom (TQM modeli) nazivali su se modelima poslovne izvrsnosti. Nužno je, međutim, napraviti distinkciju između "novih" TQM modela i ranijih dostignuća u ovoj oblasti. Naime, postojala je prilična konfuzija o tome šta se pod TQM podrazumevalo tokom 80-tih i 90-tih godina prošlog veka, umnogome zahvaljujući i činjenici da su se TQM modelima nazivali svi progami koji su imali za cilj (i rezultat) unapređenje poslovne aktivnosti. Time je narušeno izvorno značenje i mesto, odnosno uloga TQM modela.

U savremenim uslovima, TQM modeli se nalaze u osnovi poslovne izvrsnosti, ali sa jednim znatno jasnijim pristupom i određenjem. Prvi modeli poslovne izvrsnosti razvijeni su sredinom 80-tih godina prošlog veka kao rezultat pokreta za unapređenje kvaliteta u razvijenim privrednim struktrama na Zapadu, ali istovremeno i kao odgovor na naglašen napredak u kvalitetu i rastuću konkurentnost japanske ekonomije. Njihova pojava bila je svojevrsno vrednovanje jedne nove filozofije i nagrada za jedan novi "medikament" za sve imperfektnosti u poslovnoj aktivnosti savremenih organizacija. Danas, mnoge zemlje (privredne strukture) vide modele poslovne izvrsnosti kao ključne mahanizme za unapređenje poslovnih tokova u organizaciji, ali i faktor rasta nacionalne konkurentnosti.

U nastojanju da odgovore na veoma konkurentno spoljašnje okruženje i vrlo zahtevna očekivanja kupaca, odnosno potrošača, savremene organizacije moraju iznalaziti efikasne pristupe za unapređenje svojih upravljačkih sposobnosti, kao što su: upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management - TQM), reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering - BPR), planiranje poslovnih resursa (Enterprise Resource Planning - ERP), upravljanje organizacionim promenama (Organizational Change Management - OCM) i poslovna izvrsnost (Business Excellence Models- BEM). Među ovim pristupima, modeli poslovne izvrsnosti bili su najpopularniji, a danas su široko prihvaćeni i koriste se u najmanje 83 zemlje kao ključni mehanizmi za unapređenje poslovne aktivnosti privrednih subjekata.

Modeli poslovne izvrsnosti obezbeđuju višim nivoima menadžmenta holistički pristup u procesu donošenja poslovnih odluka koje vode ka održivom i merljivom poslovnom uspehu. U tom smislu, oni su jedna vrsta sopstvenih - internih poslovnih konsultanata koji omogućavaju da interesi svih uključenih stejkholdera budu uključeni u poslovne odluke i u funkciji ostvarenja dfinisanih organizacionih ciljeva.

Poštujući već pomenuta načela poslovne izvrsnosti, razvijeno je nekoliko modela koji daju okvir poslovne izvrsnosti . Najpoznatiji su:

1. Europski model - EFQM
2. Američki model - Malcolm Baldrige (MBNQA)
3. Japanski ili Demingov model

Evropski model poslovne izvrsnosti (EFQM - European Fondation for Quality Management) predstavlja dijagnostički metod koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocenjuje koliko dobro ona rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja kao da i ocenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje.[54] Ovaj model "prepoznaje" *procese* u organizaciji kao svojevrsne provodnike koji oslobađaju talente i sposobnosti pojedinaca (pokretača) da ostvaruju *rezultate*. Drugim rečima, radi se o pristupu partnerstvu procesa i rezultata. Ovaj model sastoji se od devet različitih kriterijuma - pet kriterijuma su u funkciji osposobljavanja organizacije da ostvaruje izvrsnost, dok preostala četiri ukazuju na ostvarene rezultate. Funakcionalna analiza ovog modela data je u narednom poglavlju rada.

Malcolm Baldrige model [55] (Malcolm Baldrige National Qaulity Award - MBNQA) definiše kriterijume za poslovnu izvrsnost i pruža organizacijama okvir, odnosno odgovarajući set determinanti koje služe menadžmentu za efikasno i efektivno sprovođenje poslovnih procesa i ostvarenje zadatih kriterijuma. Ovaj model, svojim kriterijumima, podstiče organizaciju da dostiže postavljene ciljeve, unapređuje rezultate i postaje konkurentna. MBNQA kriterijumi koji se koriste za procenu organizacionih performansi, podeljeni su u sedam kategorija i pružaju strategijski pravac za celu organizaciju. Ovih sedam kategorija su:

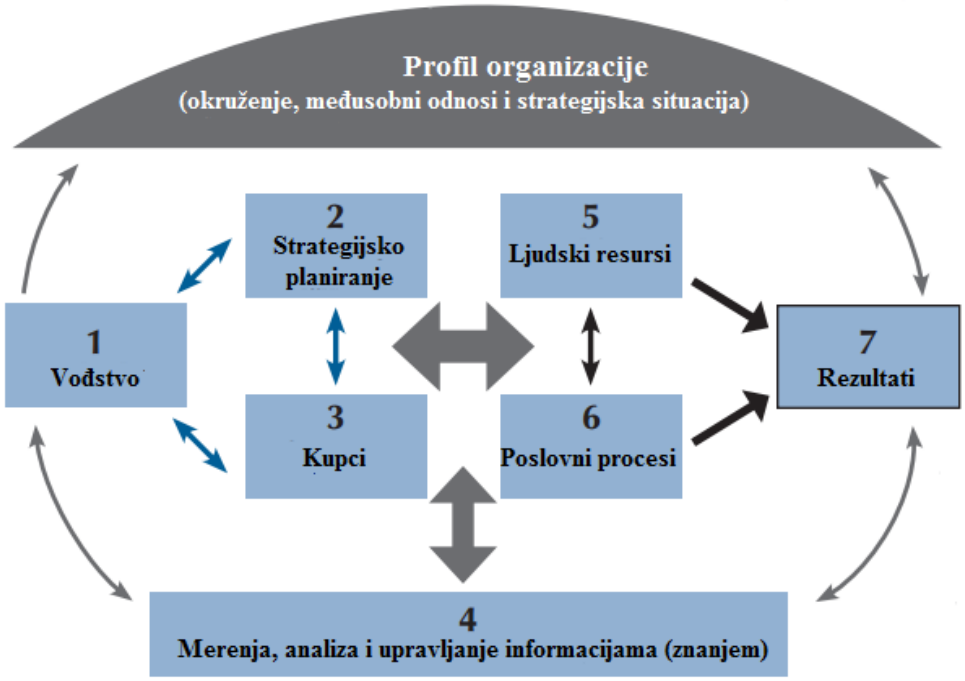
- liderstvo,
- strategijsko planiranje,
- kupci,
- merenja, analiza i upravljanje informacijama (znanjem),
- ljudski resursi,

[54] Vujović, D., Nikšić, P.: Poslovna izvrsnost kao alat kvaliteta u ulozi stalnog poboljšanja, 41. nacionalna konferencija o kvalitetu, FQ 2014, str. 19-3.
[55] Ovaj model je naziv dobio po američkom ministru trgovine koji je na toj dužnosti bio u periodu 1981 - 1987 godine i doprineo utemeljivanju nacionalnog programa nagrađivanja najboljih organizacija za postignutu poslovnu izvrsnost.

- poslovni procesi,
- rezultati.

Interaktivna priroda meĽusobnih odnosa ovih kategorija predstavljena je na narednoj slici:

Slika 9. Bazne kategorije Malcolm Baldrige-ovog modela poslovne izvrsnosti



Adaptirano prema: Chen Chi-Kuang (2012) : FACT: A Comprehensive Business Models, International Journal of Quality & Reliability Management, 19(3), p.6.

Ovaj model uključuje trijadu voĽstva (liderstvo, strategijsko planiranje i kupce) i trijadu rezultata (ljudske resurse, upravljanje poslovnim procesima i rezultate), dok merenje, analiza i upravljanje znanjem služi kao svojevrsni "informacioni provajder" koji treba da podrži ove dve trijade. Način na koji organizacije vrše evaluaciju svakog pojedinačnog kriterijuma determinsan je uslovima jednog dvodimenzionalnog sistema koji uključuje "proces" i "rezultate". Proces sadrži četiri sub-dimenzije: pristup, razvoj, učenje i integraciju (tzv. ADLI podsistem - approach, deployment, learning, integration), kao i rezultati: nivoi, trendovi, poreĽenja i integracija (tzv. LeTCI podsistem - levels, trends, comparisons, integration).

Ameriļki Nacionalni institut za standarde i tehnologiju (National Institute of Standards and Technology - NIST) je 1988. godine ustanovio program nagraĽivanja najboljih organizacija za njihovu poslovnu izvrsnost. Nagrada za poslovnu izvrsnost dodeljuje se u ġest kategorija kako sledi:

- organizacije iz domena proizvodne delatnosti,
- usluġne organizacije,
- mikro, mala i srednja preduzeĺa,
- organizacije iz neprofitnog sektora,
- zdravstvene organizacije,
- obrazovne insitutucije

Tokom vremena, menjali su se i naļin procene, te sami kriterijumi i njihovo bodovanje. Prva organizaciona struktura ovih kategorija i naļin njihovog bodovanja predstavljena je 1988. godine:

Tabela 2. Kriterijumi i ponderi MBNQA modela poslovne izvrsnosti, 1988.

Red. br.	**Kriterijum**	**Pripadajuća važnost (ponder)**
1.	Zadovoljstvo kupaca	30%
2.	Osiguranje kvaliteta proizvoda i usluga	15%
3.	Liderstvo	15%
4.	Ljudski resursi	15%
5.	Osiguranje kvaliteta - postignuti rezultat	10%
6.	Planiranje	7,5%
7.	Informacije i analize	7,5%
	Ukupno:	100,00 %

Izvor: Porter, L. J.; Tanner S.J. (2004): Assessing Business excellence, Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam, str. 134.

Evo kako kriterijumi i pripadajuĺa područja za ocenjivanje izgledaju za 2015/2016. godinu:

Tabela 3. MBNQA: Kriterijumi i bodovna vrednost, 2015/16.

Red. br.	Kriterijumi	Bodovi	Vrednosti
1.	**Liderstvo** *Viši nivoi menadžmenta* *Rukovođenje i soc. odgovornost*	 70 50	120
2.	**Strategijsko planiranje** *Strategijski razvoj* *Implementacija strategije*	 45 40	85
3.	**Kupci** *Interesi kupaca* *Zadovoljstvo kupaca*	 40 45	85
4.	**Merenja, analiza i upravljanje znanjem** *Merenje, analiza i unapređenje organizacionih performansi* *Upravljanje znanjem, informacije i informaciona tehnologija*	 45 45	90
5.	**Ljudski resursi (zaposleni)** *Briga za zaposlene* *Radna okolina zaposlenih*	 40 45	85
6.	**Upravljanje poslovnim procesima** *Radni procesi* *Procesna efektivnost*	 45 40	85
7.	Rezultati *Kvalitet proizvoda / usluge* *Zadovoljstvo kupaca* *Ostvareni rezultati kod zaposlenih* *Rezultati vođstva* *Finansijski i tržišni rezultati*	 120 80 80 80 90	450
	Ukupno:		1.000

Izvor: Baldrige Excellence Framework - A system approach to improving your organization's performance, National Institute of Standards and Technology (NIST), United States Department of Commerce, Gaithersburg, MD 20899-1020, 2015., p.3.

Kao što se može videti, *liderstvo* čine: *viši nivoi menadžmenta* (top menadžment), zadužen za usmeravanje organizacije, uspostavljanje sistema odgovornosti u organizacionoj hijerarhiji, kao i reviziju celokupnog kvaliteta poslovanja, i *rukovođenje i društvena odgovornost* koji ukazuju na upravljački sistem i etičke odnose u organizaciji. Kategorija *strategijsko planiranje* obuhvata *strategijski razvoj* i *implementaciju strategije*, odnosno vrednuje način na koji organizacija definiše strategijske pravce i mehanizme sprovođenja strategijskih smernica u delo.

Kriterijum *kupci* ocenjuje *interese* i *zadovoljstvo kupaca*, odnosno naļin na koji organizacija privlaļi kupce kao svojevrsne nosioce traģnje za njenim proizvodima / uslugama i pridobija njihovu naklonost (lojalnost), koja u osnovi ima zadovoljstvo i spremnost za kupovinu na duģi rok. Kategorija *merenje, analiza i upravljanje znanjem* vrednuje proces prikupljanja, sistematizacije i obrade, a potom i *upravljanja poslovnim intelidžensom* - skupom poslovnih informacija od vitalnog znaļaja za konkurentsku poziciju organizacije u okruģenju.

Za *ljudske resurse* vezuje se kriterijum kojim se vrednuju *radni uslovi* i *briga za zaposlene* u internom radnom okruģenju, u funkciji maksimiziranja, odnosno optimalnog koriģĺenja ovih potencijala i realizaciji definisanih ciljeva poslovanja. Kriterijum *upravljanje poslovnim procesima* ima zadatak da vrģi ocenu svih elemenata poslovnih tokova u organizaciji i njihovih doprinosa finalnom kvalitetu izlaznih veliļina. Konaļno, rezultati su poslednji kriterijum koji nosi najviģe bodova i ocenjuje organizacione performanse i unapreĽenja u svim ključnim obalstima - od *kvaliteta proizvoda*, preko *zadovoljstva kupaca*, ostvarenog *učinka zaposlenih*, do postignuĺa *vođstva* i *finansijkih rezultata*.

Demingova nagrada za kvalitet predstavlja najstariji model za vrednovanje totalnog kvaliteta, ustanovljen 1951. godine na inicijativu Japanskog udruģenja nauļnika i inģenjera (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE). Jedan od najveĺih znaļaja ovog modela jeste uvoĽenje prakse samoprocene i koncepta bodovanja. U definiciji kontrole kvaliteta od strane JUSE-a dominira shvatanje o vaģnosti usmerenja na kupce i javnu (socijalnu) korisnost i odgovornost. To nam, na jednoj strani, ukazuje na ļinjenicu da Demingov model nije predominantno usmeren na proizvodni proces i statistiļke greģke, veĺ teģi uspeģnom sprovoĽenju aktivnosti kontrole kvaliteta raģirenu kroz celu organizaciju.

Glavne snage Demingovog modela jeste usredsreĽenost na voĽstvo viģih nivoa menadģmenta (top menadģment), kontrolu procesa, kaizen filozofiju, kao i teģnju ka odģivosti definisanih razvojnih ciljeva organizacije. Kaizen filozifija utemeljena je na postepenom, inkrementalnom, ali kontinuiranom pristupu unapreĽivanjima u organizaciji koja uključuju sve pojedince - od zaposlenih na najniģim nivoima u proizvodnji do predsednika uprave.

Osnovnih deset elemenata Demingovog modela su:

- politika,
- organizacija i menadģment,

- edukacija i razumevanje
- prikupljanje, razumevanje i korišćenje informacija o kvalitetu,
- analiza,
- standardizacija,
- kontrola,
- osiguranje kvaliteta,
- rezultati, i
- planiranje.[56]

Ovi elementi služe kao svojevrsna "check list"-a za procenjivanje radnog učinka, prevashodno viših nivoa menadžmenta, ali istovremeno naglašava i značaj jedne aktivne i dnevne involviranosti svih upravljačkih struktura u aktivnosti, pre svega, razumevanja, a potom i implementacije svih zahteva za kontinuirano unapređivanje kvaliteta.

Prethodno analizirani modeli poslovne izvrsnosti, tokom dugogodišnje primene, generisali su velike benefite za savremene organzacije koje je moguće sublimirati na sledeći način:[57]

- postepeno smanjivanje broja onih zaposlenih koji su direktno bili odgovorni za kvalitet uz istovremeno sve veće uključivanje svih zaposlenih u aktivnosti za unapređivanje kvaliteta samih proizvoda i usluga, procesa i, konačno, celokupnog poslovanja. Rezultat: postepeno uvođenje i ovladavanje proves toalnog upravljanja kvaliteta kao osnovi za postizanje poslovne izvrsnosti.
- sistemski pristup kontinuiranom unapređivanju poslovanja,
- postizanje opšte saglasnosti o ulogama i zadacima svakog zaposlenog u funkciji ostvarenja definisanih ciljeva organizacije,
- integrisanje svih organizacionih pristupa, inicijativa, tehnika i sl, na osnovama odgovarajućih aspekata pojedinih modela poslovne izvrsnosti. Ovo istovremeno doprinosi i identifikovanju jakih i slabih strana organizacije,
- objektivan benčmarking sa drugim organizacijama,
- kontinuirana racionalizacija u korišćenju raspoloživih resursa,

[56] Videti opširenije: Jurun, K.: Poslovna izvrsnost iz percepcije hrvatskih menadžera, Ekonomski fakultet u Splitu, 2010, str.15.
[57] Oslić, I.: Modelima izvrsnosti do poslovne izvrsnosti, 5. naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem, Neum, 2007., str. 5.

- radna sredina koja generiše veću motivaciju zaposlenih.

Neka novija istraživanja[58] pokazuju da one organizacije koje primenjuju jedan od ovih modela poslovne izvrsnosti ostvaruju značajnu (konkurentsku) prednost u odnosu na one koje ne koriste ovakve pristupe. Na nivou organizacije, poslovna, posebno operativna izvrsnost podrazumeva potpuno opredeljenje i posvećenost svih zaposlenih na svakodnevno i neprekidno poboljšavanje, na inovativnost, motivaciju i timski rad, a uslov za sve to je izvrsno poznavanje tržišta, odnosno potreba kupaca.

4.4. Metode i tehnike za procenu poslovne izvrsnosti

Modeli poslovne izvrsnosti su modeli procene, pre svega, jakih strana organizacije i područja za unapređenje kvaliteta. Na temelju informacija, kao svojevrsnih output-a ovakvih procena, vipi nivoi menadžmenta mogu da donose vrlo senzibilne poslovne odluke koje se tiču aktivnosti usmerenih ka osvarenju definisanih ciljeva. Postoje različiti načini na osnovu kojih organizacija može proceniti svoju konkretnu ekonomsku stvarnost i poslovne performanse.

Pet glavnih načina koji se izdvajaju u poslovnoj praksi su:

- *metod upitnika* sadrži set različitih pitanja za procenu organizacionih performansi u određenim poslovnim oblastima, pri čemu je analiza dobijenih rezultata u funkciji determinisanja daljih upravljačkih aktivnosti,
- *pro forma pristup* podrazumeva određene analitičke formate dizajnirane u cilj analize - procene organizacionih snaga, slabih strana, kao i aktivnosti za unapređenje kvaliteta,
- *metod radionica* kojim viši nivoi menadžmenta sakupljaju podatke i različite pokazatelje, predstavljaju ih učesnicima u radionici, suočavaju ih u odnosu na konkretni model poslovne izvrsnosti i na taj način usvajaju pravce i metode daljih aktivnosti,
- *matrica organizacionog postignuća* kreirana u skladu sa vrstom i specifičnostima određenog modela poslovne izvrsnosti, pri čemu se postignuća u različitim poslovnim

[58] Boulter, L., Bendell, T. & Dahlgaard, J.J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations and Production Management*, p.33.; Asif, M., Searcy, C., Garvare, R. & Ahmad, N. (2011). *Including sustainability in business excellence models*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 773-786.

sferama kategorizuju na skali od 1 - 10 i na temelju takvog pristupa procenjuje trenutno stanje i definiđu koraci za unapreĽenje odreĽenih dimenzija kvaliteta,

- dodela nacionalne nagrade za postignutu poslovnu izvrsnost utemeljena na kompletiranju svih relevantnih dokaza od strane internih i eksternih procenjivaļa.

Odluka koji Íe se metod, odnosno koja kombinacija razliļitih metoda koristiti zavisi, pre svega, od definisanih ciljeva organizacije kao i nivoa "zrelosti" postignute poslovne izvrsnosti. Generalno, preporuļuje se da organizacija u prvoj instanci koristi metod upitnika, a potom, u zrelijim fazama rasta i razvoja, znatno sofisticiranije pristupe. Bez obzira na to koji metod procene psolovne izvrsnosti se koristi, neophodno je da viđi nivoi menadđmenta u saradnji sa ostalim upravljaļkim strukturama (srednji nivo menadđmenta, supervizori) postignu konsenzus u pogedu postignutog nivoa organizacione izvrsnosti i daljih pravaca akcije. Ukljuļivanje đire grupe participanata pomoĺi Íe svima da bolje razumeju sva razvojna pitanja u pogledu postizanja ciljnog kvaliteta i uļeđĺa u buduĺim aktivnostima.

4.5. Mogućnosti primene kombinovanih modela poslovne izvrsnosti u zemljama u tranziciji

Kao đto smo naglasili, EFQM, MBNQA i Demingov model su tri najpoznatija modela poslovne izvrsnosti koja imaju dve osnovne svrhe: (i) vode organizaciju prema poslovnoj izvrsnosti, đto predstavlja prvu i osnovnu svrhu, i (ii) procenjuju poslovne performanse organizacije, to ļini sekundarnu, izvedenu funkciju modela. Koji model odabrati zavisi prevashodno od upravljaļkih preferencija same organizacije, odnosno postavljenih ciljeva, đto, uz uoļena ograniļenja ovih modela, vrlo ļesto ukazuje i na moguĺnost primene nekih, recimo, alternativnih modela.

Ovo tim viđe đto su neka novija istrađivanja[59] ukazala i na odreĽene *slabosti primene ovih modela u poslovnoj praksi*. Iako primena modela poslovne izvrsnosti mođe obezbediti organizaciji finansijske i nefinansijske benefite, evidentno je da nacionalne nagrade za

[59] Videti opđirnije: Evans, J. R. (2012). Beyond Performance Excellence: Research Insights from Baldrige Recipient Feedback. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 23 (5), 489-506.

postignutu poslovnu izvrsnost ne mogu garantovati dugoročni uspeh. Kao najznačajnija ograničenja pominju se sledeća:

- postojeći modeli poslovne izvrsnosti su u osnovi nepropisujući okviri dizajnirani pre svega za procenu aplikacija za nacionalnu nagradu, pa otuda ne daju konkretne smernice za potrebe kontrole upravljanja, uključujući i primenu alata i tehnika za upravljanje.[60]
- takođe, ovi modeli nisu dovoljno ubedljivi da obezbede uključivanje svih zaposlenih za koje se pretpsotavlja da su jedan od kritičnih faktora poslovnog uspeha u potrazi za poslovnom izvrsnošću.[61]
- uprkos holističkoj perspektivi na konceptualnom nivou, u postojećim modelima nedostaju smernice za integraciju na operativnom, odnosno procesnom nivou. Kod EFQM modela, na primer, to je uočena nekonzistentnost između intencija i prakse.[62]

Međutim, značaj i, sasvim sigurno, vrednost ovih modela je u njihovoj svobuhvatnosti, detaljnosti i merilima na osnovu kojih se vrši vrednovanje svake grupe kriterijuma. Na temelju metodologije kojom se određeni relativni značaj svake grupe kriterijuma množi izračunatom vrednošću za svaku grupu (potom za sve grupe i konačno za organizaciju kao celinu), obezbeđuje se procena performansi samog preduzeća. Iako postoje mnoge razlike i uočeni nedostaci, ipak konstatujemo da modeli poslovne izvrsnosti poseduju mnogo sličnosti i zajedničkih elemenata.[63]

Upravo jedan od kombinovanih (alternativnih) modela jeste "4P" model poslovne izvrsnosti kreiran da omogući *integrisani pristup* između različitih i često konfliktnih aspekata kao što su: "mekani" (nedodirljivi) i "tvrdi" (dodirljivi); subjektivni i objektivni; racionalni i iracionalni; individualni/personalni i organizacioni/kolektivni i sl., s obzirom da ne postoji model poslovne izvrsnosti koji obuhvata sve ove različite aspekte organizacione stvarnosti.

---

[60] Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard-Park, S.M. (1999). Integrating business excellence and innovation management: Developing a culture for innovation, creativity and learning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 10(4&5), 465-472

[61] Dahlgaard-Park, S.M., Chen, C,K., Jang, J.Y. & Dahlgaard, J.J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement - a review on the 25 years quality literature (1987-2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1).

[62] Dahlgaard-Park, S.M. & Dahlgaard, J.J. (2008). A strategy for building sustainable innovation excellence - A Danish study, in Klaus J. Zink (Ed.). *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*, Physica-Verlag, Heidelberg, Germany: A Springer Company.

[63] Samardžija, J., Kolak, G.: Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, Ekonomski vjesnik No.1., Zagreb, 2009, str. 215.

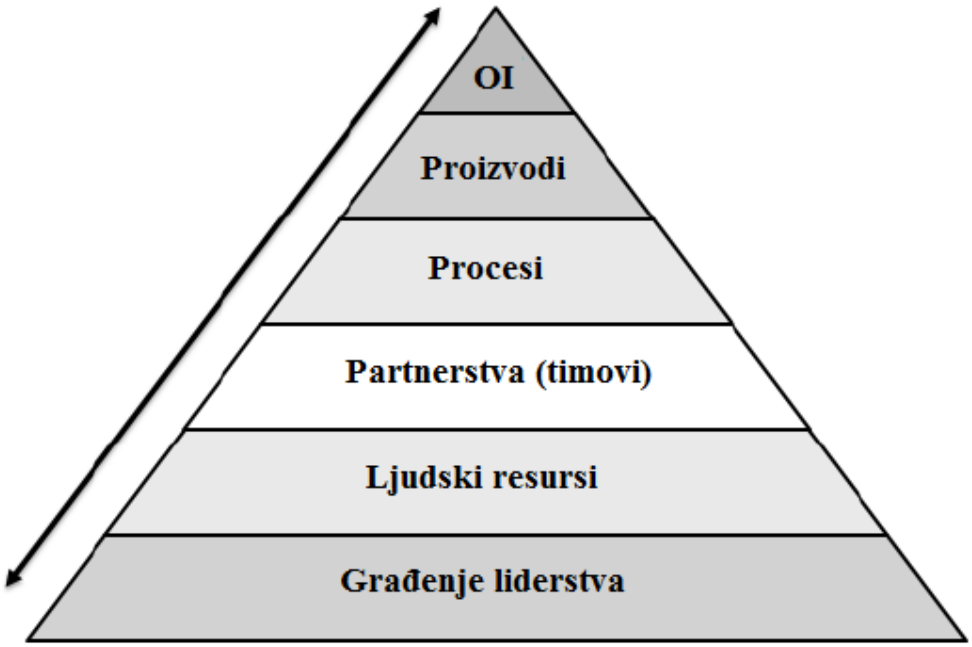
Tabela 4. Komparativna analiza tri najpoznatija modela poslovne izvrsnosti

Nagrada	Svrha	Osnovne vrednosti i koncepti	Kriterijumi
Demingova nagrada (DP)	Razvijanje jedinstvenog TQM brenda prilagoĽenog soecifiļnostima organizacije	- top menadǵment - kontrola procesa - Kaizen filozofija - buduĺe planiranje	1. Politike 2. Organizacija 3. Informacije 4. Standardizacija 5. Ljudski resursi 6. Osiguranje kvaliteta 7. Odrǵavanje 8. UnapreĽenje 9. Efekti 10. BuduĺI planovi
Malcolm Baldrige model (MBNQA)	Pruǵanje pomoĺi pri efektivnosti organizacionih postupaka, sposobnosti i rezultata olakǵavanjem komunikacije i stvaranjem preduslova za benchmarking	- vizionarsko voĽstvo - izvrsnost usmerena na kupca - organizaciono i liļno uļenje - fokus na buduĺnost - pokretljivost - upravljanje voĽeno inovacijama - socijalna odgovornost - fokus na rezultate - sistemska perspektiva	1. VoĽstvo 2. Strateǵko planiranje 3. Usmerenost na trǵiǵte i kupce 4. Merenje, analize i upravljanje znanjem 5. Fokus na ljudske resurse 6. Upravljenje procesom 7. Poslovni rezultati
Evropska nagrada za kvalitet (EFQM)	Prepoznavanje uloge modela u pristupima i rezultatima; osiguravanje nezavisne povratne informacije organizacijama s ciljem podrǵke u (daljem) postizanju izvrsnosti	- orijentacija na rezultate - fokus na klijente - upravljanje procesima i ļinjenicama - uključļenost i razvoj ljudskih resursa - kontinuirano uļenje - inovacije - razvoj partnerstava - druǵtvena odgovornost	1. VoĽstvo 2. Politika i strategija 3. Ljudski resursi 4. Partnerstvo i resursi 5. Procesi 6. Rezultati kupaca 7. Rezultati ljudi 8. Rezultati druǵtva 9. Rezultati ključļnih performansi

Model "4P" obezbeĽuje preporuļenu strukturu i/ili odrǵivu strategiju za *dostizanje inovativne, organizacione izvrsnosti.*[64] MoguĺE ga je prikazati na dva razliļita naļina, pri ļemu svaki od njih ukazuje na istu poruku, ali sa razliļitim metaforama.

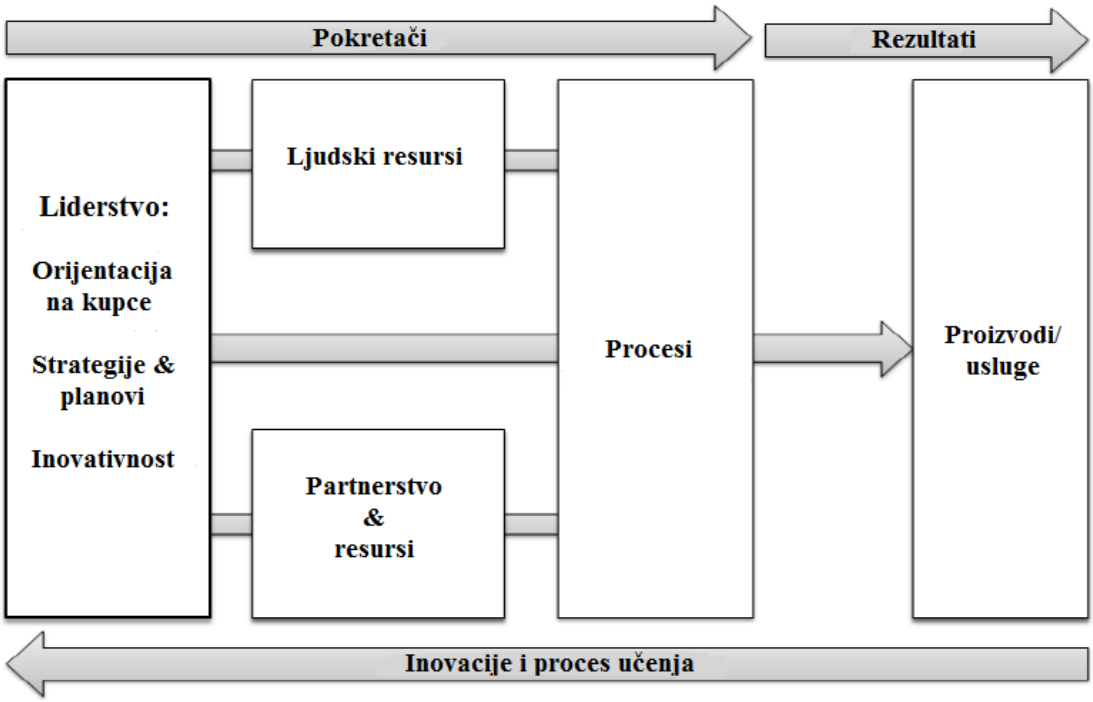
[64] Dahlgaard, J.J., Pettersen, J. & Dahlgaard-Park, S.M. (2011). Quality and lean healthcare: A system for assessing and improving the health of healthcare organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 671-689.

Slika 11. Dostizanje organizacione izvrsnosti pristupom "4P"



Ovakav pristup koristi piramidu kao metaforu i dobijeni model je vrlo sliļan Liker-ovom piramidalnom modelu koji je umnogome pomogao razumevanju Toyota proizvodnog sistema. Sledeĺa slika prikazuje ovaj model kao "pokretaļi - rezultat" model sa pet kriterijuma:

Slika 12. Pokretaļi - rezultat pristup modelu "4P" organizacione izvrsnosti



U ovakvom pristupu, prva četiri kriterijuma su tzv. *pokretači* ili kritični faktori (CTF - critical success factors) za rezultate - proizvode i usluge. Četiri pokretača čine sistem četiri međusobno povezane komponente gde se prva tri pokretača (komponente) mogu smatrati upravljačkim sistemom, dok četvrti pokretač - procesna komponenta razvija, proizvodi i isporučuje proizvode, odnosno usluge na tržište u saglasnosti sa strategijama i planovima preduzeća. Ovde naglašavamo da pri implementaciji "4P" modela organizacione izvrsnosti, kao i nekog drugog modela izvrsnosti, nužno postoji potreba za *upravljačkim alatima i tehnikama,* kao i za adekvatnom *organizacionom kulturom*.

Izbor određenih upravljačkih alata i tehnika zavisi prevashodno od specifičnosti vremena i organizacionog konteksta - konkretne ekonomske stvarnosti date organizacije. Fleksibilnost ovog modela testirana je tokom protekle dekade u poslovnoj praksi razvijenih privrednih struktura pri čemu je uočena uspešna primenljivost u pojedinim delovima - departmanima složenih poslovnih sistema. Obzirom da se departmani, kao specifični podsistemi u diversifikovanim organizacijama mogu posmatrati kao "kvazi preduzeća u malom", odnosno mala preduzeća, ovaj model može uz određene adaptacije biti primenjen za procenu organizacione izvrsnosti u preduzetničkom sektoru (sektoru malih i srednjih preduzeća) kao vitalnom segmentu privrednih struktura koje se nalaze u procesu tranzicije.

5. EFQM MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI

Modeli izvrsnosti, vođeni filozofijom upravljanja potpunim kvalitetom, svojim metodama, zahtevima i tehnikama pomažu organizacijama u stalnom podizanju nivoa kvaliteta te omogućuju učestvovanje u sve prisutnijem takmičenju za nagrade kvaliteta.[65] Mnoge zemlje uvele su svoje *nacionalne nagrade za kvalitet* namenjene onim organizacijama koje su ostvarile izuzetan progres u implementaciji načela menadžmenta kvalitetom. EFQM EM model poslovne izvrsnosti (Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom - European Fondation of Quality Management Excellence Model) uveden je početkom 90-tih godina prošlog veka i od 1992. godine ovaj model se koristi kao okvir za vrednovanje prijava za Evropsku nagradu za poslovnu izvrsnost.

[65] Oslić, I. *Kvaliteta i poslovna izvrsnost,* M.E.P. Consult, Zagreb, 2008. str. 160., prema: Kalač, E. Radar koncept EFQM modela poslovne izvrsnosti, 39. nacionalna konferencija o kvalitetu, FQ 2012., str. A-46.

Model čine tri intergrisane komponente: (i) ključni kriterijumi, (ii) fundamentalni koncepti i procesi, i (iii) RADAR logika - dinamički okvir za procenu i upravljanje organizacionim performansama. Ovakva struktura omogućava da model može biti primenjen na svaku savremenu organizaciju, bez obzira na delatnost, veličinu i/ili fazu životnog ciklusa.

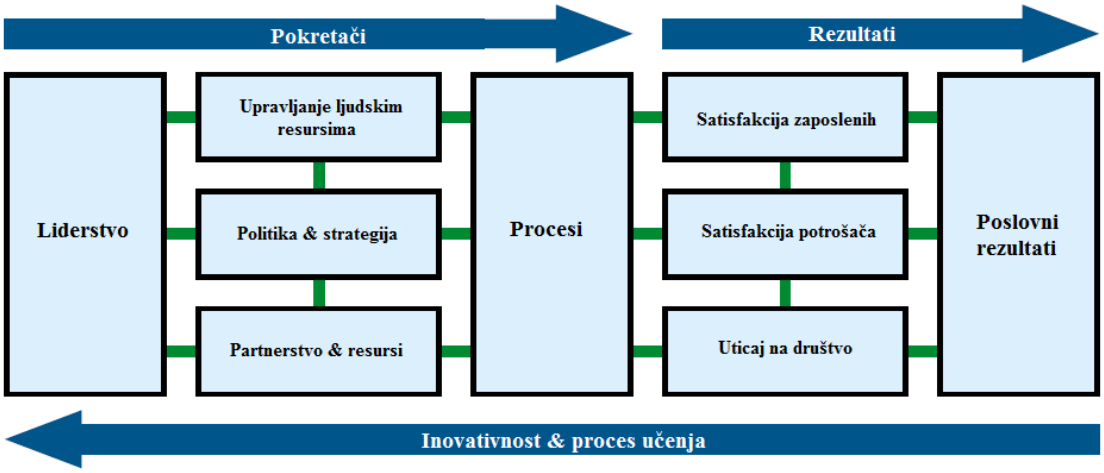
5.1. Ključni kriterijumi EFQM modela

EFQM model predstavlja jedan od najpoznatijih upravljačkih alata koji se koristi za analizu i procenu svih ključnih poslovnih funkcija, ali i organizacionih podsistema u odnosu na definisane ciljeve i raspoložive resurse. U tom smislu, model je komponovan iz dva dela, a to su: *pokretači* (resursi) i *rezultati*:

Kao što prethodna slika pokazuje, *pokretače* čine sledećih pet kriterijuma:

- *liderstvo* - kako ponašanje / aktivnosti podržavaju kulturu izvrsnosti,
- *ljudski resursi* - način na koji organizacija realizuje potencijale svojih zaposlenih,
- *politika i strategija* - kako su formulisani i sadržani u planovima / aktivnostima,
- *partnerstvo i (ostali) resursi* - efektivnost i efikasnost u upravljanju resursima, uključujući i eksterne resurse,
- *procesi* - kako organizacija upravlja i unapređuje svoje procese.

Slika 13. EFQM model poslovne izvrsnosti



Preostali kriterijumi čine *rezultate*:

- *zadovoljstvo zaposlenih* - šta su percepcije zaposlenih u pogledu načina na koji organizacija podržava njihovo zadovoljstvo,
- *satisfakcija potrošača* - šime su potrošači i zadovoljni i kaliko su dobri mehanizmi organizacije da održava i unapređuje satisfakciju potrošača,
- *uticaj na društvo* - kako sredina / zajednica vidi organizaciju i koji rezultati su postignuti u odnosu na ove zahteve,
- *ključni poslovni rezultati* - šta je postignuto u poređenju sa planiranim ciljevima.

Pokretači su u osnovi onoga što organizacija čini, a rezultati "pokrivaju" ono što organizacija postiže, pri čemu su rezultati uslovljeni pokretačima, a svojevrsne povratne informacije - veze (feedback) pomažu unapređenju pokretača.

Model je baziran na premisi da zadovoljstvo zaposlenih, satisfakcija potrošača i uticaj na društvo, postignuti kroz liderstvo i vođeni politikama, strategijama, ljudskim resursima, partnerstvima i procesima rezultiraju izvrsnošću u ključnim poslovnim rezultatima.[66] Strelice na prethodnom grafikonu označavaju dinamičku prirodu modela, ukazujući na inovativnost i proces učenja koji podržavaju pokretače u funkciji unapređenja dostignutih rezultata.

Svaki od ovih kriterijuma podeljeni su na sub-kriterijume, njih ukupno 32, kako i pokazuje naredna slika. Iza svakog od ovih sub-kriterijuma su nepropisujuće oblasti koje mogu biti korišćene kao svojevrsan vodič za pojašnjenje svrhe ovih subkriterijuma:

Tabela 5. Kriterijumi i sub-kriterijumi EFQM modela

Kriterijumi	**Sub-kriterijumi**
Liderstvo	a. Lideri razvijaju viziju, misiju i vrednosti organizacije sa ključnom ulogom u razvijanju kulture izvrsnosti, b. Lideri su lično uključeni / odgovorni za razvijanje, implementaciju i kontinuirano unapređenje upravljačkog sistema organizacije, c. Lideri su u interaktivnim odnosima sa potrošačima, partnerima i predstavnicima zajednice, d. Lideri prepoznaju, motivišu i podržavaju zaposlene u

[66] Marcel van Marrewijk, Iris Wuisman, Wim de Cleyn, Joanne Timmers, Virgilio Panapanaan and Lassi Linnanen: A Phase-wise Development Approach to Business Excellence Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR, Journal of Business Ethics Vol.55, No.2, December (I) 2004, str. 4.

	organizaciji
Ljudski resursi	a. Ljudski resursi se planiraju i unapreĽuju, b. Znanje i kompetencije pojedinaca se prepoznaju, odrǵavaju i unapreĽuju, c. Zaposleni irganizacija su u kontinuiranom dijalogu, d. Zaposleni se nagraĽuju i organizacija o njima brine
Politika i strategija	a. Politika i strategija se zasniva na sadaġnjim i buduĺim potrebama, kao i oļekivanjima stejkholdera, b. Politika i strategija bazira na povratnim informacijama o performansama organizacije: merenjima postignutih rezultata, istraǵivanjima, procesu uļenja i kreativnim aktivnostima, c. Politika i strategija se razvijaju, ocenjuju, implementiraju i aktueliziraju, d. Politika i strategija se sprovode u okrvirima ključnih procesa
Partnerstvo i resursi	a. Upravlja se eksternim partnerstvima, b. Upravlja se finansijskim tokovima, c. Upravlja se osnovnim sredstvima i predmetima rada, d. Upravlja se tehnologijom, informacijama i znanjem
Procesi	a. Procesi se sistematski dizajniraju i njima se upravlja, b. Procesi se, po potrebi, unapreĽuju i inoviraju u cilju pune satisfakcije i generisanja veĺe vrednosti za potroġaļe i ostale stejkholdere, c. Proizvodi i usluge su dizajnirani i razvijani na bazi potreba i oļekivanja potroġaļa, d. Proizvodi i usluge su proizvedeni, isporuļeni i servisirani
Zadovoljstvo zaposlenih	a. Pokazatelji percepcije b. Indikatori performansi
Satisfakcija potroġaļa	a. Pokazatelji percepcije b. Indikatori performansi
Uticaj na druġtvo	a. Pokazatelji percepcije b. Indikatori performansi
Ključni poslovni rezultati	a. Ishodi ključnih performansi organizacije b. Indikatori ključnih performansi organizacije

EFQM model poslovne izvrsnosti predstavlja svojevrsan praktični alat koji nudi različite prednosti sa aspekta empirijske istraǵivačke perspektive:

- pre svega, model se redovno revidira i aktuelizira, uključujuĺi pri tome doprinose EFQM konsultanata. Otuda, set konstrukta koji čine model garantuje konzistentnost,

dinamizam i usklaĽenost sa najnovijim doprinosima iz sfere upravljanja totalnim kvalitetom (TQM),

- model obezbeĽuje ekstenzivni set sub - kriterijuma u funkciji taļnog razumevanja svakog kriterijuma. Ovo istovremeno doprinosi identifikaciji i jasnom pozicioniranju svakog pojedinaļnog kriterijuma na razvojnoj skali organizacije,

- cilj modela je da bude instrument za poreĽenje organizacije sa svojim konkurentima u nastojanju da se dostigne i/ili odrģi konkurentska prednost. Kada pokazatelji o poslovnim performansama, bazirani na kriterijumima ovog modela, postanu dostupni organizaciji, samovaluacija implementacije TQM koncepta, kao i identifikacija podruļja za unapreĽenje kvaliteta u poreĽenju sa direktnim konkurentima postaje kljuļna alatka za postizanje poslovne izvrsnosti. Na ovakvim temeljima, model je postao prestiģan meĽu mnogim evropskim kompanijama na putu osvajanja nagrade Evropske fondacije za kvalitet.

Mnoga istraģivanja savremene poslovne prakse[67] ukazala su na ļinjenicu da praksa TQM koncepta direktno i pozitivno utiļe na organizacione performanse u kriterijumima rezultata, ģto ima poseban znaļaj za praktiļan, isteraģivaļki deo ovog rada.

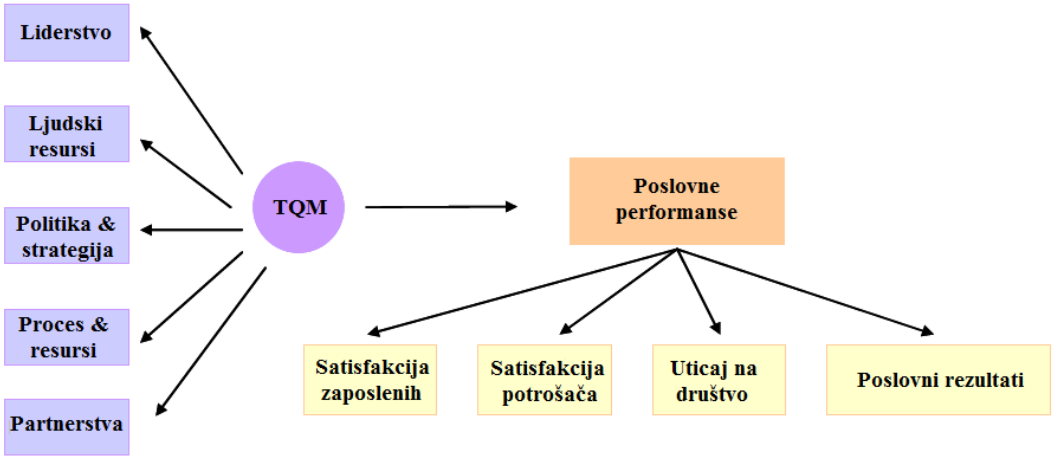
MeĽu izlaznim veliļinama TQM prakse, kategorija *ključni poslovni rezultati* ukljuļuje ģiroku lepezu razliļitih vrsta indikatora poslovnih performansi. Bez pretenzije na iscrpnost, pomenuĺemo samo one najvaģnije naļiji znaļaj su ukazala pomenuta empirijska istraģivanja. To su: finansijske performanse, podrģka dobavljaļa, efikasnost procesa i redukcija troģkova faktora proizvodnje.[68]

---

[67] Videti opģirnije: Rahman, S-U. (2001), ñA comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certificationò, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 1, pp. 35-49; Kaynak, H. (2003), ñThe relationship between total quality management practices and their effects on firm performanceò, Journal of Operations Management, Vol. 21, pp. 405ï 435; Lloréns Montes, F.J.; Verdú Jover, A. and Molina Fernández, L.M. (2003), ñFactors affecting the relationship between total quality management and organizational performanceò, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20 No. 2, pp. 189-209.

[68] Kaynak, H. (2003), ñThe relationship between total quality management practices and their effects on firm performanceò, Journal of Operations Management, Vol. 21, pp. 421.

Slika 14. TQM praksa prema EFQM modelu



Danas sve viđe evropskih kompaniija iz različitih oblasti sve viđe koriste EFQM model za unapređenje poslovnih performansi, postizanje izvrsnosti, ali i kao osnovu za benčmarking. To je upravo i podsticajno delovalo u pravcu formiranje mređe izvrsnosti, podrđane od mnogih partnerskih i nacionalnih organizacija đirom Evrope. Na taj način, EFQM model postaje jedna vrsta distribucionog kanala EFQM proizvoda i usluga[69], pri čemu svaka od partnerskih organizacija ima svoju sopstvenu nacionalnu nagradu za kvalitet, odnosno postignutu poslovnu izvrsnost. Ove nagrade dodeljuju se prema postignutom stepenu izvrsnosti, a u ovom trenutku prepoznata su tri nivoa:

- Evropska nagrada za izvrsnost (The European Excellence Award),
- Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence), i
- Predan izvrsnosti (Committed to Excellence)

Uvođenje nacionalnih nagrada za poslovnu izvrsnost je fenomen novijeg datuma i datira tek poslednju dekadu. Ove nagrade za kvalitet imaju veliki značaj u promociji organizacione izvrsnosti, podiđu standarde kvaliteta savremenih organizacija i istovremeno ugleda nacionalne ekonomije u celini.

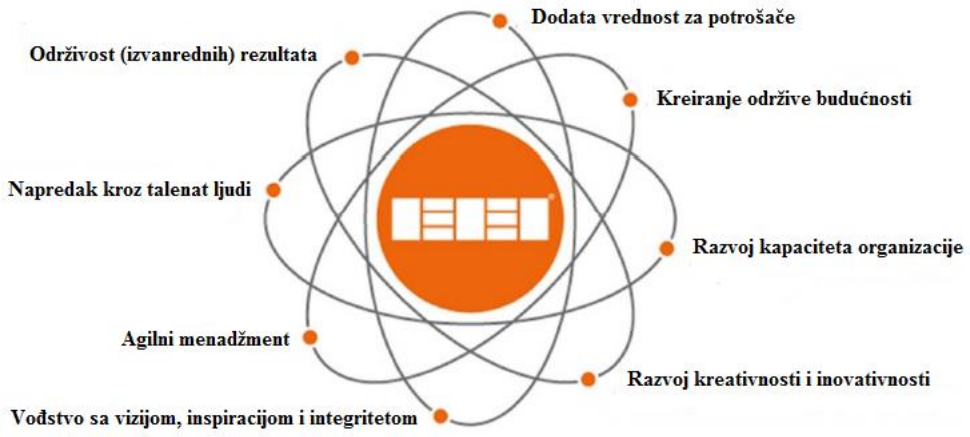
[69] Samardđija, J., Kolak, G.: Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, Ekonomski vjesnik No.1., Zagreb, 2009, str. 214.

5.2. Fundamentalni koncepti i procesi EFQM modela

Osnovni koncepti ovog modela predstavljaju podlogu za postizanje održive izvrsnosti, služe za razumevanje atributa izvrsne organizacione kulture i mogu biti zajednički jezik za top menadžment. Model čini osam fundamentalnih koncepata:

- *dodata vrednost za potrošače* - izvrsne organizacije dosledno ostvaruju dodatu vrednost za potrošače razumevanjem, anticipiranjem i ispunjenjem njihovih potreba, očekivanja i prilika,
- *kreiranje održive budućnosti* - organizacije koje su postigle izvrsnost imaju pozitivan uticaj na okruženje, jer jačanjem poslovnih performansi daju značajan ekonomski, ekološki i socijalni doprinos sredini u kojoj posluju, odnosno široj zajednici,
- *razvoj kapaciteta organizacije* - izvrsne organizacije unapređuju svoj kapacitet efikasno upravljajući promenama unutar i izvan organizacije,
- *razvoj kreativnosti i inovativnosti* - organizaciona izvrsnost se postiže generisanjem vrednosti i nivoa poslovnih performansi permanentnim unapređenjem i sistematskom inovativnošću kroz razvoj kreativnosti ključnih stejkholdera,
- *vođstvo sa vizijom, inspiracijom i integritetom* - izvrsnost organizaciji donose lideri sa vizijom koji oblikuju budućnost i deluju kao uzori u pogledu etike i sistema vrednosti,
- *agilni menadžment* - izvrsne organizacije prepoznate su po svojoj sposobnosti da identifikuju i efikasno i efektivno odgovore na sve šanse i pretnje iz okruženja,
- *napredak postignut kroz talenat ljudskih resursa* - organizacije na putu ka poslovnoj izvrsnosti vrednuju svoje ljudske potencijale i kreiraju kulturu ohrabrivanja koja će doprineti realizaciji kako organizacionih, tako i ličnih ciljeva,
- *održivost (izvanrednih) rezultata* u funkciji zadovoljenja kratkoročnih, ali i dugoročnih potreba svih uključenih stejkholdera, respektujući specifičnosti interne i eksterne sredine u kojoj organizacija posluje.

Slika 15. Bazni koncepti EFQM modela izvrsnosti[70]



Ovi fundamentalni koncepti su "crvena nit" koja se provlači kroz prethodno objašnjenje ključne kriterijume modela. Eksperti iz ove oblasti i procenjivači koji se bave poslovnom izvrsnošću ustanovili su da je znatno lakše i delotvornije uspostaviti vezu (nit) između različitih pristupa i kriterijuma fokusirajući se ove teme, nego ocenjivati kriterijum po kriterijum. Ovakav pristup takođe omogućava ocenjivačima da efikasno pristupe sekciji relevantnoj za specifično područje.

Kako zo izgleda u praksi? Za, recimo, koncept *razvoj kapaciteta organizacije*, ustanovljeno je da u praksi izvrsne organizacije:

- analiziraju zakonitosti (uočene trendove) u operativnom poslovanju kako bi uočile tekuće i potencijalne sposobnosti i kapacitet i istovremeno identifikovale područja gde je neophodno delovati (reagovati) kako bi se ostvarili strategijski ciljevi,
- razvijaju efikasan i efektivan lanac vrednosti kako bi bile sigurne da su u stanju da isporuče obećanu vrednost,
- razvijaju kulturu kojom se kontinuirano teži unapređivanju efektivnosti u saradnji i timskom radu kroz lanac vrednosti,
- stvaraju uslove da finansijski, fizički i tehnološki resurse budu uvek dostupni i u funkciji razvoja organizacije,

[70] Business Excellence Matrix - User Guide: EFQM Model 2013 Version, EFQM, Brussels, Belgium, 2013, str. 5.

- razvijaju kulturu poverenja i rade zajedno sa partnerima u cilju postizanja zejdnilke koristi i poveĺane vrednosti za njihove respektivne stejkholdere, podrġavajuĺi jedni druge kroz ekspertizu, zajednilke resurse i znanje.
- formiraju odgovarajuĺe mreġe kojima bi lakġe identifikovali potencijalne partnerske prilike u funkciji jalanja kapaciteta i sposobnosti da generiġu dodanu vrednost za stejkholdere.

Ili, za koncept *agilnog menadžmenta* utvrĽeno je da organizacije na putu ka poslovnoj izvrsnosti:

- koriste razlilite mehanizme da identifikuju promene u njihovom eksternom okruġenju i transponuju ih u potencijalne buduĺe razvojne scenarije,
- prevode svoje strategije u odgovarajuĺe procese, projekte i organizacione strukture, stvarajuĺi uslove da odgovarajuĺe promene mogu biti implementirane planiranom brzinom kroz lanac vrednosti,
- razvijaju odgovarajuĺi miks indikatora poslovne aktivnosti i ostvarenih ishoda, omoguĺavajuĺi na taj nalin uvid u efikasnost i efektivnost kljulnih procesa i njihovih doprinosa ostvarenju strategijskih ciljeva,
- koriste podatke o tekuĺim poslovnim aktivnostima i kapacitetom procesa koji se odvijaju u konkretnoj ekonomskoj stvarnosti same organizacije, u cilju benlmarkinga i razvijanja kreativnosti, inovativnosti i podsticaju sintezi znanja,
- efektivno upravljaju promenama kroz konzistentno strukturiran projektni menadġment,
- rapidno adaptiraju svoju organizacionu strukturu u funkciji postizanja strategijskih ciljeva,
- procenjuju i razvijaju tehnoloġki portfolio u cilju unapreĽenja agilnosti procesa, projekata, kao i same organizacije.

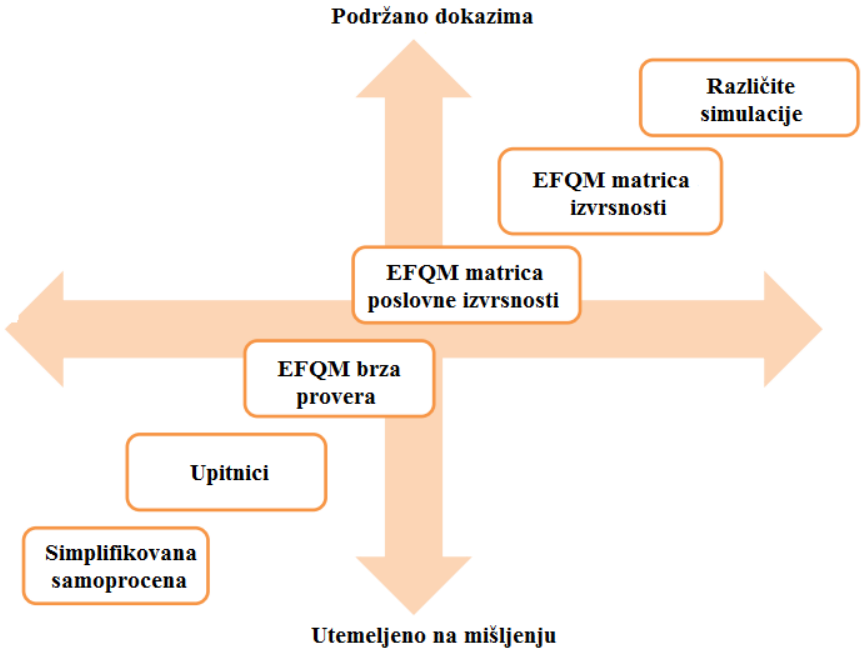
Pojedini autori prethodno navedene fundamentalne kriterijume vide kao funkciju jednog primenjljivog TQM modela. Tako, na primer, Kanji i Tambi[71] posmatraju modele poslovne izvrsnosti (ukljulujuĺi i EFQM model) kao modele utemeljene na TQM konceptu koji

[71] Kanji, G.K. and Tambi, A.M., 2002. *Business Excellence in Higher Education.* Chichester: Kingsham Press., p.45.

omogućava merenje ključnih organizacionih područja i pokazuje doprinos uspešnosti ovih područja ukupnim organizacionim performansama. Tu su i diskusije fokusirane na diferenciranje TQM modela kao konceptualnog modela vs EFQM modelu kao svojevrsnom mernom modelu. Ovome će biti posvećena analiza koja sledi.

Samoprocena je istovremeno vitalni proces ovog modela. Prema definiciji Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom[72], samoprocena predstavlja sveobuhvatan, sistematičan i redovan pregled poslovnih aktivnosti i rezultata organizacije u odnosu na EFQM model poslovne izvrsnosti. Ovakav proces omogućava organizaciji da jasno raspozna svoje snage i područja u kojima napredak može biti postignut, planira aktivnosti unapređenja i potom kontroliše efekte takvih akcija.

Slika 16. Proces samoprocene poslovne aktivnosti



Hillman[73] vidi četiri ključne grupe benefita od procesa samoprocene:

- Merenje:
  - postizanje konsenzusa o tome šta je postignuto i šta još treba da se uradi,

[72] Business Excellence Matrix - User Guide: EFQM Model 2013 Version, EFQM, Brussels, Belgium, 2013, str. 4-5.
[73] Hillman, G.P.,2004. Making Self-assessment successful. *The TQM Magazine, 6(3),* 29-31.

    - omogućavanje menadžerima da daju prioritet aktivnostima zsanovanim na ljudima i identifikovanim potrebama,
    - poređenje i učenje od najboljih,
    - čuvanje podataka tokom vremena o postignutom napretku.
- Primena dobre prakse
    - učenje jedni od drugih i od ostalih organizacija,
    - obezbeđenje objektivne slike postignutog napretka,
    - usvajanje zajedničkog pristupa organizacionim delovima i organizaciji u celini,
    - minimiziranje napora potrebnih da se razviju metode ocenjivanja u različitim delovima organizacije,
- Uključenost
    - mogućnost svakome da doprinese procesu ocenjivanja
    - prilika svim zaposlenim da vide efekte sopstvenog uticaja na unapređenje poslovnih performansi organizacije,
    - prilika višim nivoima menadžmenta (senior menadžeri) da upravljaju, sprovode proces unapređivanja i da istovremeno ohrabruju svoje podređene ka pokretanju njima primerenih inicijativa za poboljšanje kvaliteta.
- Posvećenost
    - demonstriranje dugoročne posvećenosti i konzistentnosti svrhe poslovanja,
    - integrisanje napora ka unapređenju kvaliteta u svakodnevne aktivnosti, fokusirajući se na poslovne rezultate,
    - obezbeđivanje praktičnih alata za upravljanje kontinuiranim aktivnostima unapređenja kvaliteta.

Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom predlaže različite mehanizme i tehnike samoprocene (upitnici, pro-forma pristupi, radionice, matrični grafikoni, simulacija nagrade i sl.) koje smo prethodno već pominjali i ukratko analizirali. No, jedan pristup kojem će biti posvećeno više pažnje jeste tzv. RADAR logika kao strukturirani pristup procenjivanju poslovnih performansi organizacije.

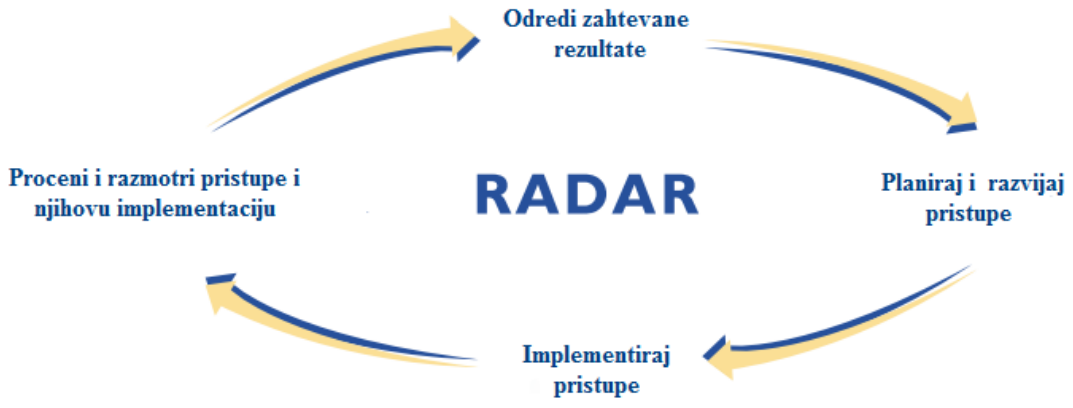
5.3. RADAR logika - dinamički okvir za procenu i upravljanje organizacionim performansama

Vitalna komponenta za determinisanje poslovne izvrsnosti i integralni "pribor" EFQM modela je tzv. RADAR logika[74], svojevrsna upravljačka alatka kojom se utvrđuje potreba efikasnog upravljanja promenama, sopstvenog ocenjivanja poslovnih performansi i neophodnosti povezanosti i usklađenosti aktivnosti organizacije i definisanih razvojnih ciljeva.

Akronim RADAR u osnovi ima:

- Rezultate (*results*), koji moraju biti pozitivni i teći permanentnom poboljšavanju,
- Pristupi (*approach*) kojima se proverava dostignuti nivo u realizaciji poslovnih procesa, ostvarenost generalnih i izvedenih upravljačkih ciljeva, kao i stepen ostvarenosti politike organizacije,
- Implementaciju (*deployment*) ovih pristupa na jedan sistematičan način,
- Procenu (*assessment*) i pregled (*review*) pristupa kroz monitoring i analizu postignutih rezultata.

Slika 17. RADAR logika

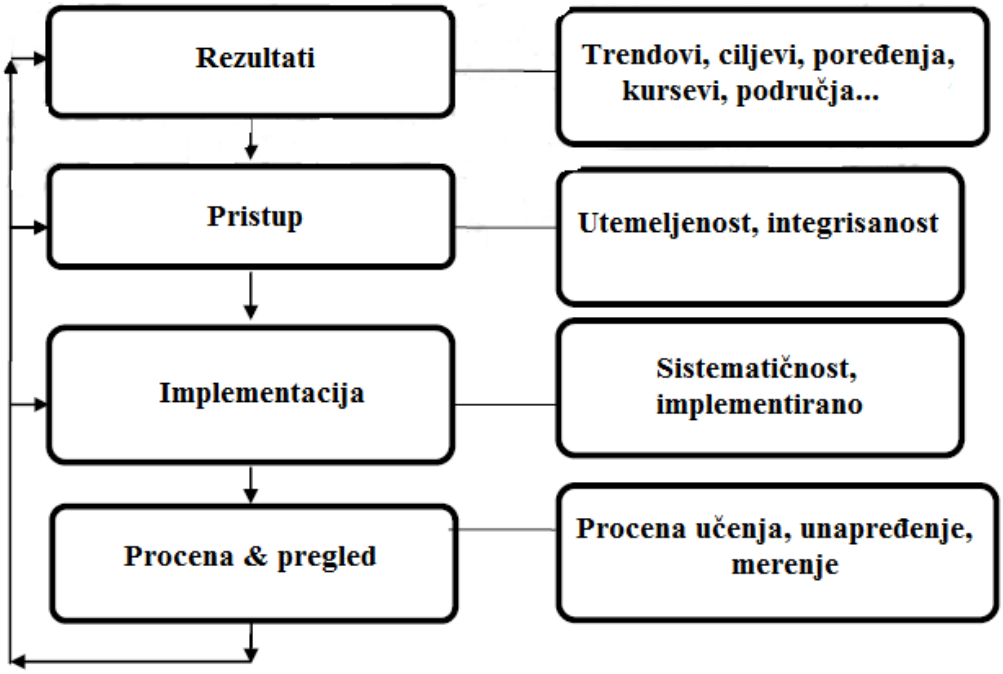


[74] Videti opširnije: Business Excellence Matrix - User Guide: EFQM Model 2013 Version, EFQM, Brussels, Belgium, 2013, str. 4-5.

U referentnoj literaturi iz ove oblasti, bilo je više pokušaja da se poredi RADAR logika sa Deming/Shewhart-ovim krugom kontinuiranog unapređenja.[75] Prema ovim analizama, primena RADAR logike predstavlja jedan rigorozan proces koji ima potencijal da dostigne željene rezultate kroz napore koji su permanentni i nemilosrdni; merenja koja su pravovremena i adekvatna, pri čemu mogućnosti za učenje nisu puki privid. Apliciranje ove logike na devet kriterijuma EFQM modela poslovne izvrsnosti je zahtevna vežba koja traži senzibilni pristup procesu implementacije koji je najbolje započeti jednostavnim koracima.[76]

Za pojedinačno ocenjivanje pomenutih subkriterijuma EFQM modela razvijena je tzv. RADAR matrica, koju čine sledeće komponente i elementi:

Slika 18. RADAR matrica - ciklus kontinuiranog unapređenja[77]



[75] Videti opširnije: Jacksson, S., 2001. Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions? *International Journal of Health Care Quality Assurance,* 14(4), 157-163.
[76] Davies, J.: The Implementation of the European Foundation for Quality Management's Excellenece Model in Academic Units of UK Universities, University of Salford, Salford, 2004., str. 33.
[77] Adaptirano prema: Uygur, A., Sumerli, S.: EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, vol.2, Issue 3., 2013., str. 982.

Svaka komponenta RADAR matrice treba da bude pridruženа sa subkriterijumima u okviru kriterijuma *pokretači* (*mogućnosti*) u EFQM modelu izvrsnosti, a isto važi i za subkriterijume kriterijuma *rezultati*. Kada je organizacija bodovana u skladu sa RADAR matricom, pojedinačni ponder se koristi za svaki kriterijum kako bi se determinisao konačni skor. Pojedinačni ponderi uvedeni su još 1991. godine, kontinuirano se preispituju, menjaju, a najnovije promene uvedene su 2010. godine.

Na taj način, uvedeno je pravilo da svaki kriterijum nosi određeni broj poena u okviru pojedinačnog elementa. U principu, ponderi kriterijuma su distribuirani na svaki subkriterijum podjednako (100 bodova):[78]

Pokretači - 50 %

Liderstvo - 10%	100 bodova
Ljudski resursi - 9%	90 bodova
Politika i strategija - 8%	80 bodova
Partnerstvo i resursi - 9 %	90 bodova
Procesi - 14 %	140 bodova
Ukupno:	*500 bodova*

Rezultati - 50 %

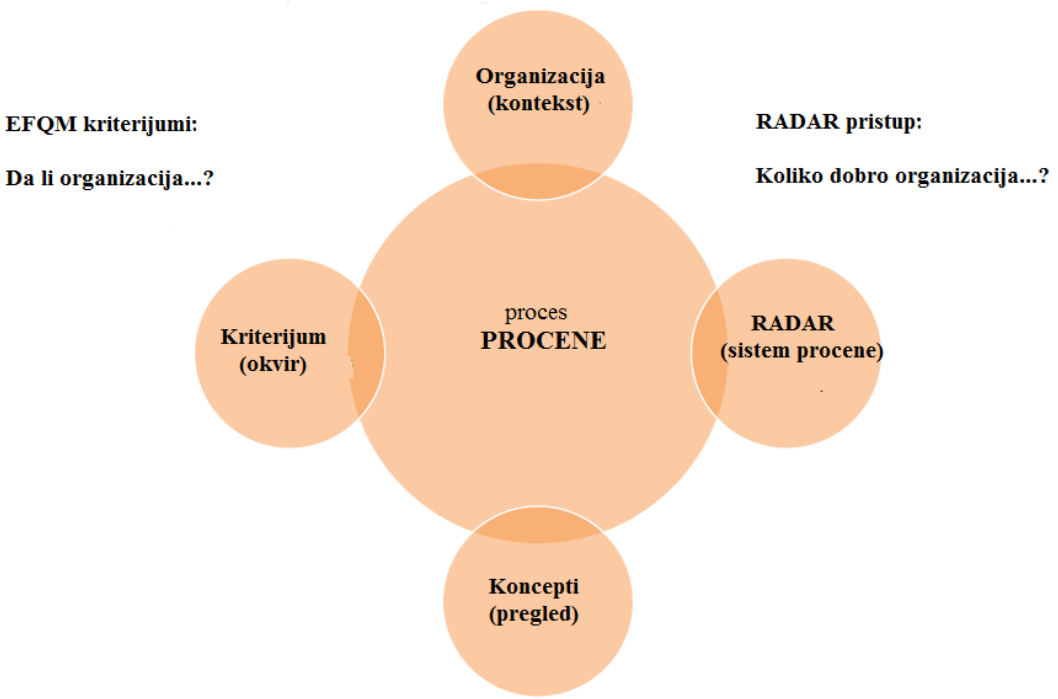
zadovoljstvo zaposlenih - 9%	90 bodova
satisfakcija potrošača - 20 %	200 bodova
uticaj na društvo - 6 %	60 bodova
ključni poslovni rezultati - 15 %	150 bodova
Ukupno:	*500 bodova*

RADAR je jednostavan, ali istovremeno snažan alat koji može biti primenjen na različite načine u funkciji postizanja kontinuiranog unapređenja, odnosno procene:

[78] Eskildsen, J. K. and J. J. Dahlgaard. (2000). ñA Causal Model for Employee Satisfactionò. *The TQM Magazine, 11*(8), 1081-1094

- zrelosti pristupa koji su implementirani,
- izvrsnosti rezultata koji su postignuti, i
- strukture projekata modeliranih u cilju postizanja unapreĽenja.

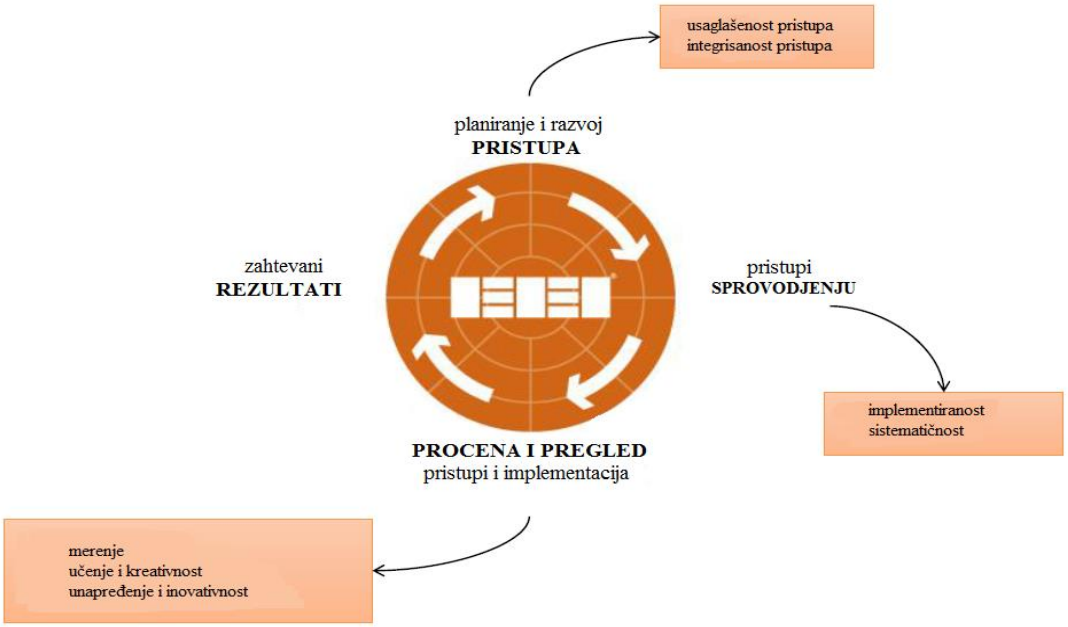
Slika 19. Procena upotrebe RADAR pristupa[79]



Ocenjivanje kriterijuma *pokretači*, vrši se na osnovu četiri elementa RADAR matrice, uz pomoĺ odreĽenih atributa. Kao što prethodna slika pokazuje, *pristup* se ocenjuje uz pomoĺ dva atributa: *usaglašenost* (do koje mere je pristup jasno definisan, obrazložen i fokusiran na interese stejkholdera) i integrisanost - do koje mere pristup podržava elemente rezultata. Ocena *sprovođenja* bazira na dva atributa - stepena ostvarene *implementiranosti* i *strukturiranosti.* I konačno, elementi *procene i pregleda* u svojoj osnovi imaju atribute: *merenje* (efektivnosti procene i pregleda), *učenje i kreativnost* (u funkciji permanentnog poboljšavanja) i *unapređenje i inovativnost.*

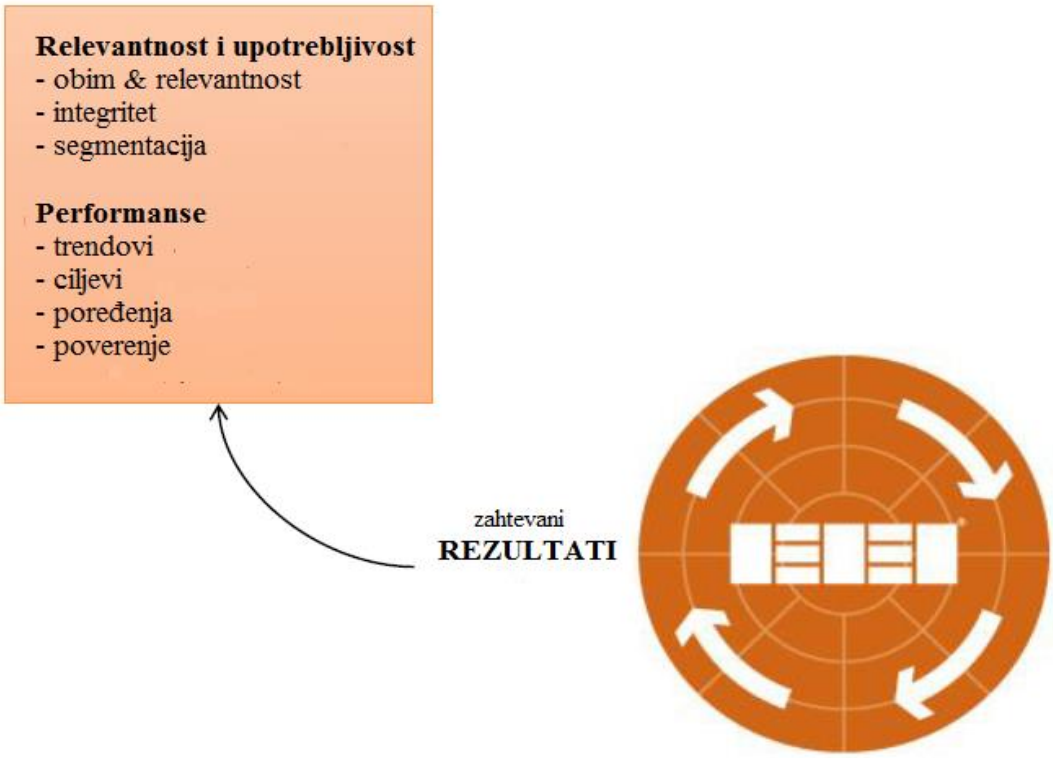
[79] RADAR as management tool - EFQM Webinar, www.efqm.org (poseĺeno: 22.03.2016.)

Slika 20. RADAR logika - ocenjivanje kriterijuma *pokretači*



Na drugoj strani, ocenjivanje kriterijuma rezultati vrġi se na osnovu preostalog elementa RADAR matrice (rezultati):

Slika 21. RADAR logika - ocenjivanje kriterijuma *rezultati*



Ocena izvrsnosti rezultata, kao što vidimo, procenjuje se na osnovi atributa relevantnost i upotrebljivost, kao i atributa performanse koji bazira na trendovima, ciljevima, poređenju i poverenju.

RADAR pomaže savremenim organizacijama da shvate koliko dobro rade ono što je u osnovi definisanih ciljeva. U kombinaciji sa EFQM modelom, RADAR matrica pomera organizaciju ka suštini izvrsnosti koja je više orijentisana na to kako se radi ono što se radi i kako je to povezano sa njenim ostalim elementima.

5.4. EFQM model - strategijska vs taktička upravljačka alatka

Savremena filozofija preduzetničkog meandžmenta razlučila je činjenicu da EFQM model poslovne izvrsnosti predstavlja vitalnu strategijsku upravljačku alatku. Tako, Gadd[80] navodi kako rezultati samoprocene, utemeljene na primeni ovog modela, može poslovne procese učiniti robustnim i obezbediti integrisani menadžment. Samoprocena u osnovi ima hlostički pristup i organizaciji pruža jedan širi aspekt savremenog poslovanja. Fokusirajući se na poslovne rezutate i satisfakciju potrošača, organizacija dobija strategijsku perspektivu, pri čemu politika i strategija čine vitalne elemente modela, povezane sa ostalim organizacionim pokretačima (mogućnostima), posebno sa procesima. Na taj način, samoprocenjivanje jasno identifikuje kako organizaciona strategija oblikuje poslovne procese.[81]

Takođe, i Porter[82] ocenjuje da je samoprocena strategijsko oruđe za unapređenje poslovanja i tvrdi da menadžment višeg nivoa (direktori, senior menadžeri) treba najviše da bude involviran u samovaluaciju poslovnih performansi, čime EFQM model, po prirodi, postaje strategijska alatka poslovanja u savremenim uslovima. Ovo, međutim, ne znači da, ukoliko top menadžment ne prati ovakav pristup i uključenost u samoprocenu, model gubi svoju strategijsku perspektivu. Upravo pomenuti aspekt satisfakcije potrošača je taj koji generiše strategijsku dimenziju modela.[83]

---

[80] Gadd, K.W.,1995. Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management. *Business Process Re-engineering & Management Journal. 1(3)*
[81] Isto, str. 66-83.
[82] Porter, L. J. and Tanner, S.J., 1996. *Assessing Business Excellence.* Oxford: Butterworth- Heinemann.
[83] Leonard, D. and McAdam, R., 2002b. The strategic placement of TQM in the organisation: a grounded study. *Managing Service Quality.* 12(1), 43-53.

Na drugoj strani, pojedini autori raspravljaju o nedostatku strategijske dimenzije modela. Tako, Leonard & Mc Adam[84] tvrde da se kriterijum politika i strategija u ovom modelu ne fokusiraju na formulisanje korporativne strategije, odnosno na to koliko je dinamična strategija planiranja, već se bavi time koliko su TQM aspekti inkorporirani u strategijske procese. S obzirom da Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom svake četiri godine vrši aktuelizaciju modela, ovi autori konstatuju da su u najnovijoj verziji (2013) uključena neznatna unapređenja u domenu kriterijuma (subkriterijuma) politika i strategija. Otuda i tvrdnja, utemeljena i na doprinosima ostalih autora iz ove oblasti[85], da uloga EFQM modela može biti više na nivou taktičke, no strategijske upravljačke alatke.

U prilog ovome je i saglasna ocena određenog broja autora[86] da je strategijska komponenta modela prilično nejasna, potvrđena izvesnim empirijskim istraživanjima koja pokazuju da neke organizacije koriste ovaj model na strategijski način, dok to nije slučaj sa ostalim organizacijama. Iako ova istraživanja ne otkrivaju starost organizacija (fazu životnog ciklusa) koje su bili kandidati za dobijanje nacionalne nagrade za kvalitet, može se zaključiti da uglavnom zrele organizacije koriste ovaj model na više strategijski način. Drugim rečima, ovakve organizacije koriste model kako bi osigurale uvid u poslovne performanse, ali i procenu ključnih procesa u strategijskom kontekstu, odnosno u cilju svog strategijskog planiranja.

Ipak, od posebne važnosti su i istraživanja koja potvrđuju strategijsku dimenziju EFQM modela. Tako, O'Brien & O'Hanlon[87] pokazuju u svojim studijama slučaja da je ovaj model korišćen za usklađivanje procesa, timova i ciljeva pojedinaca sa strategijskim ciljevima organizacije. Conti[88] stoji na stanovištu da proces samoprocene ima svoj puni smisao jedino ako je u skladu sa misijom i ciljevima organizacije, odnosno sa prethodno uspostavljenom vezom sa strategijskim planiranjem. U tom smislu, saglasne su i ocene Gadd-a[89] da će promene u strategijskom pravcu delovanja i redizajniranju organizacije, kao i mogućnosti za

[84] Ibidem
[85] Videti opširnije: Ghobadian, A. and Woo, H.S., 1996. Characteristics, benefits and shortcomings of fourmajor quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management.* 13(2), 10- 44.
[86] Leonard, D. and McAdam, R., 2002a. The role of the business excellence model in operational and strategic decision making. *Management Decision.* 40(1), 17-25.
[87] O'Brien, J and O'Hanlon, T., 2000. Business excellence - the best thing ever. *Quality World.* 26(5), 16-19.
[88] Conti, T., 1997. *Organizational Self-Assessment.* London: Chapman and Hall.
[89] Gadd, K.W.,1995. Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management. *Business Process Re-engineering & Management Journal. 1(3),* 66-85

inkrementalne razvojne promene umnogome zavisiti od rezultata samoprocene. Istraživanja ovog autora pokazuju da su mnoge organizacije svoje razvojne planove (planove unapređenja) ugradile u integralni poslovni plan i da su rezultati samoprocene postali ključni input njihovog procesa strategijskog planiranja. I neki drugi autori[90] sugerišu da samoprocena ima ključnu ulogu u modeliranju ciklusa planiranja na godišnjem nivou. Na ovom stanovištu su i Tummala & Tang[91] koji procenjuju da planiranje kvaliteta mora biti integrisano u celokupan proces strategijskog planiranja organizacije.

U osnovi ocene o vitalnosti EFQM modela kao svojevrsnog strategijskog menadžment alata su sledeći argumenti:

- Model, na bazi evidentnih primera iz poslovne prakse, može biti upotrebljen kao strategijski, planski model, iako ne postoji konsenzus o njegovoj prikladnosti za tu ulogu,
- Rezultati samoprocene utemeljeni na primeni modela imaju vitalni značaj kao inputi za modeliranje strategije i procesa poslovnog planiranja,
- Model je pogodno sredstvo za operacionalizaciju srategije savremene organizacije.

Uz pretodnu konstataciju vezanu za starost, odnosno zrelost organizacija koje koriste ovaj model u proceni dostignute poslovne izvrsnosti, budući a istraživanja treba da potvrde vrstu organizacija kojima je ovaj model strategijska alatka u unapređivanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnsono dostizanja konkurentske prednosti.

[90] McAdam, R. and Welsh, W., 2000. A critical review of the business excellence model applied to further education colleges. *Quality Assurance in Education, 8(3),* 120-130.
[91] Tummala, V.M.R. and Tang, C.L., 1996. Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 13(4), 8-38.

TREĆI DEO

PRAKSA APOTEKARSKIH ORGANIZACIJA U REPUBLICI SRBIJI

6. STUDIJA SLUČAJA - ISTRAŽIVANJE KONKRETNE EKONOMSKE STVARNOSTI ODABRANIH APOTEKARSKIH USTANOVA U SRBIJI

Od nekada malih apoteka u kojima su se uglavnom izradjivali lekovi i lekoviti preparati i vrši promet lekova za potrebe lečenja stanovništva, apotekarska delatnost danas spada u razgranatu uslužnu delatnost, ali obuhvata i niz aktivnosti proizvodnog karaktera. Proizvodnja i plasman farmaceutskih proizvoda danas se obavlja kroz delatnost:

- uglavnom velikih organizacija iz oblasti farmaceutske industrije koje obavljaju masovnu proizvodnju sirovina, lekova i preparata različitih vrsta,
- organizacija koje spadaju u oblast veletrgovine koje vrše primarnu distribuciju sirovina, lekova i preparata (proizvoda organizacija iz prve grupe),
- referentnih organizacija koje obavljaju nadzor nad zdravstvenom ispravnošću i kvalitetom farmaceutskih poizvoda u prometu na određenoj teritoriji,
- organizacija različitih veličina koje se bave prometom lekova i lekovitih preparata i izradom i prometom galenskih, magistralnih i kozmetičkih proizvoda (uobičajeni naziv je apotekarske ustanove, mada se u novije vreme kod nas koristi jednostavan naziv apoteke, uz naznaku teritorije na kojoj deluju), i
- male organizacije (jednostavno apoteke) koje obuhvataju samo promet i distribuciju lekova spremnih za upotrebu.

Put od zapoljinjanja proizvodnje u farmaceutskoj industriji do upotrebe leka danas na nivou država ili regiona, predstavlja izuzetno složen sistem - lanac isporuke - koji zapošljava veliki broj ljudi različitih obrazovnih profila. Klasičnu apotekarsku delatnost od nabrojanih tipova organizacija obavljaju organizacije iz poslednje dve grupe.

Može se reći da apotekarska delatnost obuhvata sledeće uslužne i proizvodne elemente:

- medicinsko snabdevanje korisnika, zdravstvenih ustanova i drugih organizacija lekovima, medicinskim sredstvima, ortopedskim pomagalima, dijetetskim proizvodima i srodnim predmetima opšte upotrebe,
- galensku proizvodnju i promet lekovitih i dermokozmetičkih preparata,
- izradu i promet magistralnih lekova, kao i

- sprovoĽenje i uľeglé e u programu zdravstvene zaštite.

Kako bi se opisane delatnosti uspešno odvijale, u neophodnu podršku apotekarskoj delatnosti spada i:

- praĺenje savremenih struľnih i nauľnih dostignuĺa u oblasti farmakoterapije i pružanje informacije i pravilnoj upotrebi lekova,
- utvrĽivanje i sprovoĽenje mera u sluľaju elementarnih nepogoda ili drugih vanrednih stanja,
- kontinuiranu edukaciju iz oblasti farmaceutske struke, i
- organizaciju i sprovoĽenje unutrašnjeg nadzora nad struľnim radom.

Kvalitet proizvoda i usluga u svakoj oblasti privrede je od presudnog znaľaja za njihov plasman. Apotekasrka delatnost tu nije izuzetak. Naprotiv, kvalitet proizvoda/usluga iz ove oblasti, ne samo da utiľe na plasman proizvoda i usluga, veĺ ima direktan i izuzetno jak uticaj na zdravlje stanovništva. Otuda je svesno ulaganje napora na ostvarenju kvaliteta proizvoda i usluga u apotekarskoj delatnosti staro koliko i sama apotekarska delatnost. Uvek prisutan vrlo rigorozan nadzor nad kvalitetom proizvoda, odnosno usluga je neophodan i odraz je odgovornosti za korisnika, jer su korisnici organizacija iz apotekarske delatnosti najosetljivija grupa stanovništva - pacijenti. Poznato je da odsustvo odgovarajuĺih kontrolnih aktivnosti na celokupnom putu leka od proizvoĽaľa do korisnika može imati fatalne posledice.

Upravo je briga o kvalitetu proizvoda/usluga iz ove oblasti i uslovila izražen interes za implementaciju standarda iz oblasti menadžmenta kvalitetom u apotekarskim organizacijama. Razlog je jasan - osnovni preduslov za obezbeĽenje isporuke kvalitetnog farmaceutskog proizvoda je postojanje kvalitetnih procesa rada organizacija iz oblasti apotekarske delatnosti. U sadejstvu sa standardima dobre proizvoĽaľke, laboratorijske i apotekarske prakse, uvedeni standardi sistema menadžmenta kvalitetom svakako pružaju neophodnu sigurnost korisniku farmaceutskog proizvoda.

Fokus istraživaľkog dela ovog rada je unapreĽenje procesa rada u oblasti apotekarske prakse. Bezmalo svi meĽunarodni standardi upravljaľko - organizacionog karaktera upuĺuju na suštinski znaľaj prihvatanja filozofije stalnog unapreĽenja procesa kao jedinog puta koji vodi

dugoročnom opstanku i održivom razvoju. U centru ove filozofije je sistem upravljanja totalnim kvalitetom i, na toj osnovi, definisani (u radu analizirani) modeli poslovne izvrsnosti.

6.1. NAČIN ZADOVOLJENJA ZAHTEVA

Na osnovu snimka i analize stanja po oblastima: područje primene sistema menadžmenta kvalitetom, odgovornosti rukovodstva, upravljanja resursima i merenja, analize i poboljšavanja u tri apotekarske ustanove (I, II i III) čije su organizacione strukture prikazane na slikama 22, 23 i 24 može se zaključiti da Apotekarska ustanova I:

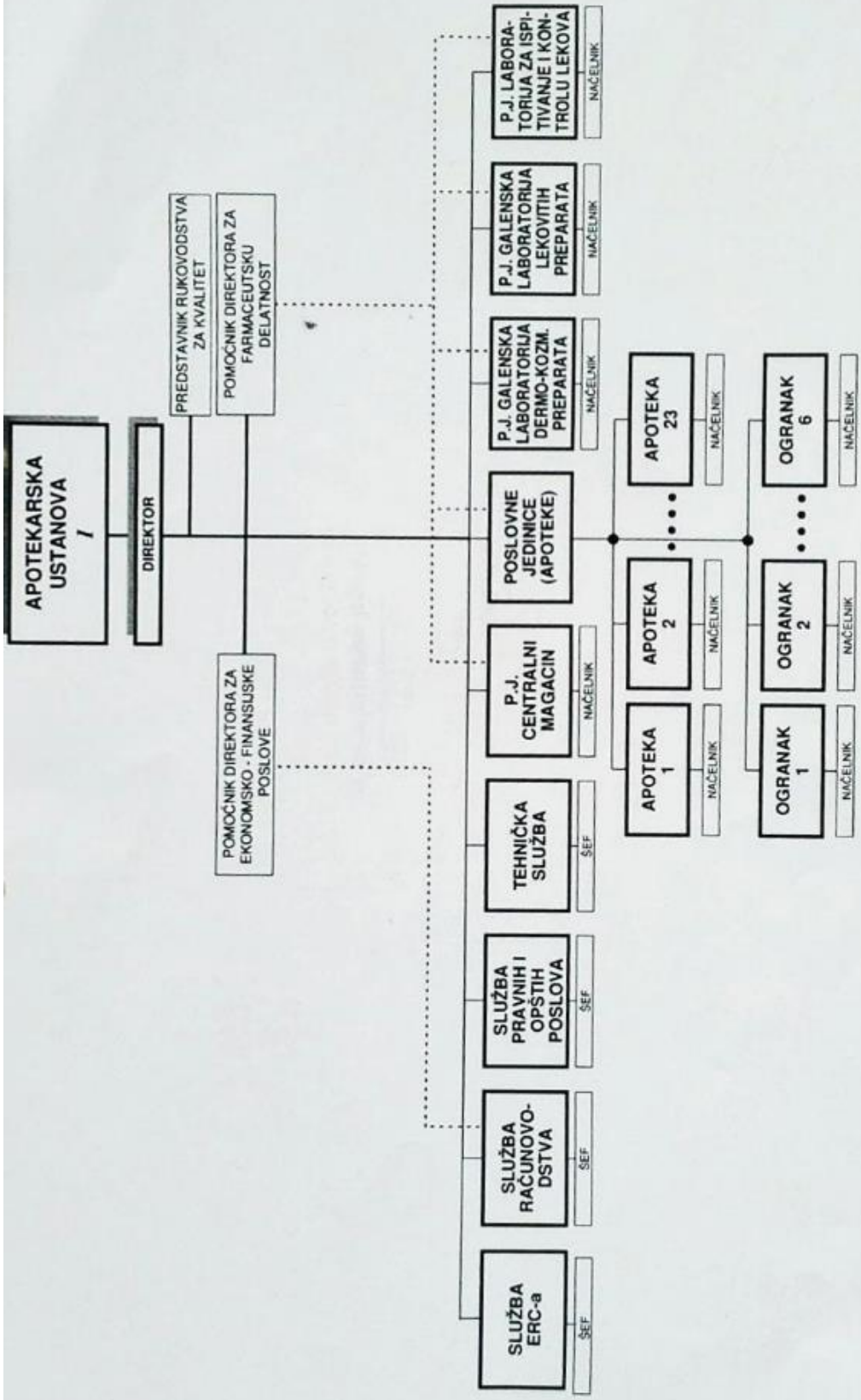
- ima najveći broj apoteka, ogranaka i zaposlenih,
- ima najširi program rada koji obuhvata, kako uslužne tako i proizvodne aktivnosti i
- obuhvata sve tipove laboratorija koje ustanove ovog tipa mogu imati.

Iz tih razloga, opravdano, Apotekarska ustanova I je uzeta kao osnova za prikaz modela.

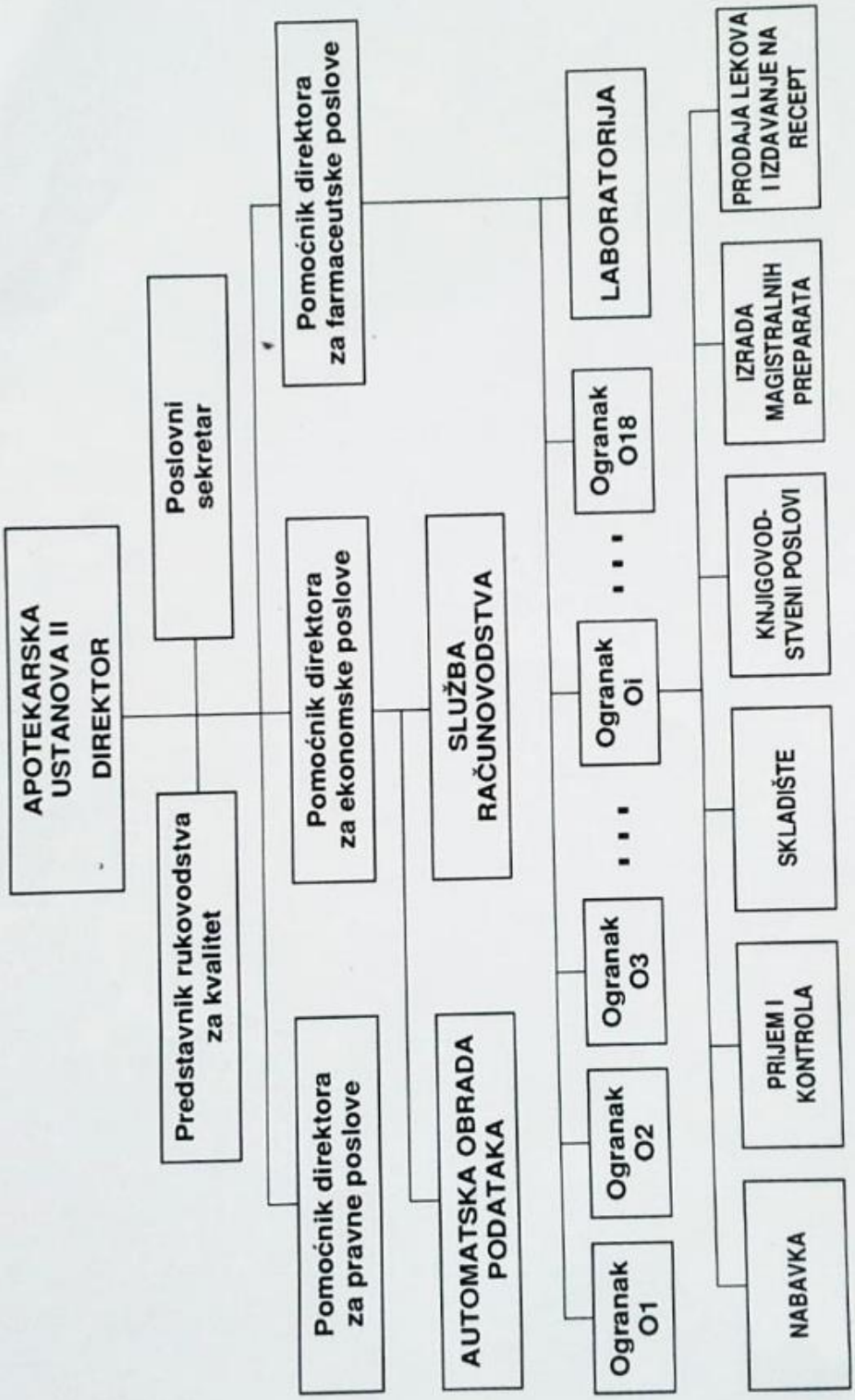
Apotekarska ustanova I je zdravstvena ustanova koja se bavi sledećom delatnošću:

- medicinsko snabdevanje korisnika zdravstvene zaštite, zdravstvenih ustanova i drugih organizacija lekovima, medicinskim sredstvima i drugom robom,
- snabdevanje korisnika zdravstvene zaštite ortopedskim pomagalima, dijetetskim proizvodima i predmetima opšte upotrebe,
- galensku proizvodnju lekovitih i dermokozmetičkih preparata,
- izradu i promet magistralnih lekova,
- kontrolu ispravnosti sirovina, magistralnih i galenskih proizvoda,
- praćenje savremenih stručnih i naučnih dostignuća u oblasti farmakoterapije i pružanje informacije o pravilnoj upotrebi lekova,
- sprovođenje i učešće u programu zdravstvene zaštite,
- utvrđivanje i sprovođenje mera u slučaju elementarnih nepogoda ili drugih vanrednih stanja,
- organizaciju i sprovođenje unutrašnjeg nadzora nad stručnim radom i
- kontinuiranu edukaciju kadra, učenika i studenata farmaceutske struke.

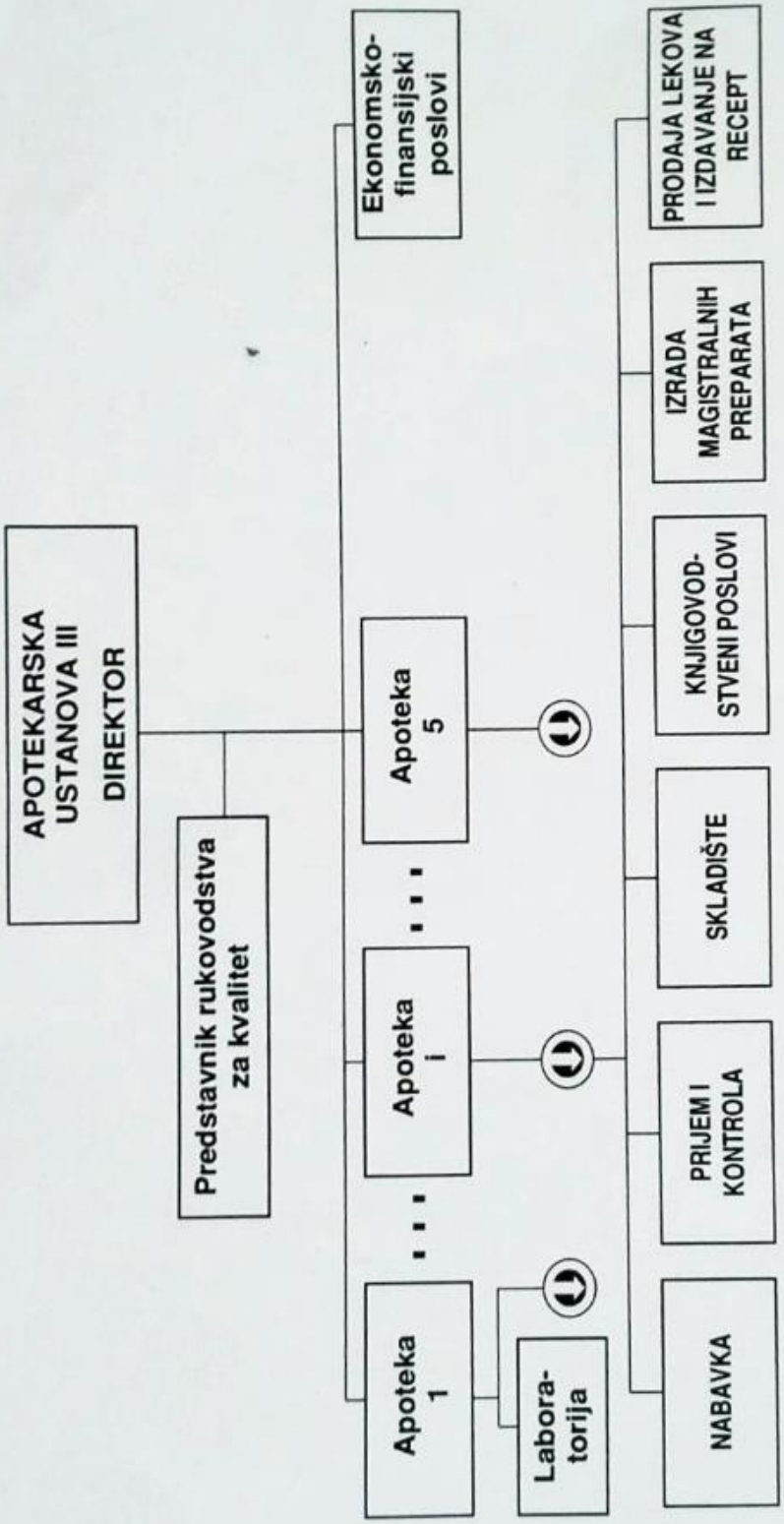
Slika 22. **Organizaciona struktura APOTEKARSKE USTANOVE I**



Slika 23. Organizaciona struktura APOTEKARSKE USTANOVE II



Slika 24. Organizaciona struktura APOTEKARSKE USTANOVE III



Misija Apotekarske ustanove I ogleda se u razvoju i unapreĽenju postupaka rada u oblasti zdravlja, dajuĺi prednost promociji zdravlja i zdravstvenog vaspitanja i omoguĺavajuĺi pojedincu, porodici, grupi i zajednici da uļestvuju u tome.

U tom cilju Apotekarska ustanova I obezbeĽuje:

- medicinsko snabdevanje korisnika zdravstvene zaġtite,
- proizvodnju lekovitih i dermokozmetiļkih galenskih preparata,
- izradu i promet magistralnih lekova,
- kontrolu ispravnosti sirovina, magistralnih i galenskih proizvoda,
- kontinuiranu edukaciju kadra, uļenika i studenata farmaceutske struke i
- odgovarajuĺe informacije o zdravlju i zdravstvenom vaspitanju stanovniġtva.

Svoj razvoj Apotekarska ustanova bazira na visokokvalitetnim zdravstvenim uslugama, merama i aktivnostima, unapreĽenjem postojeĺih i uvoĽenjem novih metoda rada. Obzirom na kadrovske potencijale Apotekarske ustanove I, svoje znanje i iskustvo zaposleni prenose drugima kroz edukaciju.

Svoju misiju Apotekarska ustanova I ostvaruje doslednim poġtovanjem opġte prihvaĺenih etiļkih principa, kreiranjem zdravstvene strategije, struļnim kadrom na svim nivoima, sistemom vrednosti i standardima dobrog rada.

Zahvaljujuĺi posedovanju odgovarajuĺih informacija, motivacije, veġtina, svaki pojedinac i zajednica u celini ostvaruju maksimalni zdravstveni potencijal i zdravlje uopġte. Saglasno tome, osnovno opredeljenje Apotekarske ustanove I je kontinuirano poveĺanje aktivnosti u skladu sa principima kontrolisanog razvoja, kao i stalno unapreĽenje medicinskog snabdevanje korisnika zdravstvene zaġtite, delatnosti u proizvodnji i kontroli lekovitih i dermokozmetiļkih preparata i edukativne delatnosti, ġto istovremeno predstavlja i viziju Apotekarske ustanove I.

Sistem vrednosti ļine sledeĺe odrednice:

- *Kvalitet pre svega*
  Samo kvalitetna usluga garantuje uspeh programa rada
- *Profesionalizam*

Samo profesionalnim odnosom, do kraja, moguće je pružiti poslovnom partneru garancije za zadovoljenje njegovih zahteva i zahteva drugih zainteresovanih strana,

- *Poverenje*
  Samo međusobno poverenje Apotekarske ustanove i poslovnog partnera znači potreban uslov za uspeh
- *Motivacija*
  Samo motivisani zaposleni će svesno učestvovati u realizaciji misije i vizije Apotekarske ustanove
- *Istrajnost*
  Samo oni koji izdržavaju u naporima na putu unapređenja mogu da očekuju da će uspeti
- *Privrženost*
  Samo zaposleni privrženi ustanovi pomažu ostvarenju misije i vizije Apotekarske ustanove
- *Sposobnost učenja i predviđanja događaja*
  Samo sposobni za stalno učenje i predviđanje događaja, mogu obezbediti opstanak i razvoj Apotekarske ustanove.

Statičku strukturu modela ostvarenja održive konkurentske prednosti zasnovane na principima serije standarda ISO 9001 čine:

- definisana organizaciona struktura (slika 22),
- definisani procesi (prethodno definisani),
- definisana odgovornost rukovodstva, i
- definisana dokumentacija.

Dokumentaciju sistema menadžmenta kvalitetom čini:

- Poslovnik o kvalitetu,
- Procedura upravljanja dokumentima,
- Procedura upravljanja zapisima o kvalitetu,
- Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom,
- Procedura sprovođenja internih provera,
- Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera,

- Procedura izrade plana poslovanja,
- Procedura razvoja novih proizvoda i usluga,
- Procedura ređavanja neusaglađenosti,
- Procedura praĺenja realizacije plana poslovanja,
- Procedura upravljanja ljudskim resursima,
- Procedura upravljanja dokumentima spoljnog porekla,
- Procedura istrađivanja trđišta,
- Procedura praĺenja i merenja zadovoljstva korisnika,
- Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke),
- Procedura nabavke putem porudđbenice (male nabavke),
- Procedura prijema i skladištenja u centralnom magacinu,
- Procedura praĺenja i merenja zadovoljstva zaposlenih,
- Procedura administriranja i odrđavanja informacionog i komunikacionog sistema,
- Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom,
- Procedura odrđavanja opreme, objekata i instalacija.

6.2. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM

Opšti zahtevi

Apotekarska ustanova je uspostavila, dokumentovala, primenjuje i odrđava sistem upravljanja kvalitetom, stalno poboljđava njegovu efikasnost u skladu sa zahtevima standarda ISO 9001:2000.

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Opšti zahtevi

Organizacija mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i odrđava sistem menadđmenta kvalitetom i da stalno poboljđava njegovu efektivnost, u skladu sa zahtevima ovog meĽunarodnog standarda.

Sistem upravljanja kvalitetom zasnovan je na procesnom prilazu u upravljanju, pri ļemu su:

- identifikovani svi procesi koji imaju uticaj na kvalitet usluga i kvalitet poslovanja Apotekarske ustanove, a koji su obuhvaćeni dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom,
- utvrđene neophodne informacije o funkcionisanju procesa, u vidu ulaznih i izlaznih veličina i
- utvrđeni neophodni resursi za funkcionisanje procesa: dokumentacioni, ljudski i infrastrukturalni.

Identifikovani procesi obuhvataju sve procese koji imaju uticaja na usaglašenost kvaliteta usluga i kvaliteta poslovanja, a čije se izvođenje ostvaruje u okviru Apotekarske ustanove i njenih organizacionih delova (poslovnih jedinica i službi).

Identifikacija procesa

U Apotekarskoj ustanovi su identifikovani i uspostavljeni procesi obuhvaćeni sistemom upravljanja kvalitetom sa prikazom u nastavku.

Procesi koji se odnose na *rukovodstvo*:

- utvrđivanje ciljeva kvaliteta,
- definisanje politike kvaliteta,
- planiranje, analize i unapređenje sistema upravljanja kvalitetom,
- preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom,
- sprovođenje internih provera,
- sprovođenje korektivnih i preventivnih mera,
- obezbeđenje resursa (ljudskih, materijalnih i finansijskih),
- upravljanje dokumentima sistema upravljanja kvalitetom,
- upravljanje zapisima,
- definisanje odgovornosti i ovlašćenja,
- planiranje, praćenje i analiza poslovanja,
- razvoj novih proizvoda i usluga,
- upravljanje neusaglašenim uslugama,
- interno i eksterno komuniciranje,
- edukacija i obuka.

Procesi koji se odnose na *službu pravnih i opštih poslova*:

- praćenje i primena zakona i propisa,
- poslovi vezani za zapošljavanje i kadrovsku evidenciju,
- stručni poslovi u vezi sa radom i radnim odnosima,
- rešavanje žalbi korisnika,
- poslovi administrativne podrške,
- nabavka potrošnog materijala,
- distribucija lekova i druge robe iz centralnog magacina i Galenskih laboratorija u druge poslovne jedinice.

Procesi koji se odnose na *službu za ekonomsko-finansijske poslove*:

- poslovi plana i analize poslovanja,
- vođenje knjigovodstva, računovodstva i finansijskih poslova.

Procesi koji se odnose na rad *centralnog magacina Apotekarske ustanove*:

- naručivanje lekova i druge robe,
- prijem, skladištenje i čuvanje lekova i druge robe,
- izdavanje lekova i druge robe internim korisnicima (apotekama).

Procesi koji se odnose na *rad poslovnih jedinica apoteka*:

- naručivanje lekova i druge robe,
- prijem lekova i druge robe,
- skladištenje lekova i druge robe,
- izdavanje lekova i ortopedskih pomagala,
- prodaja druge robe,
- izrada i prodaja magistralnih preparata,
- rešavanje reklamacija korisnika,
- obuka pri obavljanju pripravničkog staža farmaceutskih tehničara i dipl. farmaceuta,
- kontinuirana edukacija učenika i studenata farmaceutske struke.

Procesi koji se odnose na rad *poslovnih jedinica Galenskih laboratorija*:

- naručivanje sirovina i ambalaže,
- prijem i skladištenje sirovina i ambalaže,
- proizvodnja galenskih preparata,

- skladištenje galenskih preparata,
- isporuka galenskih preparata apotekama,
- obuka pri obavljanju pripravnički staža farmaceutskih tehničara.

Procesi koji se odnose na rad *poslovne jedinice Laboratorije za ispitivanje i kontrolu lekova:*

- kontrola kvaliteta svih ulaznih sirovina za proizvodnju galenskih i magistralnih preparata,
- kontrola kvaliteta galenskih preparata proizvedenih u Galenskim laboratorijama,
- kontrola kvaliteta galenskih i magistralnih preparata po nalogu komisije za stručni nadzor,
- obuka pri obavljanju pripravnički staža diplomiranih farmaceuta.

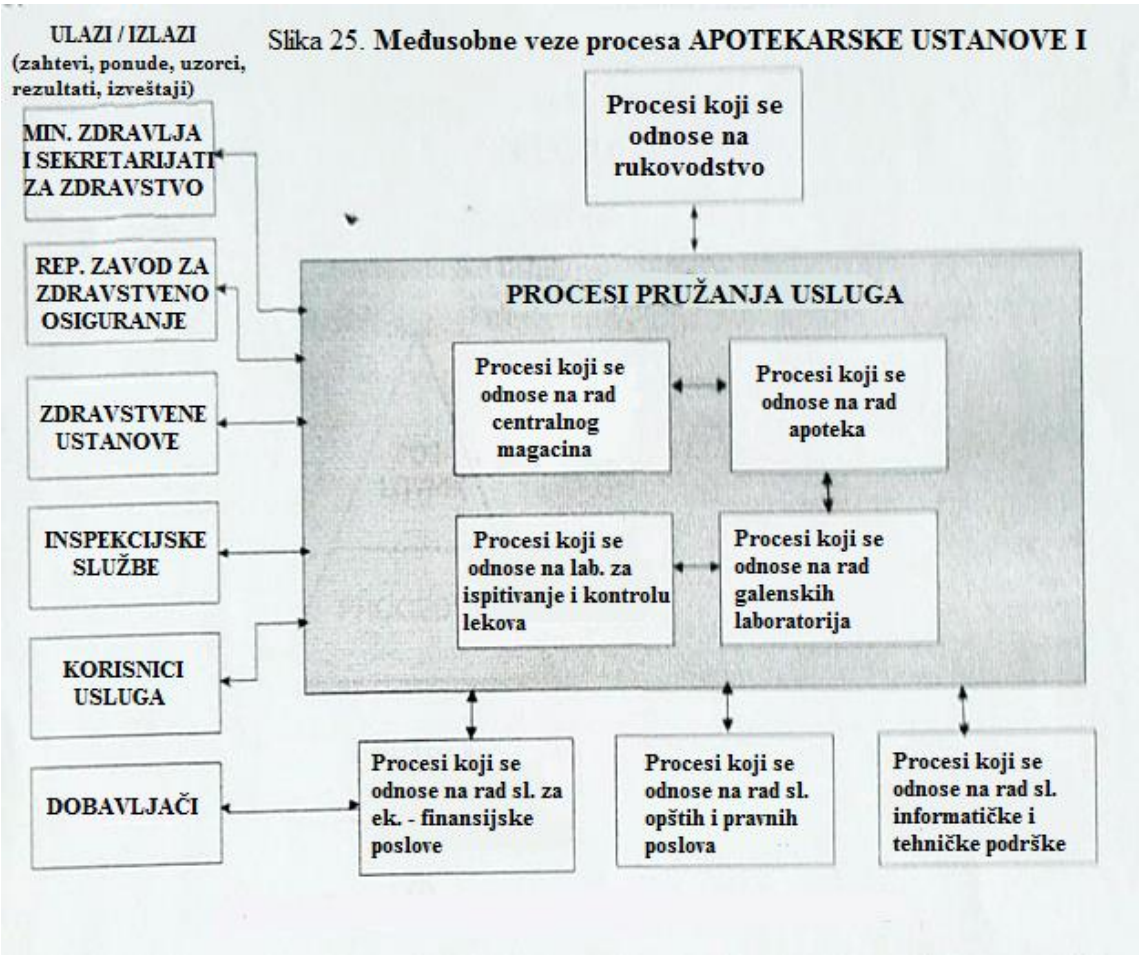
Procesi koji se odnose na *službu informatičke i tehničke podrške*:

- stručna informatička podrška procesima rada u organizacionim jedinicama ustanove
- obrada podataka,
- administriranje i održavanje informacionog i komunikacionog sistema,
- održavanje merne i ispitne opreme,
- održavanje opreme, objekata i instalacija,
- obezbeđenje uslova rada.

Međusobne veze procesa

Međusobne veze i redosled u radu i poslovanju Apotekarske ustanove između okruženja i organizacionih jedinica unutar Apotekarske ustanove prikazani su na slici 25.

Redosled i međusobno delovanje procesa detaljno je prikazano kroz dokumentaciju sistema upravljanja kvalitetom, uključujući i kriterijume, metode i resurse neophodne za efektivno upravljanje i stalno poboljšanje ovih procesa.



<u>*Dokumentovanje*</u>

Struktura dokumentacije

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Opšte odredbe

Dokumentacija sistema menadǵmenta kvalitetom mora da sadrǵi.

- dokumentovane izjave o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta;
- poslovnik o kvalitetu;
- dokumentovane procedure koje se zahtevaju ovim meĽunarodnim standardom;
- dokumente potrebne organizaciji da bi osigurala efektivno planiranje i izvoĽenje svojih procesa, kao i upravljanje tim procesima i
- zapise o kvalitetu koji se zahtevaju ovim meĽunarodnim standardom

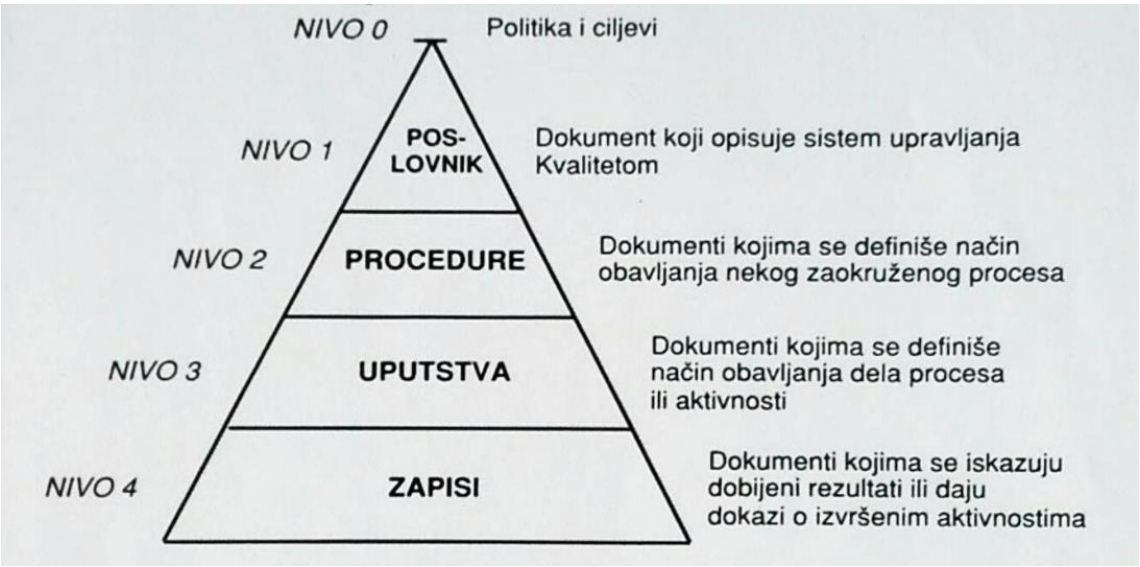
Dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom prikazana je na slici 26. i ima pet nivoa koji simbolizuju nivo nastajanja i odlučivanja, kao i opsežnost dokumentacije na svakom nivou.

Poslovnik o kvalitetu

Poslovnik o kvalitetu predstavlja dokument prvog nivoa dokumenata u kome Apotekarska ustanova opisuje svoj sistem upravljanja kvalitetom i potpuno je usklađen sa zahtevima standarda ISO 9001:2000.

Poslovnik razmatra preispituje i usvaja Odbor za kvalitet, a primenjuje se u svim organizacionim delovima Apotekarske ustanove.

Slika 26. Hijerarhijska struktura dokumenata



Dokaz da je Poslovnik u celini verifikovan je potpis direktora na prvoj strani Poslovnika. Original Poslovnika čuva se u arhivi predstavnika rukovodstva za kvalitet u posebnom registru. Koristi se samo za kopiranje radnih primeraka radi distribucije.

Distribucija i održavanje Poslovnika obavlja se na način definisan u dokumentu: *Procedura upravljanja dokumentima.* Po jedna kontrolisana kopija Poslovnika dostavlja se direktoru, predstavniku rukovodstva i rukovodiocima svih organizacionih jedinica. Svi oni su dužni da sa sadržajem Poslovnika upoznaju svoje saradnike i da im ga stave na raspolaganje kada to oni zahtevaju. Za distribuciju Poslovnika odgovoran je predstavnik rukovodstva. Uz odobrenje direktora, može se izdavati nekontrolisana kopija Poslovnika koja neće podlegati

izmenama. Ovakva kopija bić e označena kao Ăinformativna kopijañ na naslovnoj strani Poslovnika. Revizija Poslovnika vrši se na isti način na koji je uraĽeno prvo izdanje.

Odbor za kvalite vrši periodično (najmanje jednom u tri godine) preispitivanje Poslovnika radi utvrĽivanja njegove adekvatnosti i usaglašenosti sa aktuelnim zahtevima i ciljevima Apotekarske ustanove.

Upravljanje dokumentima

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Upravljanje dokumentima

Dokumentima koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom mora se upravljati. Zapisi su poseban tip dokumenata i njima se mora upravljati po zahtevima datim u 4.2.4.

Upravljanje dokumentima podrazumeva aktivnosti koje se obavljaju u cilju kontrolisanja izrade, preispitivanja, odobravanja, čuvanja, distribucije i izmene dokumenata.

Način izrade, preispitivanja i odobravanja dokumenata definisan je dokumentom *Procedura upravljanja dokumentima.* Zadatak za izradu dokumenata izdaje predstavnik rukovodstva na osnovu iskazane potrebe za izradu dokumenata. Pri izradi dokumenata obavezno je pridržavati se dokumenata *Uputstvo za izradu dokumenata.* Sve dokumente (poslovnik o kvalitetu, procedure i uputstva) pre davanja na odobravanje pregleda predstavnik rukovodstva, nakon čega ih konačno razmatra i usvaja Odbor za kvalitet. Nakon usvajanja dokumenata direktor svojim potpisom odobrava dokument za primenu.

Način čuvanja, distribucije i izmena dokumenata definisan je dokumentom *Procedura upravljanja dokumentima.* Predstavnik rukovodstva vodi ažurnu listu svih važećih dokumenata (procedura i uputstva). Distribucija dokumenata se obavlja na kontrolisan način putem distribucionih listi za svaki dokument. Izmene dokumenata se vrše na isti način kao i donošenje prvog izdanja dokumenta.

Upravljanje dokumentima spoljnog porekla definisano je dokumentom *Procedura upravljanja dokumentima spoljnog porekla.*

Upravljanje zapisima

U svim organizacionim delovima Apotekarske ustanove uspostavljen je sistem identifikacije, oznaļavanja, ļuvanja, kontrole i rukovanja zapisima kao objektivnih dokaza sprovedenih aktivnosti i postignutih rezultata.

Upravljanje zapisima definisano je dokumentom *Procedura upravljanja zapisima o kvalitetu.* Predstavnik rukovodstva formira i održava spisak svih zapisa (sa oznakom obrasca) koji se u Apotekarskoj ustanovi koriste, sa definisanim vremenom i mestom ļuvanja zapisa. Za izradu, taļnost i ļitljivost zapisa odgovorni su rukovodioci organizacionih delova u kojima nastaju zapisi.

6.3. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA

Obaveze i delovanje rukovodstva

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Obaveze i delovanje rukovodstva

Najviše rukovodstvo mora imati dokaze o svom angažovanju na razvoju i primeni sistema menadžmenta kvalitetom i na stalnom poboljšavanju njegove efektivnosti.

Odbor za kvalitet Apotekarske ustanove, se obavezuje da uspostavlja, primenjuje i stalno unapreĽuje sistem upravljanja kvalitetom kroz:

- jasno utvrĽenu politiku i strategijske ciljeve, u skladu sa misijom i vizijom Apotekarske ustanove,
- definisane procese rada,
- opredeljenost ka potpunom zadovoljenju zahteva pacijenata i ostalih korisnika usluga, u skladu sa dokumentom *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika,*
- preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom radi povišenja efektivnosti i efikasnosti, kako je opisano u dokumentu *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom,*
- praĺenje realizacije plana poslovanja, što je definisano dokumentom *Procedura praćenja realizacije plana poslovanja,*

- obezbeĽenje neophodnih resursa za uspešnu realizaciju procesa, i to:
- osposobljenih kadrova,
- adekvatne opreme i sredstava za rad, što se postiže putem kontrolisane nabavke (na naľin definisan dokumentima *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke)* i *Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke),* kao i adekvatnog održavanja i upravljanja mernom, ispitnom i ostalom opremom (na naľin opisan u dokumentima *Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom* i *Procedura održavanja opreme, objekata i instalacija),*
- potrebnih finansijskih sredstava, koja se planiraju u skladu sa dokumentom *Procedura izrade plana poslovanja i*
- uslova rada zaposlenih (infrastruktura i radna sredina), koji se obezbeĽuju u skladu sa odgovarajuĺim uputstvom.

Orijentacija na korisnika

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Usredsređenost na korisnika

Najviše rukovodstvo mora da osigura da se utvrĽuju i ispunjavaju zahtevi korisnika i poveĺava njegovo zadovoljenje.

Odbor za kvalitet Apotekarske ustanove, nastoji da na osnovu sagledavanja potreba i zahteva pacijenata i ostalih korisnika, pružanjem usluga visokog kvaliteta i primenom zakona i pravnih propisa koji se odnose na poslovanje Apotekarske ustanove, povisi nivo zadovoljstva svih korisnika usluga i u potpunosti eliminiše reklamacije i žalbe.

O zaštiti prava pacijenata brine Ăzaštitnik pacijentovih pravañ i njemu se obraĺaju svi pacijenti koji imaju prigovor da su im postupanjem ili aktom zaposlenih u Apotekarskoj ustanovi, uskraĺena ili povreĽena prava utvrĽena zakonom (obaveštenje da u Apotekarskoj ustanovi postoji ĂZaštitnik pacijentovih pravañ stoji na vidnom mestu u svakoj poslovnoj jedinici ï apoteci). U sluľaju da pacijent uloži prigovor, postupa se u skladu sa Zaključkom Vlade Republike Srbije i Objašnjenjem ministra zdravlja o postupku zaštite prava pacijenata.

Žalbe korisnika usluga, analiziraju se i rešavaju u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja žalbi korisnika,* dok su dokumentom *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika* definisane aktivnosti i odgovornosti za praĺenje i merenje zadovoljstva korisnika

usluga. Svoje utiske o radu Apotekarske ustanove, kao i predloge i sugestije, korisnici usluga mogu iskazati i u Knjizi utisaka koja stoji na vidnom mestu u svakoj poslovnoj jedinici ï apoteci). Na osnovu analize pristiglih ģalbi, analize Knjige utisaka, kao i na osnovu rezultata merenja zadovoljstva pacijenata i ostalih korisnika usluga, u Apotekarskoj ustanovi se sprovode odgovarajuĺe mere, kako bi se ģalbe eliminisale i kako bi se poveĺao nivo zadovoljstva korisnika usluga.

Politika kvaliteta

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Politika kvaliteta

Najviģe rukovodstvo mora da obezbedi da politika kvaliteta:

- odgovara svrsi organizacije;
- sadrģi opredeljenost da se ispunjavaju zahtevi i da se stalno poboljģava efektivnost sistema menadģmenta kvalitetom;
- daje okvir za utvrĽivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta;
- bude saopģtena i objaģnjena svima u organizaciji i
- bude preispitivana da bi stalno bila adekvatna.

Odbor za kvalitet je, na osnovu misije i vizije Apotekarske ustanove, definisao politiku kvaliteta u kojoj je jasno pokazana opredeljenost ka razvoju i unapreĽenju sistema upravljanja kvalitetom, stalnom zadovoljenju zahteva pacijenata i ostalih korisnika usluga, kako je dato u nastavku.

Svi zaposleni prihvataju obavezu da razvijaju i unapreĽuju kulturu kvaliteta rada i izvrģavaju svoje obaveze i zadatke u skladu sa utvrĽenom politikom kvaliteta. Za sprovoĽenje politike kvaliteta odgovoran je direktor Apotekarske ustanove. Politika kvaliteta prihvaĺena na sednici Odbora za kvalitet obavezujuĺa je za sve uļesnike u procesima rada Apotekarske ustanove.

POLITIKA KVALITETA

Apotekarska ustanova je zdravstvena ustanova koja u okviru svojih delatnosti vrši medicinsko snabdevanje stanovništva, zdravstvenih ustanova i drugih organizacija lekovima i drugim pomoćnim lekovitim sredstvima, daje uputstva za njihovu pravilnu upotrebu, izrađuje magistralne i galenske preparate, prati savremena, stručna i naučna dostignuća u oblasti farmakoterapije i pruža građanima informacije o pravilnoj upotrebi lekova i higijensko-dijetetskih sredstava.

Ukupna delatnost zaposlenih stalno je usmerena u pravcu postizanja zadovoljenja potreba i očekivanja pacijenata, poslovnih partnera i drugih zainteresovanih strana.

Politika kvaliteta, kao sastavni deo poslovne politike, razvija sistem kvaliteta koji obezbeđuje:

- *zadovoljenje zahteva korisnika usluga-pacijenata,*
- *poboljšanje zdravlja stanovništva,*
- *ispunjavanje najviših zahteva profesionalnih standarda poštovanjem principa Dobre apotekarske prakse i Dobre proizvođačke prakse,*
- *praćenje i povišenje zadovoljstva zaposlenih, kao i permanentno unapređenje njihovih znanja i*
- *zadovoljenje zahteva svih drugih korisnika*

Svi zaposleni prihvataju unapređenje i razvijanje sisitema kvaliteta kao deo svog svakodnevnog rada, svoju obavezu u razvijanju kulture kvaliteta u skladu sa utvrđenom Politikom kvaliteta, a u cilju stalnog poboljšanja kvaliteta svojih usluga i proizvoda, radne efikasnosti i finansijskih potencijala.

Ostvarivanje ovih funkcija i zadataka se ostvaruje kroz:

- *stalan nadzor nad svim procesima rada;*
- *stalno preispitivanje rada, efektivnosti i efikasnosti;*
- *praćenje i povišenje zadovoljstva pacijenata i ostalih korisnika usluga;*
- *praćenje i povišenje zadovoljstva zaposlenih;*
- *izbor dobavljača i uspostavljanje partnerskih odnosa sa njima;*
- *kreiranje prijatnog ambijenta za zaposlene i korisnike usluga.*

Definisanjem i ostvarivanjem svih postavljenih ciljeva Politike kvaliteta doprineće se realizaciji strateškog cilja – jasnog i definisanog imidža Apotekarske ustanove, kao institucije od poverenja, koja će se kod svih svojih sadašnjih i potencijalnih partnera sa kojima sarađuje ili će sarađivati, predstaviti kao lider u oblastima u kojima se bavi.

DIREKTOR APOTEKARSKE USTANOVE

Planiranje

Ciljevi kvaliteta

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Ciljevi kvaliteta

Najviše rukovodstvo mora da obezbedi da se na odgovarajućim funkcijama i nivoima unutar organizacije utvrde ciljevi kvaliteta, uključujući i one koji su potrebni za ispunjavanje zahteva za proizvod. Ciljevi kvaliteta moraju da budu merljivi i usklađeni sa politikom kvaliteta.

Uzimajući u obzir mesto i ulogu Apotekarske ustanove u ostvarivanju zdravstvene funkcije, a u skladu sa definisanom misijom i vizijom Apotekarske ustanove utvrđeni su opšti ciljevi kvaliteta:

- poboljšanje kvaliteta i proširenje sadržaja usluga,
- maksimalno iskorišćenje svih resursa,
- razvoj i proizvodnja novih proizvoda,
- smanjenje broja žalbi korisnika,
- smanjenje troškova i povećanje dobiti,
- povećanje zadovoljstva korisnika usluga,
- uspostavljanje efikasnog i efektivnog menadžmenta,
- povećanje zadovoljstva zaposlenih profesionalnim usavršavanjem, napredovanjem materijalnom stimulacijom i poboljšanjem uslova rada.

Ostvarenjem definisanih ciljeva kvaliteta neprekidno se unapređuje kvalitet rada u svim pojedinačnim aktivnostima rada Apotekarske ustanove kao što su nabavka, skladištenje, distribucija, proizvodnja lekova i pomoćnih lekovitih sredstava, zdravstveno vaspitanje i preventivno delovanje kod korisnika naših usluga.

Planiranje sistema upravljanja kvalitetom

Postavljeni ciljevi, kako opšti, tako i posebni, zahtevaju planiranje sistema upravljanja kvalitetom. Način planiranja bliže je definisan u dokumentima *Procedura izrade plana poslovanja, Procedura praćenja realizacije plana poslovanja, Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke), Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke), Procedura administriranja i održavanja informacionog i komunikacionog sistema i*

Procedura održavanja opreme, objekata i instalacija koje se odnose na izradu i praćenje realizacije plana poslovanja, nabavku i održavanje opreme i materijala, a dokumentom *Procedura upravljanja ljudskim resursima* i odgovarajućim uputstvom definisan je prijem i raspoređivanje zaposlenih kao i njihovo stručno usavršavanje i obrazovanje.

Odgovornost, ovlašćenja i komunikacije

Odgovornost i ovlašćenja

Za sve procese identifikovane u Apotekarskoj ustanovi, definisane su odgovornosti prema matrici odgovornosti prikazanoj na slici 27.

Predstavnik rukovodstva

Predstavnika rukovodstva imenuje direktor Apotekarske ustanove. Predstavnik rukovodstva u skladu sa svojom odgovornošću i ovlašćenjima:

- zajedno sa direktorom Apotekarske ustanove utvrđuje, razvija i primenjuje politiku kvaliteta na svim nivoima u Apotekarskoj ustanovi,
- radi na uspostavljanju i održavanju sistema upravljanja kvalitetom, zajedno sa ostalim članovima Odbora za kvalitet Apotekarske ustanove,
- obezbeđuje usaglašenost celokupnog sisitema upravljanja kvalitetom sa zahtevima standarda ISO 9001:2000,
- zalaže se za stvaranje uslova (obuka, motivacija osoblja, razvoj svesti o zahtevima korisnika i dr.) u kojima će vrhunski kvalitet biti prioritet u svim aktivnostima Apotekarske ustanove,
- podstiče aktivnosti na stalnom unapređenju sisitema upravljanja kvalitetom, organizuje i učestvuje u preispitivanju sistema upravljanja kvalitetom i dokumentovanog načina rada u laboratorijama.

Komuniciranje (interno i eksterno)

U cilju obezbeđenja efektivnosti i efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom, Odbor za kvalitet obezbeđuje procese prenošenja svih relevantnih informacija do svakog zaposlenog i između organizacionih jedinica u cilju:

- obezbeđenja neophodnih informacija za razumevanje aktivnosti koje treba realizovati,
- smanjenje rizika, odnosno pojave neusaglašenosti u radu i

- poveĺ anog uļ eǵ a zaposlenih u realizaciji politike i ciljeva kvaliteta.

Ove ciljeve Odbor za kvalitet realizuje kroz razliļ ite vidove kao ǵto su:

- sastanci Odbora za kvalitet u cilju usaglaǵavanja i unapreĽenja funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom,
- sastanci Struļ nog kolegijuma,
- sastanci Kolegijuma,
- sastanci sa uļ esnicima odreĽenog posla ili radnog zadatka,
- sastanci Poslovne jedinice ili Sluǵbe,
- interni dopisi i saopǵtenja zaposlenima,
- oglaǵavanje na oglasnoj tabli,
- predlozi i sugestije zaposlenih.

Preispitivanje od strane rukovodstva

Opǵte odredbe

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Opšte odredbe

Najviǵe rukovodstvo mora da preispituje sistem menadǵmenta kvalitetom u planiranim intervalima da bi se obezbedila njegova stalna prikladnost, adekvatnost i efektivnost. Ovo preispitivanje mora da obuhvati procenjene moguĺ nosti za poboljǵavanje i potrebu za izmenama u sistemu menadǵmenta kvalitetom, ukljuļ ujuĺ i politiku i ciljeve kvaliteta.

Odbor za kvalitet Apotekarske ustanove redovno preispituje sistem upravljanja kvalitetom da bi proverio njegovu efektivnost i usklaĽenost sa usvojenom politikom i ciljevima. Preispitivanje sistema se obavlja u skladu sa dokumentom *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom.*

Slika 27. **MATRICA ODGOVORNOSTI**

Odgovornost	ISO 9001	1 Direktor Apotekarske ustanove	2 Predstavnik rukovodstva za kvalitet	3 Pomoćnik direktora za farmaceutsku delatnost	4 Pomoćnik direktora za ekonomsko-finansijske poslove	5 Načelnik centralnog magacina	6 Načelnici poslovnih jedinica-apoteka	7 Načelnici poslovnih jedinica-Galenskih laboratorija	8 Načelnik poslovne jedinice Laboratorije za ispitivanje i kontrolu lekova	9 Sekretar	10 Šef službe računovodstva	11 Šef tehničke službe
Identifikacija procesa i njihovih međusobnih veza	4.1	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Upravljanje dokumetacijom	4.2											
- Poslovnik	4.2	U	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U
- Upravljanje dokumentima	4.2	U	O*	U	U	U	U	U	U	O*	U	U
- Upravljanje zapisima	4.2	U	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Obaveze i delovanje rukovodstva	5.1	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Orijentacija na korisnika	5.2	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Politika kvaliteta	5.3	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Planiranje	5.4	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Odgovornost, ovlašćenja i komuniciranje	5.5	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Preispitivanje od strane rukovodstva	5.6	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Obezbeđenje resursa	6.1	O		U	U	U	U	U	U	U	U	U
Ljudski resursi	6.2	O		U	U	U	U	U	U	U	U	U
Infrastruktura	6.3	U	I	U	I	U	U	U	U	U	U	O
Radna sredina	6.4	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	O
Planiranje realizacije	7.1	U		O	U	I	U	U	U			
Procesi koji se odnose na korisnike	7.2	O	U	U	-	-	U	U	U			
Projektovanje i razvoj	7.3	U		O	I	-	U	U	U			
Nabavka	7.4	O		U	I	U	U	U	U	U	U	U
Proizvodno-uslužni procesi	7.5											
Poslovne jedinice apoteke	7.5	I		U	I	-	O			-	-	-
Galenske laboratorije	7.5	I		U	I	-	-	O	U	-	-	-
Informatička podrška	7.5	I			-	-	-		-	-	-	O
Identifikacija i sledljivost	7.5	I					O*	O*	O*			
Očuvanje proizvoda	7.5					O*	O*	O*				
Upravljanje uređajima za praćenje i merenje	7.6	I					U	U	U			O
Merenje, analiza i poboljšavanje	8.0											
Opšte odredbe	8.1	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Praćenje i merenje	8.2											
Zadovoljenje korisnika	8.2.1	O	U	I	U		U	I	I	U		
Interne provere	8.2.2	U	O	U		U	U	U	U	U	U	U
Praćenje i merenje performansi procesa i karakteristika usluga	8.2.3	I	I	O*	U	U	O*	O*	O*			
Upravljanje neusaglašenostima	8.3	U	U	O*	U	U	O*	O*	O*	U		
Analiza podataka	8.4	U	O*	U	O*	U	U	U	U	U	U	U
Poboljšavanja	8.5											
Stalno poboljšavanje	8.5.1	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
Korektivne mere	8.5.2	U	U	O	U	U	U	U	U	U	U	U
Preventivne mere	8.5.3	U	U	O	U	U	U	U	U	U	U	U

Legenda: **O** – odgovoran, **O*** – odgovoran iz svoje nadležnosti, **U** - učestvuje, **I** - informisan

Preispitivanjem sistema dobijaju se saznanja o:

- ostvarenom nivou u odnosu na:
  - zahteve i oḷ ekivanja korisnika,
  - poslovnu orijentaciju Apotekarske ustanove i
  - usvojenu politiku i ciljeve

- procesima rada ļiji postupci nisu dokumentovani,
- uzrocima pojava neusaglaģenosti i reklamacija,
- ostvarenosti mera predviĽenih prethodnim preispitivanjem i
- potrebama za korektivnim i preventivnim merama, u cilju smanjenja rizika u poslovanju i ostvarenja boljih poslovnih rezultata.

Preispitivanje sistema vrģi se:

- svakodnevno, primenom odredbi politike i ciljeva,
- periodiļno, jedanput godiģnje u skladu sa ovom procedurom i
- vanredno, ako se utvrdi da je doģlo do:
    - ❖ znaļajnih neusaglaģenosti u primeni sistema,
    - ❖ ozbiljnih primedbi korisnika i
    - ❖ iznenadnih promena u okruģenju.

Termine preispitivanja sistema, na predlog predstavnika rukovodstva, odreĽuje direktor Apotekarske ustanove.

Ulazni elementi preispitivanja

Predloge za preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom su:

- izveģtaji redovnih i vanrednih internih i eksternih provera sistema upravljanja kvalitetom i Interne provere se obavljaju po dokumentu *Procedura sprovođenja internih provera,*
- izveģtaji o reģavanju neusaglaģenosti se reģavaju u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja neusaglašenosti* i dokumentima koje se odnose na upravljanje neusaglaģenim galenskim proizvodima i ispitivanjima (*Procedura rešavanja neusaglašenih galenskih preparata i procedura upravljanja neusaglašenim ispitivanjima).*
- izveģtaji o efektima procesa rada izraĽuju se po dokumentu *Procedura praćenja realizacije plana poslovanja,*
- rezultati sprovoĽenja korektivnih preventivnih mera obavljaju se po dokumentu *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera,*
- nivo zadovoljstva pacijenata i ostalih korisnika usluga prati se i analizira u skladu sa dokumentom *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika,*

- ġalbe korisnika usluga ï analiziraju se u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja žalbi korisnika,*
- promene nastale u organizaciji,
- promene zakona i propisa i
- analize finansijskih efekata poslovanja Apotekarske ustanove.

Izlazni elementi preispitivanja

Na osnovu preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom, Odbor za kvalitet preduzima mere za:

- unapreĽenje sistema upravljanja kvalitetom,
- poveĺanje zadovoljstva korisnika usluga,
- otklanjanje nezadovoljstva korisnika usluga,
- poviġenje efektivnosti i efikasnosti procesa rada,
- prilagoĽavanje i usaglaġavanje sa zakonom i propisima i
- prilagoĽavanje organizacije i resursa.

Sve preduzete mere imaju za cilj da unaprede sistem upravljanja kvalitetom u celini, poveĺaju zadovoljstvo pacijenata i ostalih korisnika usluga, ostvare bolje poslovne rezultate Apotekarske ustanove i smanje broj posledica neusaglaġenosti u poslovanju.

Zapisi o izvrġenim preispitivanjima i preduzetim merama ļuvaju se i odrġavaju u arhivi predstavnika rukovodstva za kvalitet.

6.4. MENADŽMENT RESURSIMA

Obezbeđenje resursa

Rukovodstvo Apotekarske ustanove, shvatajuĺi znaļaj uticaja resursa na uspostavljanje i odrġavanje sistema upravljanje kvalitetom, planira i obezbeĽuje sve potrebne resurse:

- kompetentne kadrove,
- adekvatan prostor i sredstva za rad,
- nematerijalne resurse, kao ġto su intelektualna svojina i intelektualni kapital,

- organizacionu strukturu ustanove,
- radnu sredinu,
- dobavljaļe i
- finansijska sredstva.

Ljudski resursi

Na osnovu poznavanja potreba poslova u radnim procesima Apotekarske ustanove, utvrĽuju se potrebne kompetencije svih zaposlenih, kao ģto su potrebno obrazovanje, struļno usavrģavanje, znanje, obuka na poslu, iskustvo, stepen uveģbanosti i sliļno.

Prijem kadrova sprovodi se u skladu sa vaģeĺim propisima, kao i potrebama procesa rada, kako bi se obezbedio nesmetani kontinuitet u radu. Odluku o prijemu donosi direktor Apotekarske ustanove, na osnovu uvida u celokupni konkursni materijal, a za pojedina radna mesta obavezna je i prethodna provera radnih sposobnosti, ģto je definisano dokumentom *Procedura upravljanja ljudskim resursima.*

Zaposleni u Apotekarske ustanove su duģni da u toku rada stalno usavrģavaju svoje radne i struļne sposobnosti u skladu sa zahtevima i uslovima koji se traģe za realizaciju poslova i radnih zadataka koje obavljaju.

U skladu sa normativnim aktima Apotekarske ustanove (Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta, vrsti i stepenu struļne spreme i drugim uslovima za rad na sistematizovanim radnim mestima u Apotekarske ustanove, Pravilnik o struļnom usavrģavanju i obrazovanju radnika u Apotekarskoj ustanovi), a na osnovu analize i ocene kompetencije zaposlenih, kao i potreba Apotekarske ustanove, donosi se Plan specijalizacija.

Planiranje i realizacija struļnog usavrģavanja i obrazovanja zaposlenih su definisani dokumentom *Procedura upravljanja ljudskim resursima.* Dokazi o zavrģenom struļnom usavrģavanju (diplome, uverenja, sertifikati i sl.) ļuvaju se u personalnom dosijeu zaposlenog, a nadleģni rukovodioci povremeno analiziraju efektivnost i efikasnost struļnog usavrģavanja, na osnovu postignutog nivoa kompetentnosti zaposlenih.

Pored struļnog usavrģavanja koje se realizuje u skladu sa Planom specijalizacija, zaposlenima je omogućeno i korišćenje nauļne i struļne literature i uļeģća na struļnim skupovima.

U cilju unapreĽenja procesa rada Apotekarske ustanove, Odbor za kvalitet stalno razvija svest o potrebi selekcije kadrova, planiranju i praĺenju razvoja poslovne karijere i podstiļe uključivanje zaposlenih na otvorenu komunikaciju, timski rad, primenu savremenih informatiļkih tehnologija i uļeģĺe u oceni efektivnosti i efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom.

Infrastruktura

Uvaģavajuĺi ļinjenice da kvalitet usluga i procesa rada u znaļajnijoj meri zavisi od tehniļkih, prostornih, bezbednosnih, ekoloģkih i drugih karakteristika infrastrukturnih elemenata i odrģavanja njihove tehniļke sposobnosti u toku eksploatacije, Apotekarska ustanova ulaģe stalan napor za obezbeĽenje kvalitetne, savremene opreme poznatih i priznatih domaĺih i svetskih proizvoĽaļa, odnosno njene pogodnosti za primenu, u skladu sa zahtevima procesa rada, ģto je regulisano dokumentima *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke) i Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke).*

Odrģavanje opreme organizovano je u okviru Tehniļke sluģbe u vidu:

- sopstvenih aktivnosti odrģavanja (preventivnih i naknadnih) i
- servisiranja kod isporuļilaca opreme ili angaģovanjem ovlaģĺenih servisnih organizacija, ģto je definisano dokumentima *Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom i Procedura održavanja opreme, objekata i instalacija.*

O svim bitnim karakteristikama opreme i drugih elemenata infrastrukture, uključujuĺi identifikaciju, tehniļke karakteristike i podatke o stanju, planiranim i naknadnim intervencijama odrģavanja i sl. , pored posedovanja dokumentacije proizvoĽaļa, vodi se aģurna evidencija putem:

- pregleda opreme koji sadrģi aģuran spisak svih jedinica opreme i
- kartona opreme, koji je otvoren za ključne, pojedinaļne jedinice iz pregleda opreme, a sadrģi osnovne podatke o opremi i podatke o odrģavanju opreme.

Navedeni naļin voĽenja evidencije, uz posedovanje aģurne dokumentacije i uputstva za rukovanje, odrģavanje i voĽenje zapisa o svim izmenama, aktivnostima revitalizacije i odrģavanja, obezbeĽuje visoku radnu sposobnost opreme i drugih elemenata infrastrukture u eksploataciji.

Za obezbeđenje neprekidne sposobnosti laboratorijske opreme u toku eksploatacije i upravljanja tom opremom su, pored Odeljenja za tehničke poslove, pojedinačno zaduženi korisnici opreme.

Briga o opremi za računarsku podršku procesima rada Apotekarske ustanove, uključujući i njeno održavanje i održavanje odgovarajućeg softvera, vodi se zajednički za celokupnu opremu ove vrste i poverena je organizatoru informacionog sistema, što je definisano dokumentom *Procedura administriranja i održavanja informacionog i komunikacionog sistema*.

Sva oprema je označena u skladu sa važećim knjigovodstvenim oznakama koji se vode u Apotekarskoj ustanovi.

Radna sredina

Kvalitet radne sredine, neophodan da se postigne usaglašenost za zahtevima kvaliteta usluga i zahtevima procesa rada, u Apotekarskoj ustanovi se obezbeđuje na način koji uzima u obzir:

- uslove rada zaposlenih i korisnika usluga i
- uslove kvalitetnog funkcionisanja sredstava za rad i opreme.

Uslovi rada zaposlenih i korisnika usluga

Važan elemenat kvaliteta procesa rada, a s tim u vezi i kvaliteta usluga Apotekarske ustanove, predstavljaju uslovi rada i radna sredina u kojoj se obavlja rad zaposlenih, odnosno u kojima se primaju korisnici usluga. Sa ciljem obezbeđenja zadovoljstva u radu, u Apotekarskoj ustanovi su obezbeđeni i održavaju se odgovarajući uslovi rada, što obuhvata:

- fiziološke uslove i vezane za parametre radne sredine (mikroklimatski uslovi, osvetljenje, štetne materije ...),
- bezbednosne uslove i određene elementima sigurnosti učesnika u pogledu zaštite od povreda na radu, koji se u Apotekarskoj ustanovi obezbeđuju u skladu sa zakonskim i drugim propisima i
- psiho-sociološke i motivacione uslove, koji su u Apotekarskoj ustanovi obezbeđeni odgovarajućim sadržajem rada, položajem zaposlenih, mogućnostima dokazivanja/napredovanja, zastupljenošću timskog rada, sistemom nagrađivanja i drugim elementima.

Uslovi kvalitetnog funkcionisanja opreme

Skup uslova koji obezbeĽuju funkcionisanje opreme u skladu sa projektovanim postupcima rada u Apotekarskoj ustanovi obuhvata:

- opģte uslove funkcionisanja opreme ï vezane za obezbeĽenje kvaliteta tokova u Apotekarskoj ustanovi, koji se postiģu:
  - jasnim oznaļavanjem objekata, radnih prostorija, elemenata infrastrukture,
  - podesnim poloģajem komunikacionih sistema i
  - urednoģĺu i higijenom.

Odrģavanje objekata, instalacija i specifiļnih aparata (za klimatizaciju prostorija i sliļno) definisani su dokumentom *Procedura održavanja opreme, objekata i instalacija.*

6.5. REALIZACIJA PROIZVODA I USLUGA

Planiranje realizacije

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Planiranje realizacije proizvoda

Organizacija mora da planira i razvija procese potrebne za realizaciju proizvoda. Planiranje realizacije proizvoda mora da bude usklaĽeno sa zahtevima ostalih procesa sistema menadģmenta kvalitetom.

Planiranje realizacije se izvodi u skladu sa:

- Planom rada Apotekarske ustanove i
- iskaznim potrebama i zahtevima korisnika.

Planom rada obuhvaĺen je godiģnji plan pruģanja usluga. Naļin donoģenja plana rada i njegov sadrģaj, kao i naļin utvrĽivanja finansijskog plana, definisani su dokumentom *Procedura izrade plana poslovanja,* dok je praĺenje realizacije plana rada regulisano dokumentom *Procedura praćenja realizacije plana poslovanja.*

Plan obuhvata:

- plan fiziļkog obima usluga,

- plan prihoda od usluga,
- plan proizvodnje galenskih proizvoda,
- plan kadrova,
- plan nabavke lekova sa pozitivne liste,
- plan nabavke medicinskih sredstava i ortopedskih pomagala,
- plan nabavke sirovina i ambalaže za galensku proizvodnju,
- plan nabavke opreme za obavljanje delatnosti,
- plan nabavke potrošnog materijala,
- plan investicija i investicionih radova i
- finansijski plan.

Inicijativu za planiranje pokreće direktor ustanove i imenuje nosioce izrade plana poslovanja. U pripremi godišnjeg plana polazi se od analize realizovanih usluga u prethodnoj godini, kao i utvrđenih potreba korisnika i mogućnosti plasmana usluga potencijalnim korisnicima. Planiranje nabavke opreme za obavljanje delatnosti definisano je dokumentom *Procedura izrade plana poslovanja,* dok se nabavka potrošnog materijala realizuje u skladu sa dokumentom *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke).* Održavanje opreme, objekata i instalacija planira se u skladu sa dokumentom *Procedura izrade plana poslovanja.* Planiranje prijema kadrova i njihovo stručno usavršavanje i obrazovanje ostvaruje se u skladu sa dokumentom *Procedura upravljanja ljudskim resursima.* Na osnovu svih ovih elemenata u Službi računovodstva se izrađuje finansijski plan.

Sve planove verifikuje Upravni odbor Apotekarske ustanove. Realizacija plana rada prati se u skladu sa dokumentom *Procedura praćenja realizacije plana poslovanja,* a rezultati analize koriste se kao polazna osnova za pokretanje preventivnih i korektivnih mera, ukoliko se utvrdi da se u nekim delovima procesa rada, planirani ciljevi ne ostvaruju.

Izveštaji o realizaciji plana rada dostavlja se nadležnim ustanovama i državnim organima.

Procesi koji se odnose na korisnike

Očekivanjima korisnika usluga i njihovom ispunjenju se poklanja posebna pažnja. Pod korisnikom usluga se podrazumevaju sva pravna i fizička lica koja koriste usluge Apotekarske ustanove.

U cilju utvrĽivanja potreba korisnika sprovodi se istraźivanje trźiġta ġto se odnosi na analizu zadovoljstva pacijenata, moguĺnosti proġirenja obima usluga, istraźivanje potreba uvoĽenja novih usluga i sl. u cilju pruźanja ġto kvalitetnije zdravstvene zaġtite i prevencije oboljenja, ġto je regulisano dokumentom *Procedura istraživanja tržišta.*

Ukoliko se istraźivanjem trźiġta zaključi da postoji potreba za razvojem novih proizvoda Galenske laboratorije i uvoĽenje novih usluga u Apotekarsku ustanovu, postupa se po dokumentu *Procedura razvoja novih proizvoda i usluga.*

Ukoliko postoji potreba upoznavanja javnosti preko medija o aktuelnim problemima iz rada, snabdevanju, promenama u reźimu rada, promenama u propisima i sl. za komunikaciju je nadleźan direktor Apotekarske ustanove ili osoba koju on ovlasti. Imperativ je tačno, stručno informisanje i zalaganje za formiranje pozitivnog stava korisnika usluga prema radu Apotekarske ustanove.

U svakoj apoteci korisnici usluga mogu dobiti informaciju o lekovima, dejstvu, nuspojavama i savete o lečenju, kao i gde se moźe naći traźeni lek ili proizvod ġto je detaljnije opisano u dokumentu *Procedura saradnje između apoteka.* Informacije korisnicima mogu se uputiti i radom u CALL ï centru ili odgovarajući na pitanja upućena elektronskom poġtom prema odgovarajućim pisanim uputstvima.

Za praćenje i merenje zadovoljstva pacijenata i ostalih korisnika usluga koriste se posebno konstruisani anketni upitnici koji su dati u prilogu dokumenta *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika.*

Podaci dobijeni anketom ukazuju na nivo zadovoljstva korisnika u odnosu na radno vreme, ljubaznost zaposlenih, asortiman, cenu usluga, ureĽenost i čistoću apoteka i sl. Na osnovu analize obraĽenih upitnika sačinjava se Izveġtaj o analizi zadovoljstva korisnika usluga, koji omoguĺuje procenu usaglaġenosti izmeĽu očekivanog i realizovanog kvaliteta usluga. Na osnovu rezultata analize predlaźu se mere za unapreĽenje zadovoljstva korisnika usluga, pri čemu je pokretanje preventivnih i korektivnih mera obavezno ukoliko je nivo zadovoljstva neprihvatljiv.

Projektovanje i razvoj

Apotekarska ustanova obavlja poslove razvoja novih proizvoda i usluga u skladu sa dokumentom *Procedura razvoja novih proizvoda i usluga.*

Potreba za razvojem novog proizvoda ili usluge može proistići i iz zahteva nekog od korisnika ili na osnovu ideje radnika.

Svi zahtevi korisnika i sve ideje unutar Apotekarske ustanove se dostavljaju pomoćniku direktora za farmaceutsku delatnost, koji nakon preispitivanja ulaznih zahteva i razjašnjenja eventualnih nejasnoća, sačinjava predlog za razvoj novog proizvoda ili usluga i dostavlja ga direktoru. Predlog za razvoj razmatra Kolegijum i donosi odluku da li je opravdano ići u razvoj, pri čemu se uzima u obzir postojanje odgovarajuće opreme (ili mogućnosti nabavke nove opreme), obučenost kadrova, zainteresovanost korisnika i drugo.

U slučaju da se donese odluka da se predlog može prihvatiti, imenuje se rukovodilac projekta, koji utvrđuje plan razvoja novog proizvoda ili usluge. Plan razvoja odobrava direktor.

U cilju dobijanja svih potrebnih znanja i stručnog ovladavanja problematikom vezanom za novi proizvod ili uslugu, sprovode se prethodna istraživanja o čemu se sastavlja elaborat. U slučaju razvoja novog proizvoda izrađuju se probni uzorci i ispituju njihove karakteristike.

Elaborat o prethodnim istraživanjima razmatra Kolegijum i donosi odluku da li se ide u konačno osvajanje proizvoda ili usluge. Ako je potrebna nabavka nove opreme, nabavka se realizuje u skladu s dokumentima *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke) i Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke),* pri čemu je obaveza rukovodioca projekta da definiše zahteve koje oprema treba da zadovolji. Nakon prijema nove opreme, obaveza rukovodioca projekta je da, ukoliko je potrebna, uz saglasnost direktora, organizuje obuku zaposlenih za korišćenje nove opreme.

Za novi proizvod ili uslugu izrađuje se sva neophodna dokumentacija (procedure i uputstva), koja se distribuira učesnicima u procesu.

Rukovodilac projekta organizuje sve pripremne aktivnosti neophodne za startovanje proizvodnje novog proizvoda ili pružanje nove usluge, kao što su: nabavka potrebnog materijala, uređenje prostora, instalisanje opreme, obuka učesnika u pružanju usluge itd. Ukoliko je potrebno, pre rutinske izrade proizvoda ili rutinskog pružanja usluge, sprovodi se probni rad radi dokazivanja zadovoljenja ulaznih zahteva.

Odluku o početku rada, odnosno početku proizvodnje ili pružanja usluge, donosi Kolegijum, pod uslovom da je priprema uspešno završena. U slučaju da su se pojavile određene neusaglašenosti, daje se nalog za sprovođenje korektivnih mera.

Nabavka

Proces nabavke

Primenom procedura kojima se vrši nabavka dobara, usluga i izvođenje radova u Apotekarskoj ustanovi obezbeđuje se da nabavljeni proizvodi budu usaglašeni sa specifičnim zahtevima same nabavke. Nabavka se sprovodi u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama i Pravilnikom o javnim nabavkama Apotekarske ustanove.

Sve nabavke moraju biti usklađene sa Planom nabavke i Finansijskim planom, kako je definisano u dokumentu *Procedura izrade plana poslovanja.* Planska dokumenta donosi Upravni odbor Apotekarske ustanove. Ukoliko se oceni da Planom nabavke nisu obuhvaćeni svi zahtevi za nabavku i ako za to postoje predviđena finansijska sredstva, pristupa se izradi rebalansa plana, na isti način kao i Plan nabavke.

Postupak nabavke, inicira se zahtevom korisnika predmeta nabavke, a pokreće se na osnovu Odluke direktora. Zahtevi korisnika predmeta nabavke moraju biti jasno i nedvosmisleno iskazani u pisanoj formi. Ukoliko vrednost nabavke prelazi iznos utvrđen zakonom o budžetu Republike Srbije, postupak se sprovodi po odredbama Zakona o javnim nabavkama, a ako je vrednost nabavke ispod toga iznos, postupak se sprovodi po Pravilniku o nabavkama male vrednosti Apotekarske ustanove, kako je opisano u dokumentu *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke).*

Odlukom se imenuje komisija koja tehnički i organizaciono sprovodi nabavku, vrši prikupljanje, ocenjivanje i rangiranje ponuda dobavljača. Postupak i elementi za ocenjivanje ponuda opisani su u dokumentima *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke) i Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke).*

Za nabavke male vrednosti, kada iznos nabavke ne prelazi iznos od 10% od iznosa kojim se limitiraju nabavke male vrednosti, nabavka se vrši izdavanjem porudžbenice, kako je opisano u dokumentu *Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke).*

O svakoj realizovanoj nabavci vodi se evidencija u skladu sa zakonom i dokumentima Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke) i Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke).

Izveštavanje i verifikacija nabavki

Istekom kalendarske godine, sekretar Apotekarske ustanove dostavlja izveštaj o svim nabavkama u toku godine, po vrstama, vrednostima i dobavljačima Upravi za javne nabavke, Upravnom odboru Apotekarske ustanove i Odboru za kvalitet.

Rukovodioci poslovnih jedinica ili lica ovlašćena od rukovodioca, vrše verifikaciju nabavke tako da potpisuju otpremni dokumenat, kako je to opsiano u dokumentima *Procedura kontrole kvaliteta ulaznih sirovina, Procedura za rad apoteka, Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke) i Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke).*

<u>*Proizvodno uslužni procesi*</u>

Uvod

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Upravljanje proizvodnjom i servisiranjem

Organizacija mora da planira i obavlja proizvodnju i servisiranje u uslovima kojima upravlja. Uslovi kojima se upravlja moraju da obuhvate, gde je to moguće:

- raspoloživost informacija koje opisuju karakteristike proizvoda;
- raspoloživost radnih uputstava, gde je to neophodno;
- korišćenje odgovarajuće opreme;
- raspoloživost i korišćenje opreme za praćenje i merenje;
- ostvarivanje praćenja i merenja i
- obavljanje aktivnosti puštanja, isporuke i aktivnosti posle isporuke.

Apotekarska ustanova je zdravstvena ustanova koja u okviru svoje osnovne delatnosti obavlja sledeće:

- snabdeva korisnike zdravstvene zaštite, zdravstvene ustanove i druge organizacije lekovima, medicinskim sredstvima, ortopedskim pomagalima, dijetskim proizvodima i drugom robom kao i galenskim i magistralnim preparatima (opis rada ovog dela delatnosti prikazan je u poglavlju 6, tačka 6.5.),
- proizvodi lekovite i dermokozmetičke preparate i prečišćenu vodu u galenskim laboratorijama (opis rada ovog dela delatnosti prikazan je u poglavlju 6, tačka 6.5.),

- vrši ispitivanje i kontrolu ispravnosti sirovina, magistralnih i galenskih proizvoda u Laboratoriji za ispitivanje i kontrolu lekova (opis rada ovog dela delatnosti prikazan je u poglavlju 6, tačka 6.6.),
- organizuje i sprovodi unutrašnji nadzor nad stručnim radom u skladu sa pravilnikom (Sl. glasnika RS br. 27/93),
- vrši obuku svog kadra, učenika, studenata iz farmaceutske struke (ovaj deo delatnosti prikazan je u tački 5.6.2),
- daje informatičku podršku u procesima rada svoje delatnosti (ovaj deo je prikazan u tački 5.7.5.4).

Apotekarska ustanova u svom radu ispunjava zahteve identifikacije i sledljivosti (kako je to dato u poglavlju 6, tački 6.5), a posebnu pažnju poklanja zahtevu na očuvanju proizvoda (takođe prikazano u poglavlju 6, tački 6.5).

Poslovne jedinice – apoteke

Aktivnosti zaposlenih u svim poslovnim jedinicama – apotekama kao i njihovim ograncima odvijaju se na isti način u cilju obezbeđenja kvaliteta izvršenih usluga.

Organizacija rada apoteka izvršena je na osnovu „Poslovnika o sistematizaciji radnih mesta". Načelnik apoteke organizuje smene i određuje radne zadatke zaposlenih. Radno vreme poslovnih jedinica i ogranka određeno je na nivou Apotekarske ustanove.

Naručivanje lekova i dr. robe vrši načelnik apoteke (ili zamenik), koji na osnovu stanja zaliha sačinjava „Narudžbenicu". Prijem lekova i dr. robe vrši dipl. farmaceut ili farm. tehničar u prisustvu dostavljača a na osnovu „Dostavnice – fakture". Za sve nedostatke ili netačnosti u odnosu na „Dostavnicu – fakturu" formira se Zapisnik o reklamaciji. Na osnovu overene „Dostavnice – fakture" formira se „Kalkulacioni list – zaduženja". Ukoliko je došlo do promene cene formira se „Zapisnik sa efektima nivelacije".

Skladištenje lekova i dr. robe detaljno je opisano u odgovarajućem pisanom uputstvu.

Izdavanje lekova koji se propisuju na lekarski recept vrši dipl. farmaceut. Obrada recepata za lekove sa liste lekova vrši se unošenjem svih podataka sa recepta u računar, dok se za privatne lekarske recepte vodi evidencija u „Knjizi privatnih recepata". Prodaju lekova čiji je režim izdavanje bez recepata kao i prodaju druge robe vrši farmaceutski tehničar. Za kupljene lekove u drugu robu, kao i za plaćenu participaciju svaki korisnik dobija fiskalni isečak.

Rashodovanje lekova vrši se komisijski. Na osnovu ĂRadne popisne listeň formira se ĂZavršna popisna lista za rashodň.

U apotekama se vodi evidencija o prometu robe, a takoĽe i personalna evidencija zaposlenih o ľemu se redovno izveštavaju odreĽene stručne službe. Svi ovi zapisi kao i sve aktivnosti u apoteke detaljno su opisani u dokumentu *Procedura za rad apoteka.*

Saradnja izmeĽu apoteka ogleda se u sledeĺem:

- razmena lekova i dr. robe u slučaju neravnomerne potrošnje,
- razmena lekova i druge robe u slučaju kritičnih rokova upotrebe,
- upuĺivanje korisnika gde mogu naĺi traženi lek ili dr. robu.

Sve aktivnosti u vezi saradnje izmeĽu apoteka definisane su dokumentom *Procedura saradnje između apoteka.*

Rad ogranka koji se nalazi u okviru apoteke je identičan sa radom apoteke a specifičnosti su precizirane kroz odgovarajuĺe uputstvo.

Specifičnosti u radu apoteka ogledaju se kroz sprovoĽenje specijalizovanih aktivnosti koje se odvijaju u odreĽenim apotekama. Ove aktivnosti se odnose na:

- izradu magistralnih preparata ï definisano dokumentom *Procedura izrade magistralnih preparata;*
- izradu oftamoloških preparata definisano dokumentom *Procedura izrade oftamoloških preparata;*
- rukovanje i prodaja ortopedskih i drugih pomagala ï definisano odgovarajuĺim uputstvom.

Galenske laboratorije

Galenske laboratorije Apotekarske ustanove bave se proizvodnjom galenskih preparata namenjenih pacijentima ï korisnicima i to u:

- Galenskoj laboratoriji za izradu lekovitih preparata i
- Galenskoj laboratoriji za izradu dermokozmetičkih preparata.

Na osnovu ĂPlana proizvodnjeň koji se iskazuje na mesečnom nivou, a donosi na osnovu:

- realizacije i potrošnje materijala u prethodnoj godini,
- trenutnog stanja zaliha,
- potreba i zahteva apoteka za određenim proizvodima,

vrši se obezbeđenje materijala za galenske laboratorije po dokumentu Procedura planiranja proizvodnje i obezbeđenja materijala za galenske laboratorije.

Materijal se kontroliše po dokumentu *Procedura kontrole kvaliteta ulaznih sirovina,* a posle završene kontrole ukoliko je mateijal traženog kvaliteta skladišti se po dokumentu *Procedura rukovanja materijalom.*

Proizvodnja galenskih preparata se vrši po dokumentu *Procedura proizvodnje galenskih preparata.* Načelnik Galenske laboratorije otvara „Radne nalogeň za proizvodnju određenog proizvoda. Na osnovu otvorenih „Radnih nalogaň i uputstva za proizvodnju, farmaceutski tehničar realizuje iste. Za svaku vrstu galenskog preparata napisana su uputstva, kojima je definisan način proizvodnje sa svim bitnim elementima kako bi se obezbedio zadovoljavajući i i uvek kvalitetan preparat. Kontrola kvaliteta gotovih galenskih preparata se obavlja po dokumentu *Procedura kontrole kvaliteta galenskih proizvoda.* Ukoliko je rezultat dobar, gotovi preparati se pakuju i predaju u skladište. Nakon toga se vrši zaključivanje „Radnih nalogaň i njihova kompjuterska obrada.

Izdavanje i distribucija galenskih proizvoda vrši se po dokumentu *Procedura rukovanja gotovim galenskim preparatima.* Na osnovu primljenih zahteva od apoteke formira se „Faktura ï dostavnicaň na osnovu koje se izdaju gotovi proizvodi i distribuiraju apotekama.

Za proizvodnju galenskih i magistralnih preparata kao i za rastvaranje antibiotskih sirupa koristi se prečišćena voda. Ona se proizvodi po dokumentu *Procedura proizvodnje prečišćene vode.*Na osnovu „Radnog nalogaň i „Uputstva za rad uređaja za prečišćavanje vodeň vrši se njena proizvodnja. Proizvedena voda se kontoliše, pakuje, skladišti i distribuira kao i ostali galenski proizvodi.

O svemu gore navedenom se vodi evidencija na osnovu koje se izveštava računovodstvo.

Informatička podrška

Tokovi informacija i obrada podataka u procesima rada Apotekarske ustanove su podržani odgovarajućim informacionim i komunikacionim sistemom, sistemskim i aplikativnim softverom i hardverskom strukturom koja uključuje odgovarajću računarsku opremu.

Za administriranje i održavanje informacionog i komunikacionog sistema u Apotekarskoj ustanovi je uspostavljena posebna organizaciona celina ï odeljenje ERC-a u okviru tehniļke sluģbe sa sledeĺim osnovnim zaduģenjima:

- izbor i obezbeĽenje softvera,
- instaliranje i testiranje softvera,
- obuka korisnika,
- primena i održavanje softvera,
- reģavanje informatiļkih zahteva korisnika,
- voĽenje evidencije o softveru,
- obrada podataka-fakturisanje recepata, naloga i lekova i voĽenje evidencije faktura,
- aģuriranje centralne baze matiļnih podataka,
- voĽenje centralnih zaliha,
- prikupljanje podataka za raļunovodstvo i
- ļuvanje (backup) podataka.

Naļin rada Odeljenja ERC-a u pogledu odnosa sa ostalim organizacionim celinama Apotekarske ustanove, strukture aktivnosti, dokumentacije (zapisa) i odgovornosti uļesnika detaljno je regulisan dokumentom *Procedura administriranja i održavanja informacionog i komunikacionog sistema* i odgovarajuĺim uputstvom.

Identifikacija i sledljivost

Lekovi, preparati i druga roba koja se nalazi u prometu po organizacionim delovima ustanove se identifikuje po oznakama na ambalaģi i po pravilu su tu podaci o dobavljaļu, datum proizvodnje i rok upotrebe. Kompletan asortiman robe koja se nudi korisnicima je ģifriran i vodi se njegova evidencija u raļunaru sa svim relevantnim podacima po poslovnim jedinicana ï apotekama i ostalim organizacionim delovima ustanove. Kod izdavanja leka i druge robe korisnik dobija fiskalni iseļak (raļun) iz koga je vidljivo ģta je, gde i kada je to preuzeo.

U proizvodnji galenskih preparata, magistralnih i oftamoloških preparata, pored identifikacije obezbeĽena je i sledljivost. Za galenske proizvode otvara se ĂRadni nalogñ iz koga se vidi koje su sirovine korišĺene ko je i kada radio kao i �ig kontrole lekova �to je detaljno opisano u dokumentu *Procedura proizvodnje galenskih preparata.*

Izrada magistralnih i oftamoloških preparata isključivo se poverava diplomiranim farmaceutima koji na etikete stavljaju oznake radi identifikacije i ostvarivanje sledljivosti. Ovo je bliže definisano u dokumentima *Procedura izrade magistralnih preparata i Procedura izrade oftamoloških preparata.*

U laboratoriji za ispitivanje i kontrolu lekova takođe se ostvaruje identifikacija i sledljivost. Sve sirovine podležu kontroli i ispitivanju i ako kvalitet zadovoljava dobijaju nalepnicu kao dokaz o izvršenoj kontroli. Isti postupak je i za sve proizvedene preparate.

Imovina korisnika

Apotekarska ustanova ne ugrađuje imovinu korisnika u svoje preparate niti je koristi u svojim procesima rada pa shodno tome za ovaj zahtev standarda nema potrebe za dokumentovanjem.

Očuvanje proizvoda

Apotekarska ustanova za procese skladištenja lekova i druge robe koristi odgovarajući prostor i opremu koji obezbeđuju očuvanje njihovih karakteristika u skladu sa propisanim uslovima, što je detaljno definisano dokumentom *Procedura prijema i skladištenja u centralnom magacinu* i odgovarajućim uputstvom.

Procesi skladištenja i čuvanja, uključujući odgovornost učesnika, odgovarajuću dokumentaciju koja se koristi u aktivnostima prijema u magacin, vođenja skladišnog stanja, izdavanje i vraćanje materijala, kao i odgovarajuće zapise koji se vode u predmetnim aktivnostima, regulisani su dokumentom *Procedura, prijema i skladištenja u centralnom magacinu.*

<u>*Upravljanje uređajima za praćenje i merenje*</u>

Da bi rezultati u procesima laboratorijskih ispitivanja, u pogledu tačnosti i pouzdanosti bili u granicama projektovanih zahteva i mogućnosti, u Apotekarskoj ustanovi se koristi laboratorijska oprema koja je pogodna za navedene procese.

Sva merna i ispitna oprema u Apotekarskoj ustanovi deli se na dve grupe:

- Merna i ispitna oprema I grupe ï oprema namenjena za proces merenja i ispitivanja koja podleže etaloniranju (metrološkom potvrđivanju),
- Merna i ispitna oprema II grupe - ostala oprema koja podržava procese merenja i praćenja koja ne podleže etaloniranju.

Ulazni kvalitet laboratorijske opreme, prilikom nabavke i prijema, obezbeĽuje se u skladu sa odredbama dokumenata *Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke).*

Metrolońko potvrĽivanje (etaloniranje) opreme I grupe vrńi se samo kod akreditovanih laboratorija. Metrolońko potvrĽivanje (etaloniranje) opreme II grupe se, kao neobavezno, ne vrńi, ali se njena taļnost proverava: posredno ï stalnim nadzorom nad parametrima u procesima ispitivanja i neposredno ï prilikom redovnih servisnih intervencija.

Sva laboratorijska oprema se oznaļava i uvodi u evidenciju. Oznaļavanje laboratorijske opreme se vrńi putem inventarskog broja koji se dodeljuje u slućbi ekonomsko-finansijskih poslova, prilikom zavoĽenja u knjigu osnovnih sredstava, a na svaku jedinicu opreme ili na mesto njene upotrebe se postavlja odgovarajuĺa identifikaciona oznaka.

Svaka nova jedinica laboratorijske opreme se unosi u pregled opreme i za nju se otvara odgovarajuĺi karton opreme.

Laboratorijsku opremu upotrebljavaju samo zaposleni koji su osposobljeni za njeno korińĺenje i koji poznaju, poseduju i primenjuju odgovarajuĺa uputstva za upotrebu. Oprema se koristi u odgovarajuĺim uslovima na naļn definisan uputstvima za rukovanje opremom.

Laboratorijska oprema iz I grupe se periodiļno i po potrebi vanredno etalonira. O etaloniranju se vode zapisi, putem kartona. Etaloniranje se vrńi u ovlańĺenim laboratorijama.

Procesi upravljanja laboratorijskom opremom, ukljuļujuĺi odgovornost uļesnika, odgovarajuĺu dokumentaciju koja se koristi u aktivnostima etaloniranja, voĽenja evidencije o opremi, aktivnostima upotrebe i odrćavanja, kao i odgovarajuĺe zapise koji se vode u predmetnim aktivnostima, regulisani su odredbama dokumenta *Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom.*

6.6. MERENJE, ANALIZE I POBOLJŠAVANJE

Opġte odredbe

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Opšte odredbe

Organizacija mora da planira i sprovodi procese praĺenja, merenja, analize i poboljġavanja, koji su potrebni da bi se:

- pokazala usaglaġenost proizvoda;
- osigurala usaglaġenost sistema menadġmenta kvalitetom i
- stalno poboljġavala efektivnost sistema menadġmenta kvalitetom.

To mora da obuhvati utvrĽivanje primenljivih metoda, uključujuĺi statistiķke tehnike i obim njihovog korigĺenja.

Apotekarska ustanova planira i primenjuje aktivnosti merenja, nadzora, analize i unapreĽenja procesa rada i poslovanja, radi obezbeĽenja:

- podataka i informacija o usaglaġenosti karakteristika usluga i procesa rada sa planiranim zahtevima i demonstriranja te usaglaġenosti zainteresovanim stranama,
- efikasnog funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom i
- podloga za stalno unapreĽenje procesa rada i poslovanja i poviġenje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom.

UnapreĽenje procesa rada i poslovanja je stalan proces koji, pored obaveza i odgovornosti svih uķesnika da stalno unapreĽuju sopstvene aktivnosti na radnom mestu u skladu sa usvojenom politikom kvaliteta, podrazumeva planiranje aktivnosti merenja, nadzora nad izvoĽenjem i unapreĽenja procesa rada, sve u cilju stalnog inoviranja ï poviġenja kvaliteta svih procesa u Apotekarskoj ustanovi.

Aktivnosti planiranja unapreĽenja u Apotekarskoj ustanovi odnose se na sledeĺe:

- proces praĺenja i merenja zadovoljstva korisnika prema dokumentu *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika*,

- proces preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom, koji se izvodi u skladu sa prethodno utvrĽenim planiranim aktivnostima Odbora za kvalitet, prema dokumentu *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom*,
- proces internih provera sistema upravljanja kvalitetom, koji se izvodi prema utvrĽenom planu, u skladu sa dokumentom *Procedura sprovođenja internih provera*,
- proces analize podataka, kod praĺenja realizacije plana, prema dokumentu *Procedura praćenja realizacije plana poslovanja* i
- proces izvoĽenja korektivnih/preventivnih mera, prema dokumentu *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera*.

Planirani i posebni oblici unapreĽenja koji su uslovljeni promenama u procesima i okolini i pojavom problema u ostvarivanju zahtevanog kvaliteta usluga i procesa rada i poslovanja zasnivaju se na:

- pouzdanim i blagovremenim podacima o kvalitetu, prema dokumentaciji upravljanja kvalitetom,
- podacima dobijenim kroz eksterni i interni struļni nadzor,
- ljudskim resursima- uļesnicima osposobljenim prema dokumentu *Procedura upravljanja ljudskim resursima* i
- posedovanje opreme i softvera, kao neophodne podrġke unapreĽenju.

Primena statistiļkih i drugih metoda i tehnika na unapreĽenju kvaliteta, od utvrĽivanja problema do njegovog reġavanja, kao skup:

- stalnih aktivnosti ï aktivnosti definisane procedurama u odreĽenim podruļjima rada Apotekarske ustanove u kojima je primena odgovarajuĺih metoda sastavni deo naļina rada i
- povremenih aktivnosti ï aktivnosti vezane za posebno definisane projekte unapreĽenja kvaliteta usluga i procesa rada, definisane od strane Odbora za kvalitet Apotekarske ustanove ili rukovodstva organizacionih celina, a koje izvode projektnim zadatkom odreĽeni pojedinci ili timovi.

<u>*Praćenje i merenje*</u>

Zadovoljenje korisnika usluga

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Zadovoljenje korisnika

Kao jedno od merenja performansi sistema menadžmenta kvalitetom, organizacija mora da prati informacije o zapažanju korisnika o tome u kojoj meri je ispunila njegove zahteve. Moraju se utvrditi metode za dobijanje i korišćenje ovih informacija.

Potrebe i zahtevi korisnika usluga utvrđuju se u okviru ugovaranja usluga, dok se zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama, procenjuje na osnovu rezultata obrade posebno konstruisanih upitnika za praćenje zadovoljstva pacijenata i ostalih korisnika usluga. Upitnik je dat u okviru dokumenta *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika*, a anketiranje organizuju načelnici poslovnih jedinica najmanje jednom godišnje, što je detaljnije opisano u dokumentu *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika.*

Popunjene upitnike obrađuje sekretar Odbora za kvalitet. Na osnovu obrađenih podataka predstavnik rukovodstva sastavlja Izveštaj o analizi zadovoljstva korisnika usluga koji najpre razmatra direktor Apotekarske ustanove a zatim i Odbor za kvalitet. Na osnovu sastavljenog izveštaja i utvrđenog ukupnog nivoa zadovoljstva korisnika (koji zavisno od prosečne ocene može biti „visoko", „zadovoljavajući" ili „nezadovoljavajući"), planira se sprovođenje preventivnih i korektivnih mera čime se doprinosi unapređenju procesa rada u Apotekarskoj ustanovi, kao i povećanju zadovoljstva korisnika usluga. Radi potpunijeg sagledavanja zadovoljstva korisnika usluga, odnosno njihovih želja i potreba, u upitniku su pored pitanja koja se odnose na ocenu određenih elemenata zadovoljstva (asortimanom lekova i druge robe u apotekama, stručnom uslugom zaposlenih, cenama u ponudi Apotekarske ustanove i sl.), koncipirana i pitanja koja omogućavaju iskazivanje stavova i sugestija u smislu promene radnog vremena, uvođenja novih usluga, i drugo, što je definisano dokumentom *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika.*

Svoja zapažanja i sugestije korisnici mogu iskazati i kroz Knjigu utisaka, koja se nalazi na vidnom mestu u svakoj poslovnoj jedinici Apotekarske ustanove. Podaci iz ove knjige se analiziraju istovremeno sa upitnicima (najmanje jednom godišnje), a rezultat analize je sastavni deo Izveštaja o analizi zadovoljstva korisnika usluga. Analizu obavlja predstavnik rukovodstva.

Ukoliko pacijent smatra da su mu postupanjem ili aktom zaposlenih u Apotekarskoj ustanovi uskraćena ili povređena prava utvrđena zakonom, i u tom smislu uloži prigovor, upućuje se

ĂZaġtitiniku pacijentovih pravañ koji postupa u skladu sa Zaključkom Vlade Republike Srbije i Objaġnjenjem ministra zdravlja o postupku zaġtite prava pacijenata.

Ukoliko korisnici usluga uloġe ġalbu, postupa se u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja žalbi korisnika.*

Interne provere

Predstavnik rukovodstva organizuje interne provere sistema upravljanja kvalitetom, periodično, u skladu sa Godiġnjim planom redovnih internih provera, a najmanje jedanput godiġnje sa ciljem da se:

- proveri usaglaġenost sistema sa postavljenim zahtevima,
- utvrdi sposobnost i efikasnost sistema da se postignu postavljeni ciljevi kvaliteta,
- sagleda primena uspostavljenih dokumenata i
- sagledaju načini za unapreĽenje sistema upravljanja kvalitetom.

Interna provera se sprovodi prema dokumentu *Procedura sprovođenja internih provera*, a nalaz interne provere voĽa tima proverivača dostavlja predstavniku rukovodstva za kvalitet. Nalazi internih provera čuvaju se u arhivi predstavnika rukovodstva za kvalitet Apotekarske ustanove. Rezultati provere stavljaju se na uvid onima koji su odgovorni za proveravanu oblast.

Redovne interne provere se vrġe prema Godiġnjem planu provera koga priprema predstavnik rukovodstva. Provere se mogu vrġiti i vanredno, kada se pojave problemi ili uočene greġke u funkcionisanju sistema.

Internu proveru sprovodi tim proverivača, koji odredi predstavnik rukovodstva za kvalitet. Aġurna lista proverivača se vodi u arhivi predstavnika rukovodstva za kvalitet, a za njeno odrġavanje odgovoran je predstavnik rukovodstva za kvalitet. Provera se sprovodi prema dokumentacionom postupku, a na osnovu programa i plana provere i vrednovanja prethodnih provera. Po potrebi za odreĽene zahteve koriste se kontrolne liste za internu proveru sa pitanjima koja proverivač postavlja u toku provere.

Na kraju sprovedene provere voĽa tima proverivača odrġava završni sastanak sa nosiocima odgovornosti proveravanih područja, u prisustvu proverivača, na kome iznosi ograničenja u proveri (ako ih je bilo), prikaz neusaglaġenosti i predlog korektivnih mera.

Rukovodstvo proveravanog dela je odgovorno za pokretanje mera u utvrĐenom roku, definisani u Nalazima interne provere. Korektivne i preventivne mere se sprovode u skladu sa odredbama dokumenta *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera*, a konačan završetak interne provere se ostvaruje formalnom proverom primene utvrĐenih mera.

Nalaze internih provera vođe timova proverivača dostavljaju predstavniku rukovodstva za kvalitet i nosiocima odgovornosti kod kojih su uočene neusaglašenosti.

Predstavnik rukovodstva za kvalitet, na osnovu Nalaza interne provere svih proveravanih organizacionih delova, sastavlja Izveštaj o internoj proveri koji je predmet razmatranja i preispitivanja od strane Odbora za kvalitet, saglasno dokumentu *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom*.

Svi dokumenti (zapisi) o internim proverama čuvaju se u arhivi predstavnika rukovodstva za kvalitet.

Praćenje i merenje performansi procesa i karakteristika usluga

Kod identifikovanih procesa u Apotekarskoj ustanovi sve aktivnosti podleću odreĐenim vrstama kontrole (zavisno do vrste procesa), kako bi se obezbedilo postizanje planiranih rezultata i specificiranih zahteva.

Aktivnosti se planiraju na nivou Apotekarske ustanove. PraĆenje i merenje realizovanih aktivnosti, kao i provera kvaliteta pruženih usluga, sprovodi se po svim organizacionim jedinicama i čini sastavni deo unutrašnjeg nadzora nad stručnim radom, koji se u Apotekarskoj ustanovi redovno organizuje u skladu sa Pravilnikom o načinu i postupku sprovoĐenju nadzora nad stručnim radom u zdravstvenoj delatnosti (Službeni glasnik RS br. 27/93).

Unutrašnji nadzor nad stručnim radom u Apotekarskoj ustanovi organizuje direktor, a vrši ga načelnik poslovne jedinice, odnosno šef službe i drugi zdravstveni radnici i zdravstveni saradnici koje odredi direktor. Pored unutrašnjeg nadzora nad stručnim radom koji stalno vrši načelnik poslovne jedinice, odnosno šef službe, kao stručni rukovodilac, Direktor Apotekarske ustanove obrazuje Komisiju za stručni nadzor koja najmanje tri puta godišnje vrši nadzor nad stručnim radom zaposlenih. O vršenju unutrašnjeg nadzora vodi se Knjiga-izveštaj, koji sa predlogom mera za otklanjanje utvrĐenih nedostataka dostavljaju direktoru.

Izveštaj se razmatra na sastancima Stručnog kolegijuma Apotekarske ustanove i koristi se kao polazna osnova za planiranje i preduzimanje korektivnih mera, kao i mera zaštite osoblja i okoline.

Proces pružanja usluga iz delatnosti Apotekarske ustanove, u potpunosti se odvija u skladu sa propisanim procedurama i uputstvima po organizacionim delovima gde se vrši kontrolisanje, provera i nadzor nad aktivnostima u procesu.

U poslovnim jedinicama apotekama prati se, proučava i analizira rad u okviru poslovne jedinice (kako je definisano u poglavlju 6, tački 6.5) i u skladu sa propisanim procedurama.

Galenske laboratorije za izradu lekovitih i dermo-kozmetičkih preparata prate i mere svoj rad u okviru svojih odeljenja, kako je definisano u poglavlju 6, tački 6.5. Sve aktivnosti u laboratorijama odvijaju se po propisanim procedurama.

Laboratorija za ispitivanje i kontrolu lekova bavi se proverom kvaliteta ulaznih sirovina, galenskih i magistralnih proizvoda i prati i meri kvalitet svog rada proverom rezultata ispitivanja. Aktivnosti ispitivanja i kontrole lekova sprovode se prema dokumentima *Procedura kontrole kvaliteta ulaznih sirovina, Procedura kontrole kvaliteta galenskih proizvoda i Procedura kontrole kvaliteta magistralnih proizvoda* a provera rezultata ispitivanja se ostvaruje u skladu sa dokumentom *Procedura provere rezultata ispitivanja*.

Propisanim procedurama i uputstvima u poslovnim jedinicama ostvaruje se identifikacija aktivnosti, utvrđuje njen status i obezbeđuje sledljivost ispitivanja. Parametre kvaliteta u toku realizacije aktivnosti podešavaju i kontrolišu neposredni izvršioci prema uputstvima za rad i propisanim metodama. U toku sprovođenja pojedinih aktivnosti nastaju zapisi, prema propisanoj dokumentaciji, kojima se dokazuje zadovoljenje performansi procesa.

Praćenje i merenje aktivnosti iz ostalih procesa kao što su:

- odgovornost rukovodstva,
- upravljanje resursima i
- projektovanje i razvoj

bliže je definisano u poglavlju 6.3; 6.4 i 6.5.

Svi zapisi nastali u procesu pružanja usluga i nakon pružene usluge predstavljaju solidnu osnovu za analizu podataka i poboljšavanja (poglavlje 6, tačka 6.6.).

Upravljanje neusaglašenostima

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Upravljanje neusaglašenim proizvodom

Organizacija mora da obezbedi da proizvod koji nije usaglađen sa zahtevima za proizvod bude identifikovan i da se njime upravlja, kako bi se spreĺila neželjena upotreba ili isporuka. Upravljanje, kao i odgovornosti i ovlašĆenja u vezi sa postupanjem sa neusaglađenim proizvodom moraju se definisati u dokumentovanoj proceduri.

Osnovni moto poslovanja Apotekarske ustanove je kontinuirano unapreĽenje kvaliteta rada i pruženih usluga. U tom cilju, svi uĺesnici u uspostavljenim procesima rada Apotekarske ustanove posebnu pažnju posveĆuju ranom otkrivanju i korigovanju svih postojeĆih neusaglađenosti.

Dokumentima sistema upravljanja kvalitetom utvrĽen je naĺin izvoĽenja svih procesa koji ne dozvoljava pojavu neusaglađenosti. U sluĺaju da se neusaglađenost pojavi i u uslovima funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom, i da se ne može rešiti odredbama odgovarajuĆe procedure, rukovodilac organizacione jedinice u kojoj je neusaglađenost identifikovana, dužan je da pokrene proces rešavanja neusaglađenosti, u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja neusaglašenosti*, koji se primenjuje u svim organizacionim jedinicama Apotekarske ustanove i odnosi se na rešavanje svih tipova neusaglađenosti, osim onih koji se javljaju prilikom laboratorijskih ispitivanja.

Prema dokumentu *Procedura rešavanja neusaglašenosti* rešavanje neusaglađenosti obuhvata razmatranje neusaglađenosti, analizu od strane rukovodioca organizacionog dela (ili pojedinca) imenovanog za rešavanje neusaglađenosti, otklanjanje neusaglađenosti, analizu efekata uvedenih rešenja i, u sluĺaju da usvojeno i uvedeno rešenje podrazumeva odstupanje od standardnih procedura, izmenu dokumenata.

O svim aktivnostima vodi se odgovarajuĆa evidencija u okviru Ă Izveštaj o rešavanju neusaglađenostiñ. Izveštaj sadrži opis neusaglađenosti i predlog rešenja od strane rukovodioca organizacione jedinice, predlog naĺina otklanjanja neusaglađenosti od strane imenovanog pojedinca, izveštaj o otklanjanju neusaglađenosti i predlog za izmenu dokumenata.

U sluĺaju pojave neusaglađenosti u procesu izrade galenskih proizvoda, postupa se u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja neusaglašenih galenskih preparata*. O utvrĽenim

neusaglašenostima se vodi evidencija, a analizu neusaglašenosti vrši načelnik Galenske laboratorije o čemu redovno informiše predstavnika rukovodstva.

U slučaju pojave neusaglašenosti u procesu laboratorijskih ispitivanja, postupa se u skladu sa dokumentom *Procedura upravljanja neusaglašenim ispitivanjima*. Prema odredbama ove procedure načelnik Laboratorije za ispitivanje i kontrolu lekova vrednuje neusaglašenosti i donosi odluku da li se ispitivanje može nastaviti uz određene korekcije ili se mora prekinuti, odnosno ponoviti. O utvrđenim neusaglašenostima se vodi evidencija, a analizu neusaglašenosti vrši načelnik Laboratorije za ispitivanje i kontrolu lekova o čemu redovno informiše predstavnika rukovodstva.

Na osnovu analize podataka iz Knjige utisaka i analize žalbi korisnika (u skladu sa dokumentom *Procedura rešavanja žalbi korisnika*), procenjuje se usaglašenost između očekivanog i realizovanog kvaliteta usluga i preduzimaju se odgovarajuće mere.

Rukovodstvo Apotekarske ustanove u okviru redovnog ili vanrednog preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom analizira otkrivene neusaglašenosti u skladu sa dokumentom *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom*.

Analiza podataka

STANDARD ISO 9001:2000 – Izvod

Analiza podataka

Organizacija mora da utvrđuje, prikuplja i analizira odgovarajuće podatke da bi pokazala pogodnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom i da bi vrednovala mogućnosti za stalno poboljšavanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom. Time se moraju obuhvatiti podaci dobijeni kao rezultat praćenja i merenja i iz drugih odgovarajućih izvora.

Apotekarska ustanova je ustanovila sistemski zasnovan postupak stalnog izdvajanja, obrade i analize podataka, sa ciljem dobijanja relevantnih informacija o stanju procesa rada i otklanjanju odstupanja od projektovanih rezultata, kao važan deo procesa unapređenja procesa rada i poslovanja.

Imajući u vidu da se kvalitet usluga ugrađuje u svim fazama procesa rada, proces izdvajanja, obrade i analize podataka se odnosi na sve funkcije i sva radna mesta Apotekarske ustanove.

Analizi podleđu:

- podaci o izvrđenju Plana poslovanja u skladu sa dokumentom *Procedura praćenja realizacije plana poslovanja*,
- podaci o neusaglađenostima u skladu sa dokumentima Procedura rađavanja neusaglađenosti, Procedura rađavanja neusaglađenih galenskih preparata i Procedura upravljanja neusaglađenim ispitivanjima,
- podaci od korisnika usluga u skladu sa dokumentima Procedura praĺenja i merenja zadovoljstva korisnika i Procedura rađavanja ǵalbi korisnika i drugi sliļni podaci,
- podaci od zaposlenih u skladu sa dokumentom Procedura praĺenja i merenja zadovoljstva zaposlenih,
- podaci o preispitivanju sistema upravljanja kvalitetom i rezultati internih provera u skladu sa dokumentima *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom i Procedura sprovođenja internih provera*,
- podaci iz ĂBlagajniļkog izveđtaja po izvrđiocima na danñ u skladu sa dokumentom *Procedura za rad apoteka*.

Primenom odgovarajuĺih metoda unapreĽenja kvaliteta, proces analize podataka obavezno obuhvata sledeĺe faze:

- izdvajanje podataka ï korišĺenjem postojeĺe dokumentacije iz procesa rada - obrazca za upravljanje procesima (zapisa o kvalitetu) ili oblikovanjem posebnih obrazaca (tabela za prikupljanje podataka, anketnih listova. . .),
- pripremu i obradu podataka ï ureĽivanjem po rastuĺem nizu, prevoĽenjem opisanih veliļina u brojļane, transformacijom u veliļine pogodnije za obradu i prikazivanje, statistiļkom analizom karakteristika skupa podataka i sl. ,
- prikazivanje podataka ï korišĺenjem raspolođivih softverskih alata i
- analizu ï ocenu stanja ili utvrĽivanje efekata poboljđanja

<u>*Poboljšavanje*</u>

Stalno poboljšavanje

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Stalno poboljšavanje

Organizacija mora stalno da poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, korišćenjem politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultata provera, analize podataka, korektivnih i preventivnih mera i preispitivanje od strane rukovodstva.

Stalnost procesa unapređenja u Apotekarskoj ustanovi zasnovan je na:

- obavezi svih učesnika u procesima rada da stalno, svakodnevno:
  - ❖ planiraju procese iz sopstvenog područja rada,
  - ❖ kvalitetno izvode procese na svom radnom mestu,
  - ❖ kontrolišu kvalitet sopstvenih procesa i uočavaju eventualne neusaglašenosti,
  - ❖ analiziraju efekte sopstvenih procesa i predlažu inovacije i druge mere unapređenja i
- obavezi Odbora za kvalitet Apotekarske ustanove da , primenjujući usvojenu politiku kvaliteta i vodeći Apotekarsku ustanovu ka ostvarenju postavljenih ciljeva, vrši analizu:
  - ❖ ostvarenja ciljeva kvaliteta nadzorom nad planiranjem i realizacijom plana poslovanja, prema dokumentima *Procedura izrade plana poslovanja i Procedura praćenja realizacije plana poslovanja*,
  - ❖ ostvarenje posebnih ciljeva kvaliteta,
  - ❖ rezultata ocenjivanja (internih i eksternih provera), prema dokumentu *Procedura sprovođenja internih provera*,
  - ❖ izveštaja iz procesa o rešavanju neusaglašenosti, prema dokumentima Procedura rešavanja neusaglašenosti, Procedura rešavanja neusaglašenih galenskih preparata i Procedura upravljanja neusaglašenim ispitivanjima,
  - ❖ efekata izvedenih korektivnih i preventivnih mera, prema dokumentu *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera* i
  - ❖ kao deo procesa preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom od strane rukovodstva, prema dokumentu *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom.*

Radi otklanjanja uzroka utvrđenih ili potencijalnih neusaglašenosti koje utiču na efikasnije i efektivnije funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom, a na osnovu dokumenta *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera*, preduzimaju se odgovarajuće mere. Ove mere određuju se na osnovu znanja uočenog problema i rizika koje on donosi, a odnose se na informacije koje ukazuju na probleme vezane za kvalitet i negativne uticaje na okolinu.

Korektivne mere

Preduzimanje korektivnih mera sa ciljem da se spreći ponavljanje istih greškaka, vrši se prema dokumentu *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera*, a nakon analize uzroka otkrivene neusaglašenosti ili drugih problema koji se odnose na kvalitet, kao što su:

- žalbe korisnika (dokument Procedura rešavanja žalbi korisnika),
- Ńnezadovoljavajući nivoň zadovoljstva korisnika usluga (dokument *Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika*),
- neusaglašenosti koje se otkriju u procesu rada (dokumenti Procedura rešavanja neusaglašenosti, Procedura rešavanja neusaglašenih galenskih preparata i Procedura upravljanja neusaglašenim ispitivanjima),
- neusaglašenosti utvrđene tokom provera sistema kvaliteta (dokument *Procedura sprovođenja internih provera*) i
- neusaglašenosti utvrđene prilikom preispitivanja sistema kvaliteta (dokument *Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom*).

Analiza uzroka neusaglašenosti i definisanje korektivnih mera vrši se na svim nivioma rukovođenja, u zavisnosti od vrste problema. Sve ove aktivnosti prate odgovarajući zapisi (dokumenti) ï od izveštaja o neusaglašenosti, preko naloga za preventivnu/korektivnu meru, do izveštaja o izvedenim merama i efektima preduzetih mera. Kada to nalaže preduzete mere, vrši se i izmena dokumentacije sistema kvaliteta prema utvrđenom dokumentu *Procedura upravljanja dokumentima*.

Preventivne mere

Informacije o procesima i aktivnostima koje utiču na kvalitet, koriste se za analiziranje, otkrivanje i otklanjanje mogućih uzroka neusaglašenosti. Analiza problema vezanih za kvalitet čiji osnovni uzrok nije očigledan, rešava se korak po korak, proučavaju se međusobne veze procesa i aktivnosti, zapisi o kvalitetu i drugi podaci i informacije. Na osnovu analize preduzimaju se preventivne mere (dokument *Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera*) sa ciljem da se spreči pojava potencijalnih ili ponavljanje istih neusaglašenosti.

Inicijativu za preduzimanje preventivnih mera može pokrenuti direktor Apotekarske ustanove, rukovodioci organizacionih jedinica, zaposleni koji je učestvovao u internoj proveri ili

eksterni ocenjivaļ, predstavnik rukovodstva, i drugi zaposleni ako iz informacija kojima raspolaģu smatraju da je to potrebno.

IzvoĽenje preventivnih mera u nadleģnosti je organizacione celine na koju se mere odnose.

7. PROCESNI PRILAZ DEFINISAN STANDARDOM ISO 9001 I DOSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI

STANDARD ISO 9001:2000 ï Izvod

Procesni pristup

Ovaj međunarodni standard podstiče usvajanje procesnog pristupa kada se razvija, primenjuje i poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, radi povećanja zadovoljenja korisnika ispunjavanjem njegovih zahteva.

Da bi jedna organizacija efektivno funkcionisala, ona mora da identifikuje i obavlja menadžment brojnim povezanim aktivnostima. Aktivnost koja koristi resurse i ima menadžment kojim omogućava transformaciju ulaznih elemenata u izlazne može se smatrati procesom. Često izlazni element jednog procesa direktno formira ulazni element sledećeg procesa.

Primena sistema procesa unutar organizacije, zajedno sa identifikacijom i međusobnim delovanjem ovih procesa, kao i menadžment njima, mogu se okvalifikovati kao „procesni pristup“.

U prethodnim delovima rada istaknut je znaļaj primene procesnog pristupa (prilaza) za efikasan i efektivan menadģment organizacijom. Na slici 25 u ovom radu je prikazana opģta ģema primene procesnog prilaza u Apotekarskoj ustanovi I koja je uzeta kao osnova za izradu modela ostvarenja odrģive poslovne izvrsnosti u organizaciji u oblasti apotekarske delatnosti.

Poglavlje 6 predstavlja sistem menadģmenta kvalitetom Apotekarske ustanove I sa aspekta zadovoljenja zahteva standarda. U poglavlju je, na svim potrebnim mestima u tekstu, bilo izvrģeno pozivanje na dokumentaciju sistema menadģmenta kvalitetom ove ustanove u funkciji opisa funkcionisanja sistema menadģmenta kvalitetom.

U poglavlju 7 je detaljno prikazan procesni model kakav je u primeni u Apotekarskoj ustanovi I. Ovo poglavlje pruža drugačiji pogled na sistem menadžmenta kvalitetom i, uopšte, sistem upravljanja procesima rada u celini. Naravno, primena ovog modela je u potpunosti podržana dokumentacijom sistema menadžmenta kvalitetom koja je opisana u poglavlju 3.

7.1 Procesi u organizaciji apotekarske delatnosti

Procesni prilaz u organizacijama iz oblasti apotekarske delatnosti je zasnovan na slici 25 u ovom radu. Procesi koji su na osnovi funkcionisanja sistema menadžmenta u Apotekarskoj ustanovi I su:

- P01 – Proces rada rukovodstva i ekonomsko – finansijskih poslova,
- P02 – Proces rada centralnog magacina,
- P03 – Proces rada apoteke,
- P04 – Proces rada galenske laboratorije,
- P05 – Proces rada laboratorije za kontrolu lekova,
- P06 – Proces rada informatičke i tehničke podrške i
- P07 – Proces rada opštih i pravnih poslova.

U odnosu na sliku 25, uneta je jedna izmena: Procesi rada rukovodstva za potrebe prikaza procesnog modela u ovom poglavlju integrisani su u jedinstven proces sa ekonomsko-finansijskim procesima. To je učinjeno iz dva razloga:

- standard ISO 9001:2000, koji je u osnovi u radu razmatranog modela, u vezi sa funkcijom upravljanja ekonomsko-finansijskim tokovima ne postavlja posebne zahteve (jer je knjigovodstvo detaljno pokriveno zakonskom regulativom, a upravljanje finansijama je prepušteno menadžmentu organizacije) i
- funkcije upravljanja organizacijom i upravljanja ekonomsko-finansijskim tokovima su funkcionalno tesno povezane (čak se i fizički nalaze na istoj lokaciji).

U referentnoj literaturi iz ove oblasti[92] je prikazan opšti procesni model sistema menadžmenta kvalitetom, uz niz dodatnih objašnjenja kako taj model treba prilagoditi za upotrebu u

[92] Radlovački, V.(2007*), Opšti model praćenja i ocenjivanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom,* Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad,

konkretnom slučaju. Ovaj model sadrži 18 procesa razvrstanih u 8 grupa i ukratko je opisan u poglavlju 3. ovog rada.

Procesi iz grupe UPRAVLJANJE (*operativno upravljanje, preispitivanje od strane rukovodstva i poslovno planiranje i strateško upravljanje*) su (uz procese upravljanja ekonomsko-finansijskim tokovima) integrisani u proces P01. U ovaj proces su uneti i procesi iz grupe MARKETING (*praćenje i merenje zadovoljstva korisnika i promocija proizvoda/usluga i organizacije i public relations*) i RAZVOJ (podrazumeva se da se razvojem usluga upravlja direktno unutar procesa P01, dok se razvoj proizvoda planira i verifikuje u rukovodstvu, a obavlja u laboratorijama). U proces P01 unete su i sve potrebne odrednice procesa *internih provera, rešavanje neusaglašenosti i sprovođenje korektivnih i preventivnih mera* iz grupe procesa KVALITET.

Proces P02 obavlja aktivnosti ugovaranja *nabavke* iz grupe KOMERCIJALNIH procesa i *skladištenja* iz grupe INTEGRALNA SISTEMSKA PODRŠKA.

Proces rada apoteka P03 obavlja proces *prodaje* iz grupe KOMERCIJALNIH procesa, a samim tim i *planiranje, pripremu i upravljanje pružanjem usluga*, kao i *proces pružanja usluga*.

Proces P04 obavlja procese planiranje, priprema i upravljanje proizvodnjom i proces proizvodnje.

Proces P05 obavlja aktivnosti procesa praćenja i merenja performansi osnovnih procesa i karakteristika proizvoda uključujući i jedan deo podprocesa upravljanja mernom i ispitnom opremom.

Proces P06 obuhvata procese održavanje opreme i infrastrukture i proces informatičke podrške.

Proces P07 obavlja aktivnosti iz *procesa opštih poslova*.

Time je pokazano da je model ostvarenja održive konkurentske prednosti zasnovan na principima serije standarda ISO 9000 iz poglavlja 5 u skladu sa procesnim modelom iz literature.[93]

[93] Ibidem

U nastavku poglavlja date su detaljne odrednice modela ostvarenja održive poslovne izvrsnosti u vidu karti procesa koje su sistematizovane u skladu sa procesima sa slike 25 i listom procesa datom u ovom poglavlju. Uz karte procesa navedene su i procedure sistema menadžmenta kvalitetom koje se koriste u razmatranom procesu. Navedeni dokumenti se u najvećoj meri primenjuju u procesima kojima su pridruženi, uz napomenu da je primena dokumenta moguća i u drugim procesima ukoliko je to u skladu sa zahtevima procesa (za neke dokumente to je posebno i naznačeno).

P01 ï Proces rada rukovodstva i ekonomsko-finansijskih poslova

Na slici 28 prikazana je karta procesa **P01**, a u tabeli 6 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrška funkcionisanja ovog procesa.

Tabela 6. Dokumenti u primeni u procesu P01

Oznaka procesa	Dokument sistema menadžmenta kvalitetom
P01 (ceo sistem)	Poslovnik o kvalitetu
P01 (ceo sistem)	Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom
P01 (ceo sistem)	Procedura sprovođenja internih provera
P01 (ceo sistem)	Procedura sprovođenja korektivnih i preventivnih mera
P01	Procedura izrade plana poslovanja
P01	Procedura razvoja novih proizvoda i usluga
P01	Procedura praćenja realizacije plana poslovanja
P01	Procedura istraživanja tržišta
P01	Procedura praćenja i merenja zadovoljstva korisnika
P01	Procedura praćenja i merenja zadovoljstva zaposlenih
P01 (ceo sistem)	Procedura upravljanja dokumentima
P01 (ceo sistem)	Procedura upravljanja zapisima o kvalitetu
P01 (ceo sistem)	Procedura rešavanja neusaglašenosti

Funkcionisanje procesa **P01** objašnjeno je kroz praktično sva poglavlja ovog rada od 6.5. do 6.6. Ova činjenica je logična posledica prirode standarda ISO 9001 na kojoj je zasnovan model iz poglavlja 3, sažetih u sledećim odrednicama:

- za zadovoljenje zahteva korisnika i opstanak i razvoj organizacije kroz ostvarenje njenih strateških i taktičkih ciljeva u celini je odgovorno rukovodstvo što upućuje na potrebu da rukovodstvo stalno preispituje rezultate pojedinih delova sistema i sistema u celini i koordinira rad faktora poslovanja čime upravlja organizacijom,

- efektivnost i efikasnost procesa rada u celini zavisi, u veći oj ili manjoj meri, od efektivnosti i efikasnosti svih procesa u njoj (svaka slaba karika u lancu rezultuje njegovim prekidom i dovodi do slabljenja efekata rada i/ili onemogućavanja postizanja ciljeva poslovanja) i
- rezultat rada u organizaciji ne može se pripisati u celini nikom ponaosob jer je uvek rezultat sadejstva svih faktora procesa rada (ljudi, procesa, opreme, ...).

Funkcionisanje procesa **P01** je detaljno definisano u procedurama iz tabele 6. (veza slika 28 - Karta procesa PO1).

P02 ï Proces rada centralnog magacina

Na slici 29 prikazana je karta procesa **P02**, a u tabeli 7 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrška funkcionisanju ovog procesa.

Tabela 7. Dokumenti u primeni u procesu P02

Oznaka procesa	Dokument sistema menadžmenta kvalitetom
P02	Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke)
P02	Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke)
P02	Procedura prijema i skladištenja u centralnom magacinu

P03 ï Proces rada apoteka

Na slici 30 prikazana je karta procesa **P03**, a u tabeli 8 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrška funkcionisanju ovog procesa.

Tabela 8. Dokumenti u primeni u procesu P03

Oznaka procesa	Dokument sistema menadžmenta kvalitetom
P03	Procedura za rad apoteka
P03	Procedura saradnje između apoteka
P03 (koristi se i u P07)	Procedura rešavanja žalbi korisnika
P03	Procedura izrade magistralnih preparata
P03	Procedura izrade oftamoloških preparata

KARTA PROCESA

P01

CILJEVI:
- Efektivno i efikasno poslovno planiranje
- Efektivno i efikasno odvijanje procesa u skladu sa poslovnim planom
- Efektivno i efikasno vršenje internih provera i rešavanje kor. i prev. mera
- Efektivan i efikasan razvoj proizvoda i usluga
- Smanjenje broja neusaglašenosti u procesima

UTICAJI:
- Promene trendova na tržištu
- Kretanja unutar organizacije
- Promene zakonske regulative
- Zahtevi zainteresovanih strana
- Ostalo

ULAZNE VELIČINE
- Godišnji plan redovnih internih provera
- Zahtev za internu proveru
- Nalog za korektivnu/preventivnu meru
- Inicijativa za istraživanje tržišta
- Podloge za planiranje (izveštaji iz procesa, kretanja na tržištu itd.)
- Zahtevi korisnika, ideje zaposlenih
- Prijave neusaglašenosti

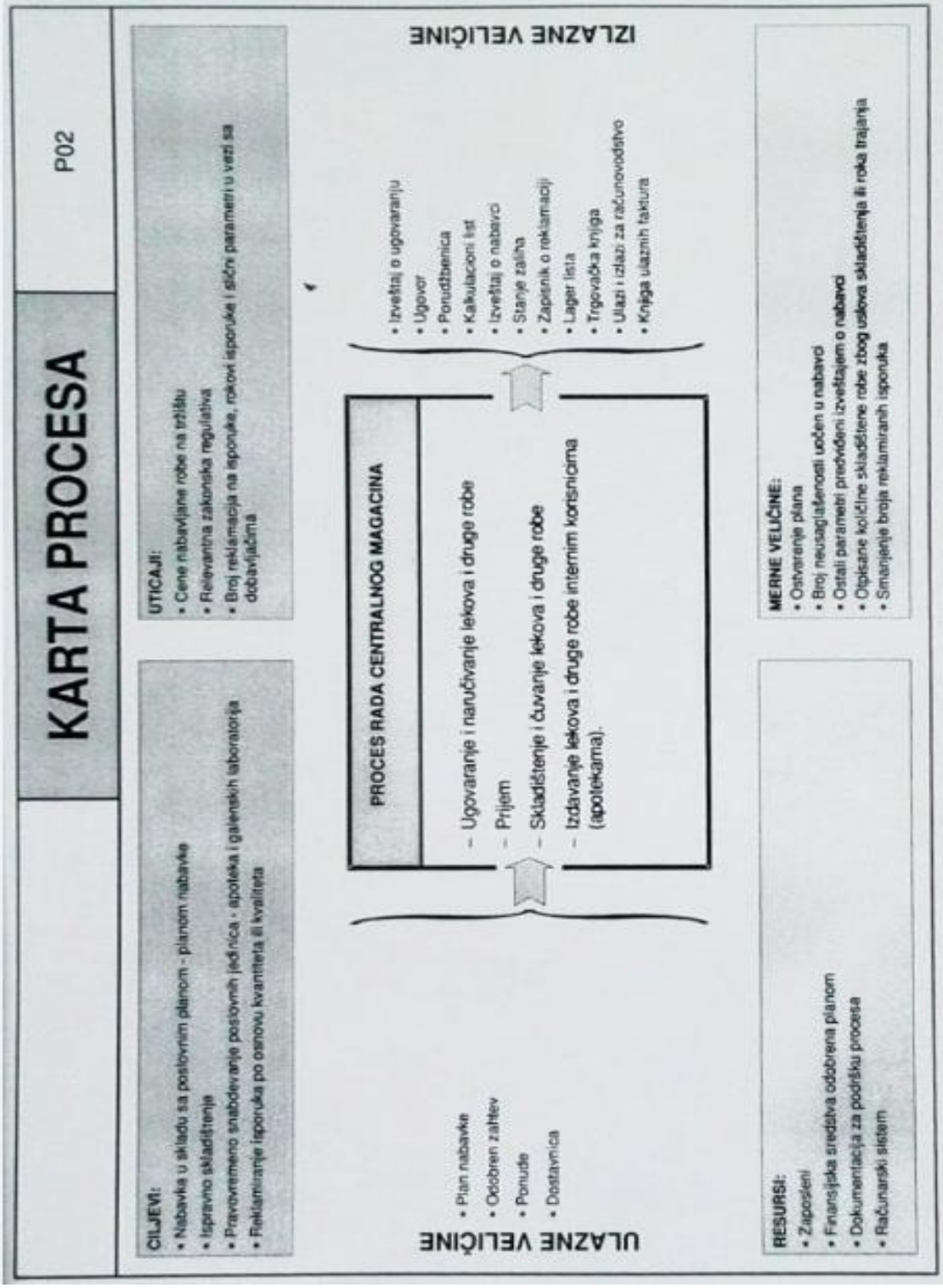
PROCES RADA RUKOVODSTVA I EKONOMSKO-FINANSIJSKIH POSLOVA
- Izrada poslovnog plana i praćenje i analiza poslovanja
- Utvrđivanje ciljeva i politike kvaliteta, planiranje, analiza i unapređenje sistema menadžmenta kvaliteta
- Operativnop planiranje, upravljanje i Interno i eksterno komunidiranje
- Preispitivanje sistema upravljanja kvalitetom
- Sprovođenje internih provera
- Sprovođenje korektivnih i preventivnih mera
- Obezbeđenje resursa (ljudskih, materijalnih, finansijskih, ...)
- Istraživanje tržišta i analiza zadovoljstva korisnika
- Upravljanje dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom
- Razvoj novih proizvoda i usluga
- Upravljanje neusaglašenim uslugama
- Edukacija i obuka
- Analiza zadovoljstva zaposlenih
- Knjigovodstvo, računovodstvo i ekonomsko-finansijski poslovi

IZLAZNE VELIČINE
- Zapisnik o preispitivanju sistema
- Upravljačke informacije
- Nalaz i izveštaj o internoj proveri
- Izveštaji i Registar kor. i prev. mera
- Program i izveštaj istraživanja tržišta
- Lista dokumenata, Distributivne liste
- Lista zapisa QMS
- Poslovni plan, rebalans plana
- Planovi realizacije proizvoda i usluga
- Izveštaji o realizaciji plana
- Razvojni elaborati, odluke o razvoju i uvođenju u redovan rad/proizvodnju, dokumentacija o proizvodu / usluzi
- Evidencije o neusaglašenostima i izveštaji o njihovom rešavanju
- Izveštaji o zadovoljstvu korisnika
- Izveštaji o zadovoljstvu zaposlenih

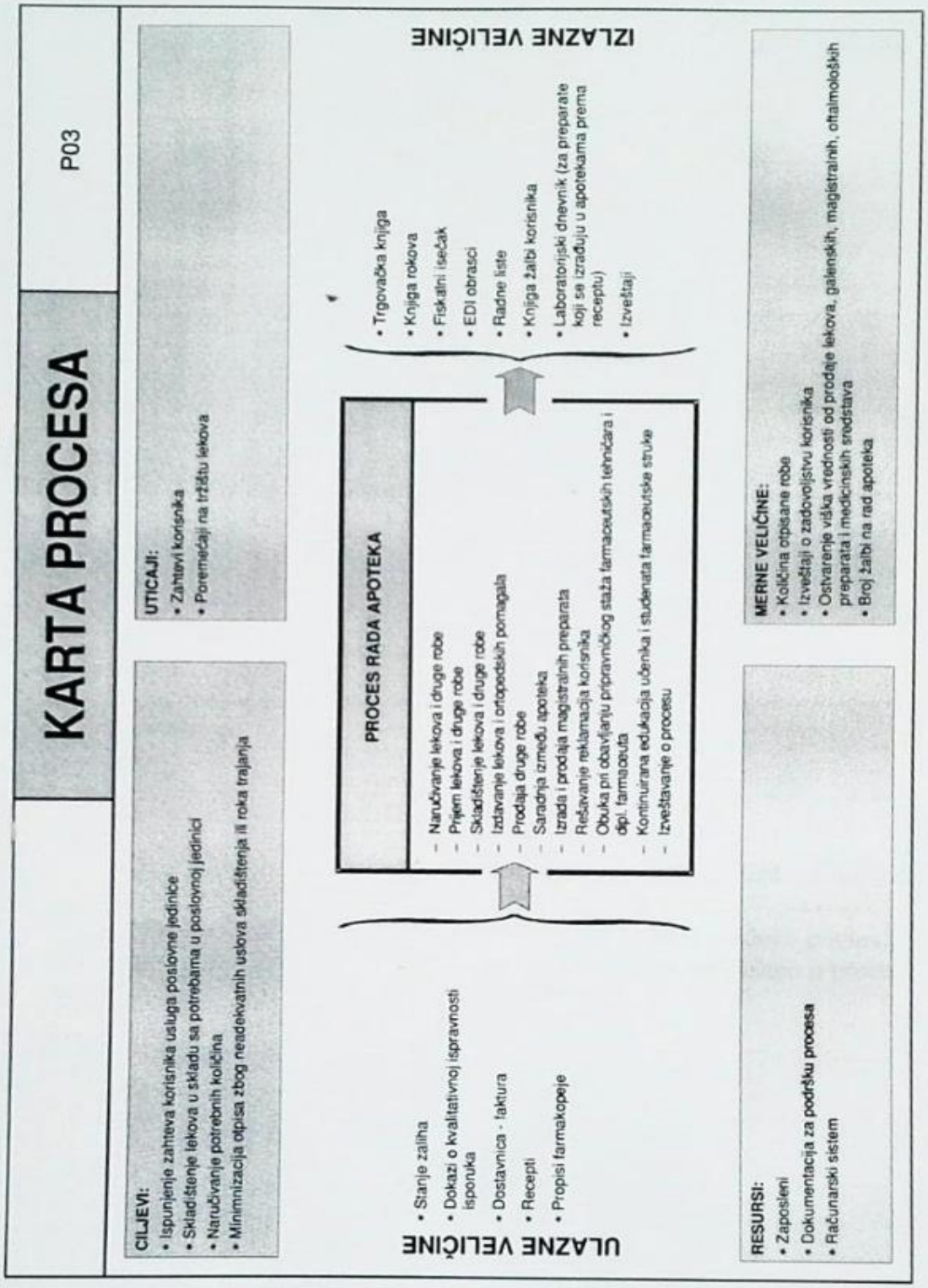
RESURSI:
- Zaposleni
- Dokumentacija za podršku procesa
- Računarski sistem
- Metodologije za izradu i analizu poslovnog plana

MERNE VELIČINE:
- Izvršenje poslovnog plana
- Obim izvršenih rebalansa plana uz analizu razloga za rebalans
- Broj uočenih neusaglašenosti i korektivnih mera
- Broj novih proizvoda i usluga u prethodnom periodu
- Broj neusaglašenosti
- Broj i trajanje internih provera

Slika 29. **KARTA PROCESA PO2**



Slika 30. **KARTA PROCESA 03**



P04 ï Proces rada galenske laboratorije

Na slici 31 prikazana je karta procesa **P04**, a u tabeli 9 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrġka funkcionisanju ovog procesa.

Tabela 9. Dokumenti u primeni u procesu P04

Oznaka procesa	Dokument sistema menadġmenta kvalitetom
P04	Procedura planiranja proizvodnje i obezbeĽenje materijala za galenske laboratorije
P04	Procedura rukovanja materijalom
P04	Procedura proizvodnje galenskih preparata
P04	Procedura rukovanja gotovim galenskim preparatima
P04	Procedura proizvodnje preļiġene vode

P05 ï Proces rada laboratorije za kontrolu lekova

Na slici 32 prikazana je karta procesa **P05**, a u tabeli 10 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrġka funkcionisanju ovog procesa.

Tabela 10. Dokumenti u primeni u procesu P05

Oznaka procesa	Dokument sistema menadġmenta kvalitetom
P05	Procedura reġavanja neusaglaġenih galenskih preparata
P05	Procedura kontrole kvaliteta ulaznih sirovina
P05	Procedura kontrole kvaliteta galenskih proizvoda
P05	Procedura kontrole kvaliteta magistralnih proizvoda
P05	Procedura upravljanja neusaglaġenim ispitivanjima
P05	Procedura provere rezultata ispitivanja

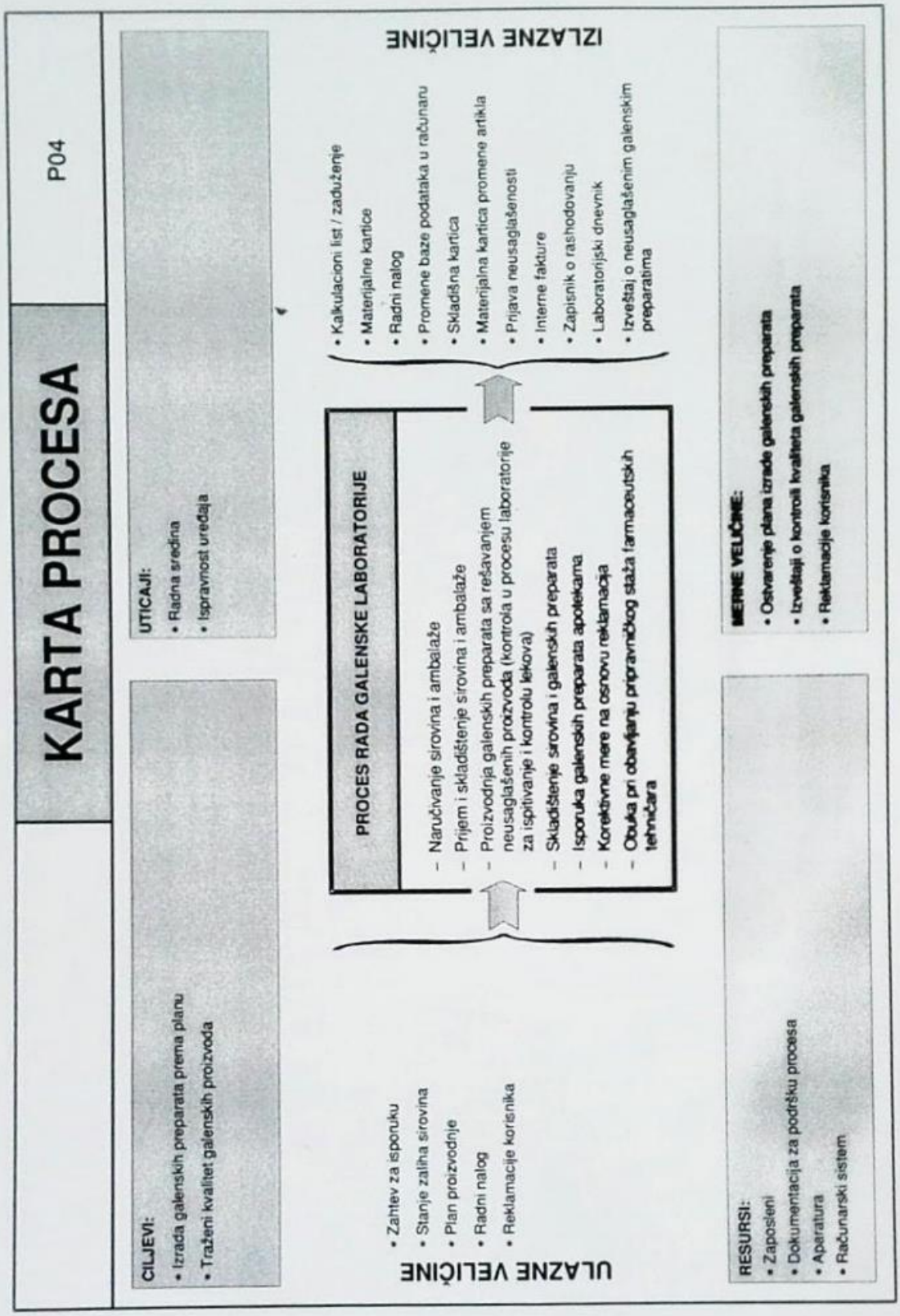
P06 ï Proces rada informatiļke i tehniļke podrġke

Na slici 33 prikazana je karta procesa **P06**, a u tabeli 11 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrġka funkcionisanju ovog procesa.

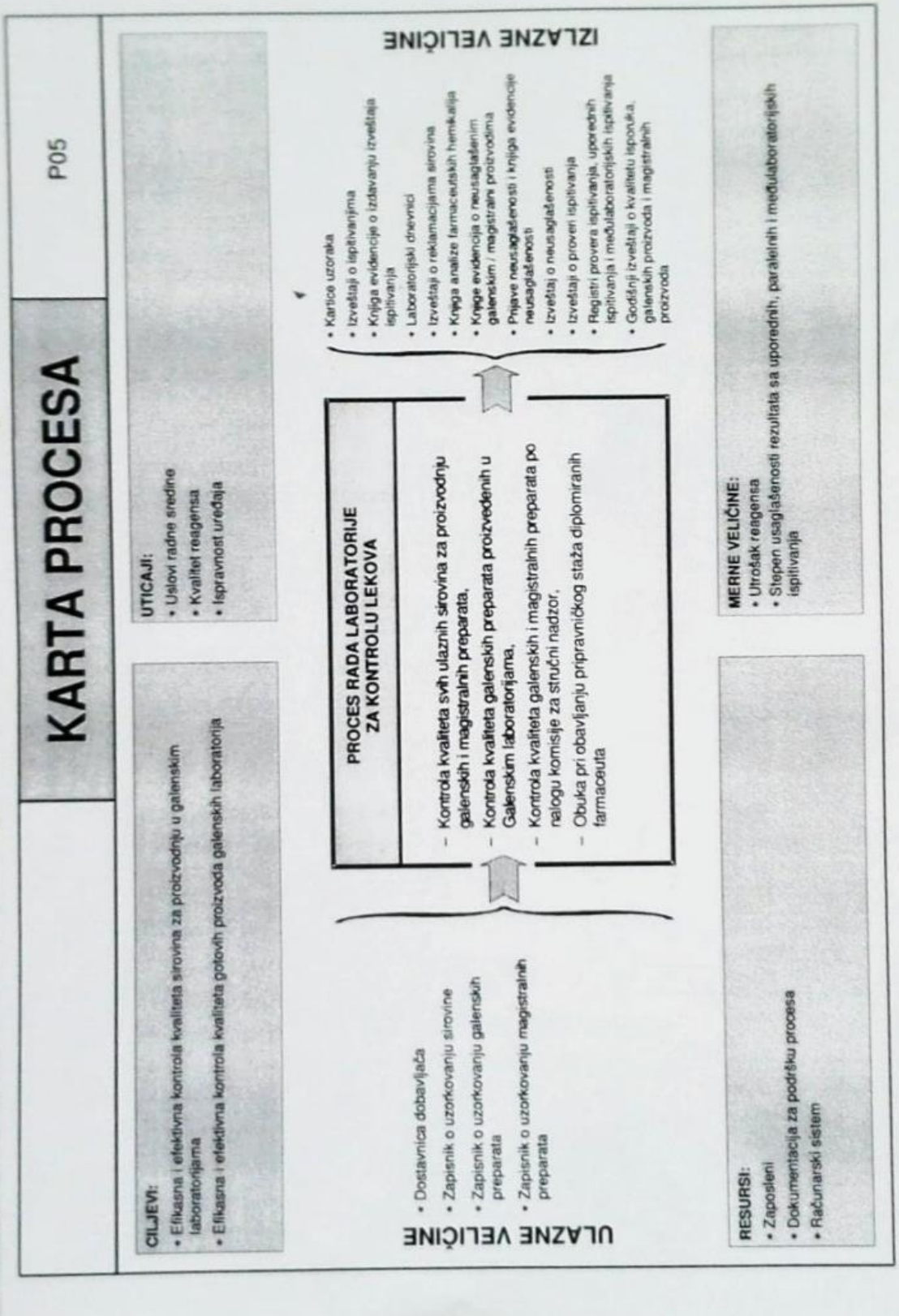
Tabela 11. Dokumenti u primeni u procesu P06

Oznaka procesa	Dokument sistema menadġmenta kvalitetom
P06	Procedura administriranja i odrġavanja informacionog i komunikacionog sistema
P06	Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom
P06	Procedura odrġavanja opreme, objekata i instalacija

Slika 31. **KARTA PROCESA 04**



Slika 32. KARTA PROCESA PO5



P07 ï Proces rada opštih i pravnih poslova

Na slici 34 prikazana je karta procesa **P07**, a u tabeli 12 je data lista dokumenata koja su u primeni kao podrška funkcionisanju ovog procesa.

Tabela 12. Dokumenti u primeni u procesu P07

Oznaka procesa	Dokument sistema menadžmenta kvalitetom
P07	Procedura upravljanja ljudskim resursima
P07	Procedura upravljanja dokumentima spoljnog porekla

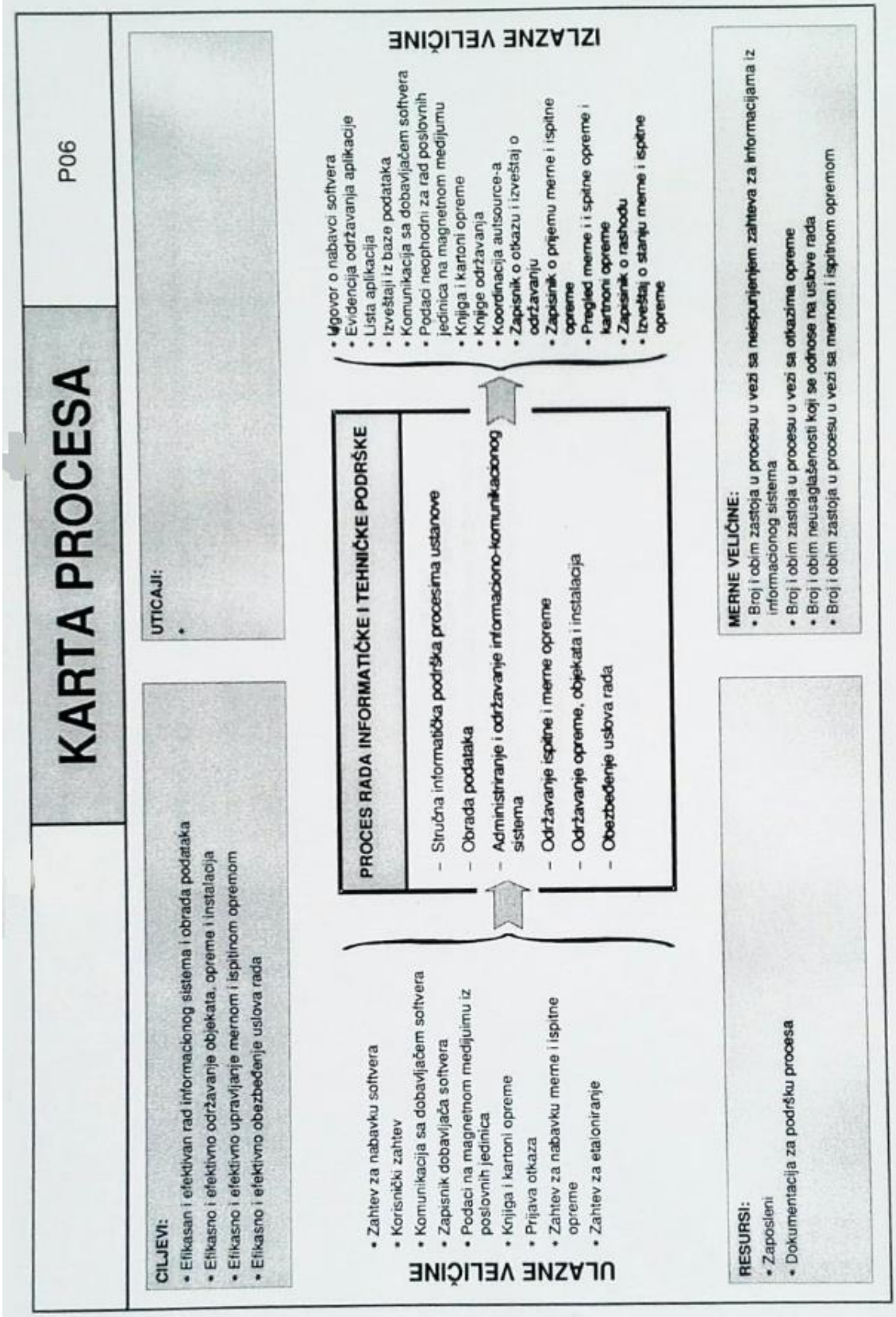
Za potrebe jasnijeg prikaza, tabele 6 -12 su prikazane integralno u tabeli 13.

Tabela 13. Integralni prikaz primene dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom u procesima

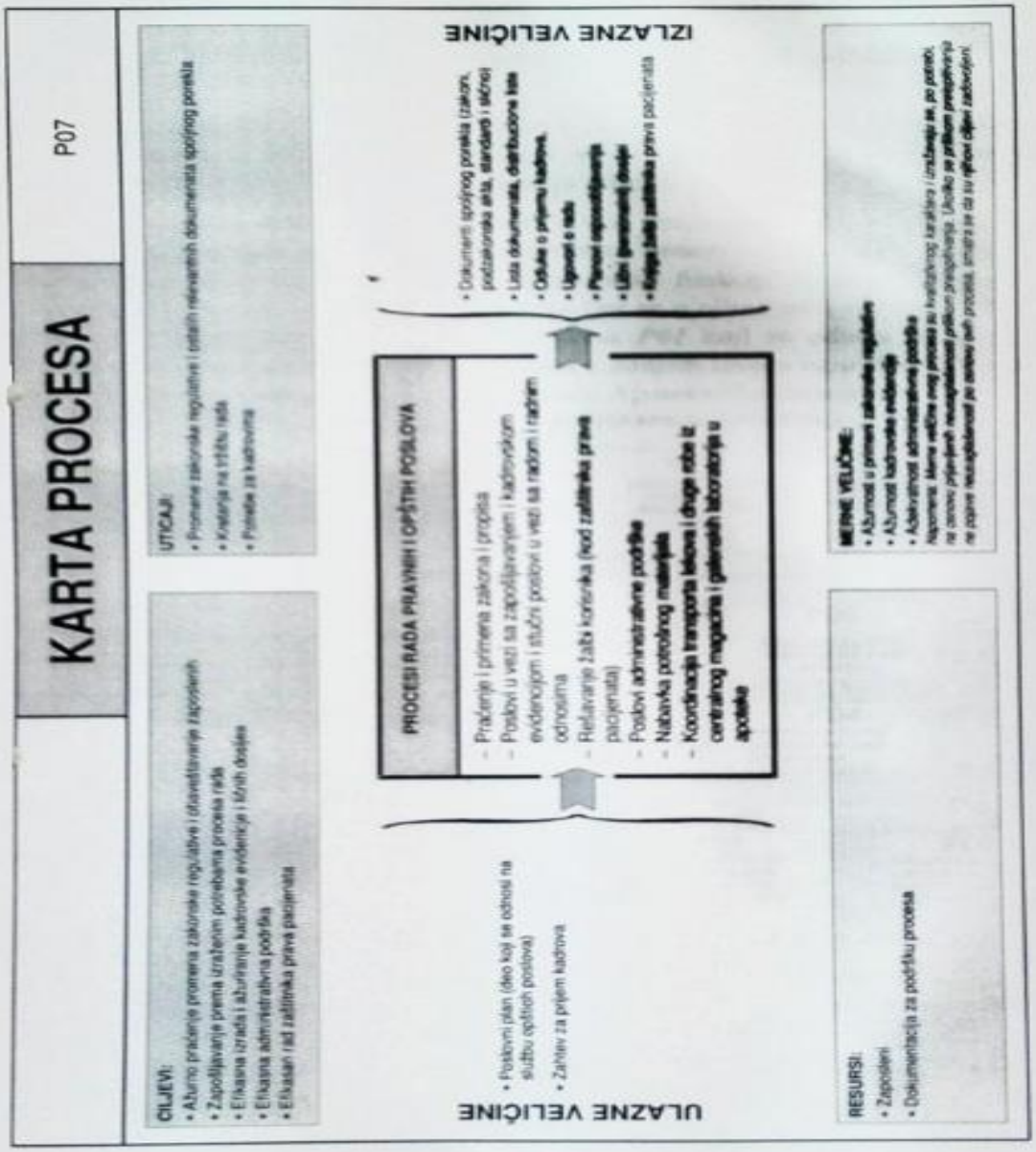
Oznaka procesa	Dokument sistema menadžmenta kvalitetom
P01 (ceo sistem)	Poslovnik o kvalitetu
P01 (ceo sistem)	Procedura preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom
P01 (ceo sistem)	Procedura sprovoĐenja internih provera
P01 (ceo sistem)	Procedura sprovoĐenja korektivnih i preventivnih mera
P01	Procedura izrade plana poslovanja
P01	Procedura razvoja novih proizvoda i usluga
P01	Procedura praĆenja realizacije plana poslovanja
P01	Procedura istraživanja tržišta
P01	Procedura praĆenja i merenja zadovoljstva korisnika
P01	Procedura praĆenja i merenja zadovoljstva zaposlenih
P01 (ceo sistem)	Procedura upravljanja dokumentima
P01 (ceo sistem)	Procedura upravljanja zapisima o kvalitetu
P01 (ceo sistem)	Procedura rešavanja neusaglašenosti
P02	Procedura nabavke putem prikupljanja ponuda (javne nabavke)
P02	Procedura nabavke putem porudžbenice (male nabavke)
P02	Procedura prijema i skladištenja u centralnom magacinu
P03	Procedura za rad apoteka

P03	Procedura saradnje izmeĽu apoteka
P03(koristi se i u P07)	Procedura reġavanja ġalbi korisnika
P03	Procedura izrade magistralnih preparata
P03	Procedura izrade oftamoloġkih preparata
P04	Procedura planiranja proizvodnje i obezbeĽenje materijala za galenske laboratorije
P04	Procedura rukovanja materijalom
P04	Procedura proizvodnje galenskih preparata
P04	Procedura rukovanja gotovim galenskim preparatima
P04	Procedura proizvodnje preļiġlene vode
P05	Procedura reġavanja neusaglaġenih galenskih preparata
Oznaka procesa	Dokument sistema menadġmenta kvalitetom
P05	Procedura kontrole kvaliteta ulaznih sirovina
P05	Procedura kontrole kvaliteta galenskih proizvoda
P05	Procedura kontrole kvaliteta magistralnih proizvoda
P05	Procedura upravljanja neusaglaġenim ispitivanjima
P05	Procedura provere rezultata ispitivanja
P06	Procedura administriranja i odrġavanja informacionog i komunikacionog sistema
P06	Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom
P06	Procedura odrġavanja opreme, objekata i instalacija
P07	Procedura upravljanja ljudskim resursima
P07	Procedura upravljanja dokumentima spoljnog porekla

Slika 33. **KARTA PROCESA PO6**



Slika 34. KARTA PROCESA P07



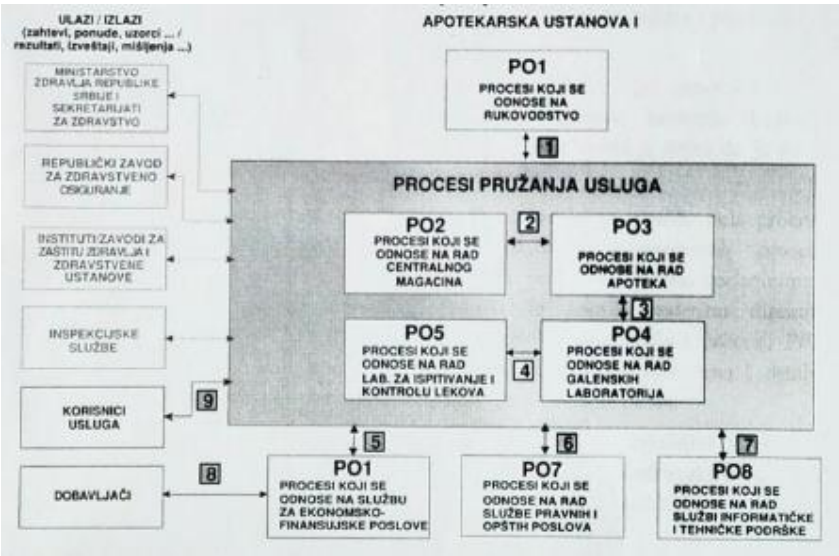
7.2 Povezanost procesa u organizaciji apotekarske delatnosti

Procesi su označeni oznakama navedenim u poglavlju 7.1 (unutar pravougaonika uz naziv procesa), a veze između procesa su označene rednim 1 ï 9 u malim pravougaonicima pored potega koji povezuju procese.

U literaturi[94] su date okvirne odrednice u vezi sistematizacije procesa na osnovne, upravljačke i procese podrške. U razmatranom procesnom modelu proces **P01** je **upravljačkog** karaktera (jer je nosilac upravljačke funkcije organizacijom), procesi **P02, P03, P04** i **P05** su **osnovnog** karaktera (jer se u njima odvijaju osnovni procesi proizvodnje i pružanja usluga), a deo procesa **P01** koji se odnosi na upravljanje ekonomsko-finansijskim tokovima (prikazan u donjem levom uglu slike 35) i procesi **P07** i **P08** čine procese podrške funkcionisanju Apotekarske ustanove I.

Veze između procesa u poslovanju Apotekarske ustanove I prikazane su šematski na sledećoj slici.

Slika 35. Osnovne veze između procesa u poslovanju Apotekarske ustanove I.



[94] Radlovački, V.(2007), *Opšti model praćenja i ocenjivanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom,* Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad,

Veze koje su razmatrane u modelu pripadaju informacionim tokovima. Veze koje pripadaju materijalnim tokovima, tokovima energije i novčanim tokovima nisu opisane jer se celokupan menadžment procesima obavlja na osnovu informacija, a donetim odlukama utiče na ostale tokove.

Okvirni opisi veza između procesa prikazanih na slici 35 su dati u nastavku.

Veze označene brojem *1* sadrže poslovni plan kao nosilac planiranja rada po procesima, upravljačke informacije operativnog karaktera, komunikaciju po osnovu sprovođenja internih provera, sprovođenja korektivnih i preventivnih mera i rešavanja neusaglašenosti, izveštaje kojima procesi obaveštavaju rukovodstvo o kretanjima ključnih parametara poslovanja u procesima (ovi izveštaji su podloga za upravljanje procesom i dalje planiranje procesa rada), razne zahteve i incijative koje razmatra menadžment i ostale informacije u skladu sa prirodom posla. Iako na slici nisu prikazane (radi pojednostavljenje šeme), direktna komunikacija sa procesima podrške takođe se, po potrebi, ostvaruje.

Osnovni sadržaj veza označenih brojem *2* čine informacije koje razmenjuju centralni magacin i apoteke. Tok sadrži informacije u vezi sa naručivanjem potrebnih količina robe i slanje tih količina apotekama.

Veze označene brojem *3* se nalaze na liniji između galenske laboratorije i apoteka i njena osnovna svrha je postavljanje zahteva za galenskim proizvodima i plasmana tih proizvoda.

Osnovni sadržaj veza označenih brojem *4* je komunikacija po osnovu kontrole kvaliteta galenskih proizvoda. Komunikacija po osnovu kontrole kvaliteta magistralnih preparata koji se izrađuju u apotekama nije uneta u šemu da je ne bi opterećivala, a ostvaruje se u skladu sa potrebama posla.

Svakodnevna komunikacija označena brojem *5* ostvaruje se između dela procesa P01 koji upravlja ekonomsko-finansijskim tokovima i osnovnih procesa (prevashodno *P02, P03 i P04)* u vezi sa ostvarenim prometom prema korisnicima i dobavljačima. Veze procesa označene brojem *8* sadrže redovnu direktnu komunikaciju ekonomsko-finansijskog karaktera između dobavljača i procesa *P01***.** Veze dela procesa *P01* koji upravlja ekonomsko-finansijskim tokovima i ostalih procesa nisu unete u šemu, a ostvaruje se u skladu sa potrebama posla.

Veze označene brojem **6** sadrže informacije o zakonskoj regulativi u primeni (tumačenja, izmene i slično), osnovnu komunikaciju po osnovu kadrovske evidencije, evidencije obuka i

upravljanja ljudskim resursima u celini. Komunikacija sa okolinom pravnog karaktera nije pokrivena šemom.

Proces *P06* je u komunikaciji sa osnovnim procesima putem veza označenim brojem *7*. One u osnovi sadrže informacione tokove po pitanjima primene i održavanja implementiranog softvera, potreba za novim softverom, održavanja objekata, instalacija i opreme i obezbeđenje uslova radne sredine.

Veze informacionog karaktera prema korisnicima usluga Apotekarske ustanove se ostvaruje u radu poslovnih jedinica apoteka i označene su brojem *9*. Direktne veze po osnovu rešavanja žalbi korisnika postoje i prema procesu *P01* i osnovnim procesima ali nisu unete u šemu da je ne bi opterećivale.

Pored prikazanih veza (slika 35), u okviru poslovanja Apotekarske ustanove I postoji još i niz drugih veza koje na šemi nisu prikazane, a koje se ostvaruju u skladu sa potrebama posla. Šema daje samo osnovne veze. Veze sa institucijama van Apotekarske ustanove sa slike 35 sa kojima postoji saradnja u skladu sa zakonskom regulativom i potrebama posla takođe nisu detaljno razmatrane.

7.3. Testiranje održivosti postavljenih hipoteza

Testiranje održivosti hipoteza sprovedeno je počev od hipoteze 1. Za potrebe jednostavnijeg praćenja sadržine rada, prikaz hipoteza dat i u ovom delu rada. Prva hipoteza glasi:

Hipoteza 1: Dosledno poštovanje principa kvaliteta i zahteva standarda ISO 9001:2000 i njihova primena u praksi poslovanja organizacije je put ka dostizanju poslovne izvrsnosti.

Dosledna primena *principa kvaliteta* datih u standardu ISO 9004:2000:

1) *Usmerenje na korisnike*
2) *Liderstvo*
3) *Uključivanje osoblja*
4) *Procesni pristup*
5) *Sistemski pristup menadžmentu*

6) *Stalna poboljšavanja*
7) *Odlučivanje na osnovu činjenica*
8) *Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima*

kao i stalna *primena filozofije demingovog kruga unapređenja* (poboljšavanja ï princip 6) u praksi, ļiji su osnovni koraci:

- Planirajte (*Plan*): Utvrdite ciljeve i uspostavite procese potrebne za dobijanje rezultata u skladu sa zahtevima korisnika i politikom organizacije,
- Uradite (*Do*): Primenite procese,
- Proverite (*Check*): Pratite i merite procese, proizvode i usluge, poredite ih sa politikom, ciljevima i zahtevima za proizvod ili uslugu i izveštavajte o rezultatima,
- Delujte (*Act*): Preduzmite akcije za stalno unapreĽenje (poboljšavanje) karakteristika procesa,

i posebno, adekvatna *primena procesnog prilaza* kao ļetvrtog principa kvaliteta dovodi do pozitivnog poslovanja, trajnog zadovoljenja zahteva korisnika, akumulacije resursa i znanja (naravno, u odreĽenom vremenskom periodu) i kao krajnji efekat ï opstanak i razvoj organizacije na duši vremenski rok. Time u dogledno vreme, ako ne po ostvarenim rezultatima u apsolutnom iznosu, onda po ostvarenim rezultatima i trendovima rasta, organizacija postaje lider i dostiže nivo održive konkurentske prednosti na tržištu. Postiĺi opisano kao obavezan korak danas podrazumeva usaglašavanje sistema menadžmenta kvaliteta sa zahtevima standarda ISO 9001, jer je sadržaj ovog standarda upravo i sastavljen sa svrhom da organizaciju ustroji u tok koji obezbeĽuje trajno poštovanje opisanih principa.

Znaļi, ispunjenje zahteva standarda ISO 9001 u okviru sistema menadžmenta organizacije je *vitalan uslov* da bi organizacija ostvarila održivu konkurentsku prednost na tržištu i dostigla poslovnu izvrsnost.

Dovoljni uslovi su:

- da su zahtevi standarda u organizaciji implementirani na naļin koji je optimalan, tj. da funkcionisanje sistema menadžmenta kvalitetom obezbeĽuje optimalnu strukturu i koliļinu informacija neophodne menadžmentu za efektivno upravljanje sistemom i
- da se, kao takav, ovaj sistem i održava tokom vremena (tj. da se sistem menadžmenta kvalitetom jednom uveden na naļin koji obezbeĽuje poštovanje principa kvaliteta, na tom nivou i održi).

Svim u radu navedenim ļinjenicama i njihovim tumaļenjima do sada navedenih u poglavlju 7 pokazuje se da je *hipoteza 1 održiva.* Ova hipoteza je opġteg karaktera, tj. nezavisna od vrste, veliļine i specifiļnih karakteristika organizacije na koju se odnosi.

Hipoteza 2 glasi:

Hipoteza 2: Moguće je sačiniti opšti model zasnovan na principima serije standarda ISO 9000 čijom doslednom primenom se dolazi do ostvarenja održive konkurentske prednosti u organizaciji u oblasti apotekarske delatnosti.

U poglavlju 3 detaljno je opisan model po kome Apotekarska ustanova I ispunjava zahteve standarda ISO 9001. Ova ustanova kroz organizacionu strukturu prikazanu na slici 22, primenom principa kvaliteta, upravlja procesima kroz procese prikazane na slici 35.

Na slikama 23 i 24 prikazane su organizacione strukture joġ dve apotekarske ustanove.

Apotekarska ustanova II (sa slike 23) ima manji broj ogranaka (apoteka) od Apotekarske ustanove I. Pored toga, specifiļnost ove Apotekarske ustanove se sastoji u tome da su galenska laboratorija i laboratorija za kontrolu praktiļno spojene u jedinstven laboratorijski sistem koji proizvodi i kontroliġe preparate manjeg asortimana nego kod Apotekarske ustanove I. Ova ustanova, za razliku od Apotekarske ustanove I nema centralni magacin, veĺ je nabavka od veletrgovina lekovima i ostalom robom prepuġtena apotekama, kao i prodaja. Ostali elementi organizacije su sliļni i naravno, po svom obimu primereni ostvarivanom prometu robe, kako po strukturi, tako i po koliļinama. Broj zaposlenih u ovoj ustanovi je manji nego kod Apotekarske ustanove I, kao i broj procedura. Meĺutim, opisi aktivnosti, nadleġnosti i odgovornosti u dokumentima sistema menadġmenta kvalitetom sadrġe veĺ inu elemenata koji se sreĺu i kod Apotekarske ustanove I, tako da obim dokumentacije nije manji od dokumentacije Apotekarske ustanove I u istoj srazmeri u kojoj je manja i organizacija. Lista dokumenta u Apotekarske ustanove II data je u tabeli 14.

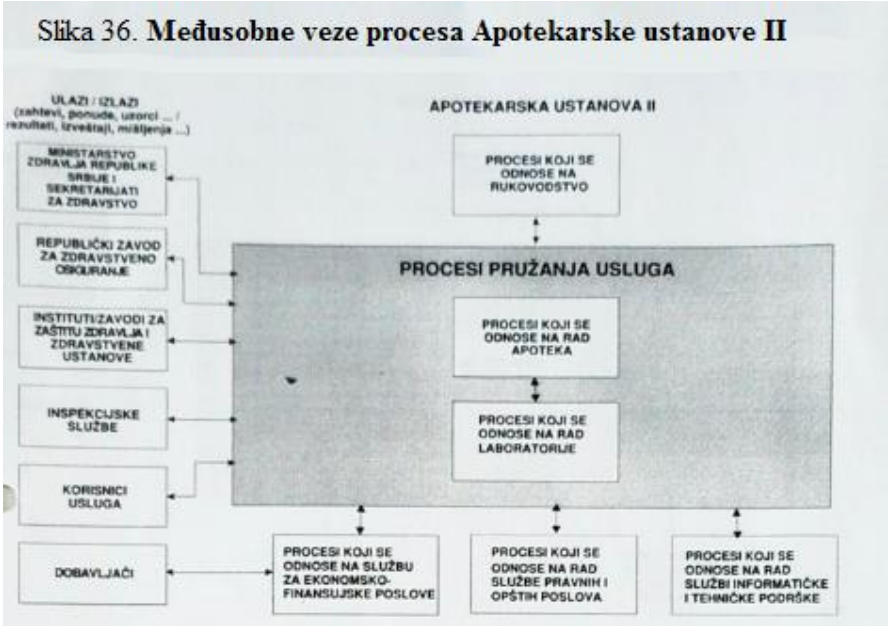
Tabela 14. Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom Apotekarske ustanove II (do II nivoa ï poslovnik o kvalitetu i procedure sistema menadžmenta kvalitetom)

Redni broj	Naziv dokumenta
1.	Poslovnik o kvalitetu
2.	Procedura upravljanja dokumentima
3.	Procedura upravljanja zapisima
4.	Procedura sprovoĽenja internih provera
5.	Procedura sprovoĽenja korektivnih i preventivnih mera
6.	Procedura donošenja i praĺenja realizacije plana poslovanja
7.	Procedura ugovaranja nabavke
8.	Procedura praĺenja i merenja zadovoljstva korisnika
9.	Procedura razvoja novih usluga
10.	Procedura za rad apoteka
11.	Procedura saradnje izmeĽu apoteka
12.	Procedura izrade magistralnih preparata
13.	Procedura osposobljavanja farmaceuta
14.	Procedura rešavanja žalbi korisnika
15.	Procedura upravljanja neusaglašenostima
16.	Procedura proizvodnje galenskih preparata
17.	Procedura nabavke kancelarijskog i drugog materijala
18.	Procedura upravljanja dokumentima spoljnog porekla
19.	Procedura upravljanja ljudskim resursima

20.	Procedura održavanja opreme, objekata i instalacija
21.	Procedura razvoja i održavanja informacionog sistema
22.	Procedura upravljanja mernom i ispitnom opremom

Apotekarska ustanova II ima procese koji su dati na slici 36.

Slika 36. Međusobne veze procesa Apotekarske ustanove II



Kako se vidi iz priloženog, u procesnom modelu Apotekarske ustanove II izmene u odnosu na Apotekarsku ustanovu I su veoma male: svi procesi su održani s tom razlikom što ne postoji proces rada centralnog magacina, a procesi rada galenske laboratorije i laboratorije za kontrolu lekova su integrisani u jedinstven proces.

Iz navedenog sledi da su procesi rada Apotekarske ustanove II specijalan slučaj procesa rada Apotekarske ustanove I, tj. da se procesi rada ustanove II mogu izvesti iz procesa rada ustanove I.

Apotekarska ustanova III (sa slike 24), pored izmena navedenih u razmatranjima procesa Apotekarske ustanove II ima još i sledeća pojednostavljenja:

- broj apoteka je svega 5,

- laboratorija za proizvodnju galenskih preparata je spojena sa jednom od apoteka, što omogućava integraciju rada laboratorije i apoteke u jedinstven proces (kako je to prikazano na modelu procesa sa slike 37),
- usled manjeg protoka informacija od ustanove prema zainteresovanim stranama van grupe korisnika i dobavljača (uzimajući u obzir obim posla, kao i veličinu laboratorije), oni se mogu posmatrati pojednostavljeno u odnosu na prethodne dve ustanove i
- način organizacije i ostvarivan promet nameće potrebu da se tehnička, informatička i pravna podrška obezbeđuju iz outsourcing-a, a opšti poslovi integrišu sa procesima rada rukovodstva (usled veće isplativosti i ostvarenja potrebnog nivoa fleksibilnosti),

Sistem menadžmenta kvalitetom Apotekarske ustanove III je zasnovan na znatno manjem broju dokumenata u vezi sa procesima rada (lista dokumenata sistema menadžmenta kvalitetom data u tabeli 10), što je posledica jednostavnijih veza informacionog karaktera unutar sistema i izostanak procesa informacione i tehničke podrške iz procesa rada. Neki zahtevi standarda ISO 9001 za koje su postojale procedure u prethodnim sistemima su obrađeni u poslovniku. Može se zaključiti da je i proces rada Apotekarske ustanove III takođe moguće izvesti iz rada Apotekarske ustanove I, tj. da je rad ustanove III takođe specijalan slučaj rada ustanove I.

Slika 37: Međusobne veze procesa Apotekarske ustanove III

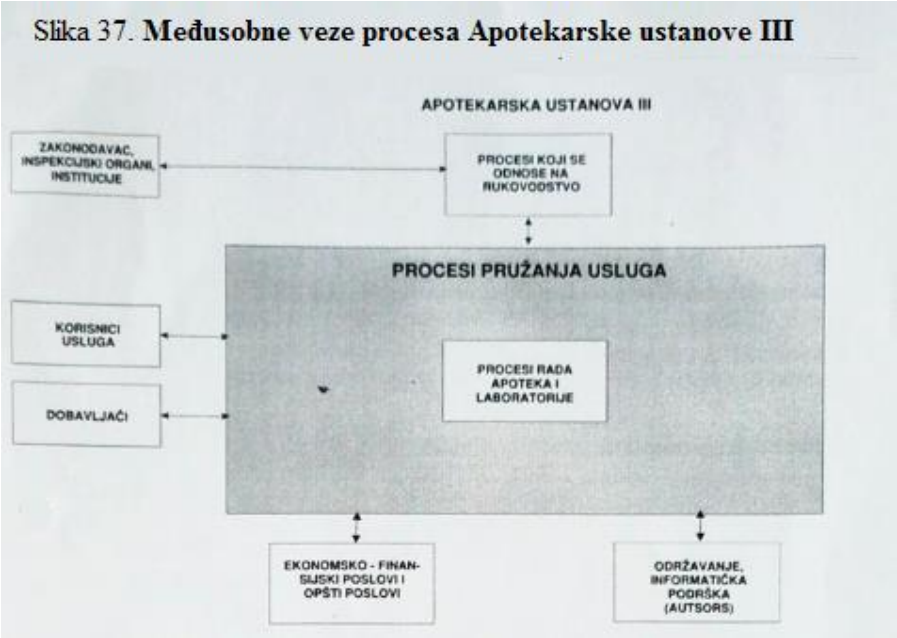


Tabela 15. Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom Apotekarske ustanove III (do II nivoa – poslovnik o kvalitetu i procedure sistema menadžmenta kvalitetom)

Redni broj	Naziv
1.	Poslovnik o kvalitetu
2.	Procedura upravljanja dokumentima
3.	Procedura upravljanja zapisima
4.	Procedura internih provera
5.	Procedura rešavanja neusaglašenosti i sprovođenja korektivnih i preventivnih mera
6.	Procedura ugovaranja
7.	Procedura rada apoteke
8.	Procedura rada laboratorije

Na osnovu navedenog mogu se izvesti sledeći zaključci:

- model procesa rada Apotekarske ustanove I koji zadovoljava zahteve standarda ISO 9001 (samim tim i principe kvaliteta – i sve ostale teorijske postavke navedene u ovom radu),
- modeli apotekarskih ustanova II i III se mogu izvesti iz modela prikazanog na slikama 25 i 35,
- modeli sa slika 25, 36 i 37 su saglasni poštujući i potrebe ostvarenja principa kvaliteta i zadovoljenja zahteva standarda ISO 9001, i
- zadovoljenja zahteva – standarda ISO 9001 je put ka dostizanju održive konkurentske prednosti (na osnovu izvedenog zaključka o održivosti hipoteze 1)

što nedvosmisleno navodi na zaključak da je u Apotekarskoj ustanovi I u primeni način rada koji predstavlja opšti model ostvarenja održive konkurentske prednosti. Na taj način pokazano je da je i *hipoteza 2 održiva.* Istovremeno, uvođenje i sertifikacija prema ISO 9001:2009 seriji standarda za sistem upravljanja kvalitetom, kroz postignutu konkurentsku

prednost, predstavlja dobru polaznu osnovu za implementaciju odgovarajućeg modela poslovne izvrsnosti i ujedno prvi korak na putu prema poslovnoj izvrsnosti jer uvodi snažan procesni pristup upravljanju (*hipoteza 3*). Iz snažnog procesnog pristupa, koji je u osnovi modela poslovne izvrsnosti, proizilazi i svojevrsna diferentna prednost organizacija koje su sertifikovane po ISO 9001:2000 standardu u nivou spoznaja o poslovnoj izvrsnosti u odnosu na one organizacije koje nisu sertifikovane (*potvrda hipoteze 4*).

U Srbiji, nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost "OSKAR KVALITETA" dodeljuje Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost - FQCE (Fondation for Quality Culture and Excellence), osnovana 2002. godine. Ova nezavisna i neutralna nagrada dodeljuje se profitnim i neprofitnim organizacijama za vrhunske rezultate postignute u ostvarenju konkurentskih prednosti u poslovanju i dostizanju organizacione i poslovne izvrsnosti. Ovaj nacionalni model (nagrada) prilagođen je i (situaciono) usklađena sa ključnim kriterijumima, odnosno fundamentalnim konceptima i procesima EFQM modela poslovne izvrsnosti. Cilj je put ka poslovnoj izvrsnosti organizacija u našoj privrednoj strukturi i podrška razvoju ukupne klime za unapređenje kvaliteta u zemlji.

8. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Svedoci smo vremena kada se kvalitet zahteva na svakom koraku i u svako vreme. Ne posmatramo ga samo kao sklad sa zahtevima specifikacije, već kao izvrsnost u performansama koje povećavaju zadovoljstvo potrošača. Izvrsnost nije *teorija* - to je opipiljivo postignuće onoga šta savremena organizacija radi i kako radi, uz uverenje da će tako raditi i u budućnosti. Kako bismo promovisali poverenje u performanse rezultata u budućnosti, neophodan je dokaz da je ono šta i kako organizacija radi dobro dizajnirano, sistematično i konstantno proveravano i unapređivano.

Poslovna izvrsnost može biti definisana kao izuzetnost u praksi upravljanja organizacijom utemeljeno na fundamentalnim konceptima koji uključuju: orijentisanost na rezultate, kupca, liderstvo i konstantnost svrhe i procesa, inovativnost, uključenost ljudskih resursa, uzajmno korisna partnerstva i socijalnu odgovornost. To je, istovremeno, i svojevrsno nadmašivanje proseka i konstantno pomeranje granica ka zadovoljstvu kupaca, efikasnosti u korišćenju resursa, zaštiti životne sredine i optimizaciji poslovnih rezultata organizacije.

Kroz ciklične procese samoprocenjivanja, organizacija dobija moćan alat za dodatno unapređenje konstantnog učenja (organizacija koja uči), usavršavanja i inovativnog razmišljanja. Filozofija koja pokreće modele izvrsnosti, doprinosi da organizacija postiže izuzetne ključne rezultate poslovanja na osnovu integracije svih zaposlenih (motivacija i zajednički ostvarivanje ličnih i ciljeva organizacije) i poboljšanja procesa. Posmatrani EFQM model izvrsnosti potvrdio je u praksi svoj kredibilitet u odnosu na svrhu svog postojanja: *da prizna izvrsnost kao najviši stepen organizacionog kvaliteta*. Generalno, model funkcioniše kao *standard* za priznavanje organizacionog kvaliteta i omogućava poređenje konkretne ekonomske stvarnosti različitih organizacija.

Mnogi od današnjih vodećih praktičara u oblasti kvaliteta, pišu o poboljšavanju kvaliteta u potrazi za poslovnom izvrsnošću. Investicije u postizanje poslovne izvrsnosti već su se uveliko isplatile u organizacijama koje su izgradile fundamentalno jake sisteme upravljanja kvalitetom. Izvrsnost je *stanje* u kojem svaka organizacija koja brine o svom položaju na tržištu treba da se nađe - od mere u kojoj organizacija usvaja vitalne principe upravljanja kvalitetom, zavisiće i brzina postizanja poslovne izvrsnosti.

Kao to smo naglašavali, izvrsnost je bolje od najboljeg i nije je lako dostići. Ona podrazumeva promenu kulture u organizacijama što znači da su u organizaciji svesni na svim nivoima koliko im ovakav način razmišljanja pomaže. Zadovoljni i lojalni korisnici, uspešni lideri, konstantno i dobro prilagođavanje promenama, ponos i želja za poboljšanjima, izvrsni rezultati, uključujući i finansijske performanse, samo su neke od prednosti primene EFQM modela.

Sprovedenim istraživanjem je sintezom opštih zahteva organizaciono-upravljačkog karaktera datih u seriji standarda ISO 9000 i specifičnosti apotekarske delatnosti, postignut cilj rada, odnosno izveden je niz smernica opšteg karaktera za unapređenje procesa rada i postizanje održive konkurentske prednosti apotekarskih organizacija u funkciji organizacione i poslovne izvrsnosti. Cilj je ostvaren povezivanjem odrednica modela procesa rada u primeni Apotekarske ustanove I i niza teorijskih činjenica u istraživanju, što je rezultovalo zaključkom da je model u primeni opšti model ostvarenja održive poslovne izvrsnosti u oblasti apotekarske delatnosti. Time je dokazano da su hipoteze postavljene u radu održive.

Izučavanjem relevantne literature i naglašavanjem opštih principa međunarodnih organizaciono-upravljačkih standarda u specifičnoj grani privrede, istraživanje je dobilo praktičnu determinisanost. S obzirom da je rezultat istraživanja u radu model ostvarenja održive konkurentske prednosti u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti, tokom istraživanja je korišćena i metoda modelovanja. Saznanja dobijena u radu mogu se koristiti u sledeće svrhe:

- dalja razrada modela s ciljem njegove primene u konkretnim organizacijama iz oblasti apotekarske delatnosti u svrhu unapređenja sistema menadžmenta kvalitetom ovih organizacija i dovođenja njihovog stanja na nivo ostvarenja održive konkurentske prednosti,

- Analiza procesa rada organizacija iz oblasti trgovine koje su, prema saznanjima koja su sastavni deo ovog rada, slični procesima prikazanim u radu (ukoliko se iz procesnog modela izuzmu procesi rada galenske laboratorije, laboratorije za kontrolu lekova i neke odrednice u vezi sa tehničkom podrškom i zadovoljenjem pojedinih zahteva standarda ISO 9001, dobijaju se klasični procesi trgovačke delatnosti),

- istraživanja koja bi mogla biti usmerena na izradu opštih modela ostvarenja održive konkurentske prednosti u drugim oblastima privrede, kao i

- niz drugih istraživanja opšteg karaktera koje bi iz posmatranog modela mogle biti izvedene ili kojima bi obrazac korišćen za ovo istraživanje mogao poslužiti za ostvarenje ciljeva.

Upornim radom zaposlenih na svim nivoima, primena principa kvaliteta u organizacijama koje se bave apotekarskom delatnošću može dovesti do sistema u kojima se radi bez greškaka, sa visokim nivoom zadovoljenja zahteva korisnika i obezbeđenjem opstanka, razvoja organizacije i principa upravljanja totalnim kvalitetom.

9. LITERATURA

1. Antonescu, V.; Constantinescu, D. (1993) *Managementul calităţii totale*, Oficiul de Informare documentarĽ pentru Industria ConstrucŞiilor de maкini, Bucureкti,

2. Avelini Holjevac, I.(2005), *Quallity Management and Business Excellence*, Zbornik radova sa 4. Nauļno-struļni skupa sa meĽunarodnim uļeğĺem «Kvalitet 2005», Fojnica, BiH,

3. Asif, M., Searcy, C., Garvare, R. & Ahmad, N. (2011). *Including sustainability in business excellence models*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 773-786

4. Baldrige Excellence Framework - *A system approach to improving your organization's performance*, (2005), National Institute of Standards and Technology (NIST), United States Department of Commerce, Gaithersburg, MD 20899-1020,

5. Betts, A. & Croom. S. (2011). *Re-investigating business excellence*: Values, measures and a framework, Total Quality Management & Business Excellence, 22(12),

6. Boulter, L., Bendell, T. & Dahlgaard, J.J. (2013). *Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners*, International Journal of Operations and Production Management,

7. *Business Excellence Matrix - User Guide (2013),* EFQM Model 2013 Version, EFQM, Brussels, Belgium,

8. Cameron, K.S and R. Quinn, (1999), *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*, Addison Wesley, Reading, MA; Lu, D.,

9. Chen Chi-Kuang (2012) : *FACT: A Comprehensive Business Models*, International Journal of Quality & Reliability Management, 19(3),

10. Crosby, Ph.(1979): *Quality is Free*, New American Library,

11. Crosby Ph. (1980), *Quality is free - the art of making quality certain,* Pinguin books, University of Michigen

12. Crosby, B. P.(1996), *Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb,

13. Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard-Park, S.M. (1999). Integrating business excellence and innovation management: Developing a culture for innovation, creativity and learning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 10(4&5),

14. Dahlgaard-Park, S.M., Chen, C,K., Jang, J.Y. & Dahlgaard, J.J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement - a review on the 25 years quality literature (1987-2011). *Total Quality Management & Business Excellence*,

15. Dahlgaard-Park, S.M. & Dahlgaard, J.J. (2008). A strategy for building sustainable innovation excellence - A Danish study, in Klaus J. Zink (Ed.). *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*, Physica-Verlag, Heidelberg, Germany: A Springer Company.

16. Davies, J.(2004), The Implementation of the European Foundation for Quality Management's Excellenece Model in Academic Units of UK Universities, University of Salford, Salford

17. Edvard, C.D.(1968) *The meaning of quality*, Quality Progress No.1.

18. Evelyn, John J., and Neil J. DeCarlo (1992) *Customer Focus Helps Utility See The Light*, The Journal of Business Strategy,

19. Jacksson, S., (2001), *Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions*? International Journal of Health Care Quality Assurance, 14(4), 157-163.

20. Frederic Taylor and Scientific Management" NetMBA Business Knowledge Center, N.p., n.d. Web. 23.06.2015., <http://www.netmba.com/mgmt/scientific//>.Yang, C.C.(2011) *The identification of customer delight for quality attributes and its application*, Total Quality Management & Business Excellence No. 22.

21. Heras-Saizarbitoria, I. et al. (2011), *The Impact of ISO 9001 standards and the EFQM model: The view of the assessors,* Routledge,

22. Heleta, M.(2008): *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.,

23. Hillman, G.P.(2004), *Making Self-assessment successful*, The TQM Magazine, *6(3),*

24. John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, eds.(1986*), The Service Encouter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, MA: Lexington Books

25. Jurun, K(2010), *Poslovna izvrsnost iz percepcije hrvatskih menadžera*, Ekonomski fakultet u Splitu,.

26. Kalaļ, E.(2012) *Radar koncept EFQM modela poslovne izvrsnosti*, 39. nacionalna konferencija o kvalitetu, FQ 2012.

27. Kaynak, H. (2003), *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*, Journal of Operations Management, Vol. 21,

28. Kotler, Ph. et al.(2012): *Principles of Marketing - A Global Perspective*, Pearson Prentice Hall, N. Jersey, USA,

29. Landier, M. (1991) *Vers l'Entreprise inteligente*, Editura Colman-Levy, Paris,

30. Lehtinen, U., Jarmo R. L. (2001) *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, Services Industries Journal, 1 1 (3),

31. Lloréns Montes, F.J.; Verdú Jover, A. and Molina Fernández, L.M. (2003), *Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20 No. 2,

32. Marrewijk, M. van, 2004, *A Value Based Approach to Organization Types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools*, in: Journal of Business Ethics Vol.55, No.2, December (I) 2004, pp. 205-214. 147-158;

33. McAdam, R. and Welsh, W.(2000), *A critical review of the business excellence model applied to further education colleges*, Quality Assurance in Education, 8(3*),*

34. Mønsted,M., Føns, T., Kjær Eskildsen, J (2001), *A comparative assessment of the EFQM Excellence model and the ISO 9001:2000,* Institute of Information Science,

35. Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N. & Wagner, J.P. (2011). Business Excellence Models: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11)

36. Morgan, Leonard A. (1985), "The Importance of Quality," in Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, eds., *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise,* Lexington, MA: Lexington Books,

37. Olaru, M. (1995) *Managementul calităţii*, Editura EconomicŁ, Bucureкti

38. OsliĺĽ, I.(2007), *Modelima izvrsnosti do poslovne izvrsnosti*, 5. nauļno-struļni skup sa meĽunarodnim uļegĺem, Neum,

39. PP&S White Paper: *Quality Management - Then, Now and Toward the Future*, www.pp-s.com (poseĺeno 11.08.2015.)

40. Parasuraman, A., Valerie Zeithaml, and Leonard Berry (2009) *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality,* Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.

41. PeneziĺĽ, N. (2009), *Ekonomika preduzeća sa osnovama mikroekonomske analize*, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, S.Kamenica,

42. Popescu, R. (2005) *Excelenţa durabilă a întreprinderilor industriale. Evaluarea acumulărilor de sinergie* [Online] www.management.ase.ro/reveconomia/2005-1/13.pdf [Accessed 16 december 2015]

43. Porter, M. (2003), *Ser competitivos*. Bilbao: Ediciones Deusto

44. Porter, L. J.; Tanner S.J. (2004): *Assessing Business excellence*, Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam,

45. Radlovaļki, V.(2007*), Opšti model praćenja i ocenjivanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom,* Fakultet tehniļkih nauka, Novi Sad,

46. Rahman, S-U. (2001), *A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 1,

47. Samardġija, J., Kolak, G.(2009), *Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti,* Ekonomski vjesnik No.1., Zagreb,

48. Ġiġko Kuliġ, M., Mrduljaġ, Z.(2009) *Gurui kvaliteta*, Tehniļki vjesnik br. 16, Zagreb,

49. Tummala, V.M.R. and Tang, C.L., (1996), *Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative analysis,* International Journal of Quality & Reliability Management. 13(4),

50. Uygur, A., Sumerli, S.(2013), *EFQM Excellence Model*, International Review of Management and Business Research, vol.2, Issue 3.,

51. Vujioviĺ, D., Nikģiĺ, P.(2014), *Poslovna izvrsnost kao alat kvaliteta u ulozi stalnog poboljšavanja*, 41. Nacionalna konferencija o kvalitetu,

52. Vulanoviĺ V., Stanivukoviĺ, D., Kamberoviĺ, B., Radakoviĺ, N., Maksimoviĺ, R., Radlovaļki, V., Ġilobad, M.(2005) *Sistem kvaliteta - ISO 9001:2000*, Fakultet tehniļkih nauka, Institut za industrijsko inġenjerstvo i injġenjerski menadġment i ITC, Novi Sad

53. Vusiĺ, D.(2005), *Poslovna izvrsnost*, Glasilo Gospodarstvo i odrģivost br.4., Zagreb,

54. Wilber, K., (2000), *A Theory of Everything: An integral vision for Business, Politics, Science andSpirituality,* Shambhala, Boston;