



RAS

RAZVOJNA AGENCIJA SRBIJE

Program podrške privrednim društvima za ulazak u lance dobavljača multinacionalnih kompanija

RADNA SVESKA - PREGLED POSLOVANJA ZA SAMOPROCENU

Cilj:

- uključiti rukovodstvo u stvaranje i formulisanje oblasti koje predstavljaju prednosti i one koje predstavljaju mogućnosti za poboljšanje u kompaniji;
 - primeniti metodologiju samo-ocenjivanja koji rukovodstvo može da koristi u budućnosti;
 - izgraditi jednoglasnost (konsenzus) u okviru tima i posvećenost unapređenju poslovanja;
 - identifikovati privredna društva sa velikim potencijalom za unapređenje poslovnih performansi u okviru Programa podrške privrednim društvima za ulazak u lance dobavljača multinacionalnih kompanija.
-

Uputstvo

Radna sveska je preuzeta i sažata iz EFQM modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA i sačinjena je od 7 model kriterijuma koji su podeljeni na tri grupacije: „USMERENJE“, „REALIZACIJA“ i „REZULTATI“. Model postavlja osnovna pitanja o poslovanju uključujući kvalitet rukovodstva, korišćenje resursa, zaposlene i procese, rezultate, itd.



Za Kriterijume 1-5 (*USMERENJE i REALIZACIJA*) molimo Vas da uzmete u obzir navode date u listovima **Analiza** (po jedna strana za svaki model kriterijuma), razmislite o tome koje procese ili metode koristite da bi ispunili zahteve i koliko su oni dobro razvijeni. Pokušajte da ubeležite Vaše mišljenje tako što ćete ga označiti na skali 0-100, koristeći opis graničnih vrednosti na skali. Jedina svrha bodovanja je da vam pomogne da utvrdite ključne prednosti i mogućnosti unapređenja po svakom od navedenih kriterijuma, ali se na osnovu Vaših bodova neće računati ukupan broj bodova.

Za Kriterijume 6 i 7 (*Rezultati*) molimo vas da obratite pažnju da postoje dva dela i razmislite o konkretnom načinu ocenjivanja mišljenja ključnih nosilaca poslovanja o kompaniji i unutrašnjim pokazateljima uspeha. Koristite listu ocena/pokazatelja u skladu sa najboljim rezultatima koja ste imali, a koja Vam može pomoći da navedete relevantna iskustva. Pokušajte da procenite opseg i kretanje rezultata, ciljane postignuća i benchmarking poređenja na skali 0-100, koristeći opis kao pojašnjenje procenjenih vrednosti, tj. date ocene. Na listovima pod naslovom **Zaključci**, data su polja **Prednosti** i **Oblasti koje bi trebalo poboljšati** kako bi se ukazalo na prioritete (1 je najvažnije za Vašu kompaniju). Kao opciju možete koristiti bodovni rezultat da potkrepite Vašu odluku.

Nakon popunjavanja cele radne sveske rukovodstvo kompanije bi trebalo da razgovara o saznanjima u svakoj oblasti, uključujući dokaze (primere) na kojima se zaključci zasnivaju, i dogovori se o prioritetima za poboljšanje.

Rezultati iz Sveske za samoprocenu biće korišćeni kao osnov za određivanje Plana unapređenja koji je predmet podrške ovog Programa. Samim tim, u cilju izbegavanja budućih nesporazuma, potrudite se da rezultati koje ćete uneti budu potvrđeni od strane menadžmenta i konzistentni sa trenutnim viđenjem stanja u firmi. Takođe, važno je da iscrpno popunite sekciju **Zaključci** koja se nalazi iza svakog kriterijuma, naročito u delu **Oblasti koje bi trebalo poboljšati**, kako bi u kasnijem radu lakše identifikovali i usaglasili oblasti poslovanja Vašeg privrednog društva.

Upitnik - vrednovanje

1. Svrha, vizija i strategija

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓												
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
1.1	Da li se rukovodstvo bavi razvojem misije, vizije, vrednosti i etike privrednog društva?														
1.2	Da li se rukovodstvo bavi stalnim razvojem politike i strategije kompanije, određivanjem kritičnih faktora za uspeh, revidiranjem napretka u skladu sa planovima i ispravkama tamo gde je to potrebno?														
1.3	Da li rukovodstvo prikuplja i razume informacije o kratkoročnim i dugoročnim potrebama i očekivanjima klijenata, zaposlenih, partnera i društva?														
1.4	Da li rukovodstvo poznaje tržišna kretanja i rezultate ključnih konkurenata?														
1.5	Da li informacije o potrebama i očekivanjima najvećih klijenata kao i tržišna kretanja predstavljaju osnovu za pripremu strategije privrednog društva?														
1.6	Da li rukovodstvo prati unutrašnje pokazatelje uspeha, kretanja i faktore koji na njega utiču?														
1.7	Da li rukovodstvo uzima u obzir informacije u vezi sa merenjem uspeha kao informacije od interesa za strategiju?														
1.8	Da li su identifikovani mogući rizici koji mogu da predstavljaju pretnju za postizanje ciljeva i da li su izrađeni alternativni planovi?														
1.9	Da li postoje funkcionalni procesi pripreme, komunikacije i razvoja strategije sa jasno definisanim obavezama i nadležnostima?														
1.10	Da li je strategija pretvorena u konkretne ciljeve za pojedinačne oblasti/zaposlene i da li se postizanje tih ciljeva regularno procenjuje?														
1.11	Da li su zaposleni upoznati sa ključnim poslovnim ciljevima za tekuću godinu ?														

• 0-10 = pristup nije definisan ili je na početku;
 • 100 = pristup je dobro definisan, primenjen u svim relevantnim oblastima na strukturiran način, podržava strategiju, povezan sa drugim pristupima; efikasnost pristupa, njegov razvoj, i postignuti rezultati se redovno mere, mogućnosti za poboljšanje su identifikovane uz korišćenje postojeće najbolje prakse, benchmarking i merenja rezultata su planirani i primenjeni u skladu sa definisanim prioritetom.

1. Svrha, vizija i strategija - zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	

2. Organizaciona kultura i liderstvo

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓											
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
2.1	Da li rukovodstvo daje lični primer u skladu sa identifikovanim vrednostima i etikom i da li dobija povratne informacije od zaposlenih na osnovu kojih poboljšava efikasnost rukovođenja?													
2.2	Da li je rukovodstvo lično angažovano na sistematičnom razvoju i stalnom unapređenju sistema upravljanja privrednim društvom?													
2.3	Da li rukovodstvo stalno saraduje sa ključnim klijentima?													
2.4	Da li rukovodstvo uspostavlja i razvija odnos sa strateškim poslovnim partnerima na planiran način?													
2.5	Da li rukovodstvo saraduje sa predstavnicima društva, profesionalnim telima i udruženjima?													
2.6	Da li rukovodstvo motiviše zaposlene i jača kulturu najboljeg načina poslovanja u okviru privrednog društva?													
2.7	Da li rukovodstvo sluša ideje drugih i odgovara na njih?													
2.8	Da li rukovodstvo identifikuje organizacione promene, saopštava ih i upravlja njima?													

▪ 0-10 = pristup nije definisan ili je na početku;
 ▪ 100 = pristup je dobro definisan, primenjen u svim relevantnim oblastima na strukturisan način, podržava strategiju, povezan za drugim pristupima; efikasnost pristupa, njegov razvoj, i postignuti rezultati se redovno mere, mogućnosti za poboljšanje su identifikovane uz korišćenje postojeće najbolje prakse, benchmarking i merenja rezultata su planirani i primenjeni u skladu sa definisanim prioritetom.

2. Organizaciona kultura i liderstvo - zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	

3. Partnerstva i resursi - analiza

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓											
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
3.1	Da li privredno društvo efikasno upravlja pritužbama/ reklamacijama kupaca i klijenata?													
3.2	Da li su utvrđene ključne mogućnosti za uspostavljanje partnerstva u skladu sa strategijom društva?													
3.3	Da li privredno društvo razmenjuje znanje sa odabranim partnerima i da li organizuje zajedničke inovativne aktivnosti?													
3.4	Da li su politike, strategije i planovi koji se odnose na ljudske resurse napravljeni i ažurirani?													
3.5	Da li su zaposleni uključeni u izradu i razvoj politika koje se odnose na ljudske resurse?													
3.6	Da li privredno društvo upravlja zapošljavanjem i napredovanjem u karijeri (pravilno kadriranje, unapređenja) na osnovu principa jednakih mogućnosti?													
3.7	Da li je stručnost postojećeg kadra identifikovana i upoređena sa organizacionim potrebama?													
3.8	Da li rukovodstvo stalno podstiče i ohrabruje aktivnosti usmerene na usavršavanje svojih zaposlenih?													
3.9	Da li se planovi obuke koriste za sistematski razvoj kvalifikacionih mogućnosti zaposlenih u skladu sa strategijom privrednog društva?													
3.10	Da li postoji sistem procenjivanja zaposlenih kako bi im se pomoglo da postignu lične i grupne ciljeve?													
3.11	Da li su zaposleni uključeni u razvoj privredno društvo i da li se njihovim inicijativama (uključujući unapređenja, učešće na konferencijama, inovacije, kreativnost, timski rad) pruža podrška?													
3.12	Da li zaposleni u okviru privrednog društva efikasno komuniciraju koristeći formu komunikacije odozdo prema gore kao i odozgo prema dole?													
3.13	Da li se zaposlenima odaje priznanje kroz različite vrste ocena uspešnosti da bi za održala njihova inicijativa i motivisanost?													
3.14	Da li su uslovi zapošljavanja u skladu sa politikom i strategijom privrednog društva (ocene uspešnosti, itd.)?													
3.15	Da li postoji sistem za odabir i ocenjivanje dobavljača?													

* 0-10 = pristup nije definisan ili je na početku;

* 100 = pristup je dobro definisan, primenjen u svim relevantnim oblastima na strukturisan način, podržava strategiju, povezan za drugim pristupima; efikasnost pristupa, njegov razvoj, i postignuti rezultati se redovno mere, mogućnosti za poboljšanje su identifikovane uz korišćenje postojeće najbolje prakse, benchmarking i merenja rezultata su planirani i primenjeni u skladu sa definisanim prioritetom.

3. Partnerstva i resursi - zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	

4. Stvaranje održive vrednosti

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓											
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.1	Da li postoji pisana procedura za razvoj/uvođenje novog proizvoda?													
4.2	Da li su novi proizvodi i usluge osmišljeni i izrađeni na osnovu potreba i očekivanja klijenata?													
4.3	Da li su proizvodi (usluge) isporučeni i da li se predstavljaju u skladu sa potrebama klijenata?													
4.4	Da li se u okviru organizacije sistematski definišu procesi i njima upravlja (npr. korišćenje sistema kvaliteta kao što su ISO i ekološki standardi)?													
4.5	Da li su određeni nosioci komunikacionog procesa i da li se upravlja međusobnim odnosima zaposlenih u okviru privrednog društva i odnosima sa spoljnim partnerima?													
4.6	Da li su definisani pokazatelji uspeha, a ciljne vrednosti određene za pojedinačne procese?													
4.7	Da li se efikasnost procesa redovno proverava uz korišćenje ključnih pokazatelja uspeha i da li su identifikovane moguće oblasti za poboljšanje?													
4.8	Da li postoje metode za određivanje najvažnijih oblasti u kojima se mogu izvršiti promene i primeniti poboljšanja?													
4.9	Da li se upravlja i kontroliše uvođenje novih procesa ili procesnih promena? Da li su svi informisani o promenama, a neophodne obuke organizovane?													
4.10	Da li se upravlja, prate i procenjuju odnosi sa klijentima u cilju njihovog poboljšanja?													

▪ 0-10 = pristup nije definisan ili je na početku;
 ▪ 100 = pristup je dobro definisan, primenjen u svim relevantnim oblastima na strukturisan način, podržava strategiju, povezan za drugim pristupima; efikasnost pristupa, njegov razvoj, i postignuti rezultati se redovno mere, mogućnosti za poboljšanje su identifikovane uz korišćenje postojeće najbolje prakse, benchmarking i merenja rezultata su planirani i primenjeni u skladu sa definisanim prioritetom.

4. Stvaranje održive vrednosti - zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	

5. Stvaranje održive vrednosti

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓											
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
5.1	Da li se celokupna imovina, uključujući objekte, opremu i materijale privrednog društva, koristi u skladu sa poslovnim ciljevima?													
5.2	Da li je identifikovan uticaj koji privredno društvo i njegova postrojenja imaju na životnu okolinu i da li je rešen problem tog uticaja?													
5.3	Da li se materijali i postrojenja efikasno koriste za smanjenje količine otpada? Da li se primenjuje recikliranje?													
5.4	Da li privredno društvo upravlja tehnološkim razvojem da bi podržalo definisane poslovne ciljeve?													
5.5	Da li privredno društvo efikasno prikuplja, strukturira i upravlja informacijama i znanjem, pruža pristup relevantnim podacima kako unutrašnjim tako i spoljnim?													
5.6	Da li je primenjena adekvatna informaciona tehnologija koja podržava unutrašnju komunikaciju i upravljanje informacijama i znanjem?													
5.7	Da li se finansijska sredstva koriste sistematično za podršku strategiji i politici privrednog društva?													
5.8	Da li se primenjuju kontrolni mehanizmi kako bi se obezbedilo da privredno društvo ima efikasnu strukturu resursa i da može da se nosi sa finansijskim rizicima?													
5.9	Da li se upravlja, prate i procenjuju odnosi sa klijentima u cilju njihovog poboljšanja?													
5.10	Da li se poštuje, razvija i štiti intelektualna svojina?													

▪ 0-10 = pristup nije definisan ili je na početku;
 ▪ 100 = pristup je dobro definisan, primenjen u svim relevantnim oblastima na strukturisan način, podržava strategiju, povezan za drugim pristupima; efikasnost pristupa, njegov razvoj, i postignuti rezultati se redovno mere, mogućnosti za poboljšanje su identifikovane uz korišćenje postojeće najbolje prakse, benchmarking i merenja rezultata su planirani i primenjeni u skladu sa definisanim prioritetom.

5. Procesi - zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	

6. Rezultati percepcije – analiza

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓											
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
6.1	Ocena mišljenja klijenata o imidžu privrednog društva													
6.2	Ocena mišljenja klijenata o proizvodima i uslugama privrednog društva													
6.3	Ocena mišljenja klijenata o uslugama nakon prodaje													
6.4	Ocena lojalnosti klijenata													
6.5	Ocenjivanje mišljenja zaposlenih u privrednom društvu u vezi sa motivacijom zaposlenih													
6.6	Ocenjivanje mišljenja zaposlenih o privrednom društvu u vezi sa zadovoljstvom zaposlenih													
6.7	Unutrašnja ocenjivanja koja privredno društvo koristi za praćenje i predviđanje rezultata zaposlenih													
6.8	Unutrašnja ocenjivanja koje privredno društvo koristi da prati i predvidi motivaciju i angažovanje zaposlenih													
6.9	Unutrašnja ocenjivanja koje privredno društvo koristi da prati i predvidi zadovoljstvo zaposlenih													

▪ 0 = nema raspoloživih rezultata;
 ▪ 25 = pozitivna kretanja/zadovoljavajući rezultati i postignuti ciljevi u oko ¼ relevantnih oblasti, poređenje sa eksternim organizacijama u oko ¼ oblasti; neki rezultati (oko ¼) prouzrokovani su primenom pristupa
 ▪ 100 = jaka pozitivna kretanja/ravnomerni rezultati poslovne izvrsnosti u svim oblastima bar u periodu od 3 godine, interni ciljevi su premašeni u bar ¾ oblasti, rezultati poređenja sa eksternim organizacijama su odlični bar u ¾ oblasti i "najbolji" u ½ oblasti; svi postignuća su rezultat primene pristupa; rezultati su prisutni u svim relevantnim oblastima.

6. Rezultati percepcije- zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	

7. Strateški i operativni rezultati - analiza

Kriterijum (EFQM)	EFQM zahtevi modela NAJBOLJEG NAČINA POSLOVANJA	Korišćen metod, dokazi, primeri	Ocena(*) ✓											
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
7.1	Ključni finansijski rezultati													
7.2	Ključni nefinansijski rezultati (efikasnost, iskorišćenost kapaciteta, prisustvo na tržištu...)													
7.3	Ključni rezultati u vezi sa okruženjem													
7.4	Finansijski pokazatelji koje privredno društvo koristi da bi pratilo i unapredilo procese i predvidelo moguće rezultate rada													
7.5	Nefinansijski pokazatelji u vezi sa procesima, spoljašnjim resursima i partnerstvima; objektima, opremom i materijalima; tehnologijom; informacijama i znanjem													

• 0 = nema raspoloživih rezultata;
 • 25 = pozitivna kretanja/zadovoljavajući rezultati i postignuti ciljevi u oko ¼ relevantnih oblasti, poređenje sa eksternim organizacijama u oko ¼ oblasti; neki rezultati (oko ¼) prouzrokovani su primenom pristupa
 • 100 = jaka pozitivna kretanja/ravnomerni rezultati poslovne izvrsnosti u svim oblastima bar u periodu od 3 godine, interni ciljevi su premašeni u bar ¾ oblasti, rezultati poređenja sa eksternim organizacijama su odlični bar u ¾ oblasti i "najbolji" u ½ oblasti; svi postignuća su rezultat primene pristupa; rezultati su prisutni u svim relevantnim oblastima.

7. Strateški i operativni rezultati - zaključci

Prednosti	
Oblasti koje bi trebalo poboljšati	