



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 1, 2010., str. 29-39
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

POSLOVNA KULTURA KAO AKCELERATOR IMPLEMENTACIJE MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI

Ph.D. Radenko Milojević*
Ph.D. Marija Anđelković Pešić*

***Rezime:** Cilj ovog rada jeste upoznavanje sa modelima poslovne izvrsnosti i filozofije na kojoj se zasnivaju, ali i da ukaže na značaj poslovne kulture, kao akceleratora unapređenja poslovnih procesa. U radu se ističu karakteristike kulture poslovne izvrsnosti, u svojstvu pobornika implementacije principa poslovne izvrsnosti i metodologije za unapređenje poslovnih procesa. S obzirom da se pretpostavlja da poslovna kultura u preduzećima u Srbija nema karakteristike potrebne za podršku implementaciji modela poslovne izvrsnosti, u radu se, na osnovu rezultata istraživanja, sugerišu preporuke za transformaciju poslovne kulture i promoviše komunikacija, kao ključni faktor ove transformacije.*

***Ključne reči:** poslovna izvrsnost, procesi, unapređenje, poslovna kultura, komunikacija, preduzeća u Srbiji, privatizacija.*

Uvod

Svako preduzeće nastoji da pronađe svoje mesto na određenom tržištu. Sve intenzivnija konkurencija nagoni preduzeća da neprestano traže načine za unapređenje svojih proizvoda i poslovnih procesa u cilju zadržavanja ili povećanja tržišnog učešća, a time i povećanja finansijskog rezultata. Do 1970-ih preokupacija preduzeća bili su troškovi i produktivnost. Međutim, rezultati japanskih preduzeća pokazali su da je u poslednjim decenija prošlog i na početku ovog veka kvalitet najznačajniji faktor unapređenja poslovanja. Od tada kvalitet postaje preokupacija i tema mnogih istraživača. Kao posledica toga javljaju se brojne metode i koncepti

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet; e-mail:marija.andjelkovic@eknfak.ni.ac.rs
UDK 005.7:005.63; Pregledni rad
Primljeno: 12.11.2009.; Prihvaćeno: 15.01.2010.

za upravljanje kvalitetom i unapređenje kvaliteta. U početku, fokus je bio na kontroli kvaliteta (inspekcija), zatim na osiguranje kvaliteta, upravljanje kvalitetom, i konačno na upravljanje ukupnim kvalitetom. Modeli koji su se pojavili u poslednjih nekoliko decenija i koji su fokusirani na kvalitet i druge dimenzije konkurentnosti mogu se označiti kao modeli poslovne izvrsnosti.

1. Modeli poslovne izvrsnosti

Japanci su prvi prepoznali vrednost kvaliteta i posvetili se kontinuiranom unapređenju kvaliteta. Njihovi poslovni rezultati potvrđuju da kvalitet ne povećava troškove, već vrednost. Zapravo, unapređenje kvaliteta dovodi do smanjenja nekih troškova, posebno troškova lošeg kvaliteta, u koje spadaju troškovi detekcije, troškovi interno učenih nedostataka i troškovi eksterno učenih nedostataka (propusta).

Modeli poslovne izvrsnosti podrazumevaju kontinuirano unapređenje poslovnih procesa. Prema ovim modelima, u savremenim uslovima opstanak će obezbediti samo preduzeća koja usvoje disciplinovani, na potrošače fokusirani i procesno zasnovani pristup unapređenju kvaliteta. Ova pristup počiva na principu "U Boga verujemo, za sve drugo analiziramo podatke"¹. Pri tome, značajna karakteristika ovakvih preduzeća jeste poslovna kultura koja podržava dostizanje poslovne izvrsnosti, odnosno kontinuirano unapređenje poslovnih procesa, te se označava kao kultura poslovne izvrsnosti.

Filozofija poslovne izvrsnosti treba da bude integrisana u poslovne procese koji predstavljaju izvor konkurentne prednosti preduzeća. Filozofija i principi poslovne izvrsnosti moraju biti ugrađeni u svakodnevne aktivnosti. U tom smislu, poslovna izvrsnost može se posmatrati sa strategijskog i operativnog aspekta. Strategijski i operativni aspekt su povezani. Operativni aspekt podrazumeva da se tradicionalna kontrola zameni samokontrolom i da se obezbedi realizacija aktivnosti bez grešaka. Ovo se može ostvariti samo ako poslovna kultura podržava promenu načina kontrole, odnosno ukoliko se tradicionalna kultura transformiše u kulturu poslovne izvrsnosti, što dovodi do strategijskog aspekta poslovne izvrsnosti. Ako se istraživači, koji analiziraju modele poslovne izvrsnosti, više fokusiraju na poslovnu kulturu, kao podršku za ostvarivanje poslovne izvrsnosti, a manje na alate koje modeli preporučuju, shvatiće da ovi modeli imaju mnogo toga da ponude

¹ Antony J., *Six Sigma: A Perspective on the Future*, Manufacturing Engineer, February/March, 2005, pp. 26.

Poslovna kultura kao akcelerator implementacije modela poslovne izvrsnosti

menadžerima u smislu olakšavanja realizacije procesa donošenja odluka i implementacije istih.²

2. Poslovna kultura kao nevidljivi temelj poslovne izvrsnosti

Poslovna kultura predstavlja skup stavova, vrednosti i verovanja koje zaposleni prihvataju³ ili, jednostavno, pokazuje kako se stvari obavljaju u preduzeću. U savremenim uslovima preduzeće mora da kreira kulturu koja podrazumeva kontinuirano učenje i inovacije i obezbeđuje infrastrukturu za implementaciju projekata unapređenja. U tradicionalnoj kulturi, za uvođenje unapređenja zaduženi su specijalizovani zaposleni. Prema kulturi poslovne izvrsnosti, unapređenje je zadatak svih zaposlenih.⁴ Ako se ne obezbedi transformacija tradicionalne kulture, inicijativa za unapređenje biće svedena na korišćenje statističkih alata, što je nedovoljno za uspešnu implementaciju unapređenja.

Specijalizacija zaposlenih bila je izuzetno važna u vreme masovne proizvodnje, jer se posmatrala kao uslov povećanja produktivnosti. Međutim, danas se povećanje produktivnosti najčešće dovodi u vezu sa povećanjem nivoa kvaliteta poslovnih procesa, a ne samo sa specijalizacijom.

U skladu sa prethodnim, poželjno je da zaposleni budu upoznati sa zadacima svojih kolega, a posebno onih koji su njihovi interni potrošači ili dobavljači. Na ovaj način stiže se slika o strategiji i viziji preduzeća, te zaposleni lakše shvataju svoj doprinos implementaciji strategije. Iz prethodnog proističe da se fokus na potrošače ne odnosi samo na eksterne potrošače, već i na interne potrošače, odnosno zaposlene koji obavljaju aktivnosti koje slede. Ovakav pristup podrazumeva zamenu funkcionalne organizacione strukture procesno orijentisanom.

Transformacija poslovne kulture u velikoj meri zavisi od ponašanja menadžera. Glavni razlog za to je činjenica da inicijativa za implementaciju modela poslovne izvrsnosti potiče od menadžera, te stoga njihovi stavovi o poslovnoj kulturi i njenoj transformaciji imaju veliki uticaj na uspeh implementacije modela. To znači da najpre menadžeri treba da promene svoje ponašanje kako bi se stvorila odgovarajuća klima za implementaciju modela poslovne izvrsnosti i, takođe, kako bi pokazali ostalim zaposlenima

² Erwin J., Douglas, P. C., It's not difficult to change company culture, *Supervision*, November, 2000, Vol. 61, Issue 11, p. 23.

³ Mathews S., *Six Sigma Culture and Personality*, www.teamtechnology.co.uk/six-sigma.html

⁴ Crom S., *Six Sigma Culture: Better Processes and Problem-Solving*, <http://europe.isixsigma.com/library/content/c050615b.asp>

da su promene neophodne. Na taj način ponašanje menadžera predstavlja primer za ponašanje drugih zaposlenih.

Značajne karakteristike kulture koja podržava dostizanje poslovne izvrsnosti su: potpuna posvećenost svih zaposlenih, razmena znanja, kontinuirano učenje, inovativnost, poverenje i uzajamno poštovanje između zaposlenih bez obzira na poziciju, davanje ovlašćenja zaposlenima, odnosno učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka, podrška menadžera, upravljanje zasnovano na činjenicama. Najveći broj preduzeća ne može da obezbedi sve navedene karakteristike u kratkom vremenskom periodu, ali promena kulture nije lak zadatak i zahteva određeno vreme i upornost. Neke razlike između tradicionalne i kulture koja podržava dostizanje poslovne izvrsnosti prikazane su u Tabeli 1.

Tabela 1: Neke razlike između tradicionalne kulture i kulture poslovne izvrsnosti

Aspekti kulture	Tradicionalna kultura	Kultura poslovne izvrsnosti
kakva je orijentacija posla	po organizacionim jedinicama, funkcijama	prema toku procesa, usmerena na korisnike
ko određuje šta treba unaprediti	viši menadžment nivoi i rukovodioci funkcija	viši menadžment nivoi i rukovodioci funkcija, ali vlasnici procesa i neposredni izvršioци
ko su nocioци promena (unapređenja)	rukovodioci funkcija	specijalisti za projekte unapređenja
ko poseduje veštine za razvoj i implementaciju promena	menadžeri i specijalisti (inženjeri)	menadžeri i specijalisti (inženjeri), ali i vlasnici procesa i članovi tima za unapređenje
koje se metode i instrumenti koriste pri implementaciji unapređenja (promena)	opšte poznati	sugerisani od strane savremenih koncepata upravljanja
na koji način su u proces unapređenja uključeni neposredni izvršioци	ad hoc	kontinuirano, zahvaljujući obukama
u kojoj meri je zastupljeno upravljanje projektima	od slučaja do slučaja	kontinuirano, kroz primenu DMAIC metodologije
na koji način se mere performanse	poređenjem planiranog i ostvarenog	uspostavljanjem veze između uzroka i posledica

Izvor: Six Sigma Culture: Better Processes and Problem-Solving, www.isixsigma.com/library/content/c050615b.asp

3. Komunikacija kao manifestacija kulture poslovne izvrsnosti

Imajući u vidu da jedan čovek, bez obzira da li on radi kao neposredni izvršilac ili menadžer, ne može znati sve, očigledno je zašto je komunikacija od suštinske važnosti za uspeh inicijative za dostizanje poslovne izvrsnosti. Ova vrsta komunikacije predstavlja internu komunikaciju. Interna komunikacija doprinosi da zaposleni budu informisani i uključeni. Komunikacija je neophodna za uspešnu realizaciju projekata unapređenja, ali i za prihvatanje filozofije poslovne izvrsnosti. Na taj način komunikacija je značajna za obezbeđenje izvrsnosti sa strategijskog i operativnog aspekta.

Prihvatanje filozofije poslovne izvrsnosti može biti veoma teško, ako zaposleni nisu upoznati sa principima i metodologijom poslovne izvrsnosti, a naročito ako im nije predočena potreba prihvatanja promena. Da bi ubedili zaposlene da su promene neophodne, menadžeri moraju da komuniciraju sa njima. Putem razmene znanja i pružanja podrške u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, zaposleni stiču nova znanja i ideje o tome kako da unaprede način realizacije zadataka. Na taj način komunikacija predstavlja izvor novih ideja za buduća unapređenja.

Ako je poslovna kultura „prijateljska” to znači da postoji verovanje da svako može načiniti grešku⁵ (ko radi, taj i greši). Umesto kazne, zaposlenom koji je napravio grešku treba pomoći i pružiti podršku kako bi izbegao istu grešku u budućnosti. Ova vrsta tretmana zaposlenih zahteva promenu stavova menadžera po pitanju odnosa sa njihovim podređenima. Odnos zasnovan na komandi i kontroli ne daje rezultate u savremenim uslovima. Naprotiv, filozofija poslovne izvrsnosti pretpostavlja uspostavljanje odnosa između menadžera i njihovih podređenih zaposlenih koje se mogu opisati kao „prijateljstvo na distanci”. To znači da su zaposleni slobodni da pitaju svoje nadređene (menadžere) sve što im nije jasno u vezi njihovih zadataka, ali i da ukažu na probleme kod postojećeg načina obavljanja aktivnosti i da predlože ideje, odnosno moguće, nove načine realizacije istih aktivnosti. Na taj način zaposleni nisu samo mašine, koje prihvataju naređenja od menadžera i primenjuju ih bez razmišljanja o njima. Oni obavljaju aktivnosti „razmišljajući” o načinu na koji su strukturirane i izvedene.

Pored interne komunikacije, veoma važan segment poslovne kulture jeste i eksterna komunikacija. Eksterna komunikacija je od suštinskog značaja za stvaranje veza sa eksternim interesnim grupama, posebno

⁵ Andelković Pešić M., Janković Milić V., The Possibilities Of Practical Implementation Of Regression Analysis In Location Choice, Journal of Tourism, Romania, 2008, No. 5, pp. 2-6.

potrošačima⁶ i dobavljačima. Zapravo, komunikacija sa potrošačima je od presudnog značaja za uspešnu implementaciju modela poslovne izvrsnosti. Prema modelu poslovne izvrsnosti, kvalitet počinje sa potrošačima, u smislu identifikovanja šta kvalitet znači za njih. Na taj način, potrošači su uključeni u unapređenje postojećih procesa i proizvoda, ali i u dizajniranje novih. Komunikacija sa potrošačima treba da bude kontinuirana, jer su njihove potrebe i želje promenljive i preduzeće mora uvek biti informisano o ovim promenama, kako bi im izašlo u susret što je pre moguće. Zahvaljujući kontinuiranoj komunikaciji sa potrošačima, preduzeće dolazi do informacija o stepenu njihovog zadovoljstva ili nezadovoljstva. Visok nivo zadovoljstva potrošača je najbolji scenario, ali ako potrošači nisu u potpunosti zadovoljni bolje je čuti istinu nego je ignorisati.

Ako nema žalbi i prigovora potrošača u određenom vremenskom periodu, to ne mora da znači da su svi zadovoljni. Ponekad to može da znači da su potrošači toliko razočarani da ne žele da gube svoje vreme na žalbe. U tom slučaju, tim ovlašćen za unapređenje mora da pronađe put do potrošača i kroz komunikaciju sa njima prikupi informacije o njihovom nezadovoljstvu i potencijalnom načinu obezbeđenja zadovoljstva. Na taj način, komunikacija sa potrošačima predstavlja izvor informacija o željama i zahtevima potrošača, zatim informacija o promenama zahteva, kao i informacija o njihovom nivou zadovoljstva ili razočaranja i razlozima za odgovarajuća osećanja. Komunikacija sa potrošačima je važna, jer samo kontinuirano zadovoljni potrošači postaju lojalni, a lojalni potrošači predstavljaju značajan deo intelektualnog kapitala preduzeća, a samim tim, i značajan deo njegove tržišne vrednosti.

4. Karakteristike poslovne kulture preduzeća u Srbiji

Poslovna kultura u većini preduzeća u Srbiji i dalje trpi posledice koje proističu iz društvene svojine. Naime, u jednom periodu srpsku privredu je karakterisala “dogovorna ekonomija” bez prisustva ili sa neznatnim prisustvom tržišnih principa. Većina preduzeća u tom periodu bila je u društvenom ili državnom vlasništvu. Neka od njih je doživela su vlasničku transformaciju, a neka su još uvek u procesu restrukturiranja. Pri tome, svojinjska transformacija poistovećuje se sa privatizacijom.

Privatizacija predstavlja postupak prodaje jednog dela ili celog društvenog iili državnog preduzeća. Privatizacijom sadašnjih velikih društvenih (i državnih) preduzeća, koja se već godinama veštački održavaju

⁶ Anđelković Pešić M., Janković Milić V., The Possibilities Of Practical Implementation Of Regression Analysis In Location Choice, Journal of Tourism, Romania, 2008, No. 5, pp. 2-6.

Poslovna kultura kao akcelerator implementacije modela poslovne izvrsnosti

u životu državnim subvencijama, dobijaju se privatna preduzeća, sposobna da doprinose stalnom rastu proizvodnje, zaposlenosti i, u konačnom, životnog standarda stanovništva.⁷ Neki od pozitivnih efekata privatizacije su: otvaranje novih radnih mesta, privredni rast, redovna isplata penzija, sprovođenje programa zaštite, podizanje životnog standarda, podsticanje lokalnog razvoja, finansiranje programa za ekonomski i razvoj životne sredine, kao i denacionalizacija.⁸

Iako je deo društvenih (i državnih) preduzeća privatizovan, ova preduzeća još uvek pate od "socijalnog" sindroma. U društvenim preduzećima zaposleni su posmatrani kao neka vrsta vlasnika, ali eksplicitni vlasnik nije postojao. Kao posledica toga, izostala je motivacija za postizanje poslovne izvrsnosti. Na taj način, preduzeća u društvenom vlasništvu u Srbiji pokazuju da je privatna svojina jedan od uslova efikasnosti preduzeća.

Jedan od problema preduzeća u Srbiji jeste izostanak preciznog definisanja odgovornosti zaposlenih. Iz tog razloga greške se mogu prenositi na ostale zaposlene. Prenos grešaka i odgovornosti javlja se kao posledica funkcionalne organizacione strukture. Ovo može predstavljati veliki problem ako postoje procesi koji se pružaju kroz više funkcija i koji povezuju više funkcija, jer niko nije odgovoran za ceo proces, već samo za aktivnosti koje se obavljaju unutar određene funkcije. Iz tog razloga poželjno je funkcionalnu organizaciju transformisati procesno orijentisanu organizaciju, jer ova druga podrazumeva identifikovanje vlasnika procesa, zaposlenog koji će biti odgovoran za ceo proces i koji će koordinirati rad funkcija ili organizacionih jedinica koje su uključene u realizaciju konkretnog procesa. Identifikacija odgovornosti je važna ne samo za nagrađivanje ili kažnjavanje zaposlenih, već i za učenje na osnovu grešaka i njihovo izbegavanje u budućnosti.

Prema rezultatima istraživanja koje je sprovedeno decembra 2008. godine,⁹ za preduzeća u Srbiji karakteristično je da nastoje da uvažavaju zahteve eksternih potrošača, ali veliki broj njih nema praksu fokusiranja na zahteve internih potrošača. Takođe, nije retka situacija da zaposleni na nižim pozicijama, zbog zavisti ili ljubomore, namerno ne izvršavaju korektno svoje zadatke, tako da njihovi interni potrošači imaju problema pri realizaciji svojih zadataka (72% ispitanika se makar jednom susrelo sa problemima

⁷ Anđelković Pešić M., Đorđević S., Izazovi privatizacije preduzeća u Srbiji, Poslovna politika, 2006, April, str. 21.

⁸ www.pa-serbia.co.yu

⁹ Ovim istraživanjem obuhvaćeno je 35 preduzeća. Uzorak je formiran slučajnim izborom iz grupe preduzeća koja su privatizovana nakon 2000-te godine. Anketirani su menadžeri i neposredni izvršioци.

izazvanim namernim neizvršavanjem zadataka drugih zaposlenih). U cilju zaustavljanja i sprečavanja namernog sabotiranja, menadžeri moraju uvesti kontrolne tačke na "problematičnim mestima". Na taj način, ako zaposleni ne završe svoje zadatke kako treba, oni će sami snositi posledice, a ne njihovi interni potrošači.

Kada zaposleni shvate da, čak i ako nemaju direktan kontakt sa eksternim potrošačima, utiču na njihovo zadovoljstvo, oni će pokušati da prevaziđu osećanje zavisti i tada neće biti potrebe za kontrolnim tačkama, a to je upravo posledica transformacije poslovne kulture. Kod zaposlenih koji su bili deo društvenih preduzeća veoma je teško promeniti navike i ubediti ih da odustanu od dosadašnje prakse. To znači da promena poslovne kulture u preduzećima u Srbiji nije lak zadatak, ali svakako jeste zadatak koji mora biti izvršen, jer kultura utiče na efikasnost i produktivnost, te posledično na dostizanje poslovne izvrsnosti.

5. Uticaj transformacije poslovne kulture na zaposlene

Zaposleni obično imaju strah od nečeg novog, te novi sistem vrednosti i način ponašanja obično posmatraju kao pretnju, a u takvoj situaciji, rezultati njihovog rada mogu biti još lošiji. Da bi se to izbeglo, menadžeri moraju postepeno uvoditi filozofiju poslovne izvrsnosti i ohrabrivati zaposlene da promene posmatraju kao nove mogućnosti, a ne kao pretnje.

Značajan „defekt“ kulture u preduzećima u Srbiji jeste nedostatak svesti o značaju inovacija (čak 94% ispitanika smatra da su inovacije „posao“ viših menadžment nivoa ili istraživanja i razvoja). Zaposleni bi trebalo da promene svoje navike i da vreme za pauze koriste da „razmišljaju“ o aktivnostima koje obavljaju i eventualnim načinima unapređenja njihove realizacije. Letargija zaposlenih može se eliminisati davanjem ovlašćenja zaposlenima.

Međutim, ovakva situacija predstavlja neku vrstu zatvorene petlje, jer upravo jedna od karakteristika kulture poslovne izvrsnosti koju preduzeća u Srbija ne poseduju jeste davanje ovlašćenja zaposlenima (66% ispitanika smatra da bi trebalo da ima veća ovlašćenja u vezi sa izvršavanjem aktivnosti koje su im poverene). Putem davanja ovlašćenja zaposlenima oni se uključuju u proces donošenja odluka o načinu realizacije aktivnosti, a ne samo u proces njihove realizacije. Davanjem ovlašćenja zaposlenima menadžeri podstiču njihovu posvećenost koja je veoma važan segment poslovne kulture i značajan faktor uspeha implementacije unapređenja. Međutim, davanje ovlašćenja zaposlenima podrazumeva prethodnu obuku i osposobljavanje zaposlenih, jer je potrebno „naoružati“ zaposlene određenim

Poslovna kultura kao akcelerator implementacije modela poslovne izvrsnosti

znanjem i informacijama potrebnim za donošenje odluka. Putem ovlašćivanja zaposlenih i odavanja priznanja menadžeri će pridobiti njihovo poverenje, a poverenje donosi veće angažovanje i posvećenost zaposlenih. Ako menadžeri preduzeća u Srbiji uspešno reše problem spomenute zatvorene petlje, obezbediće polaznu osnovu na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Da bi transformacija poslovne kulture u preduzećima u Srbiji bila uspešna potrebno je rešiti izvesne probleme, koji su zasnovani na ponašanju pojedinaca, a koji se mogu opisati kao:

- iniciranje ponašanja, koje se tiče ostvarivanja kontakata sa ljudima,
- kontrolu ponašanja, koja se tiče ostvarivanja uticaja na druge,
- otvorenost ponašanja, koje se odnosi na diskusiju o osećanjima i mislima.¹⁰

Analiza ponašanja pojedinaca značajna je za rast samopouzdanja zaposlenih. Kada zaposleni imaju loše mišljenje o sebi obično pribegavaju određenim odbrambenim mehanizmima. Ovakvo ponašanje doprinosi trošenju energije pojedinaca, a posledično i preduzeća, koja može biti usmerena ka produktivnoj upotrebi. Kada zaposleni postanu svesni posledica odbrambenog ponašanja veće su izgledi da će pokušati da povećaju nivo samopouzdanja.¹¹

Još jedna karakteristika poslovne kulture u preduzećima u Srbiji jeste izostanak komunikacije između zaposlenih, ili, tačnije, izostanak komunikacije u vezi sa zadacima koje zaposleni treba da izvrše (svoga 15% ispitanika istaklo je da u toku pauze razgovara sa drugima o načinu realizacije aktivnosti i problemima koji se tom prilikom javljaju). Komunikacija između zaposlenih u pauzama, pa čak i u toku radnog vremena je svakako prisutna, ali ova vrsta komunikacije treba da se smanji ili potpuno eliminiše na račun komunikacije koja se tiče poslovnih problema i načina realizacije zadataka. Na taj način, zaposleni će moći da shvate značaj rada ostalih zaposlenih, što će dovesti do međusobnog poštovanja i uvažavanja. Takođe, ova vrsta komunikacije je produktivna, jer podrazumeva razmenu i širenje znanja i informacija između zaposlenih i na taj način, predstavlja potencijalni izvor ideja za unapređenje odgovarajućih procesa. Prema tome, može se reći da je ovaj vid komunikacije u funkciji organizacionog učenja.

Na osnovu prethodno navedenog može se reći da je kultura u preduzećima u Srbija daleko od kulture poslovne izvrsnosti, ali to ne znači

¹⁰ Mathews S., *Six Sigma Culture and Personality*, www.teamtechnology.co.uk/six-sigma.html

¹¹ Mathews S., *Six Sigma Culture and Personality*, www.teamtechnology.co.uk/six-sigma.html

da se ona ne može promeniti. U stvari, u većini malih privatnih preduzeća, menadžeri, koji su obično u isto vreme vlasnici preduzeća, pokušali su da implementiraju komponente kulture poslovne izvrsnosti pri realizaciji svakodnevnih aktivnosti. Većina ovih menadžera jesu bivši radnici društvenih preduzeća koji poznaju nedostatke tradicionalne kulture te zapravo nastoje da ove nedostatke eliminišu.

Zaključak

Kultura je nešto što ne može da se naredi. Ona proističe iz vizije i ukazuje zaposlenima kakvo se ponašanje od njih očekuje. Kultura može značajno da utiče na uspeh implementacije modela poslovne izvrsnosti. Neadekvatno usmeravanje ponašanja zaposlenih, u smislu izostanka analize njihovog ponašanja i predstavljanja rezultata analize, može doprineti nepotrebnom trošenju vremena. U takvoj situaciji, nesporazumi i frustracije nisu retkost, a posledično ni upotreba određenih odbrambenih mehanizama. Nepotrebno trošenje vremena, nesporazumi i odbrambeni mehanizmi vode neproduktivnom usmeravanju i korišćenju energije.

Prema određenim autorima (Erwin, Douglas, 2000), poslovna kultura je glavni razlog uspešnosti implementacije. U tom smislu, može se reći da transformacija tradicionalne kulture u kulturu poslovne izvrsnosti deluje kao akcelerator unapređenja poslovnih procesa i, posledično, kao značajan faktor konkurentnosti i vrednosti kreirane za sve interesne grupe, uključujući i potrošače i zaposlene.

Kultura poslovne izvrsnosti podrazumeva da zaposleni moraju nastojati da ispune sledeće:

- da izvrše zadatke na najbolji mogući način,
- da se odnose prema zaposlenima koji obavljaju aktivnosti koje slede kao prema internim potrošačima,
- da koriste svaki slobodan trenutak za razmišljanje o unapređenju postojećeg načina obavljanja aktivnosti,
- da komuniciraju sa ostalim zaposlenima u cilju shvatanja njihovog doprinosa uspehu preduzeća, ali i radi prikupljanja ideja za unapređenje aktivnosti koje realizuju,
- da razmenjuju informacije, da doprinose organizacionom učenju i da pružaju podršku ostalim zaposlenima u njihovim nastojanjima da unaprede aktivnosti koje obavljaju,
- da ohrabruju ostale zaposlene da se uključuju u unapređenje procesa i da podstiču njihovu posvećenost unapređenju,

Poslovna kultura kao akcelerator implementacije modela poslovne izvrsnosti

- da uspostave odnos sa drugim zaposlenima koji se može definisati kao „prijateljstvo na distanci”, što podrazumeva poverenje i uzajamno poštovanje.

Da bi transformisali poslovnu kulturu, menadžeri preduzeća u Srbiji moraju promeniti stav o svojim podređenima i ohrabrivati ih da govore o problemima sa kojima se svakodnevno susreću, ali i da iznose ideje o tome kako je te probleme moguće rešiti. Ako izostane komunikacija između menadžera i njihovih podređenih, mnogo potencijalnih ideja može biti zauvek izgubljeno. Uzajamno poštovanje i poverenje je neophodno za kreiranje kulture poslovne izvrsnosti.

Literatura

1. Anđelković Pešić M., Đorđević S., *Izazovi privatizacije preduzeća u Srbiji*, Poslovna politika, 2006, April, str. 18-23.
2. Anđelković Pešić M., Janković Milić V., *The Possibilities Of Practical Implementation Of Regression Analysis In Location Choice*, Journal of Tourism, Romania, 2008, No. 5, pp. 2-6.
3. Antony J., *Six Sigma: A Perspective on the Future*, Manufacturing Engineer, February/March, 2005, p. 78-83.
4. Crom S., *Six Sigma Culture: Better Processes and Problem-Solving*, <http://europe.isixsigma.com/library/content/c050615b.asp>
5. Erwin J., Douglas, P. C., *It's not difficult to change company culture*, Supervision, November, 2000, Vol. 61, Issue 11, p. 23-24.
6. Mathews S., *Six Sigma Culture and Personality*, www.teamtechnology.co.uk/six-sigma.html
7. *Better Processes and Problem-Solving*, www.isixsigma.com/library/content/c050615b.asp
8. www.pa-serbia.com

BUSINESS CULTURE AS ACCELERATOR OF BUSINESS EXCELLENCE MODEL IMPLEMENTATION

Abstract: The purpose of this paper is to introduce business excellence models and the philosophy that they are based on, but also to point out significance of business culture, as accelerator of business processes' improvement. This paper emphasizes characteristics of business excellence culture, as a supporter of implementation of business excellence principles and methodology for business processes' improvement. Since it is assumed that business culture in enterprises in Serbia does not have characteristics needed to support business excellence concept implementation, this paper contains recommendations for business culture transformation and promotes communication as the key factor of this transformation.

Key words: business excellence, processes, improvement, business culture, communication, Serbian enterprises, privatization.