

POSLOVNI PROCESI U INSTITUCIJAMA I SLUŽBAMA CIVILNE ZAŠTITE U KONTEKSTU TQM-A

BUSINESS PROCESSES IN CIVIL PROTECTION INSTITUTIONS AND SERVICES IN THE CONTEXT OF TQM

Župljanin Slobodan | Nezavisni univerzitet Banja Luka, Fakultet za bezbednost, Banja Luka, Bosna i Hercegovina |

slobodan.zupljanin@nubl.org

Karadža Mario | Evropski defendologija centar, Banja Luka, Bosna i Hercegovina | m.karadža@gmail.com

Balaban Mladenka | Beogradska bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, Srbija |

Sažetak

Danas, kada posmatramo i analiziramo mnoge organizacije u našem neposrednom okruženju, pa i šire, može se primijetiti njihova nesposobnost da prate visok tempo promjena u sopstvenom okruženju koje nameću globalizacija tržišta, razvoj informacionih tehnologija i sistema komunikacija, promjena stila života i slično. Potpuno identična je i situacija kod institucija i službe koje se primarno bave poslovima civilne zaštite, kao neizostavnom elementu u sistemu državne uprave. Institucije i službe civilne zaštite nisu izdvojen sistem u okviru društvene zajednice koji je imun na promjene iz poslovnog okruženja i čija je svrha postojanje radi samih sebe. Naprotiv, one su dio integrisanog sistema državne uprave koje imaju primarnu ulogu u zaštiti i spašavanju stanovništva u vanrednim situacijama. Da bi, u savremenom dobu, u kojem živimo, mogli uopšte govoriti o naprednim konceptima vođenja i upravljanja poslovnim organizacijom u cjelini, neophodno je ići u korak s vremenom, a to znači u organizaciji treba zagovarati koncept kvaliteta. Sastavni element koncepta kvaliteta je neprekidno poboljšavanje poslovnih procesa, a da bi se poslovni procesi mogli unapređivati, neophodno je, u prvom koraku, identifikovati i izvršiti selekciju poslovnih procesa koje treba unaprijediti.

Abstract

Today, when we observe and analyze many organizations in our immediate environment, and beyond, we can see their inability to keep up with the high pace of changes in their own environment imposed by market globalization, development of information technology and communication systems, lifestyle changes and the like. The situation with institutions and services that primarily deal with civil protection, as an indispensable element in the state administration system, is completely identical. Civil protection institutions and services are not a separate system within the social community that is immune to changes in the business environment and whose purpose is to exist for themselves. On the contrary, they are part of an integrated system of state administration that has a primary role in protecting and rescuing the population in emergencies. In order to be able to talk about advanced concepts of leading and managing a business organization as a whole in the modern age in which we live, it is necessary to keep up with the times, which means that the concept of quality should be advocated in the organization. An integral element of the quality concept is the continuous improvement of business processes, and in order for business processes to be improved, it is necessary, in the first step, to identify and select business processes that need to be improved.

Ključne reči: organizacija, civilna zaštita, kvalitet, proces, unapređenje.

Keywords: organization, civil protection, quality, process, improvement

JEL klasifikacija: L15

DOI: 10.5937/trendpos2102096Z

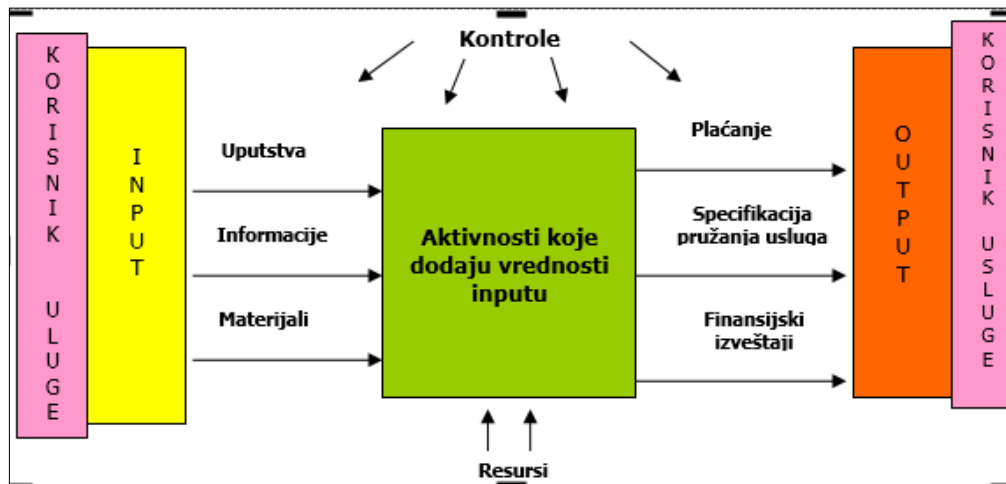
UDK: 005.41:351.862.21

005.6:355.58

COBISS.SR-ID 52310537

1. Uvod

Da bi se mogla kvalitetno izvršiti selekcija procesa unutar institucija i službi civilne zaštite potrebno je, kao što je to već prethodno rečeno, izvršiti pravilnu identifikaciju procesa (procesu podrške i primarnih procesa) i definisati okvir procesa, a na kraju implementacije (ako se radi o novom procesu ili poboljšanom postojećem) potrebno je izvršiti i vrednovanje istog. Osnovna tema koja se provlači kroz svakodnevno funkcionisanje institucija i službi civilne zaštite je kako da institucije i službe civilne zaštite budu sposobne da efektivno upravljaju procesima ili da se identifikuje obim poboljšanja. Da bi to bilo jasno neophodno je potpuno razumijevanje procesa – Šta se zapravo dešava, Kako, Kada, Ko je odgovoran itd.? Prije nego što se uopšte počnu proučavati procesi u institucijama i službama civilne zaštite, važno je potpuno razumjeti faktore koji utiču na njega i koji na taj način potencijalno utiču i na postojeće performanse procesa i na budući obim poboljšanja. Za potpuno razumijevanje potrebno je vratiti se osnovnoj definiciji.



Slika 1. Model procesa u institucijama i službama civilne zaštite

Izvor: [2]

Da bi proces funkcionisao, on mora da dobija input-e, i da zauzvrat proizvodi output-e (slika 1). Pored toga, neki procesi funkcionišu potpuno bez ikakve spoljne kontrole (tj. politika institucije ili službe civilne zaštite, zakonski zahtjevi itd.). Procesu zatim koriste resurse (ljude, informacije, prostorije itd.). Kada se govori o faktorima koji se mogu skupiti u model ili okvir procesa, on se prema riječima Ivanovića (2007.), „često naziva mapa definisanja procesa“ (str. 4). U tekstu koji slijedi biće detaljnije opisani neki od procesa koji se izdvajaju po učestalosti promjena iz praktičnih razloga i potrebe koju diktiraju savremeni uslovi poslovanja.

2. Identifikovanje i selekcija osnovnih poslovnih procesa u institucijama civilne zaštite koje treba unaprijediti

2.1. Proces razumijevanja potreba korisnika usluga

Svrha postojanja administrativnog aparata svake institucije i službe civilne zaštite propisana je zakonskom i podzakonskom regulativom iz kojih proizilaze prava i obaveze istih i u uskoj vezi je sa životnim potrebama stanovništva koje živi na nivou lokalne zajednice. Uslov da administrativni aparat institucije i službe civilne zaštite budu u potpunoj funkciji svojim građanima koji žive na nivou lokalne zajednice koju administrativno obuhvata administrativni aparat institucije ili službe civilne zaštite, jeste da se u potpunosti razumiju potrebe korisnika usluga po osnovu različitih osnova. Po svojoj suštini, koncept korisnika usluga uopšte, predstavlja postindustrijsku fazu razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa i predstavlja opredijeljenost marketinga svake organizacije prema zadovoljenju potreba potrošača u savremenim uslovima. Danas se sve više postavlja zahtjev stvaranja veće vrijednosti za

korisnike usluga od one vrijednosti koju oni očekuju. Razumijevanje potreba korisnika usluga je kompleksan i sveobuhvatan proces prikazan na slici 2. Korisnici usluga u institucijama i službama civilne zaštite moraju biti početna i krajnja tačka svih planova i aktivnosti. Aktivnosti počinju saznanjem o usluzi za koju će postojati zainteresovani korisnici, da bi, kada se pojavi na „tržištu“, bila korištena i ocjenjivana od strane korisnika usluga. Značaj ovog procesa u institucijama i službama civilne zaštite ogleda se u tome što u zavisnosti od ocjene i postignutog zadovoljstva ponuđenim uslugama administrativnog aparata institucije ili službe civilne zaštite, korisnici usluga se opredjeljuju u davanju podrške određenoj političkoj opciji u ulozi birača na izborima, odnosno u redovnom plaćanju poreskih obaveza kada su u ulozi poreskih obveznika i, konačno, u aktivnom učešću i doprinosu poboljšanju opštih uslova života i rada u lokalnoj zajednici i društvu u cjelini.



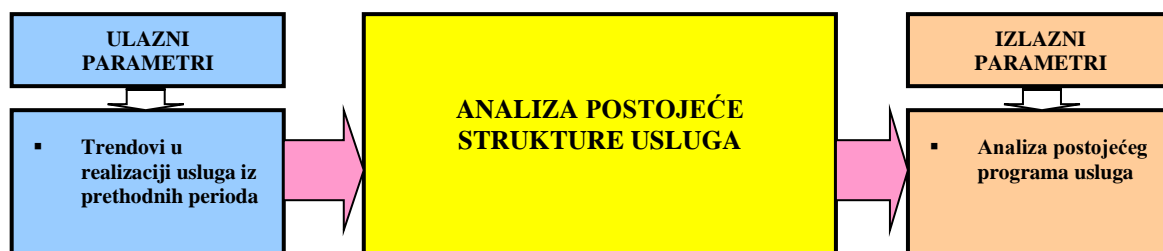
Slika 2. Proces razumijevanja potreba korisnika usluga u instituciji (službi) civilne zaštite

Izvor: [4]

Ulazi u proces razumijevanja potreba korisnika usluga su: glas korisnika (potrebe i zadovoljstvo), pregled ciljeva kvaliteta, standardi i zakoni i ocjena sposobnosti procesa. Izlazi iz procesa razumijevanja potreba korisnika su: godišnji budžet institucije ili službe civilne zaštite, originali dokumenata, plan kvaliteta i lista zakonske i druge regulative. Proces razumijevanja potreba korisnika usluga se sastoji iz četiri dijela, i to: a) Analiza postojeće strukture usluga, b) Istraživanje potreba korisnika usluga, v) Razvoj procesa pružanja usluga, i g) Planiranje budžeta institucije (službe) civilne zaštite.

2.2. Analiza postojeće strukture usluga

U organizacijama i službama civilne zaštite analiza postojeće strukture usluga je zapravo polazna osnova da bi se uopšte mogla dati sveobuhvatna analiza o dostupnosti institucije (službe) civilne zaštite korisnicima usluga administrativnog aparata, tj. građanima. Struktura administrativnih usluga u pojedinim oblastima rada institucije (službe) civilne zaštite definisana je aktuelnim zakonskim i drugim relevantnim propisima. Analiza trendova u realizaciji usluga u prethodnom periodu, te nivoa budžetskih sredstava uloženi u njihovu realizaciju, je polazni parametar u programiranju budućeg programa usluga. Analizu je potrebno izvršiti sa aspekta efekata realizovanih usluga na razvoj pojedinih segmenata života u konkretnoj instituciji (službi) civilne zaštite. Pri tome je pogodno koristiti odgovarajuće statističke metode (PARETTO analiza programa usluga). Na slici 3 prikazani su ulazi (trendovi u realizaciji usluga iz prethodnih perioda) neophodni za kvalitetnu analizu postojeće strukture usluga kao i izlazi (analiza postojećeg programa usluga).

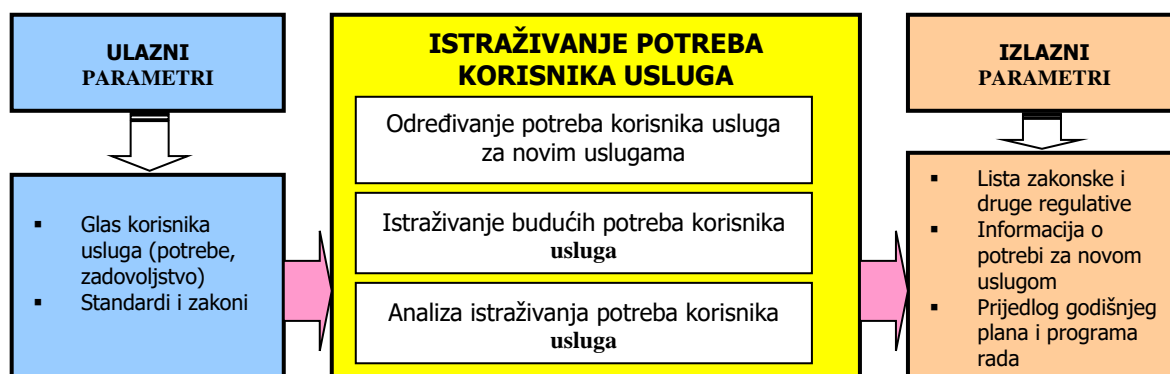


Slika 3: Analiza postojeće strukture usluga u instituciji (službi) civilne zaštite

Izvor: [4]

2.3. Istraživanje potreba korisnika usluga

Istraživanje potreba korisnika usluga je važan dio procesa razumijevanja potreba korisnika usluga pogotovo ako se uzme u obzir činjenica da su buduće potrebe korisnika u stalnim promjenama koje su vođene stalnim promjenama društveno-ekonomskog razvoja. Zato je saznanje o potrebama korisnika usluga, kao poreskih obveznika, značajan segment ukupnog programiranja aktivnosti institucija (službi) civilne zaštite. Na slici 4 prikazana je struktura istraživanja potreba korisnika usluga u institucijama (službama) civilne zaštite iz koje je vidljivo da su ulazi (*input*) predstavljeni kroz glas korisnika (potrebe i zadovoljstvo korisnika usluga) i standarde i zakone, dok su izlazi (*output*) manifestovani kroz listu zakonske i druge regulative, informacije o potrebi za novom uslugom i prijedlogu godišnjeg plana i programa rada. [4]



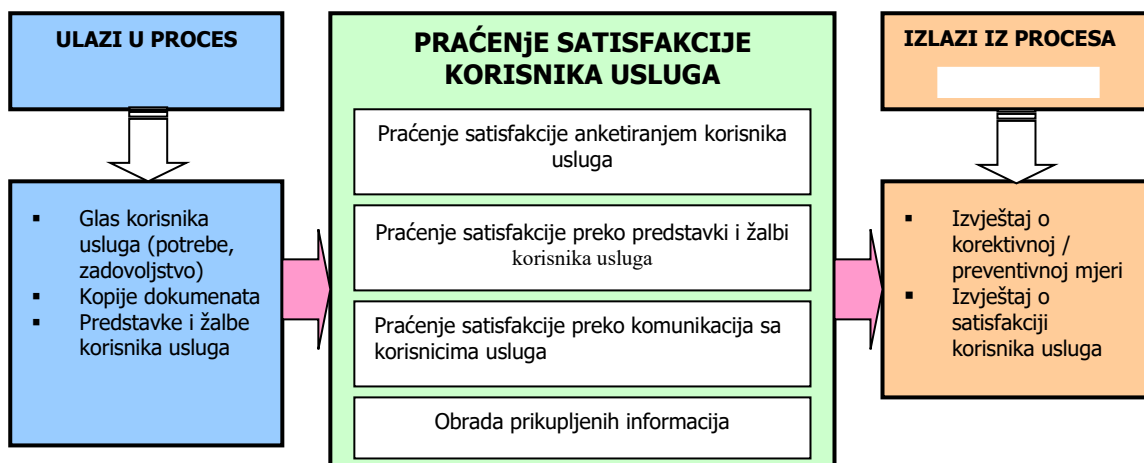
Slika 4: Istraživanje potreba korisnika usluga u institucijama (službama) civilne zaštite

Izvor: [4]

2.4. Proces praćenja satisfakcije korisnika usluga

Nivo satisfakcije korisnika je najbolji pokazatelj u kojoj mjeri institucija (služba) civilne zaštite zadovoljava potrebe i želje korisnika usluga, a istovremeno je najbolji način da se unaprijedi kvalitet usluga. Proces praćenja satisfakcije korisnika usluga uslovljen je kreiranjem i razvojem određenog sistema komuniciranja u organizacijama. Za ostvarivanje kontakata bilo koje vrste i preduzimanje bilo kakvih aktivnosti, neophodna je komunikacija, odnosno komuniciranje, što u najširem smislu podrazumijeva prikupljanje, obradu i razmjenu podataka i informacija. [4] Korisnik usluge je zadovoljan kada usluga ispunjava ili nadmašuje njegova očekivanja. U profitnim organizacijama zadovoljstvo korisnika usluge rezultuje povećanom lojalnošću koja ima za posljedicu ponovljene kupovine istog ili drugih proizvoda, te pozitivnom usmenom propagandom koja ima za posljedicu povećanje broja novih potrošača, tj. kupaca. U institucijama (službama) civilne zaštite zadovoljstvo korisnika usluga se direktno rezultuje u visokoj ocjeni rada institucije (službe) civilne zaštite kroz različite oblike anketiranja, te savjesnim odnosom korisnika usluga kroz pomoć u radu na terenu iskazanu od strane građana,

što direktno utiče na bezbjednost društvene zajednice. Na slici 5 prikazan je proces satisfakcije korisnika usluga u institucijama (službama) civilne zaštite.



Slika 5: Proces praćenja satisfakcije korisnika usluga u institucijama (službama) civilne zaštite

Izvor: [4]

2.5. Obrada prikupljenih informacija

Obrada prikupljenih informacija se vrši na osnovu prikupljenih ocjena zadovoljstva korisnika usluga, analize predstavki i žalbi, provedenih istraživačkih studija u ovoj oblasti, te drugih informacija prikupljenih u dnevnim komuniciranjima sa korisnicima usluga. Obradu informacija obezbjeđuje stručna služba, koja u eksplicitnom smislu treba da ukaže na: 1) prosječnu ocjenu zadovoljstva pojedinim zahtjevom, odnosno očekivanjem navedenom u anketnim obrascima, 2) učestalost primjedbi i sugestija prikupljenih u redovnim kontaktima sa korisnicima usluga i njihovim uzročnicima, 3) ukupnu procjenu zadovoljnih korisnika. Pri analizi podataka korisno je koristiti PARETTO ANALIZU.[3] za utvrđivanje značajnosti pojedinih primjedbi, te ISHIKAWA DIJAGRAM za diskusiju, analizu i utvrđivanje uzročnika primjedbi i nezadovoljstva.

Sve obrađene podatke neophodno je evidentirati u jedinstven Izveštaj o satisfakciji korisnika usluga koji se razmatra na redovnim preispitivanjima od strane menadžmenta institucije (službe) civilne zaštite. Ukoliko se tokom analize uoče pojedinačni uzročnici koji značajno utiču na stepen nezadovoljstva korisnika usluga, stručna služba treba da obavijesti nadležnog rukovodioca institucije (službe) civilne zaštite, te se pokreće korektivna, odnosno preventivna mjera prema unaprijed utvrđenim procedurama. Na slici 6 dat je prikaz inputa i outputa kod obrade prikupljenih informacija. [3]

2.6. Proces kontrole procesa i rizika

Kontrola procesa se vrši upoređivanjem uspostavljenih ciljeva kvaliteta institucije (službe) civilne zaštite sa ostvarenim vrijednostima bitnih karakteristika procesa koji se evidentiraju u određenim izvještajima o kontrolisanju i ispitivanju (slika 7). Proces kontrole procesa i rizika se sastoji od: 1) Izbora kritičnih procesa, 2) Proračuna koeficijenta procesnih performansi, i 3) Ocjenjivanja procesnih performansi. [3]

A/ *Izbor kritičnih procesa.* Ocjena sposobnosti procesa se vrši za kritične procese kojima se direktno ili posredno utiče na ostvarivanje uspostavljenih ciljeva kvaliteta ili satisfakcije korisnika usluga ili koji su u prethodnim analizama pokazali nezadovoljavajuće performanse. Za izabrane procese se pripremaju evidentirani podaci iz izvještaja kontrolisanja i ispitivanja, ili drugih dokumenata u kojima su evidentirane ostvarene vrijednosti karakteristika procesa.

B/ Za odabrane kritične procese utvrđuju se parametri sposobnosti *prosječno vrijeme i standardna devijacija rješavanja zahtjeva korisnika usluga*. U svrhu mjerenja ovih parametara potrebno je na kraju svakog kvartala uzeti slučajno odabrani uzorak. Izračunate vrijednosti se koriste: 1) U cilju uspostavljanja prosječne vrijednosti i granica dozvoljenih odstupanja vremena rješavanja zahtjeva, a u svrhu ocjene sposobnosti procesa, i 2) Za uspostavljanje ciljeva za naredne planske periode u smislu smanjivanja ovih vrijednosti.

Za svrhu uspostavljanja prosječne vrijednosti i granica dozvoljenih odstupanja vremena rješavanja zahtjeva, prikaz podataka se vrši u obliku pojednostavljene kontrolne karte (\bar{x} - σ), a za svrhu uspostavljanja ciljeva za naredne planske periode, podaci se moraju posmatrati integralno sa ostalim ciljevima kvaliteta u okviru procesa planiranja ciljeva. Nakon dovoljnog broja analiziranih perioda (kvartala) biće omogućeno ocjenjivanje sposobnosti procesa metodom proračuna koeficijenata sposobnosti odabranih procesa (C_{pk}).

V/ *Ocjenjivanje procesnih performansi*. Utvrđene vrijednosti prosječnog vremena i standardne devijacije rješavanja zahtjeva korisnika usluga služe za ocjenjivanje procesnih performansi u kojima se zahtjevi rješavaju. Za procese kod kojih su vrijednosti ovih pokazatelja najveće, pokreću se postupci istraživanja uzročnika i mogućnosti njihovog otklanjanja u vidu preventivnih mjera prema unaprijed predviđenoj proceduri. U ovu svrhu moguće je koristiti pogodne metode i tehnike upravljanja ukupnim kvalitetom.[3] (ISHIKAVA dijagram, PARETTO dijagram). Za procese kod kojih se utvrdi da je prosječna vrijednost rješavanja zahtjeva uvećana za tri standardne devijacije prešla zakonom utvrđeni vremenski rok, izvodi se zaključak o nedozvoljenoj vjerovatnoći prekoračenja roka i pokreću se korektivne mjere. Kod procesa za koje je moguće utvrditi koeficijent sposobnosti (C_{pk}), ocjenjivanje procesnih performansi se vrši prema kriterijumu: 1) procesi za koje je C_{pk} veći od 1 deklarišu se kao sposobni, 2) procesi za koje je C_{pk} manji od 1 se deklarišu kao nesposobni i utvrđuje se prijedlog korekcije procesa, odnosno unaprijeđenja procesa.

2.7. Proces upravljanja neusaglašenostima

Upravljanje neusaglašenostima ima za cilj izdvajanje neusaglašenih predmeta, uočavanje uzročnika i njihovo otklanjanje prije isporuke usluge korisniku. Time se u krajnjem rezultatu utiče na povećanje zadovoljstva korisnika pruženom uslugom. Sve relevantne informacije o toku rješavanja neusaglašenosti potrebno je zapisati u Registar neusaglašenosti koji je raspoloživ na mjestima njihove pojave. Registar neusaglašenosti može biti u papirnoj formi ili u vidu pogodnog softverskog alata. [4]

Identifikacija neusaglašenosti. Utvrđivanje neusaglašenosti vrši se redovnim postupcima kontrole i nadzora, pri čemu su osnova za odluke važeće zakonske odredbe koje regulišu postupak rješavanja usluge, planovi kvaliteta i/ili sumnja da će namjeravani postupak ugroziti kvalitet pružene usluge. U procesima institucija (službi) civilne zaštite neusaglašenosti se javljaju u vidu nedovoljno dokumentovanih zahtjeva za pružanje usluge u odnosu na zakonske zahtjeve, pogrešno primjenjenih odgovarajućih zakonskih odredbi, prekoračenja roka za rješavanjem zahtjeva koji su predviđeni zakonom, slanja završnog akta (pismena) na pogrešnu adresu, a ne na stvarnu adresu podnosioca zahtjeva (korisnika usluge), kao i drugi uzroci nemogućnosti daljeg procesuiranja ili rješavanja zahtjeva korisnika usluga.

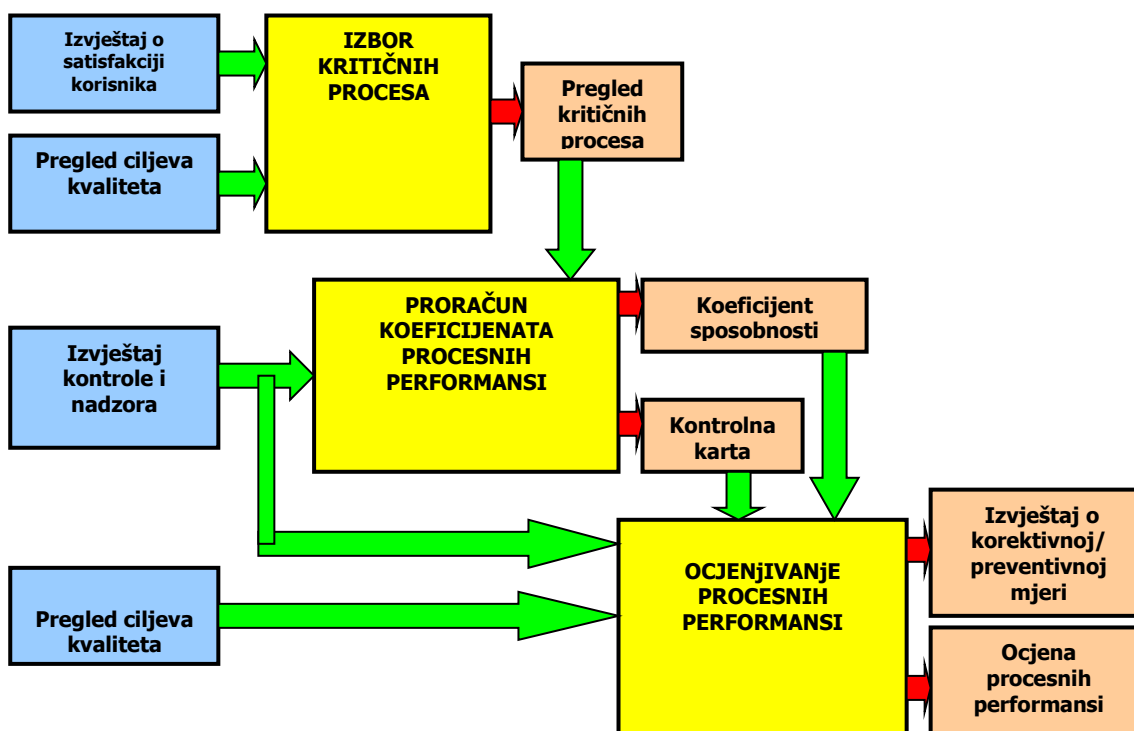
Izdvajanje i dokumentovanje neusaglašenosti. Neusaglašeni predmeti (zahtjevi korisnika usluga) se moraju odmah izdvojiti u poseban, uočljivi dio radnog prostora koji se označava žutom bojom na pogodan način (npr. žute ladice, registratori, fascikle, trake i sl.). Takav, neusaglašeni predmet, nadležni službenik koji je zadužen za njegovo rješavanje treba odmah evidentirati u Registar neusaglašenosti navođenjem službenog broja predmeta, vremena pojavljivanja neusaglašenosti, uzročnika njene pojave, ali i preporuke/prognoze kad se planira otkloniti neusaglašenost.

Rješavanje neusaglašenosti. Rješavanje neusaglašenosti u prvom koraku vrši službenik odgovoran za obradu predmeta pri čemu pokreće neophodne aktivnosti za rješavanje neusaglašenosti, a informacije o tome evidentira u Registar neusaglašenosti.

Odlučivanje po prijedlogu rješenja. U slučaju da službenik odgovoran za rješavanje neusaglašenosti nije u mogućnosti da samostalno odluči o načinu rješavanja neusaglašenosti, o tome informiše neposrednog rukovodioca i predlaže moguće rješenje. U daljem postupku neposredni rukovodioc analizira prijedlog, konsultuje se sa nadležnim organima i donosi odluku koju saopštava službeniku. Nakon postupka konsultacija i odlučivanja, predmet se rješava u skladu sa odlukom, a informacija o tome se evidentira u Registar neusaglašenosti.

Kontrolisanje i nadzor. Kontrolisanje i nadzor nad provođenjem odluke i daljim procesuiranjem predmeta vrši službenik odgovoran za obradu predmeta, odnosno nadležni rukovodioc u skladu sa odnosnim planom kvaliteta.[4]

Analiza i korektivne mjere. Svi registri neusaglašenosti za određeni period (mjesec ili tromjesečje) moraju se dostavljati predstavniku rukovodstva za kvalitet koji će vršiti njihovu analizu i klasifikaciju po organizacionim cjelinama, uzročnicima i drugim relevantnim parametrima. Ukoliko analiza ukaže na sistemske greške koje uzrokuju ponavljanje istih neusaglašenosti, ili se uoče neusaglašenosti koje značajno utiču na kvalitet usluga i zadovoljstvo korisnika, predstavnik rukovodstva pokrenuće odmah korektivnu mjeru u skladu sa predviđenom procedurom.



Slika 6: Proces kontrole procesa i rizika u institucijama (službama) civilne zaštite

Izvor: [4]

2.8. Proces upravljanja dokumentima

Proces upravljanja dokumentima obezbjeđuje njihovu identifikaciju, izdavanje, distribuciju, održavanje i izmjene tako da u svakom momentu budu raspoloživa ažurna dokumenta na mjestima na kojima se koriste. Dokumenti na kojima se primjenjuju postupci iz ovog procesa su: procedure i uputstva sistema menadžmenta kvalitetom, planovi kvaliteta, kao i dokumenti

spoljnjeg porijekla (standardi, zakonski propisi, dokumenti korisnika usluga kojima se utvrđuju ulazni zahtjevi za uslugom). Upravljanje dokumentima se sastoji iz: 1) arhiviranja dokumenata, 2) distribucije dokumenata i 3) izmjene dokumenata. Na slici 8 prikazan je proces upravljanja dokumentima u institucijama (službama) civilne zaštite.

A/ Arhiviranje dokumenata. Svi originali dokumenata dostavljaju se i čuvaju u arhivi institucije (službe) civilne zaštite nadležnim za informatiku, odnosno u odgovarajućoj organizacionoj jedinici institucije (službe) civilne zaštite.

B/ Distribucija dokumenata. Originali dokumenata mogu se koristiti samo za potrebe predstavnika menadžmenta, odnosno šefa organizacione jedinice u kome se koriste i ne smiju se izdavati drugim korisnicima. Svim ostalim korisnicima mogu se izdavati samo kopije. Arhivar vrši distribuciju dokumenata tako što neposredno dostavlja dokumente stalnim korisnicima.

V/ Izmjene dokumenata. Pod izmjenom dokumenata podrazumijeva se svaka intervencija u dokumentaciji u smislu promjene ili dopune podataka. Izmjenom dokumentacije se ne smatraju povremena odstupanja od postupka rada propisanog dokumenta koja nastaju zbog povremenih i odobrenih razloga koji ne utiču na kvalitet pružanja usluge.

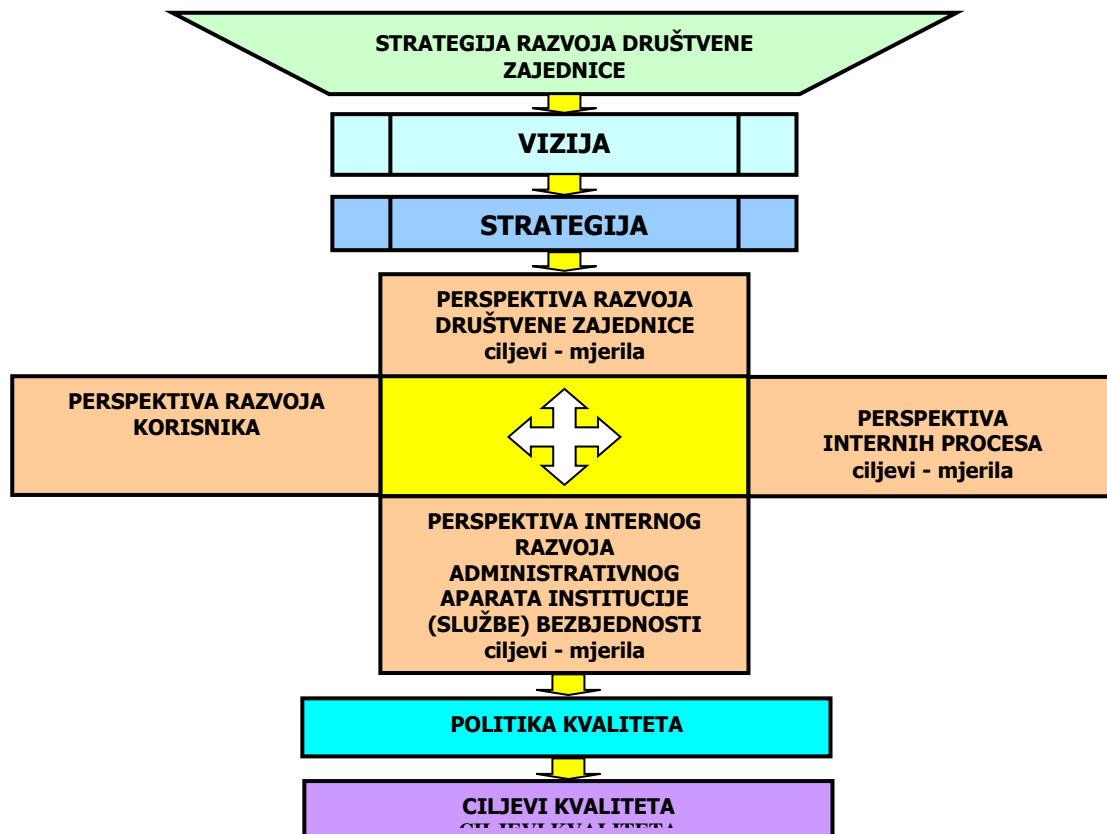
3. BALANCED SCORECARD

3.1. Upošteno o BSC metodi

Posljednja decenija, koju karakterišu sve veća globalizacija i stepen konkurentnosti, napredne tehnologije, složeni proizvodni procesi i visoki zahtjevi kupca, postavila je sasvim nove uslove poslovanja. U ovakvom promjenljivom okruženju institucije i službe civilne zaštite mogu da opstanu i ostvare svoje dugoročne ciljeve samo pravovremenim definisanjem dobre strategije i njenom uspješnom implementacijom. Veliku pomoć u ovim procesima institucije i službe civilne zaštite mogu imati od poznavanja i primjene određenih metoda menadžmenta koje služe za mjerenje uspješnosti poslovanja. U prošlosti su menadžeri mjerili i ocjenjivali uspješnost poslovanja samo na osnovu finansijskih mjerila. Danas, kada organizacije, pa tako i institucije i službe civilne zaštite posluju u tzv. „informacijskom dobu“ koje je sa sobom donijelo i nove uslove poslovanja, menadžeri su uvidjeli da im za praćenje uspješnosti i donošenje kvalitetnih odluka nisu dovoljna samo finansijska mjerila nego da ih moraju dopuniti mjerilima nefinansijske prirode. Zbog različitih pogleda na razvoj mjerenja i ocjenjivanja uspješnosti poslovanja razvilo se i više različitih metoda mjerenja uspješnosti poslovanja kao što su: Balanced Scorecard (BSC), Sistem 20 ključeva, Model šest sigma itd. U posljednje vrijeme najviše se koristi Balanced Scorecard metoda zbog svoje racionalnosti i rentabilnosti, jer prati optimalan broj ključnih karakteristika čiji je izbor proistekao iz vizije i strategije institucija i službi civilne zaštite, tj. ne gubi se vrijeme na mjerenje „svega što se kreće“ što je karakteristično za neke druge metode. Međunarodna istraživanja su pokazala da je BSC u odnosu na druge metode najviše usmjeren ka rezultatima i najbliži korisniku, a pored toga lako se povezuje sa drugim alatima za mjerenje uspješnosti koji se koriste u institucijama (službama) civilne zaštite. U prilog njegovog izbora i kvaliteta ide i to što je on postao osnova za dizajn modula mjerenja performansi u integralnom softveru SAP koji je vodeći softver u svom području.

3.2. Izgradnja BSC u institucijama i službama civilne zaštite

U dinamičnom i promjenjivom okruženju, kao što je današnje, privredne i neprivredne institucije mogu uspješno da ostvare svoje dugoročne ciljeve samo pravovremenim definisanjem dobre strategije i nalaženjem načina za njenu uspješnu implementaciju. U situaciji postojanja velikog broja različitih organizacionih jedinica, kao što je to slučaj sa institucijama (službama) civilne zaštite u Bosni i Hercegovini, često se dešava da postoji niz različitih mjerila i pokazatelja uspješnosti ostvarivanja pojedinih ciljeva. Međutim, ova mjerila nemaju zajednički „kišobran“ koji nedvosmisleno pokazuje da li izmjereni rezultati vode ostvarenju definisanih ciljeva. Balanced Scorecard (BSC) je metoda koja uspješno rješava ovaj problem i veoma je popularna zbog svoje racionalnosti i rentabilnosti, jer prati optimalan broj ključnih karakteristika čiji je izbor proistekao iz vizije i strategije organizacije.



Slika 7: Postupak primjene BSC metode u institucijama (službama) civilne zaštite

Izvor: [4]

BSC omogućava da sve poslovne funkcije, preko jedinstvene liste ciljeva, kritičnih faktora uspjeha, strateških inicijativa i mjerila, svoje djelovanje podrede realizaciji jedinstvene vizije i strategije svake institucije i službe civilne zaštite. Osnovu integracije čini grafički uzročno-posljedični prikaz perspektiva, faktora uspjeha i mjerila, koji omogućava jedinstvenu analizu. Tako svaka poslovna funkcija (organizaciona jedinica) ima perspektivu cjeline i jasnu predstavu šta ona treba da uradi da bi se realizovali identifikovani ciljevi u svim perspektivama. Time se onemogućava da organizacione jedinice rade samo u interesu svojih funkcionalnih ciljeva i interesa, zanemarujući pri tome ciljeve postavljene na nivou organizacije. Da bi uopšte ova metoda bila primjenjiva u instituciji (službi) civilne zaštite, potrebno je obezbijediti kvalitetnu informatičku opremu i odgovarajući softver. Na slici 8 prikazan je postupak primjene BSC metode u institucijama (službama) civilne zaštite.

4. Zaključak

Za dugoročan uspjeh u radu institucija i službi civilne zaštite, presudnu ulogu ima uvođenje standardnih radnih procesa i procedura kontrole kvaliteta pružanja usluga, kako bi se korisnicima usluga i svim ostalim institucijama garantovala kvalitetna, transparentna i efikasna usluga. U tome i jest osnovna vrijednost sistema upravljanja kvalitetom i TQM-a, sagledana kroz cijelu organizaciju kao niza isprepletenih radnih procesa i procedura gdje kvalitet ima presudnu i najvažniju ulogu, a uvijek u cilju zadovoljenja potreba korisnika usluga, tj. građana. U institucijama i službama civilne zaštite nije bitno tražiti krivca za uzrokovane greške, već je suština kako sistemski u budućnosti spriječiti da se takve greške ponove. Posebno mjesto u sistemu kvaliteta (samim tim i TQM-a), svakako, zauzima segment radnih procesa, odnosno upravljanje radnim procesima kroz prizmu identifikovanja, selekcije i unaprjeđenja svih radnih procesa, a posebno onih koji su kočničari funkcionisanja cjelokupne organizacije institucije (službe) civilne zaštite. Za potrebe uvođenja sistema kvaliteta i identifikaciju mogućih izvora otpora, potrebno je sprovesti anketiranje u svim organizacionim jedinicama institucije (službe) civilne zaštite. U anketi bi trebali sudjelovati svi službenici institucije (službe) i zaposleni.

Međutim, uvođenje ISO 9001:2008 standarda, a posebno TQM-a, nema alternative. Prema prof. Majstoroviću (2000.) osnovno pravilo u TQM-u glasi: „Ništa u organizaciji nije tako dobro, da ne bi moglo da bude još bolje“. TQM zaista nema kraja, bitan je samo početak, menadžment institucije (službe) civilne zaštite i veliki entuzijizam pojedinaca garant su uspješnosti uvođenja i implementacije TQM-a, u suprotnom ako će se raditi onako kako se uvijek radilo, dobiće se ono što se uvijek dobivalo, a to je gotovo isti rezultat sa malim oscilacijama gore-dole. Menadžment institucija i službi civilne zaštite se u zemljama u tranziciji našao pred ozbiljnim problemima. Neracionalnost i neefikasnost pojedinih institucija (službi) civilne zaštite ili, pak, određenih organizacionih jedinica su gorući problemi s kojima se iste suočavaju kroz negativnu percepciju javnosti. Često su institucije (službe) civilne zaštite sa svojim administrativnim aparatima glomazne, tromе i skupe što se odražava na nepotrebne vremenske gubitke koji se stvaraju korisnicima usluga (fizičkim i pravnim licima), a to izaziva nezadovoljstvo i jednih i drugih. Poseban značaj rada ogleda se u njegovoj procesnoj perspektivi, gdje su pravilno identifikovani, vrednovani i poboljšani procesi ključni za usavršavanje same strukture institucije (službe) civilne zaštite.

5. Bibliografija

- [1] Zavod za standardizaciju, ISO 9001:2008 Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi. Beograd, 2008
- [2] Ivanović M. Mapiranje i poboljšanje procesa-materijal za polaznike kursa. Banja Luka: Administrativna služba grada Banja Luka, 2007
- [3] Janićijević N. Upravljanje organizacionim promenama, 2004, Ekonomski fakultet, Beograd
- [4] Karadža M. Restrukturiranje policijske organizacije primjenom koncepta menadžmenta totalnim kvalitetom (Specijalistički rad), 2013, Kriminalističko-policijska akademija Beograd
- [5] Radić. R. Strategijski menadžment, 2007, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka:
- [6] Majstorović, V. Upravljanje kvalitetom proizvoda, 2000, Mašinski fakultet, Beograd
- [7] Zavod za standardizaciju, Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta – Rečnik, 2008, Beograd
- [8] Župljanin, S. Menadžment, 2016 Nezavisni univerzitet Banja Luka, Banja Luka
- [9] Župljanin, S. Osnove marketinga u trgovini, Banja Luka, Nezavisni Univerzitet Banja Luka