

EPRD

Policy & Development



# VODIČ

kroz principe QMS-a za  
mikro, mala i srednja  
preduzeća u Crnoj Gori



VODIČ kroz principe QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori

*Izdavač:*

Kancelarija za ekonomsku politiku i regionalni razvoj (EPRD) u saradnji sa Institutom za standardizaciju Crne Gore

*Za Izdavače:*

Andrej Plahutnik (vođa tima EPRD)

Zoran Glomazić (direktor Instituta za standardizaciju Crne Gore)

*Autori:*

Marina Jevrić

Rada Koprivica

mr Neško Šćekić

*Dizajn i tehnička obrada:*

Matilda Adrović

*Ilustracije:*

Canva

*Štampa:*

*Tiraž:*

*Godina izdanja:* 2024.

Vodič je pripremljen u okviru projekta *Povećanje kapaciteta institucija nadležnih za harmonizaciju i implementaciju EU zakonskog okvira u oblasti konkurentnosti i inovativnosti* koji sprovodi Kancelarija EPRD u saradnji sa Ministarstvom ekonomskog razvoja Vlade Crne Gore, i sastavni je dio trogodišnjih programskih aktivnosti koje Institut za standardizaciju Crne Gore realizuje shodno Akcionom programu za unapređenje poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori primjenom standarda tokom perioda 2022-2024. godine”. Projekat finansira Evropska unija, a njegov sadržaj je isključivo odgovornost Instituta za standardizaciju Crne Gore i ne mora nužno odražavati stavove i mišljenja donatora. Objavljivanje Vodiča podržala je Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori i Ministarstvo ekonomskog razvoja Crne Gore.

Izražavamo iskrenu zahvalnost na doprinosu prilikom izade Vodiča g. Andreju Plahutniku, prof. dr Milanu J. Peroviću, gđi Emiliji Bratož, g. Janezu Furlanu i gđi Zvezdani Olujić.

Izrazi korišćeni u ovom Vodiču u gramatičkom muškom rodu podrazumijevaju ženski rod osoba.

Ilustracije

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna biblioteka Crne Gore “Đurđe Crnojević”, Cetinje

ISBN

# Sadržaj

Predgovor .....	5
Uvod .....	6
Standardi u funkciji unapređenja poslovanja MMSP .....	8
Šta je sistem menadžmenta kvalitetom (QMS)? .....	9
Kontekst organizacije .....	11
Razmišljanje zasnovano na riziku .....	16
Principi upravljanja kvalitetom .....	18
Fokus na klijenta .....	19
Liderstvo .....	21
Uključivanje zaposlenih .....	23
Procesni pristup .....	25
Stalno poboljšavanje .....	29
Donošenje odluka na bazi činjenica .....	30
Menadžment odnosima .....	32
Kako pristupiti implementaciji QMS-a? Koraci pristupanja.....	33
Sertifikacija .....	34
Institucije infrastrukture kvaliteta, termini i definicije .....	35
Standardi sistema menadžmenta .....	37
Završne preporuke .....	38
Literatura .....	43

## *Riječ direktora Instituta za standardizaciju Crne Gore*

“Kvalitet je ono što određenu uslugu i/ili proizvod diferencira u odnosu na konkurenciju čime doprinosi tržišnoj prednosti. Kvalitet se odnosi na sposobnost proizvoda ili usluge da zadovolji potrebe i očekivanja korisnika na način koji ih čini zadovoljnim, efikasno i pouzdano, uz minimalne greške ili nedostatke, i u skladu sa relevantnim standardima.

Kvalitetan proizvod ili usluga treba da bude proizvedena ili pružena na etičan način, u skladu sa propisima i standardima, uz poštovanje interesa korisnika i zajednice. Kvalitet može biti povezan i sa procesom kontinuiranog unapređenja. Organizacije koje teže ka visokom kvalitetu često implementiraju sisteme upravljanja kvalitetom koji podstiču stalno poboljšanje procesa, proizvoda i usluga.

MMSP-ovi čine većinu svjetske privrede. Prema nekim podacima MMSP-ovi čine preko 90% svih preduzeća u svijetu. U Crnoj Gori, obzirom na njene performanse i razvojna opredjeljenja taj procenat je i viši.

Ovaj Vodič ima za cilj da MMSP kao najvitalnijoj komponenti razvoja u Crnoj Gori, ukaže da je primjena standarda jedan od putokaza na koji način će lakše savladati prepreke na putu ka ulasku na zahtjevno evropsko tržište uz stalno povećanje kvaliteta i efikasnosti.

Institut za standardizaciju Crne Gore može svim zainteresovanim stranama pružiti kvalitetne informacije o najnovijim standardima i srodnim dokumentima koji su usklađeni sa evropskim. Institut ima i ogromnu ulogu u usaglašavanju tehničkog zakonodavstva sa evropskim kao i promovisanje značaja primjene standarda, što kroz ovaj Vodič čini na primjeren i kvalitetan način.

Uz pohvalu autorima Vodiča, želim da on nađe svoju primjenu i pobudi interesovanje MMSP-ova za implementaciju standarda u pojedinim oblastima, kako bi što prije, kroz upravljanje promjenama, dostigli evropski nivo razvoja i kvaliteta života.”

Zoran Glomazić, dipl.inž.el.

# Predgovor

Institut za standardizaciju Crne Gore (u daljem tekstu: ISME), kao predstavnik zvanične infrastrukture kvaliteta u Crnoj Gori, osnovan je 27. marta 2007. godine Odlukom Vlade Crne Gore. Polazeći od činjenice da su programske politike ISME usmjerene ka kreiranju i unapređenju društvenog ambijenta u ciju veće adaptivnosti crnogorske biznis zajednice sve zahtjevnijim uslovima poslovanja, a posebno nakon realizacije programskih sadržaja tokom prethodnog perioda shodno “Akcionom programu za unapređenje poslovanja mikro, malih i srednjih preduzeća (u daljem tekstu: MMSP) u Crnoj Gori primjenom standarda tokom perioda 2022-2024. godine” (u daljem tekstu: Akcioni program), možemo konstatovati da je bilo više nego opravdano što se fokus aktivnosti ISME usmjerio na nove programske politike.

U tom smislu je brošura “Vodič kroz principe QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori” (u daljem tekstu: Vodič) posvećena navedenim programskim vrijednostima i ciljevima, kojima se na konkretan način dodatno ukazuje na značaj sistema menadžmenta kvalitetom - *Quality Management System* (u daljem tekstu: QMS) u MMSP.

Takođe je važno podsjetiti i da su mnoga ekonometrijska istraživanja potvrdila konkretan doprinos procesa standardizacije unapređenju poslovnih kapaciteta MMSP, boljem tržišnom pozicioniranju, kao i unapređenju poslovnog i ukupnog društvenog ambijenta. Iz tog razloga, kreiranje ambijenta veće uključenosti MMSP u proces standardizacije ima širi društveni značaj.

U savremenim uslovima poslovanja, standardi predstavljaju neizostavan i veoma značajan “alat” za MMSP. Konkretnim politikama, direktivama i smjericama, institucije Evropske unije (u daljem tekstu “EU”) u kontinuitetu ukazuju na važnost uloge standarda i procesa standardizacije u cilju pospješivanja inovacija, ekonomskog rasta i konkurentnosti MMSP. U tom smislu, između ostalog i u kontekstu ovog Vodiča, pomenimo Akt o malim preduzećima za Evropu (eng. *SBA - Small Business Act for Europe*) koji se zasniva na principu “Prvo misli na male” (*Small Think First*).

Stoga, ovaj Vodič treba da podstakne donosiocima odluka u MMSP da primjenu standarda u poslovne procese prepoznaju kao jedan od najvažnijih prioriteta u cilju obezbjeđivanja pretpostavki da se MMSP na adekvatan i blagovremen način prilagode sve zahtjevnijim tržišnim izazovima.

Posebnu zahvalnost dugujemo: Delegaciji Evropske unije u Crnoj Gori, EPRD Kancelariji za ekonomsku politiku i regionalni razvoj i g. Andreju Plahutniku (vođa tima u EPRD), kao i Ministarstvu ekonomskog razvoja Vlade Crne Gore koji su kroz projekat *Povećanje kapaciteta institucija nadležnih za harmonizaciju i implementaciju EU zakonskog okvira u oblasti konkurentnosti i inovativnosti* podržali, ne samo izlazak iz štampe ovog Vodiča, već i ukupne programske aktivnosti koje je ISME organizovao tokom prethodnog perioda kroz navedeni Projekat.

U Podgorici, 22. april 2024.

Marina Jevrić i Rada Koprivica

# Uvod

*„Pripremite se za uspjeh. Vrata samopouzdanja se „otvaraju” samo iznutra.”  
Burk Hedžis, autor knjige „Promijenite SE, ili će VAS promijeniti”*

Postoji mnogo različite literature, od udžbenika do naučnih radova i stručnih analiza o modelima upravljanja MMSP. Klasična teorija upravljanja može se definisati kroz sledeće karakteristike:

- Postojanje jasnih ciljeva i metoda planiranja;
- Jasna podjela rada prema radnim i stručnim specifičnostima zaposlenih;
- Primjena standarda;
- Njegovanje poslovne discipline i hijerarhije u MMSP;
- Jasna centralizacija u MMSP uz poštovanje principa individualne odgovornosti;
- Podsticanje inicijativnosti kod zaposlenih i njihovo uključivanje u različite procese upravljanja MMSP.

Razvoj društva i unapređenje poslovne kulture, kao i savremene teorije upravljanja sve više podrazumijevaju postojanje multidisciplinarnosti kod zaposlenih, ne samo kod rukovodećeg i menadžerskog kadra. Zbog toga se u okviru jednog MMSP sve više definišu organizacione cjeline, često i do nivoa pojedinačnih angažmana zaposlenih, koje predstavljaju posebnu poslovnu cjelinu u MMSP. Važno je istaći da osim internih odnosa na nivou MMSP, na kvalitet i uspješnost poslovanja MMSP sve više utiču i eksterni odnosi MMSP.

Upravo iz tih razloga je ovaj tekst konceptijski zamišljen kao “Vodič kroz principe QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori”, koji za cilj ima da MMSP prepoznaju poslovne šanse i interese u primjeni menadžmenta sistema kvaliteta (QMS).

## **Koji razlozi su doveli do izrade “Vodiča kroz principe QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori”?**

“Vodič kroz principe QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća” (u daljem tekstu: Vodič) za cilj ima animiranje MMSP za veću implementaciju standarda u svom poslovanju što će svakako doprinijeti većoj konkurentnosti MMSP, ostvarivanju poslovnih benefita uz efikasnije modele upravljanja. Takođe, važno je istaći i uticaj koji QMS ima na promjenu načina razmišljanja menadžmenta MMSP, što će takođe doprinijeti unapređenju upravljačkih vještina, postizanju boljih poslovnih rezultata, efikasnijem upravljanju resursima kojima raspolaže MMSP ali i većoj spremnosti MMSP da, zahvaljujući standardizovanim procedurama i većoj uređenosti, svoje proizvode i usluge plasiraju na regionalna i na jedinstveno tržište EU.

Očekuje se da u Crnoj Gori bude sve više mikro i malih organizacija koje se bave turizmom (smještaj, ishrana, turističke ture i dr.) i poljoprivredom (proizvodnjom hrane za potrebe turizma) gdje se sa malim brojem zaposlenih zaokružuje efikasan poslovni proces, sposoban da opstane i da se razvija.

U tom smislu, ne treba zanemariti činjenicu da je otvorenost crnogorskog tržišta i globalna privlačnost ukupnog privrednog ambijenta doprinijela da u Crnoj Gori imamo sve značajnije prisustvo inostranih kompanija, koje svojim aktivnostima uspostavljaju nove poslovne standarde u Crnoj Gori.

Vodič je koncipiran na način da, osim **Uvoda i Završnih preporuka**, metodološki prikaže značaj i benefite od implementacije standarda QMS u MMSP kroz šest poglavlja.

Tako se u poglavlju **Standardi u funkciji unapređenja poslovanja MMSP** govori o značaju i potrebi implementiranja standarda u cilju unapređenja funkcionisanja, tj. poslovanja svih organizacija a ne samo privrednih subjekata odnosno MMSP.

U drugom poglavlju je na pregledan način predstavljena suština i značaj sistema menadžmenta kvalitetom - QMS.

Da bi donosioci odluka u MMSP na adekvatan način unaprijedili poslovanje, implementirali QMS i druge relevantne standarde, treće poglavlje govori o potrebi da se prije donošenja odluka i realizovanja predstojećih aktivnosti u MMSP prepozna KONTEKST organizacije kao i rizici i prilike...

Četvrto poglavlje opisuje sedam principa sistema menadžmenta kvalitetom kroz dva različita biznisa (mljekare i *cafe-a*).

Kako pristupiti implementaciji QMS-a je tema koja je obrađena u petom poglavlju Vodiča; tu su definisani koraci tog procesa i provjera kvaliteta - sertifikacija.

Šesto poglavlje, pored informacija o ulozi relevantnih institucija odnosno predstavnika infrastrukture kvaliteta u Crnoj Gori i najznačajnijim standardima sistema menadžmenta kvalitetom, sadrži i najčešće korišćene pojmove u oblasti menadžmenta kvaliteta.

# Standardi u funkciji unapređenja poslovanja MMSP

---

*“Standardi dobijaju svoj autoritet razvojem kroz rigorozan proces konsultacija koji gradi konsezus stručnjaka.”  
BSI - British Standards Institution*

Standardi na mjerljiv način doprinose održivom razvoju i unapređenju poslovnih performansi MMSP, ali i ukupnom ekonomskom rastu na nacionalnom nivou, zbog čega su u pomenutom Akcionom programu definisani sledeći ciljevi:

1. Pružanje podrške MMSP za veću primjenu standarda u svom poslovanju, kako bi dodatno unaprijedili poslovne kapacitete u cilju većih poslovnih benefita;
2. Unapređenje ambijenta za dugoročno održiv razvoj MMSP koji se postiže kroz veće učešće MMSP u institucionalnim aktivnostima standardizacije na nacionalnom nivou;
3. Jačanje konkurentnosti MMSP kroz poslovna povezivanja na nacionalnom i regionalnom nivou;
4. Promocija standarda i standardizacije kao alata za održiv razvoj MMSP.

Na početku je važno istaći da standard predstavlja dokument koji sadrži zahtjeve i smjernice u vezi konkretnih tema, čija primjena omogućava unapređenje poslovnih procesa kako bi proizvodi i usluge odgovarali svojoj svrsi, poslovnom cilju i namjeni. Postoje: međunarodni (ISO/IEC) standardi, regionalni (CEN-CENELEC) standardi, nacionalni (MEST) standardi. Standardi mogu biti: tehnički i upravljački/organizacioni.

Primjena standarda podrazumijeva izgradnju održivog modela funkcionisanja MMSP koji će omogućiti veću efikasnost, ispunjenje poslovnih ciljeva i veće benefite, uz poštovanje principa ispunjenosti zahtjeva i poslovnih očekivanja klijenata odnosno potrošača.

Zvaničnu upotrebu standarda na nacionalnom nivou odobrava nacionalno tijelo za standardizaciju. U Crnoj Gori je to Institut za standardizaciju Crne Gore (ISME). Za razliku od zakona koji podrazmijevaju obavezu primjene i pridržavanja uslovima koji su definisani zakonima, primjena standarda je na nivou dobrovoljnog prihvatanja.

Svakim danom, kao posledica ukupnog ubrzanog razvoja i promjena na globalnom nivou, svjedoci smo sve bržih promjena u našim svakodnevnim životima, zbog čega smo i kao građani, a posebno institucionalno, „prinudeni” da promptno preispitujemo pristup izazovima savremenih uslova života, kao i poslovnih procesa.

U cilju kvalitetnijeg savladavanja planiranih poslovnih ciljeva i projektovanog uspjeha MMSP, sve više se prepoznaje potreba sistemskog načina razmišljanja i sistemskog upravljanja procesima, koji u suštini i bez alternative ukazuju na sve veću potrebu implementiranja standarda u poslovne procese MMSP.



# Šta je sistem menadžmenta kvalitetom (QMS)?

---

Sve veći intenzitet promjena na globalnom nivou za sobom „povlači“ i sve kompleksnije društvene i poslovne izazove koji se preslikavaju na nacionalni nivo. Razvoj savremenog društva i brzi razvoj novih tehnologija sa stalnom interakcijom poslovnih subjekata uslovljava da su građani i biznis zajednica, kao i MMSP, međusobno povezani u odnosu na bilo koji dosadašnji period. Savremeni uslovi života i globalni procesi kreiraju uslove izuzetno razvijenih i raznovrsnih komunikacionih kanala, što u značajnoj mjeri predstavlja olakšavajuću okolnost za postizanje veće efikasnosti MMSP. Međutim, da li je baš tako?

Uporedo sa razvojem informacionih tehnologija, krajem prošlog vijeka kao uzročno - posljedična vrijednost brzog društvenog progresa na globalnom nivou, „pojavljuje“ se *sistem menadžmenta kvalitetom* kao dominantan poslovni pristup i sasvim nova upravljačka filozofija.

To pitanje nas upravo usmjerava ka značaju implementacije standarda i sistema kvaliteta u poslovanju MMSP.

QMS sačinjavaju aktivnosti kojima organizacije identifikuje svoje ciljeve i utvrđuje procese i resurse koji se zahtijevaju da bi se ostvarili željeni rezultati. QMS upravlja međusobno djelujućim procesima i resursima, omogućava najvišem rukovodstvu da optimizuje korišćenje resursa i pruža načine za identifikovanje mjera koje se bave predviđenim i nepredviđenim posljedicama u pružanju proizvoda i usluga.

Ukratko, kada govorimo o sistemu menadžmenta kvalitetom, najznačajnije što treba istaći je da je riječ o konceptu koji se zasniva na potrebi uključivanja svih zaposlenih u poslovne procese MMSP, a ne samo podrazumijevano učešće na nivou menadžmenta. Sistem menadžmenta kvalitetom (QMS) je potrebno prihvatiti kao proces stalnog unapređenja MMSP kao jednog poslovnog sistema, a to znači da se permanentno osposobljavanje i profesionalno usavršavanje zaposlenih ne odnosi samo na dio zaposlenih koji su vezani za kvalitet (tehnički, menadžerski kadar i sl.), već obuhvata i druge zaposlene u ostalim organizacionim cjelinama MMSP poput: marketinga, nabavke, proizvodnje, skladištenja i distribucije proizvoda, komercijalnog i finansijskog sektora itd.

U tom smislu, važno je izbjeći “poslovnu zamku” investiranja u stručno usavršavanje pojedinaca od kojih zavise određeni poslovni procesi budući da pojedinac, bez obzira na hijerarhijsku poziciju u MMSP, ne može sam doprinijeti sistemskom unapređenju poslovnih procesa. Dakle, bez obzira koliko obučen bio i najznačajniji pojedinac, u neobučenoj sredini ne može omogućiti ispunjavanje poslovnih ciljeva na način kako je to moguće postići uključivanjem u procese i drugih zaposlenih.

To je uspješan način da menadžeri u MMSP motivišu i osposobe zaposlene da budu posvećeni sprovođenju politika kvaliteta u domenu svog radnog angažmana u MMSP.

*U nekim slučajevima obučeni pojedinac može odigrati tu važnu ulogu o kojoj govorimo u situaciji ako je recimo vođa tima (vlasnik procesa) vlasnik MMSP, na način što će obuku o kojoj govorimo započeti od sebe, da bi na tom primjeru i nakon toga isto tražio i od svojih saradnika.*

Najrasprostranjeniji alat za uspostavljanje kvaliteta u MMSP je standard MEST EN ISO 9001 Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtjevi (ISO 9001) - QMS, koji predstavlja obrazac za rješenja u odnosu na stvarne i potencijalne probleme, u cilju postizanja optimalnog modela funkcionisanja MMSP.

Svrishodno je istaći potencijalne benefite koje MMSP mogu imati od implementacije QMS zasnovanog na međunarodnom standardu ISO 9001, a riječ je o:

- sposobnosti da MMSP na blagovremen i adekvatan način obezbijede proizvode i usluge u cilju ispunjavanja zahtjeva kupaca uz ispunjavanje zakonskih i drugih zahtjeva društvene zajednice;
- bolje tržišno pozicioniranje MMSP i konstantno unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga uz izgradnju većeg poslovnog povjerenja od strane klijenata i potrošača;
- kvalitetno i cjelovito identifikovanje svih poslovnih rizika MMSP i njihovog povezivanja sa kontekstom MMSP i ciljevima uz unapređenje procedura kontrole poslovnih procesa u MMSP;
- veća odgovornost zaposlenih u MMSP kroz povećanje svijesti o značaju ličnog djelovanja i doprinosa ostvarivanju poslovnih ciljeva MMSP, unapređujući ambijent koji stimulise zaposlene za timski rad u MMSP; sposobnost MMSP da kroz ukupne poslovne procese na mjerljiv način potvrdi usklađenost sa specificiranim zahtjevima QMS.

Usvajanje sistema upravljanja kvalitetom predstavlja stratešku odluku za MMSP koja će na mjerljiv i održiv način unaprijediti ukupne poslovne performanse, u cilju održivog razvoja i većih poslovnih benefita MMSP.



# Kontekst organizacije

---

Prije prelaska na analizu principa standarda MEST EN ISO 9001 kroz konkretne primjere, želimo ukazati na značaj i razumijevanje suštine KONTEKSTA ORGANIZACIJE.

Prema standardu MEST EN ISO 9001, definicija konteksta organizacije je *“poslovno okruženje, kombinacija internih i eksternih faktora i uslova koji mogu imati uticaj na pristup jedne organizacije svojim proizvodima, uslugama, investicijama i zainteresovanim stranama”*.

Ova definicija konteksta je jednako primjenjiva za sva MMSP, bez obzira na njihovu osnovnu djelatnost. Implementacija sistema menadžmenta kvalitetom treba da bude strateška odluka MMSP, a promjene koje će se dešavati u tom kontekstu treba da utiču na racionalnije sagledavanje i realizaciju vizije i misije MMSP. Te promjene se odnose na ciljeve organizacije, rizike povezane sa tim ciljevima, potrebama i očekivanjima klijenata (zainteresovanih strana), proizvodima i uslugama koje pruža MMSP, kompetentnosti zaposlenih koji radi u organizacijama, kao i na veličine organizacionih struktura. U taj proces su uključeni: interni faktori (organizacijska kultura, vrijednosti i performanse organizacije) i eksterni faktori (ekonomsko-socijalni uslovi društvenog ambijenta).



Svi ovi aspekti se moraju razmotriti kako bi se razumio kontekst. Razumijevanje svih poslovnih procesa, koji mogu uticati na poslovanje MMSP, od ključnog je značaja za upravljanje kvalitetom. Da bi MMSP bilo u situaciji da na uspješan način udovolji svojim klijentima, od strane menadžmenta i svih zaposlenih mora postojati svjesnost o svrsi i ulozi MMSP.

Svako MMSP, kao i pojedinačni biznis, ima svoj kontekst, vrijednost i specifičnost koji su od presudnog značaja za tu vrstu biznisa ili osnovnu djelatnost MMSP. Dakle, kontekst ima svako MMSP, ali jedan kontekst nije isti za svako MMSP. Kontekst predstavlja specifičnost jednog MMSP. Kada se u cjelosti shvati kontekst jednog MMSP i njegov značaj za poslovanje, može se konstatovati da će biti mnogo lakše rješavati sve poslovne izazove pred kojim se nalazi to MMSP.

U tom smislu, potencirajući značaj primjene QMS u MMSP, pristupićemo kratkom sagledavanju sedam principa QMS-a kroz uporednu analizu dva različita biznisa: mljekare i ugostiteljskog objekta (u daljem tekstu: *cafe*).

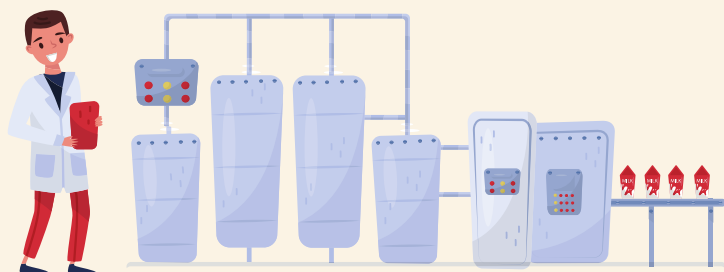
I jedan i drugi biznis koriste istu gradsku infrastrukturu, a usluge i proizvode pružaju i prodaju pretežno lokalnom stanovništvu. Uspjeh ova dva biznisa, manje - više zavisi od kretanja na istom tržištu jedne te iste grupe potrošača, iako je riječ o različitim potrebama. Takođe, važno je zaključiti da ova dva MMSP imaju slične poslovne izazove u cilju obezbjeđenja uspješnog poslovanja, iako imaju različite biznise kojima se i upravlja na različite načine.

Da bi poslovnim aktivnostima u jednom MMSP mogli zadovoljiti potrebe i zahtjeve potrošača, mora se u cjelosti znati koja je osnovna misija MMSP ili biznisa kojim se bave, kako se uklapaju u sredinu u kojoj posluju i ostvaruju svoju osnovnu djelatnost, koji subjekti mogu da utiču na njihovo poslovanje, kakva im je konkurencija, koji propisi i ukupna zakonska regulativa uređuju polje njihovog poslovnog interesovanja, a takođe moraju voditi računa i o eventualnim promjenama kupovne moći stanovništva i drugim parametrima koji mogu uticati na ponašanje potrošača u smislu promjene tražnje za njihovim proizvodima ili uslugama itd.

Dakle, mljekara i *cafe* predstavljaju dva različita MMSP, sa dva različita konteksta.



Mljekara, zapravo, posluje u veoma složenim uslovima i zapošljava deset ljudi: tehnologa, inženjera koji održava mašine, laboranta, tri mlada radnika, pravnika, ekonomistu, higijeničarku i vozača. Za vlasnika mljekare prioritet je poštovanje zakona, pravila i propisa o proizvodnji i skladištenju mlijeka. Inspekcijski organi su takođe relevantne zainteresovane strane o kojima vlasnik mljekare mora u kontinuitetu voditi računa u smislu ispunjavanja zahtjevnih uslova za funkcionisanje ovog biznisa.



Šta će se dogoditi kada stariji zaposleni steknu uslove za penziju a vlasnik mljekare ne može blagovremeno pronaći nove radnike? Samim tim, imaće problem sa održivošću procesa proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda, a dovešće se u pitanje i dalji kontinuitet rada. Takođe, uticaj klimatskih promjena, veći uvoz mlijeka i mliječnih proizvoda sa drugih tržišta i sl. često mogu izazvati veću poslovnu krizu, koja nadalje može ugroziti stabilnost poslovanja.

Sa druge strane, vlasnik farme krava od kojeg vlasnik mljekare otkupljuje mlijeko, takođe predstavlja zainteresovanu stranu. Mljekara posjeduje sopstvene cisterne za transport mlijeka. Prilikom odlaska sa farme u ranim jutarnjim satima, buka koju prave radnici prilikom utovara i transporta mlijeka može uznemiriti komšije vlasnika farme, koje prijavom kod nadležnih inspekcijskih organa mogu izazvati nove probleme vlasniku farme, ali i vlasniku mljekare. Samim tim, zaključak je i da su komšije vlasnika farme takođe zainteresovana strana o kojima i vlasnik farme i vlasnik mljekare moraju voditi računa prije nego što dođe do većih problema.



Kooperanti mljekare, kupci, distributeri takođe mogu imati probleme koji se mogu odraziti na biznis mljekare, pogotovo ako ne postoji adekvatna komunikacija i blagovremena reakcija od strane vlasnika mljekare. Promjene cijena goriva i druge cjenovne i tržišne oscilacije takođe mogu izazvati nove probleme za vlasnika mljekare i značajno uticati na održivost proizvodnje mlijeka.



Sa druge strane, vlasnik *cafe*-a ima veću konkurenciju u neposrednom okruženju od pomenutog vlasnika mljekare, pa je to značajna razlika između ovih MMSP. Navedena činjenica značajno doprinosi usložnjavanju uslova poslovanja *cafe*-a. Svakako je vlasnik *cafe*-a u drugačijoj situaciji od vlasnika mljekare. Iako vlasnici oba biznisa imaju direktne kontakte sa partnerima, za vlasnika *cafe*-a se može reći da dodatno ima i direktnu komunikaciju sa potrošačima, a skoro da se može reći da poznaje stalne goste, kao i one koji dolaze periodično, nakon što bi primili mjesečnu zaradu ili penziju. Svaki put kada bi ušao redovan gost, vlasnik bi odmah znao koje će piće gost naručiti, a ta „lična statistika” mu je takođe olakšavala i sistem nabavke i kreiranja potrebnih zaliha pića, a ne samo potreban kvalitet usluge koju pruža stalnim gostima.

Ostali zaposleni, sin (menadžer), lice odgovorno za pripremu hrane (kuvar) i dva studenta moraju da vode evidenciju o posebnim zahtjevima gostiju, kako bi imali urednu evidenciju o stanju na zalihama jer u značajno manjoj mjeri poznaju goste i njihove navike. Jednom nedeljno u *cafe*-u vrše nabavku novih količina pića, hrane i drugih potrepština, pa vlasnik *cafe*-a upoređuje evidenciju koju vode zaposleni. Na osnovu evidencije koju vodi, analizira da li treba da se mijenja struktura robe u odnosu na prošlu isporuku.



Navedene, kao i mnoge druge svakodnevne aktivnosti, u suštini znače kontekst ovog biznisa. To je način na koji se vlasnik *cafe*-a uklapa u širu sliku: gosti, potrebne količine i adekvatna struktura robe, dobavljači, stanje na zalihama, poreske obaveze, plate radnicima, plaćanje računa poslovnim partnerima itd. U *cafe*-u su tri stalno zaposlena radnika (vlasnik, menadžer i kuvar) u kom se stalno smjenjuju dva mlada radnika, najčešće studenti. Tri stalno zaposlena radnika, stoga, moraju do detalja da budu upoznati sa administracijom i potrebnom legislativom poput: zakona o licencama, zaštite od buke, sezonske promjena cijena i ponude artikala u trgovini, ali i da uporedo vode računa o zadovoljenju potreba gostiju.



Iz priloženog se zaključuje da upravo razlike između mljekare i *cafe*-a ili između dva različita *cafe*-a, ustvari predstavljaju činjenice koje se odnose na KONTEKST jednog biznisa, tj. MMSP. Razumijevanje konteksta MMSP predstavlja proces. Ovaj proces definiše faktore koji utiču na svrhu, ciljeve i održivost MMSP, koji se sastoje od internih faktora kao što su: vrijednosti, kultura, znanje i performanse MMSP, ali i eksternih faktora poput: zakonske legislative, tehnoloških procesa, konkurencije, tržišta, kulturoloških faktora, društveno - ekonomskog ambijenta itd.

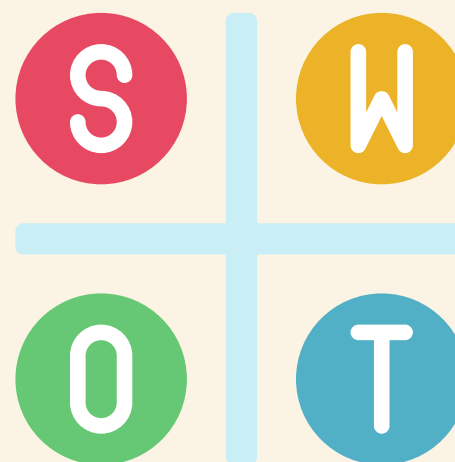
Može se reći i da kontekst organizacije tj. MMSP u suštini predstavlja način na koji se jedno MMSP uklapa u širu sliku tržišta u kom funkcioniše. Važno je da svaki vlasnik biznisa što prije shvati važnost i značaj potrebe da se posveti **analizi**, razmišljanju o kontekstu svog biznisa i da blagovremeno prepozna vrijednost koja odgovara konkretnom MMSP. Svako MMSP ima svoju posebnost, svoj kontekst.

Upravo rezultat navedenih analiza u jednom MMSP od strane vlasnika ili eksterno angažovanog konsultanta u vezi funkcionisanja poslovnih aktivnosti se može prezentovati u SWOT tabeli. Tabela uvezuje eksterne (prilike i prijetnje) i unutrašnje uticaje (snage i slabosti).

Tako sprovedena SWOT analiza eksternih i internih elemenata organizacije tj. MMSP, koja ujedno predstavlja i kontekst, često se u cilju unapređenja planiranja koristi kao ulazni element za analizu rizika poslovanja, izradu strategije razvoja MMSP i sl.

Ova kvalitativna metoda (SWOT analiza) prikazuje prednosti (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*) određene pojave ili situacije u kojoj se MMSP nalazi.

Dakle, **SWOT** analiza ukratko podrazumijeva analizu poslovanja MMSP i resurse, analizu poslovnog okruženja kroz sagledavanje ključnih unutrašnjih prednosti i slabosti MMSP odnosno spoljašnje prilike i prijetnje (rizike).



# Razmišljanje zasnovano na riziku

---

Razmišljanje zasnovano na riziku predstavlja novi koncept preventivnog upravljanja MMSP. Ovaj koncept eksplicitno egzistira u standardu menadžmenta kvalitetom. MMSP svih vrsta suočavaju se sa unutrašnjim i spoljnim faktorima i uticajima koji ih čine neizvjesnim da li će, kada i u kom obimu, postići ili premašiti postavljene ciljeve. Razumijevanjem procesa MMSP (princip sistema menadžmenta kvaliteta), uz razmišljanje zasnovano na riziku, može se uočiti da su rizici prisutni u svim poslovnim procesima MMSP. Rizici mogu uticati na MMSP tako što mogu dovesti do unapređenja poslovanja ili pak dovesti u pitanje postojanje MMSP.

Može se postaviti pitanje šta da se radi sa uočenim potencijalnim rizikom. Odgovor je: pristupiti upravljanju rizikom te prepoznati prilike za postizanje uspjeha MMSP.

U prethodnom poglavlju smo prilikom isticanja značaja sprovođenja SWOT analize istakli i njenu primjenu za potrebe analize rizika MMSP i izrade poslovnih planova. U konkretnom slučaju, kao najznačajniji rizici u poslovanju MMSP, zbog neadekvatne i/ili neblagovremene primjene sistema upravljanja kvalitetom (QMS), mogu se izdvojiti sledeći:

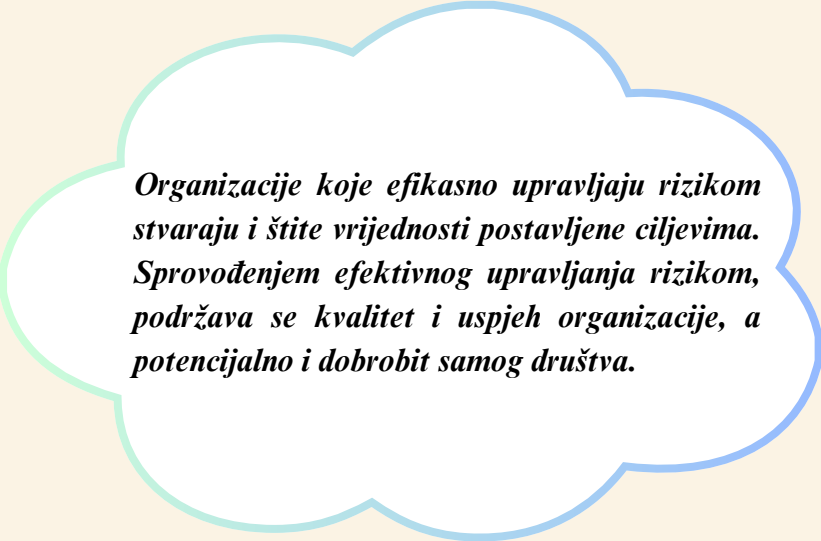
- *Rast troškova poslovanja i slabijeg plasmana proizvoda i usluga;*
- *Smanjena efikasnost poslovanja;*
- *Pojava nezadovoljstva zainteresovanih subjekata / potrošača;*
- *Gubitak sadašnjih potrošača i pad učešća na tržištu zbog slabije konkurentnosti;*
- *Urušavanje reputacije MMSP;*
- *Neusaglašenost sa administrativnim pretpostavkama proisteklim iz obavezujućih zakonskih rješenja, posebno izražen kroz proces implementacije legislative EU u nacionalni zakonodavni okvir;*
- *Negativan uticaj na kvalitet poslovnih procesa, kvalitet proizvoda i usluga zbog nedovoljne obučenosti zaposlenih;*
- *Zaostajanje tehnološke opremljenosti MMSP zbog čega će doći do zastarijevanja proizvoda i usluga i njihovog slabijeg kvaliteta u odnosu na konkurenciju;*
- *Odliv kvalitetnih stručnjaka iz MMSP zbog nedovoljnog unapređenja poslovnih procesa, nedovoljnog i neadekvatnog ulaganja u profesionalno usavršavanje zaposlenih.*



Zajedno sa misijom, vizijom i kulturom, vrijednosti organizacije predstavljaju identifikacione karakteristike organizacije i u potpunosti su u nadležnosti menadžmenta (kako u kreiranju tako i u sprovođenju).

Dva su standarda u osnovi ovog razmatranja: MEST EN ISO 9001 (QMS) i MEST ISO 31000 (i sa njima povezani standardi). U literaturi je postavljena teza da je “vlasnik” procesa u isto vrijeme i “vlasnik” rizika. Pri tome se pošlo od principa “menadžmenta rizikom” akcentujući da je rizik sastavni dio svakog procesa”.

Mnogobrojni su rizici neblagovremenog implementiranja standarda u poslovanje jednog MMSP, a gore precizirani rizici trebalo bi da predstavljaju dovoljno ubjedljiv razlog da MMSP ne odlaže, iz bilo kog razloga, implementiranje sistema menadžmenta kvalitetom (QMS) u svoj poslovni sistem.



***Organizacije koje efikasno upravljaju rizikom stvaraju i štite vrijednosti postavljene ciljevima. Sprovođenjem efektivnog upravljanja rizikom, podržava se kvalitet i uspjeh organizacije, a potencijalno i dobrobit samog društva.***

---

Sa druge strane postoje i ***PRILIKE*** za stalno poboljšavanje poslovnih rezultata, kvaliteta usluga itd. Čak se može sistematičnim inoviranjem prelaziti na viši nivo usluga i proizvoda. Često te usluge i proizvodi mogu biti inovirani ili potpuno novi, pa se tako u značajnoj mjeri može postići veća dodatna vrijednost MMSP, a sa njom i značajno poslovno unapređenje MMSP, njegovog brenda i organizacijske kulture.

Nekad se dešava da MMSP u svom proizvodnom i prodajnom asortimanu nema proizvod za kojim su klijenti iskazali potrebu i iz tog razloga MMSP može izgubiti postojeće kupce. Ta situacija za MMSP može postati nova poslovna prilika budući da ulaganje u novi proizvod može privući potencijalne (nove) kupce, tj. ne samo zadovoljiti potrebe postojećih kupaca.

Novi proizvod je potencijalni dobitak - prilika. Prilike donose usvajanje novih praksi, lansiranje novih proizvoda i usluga, otvaranje novih tržišta, umrežavanje sa novim poslovnim partnerima, upotrebu novih tehnologija itd.

*(vidjeti Procesni pristup str. 25 i Stalno poboljšavanje str. 29)*



# 1 Fokus na klijenta

Svaki biznis zavisi od klijenata (potrošača), pa je stoga potrebno prioritetno razumjeti njihove sadašnje i buduće potrebe. Primarni fokus upravljanja kvalitetom u MMSP je ispunjavanje zahtjeva klijenata. Shodno tome, činjenica da od KLIJENATA zavisi poslovni uspjeh MMSP, nikada ne smije biti zanemarena.

Da bi MMSP postiglo planirane ciljeve, mora biti upoznato sa očekivanjima klijenata i u kontinuitetu posvećeno zadovoljenju potreba potrošača.

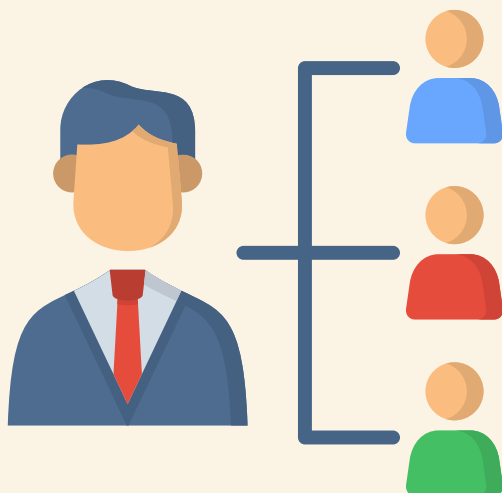
Međutim, treba istaći da postoji realna mogućnost da MMSP neće biti u prilici da uvijek ispuni kompletna očekivanja klijenata. U toj situaciji od presudnog značaja mogu biti saznanja koje će MMSP dobiti od klijenata na osnovu povratnih informacija, zatim šta MMSP zbog tih novonastalih okolnosti može očekivati u bliskoj budućnosti kada je riječ o odnosu klijenata i potrošača prema MMSP.

Ova situacija posebno može biti korisna u situaciji ako su očekivanja i zahtjevi klijenata bili opravdani. U tom slučaju, MMSP tu informaciju treba da prihvati kao osnov za kreiranje budućih poslovnih planova u cilju zadovoljenja zahtjeva klijenata. QMS je, dakle, primarno usmjeren na ispunjavanje zahtjeva korisnika i njihovih budućih očekivanja. Stalna posvećenost procesima koji se odvijaju u *cafe*-u i mljekari, omogućiće vlasnicima MMSP veće šanse da održe stabilno i uspješno poslovanje, uz ostvarivanje poslovnih ciljeva.



Primjer: Vlasnik *cafe*-a želi da njegov lokal bude dugoročno najatraktivniji ugostiteljski resurs u tom kraju grada. Da li to može postići ukoliko gosti lokala nijesu zadovoljni uslugom?

Vlasnik mljekare npr. ima cilj da opstane na tržištu dovoljno dugo, bez obzira na složenost ovog biznisa, dok recimo ne pronade najbolji model da njegov posao napreduje kroz partnerstvo sa nekim većim poslovnim sistemom.



Kako bi MMSP sa većim stepenom vjerovatnoće ostvarilo poslovne ciljeve, osim uspješnog obavljanja osnovne djelatnosti, prioritarno mora voditi računa o interesima eksternih zainteresovanih strana.

Veoma je značajno „prepoznati” ko je i na koji način zainteresovan, te ko i na koji način, manje ili više, može uticati na MMSP jer eksterni subjekti na različite načine utiču na poslovanje MMSP.

Iz navedenog proizilazi da manje važnim zainteresovanim stranama treba da posvetimo manju pažnju u odnosu na strane koje imaju direktan i dominantan uticaj na MMSP.

## 2 Liderstvo

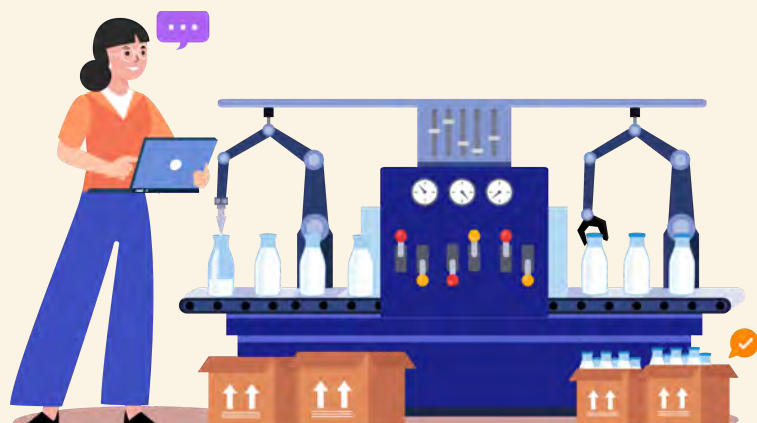
U savremenim uslovima poslovanja, liderstvo sve više dobija na značaju. Lider u MMSP ima obavezu da:

- sprovodi usvojene i potrebne politike kvaliteta;
- sistemski upravlja svim procesima u MMSP i kontroliše njihovu realizaciju uz kontinuirano nadgledanje poslovnih procesa.

Lider svakodnevno usmjerava aktivnosti zaposlenih ka ispunjavanju strateških ciljeva MMSP, a to će uspjeti ukoliko na adekvatan način zaposlene informiše koliko je važna njihova individualna svijest i posvećenost poslovnim ciljevima MMSP.

Integracijom zaposlenih u strateške ciljeve MMSP i obezbjeđivanjem potrebnih resursa za realizaciju poslovnih procesa, lider će ne samo na uspješan, već i na dugoročno održiv način, omogućiti ostvarivanje poslovnih rezultata MMSP.

U suprotnom, može se postaviti pitanje šta se dešava ako zaposleni u MMSP nijesu upoznati sa poslovnim planovima i nijesu sistemski uključeni u poslovne procese na adekvatan način, na koji način je moguće postići željeni efekat da zaposleni daju svoj potreban doprinos realizaciji poslovnih planova i strategija MMSP u punom kapacitetu.



U prethodnom dijelu Vodiča istakli smo značaj konstatacije da je za upravljanje MMSP važno imati svijest o kontekstu MMSP.

Prema tome, lideri mljekare i *cafe*-a moraju imati svijest o važnosti i odgovornosti koju imaju ne samo prema zaposlenima i ostvarenju poslovnih ciljeva, već i prema lokalnoj zajednici.

Navedene obaveze nije lako ispuniti.

Zbog toga je važno da lider u mljekari poštuje sve politike i standarde kvaliteta, stroge zakonske norme kako bi uspio da zaposlene i kooperante mljekare usmjeri ka tom cilju.

Samo integrisanost svih zaposlenih u mljekari, saradnja sa vlasnikom farme krava (kooperanata) i drugim poslovnim partnerima mljekare u cilju obezbjeđivanja kvalitetnog proizvoda i zadovoljenja očekivanja potrošača može na uspješan način ostvariti poslovne ciljeve mljekare.

Sa druge strane, *cafe* je posebno osjetljiv biznis ako se posmatra kroz posvećenost osoblja zadovoljenju potreba gostiju. To nije i ne može biti samo cilj vlasnika, menadžera, lidera u *cafe*-u jer neraspoloženog konobara će primijetiti svaki gost *cafe*-a, kao i neprofesionalno osoblje u kuhinji restorana koje će svi gosti primijetiti kroz izostanak kvaliteta hrane bez obzira što oni nijesu direktno vidljivi gostima i sl.

Upravo se ti rizici mogu izbjeći primjenom politika i standarda kvaliteta, kontrolnom ulogom lidera ali prije svega preventivnim aktivnostima već pomenutim kroz informisanje zaposlenih o značaju profesionalne posvećenosti obavljanju svojih radnih zadataka a koji su nadalje neophodni za uspješno poslovanje cijelog poslovnog sistema tj. MMSP.



Ispunjavanje poslovnih ciljeva ne zavisi samo od posvećenosti i svijesti vlasnika i menadžmenta (odnosno lidera) o svrsi MMSP, već je značajna i posvećenost zaposlenih i njihova individualna svijest o važnosti ispunjavanja svakodnevnih poslovnih zadataka u MMSP kao jedinstvenoj poslovnoj cjelini.

Shodno tome, uspješni i posvećeni vlasnici, menadžment *cafe*-a i mljekare (odnosno lideri u datim MMSP) treba da naprave PLAN u cilju informisanja zaposlenih o planovima razvoja, strategijama u cilju realizacije poslovnih ciljeva.

**Iz navedenog se može uočiti koliki konkretno uticaj na uspjeh MMSP ima adekvatna zajednička posvećenost i identična svijest zaposlenih i menadžmenta o poslovnim ciljevima MMSP.**

### 3 Uključivanje zaposlenih

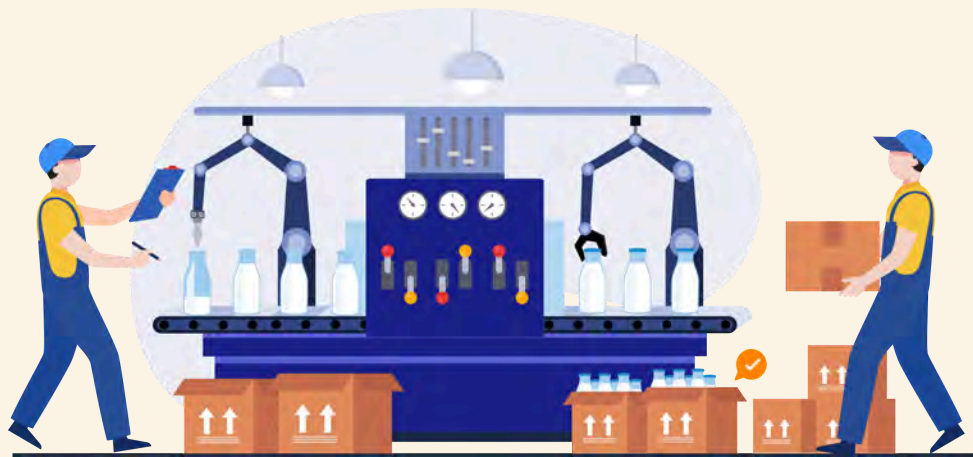
Osnovni cilj svakog MMSP je stvaranje nove vrijednosti, a za postizanje tog cilja su potrebni kompetentni zaposleni. U standardu MEST EN ISO 9000 je definisano da je upravo “QMS najefektivniji kada svi zaposleni razumiju i primjenjuju vještine, obučenos, obrazovanje i iskustvo koji su potrebni da obavljaju svoje uloge i odgovornosti. Odgovornost najvišeg rukovodstva je da pruža prilike ljudima da razvijaju te neophodne kompetencije.”

Naime, vlasnik mljekare može imati najsavremeniju laboratoriju, ali ako ta investicija nije praćena adekvatnim osposobljavanjem zaposlenih u mljekari, kao i strogim zahtjevima koje moraju da ispune vlasnici farme krava koji isporučuju mlijeko, vlasnik mljekare će biti pred velikim problemom.

Adekvatna obučenos zaposlenih se ogleda i u sledećem primjeru: ne može se očekivati od vozaća cisterne da poznaje tehnološke procese proizvodnje mlijeka, ali je dovoljno da vozać ima svijest o tome da mlijeko u cisterni može stajati recimo najviše 3 sata, jer će se u suprotnom ugroziti njegov kvalitet.

Sličan primjer možemo naći i u situaciji kada imamo dilemu da li treba pitati inženjera koji održava mašine u proizvodnom pogonu da pripremi godišnji plan budžeta MMSP ili ćemo za taj posao angažovati finansijskog stručnjaka i računovođu?

*Ljudi su osnovni resurs svakog MMSP. Performanse MMSP zavise od toga kako zaposleni funkcionišu u sistemu MMSP, pa je jedan od najvažnijih zadataka odgovornog menadžmenta da u kontinuitetu vodi računa da se u svim cjelinama MMSP vrši adekvatan raspored zaposlenih shodno odgovarajućim radnim mjestima, a u duhu poznatog principa „imati prave ljude na pravom mjestu”.*



*“Timski rad je sposobnost zajedničkog rada na zajedničkoj viziji. To je sposobnost da se individualna postignuća usmjere prema organizacijskim ciljevima. To je gorivo koje omogućava običnim ljudima da ostvare izvanredne rezultate.”*

**Andrew Carnegie, američki industrijalac**

Također, i vlasnik *cafe*-a mora obezbijediti integrisanost svih zaposlenih i njihovih poslovnih uloga u radu ugostiteljskog objekta, počevši od saradnje sa osobljem u kuhinji i za šankom, pa do upravljanja potrebnim vremenom kako bi usluga bila efikasno pružena gostima, kao i kreiranja i sprovođenja aktivne komunikacije o dnevnim specijalitetima i promjenama u ponudi hrane i pića...



***Važno je razgovarati kako sa zaposlenima tako i sa klijentima, jer samo kontinuirana interna komunikacija sa zaposlenima, kao i eksterna sa zainteresovanim stranama, može omogućiti da MMSP na adekvatan način i blagovremeno reaguje na iznenadne poslovne izazove.***

To znači da upravo timski rad u jednom MMSP omogućava da se svi poslovni procesi odvijaju na jedan sinhronizovan način u cilju ostvarenja poslovnih planova i krajnjeg zadovoljstva potrošača i klijenata.

Dakle, da bi se ispunili uslovi za postizanje poslovnih ciljeva MMSP, između ostalog, posebno je važna interna komunikacija u MMSP, a standard MEST EN ISO 9001 upravo to i definiše na način da:

- menadžment i zaposleni razumiju značaj i potrebu za timskim radom;
- zaposleni osjete međusobnu povezanost i sistemsku funkcionalnost ukupnih aktivnosti sa ciljem ostvarenja zajedničkog cilja;
- zaposleni u cjelosti prihvataju viziju MMSP;
- se u poslovnom smislu menadžment i zaposleni međusobno dopunjuju i uvažavaju;
- u tom smislu MMSP zaposlenima u kontinuitetu pruža podršku za sticanje novih znanja i vještina, poslovni razvoj i napredovanje.

***Kompetentni i angažovani zaposleni na svim nivoima u MMSP su važni za unapređenje sposobnosti MMSP da kreira i gradi nove vrijednosti. Rezultati u jednom MMSP se ostvaruju efektivnije i efikasnije kada su zaposleni upoznati sa aktivnostima MMSP i kada se njima upravlja međusobno povezanim procesima koji funkcionišu kao koherentan sistem.***



## 4 Procesni pristup

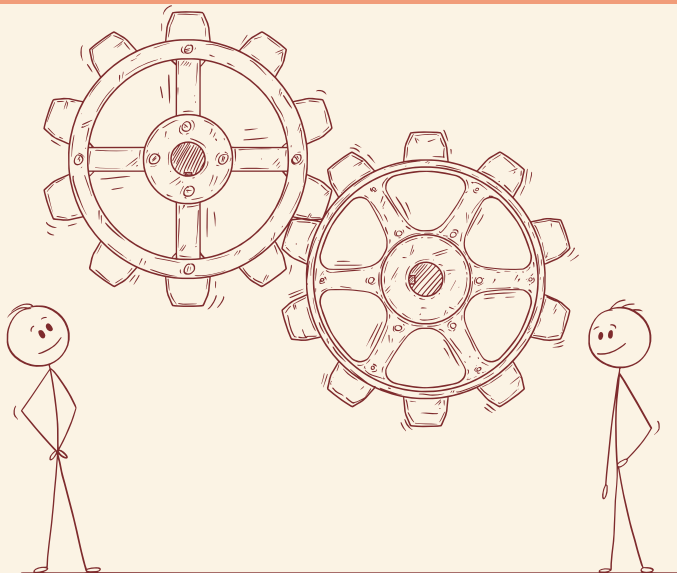
Razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima, kao sistemskom cjelinom, doprinosi efektivnosti i efikasnosti MMSP u ostvarivanju poslovnih rezultata. Upravo procesni pristup omogućava MMSP da upravlja poslovnim procesima i međusobnim vezama na način da se ostvare planirani ciljevi.

Na taj način se kreiraju procesne pretpostavke i za kontinuirano unapređenje ukupnih performansi MMSP, posebno u onim MMSP u kojima se aktivnostima i resursima upravlja kroz definisan sistem s ciljem povećanja zadovoljstva klijenata.

Kako standard MEST EN ISO 9001 definiše: “Primjena procesnog pristupa u sistemu menadžmenta omogućava:

- razumijevanje zahtjeva i konzistentnost u njihovom ispunjavanju;
- razmatranje procesa u smislu dodatne vrijednosti;
- ostvarivanje efektivnog obavljanja procesa;
- poboljšavanje procesa zasnovanog na vrednovanju podataka i informacija.”

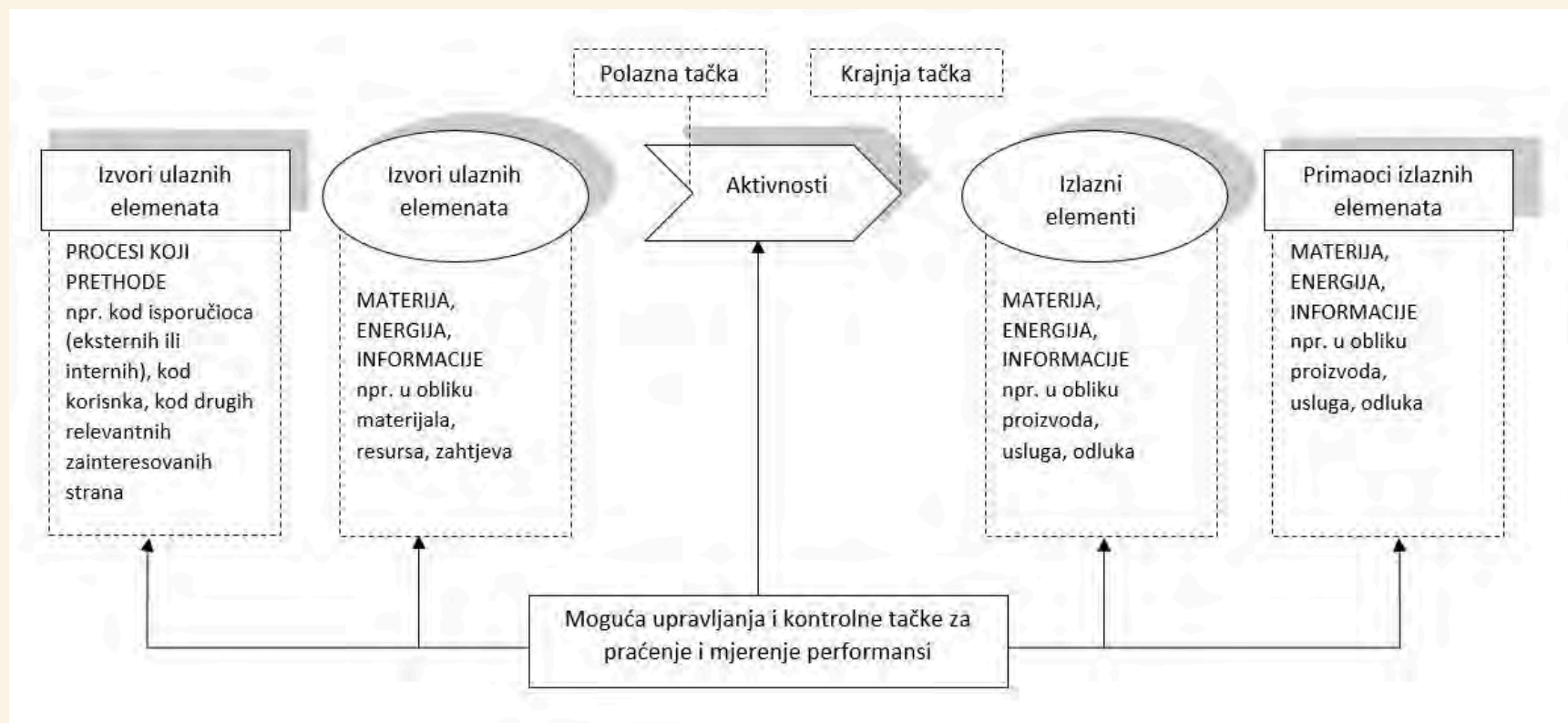
Dakle, ona MMSP koja u svojim funkcionalnim aktivnostima primjenjuju upravljanje na osnovu sveobuhvatnog razumijevanja međusobnih odnosa svih procesnih radnji u MMSP, za rezultat će imati dugoročno održiv rast efektivnosti i efikasnosti obavljanja osnovne djelatnosti sa postignutim poslovnim ciljevima i planiranim poslovnim rezultatima, jer na taj način postizemo tako poželjan sinergijski efekat unapređenja ukupnih performansi MMSP.



MMSP treba da funkcionišu poput recimo satnog mehanizma, čiji se svi sastavni djelovi moraju sinhronizovano nadopunjavati tokom procesa u skladu sa pravilima rada časovnika kako bi pokazivao ispravno vrijeme. U suprotnom, sat bi pokazivao netačno vrijeme i izgubio bi na svojoj vrijednosti jer ne bi efektno i efikasno obavljao svoju osnovnu djelatnost i namjenu.

Ako preslikamo ovaj princip „fukcionisanja časovnika” na model funkcionisanja poslovnog sistema MMSP kao jedne cjeline, nedvosmisleno dolazimo do značaja primjene adekvatnog procesnog pristupa prilikom upravljanja i sprovođenja svih poslovnih aktivnosti u MMSP.

***MMSP treba posmatrati kao sistem u kojem su sve aktivnosti međusobno povezane.***



Slika 1 - Šematski prikaz elemenata jednog procesa

Na slici 1 je šematski prikaz bilo kog procesa i međusobnog djelovanja između njegovih elemenata. Kontrolne tačke u kojima se vrši praćenje i mjerenje, a koje su neophodne za upravljanje, specifične su za svaki proces i razlikovaće se u zavisnosti od rizika koji su sa njim povezani.

Preuzeto iz standarda MEST EN ISO 9001.

Upravljanje procesima i sistemom kao cjelinom može se ostvariti korišćenjem PDCA ciklusa, uz usredsređenost na „razmišljanje zasnovano na riziku“ u cilju korišćenja prilika kao i sprečavanja neželjenih rezultata.

**PDCA ciklus - Planiraj, Uradi, Provjeri, Djeluj (eng. *Plan, Do, Check, Act*) je metod koji se koristi za stalno poboljšavanje procesa i postizanje boljih rezultata.**

Podrazumijeva sljedeće:

*Planirati* Jasno definisati ciljeve MMSP, kao i procese koji dovode do ispunjenja ciljeva korišćenjem, unaprijed i planom takođe definisanim, resursa kako bi se zadovoljila očekivanja klijenata. Plan takođe treba da sadrži i poslovne izazove, bilo da je riječ o rizima ili novim poslovnim prilikama.

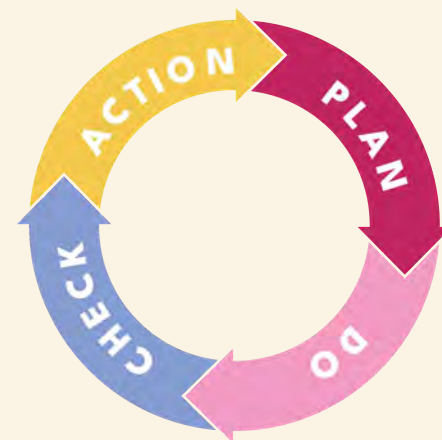
*Uraditi* U cjelosti sprovesti sve elemente gore navedenog plana.

*Provjeriti* Upravljanje podrazumijeva i kontrolu aktivnosti na način da se prati postupak sprovođenja procesnih radnji i mjerenja učinaka pojedinačnih procesnih radnji upoređujući ostvarene rezultate MMSP sa planski definisanim ciljevima i ukupnim aktivnostima. Nakon toga je veoma važno sa dobijenim rezultatima i ukupnim informacijama informisati odgovorna i zadužena lica u MMSP, kao i zaposlene.

*Djelovati* Na osnovu podataka i povratnih informacija inicirati neophodne mjere, u cilju stvaranja dodatne vrijednosti MMSP unapređenjem pojedinih segmenata ili procesnih radnji.

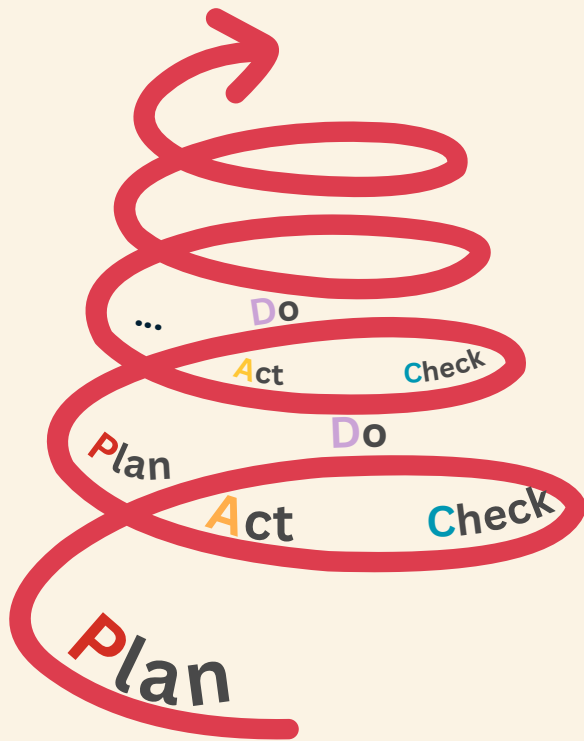
Na taj način postizemo i tako poželjan sinergijski efekat na proces unapređenja ukupnih performansi MMSP.

Ovaj procesni princip nije lako postići u jednom MMSP, da ne kažemo nemoguće, bez jasno osmišljenog planiranja i strateškog pristupa razvojnim planovima, ali i posvećenosti njihovoj realizaciji od strane svih zaposlenih što se postiže na način da menadžment zaposlenima prezentuje plan za funkcionisanje MMSP na osnovu čega će svi razumjeti pojedinačne aktivnosti (radne zadatke). Sinergijski pristup od strane svih zaposlenih omogućava da se svi procesi u MMSP obave na efektan način uz mjerljive uticaje na poslovne rezultate.



U vezi navedenog je važno potencirati i značaj da se u MMSP upravljački procesi realizuju na osnovu razmišljanja zasnovanog na rizicima, sa ciljem preventivnog djelovanja ka sprečavanju ili eliminisanju određenih poslovnih nefunkcionalnosti. Dobro je poznata jedna stara poslovice “da je svaki lanac jak koliko je jaka njegova najslabija karika”, koja upravo definiše rizik kao tzv. nesigurnost ili odstupanje od plana sa negativnim efektom, ali to odstupanje može imati i pozitivan efekat koji tada nazivamo prilikom. (vidjeti *Razmišljanje zasnovano na riziku*, str. 16)

Vlasnici mljekare i *cafe*-a u cilju uspješnog vođenja biznisa, moraju razmišljati unaprijed i svakodnevno sagledavati promjene u biznis ambijentu, a ne samo voditi računa o novim, drugačijim zahtjevima zainteresovanih strana.



*Recimo, ako mljekara proizvodi specijalne vrste sireva, nije dovoljno samo da raspolaže potrebnim sastojcima shodno receptu, već je izuzetno važno imati najbolji pravi recept i u cjelosti ispoštovati sve instrukcije, posjedovati i odgovarajuću tehnologiju kako bi se sve radnje prilikom procesa izrade sireva, realizovale na pravilisan način.*

Drugim riječima, ukoliko su vlasnici mljekare i *cafe*-a predvidjeli koje promjene su važne za njihove biznise, u tim mogućim promjenama dobiće nove šanse za biznis, ali moguće i nove probleme ako je riječ o negativnim promjenama ili odstupanjima od plana.

U tom smislu je važno da vlasnici ova dva biznisa budu usmjereni ka planiranju:

- kako i koje poslovne aktivnosti treba preduzeti;
- koji će resursi biti neophodni;
- koja kadrovska rješenja će biti potrebna da bi ostvarili poslovne ciljeve, uz ispunjavanje zahtjeva na zadovoljstvo klijenata.

Važno je na kraju naglasiti da se u standardu potencira “vlasnik procesa”, tj. “osoba ili tim koji upravlja procesima”. To se u slučajevima MMSP može često poistovjetiti sa vlasnikom organizacije što posebno utiče na efektivnost i efikasnost poslovanja MMSP. Treba takođe naglasiti da je “vlasnik procesa” i “vlasnik rizika” i “vlasnik obuke i osposobljavanja” i “vlasnik poboljšavanja”...

## 5 Stalno poboljšavanje

Zona komfora u koju često ulaze MMSP može biti fatalna i loše se završiti uz posledice po budućnost i stabilnost MMSP. Proizvodi, usluge, alati i oprema, način proizvodnje, poslovni procesi, dobavljači, zainteresovane strane, tržište – sve se neprekidno mijenja, razvija, sve je pod stalnim uticajem unutrašnjih i spoljašnjih faktora, poslovne konkurencije, klijenata...

Uspješne organizacije su stalno posvećene unapređenju performansi. Standard MEST EN ISO 9001 zahtijeva snažne procese za: mjerenje performansi QMS, poslovnih procesa, analizu podataka, karakteristike proizvoda ili usluga, zadovoljstva klijenata i potrošača (eksterno zainteresovanih subjekata), kao i ostale kritične indikatore u cilju unapređenja poslovnih procesa u MMSP.

*Stalno poboljšavanje ukupnih performansi MMSP treba da bude krajnji cilj svakog MMSP. Fleksibilnost MMSP da promptno reaguje na tržišne promjene je ključ uspjeha u cilju rješavanja poslovnih izazova.*

Vlasnik mljekare mora biti u kontinuitetu upoznat sa inovacijama u tehnologiji prerade mlijeka, ali i novim tehnološkim pronalascima u vezi prerade mlijeka, savremene i ekološki prihvatljive ambalaže, a sve to uz smanjene troškove poslovanja.



U jednom trenutku ćemo osjetiti da su nam potrebne nove stvari zahvaljujući kojima ćemo upravljanje MMSP i konkretne procese podići na viši nivo. Važno je osjetiti taj trenutak prije nego što dotadašnje aktivnosti i poslovne politike postanu ograničavajući faktor za dalji razvoj MMSP. Riječ je o potrebi unapređenja i planiranja novih aktivnosti, koje su prije svega tehničko - tehnološke, ali i organizacione prirode.

U vezi sa navedenim, potrebno je da MMSP bude posvećeno kontinuiranom unapređenju poslovnih performansi na jedan sistemski način, zasnovan na inovacijama i unapređenju kadrovskih kapaciteta MMSP budući da na taj način MMSP može kreirati održiv model i nove poslovne prilike u svrhu stabilnog poslovanja.

## 6 Donošenje odluka na bazi činjenica

Donošenje efikasnih odluka se zasniva na analizi raspoloživih podataka i informacija.

Ako se odluke donose na bazi intuitivnih osjećaja i pretpostavki zasnovanim na subjektivnim procjenama, one svakako nijesu dugoročno održive, a često ni kratkoročno. Da bi se u MMSP osiguralo donošenje održivih i realnih odluka, potrebno je u kontinuitetu spovoditi profesionalne analize i istraživanja, ali i razgovarati sa zaposlenima, dobavljačima, kupcima, pratiti aktivnosti poslovne konkurencije...

Od presudnog značaja za postizanje poslovnog uspjeha MMSP je da upravljačka struktura bude usmjerena ka održivim principima donošenja realnih odluka. Veće su šanse da će MMSP postići željeni rezultat i ostvariti poslovne ciljeve ako se u MMSP budu donosile odluke na bazi činjenica.

U mljekari je neophodno:

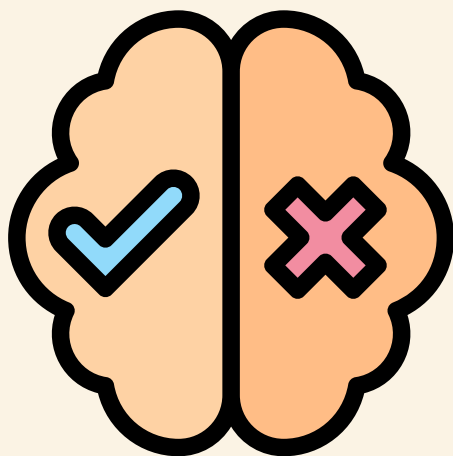
- vršiti stalnu laboratorijsku analizu uzoraka;
- održavati optimalnu temperaturu tokom procesa obrade mlijeka;
- vršiti kalibraciju uređaja;
- u kontinuitetu obavljati sve potrebne kontrole kvaliteta proizvoda itd.

Sve ove procese MMSP mora u cjelosti sprovoditi u cilju ispunjavanja zahtjeva kojim se obezbjeđuju ispravne procedure prerade i proizvodnje kvalitetnog mlijeka i mliječnih proizvoda.



Sa druge strane, u *cafe*-u određeni procesi ne moraju biti toliko precizno vođeni poput aktivnosti u mljekari. Ne postoje propisi o jačini kafe koja se služi, niti kakav sastav mješavine kafe je obavezno ponuditi gostima u zavisnosti da li žele kafu sa manjom ili većom jačinom omiljenog napitka. Sastav mješavine kafe zavisi od brenda, želje vlasnika, ali i ukusa mušterija.

Stoga, vlasnik *cafe*-a mora oslušivati svoje goste, s vremena na vrijeme sprovoditi anketu ili upitnik koji će sadržavati pitanja o zadovoljstvu mušterija o uslugama *cafe*-a. Takođe, veoma izazovna može biti i strategija da se u ponudi *cafe*-a uvede novi proizvod, poput kolača, kroasana i drugih sličnih proizvoda.



Sve povratne informacije koje vlasnik *cafe*-a dobije od gostiju će poslužiti za adekvatnu analizu u cilju unapređenja ponuda i na osnovu toga u konačnom poboljšanja ukupnog biznisa.

Donošenje odluka često može da bude kompleksan proces i to uvijek unosi određenu nesigurnost kod donosioca odluka, a često i otpor promjenama, jer one iziskuju nove procedure u skladu sa nastalim promjenama.

Međutim, važno je da se razumiju uzročno - posljedični odnosi i potencijalne nepredviđene posljedice donošenja odluka koje nijesu zasnovane na činjenicama i analizi poslovnih procesa i podataka.

*Značajno je veća vjerovatnoća da će MMSP imati stabilno i uspješno poslovanje ako odluke koje donosi budu zasnovane na činjenicama, konkretnim dokazima i stručnim analizama poslovnih podataka, nego u odnosu na situaciju ako se u MMSP odluke donose bez uvida u činjenice, improvizujući i stihijski donoseći odluke „od slučaja do slučaja”.*

## 7 Menadžment odnosima

U cilju ostvarenja poslovnih planova, vlasnik MMSP i rukovodeća menadžerska struktura kontinuirano rade na podizanju kvaliteta poslovnih procesa MMSP. Taj proces unapređenja poslovanja MMSP se ne može postići ako se zanemari bilo koji segment poslovanja. Dakle, ponavljamo već elaboriran stav da je važno razgovarati sa zainteresovanim stranama. Ponekad je zbog velikih poslovnih obaveza zaista „teško” prepoznati potrebu da se jednostavno pozovu poslovni partneri. Upravo zbog zauzetosti i mnoštva obaveza kojima smo u savremenom načinu života svi izloženi, žurba nas učini „slijepim” za navedene i slične, tako potrebne, gestove pažnje. Sa druge strane, samo tih par minuta razgovora nekada je sasvim dovoljno da poslovni partneri i klijenti, ali i prijatelji i porodica, znaju da mislimo na njih, da su nam značajni.

Taj jedan telefonski poziv može mnogo značiti, posebno u pojedinim situacijama, mnogo više nego što se na prvi pogled može pretpostaviti. Stoga, ne treba dozvoliti da zbog zauzetosti i posvećenosti rješavanju poslovnih zadataka dođe do zanemarivanja ili nedostatka osjećaja za održavanje direktnog odnosa sa klijentima, što predstavlja značajnu praksu u komunikaciji sa zainteresovanim stranama.



***Razgovarajte sa ljudima:*** dobavljačima, klijentima, partnerima, zaposlenima; ne igorišite probleme - pokušajte da ih riješite odnosno nemojte čekati da dođe do njih; budite realni prilikom davanja obećanja; ne pravite izgovore; izvinite se; objasnite i tražite povratne informacije od svih uključenih u proces poslovanja; neprekidno radite na jačanju kvaliteta odnosa jer samo na taj način možete očekivati obostrani boljitak. To će vam biti podsticaj za ostvarivanje pozitivnih rezultata i razvojnog potencijala.

***Ukažite poštovanje da biste zavrijedili poštovanje.***



# Kako pristupiti implementaciji QMS-a?

## Koraci pristupanja

Nakon navedenih činjenica u dosadašnjem dijelu Vodiča, važno je shvatiti da se proces implementacije QMS-a u MMSP ne završava procesom primjene sedam navedenih principa.

Najprije je potrebno donijeti odluku da li će se kao osnova koristiti standard MEST EN ISO 9001 (za šta postoji dobar razlog: ovaj standard omogućava i sertifikaciju QMS-a od strane nezavisne sertifikacijske kuće).



**Korak 7:** preispitati rukovodstvo o prošlim rezultatima i analizama, provjeriti trenutni kontekst i planiranje budućih ciljeva MMSP, uključujući i identifikaciju (nabavku resursa koji su potrebni za ostvarivanje vizije).

**Korak 6:** sprovesti internu provjeru prema zahtjevima standarda MEST EN ISO 9001 na svim procesima.

**Korak 5:** odrediti matrice kontrole kvaliteta proizvoda ili usluge i procedure, te alate za njihovu kontrolu, uključujući i zakonodavne zahtjeve.

**Korak 4:** definisati dugoročne ciljeve (vizija), operativne ciljeve (ključne indikatore performansi - KPI) i rizike za smanjenje negativnih uticaja kao i prilike za povećanje pozitivnih uticaja na uspjeh organizacije.

**Korak 3:** u svakom slučaju, potrebno je ponovo preispitati interni i eksterni kontekst organizacije te provjeriti da li je unutrašnja organizacija rada (proces) takva da stvarno omogućava sledljivu i efikasnu realizaciju proizvoda ili usluga.

**Korak 2:** za one elemente sistema menadžmenta koji još ne postoje, a zahtijeva ih standard MEST EN ISO 9001, potrebno je napraviti plan implementacije.

**Korak 1:** preporuka je da se najprije uradi "GAP analiza", to jest analiza jaza između postojećeg i željenog stanja u MMSP. Tu se misli na menadžment organizacije i ono šta kaže referentni standard MEST EN ISO 9001 budući da je dobro da se sačuvaju elementi sistema upravljanja, koji su već uspješno primijenjeni u funkcionisanju MMSP.

# Sertifikacija

---

Nakon navedenih činjenica u dosadašnjem dijelu Vodiča, važno je istaći da se proces implementacije standarda QMS-a u MMSP ne završava samo procesom primjene navedenih sedam principa i zahtjeva standarda MEST EN ISO 9001, već se može izvesti i eksterna provjera od strane nezavisnog sertifikacijskog tijela.

Naime, nakon što MMSP u svoje poslovne procedure u cjelosti inkorporira principe QMS, shodno procedurama standardizacije, MMSP ima i mogućnost da zatraži nezavisnu provjeru treće strane, tj. da kontaktira ocjenjivače (zvaničnu instituciju - sertifikaciono tijelo) koja vrši provjeru kvaliteta i načina na koji je MMSP implementiralo standard.



Dobijanje sertifikata znači da ocjenjivač provjerava da li ste uradili ono što ste rekli da ćete uraditi. Ako ste naveli da ispunjavate zahtjeve standarda ISO 9001, ocjenjivač će koristiti te zahtjeve za provjeru. Ako prođete ocjenjivanje, dobijate sertifikat.

Ako ste nešto propustili ili nešto nije u redu, biće vam rečeno da postoji neusaglašenost. Ocjenjivač će vam dati rok da ispravite neusaglašenost.

Nakon uspješno sprovedenog postupka provjere od strane sertifikacijskog tijela, izdaje se Sertifikat kojim akreditovano sertifikacijsko tijelo potvrđuje da je MMSP ispunilo sve potrebne zahtjeve implementiranja standarda upravljanja kvalitetom (QMS).



*QMS mora da bude prilagođen potrebama MMSP, kao i proizvodima ili uslugama koje pruža MMSP, a standard MEST EN ISO 9001 definiše grupu smjernica koje omogućavaju MMSP da ne propusti ni jedan važan element koji je neophodan da bi QMS bio uspješno implementiran.*

*U skladu sa do sada navedenim činjenicama o značaju primjene QMS za MMSP, slijede osnovne informacije o institucijama infrastrukture kvaliteta i njihovim ulogama kao i najčešće korišćenim terminima i definicijama*

---

### *Nacionalno tijelo za standardizaciju*

Skoro svaka država ima svoje nacionalno tijelo za standardizaciju (NTS). U Crnoj Gori je to Institut za standardizaciju Crne Gore (ISME - [www.isme.me](http://www.isme.me)), koji je od jula 2021. godine punopravan član Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO).

Primarna djelatnost Instituta za standardizaciju Crne Gore je razvoj i donošenje crnogorskih standarda, a u skladu sa preporukama i zahtjevima međunarodnih i evropskih organizacija za standardizaciju. Promovisanjem uloge i značaja standardizacije na nacionalnom, evropskom i međunarodnom nivou i distribucijom standarda za potrebe privrede i društva, Institut za standardizaciju Crne Gore: doprinosi bezbjednosti i sigurnosti građana, kvalitetu i konkurentnosti crnogorske privrede; olakšava izlazak crnogorskih proizvoda na međunarodno tržište; učestvuje u ispunjavanju obaveza koje proističu iz zahtjeva Sporazuma o tehničkim preprekama u trgovini Svjetske trgovinske organizacije (STO/TBT); učestvuje u ispunjavanju obaveza koje proističu iz zahtjeva za članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji i obaveza koje će imati Crna Gora kao članica Evropske unije; doprinosi lakšoj komunikaciji i sporazumijevanju kako na nacionalnom tako i na međunarodnom nivou.

### *Konsultanti*

Konsultanti su stručnjaci za različite, specifične oblasti i djelatnosti koji, shodno zahtjevu MMSP, pružaju konsultantske usluge u vezi predmetnog angažmana, a u konkretnom slučaju mogu biti angažovani da savjetuju MMSP kako implementirati standard i njegove principe, kako uspostaviti adekvatan sistem i kako izvršiti kontrolu, tj. određenu provjeru kvaliteta primjene standarda prije dolaska ocjenjivača angažovanog sertifikacionog tijela. MMSP mogu angažovati konsultante i da upravljaju postupcima u MMSP od samog početka procesa implementiranja standarda, pa sve do konačnog završetka procedure sertifikovanja.

### *Ocjenjivači*

Za potrebe sertifikovanja MMSP u vezi implementacije standarda, sertifikaciona tijela angažuju stručna lica za određene oblasti koja u formi ocjenjivača obilaze MMSP i vrše provjere kvaliteta primjene standarda u MMSP. Važno je istaći da MMSP mogu imati ocjenjivače i iz reda zaposlenih kako bi u kontinuitetu vršili interne provjere poslovanja u skladu sa primjenom standarda, uz obavezu MMSP da te zaposlene prethodno profesionalno osposobi za obavljanje poslova ocjenjivača.

### *Sertifikaciono tijelo*

Sertifikaciono tijelo se bavi ocjenom usaglašenosti sistema menadžmenta i izdavanjem sertifikata. Pruža usluge sertifikacije: proizvoda, procesa i osoba u skladu sa sertifikacionim šemama sistema menadžmenta (sistemom menadžmenta kvalitetom, životnom sredinom, bezbjednošću hrane, bezbjednošću informacija, zaštitom zdravlja i bezbjednošću na radu i dr.).

### *Akreditaciono tijelo*

Akreditaciono tijelo je nacionalno tijelo za akreditaciju. U Crnoj Gori od 2007. g djeluje Akreditaciono tijelo Crne Gore (ATCG). ATCG je potpisnik multilateralnog sporazuma sa Evropskom kooperacijom za akreditaciju (EA), kojim je potvrđeno da je ATCG u ekvivaletnom položaju sa nacionalnim akreditacionim tijelima država Evropske unije. Ovo tijelo utvrđuje kompetentnost organizacija za obavljanje poslova ocjenjivanja usaglašenosti: ispitivanja, etaloniranja, kontrolisanja, sertifikacije proizvoda i procesa, sertifikacije sistema menadžmenta, sertifikacije stručnih lica, u drugim oblastima u skladu sa razvojem sistema akreditacije.

Na web stranici [www.akreditacija.me](http://www.akreditacija.me) nalazi se Registar akreditovanih organizacija/sertifikovanih tijela. Ako se dobije sertifikat od strane akreditovanog sertifikacionog tijela, sertifikat po standardu MEST EN ISO 9001 će zaista značiti nešto. Međutim, ukoliko se MMSP odluči za instant varijantu obavljenu za jedan dan „platite nam i poslaćemo vam sertifikat elektronskim putem“, moguće je da neće dobiti pogodnosti koje je tražilo.

### *Rizik*

Efekat nesigurnosti.

### *Vizija*

Težnja ka tome šta organizacija želi da postane, koju izražava najviše rukovodstvo.

### *Misija*

Svrha postojanje organizacije, koju izražava najviše rukovodstvo.

### *Svijest*

Svijest se stiče kada ljudi razumiju svoje odgovornosti i kada razumiju kako njihove aktivnosti doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije.

### *Kultura organizacije*

Vjerovanja, istorija, etika, zapaženo ponašanje i stavovi koji su međusobno povezani sa identitetom organizacije.

### *Vrijednost*

Principi i/ili obrasci razmišljanja namijenjeni oblikovanju kulture organizacije i određivanju onoga što je važno za organizaciju, u podršci misiji i viziji.

### *Kompetentnost*

Sposobnost da se primijene znanja i vještine radi ostvarivanja predviđenih rezultata.

### *Zainteresovana strana*

Organ državne uprave, privredno društvo, preduzetnik, organizacija koja zastupa interese potrošača, zaštite životne sredine, društvene zajednice i druge interese i drugo pravno ili fizičko lice koje je zainteresovano za standardizaciju.

# Standardi sistema menadžmenta

---

## MEST EN ISO 9001 - Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtjevi (ISO 9001)

- Daje smjernice za upravljanje rizikom sa kojim se suočavaju organizacije, pružajući zajednički pristup upravljanju bilo kojom vrstom rizika i nije specifičan za sektor ili granu. Može se koristiti tokom cijelog života organizacije i primjenljiv je na bilo koju aktivnost, uključujući i donošenje odluka na svim nivoima.

## MEST EN ISO 14001 - Sistemi menadžmenta životnom sredinom - Zahtjevi sa uputstvom za korišćenje

- Specificira zahtjeve za sistem menadžmenta životnom sredinom koje organizacija može da koristi da unaprijedi svoje performanse životne sredine. pomaže organizaciji da ostvari predviđene ishode svog sistema menadžmenta životnom sredinom, one koji obezbjeđuju vrijednost za životnu sredinu, samu organizaciju i zainteresovane strane.

## MEST ISO 45001 - Sistemi menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbjednošću na radu - Zahtjevi sa uputstvom za upotrebu

- Utvrđuje zahtjeve za sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu (OH&S) i daje smjernice za njegovu upotrebu, kako bi se omogućilo organizacijama da omoguće bezbjedna i zdrava radna mjesta sprečavanjem povreda i lošeg zdravlja na radu, kao i proaktivnim unapređenjem OH&S performansi.

## MEST ISO/IEC 27001 - Bezbjednost informacija, sajber bezbjednost i zaštita privatnosti – Sistemi menadžmenta bezbjednošću informacija – Zahtjevi

- Specificira zahtjeve za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i kontinuirano poboljšanje sistema upravljanja bezbjednošću informacija u kontekstu organizacije, uključuje zahtjeve za procjenu i tretman rizika bezbjednosti informacija prilagođene potrebama organizacije.

## MEST EN ISO 50001 - Sistemi upravljanja energijom - Zahtjevi sa uputstvom za upotrebu

- Utvrđuje zahtjeve za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja energijom (EnMS). Planirani ishod je da se omogući organizaciji da slijedi sistematski pristup u postizanju stalnog poboljšavanja energetske performansi i EnMS-a.

## MEST EN ISO 22000 - Sistemi menadžmenta bezbjednošću hrane - Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane

- Specificira zahtjeve za sistem menadžmenta bezbjednošću hrane (FSMS) neophodne za organizacije koje su direktno ili indirektno uključene u lanac hrane.

## MEST ISO 31000 - Menadžment rizikom - Smjernice

- Daje smjernice za upravljanje rizikom sa kojim se suočavaju organizacije, a smjernice su primjenjive na bilo koju organizaciju i njen kontekst; pruža zajednički pristup upravljanju bilo kojom vrstom rizika.

# Završne preporuke

Vodič QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori ukazuje na značaj implementacije standarda u MMSP, koji dovodi do kontinuiranog unapređenja poslovnih procesa, veće efikasnosti poslovanja, većeg zadovoljstva klijenata i potrošača, sistemskog pristupa profesionalnom usavršavanju i motivisanju zaposlenih, većoj konkurentnosti MMSP, adekvatnog monitoringa upravljanja poslovnim procesima i rizicima, sistemske usklađenosti sa zakonima, boljeg *goodwill*-a i ukupnog imidža MMSP, usklađenosti sa međunarodnim standardima, efektnog pristupa jedinstvenom tržištu EU itd.

Sistem upravljanja kvalitetom je upravljački sistem, koji dovodi do ostvarenja poslovnih ciljeva, pa se postavlja pitanje da li pred odgovornim donosicima odluka u MMSP može postojati i najmanja dilema u vezi primjene QMS-a. Vjerujemo da ne postoji niko u poslovnom svijetu ko nije posvećen kreiranju vizije i poboljšanju ukupnih aktivnosti MMSP ka ostvarivanju ciljeva i poslovnih planova primjenom različitih metoda i principa.

Nije slučajno što smo na početku Vodiča istakli citat iz knjige „**Promijenite SE, ili će VAS promijeniti**”, autora **Burka Hedžisa**, jer smo i u Crnoj Gori zadnjih decenija svjedoci konstantnog privrednog razvoja i ukupnog ekonomskog rasta, značajnog priliva stranih direktnih investicija, ali i sve veće konkurentnosti na domaćem tržištu do koje je došlo zbog porasta broja inostranih kompanija koje posluju u Crnoj Gori. Kao posledica toga, nedvosmisleno se ukazuje potreba da domaća MMSP moraju u značajnijoj mjeri, nego što je do sada bio slučaj, implementirati standarde i tako se u kontinuitetu, na stabilan i održiv način prilagođavati sve zahtjevnijim tržišnim uslovima poslovanja u Crnoj Gori. U suprotnom, realan scenario je da će njihove sadašnje tržišne pozicije „preuzeti” konkurentske kompanije iz regiona i zemalja EU, koje, kao što smo istakli, svi više razvijaju svoje poslovne strategije ka rastućem i samim tim sve privlačnijem poslovnom ambijentu i ukupnom tržištu u Crnoj Gori.

U skladu sa navedenim, izdvojicemo i jedan citat iz raznovrsne poslovne literature **Adižes Instituta\***, jedne od najpoznatijih globalnih konsultantskih kuća, koja u svom fokusu ima upravljanje promjenama i transformaciju kompanija u cilju postizanja veće efikasnosti. Upređujući organizacionu kulturu u kompanijama, različitim metodama i stilovima upravljanja, između ostalog razvijajući i različite modele timskog rada i liderstva, citat koji slijedi predstavlja još jednu potvrdu značaja primjene standarda sistema upravljanja kvalitetom (QMS-a) u MMSP:

*„Kompanije su uspješne onoliko koliko energije posvećuju svojim klijentima. Da bi što više energije posvetili svojim klijentima, moraju manje energije da troše u okviru kompanije, tj. da imaju jasne unutrašnje odnose. Da bi imali jasne unutrašnje odnose, moraju da imaju jasnu strukturu. Imati jasnu strukturu znači imati definisane nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti. Problem nastaje jer su promjene na tržištu ne samo brze, nego i velike, a sa njima se mijenjaju i potrebe klijenata. Uspješno se fokusirajući na potrebe klijenata kompanije rastu, ali ne stižu da taj rast isprate i unutrašnjim razvojem. Razvijati organizaciju znači prije svega prilagoditi organizacionu strukturu strategiji, ciljevima i planovima.”*

Sistem upravljanja kvalitetom (QMS), dakle, mora da bude prilagođen potrebama MMSP, proizvodu i/ili usluzi koju pruža MMSP, a standard MEST EN ISO 9001 pruža grupu smjernica koje omogućavaju veći stepen sigurnosti da se tokom poslovanja, ni u jednom segmentu, ne zanemari ili ne propusti ni jedan važan element koji je neophodan u cilju postizanja željenog i planiranog efekta uspješne implementacije QMS-a u MMSP.

*Zbog svega navedenog, često se konstatuje da QMS „nema ni početak ni kraj”, tj. da je to „krug bez kraja“. Zbog toga je važno imati dobar PLAN na osnovu kog se stalno provjeravaju poslovni procesi i rizici poput realizacije aktivnosti, kretanja na tržištu, aktivnosti konkurencije, promjene zahtjeva i očekivanja potrošača itd. Samo na taj način, striktnim pridržavanjem navedenog Plana, na održiv način se može pratiti uspješnost realizacije svih poslovnih procesa, prije nego eventualno nastanu neočekivani rizici koji mogu ugroziti poslovanje MMSP.*

Stoga, neka ovaj Vodič bude taj potreban podsticaj za prioritarno usmjeravanje MMSP u Crnoj Gori ka većoj imlementaciji standarda, a na tom putu će imati svu potrebnu institucionalnu podršku od strane ISME, kao predstavnika zvanične infrastrukture kvaliteta u Crnoj Gori.

\* Adižes Institut je 1971. godine osnovao jedan od najvećih savremenih teoretičara menadžmenta dr Isak Adižes.

## O Vodiču su kazali...

“Kvalitet predstavlja osnovnu karakteristiku dobrog proizvoda i usluge i opravdava cijenu koju će potrošač da plati. Poslovni proces, koji omogućava dobar kvalitet, nije slučajnost nego se temelji na znanju, dobroj pripremi i realizaciji, iskustvu i inovativnosti. Standardi predstavljaju podsjetnik za planiranje i realizaciju kvalitetnog procesa i na taj način pružaju izuzetno značajnu podršku preduzećima olakšavajući im poznavanje pravila igre prilikom nastupanja na tržištu, u smislu pružanja kvalitetnih proizvoda i usluga.”

*Andrej Plahutnik, vođa tima EPRD*

“Vodič kroz principe menadžmenta kvaliteta za MMSP je sadržajna i dobro ilustrovan studija koja može da vodi organizaciju (MMSP) u značajnije povećanje efektivnosti - efikasnosti kroz što bolju uređenost, red i integracionu sposobnost. Ovim Vodičem autori posebno analiziraju svaki princip QMS-a ali poseban akcenat stavljaju na procesni pristup, princip “kao stvoren” za MMSP jer su u njemu koncentrisani i svi ostali principi. Na ovaj način se sugerše jedan novi pristup organizaciji (MMSP) koji kroz institut “vlasnika procesa” preuzima i sve one komponente koje ga prate: “vlasnik rizika”, “vlasnik obuke i osposobljavanja”, “vlasnik poboljšavanja”. Sve ovo upućuje na novi pristup organizovanja MMSP koji je potpuno rasterećen od “starog pristupa” - glomazne hijerarhije i krutih odnosa (silosa). Ovo su tzv. „procesni odnosi” zasnovani na principima QM-a i unapređenom QMS-u, koji je prošao nekoliko unapređenja od Q.2, prema Q.3, prema Q.4... prema TQM-u (*Total Quality Management*) - demokratskom liderstvu (radimo i učimo zajedno!) i prema organizaciji koja uči. Uči se o zahtjevima korisnika, o tome kako ih konkurencija ispunjava, uči se o poboljšanjima, uči se kako biti još bolji, a klijent još zadovoljniji. Primjenom pristupa i principa koji su sa ilustracijama razrađeni u ovoj studiji, a koji su pomenuti i u ovom osvrtu je, vjerujem, najbolji i najpraktičniji način da se organizacija (MMSP) uvede i uspješno i održivo osposobi da opstane, razvija i da bude dominantna.”

*prof. emeritus Milan J. Perović, predsjednik Koordinacionog odbora  
za kvalitet u Privrednoj komori Crne Gore*

“Ovaj Vodič pruža kratak i ilustrativan pregled svrhe sistema menadžmenta kvalitetom i prednosti koje QMS donosi organizacijama koje se za njega odluče i koriste ga kao dio svoje upravljačke prakse. Odgovarajuća integracija sedam principa upravljanja kvalitetom omogućava organizacijama da svoje interne politike, procese i aktivnosti prilagode eksternim promjenama, potrebama i očekivanjima kupaca i drugih zainteresovanih strana, te da pravovremeno preduzmu akciju i planiraju buduće aktivnosti. Vodič takođe odgovara na uobičajeno pitanje malih i srednjih preduzeća o tome kako pristupiti implementaciji QMS-a uz održavanje postojeće dobre prakse – pitanje koje u početku može nepotrebno obeshrabiliti implementaciju QMS-a. U tom smislu, Vodič je neprocjenjivo štivo za sve preduzetnike koji žele razviti svoje poslovanje, fokusirajući se na svoje kupce i prepuštajući implementaciju u velikoj mjeri osnaženim zaposlenima.”

*Janez Furlan, viši ekspert za infrastrukturu kvaliteta, Republika Slovenija*



“Vodič je u suštini praktičan sažetak sa puno uslova i pristupa, koje bi trebao uvažavati svaki menadžer ili preduzetnik da bi obezbijedio stabilnost kompanije i olakšao upravljanje na svim nivoima. ISME, kao nacionalno tijelo za standardizaciju, ovim Vodičem na analogan način daje alat MMSP, da bi se MMSP što lakše i efikasnije pripremili za implementaciju standarda. Vodič ima i ulogu informisanja MMSP, kako bi se standardi, shodno namjeri, što lakše koristili.

Kao ekspertinja za pripremu standarda, potvrđena od strane *Small Business Standards* (SBS) u Briselu, uz poštovanje pravila za što jednostavniju primjenu standarda u MMSP, standardizaciju smatram osnovom za razumijevanje minimuma tehničkih zahtjeva za sve proizvode, koje proizvođači plasiraju na unutrašnje tržište Evropske unije, što nadalje otvara put do tržišta bez dodatnih prepreka u trgovini.

Iz nekoliko aspekta mogu potvrditi, da koliko god bilo teško upotrebljavati standarde, primjena standarda je najefikasniji i najlakši put za postizanje kvaliteta, usklađenosti proizvoda, izvođenja laboratorijskih metoda ispitivanja, koje nas dovode do poznavanja svojstava proizvoda, traženja inovacija i nadgradnje nivoa struke, upravljanja procesima i rukovođenja zaposlenima a sve u cilju podsticanja konkurentnosti i utvrđivanja položaja na tržištu kako nacionalnom, tako i međunarodnom. To je u poslovanju MMSP još izraženije jer MMSP nemaju mogućnosti za ulaganje u razvoj u tolikoj mjeri da bi sa svojim ograničenim resursima mogli doći do pozitivnih rezultata za kratko vrijeme.

Globalna pa i nacionalna konkurencija i sve zahtjevniji korisnici nameću potrebu za praćenjem trendova u svim aspektima poslovanja, pri čemu fokus na kvalitetu i održivosti predstavlja jedan od važnijih preduslova za uspješno i dugoročno pozicioniranje na međunarodnom tržištu. U tom kontekstu značajnu ulogu imaju međunarodni standardi sistema upravljanja kvalitetom (EN ISO 9001), životnom sredinom (EN ISO 14001) i energijom (EN ISO 50001) u pogledu primjene svih sistema upravljanja.

Sedam principa QMS mogu omogućiti MMSP “lakši put” do postizanja sistemski optimalnijeg poslovanja, koje je fokusirano na sve učesnike u tržišnom lancu, počevši od proizvođača do krajnjih korisnika, pa i u samom proizvodnom procesu: kod izbora pravih procesa, efikasnog načina liderstva, uključavanja zaposlenih, međusobne komunikacije i odnosa.

Implementacija 7 koraka QMS-a i zahtjeva standarda ISO 9001 u MMSP može dovesti do interne implementacije odnosno završiti sa eksternom sertifikacijom i odobrenjem za izdaju sertifikata. Na taj način MMSP postaje usklađeno sa međunarodnim standardima i ujedno unapređuje konkurentsku poziciju.

Vodič je još jedan od praktičnih primjera dobre saradnje nacionalnog tijela za standardizaciju sa korisnicima i pružanja informacija MMSP, kako bi se što lakše ispunili zahtjevi standarda i pronašle prednosti u konkurentnom poslovnom okruženju.”

*mr Emilija Bratož, evropski ekspert za tehničku usklađenost  
i standardizaciju (članica Small Business Standards), Republika Slovenija*

“Implementacija standarda pomaže MMSP da unaprijede svoje resurse i poslovne performanse, poboljšaju proizvode, usluge i sisteme, kvalitetnije odgovore na savremene trendove, povećaju motivisanost zaposlenih, osvoje povjerenje poslovnih partnera i klijenata (sadašnjih i budućih) i zabilježe uspješniji nastup na domaćem i inostranom tržištu. Kompanije koje se za taj proces odluče, u ovoj će publikaciji pronaći vrijedan sadržaj koji planirane korake znatno olakšava, a njima donosi rast, razvoj i dugoročno bolje poslovne rezultate.”

*Zvezdana Oluić, šefica Sektora za PR i marketing i savjetnica  
za žensko preduzetništvo i menadžment, Unija poslodavaca Crne Gore*

Ministarstvo ekonomskog razvoja Vlade Crne Gore je u kontinuitetu posvećeno kreiranju ukupnog društvenog ambijenta u Crnoj Gori na način da omogući ekonomski progres mikro, malim i srednjim preduzećima i cjelokupnoj društvenoj zajednici, što će za rezultat imati i veći životni standard građana Crne Gore.

Zahvaljujući finansijskoj i ukupnoj podršci fondova EU, u minulom periodu Ministarstvo je realizovalo više značajnih projekata, a jedan od njih je i “Povećanje kapaciteta institucija nadležnih za harmonizaciju i implementaciju zakonskog okvira EU u oblasti konkurentnosti i inovativnosti” u kom je ISME jedna od institucija korisnica. ISME je kroz Projekat u cjelosti opravdao svoju misiju realizovavši do sada eminentan broj aktivnosti kako za svoje zaposlene tako i za eksterne zainteresovane strane (predstavnik mikro, malih i srednjih preduzeća, javnih institucija i društvenih organizacija).

Jedna od tih programskih aktivnosti je publikacija „Vodič kroz principe QMS-a za mikro, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori“, koji predstavlja jedan kvalitetan putokaz koji treba da podstakne predstavnike MMSP da u svojim poslovnim procesima implementaciju standarda prepoznaju kao jedan od najvažnijih prioriteta u cilju obezbjeđivanja uslova da se na adekvatan i blagovremen način prilagode sve zahtjevnijim tržišnim izazovima.

Proces standardizacije nema alternativu kada govorimo o održivom poslovanju, posebno u kontekstu nadolazećih sve zahtjevnijih globalnih promjena, koje nadalje utiču na sve kompleksniju ne samo globalnu konkurentnost, već i na konkurentnost na nacionalnim nivoima.

Kao resorno Ministarstvo, sa zadovoljstvom možemo konstatovati programski razvoj ISME u proteklom dvogodišnjem periodu, upravo zahvaljujući realizovanim programskim aktivnostima, koje su kolege iz ISME sa uspjehom i na originalan način koncipirali, uz podršku i saradnju sa Delegacijom Evropske unije u Crnoj Gori i Ministarstvom ekonomskog razvoja.

Primjena standarda u poslovanju MMSP je bila i ostaće prioritarna politika kada govorimo o podršci Vlade Crne Gore i Ministarstva za ekonomski razvoj.

*Ministarstvo ekonomskog razvoja Vlade Crne Gore, Ana Šebek,  
samostalna savjetnica u Direktoratu za unapređenje konkurentnosti privrede*

## Izvori:

MEST EN ISO 9001 Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtjevi  
MEST EN ISO 9000 Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rječnik  
MEST EN ISO 9004 Menadžmen kvalitetom - Kvalitet organizacije - Smjernice za postizanje održivog uspjeha  
MEST ISO 31000 Menadžment rizikom - Smjernice  
*Menadžment kvalitetom usluga*, prof. dr Milan J. Perović, prof. dr Zdravko Krivokapić, Podgorica, 2007  
*Unutrašnje tržište Evropske unije i CE oznaka*, dr Saša Prešern, Ljubljana, 2003  
*Upravljanje promjenama*, Isak Adižes, Novi Beograd, 2006  
*Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Isak Adižes, Novi Beograd, 2009  
*Blue Guide on the implementation of the product rules 2022*, Evropska komisija, 2022  
[https://isme.me/sr\\_ME/](https://isme.me/sr_ME/)  
<https://www.akreditacija.me/>  
<https://komora.me/pkcg/udruzenje-malih-i-srednjih-preduzeca-i-preduzetnika>  
<https://kvalitet.org.rs/>  
<https://www.iso.org/home.html>  
<https://www.cencenelec.eu/>  
<https://www.iec.ch/publications/international-standards>  
<https://www.etsi.org/>  
<https://iso.org.rs/iso-90012015-qms/>  
<https://poduzetnik.biz/produktivnost/10-inspirativnih-citata-o-timskom-radu/>  
<https://hotelijer.blogspot.com/2016/04/koje-su-obaveze-konobara.html>

