Stevo Orlić, dipl. inž.

Recenzenti-koautori

Mr Radiša Kuzmić, dipl. inž., mr Milan Ivanović, dipl. inž., Mirko Minić, dipl. inž.,
Tatjana Nešić, dipl. ecc., dr Nikola Vujanović, dipl. inž.,
dr Radoslav Raković, dipl. inž., dr Jovan Filipović, dipl. inž.



IZ KONSULTANTSKOG UGLA

PRIMENA EFQM MODELA

BESPLATNA ELEKTRONSKA KNJIGA

DOZVOLJENO NEOGRANIČENO KOPIRANJE I ŠTAMPANJE

Baruh Spinoza:
„Sve što je izvrsno je isto toliko teško koliko je i retko”.

Prvo izdanje
Beograd
Februar, 2026

PRIMENA EFQM MODELA

Autor

Stevo Orlić dipl. inž.

Izdavač

PD Q-EXPERT CONSULTING d.o.o.

Preševska 28, 11120 BEOGRAD

Recenzenti - koautori

Mr Radiša Kuzmić, dipl. inž., mr Milan Ivanović, dipl. inž., Mirko Minić, dipl. inž.,
Tatjana Nešić, dipl. ecc., dr Nikola Vujanović, dipl. inž.,
dr Radoslav Raković, dipl. inž., dr Jovan Filipović, dipl. inž.

Urednik

Dr Anka Mandić

Lektor

Ana Todorović-Radetić, Dipl. filolog za engleski jezik i književnost,

Tehnički urednik

Autor

Rešenje korica

Autor

Štampa

-

Tiraž: -

ISBN-978-86-905274-1-0.

Prvo izdanje

„Već odavno spremam svog mrkova
da se prođem kasom od miline,
da obiđem staze, staze svog detinjstva,
za salašom želja da me mine...”

Nostalgija i žal, koje tako osećajno iskazuje Zvonko Bogdan

Vreme leti, promene se ubrzavaju, a mi neumitno starimo. Krenuo sam sa našim OSKAR-om (modelom poslovne izvrsnosti) i fondom FQCE pre više od 30 godina. Bio sam pun elana i planova da primenom modela poslovne izvrsnosti možemo uhvatiti korak sa razvijenim svetom. Međutim, stvari su se izjalovile, nove snage koje su stupile na društvenu i političku scenu srušile su privredu skoro do kraja. Čini mi se da tavorimo kao nikad do sada – zadužujemo se, privreda nam je u jadnom stanju, svet je ušao u spiralu nasilja i ratova, neprekidno smo pod pretnjama rata sa sve četiri strane sveta. Pogazili smo sva naša znanja, sve tehnologije, obesmislili školstvo, srljajući sve dublje u tunel beznađa. A tu oko nas i dalje bez ikakvih zabrana stoje modeli poslovne izvrsnosti, sa kojima su Japan, J. Koreja, Kina, Vijetnam... procvetali i priključili se razvijenom svetu, pa čak počeli i da predvode.

Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM, koji je postao almanah u jednoj velikoj Kini, kod nas skoro i da se ne spominje. Ima nekoliko organizacija i kod nas koje ga zdušno koriste, što je zanemarljivo u odnosu na tridesetogodišnje druženje sa njim na ovakav ili onakav način. Ovom elektronskom knjigom (**napisanom uz obilno korišćenje veštačke inteligencije**), pokušaću da osvežim sećanja na staze kada smo kretali sa našim OSKAR-om i da probudim bar na trenutak nadu da možemo da krenemo sa dna Evrope – svojim znanjem i samo uz pomoć svojih ljudi.

Stvari se kreću napred nezaustavljivo: u odnosu na izdanje iz 2020. godine, gde se veštačka inteligencija spomenula na 5 mesta, a u ovom izdanju iz 2025. godine spominje se 28 puta; tako je i održivost tretirana pre pet godina 46 puta, a sada se javlja na čak 127 mesta.

Živojin Mišić
„Ko sme — taj može; ko ne zna za strah — taj ide napred.”

SADRŽAJ

Tačka broj	Naslov	Strana
	Sadržaj……	5
	Uvod-Predgovor……	11
1	KRITERIJUM 1 SVRHA, VIZIJA I STRATEGIJA ……	15
1.1	Definisanje misije i vizije……	22
1.1.1	Važnost svrhe i pozitivan uticaj na ekosistem……	22
1.1.2	Privlačnost i inspiracija za ključne interesne strane ……	24
1.1.3	Promovisanje posvećenosti liderstva svrsi.....	26
1.1.4	Kreiranje izazovne vizije uz pomoć svrhe……	28
1.1.5	Ključne interesne strane i svrha i vizija ……	31
1.1.6	Izvrsan i održiv nivoi performansi u ostvarivanju vizije……	32
1.2	Razumevanje ekosistema, sopstvenih mogućnosti - kapaciteta i glavnih izazova……	34
1.2.1	Identifikacija sopstevenog ekosistema……	34
1.2.2	Analiza i razumevanje ekosistema……	35
1.2.3	Istraživanje dinamike tržišta……	37
1.2.4	Istraživanje uticaja ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih Nacija……	38
1.2.5	Razumevanje sposobnosti……	41
1.2.6	Analiza različitih scenarija i reakcija na uticaje……	42
1.3	Identifikovanje i razumevanje potreba ključnih interesnih strana……	45
1.3.1	Prioritet ključnim interesnim stranama……	45
1.3.2	Konkurentski pejsaž……	46
1.3.3	Kategorije ključnih interesnih strana……	48
1.3.4	Potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana……	50
1.3.5	Faktori koji utiču na ponašanje, odnose i odluke ključnih interesnih strana……	52
1.3.6	Kompetencije i strategije ključnih interesnih strana……	54
1.3.7	Uticaj ključnih interesnih strana na kreiranje vrednosti organizacije……	56
1.4	Razvoj i prilagođavanje strategije……	59
1.4.1	Razvoj strategije……	59
1.4.2	Ciljevi performansi……	60
1.4.3	Resursi za podršku……	62
1.4.4	Zahtevi za održivost i upravljanje……	63
1.4.5	Ključne interesne strane i strategija……	65
1.4.6	Usklađenost poslovnog modela sa svrhom, vizijom i strategijom……	66
1.4.7	Preispitivanje i ažuriranje strategije.....	67
1.5	Dizajniranje i implementacija upravljanja performansama i upravljanja sistemom……	71
1.5.1	Sistem upravljanja performansama……	71
1.5.2	Integracija sistema upravljanja performansama……	72
1.5.3	Preispitivanje performansi……	73
1.5.4	Struktura upravljanja……	75
1.5.5	Obezbeđenje odgovornosti kod nadzora, usklađenosti i strateškog usmeravanja……	76
1.5.6	Vladini zakonski i zahtevi propisa……	78
1.5.7	Principi i zahtevi održivosti……	79
2	KRITERIJUM 2 ORGANIZACIONA KULTURA I LIDERSTVO……	82
2.1	Usmeravanje organizacione kulture i negovanje ključnih vtrednosti……	82
2.1.1	Definisanje željene kulture……	83
2.1.2	Procenjivanje organizacione kulture……	84
2.1.3	Negovanje svojih vrednosti i normi ponašanja……	85
2.1.4	Prilagođavanje novim načinima rada……	86
2.1.5	Lični primer ponašanja lidera……	87
2.1.6	Uključivanje zaposlenih u organizacionu kulturu……	88
2.1.7	Demonstracija željenog ponašanja……	89
2.1.8	Sistem ocenjivanja……	91
2.2	Stvaranje uslova za realizaciju promena……	95
2.2.1	Određevinje tempa promena……	95
2.2.2	Promene i ključne interesne strane……	96
2.2.3	Negovanje liderskih ponašanja……	98
2.2.4	Saradnja sa ključnim interesnim stranama……	100
2.2.5	Obezbeđenje psihološke sigurnosti……	102
2.2.6	Podsticanje duha učenja……	104
2.2.7	Učenje iz prethodnih iskustava……	106
2.2.8	Povratne informacije……	107
2.3	Omogućavanje kreativnosti i inovacija……	111

Tačka broj	Naslov	Strana
2.3.1	Postavljanje ambicioznih ciljeva	111
2.3.2	Obezbeđenje liderskog pristupa	113
2.3.3	Ohrabrivanje kreativnosti, inivacija i “disruptive thinking”	115
2.3.4	Različitosti	117
2.3.5	Obezbeđenje odgovarajućih alata, resursa, veština i stručnosti	119
2.3.6	Aktivnost učenja	120
2.4	Ujedinjavanje i angažovanje ključnih interesnih strana	123
2.4.1	Relavantne ključne interesne strane	123
2.4.2	Demonstracija ubedljivog pristupa napretku	120
2.4.3	Svesno angažovanje ključnih interesnih strana	125
2.4.4	Obezbeđenje razumevanja svrhe, vizije i strategije	126
2.4.5	Spoljnje ključne interesne strane	126
2.4.6	Povratne informacije o svrhi, viziji i strategiji	128
2.4.7	Obeležavanje uspeha sa ključnim interesnim stranama	130
3	KRITERIJUM 3 ANGAŽOVANJE INTERESNIH STRANA	132
3.1	Kupci: Gradnja održivih odnosa	135
3.1.1	Segmentiranje k/k	136
3.1.2	Komunikacija sa raznim segmentima k/k	137
3.1.3	Uspostavljanje različitih kanala komunikacije	139
3.1.4	Održavanje pozitivnog odnosa sa kupcima	140
3.1.5	Kompetencije	141
3.1.6	Informacije o k/k	142
3.1.7	Upravljanje zajednicama k/k	144
3.2	Zaposleni – Privlačenje, angažovanje, razvoj i zadržavanje	146
3.2.1	Strategija za zaposlene	146
3.2.2	Brend poslodavca	147
3.2.3	Nove radne prakse i okruženja	148
3.2.4	Različite dimenzije raznovrsnosti	150
3.2.5	Shvatanje potrebe za promenama	151
3.2.6	Proaktivno vođenje i nagrađivanje zaposlenih	153
3.3	Poslovne i upravljačke interesne strane	156
3.3.1	Potrebe i očekivanja interesnih strana	156
3.3.2	Poslovne i upraljačke strane i strateško upravljanje	157
3.3.3	Obezbeđenje obostrane koristi	158
3.3.4	Transparentnost odnosa sa ključnim interesnim stranama	159
3.3.5	Uključenje interesnih strana u podršci transformacija i održivosti	160
3.4	Društvo – doprinosi razvoju, blagostanju i prosperitetu	163
3.4.1	Planovi i aktivnosti koji pozitivno doprinose društvu	163
3.4.2	Korist za društvo i organizaciju iz odnosa sa ključnim interesnim stranama	164
3.4.3	Sprovođenje inicijativa i alociranje resursa	165
3.4.4	Kanali komunikacije sa društvom	166
3.4.5	Transparentno izveštavanje ključnih interesnih strana	167
3.4.6	Identifikovanje uzora unutar organizacije	168
3.4.7	Održivost u srži organizacije	169
3.5	Partneri i dobavljači	172
3.5.1	Izbor ključnih partnera i dobavljača	172
3.5.2	Segmentiranje ključnih partnera i dobavljača	173
3.5.3	Strategija i ključni partneri i dobavljači	174
3.5.4	Gradnja odnosa poverenja sa ključnim partnerima i dobavljačima	176
3.5.5	Saradnja sa ključnim partnerima i dobavljačima	177
3.5.6	Podsticanje etičkog snabdevanja i principa održivosti	178
3.5.7	Procena efikasnosti svojih partnerstava i dobavljača	179
4	KRITERIJUM 4 STVARANJE ODRŽIVE VREDNOSTI	182
4.1	Definisanje vrednost i način na koji je kreirana	182
4.1.1	Vrednost za kupce	183
4.1.2	Kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta	184
4.1.3	Portfolio svojih proizvoda	185
4.1.4	Društvena i ekološka održivost	186
4.1.5	Korišćenje inovacija i tehnologija	187
4.1.6	Uključenje ključnih interesnih strana u razvoj	189

Tačka broj	Naslov	Strana
4.2	Komunikacija i prodaja vrednosti	192
4.2.1	Artikulisanje različitosti	192
4.2.2	Korišćenje najnovijih inovativnih strategija	193
4.2.3	Doslednost u marketingu i komunikaciji	195
4.2.4	Moć umrežavanja uticaja u onlajn i oflajn svetu	197
4.2.5	Ambasadori svojih ponuda vrednosti, benificija i brenda	198
4.2.6	Saradnja sa svojim trenutnim i budućim kupcima	200
4.3	Isporuka vrednosti	201
4.3.1	Efektni i efikasni načini za stvaranje vrednosti	201
4.3.2	Pristup isporuci vrednosti	203
4.3.3	Isporuka održive vrednosti	204
4.3.4	Minimiziranje ili eliminacija negativnih društvenih i ekoloških uticaja	206
4.3.5	Upravljanje procesom isporuke vrednosti	208
4.3.6	Upravljanje lancima snabdevanja	209
4.4	Definisanje i implementacija sveukupnog iskustva	212
4.4.1	Uvidi o sadašnjim i budućim k/k	212
4.4.2	Održavanje pozitivnog odnosa sa k/k	213
4.4.3	Uspostavljanje doslednog, neprekidnog i efikasnog napretka	214
4.4.4	Personalizacija celokupnog iskustva sa k/k	215
4.4.5	Obezbeđenje neophodnih resursa	216
4.4.6	Informisanje, savetovanje i obuka k/k	218
4.4.7	Korisnička podrška	219
4.4.8	Sistem povratnih informacija	220
5	KRITERIJUM 5 OSTVARENJE PERFORMANSI I TRANSFORMACIJA	223
5.1	Unapređenje performansi-učinaka	223
5.1.1	Procena, analiza i davanje prioriteta rezultatima	224
5.1.2	Sistem upravljanja performansama za praćenje napretka	225
5.1.3	Upravljanje i poboljšavanje procesa	226
5.1.4	Upravljanje i poboljšavanje pojedinačnih projekata	227
5.1.5	Implementiranje sistema upravljanja rizicima	229
5.1.6	Procena uticaja poremećaja na kritične oblasti	230
5.2	Transformisanje organizacije za budućnost	233
5.2.1	Razumevanje i pokretanje transformacija i promena	233
5.2.2	Sistemski pristup upravljanju promenama	235
5.2.3	Prilagođavanje postojećih i procena novih poslovnih modela	236
5.2.4	Organizaciona struktura	237
5.2.5	*Lean* i agilni pristupi radu	238
5.2.6	Restrukturiranje procesa stvaranja	239
5.3	Pokretanje inovacija i tehnologija	242
5.3.1	Podsticanje kreativnosti, inovacija i radikalnog inovativnog razmišljenja	242
5.3.2	Ključne interesne strane i inovativni procesi	243
5.3.3	Dodela resursa za podršku istraživanju	244
5.3.4	Korišćenje prednosti inovacija	246
5.3.5	Korišćenje potencijala novih tehnologija	247
5.3.6	Cirkularna i regenerativna ekonomija	248
5.4	Korišćenje uvida i znanja zasnovang na podacima	251
5.4.1	Identifikacija i korišćenje podataka za transformaciju	251
5.4.2	Sagledavanje bitnih podataka i informacija	252
5.4.3	Potencijalne prilike za stvaranje održive vrednosti	252
5.4.4	Upravljanje podacima	253
5.4.5	Izvlačenje vrednosti iz podataka	254
5.4.6	Korišćenje znanja ključnih interesnih strana	255
5.4.7	Etičko korišćenje i tretiranje podataka, informacija i znanja	256
5.4.8	Znanje dostupno unutar organizacije	257
5.5	Upravljanje imovinom i resursima	260
5.5.1	Korišćenje finansijskih sredstava	260
5.5.2	Upravlja materijalnom imovinom i resursima	261
5.5.3	Upravlja nematerijalnom imovinom i resursima	263
5.5.4	Maksimiziranje vrednosti imovine i resursa	264
5.5.5	Primena principa održivosti, cirkularne i regenerativne ekonomije	266
5.5.6	Uticaj sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude	267

Tačka broj	Naslov	Strana
6	KRITERIJUM 6 PERCEPCIJE (VIĐENJA) INTERESNIH STRANA……	270
6.1	Rezultati percepcije (viđenja) k/k……	271
6.1.1	Isporuka ukupnog korisničkog iskustva……..	271
6.1.2	Organizaciona kultura ……..	272
6.1.3	Brendiranje i reputacija……..	273
6.1.4	P/u i rešenja koja nudi organizacija……..	274
6.1.5	Korišćenje inovacija……..	276
6.1.6	Korišćenje tehnologija……..	276
6.1.7	Isporuke i podrška nakon prodaje……..	278
6.1.8	Efektivnost i efikasnost kanala komunikacije……	279
6.2	Rezultati percepcije (viđenja) zaposlenih……..	282
6.2.1	Percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi organizacione kulture……	282
6.2.2	Iskustvo u radu za organizaciju……..	283
6.2.3	Posvećenost i dostignuća organizacije……..	284
6.2.4	Prilagođavanje budućim načinima rada……	285
6.2.5	Podrška, osnaživanje, prepoznavanje i razvoj organizacije……..	286
6.2.6	Radno okruženje, plate i beneficije……	287
6.2.7	Balans između posla i privatnog života……..	288
6.2.8	Upravljanje i unapređenje ličnih performansi……	289
6.2.9	Ugled (reputacija) organizacije……	290
6.2.10	Komunikacija unutar organizacije……	291
6.2.11	Privlačenje i angažovanje talenata……..	292
6.2.12	Način na koji se sprovodi strategija……	293
6.3	Rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana za poslovanje i upravljanje……..	297
6.3.1	Finansijsko upravljanje, sigurnošću i održivošću organizacije……..	297
6.3.2	Struktura upravljanja, transparentnost ……..	298
6.3.3	Društvena i ekološa odgovornost organizacije……..	300
6.3.4	Upravljanje rizikom i usklađenošću sa propisima……..	301
6.3.5	Brendiranje i reputacija organizacije……	302
6.3.6	Proizvodi, usluge i rešenja koje nudi organizacija……	303
6.3.7	Sposobnost organizacije da skenira horizont……	305
6.3.8	Iskustvo upravljačkih strana u saradnji sa organizacijom……	306
6.4	Rezultati percepcije (viđenja) društva……	309
6.4.1	Sposobnost organizacije da ispuni očekivanja društva……	309
6.4.2	Uticaj upravljanja organizacije na zajednicu……..	310
6.4.3	Uticaj delovanja organizacije na zajednicu……	312
6.4.4	Održivost doprinosa organizacije zajednici……	313
6.4.5	Posvećenost organizacije da se kreće ka cirkularnoj ekonomiji……..	314
6.4.6	Posvećenost organizacije i dostignuća u smanjivanju nejednakosti……..	316
6.5	Rezultati percepcija (viđenje) partnera i dobavljača……	319
6.5.1	Iskustvo u saradnji sa organizacijom……..	319
6.5.2	Zajedničko stvaranje vrednosti i rad na obostranoj koristi……..	321
6.5.3	Stopa implementacije novih tehnologija i promena……..	322
6.5.4	Društvena odgovornost organizacije……..	323
6.5.5	Posvećenost cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji……..	324
6.5.6	Performanse ključnih partnera i dobavljača……..	326
6.5.7	Komunikacija i upravljanje odnosima sa organizacijom……..	327
6.5.8	Transparentnost i etika organizacije i njenih praksi……..	328
6.5.9	Održivost odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača……	330
6.5.10	Zajedničke vrednosti i kultura……..	331
7	KRITERIJUM 7 STRATEŠKE I OPERATIVNE PERFORMANSE……	334
7.1	Ispunjenje očekivanja interesnih strana i njihov doprinos……..	338
7.1.1	Kupci……..	339
7.1.1.1	Isporuke p/u……..	339
7.1.1.2	Korisnički servis-podrška……	340
7.1.1.3	Iskustvo k/k……..	341
7.1.1.4	Rešavanje prigovora, reklamacija i žalbi……..	342
7.1.1.5	Rast broja k/k……	343
7.1.1.6	Odliv k/k……..	344
7.1.1.7	Prodaje dodatnih p/u……	345

Tačka broj	Naslov	Strana
7.1.1.8	Stepen-Stopa konverzije	346
7.1.2	Zaposleni	347
7.1.2.1	Stopa fluktuacije	348
7.1.2.2	Stopa produktivnosti	349
7.1.2.3	Stopu odsustvovanja sa posla	350
7.1.2.4	Kreativnost i inovativnost	352
7.1.2.5	Obuku i razvoj	353
7.1.2.6	Bezbednost na radu	354
7.1.2.7	Priznanja	355
7.1.2.8	Razvoj liderstva	357
7.1.2.9	Korišćenje beneficija	358
7.1.3	Poslovne i upravljačke interesne strane – akteri	359
7.1.3.1	Cena akcija	359
7.1.3.2	Dividende	360
7.1.3.3	Rezultati ocenjivanja	361
7.1.3.4	Tržišni udeo	362
7.1.3.5	Usklađenost sa propisima	362
7.1.3.6	Kontrola i rezultati revizije	363
7.1.3.7	Sredstva	364
7.1.3.8	Socijalne usluge	365
7.1.4	Društvo	366
7.1.4.1	Uticaj na životnu sredinu i potrošnja energije	367
7.1.4.2	Izbegavanje raseljavanja u zajednici	368
7.1.4.3	Dobrobit zajednice	369
7.1.4.4	Donacije u dobrotvorne svrhe	371
7.1.4.5	Sati volonterskog rada	371
7.1.4.6	Društvena odgovornost	372
7.1.4.7	Održivi transport	373
7.1.4.8	Obrazovne mogućnosti	374
7.1.4.9	Podrška obrazovnim institucijama	376
7.1.4.10	Broj radnih mesta	377
7.1.4.11	Prekvalifikacije i unapređenje veština	377
7.1.4.12	Finansijske obaveze	379
7.1.5	Dobavljači i partneri	380
7.1.5.1	Partnerska ostvarenja	380
7.1.5.2	Procena dobavljača	381
7.1.5.3	Kvalitet i performanse	382
7.1.5.4	Pravovremenost isporuka	383
7.1.5.5	Odziv dobavljača	383
7.1.5.6	Inovacije i saradnja	384
7.1.5.7	Usklađenost-usaglašenost sa propisima, (potvrde o saobraznosti)	385
7.1.5.8	Uticaj na životnu sredinu	386
7.1.5.9	Ušteda troškova	388
7.1.5.10	Pravovremenost plaćanja	389
7.1.5.11	Rast poslovanja dobavljača	390
7.1.5.12	Razvoj dobavljača (ulaganja u dobavljače)	391
7.2	Ekonomija i finansije	391
7.2.1	Prihodi	392
7.2.2	Profitabilnost	393
7.2.3	EBITDA	394
7.2.4	Povrat investicija i povrat kapitala	395
7.2.5	Tok gotovine	396
7.2.6	Finansijski pokazatelji	397
7.2.7	Kreditni rejting	398
7.3	Performanse i transformacija	399
7.3.1	Promene i restrukturiranje	399
7.3.2	Lanac snabdevanja (promet zaliha, realizacija porudžbina)	400
7.3.3	Bezbednost i usklađenost (neuspešni pokušaji, neusaglašenosti)	402
7.3.4	Inovacije i istraživanje (razvoj novih proizvoda, ideje za inovacije)	403
7.3.5	Procesi i projekti (indikatori procesa, performanse projekta)	404

Tačka broj	Naslov	Strana
7.3.6	Produktivnost i efikasnost (iskorišćenost sredstava, protok)……	405
7.3.7	Kvalitet i performanse (stopa grešaka, prinos)……	406
7.4	Održivost……	407
7.4.1	Smanjenje ugljeničnog otiska i neutralnost……..	407
7.4.2	Potrošnja prirodnih resursa……	408
7.4.3	Emisije opsega 1, 2 i 3……	409
7.4.4	Odnos poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost……	410
7.4.5	Lanac snabdevanja i odgovorna nabavka……..	411
7.4.6	Napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UNSDGs)……	413
7.4.7	Pridržavanje principa cirkularne ekonomije……	414
7.4.8	Održivi krediti i finansiranje……	415
7.4.9	Raznolikost, uključenost (obuhvat) i jednakost……..	416
7.5	Mere za predviđanje budućnosti……..	417
7.5.1	Analitika podataka i mašinsko učenje……..	418
7.5.2	Istraživanje tržišta……	419
7.5.3	Ekonomski indikator (pokazatelji)……..	420
7.5.4	Tehnološki trendovi……..	421
7.5.5	Demografske analize……..	422
7.5.6	Promena ponašanja……	423
7.5.7	Praćenje životne sredine……	424
7.5.8	Optimizacije lanaca snabdevanja……..	425
7.5.9	Veštačka inteligencija……..	426
7.5.10	Potrebe za energijom……..	428
8	EFQM DIJAGNOSTIČKI ALAT: RADAR……..	429
8.1	EFQM dijagnostički alat: RADAR……..	429
8.1.1	(3.1 Uvod)……..	430
8.1.2	(3.2 Primena RADAR-a za upravljanje i izvršenje)……	431
8.1.3	(3.2 Primena RADAR-a za rezultate)……..	432
8.1.4	(3.4 Bodovanje korišćenjem RADAR matričnih grafikona)……..	433
8.1.5	(3.5 RADAR smernice za usmeravanje i izvršenje)……..	435
8.1.6	(3.6 Smernice za rezultate radara)……	436
8.1.7	Analiza bodovanja EFQM-a……	437
8.1.8	Magični sastojci – šta je ključ uspeha vaše organizacije?.....	438
8.1.9	Bazna procena……..	440
8.2	Rečnik……	441
8.3	Zahvalnice……..	445
8.4	Dodatak rečniku - Dodatno tumačenje pojmova……..	446
9	EFQM PROJEKAT……..	454
9.1	Potrebno vreme za prihvatanja EFQM modela……..	456
9.2	Jedan celovit projekat ili više manjih……	457
9.3	Rad uz pomoć konsultanata ili sopstvenim ljudima……..	458
9.4	Kako krenuti u projekat?.....	459
9.5	EFQM projekat u malim organizacijama.....	459
9.5.1	Prvi koraci implementacije u malim organizacijama.....	461
9.5.2	Odabir 3 najvažnija EFQM kriterijuma za malu organizaciju.....	461
9.5.3	Izbor npr 3 KPI za EFQM male organizacije.....	461
9.6	EFQM Projekat organizacija koje primenjuju ISO standarde.....	462
9.6.1	Merila uspešnosti.....	464
9.7	Kontrolna lista pitanja……..	466
9.8	Pojedinačni izveštaj o samoproveri.....	467
9.8.1	Sadržaj kriterijuma i podkriterijuma u kontrolnoj listi.....	468
9.8	Obrazac Izveštaja o samoocenjivanju.....	497
10	Prevod EFQM modela.....	500

UVOD - PREDGOVOR

Ova knjiga odavno se „krčkala" i čekala da bude spremna za korisnike. Plan je bio da se pripremi na EFQM modelu izdanja 2020. godine, ali ni sada nije kasno, jer izdanje modela iz 2025. je osveženo novim znanjima i dostignućima u upravljanju poslovnim sistemima.

Knjiga će biti objavljena samo u elektronskoj formi i biće dostupna besplatno onim korisnicima koji su zainteresovani za primenu EFQM modela. Nadam se da će im koristiti. Želim da u kritici knjige budete nemilosrdni i da mi dostavljate primedbe i predloge kako bismo istu doterivali i usavršavali, te bili jedni drugima od koristi.

Možda je pretenciozno ovo nazivati knjigom, jer se ovaj materijal i ne može čitati kao knjiga. Možda je zgodnije nazvati je priručnikom – kada rešavate neki problem iz EFQM modela, skoknete do priručnika u elektronskoj formi, i nađete predloženo rešenje ili samo usmerenje kako treba ili ne treba razmišljati.

Prilikom pripreme knjige imao sam dosta dilema, naročito sa prevodima i tumačenjima izraza, kao npr.:
- performanse;
- *regulatory* – normativna delatnost / inspekcijski organi;
- percepcija – viđenje ili opažanje;
- *disruptive thinking* – radikalno inovativno razmišljanje;
- *inclusion* – obuhvat, uključenost.

Knjiga je bila na pregledu i recenziji kod poznavalaca modela poslovne izvrsnosti, navedenih na jedanaestoj strani. Ovo nije naučna, niti školska knjiga – pripremana je za operativnu upotrebu. Svi koji su je dobili skidanjem sa interneta od FQCE fonda ili od mene lično, nadam se da će biti zdravorazumski kritičari i da će uključiti svoje iskustvo i praksu stavljajući primedbe i predloge, tako da će novo izdanje biti kvalitetnije i primerenije za primenu. Svi koji budu dostavljali primedbe i predloge za poboljšanje biće smatrani koautorima i biće navedeni u narednom izdanju knjige.

Knjiga sadrži deset poglavlja. Iza svakog podkriterijuma, za prvih 6 kriterijuma, dat je spisak sajtova odgovarajućeg sadržaja tom podkriterijumu, spisak literature i naziv veštačke inteligencije korišćene za pisanje. Na početku svakog podkriterijuma (koji su označeni sa dva broja, kao u EFQM modelu) navodi se sadržaj podkriterijuma iz modela prikazan kurzivom.

Na kraju knjige, u poglavlju 10, dat je prevod svih 7 kriterijuma iz Brošure modela, a deo koji se odnosi na RADAR celovito je prikazan u poglavlju 8, tako da ga nisam prikazivao i u poglavlju 10.

U svih 7 kriterijuma, tj. prvih 7 poglavlja, komentarisani su sadržaji i kako se obično rešavaju u velikim, srednjim i malim izvrsnim organizacijama, za sve podkriterijume i njihove delove, koje u ovoj knjizi nazivam karakteristikama ili elementima (ima ih 271). Iza svakog komentarisanog elementa za srednje i velike organizacije, u ovom izdanju dato je izdvojeno tumačenje i za male organizacije. Pored toga, za svaki podkriterijum navedeno je ko je za njega obično odgovoran u izvrsnoj organizaciji. Normalno, sve to treba tokom primene prilagoditi sopstvenoj organizacionoj formi i nazivima funkcija i službi.

U svim poglavljima sa kriterijumima (prvih 6 poglavlja), komentarisani su sadržaji svih karakteristika ili elemenata svakog podkriterijuma. Karakteristike ili elementi podkriterijuma označavani su u prvih sedam glava trocifrenim brojevima, razdvojenim tačkama. Prvi broj je broj kriterijuma, tj. glave, drugi broj je broj podkriterijuma, a treći broj je broj karakteristike ili elementa po redosledu navođenja u podkriterijumu.

U sedmom poglavlju, tj. sedmom kriterijumu, brojevi podkriterijuma ne postoje u EFQM modelu, ali sam ih ja samostalno označio, radi lakše pretraživosti i jednoobraznosti sadržaja.

Poglavlje 8, sa RADAR-om, prikazano je na isti način kao u Brošuri sa modelom, s tim da su zadržani i brojevi iz Brošure radi lakše komunikacije prevoda i teksta na engleskom. Poglavlje 8 vam prepuštam da sami izučite i primenite na način kako je prikazano u primerima koji potiču iz izdanja iz 2020. godine.

U knjizi su korišćene često skraćenice:
- k/k, u značenju kupac ili korisnik ili klijent;
- p/u, u značenju proizvod/usluga;
- *AI (Artificial Intelligence)*, u značenju veštačka inteligencija
- IT, u značenju informacione tehnologije
- EFQM – *European Foundatation for Quality Management* – Evropska Fondacija za Menadžment kvalitetom. Kada se kaže EFQM model, misli se na međunarodno priznati model za unapređenje organizacione izvrsnosti, održivosti i transformacije;
- ESG (*Environmental, Social, and Governance*), set praksi i principa koji korporacije i investitori sve više koriste za procenu i upravljanje rizicima u oblastima zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja, izveštavanja i obezbeđenja održivosti;
- GRI, Globalna inicijativa za izveštavanje;
- CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), Direktiva EU o korporativnom izveštavanju o održivosti;
- UN SDG, Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih nacija.

Iza Rečnika (tačka 8.2), dat je u tački 8.4 Dodatak rečniku – dodatno tumačenje pojmova koje sam susretao u tumačenjima u veštačkoj inteligenciji, da imate pri ruci naročito skraćenice, koje su na engleskom dok ih ne popamtite. Tumačenja tih skraćenica, iako dopunjena u ovom prvom izdanju, možda su i dalje ponekad ostala nedosledna.

Prilikom formiranja teksta na srpskom bilo je mnogo dilema sa nazivima funkcija odgovornih ljudi, jer takvi nazivi u našoj poslovnoj praksi ne postoje ili se potpuno drugačije zovu, što će biti ujednačeno tokom naredne godine uz pomoć onih koji su spremni da daju doprinos poboljšanju ove elektronske knjige formirane pomoću tri veštačke inteligencije.

U poglavlju 9 daju se kratka uputstva kako da:
- izađete na kraj sa usklađivanjem kriterijuma i podkriterijuma iz modela sa vašim poslovnim sistemom;
- napravite kontrolnu listu pitanja;
- napravite izveštaj o samoocenjivanju, bilo za projekat, bilo za proveru.

U potrazi za izvrsnošću najbolje je nikada ne prestati poboljšavati. Ova misao savršeno odražava duh svih modela poslovne izvrsnosti, uravnoteženog sadržaja koji organizacijama omogućava da postignu i održe operativnu izvrsnost i održivi rast. U savremenom poslovnom svetu, u kome se konkurencija neprestano pojačava, sposobnost organizacije da se izdvoji kroz kontinuirano poboljšavanje i inovacije postaje ključna.

EFQM model nudi strukturirani pristup koji organizacijama pomaže da identifikuju područja za poboljšavanje, implementiraju promene i mere uspeh kroz indikatore ključnih performansi (KPI).

Primena Modela EFQM u poslovnoj praksi donosi brojne prednosti, od podsticanja inovacija do obezbeđivanja održivog rasta i konkurentske prednosti. Kroz razumevanje kriterijuma i podkriterijuma ovog modela, kao i koraka za njihovu implementaciju i analizu,

ova knjiga pruža uvid u to kako EFQM model može da se primeni i dovede vas do savršenstva u poslovanju.

Ako ste hrabri i već sada se opredelite da korišćenjem ove knjige uđete u primenu EFQM modela, preporučujem vam da krenete od tačke 9 do 9.5.3 u poglavlju 9.

Ako želite da date primedbe i predloge za poboljšanje ove elektronske knjige, ili su vam potrebni saveti, kontaktirajte s nama putem mejla: izvrsnost2025@gmail.com.

Naredne godine, uz Božiju pomoć, biću vam na usluzi.

Za ovu elektronsku knjigu recenzentske osvrte i primedbe koautorskog nivoa dali su:

- mr Radiša Kuzmić, dipl. inž.
- mr Milan Ivanović, dipl. inž.
- Mirko Minić, dipl. inž.
- Tatjana Nešić, dipl. ecc.
- dr Nikola Vujanović, dipl. inž.
- dr Radoslav Raković, dipl. inž.
- dr Jovan Filipović, dipl. inž.

Sve kritike i primedbe uglavnom su prihvaćene i ugrađene u tekst.

Bez primedbi, sugestija, predloga i usmenih komentara, sa gorenavedenim recenzentima, bolje rečeno koautorima, ova knjiga ne bi imala ovakav sadržaj i kvalitet.

Konačno elektronsko izdanje, nakon recenzije i rada lektora, očekuje se u februaru 2026.

Autor knjige

Stevo Orlić

Rođen 1950. godine. Završio Mašinski fakultet u Beogradu. U radnom veku 15 godina proveo u namenskoj industriji, prošao put od tehnologa–konstruktora, preko inspektora za municiju i minsko-eksplozivna sredstva, direktora kontrole kvaliteta u dve fabrike namenske proizvodnje, do direktora razvoja. Dvanaest godina proveo u civilnim kontrolnim kućama i posedovao sopstvenu konsalting kuću za uređivanje sistema kvaliteta u proizvodnim fabrikama, laboratorijama i uslužnim delatnostima. Tokom konsalting angažmana u 39 organizacija i rada u sertifikacionom telu LRQA, za 7 godina izvršio je oko 480 provera prema raznim standardima. Radio je 35 godina sa prekidima kao spoljni saradnik Fonda poslovne izvrsnosti uz poslovnu politiku i časopis „Kvalitet”. U ocenjivanju za naš nacionalni model poslovne izvrsnosti OSKAR kvaliteta učestvovao u 123 provere.

KRITERIJUM 1
SVRHA, VIZIJA I STRATEGIJA



Performanse održivosti se postižu definisanjem svrhe koja inspiriše, izazovnom vizijom i strategijom koja postavlja putanju na kojoj organizacija može da ostvaruje izuzetne rezultate.

Organizacija treba da definiše temeljna načela zasnovana na svrsi i viziji. Predviđanje trendova, identifikovanje mogućnosti i izazova u ekosistemu, kao i razumevanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana – čine osnovu za razvoj i ažuriranje strategije.

Postavljanje sistema upravljanja performansama i korporativnog upravljanja je ključno za uspešnu realizaciju strategije.

❖

Temeljna načela kompanije, zasnovana na svrsi i viziji, predstavljaju ključne vrednosti, principe i smernice koje određuju njen identitet, delovanje i odluke. Ona su srž korporativne kulture i strategije, osmišljene da inspirišu zaposlene, privuku kupce i oblikuju dugoročni uspeh.

Temeljna načela zasnovana na svrsi i viziji obično uključuju:
- autentičnost – doslednost između reči i dela;
- održivost – poslovanje koje poštuje ljude i planetu;
- inovativnost – stalno traženje boljih rešenja;
- fokus na k/k – stvaranje vrednosti za k/k;
- etiku i integritet – poštenje u svim poslovnim odnosima;
- ravnopravnost u prilikama za učešće – podrška raznolikosti i jednakim šansama.

Zašto su važna temeljna načela?

- Motivišu zaposlene – ljudi rade sa većim entuzijazmom kada veruju u svrhu;
- Grade poverenje kod k/k – moderni k/k preferiraju brendove sa jasnom misijom;
- Olakšavaju strateško odlučivanje – pomažu kompaniji da odabere pravac u skladu sa svojim vrednostima.

Svrha organizacije:
- *Objašnjava zašto je njen rad osnovni razlog postojanja organizacije;*
- *Postavlja okvir (osnovu) za stvaranje i isporuku održive vrednosti za njene interesne strane;*
- *Daje okvir u kom organizacija preuzima odgovornost za doprinos i uticaj na ekosistem u kojem posluje.*

❖

Izjava o svrsi opisuje razlog postojanja organizacije, tj. šta radi, zašto, i mora biti razumljiva njenim akterima.

Izjava o svrsi je zvaničan dokument kompanije koji se obično:
- nalazi u poslovniku/priručniku kvaliteta;
- nalazi uz politiku kvaliteta, korporativnu politiku i slična dokumenta;
- dostavlja i prorađuje sa svim zaposlenima, po definisanju i inoviranju;
- preispituje od strane top-menadžmenta u adekvatnim vremenskim intervalima i po potrebi kontroliše i inovira.

Kada se svrhom obuhvati i opredeljenje da je razlog postojanja kompanije optimalan strateški doprinos dugoročnom blagostanju svih ljudi i planete, onda se takva svrha često naziva metasvrha. Metasvrha predstavlja praktično svrhu višeg reda koja vodi i objedinjuje akcije organizacije izvan njenih neposrednih poslovnih ciljeva, odnosno ona predstavlja filozofsku osnovu za misiju, viziju i strategiju. Ona obuhvata šira društvena, ekološka i etička razmatranja i prepoznaje organizaciju kao deo većeg ekosistema, obezbeđujući usklađenost sa dugoročnom održivošću i dobrobiti interesnih strana.

Nakon dugog perioda eksploatacije, dostignuća kriterijuma i kulture EFQM modela kompanije mogu da se upuste u razmišljanje i definisanje metasvrhe. Organizacije i menadžmenti u našoj zemlji ne nalaze se na tom nivou da im je u korporativnoj kulturi primereno definisanje metasvrhe.

Vizija organizacije:
- *opisuje šta organizacija želi da postigne na duži rok;*
- *služi kao jasan vodič za izvršenje trenutnih i budućih akcija;*
- *predstavlja osnovu za definisanje strategije, zajedno sa svrhom organizacije.*

❖

U sistemu menadžmenta kvalitetom vizija se obično uključuje u sledeće dokumente:
- politika kvaliteta (ili korporativna politika), koja sadrži strateške ciljeve i dugoročne aspiracije organizacije;
- dokument o strategiji organizacije, pa i planovi kvaliteta;
- poseban dokument za dugoročne ciljeve, kada oni figurišu u kulturi sistema menadžmenta;
- u nekim kompanijama postoji poseban dokument u kome definišu svoju misiju (svrhu postojanja) i viziju (buduće stanje koje teže da postignu);
- neki integrisani sistemski dokument u kontekstu strateškog usmeravanja.

Vizija je:
- dostupna svim zaposlenima;
- osnov kontrolisanja, preispitivanja i korekcija od strane menadžmenta;
- predmet inoviranja pri većim zahvatima u poslovnom sistemu (modernizacije, udruživanja…)

Strategija organizacije:
- *opisuje kako organizacija namerava da ostvari svoju svrhu;*
- *definiše svoje planove i aktivnosti za postizanje kratkoročnih i dugoročnih prioriteta i rezultata kako bi se približila svojoj viziji;*
- *oblikuje organizaciju da napreduje u svom ekosistem.*

❖

Strategija je definisan i napisan metod za realizaciju svrhe (misije, kada postoji) i vizije, tj. postavljenih ciljeva u poslovnom sistemu. Kada se definiše strategija, pored postavljenih ciljeva, uzimaju se u obzir prilike i pretnje iz okruženja, kao i resursi i kompetencije preduzeća.

U poslovnom svetu, kompanije koriste različite vrste strategija kako bi ostvarile svoje ciljeve, od kojih su najvažnije i najčešće:

- korporativna strategija čiji je fokus ukupno poslovanje firme (posebno u velikim, diverzifikovanim kompanijama) i tendencije/odluke u kojim industrijama/segmentima kompanija treba da posluje;
- poslovna (konkurentska) strategija sa fokusom na pojedinačne poslovne segmente ili proizvodne linije, čiji je cilj kako pobediti konkurenciju u tom specifičnom tržištu, gde se susreću:
  - strategija niskih troškova;
  - strategija diferencijacije;
  - strategija fokusiranja na pojedine tržišne niše.
- funkcionalna strategija čiji su fokusi određeni sektori unutar kompanije (marketing, kadrovski sektor, IT, finansije, operacije itd.) da bi se doveli na nivo na kome će doprinositi poslovnoj strategiji željenim nivoom i intenzitetom, kao npr:
  - marketing strategija (pozicioniranje brenda);
  - IT strategija (digitalna transformacija).
- operativna strategija sa fokusom na dnevne operacije i aktivnosti, sa ciljem implementacije taktika i zadataka koji podržavaju funkcionalne i poslovne strategije, kao npr:
  - optimizacija lanca snabdevanja;
  - poboljšanje kvaliteta proizvoda.
- strategije rasta kroz organski rast (interno povećanje prodaje), akvizicije (kupovina drugih firmi), diverzifikaciju (ulazak u nove proizvode/tržišta), sa ciljem npr. povećanja:
  - prihoda;
  - tržišnog učešća;
  - kapaciteta.
- digitalna strategija (sve važnija danas) sa ciljem korišćenja tehnologije za konkurentsku prednost, kao npr:
  - automatizacija,
  - e-trgovina,
  - veštačka inteligencija.

U okviru tačke 1.1 (na njenom kraju) navedena je napomena da neke organizacije mogu izabrati da imaju misiju pored svrhe ili umesto nje.

Ključna razlika između svrhe i misije u kontekstu kompanije je suptilna, ali značajna u njihovoj vremenskoj orijentaciji i fokusu.

- Svrha (engl. *purpose*) organizacije objašnjava zašto organizacija postoji, njen temeljni razlog i osnovni cilj njenog delovanja. Svrha je dublji i širi koncept koji može uključivati opšti cilj i vrednosti koje organizacija zastupa.
- Misija je specifičniji i praktičniji izraz svrhe, fokusiran na to šta organizacija trenutno radi, kome služi i kako isporučuje vrednost. Misija odgovara na pitanje zašto organizacija postoji u svakodnevnom poslovnom smislu i obično je izražena kratkim i jasnim izjavama koje definišu identitet i poslovanje organizacije.

Dakle, svrha je širi, fundamentalniji razlog postojanja, dok je misija operativni okvir koji opisuje poslovnu funkciju, ciljeve i korisnike organizacije. Obično se kaže da misija direktno proizilazi iz svrhe i pruža konkretan fokus za sadašnjost, dok svrha ima i širi, više motivacioni i strateški značaj.

Razlika iskazana u po jednoj rečenici:
- Svrha odgovara na pitanje: *Zašto postojimo?*
- Misija odgovara na pitanje: *Šta radimo i kako to radimo da bismo ostvarili svrhu?*

Osnovu za razvoj i ažuriranje strategije čine:
- predviđanje trendova;
- identifikovanje mogućnosti i izazova u ekosistemu;
- razumevanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana.

Osnovni pokazatelji stanja i trendova u poslovnom sistemu su kvantitativni i kvalitativni pokazatelji koji omogućavaju menadžmentu da oceni trenutno stanje poslovanja, prati njegov razvoj kroz vreme i donosi strateške odluke.

Ključni pokazatelji stanja i trendova u poslovnom sistemu obuhvataju:

- Finansijske pokazatelje – izračunavaju se iz bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine i obuhvataju:
  - prihode i rashode;
  - dobit (neto i bruto);
  - profitnu maržu;
  - likvidnost (npr. tekući odnos);
  - zaduženost (npr. odnos duga i kapitala);
  - rentabilnost.
- Operativni pokazatelji su:
  - efikasnost proizvodnje ili pružanja usluga
  - iskorišćenost kapaciteta
  - produktivnost zaposlenih
  - vreme ciklusa (npr. vreme isporuke).
- Tržišni pokazatelji su:
  - udeo na tržištu
  - trend prodaje
  - lojalnost k/k
  - stepen zadovoljstva k/k.
- Pokazatelji ljudskih resursa su:
  - fluktuacija zaposlenih
  - prosečno trajanje zaposlenja
  - zadovoljstvo zaposlenih
  - ulaganja u obuku i razvoj.
- Pokazatelji inovacija i razvoja su:
  - ulaganja u istraživanje i razvoj
  - broj novih p/u
  - patentna aktivnost.
- Ekološki i društveni pokazatelji su:
  - usklađenost sa regulativama
  - održivost i uticaj na životnu sredinu
  - društvena odgovornost preduzeća.

Izvori podataka ključnih pokazatelja stanja i trendova u poslovnom sistemu mogu biti:

- interni izvori: finansije, finansijski izveštaji, proizvodnja, nabavka, prodaja, ljudski resursi, logistika, baze upravljanja odnosima sa k/k, interne ankete…
- eksterni izvori: tržišne analize, statistički zavodi, izveštaji konkurencije, regulatorne (inspekcijske) institucije.

Naredne podatke na kojima se formira osnova za razvoj i ažuriranje strategije čini identifikacija mogućnosti i izazova u ekosistemu (poslovnom, prirodnom ili digitalnom). Ova identifikacija zahteva sistematski pristup u analizi faktora koji utiču na funkcionisanje ekosistema, što obuhvata sledeće ključne korake i metode:

- Analiza eksternih faktora (spoljašnje okruženje)
  - analiza političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, ekoloških i pravnih uticaja;
  - analiza konkurencije – procena uticaja dobavljača, k/k, konkurenata, novih kompanija i novih p/u.
- Analiza internih faktora (unutrašnje snage i slabosti) *SWOT* analiza – identifikacija:
  - prednosti u odnosu na konkurenciju;

  - nedostataka koje treba prevazići;
  - tržišnih trendova, tehnoloških inovacija;
  - rizika iz spoljnog okruženja.
- Mapiranje aktera u ekosistemu
  - utvrđivanje ključnih igrača (k/k, dobavljača, regulatora–inspekcija, partnera i njihovih interesa);
  - procena povezanosti između različitih elemenata ekosistema.
- Praćenje trendova i inovacija
  - praćenje novih tehnologija koje mogu otvoriti nove prilike;
  - promene u ponašanju k/k (npr. rast tražnje za održivim p/u).
- Procena rizika i otpornosti ekosistema
  - priprema za različite scenarije (krize, promene tržišta);
  - identifikacija tačaka loma u sistemu (npr. zavisnost od jednog dobavljača).
- Upotreba alata za prikupljanje podataka
  - ankete, intervjui, fokus grupe;
  - AI analitika – automatsko otkrivanje obrazaca i trendova iz velikih skupova podataka.

Razumevanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana (npr. k/k, zaposlenih, investitora, dobavljača, regulatornih (inspekcijskih tela itd.) ključno je za uspešno upravljanje i donošenje odluka u organizaciji.

Evo kako se taj proces obično sprovodi:

- Identifikacija ključnih interesnih strana
  - Prvo se identifikuju sve strane koje mogu uticati na organizaciju ili na koje organizacija može uticati;
  - Kategorije uključuju interne (zaposleni, menadžment) i eksterne (kupci, dobavljači, zajednica, državni organi).
- Analiza interesa i uticaja
  - Analizira se koliko su njihove potrebe i očekivanja relevantni i koliko mogu uticati na poslovanje;
  - Uobičajeni alati: matrica uticaja/interesa, *SWOT* analiza, mapa interesnih strana.
- Sprovođenje istraživanja i konsultacija
  - Ankete, intervjui, fokus grupe, ili povratne forme za direktno prikupljanje informacija;
  - Prisustvo na sastancima, javnim forumima ili radionice sa ključnim stranama.
- Praćenje i analiza povratnih informacija
  - Sistematsko prikupljanje povratnih informacija kroz žalbe, komentare i sugestije;
  - Analiza trendova i problema iz povratnih informacija.
- Dokumentovanje potreba i očekivanja – informacije se sistematizuju i koriste kao osnova za donošenje odluka, planiranje i strategiju.
- Redovno ažuriranje – potrebe i očekivanja se menjaju, pa je važno redovno obnavljati razumevanje kroz nove analize i kontakte;
- Integracija u strategiju i operacije – zaključci se ugrađuju u ciljeve, p/u i odnose sa korisnicima i partnerima.

Ključno za uspešnu realizaciju strategije je postavljanje sistema upravljanja performansama i korporativnog upravljanja.

Sistem upravljanja performansama definiše se kroz kombinaciju politika, procesa, alata i uloga koje postavljaju organizacije kako bi merile, poboljšavale i upravljale radnim učinkom pojedinaca, timova i cele organizacije.

Ko definiše sistem upravljanja performansama?

- Top-menadžment – određuje strategiju i ciljeve kompanije, usmeravajući kako će se performanse meriti i evaluirati;
- Odeljenje za ljudske resurse – dizajnira procese evaluacije, alate i obuke za menadžere i zaposlene;

- Funkcionalni menadžeri – prilagođavaju sistem specifičnim timovima (npr. prodaja, marketing, operacije);
- Zaposleni – učestvuju u postavljanju ličnih ciljeva;
- Eksterni konsultanti / specijalizovane organizacije – neke kompanije koriste okvire kao što su ISO 9001 ili *Balanced Scorecard* (alat za strateško upravljanje performansama).

Ključne elemente sistema upravljanja performansama čine:

- jasno definisani ciljevi (organizacioni, timski i individualni ciljevi);
- procesi evaluacije performansi;
- alati za merenje (stopa zadržavanja k/k, produktivnost, zadovoljstvo k/k I sl.);
- motivišući mehanizmi
  - nagrade i bonusi (vezani za ostvarenja);
  - razvojne prilike (obuke, unapređenja);
  - nefinansijska motivacija (priznanja, fleksibilni rad).
- kontinuirano poboljšanje
  - analiza podataka – identifikacija svojih podataka, trendova i slabosti konkurencije;
  - akcioni planovi – rešavanje problema (npr. dodatna obuka);
  - prilagodljivost – ažuriranje ciljeva prema promenama u biznisu.

Sistem za upravljanje performansama je ključan za realizaciju strategije u organizaciji zato što obezbeđuje mehanizme za usklađivanje svakodnevnih aktivnosti i ponašanja zaposlenih sa dugoročnim ciljevima i prioritetima kompanije, što obuhvata:

- Prevođenje strategije u operativne ciljeve
  Sistem za upravljanje performansama omogućava razlaganje apstraktnih strateških ciljeva (npr. rast tržišnog učešća, inovacije, digitalna transformacija) u konkretne, merljive ciljeve na nivou timova i pojedinaca.
- Praćenje napretka i identifikacija odstupanja
  Kroz redovno merenje performansi, organizacija može da vidi koliko se efikasno implementira strategija i da pravovremeno reaguje ukoliko dođe do odstupanja.
- Povećanje odgovornosti i angažovanosti zaposlenih
  Kada zaposleni znaju kako njihov rad doprinosi širim strateškim ciljevima, osećaju veću odgovornost i motivaciju za postizanje rezultata.
- Povezanost nagrađivanja sa strateškim ciljevima
  Kroz sistem za upravljanje performansama mogu se uspostaviti sistemi nagrađivanja koji su direktno vezani za dostizanje strateških prioriteta, čime se dodatno stimuliše željeno ponašanje.
- Podsticanje kontinuiranog učenja i unapređenja
  Sistem za upravljanje performansama podstiče kulturu evaluacije i povratne informacije, što omogućava identifikaciju oblasti za razvoj i unapređenje, u skladu sa strateškim pravcem organizacije.
- Donošenje odluka zasnovanih na podacima
  Sistem omogućava prikupljanje i analizu podataka koji pomažu menadžmentu u donošenju strateških i operativnih odluka na bazi činjenica.

Korporativno upravljanje u kompanijama definišu, izvode i sprovode ključni organi i pojedinci unutar organizacione strukture, a njihova uloga zavisi od veličine, pravne forme i zemlje u kojoj kompanija posluje.

Uobičajeno, glavne uloge u korporativnom upravljanju imaju:

- Upravni odbor koji:
  - jeste najvažniji nosilac korporativnog upravljanja;
  - obezbeđuje nadzor nad izvršnim menadžmentom;
  - odobrava strategije, nadgleda rizike, donosi ključne politike;
  - štiti interese akcionara (vlasnika).
- Izvršni menadžment
  - odgovoran za svakodnevno upravljanje kompanijom;

    - sprovodi odluke upravnog odbora;
    - izveštava Odbor o poslovanju i rizicima.
- Akcionari/Vlasnici
    - imenuju članove upravnog odbora (na skupštinama akcionara);
    - imaju pravo glasa o ključnim pitanjima (npr. spajanja, promene statuta);
    - ne učestvuju u svakodnevnom vođenju firme, ali imaju ulogu u nadzoru kroz odbor.
- Odbori unutar upravnog odbora
    - Revizorski odbor: nadgleda finansijsko izveštavanje i eksternu reviziju;
    - Kompenzacioni odbor: odlučuje o platama i bonusima menadžmenta;
    - Odbor za upravljanje rizicima i dr.

  Interna revizija i služba za usklađenost
    - prate poštovanje zakona, politika i internih procedura;
    - identifikuju i prijavljuju nepravilnosti.
- Eksterni revizori
    - Nezavisna tela koja potvrđuju tačnost finansijskih izveštaja;
    - Pomažu u očuvanju transparentnosti i poverenja investitora.
- Normativna (inspekcijska) tela i zakonodavci
    - Iako nisu deo kompanije, njihov okvir (npr. Zakon o privrednim društvima, berzanski propisi) direktno oblikuje korporativno upravljanje.

Korporativno upravljanje je u suštini sistem odnosa, prava i odgovornosti između ovih aktera. Njegova svrha je da obezbedi transparentnost, odgovornost i dugoročnu održivost kompanije.

Korporativno upravljanje je ključno za uspešnu realizaciju strategije organizacije jer obezbeđuje efikasno donošenje odluka, odgovornost, transparentnost i dugoročnu održivost, što obuhvata:
- Usaglašavanje interesa svih aktera kroz uspostavljanje mehanizma koji:
    - usklađuju ciljeve menadžmenta, vlasnika (akcionara), zaposlenih i drugih interesnih grupa (dobavljači, k/k, država);
    - sprečavaju sukobe interesa (npr. kratkoročne profitne odluke koje štete dugoročnom rastu);
    - obezbeđuju da strategija nije samo na papiru – već da je sprovodi celokupna organizacija.

  Efektivno donošenje odluka i kontrola rizika
    - Jasne procedure odlučivanja (npr. odbor direktora nadgleda ključne investicije);
    - Upravljanje rizicima – identifikacija pretnji (finansijske, operativne, reputacione) koje mogu ugroziti strategiju;
    - Balans između inovacija i stabilnosti – sprečavanje preteranog rizikovanja bez strategije.
- Transparentnost i poverenje investitora
    - Finansijska izveštavanja i revizija – omogućavaju spoljnim akterima (investitori, normativni (inspekcijski organi) da provere da li se strategija sprovodi;
    - Pristup kapitalu – kompanije sa dobrim upravljanjem imaju niže troškove pozajmljivanja (jer su manje rizične);
    - Dugoročna vrednost – umesto „pumpanja” cene deonica kratkoročnim trikovima.
- Organizacionu kulturu i sprovođenje strategije
    - Menadžerska odgovornost – rukovodioci se vrednuju prema ostvarenju strateških ciljeva;
    - Podsticanje etičkog ponašanja – sprečavanje korupcije i nepotizma koji sabotiraju strategiju;
    - Fleksibilnost u promenama – dobro upravljanje omogućava prilagođavanje novim izazovima (npr. digitalna transformacija).

- Dugoročna konkurentska prednost
  - Održivost – dobro upravljane kompanije manje su podložne krizama;
  - Prilagođavanje tržištu – brže reaguju na promene (npr. prelazak na zelenu energiju);
  - Privlačenje najboljih talenata – ljudi žele da rade u firmama sa jasnom vizijom i fer praksama.

Korporativno upravljanje nije samo formalnost – to je okvir koji obezbeđuje da strategija postane stvarnost. Bez njega čak i najbolji strateški planovi mogu propasti zbog:
- lošeg izvršenja;
- kratkoročnog razmišljanja;
- korupcije ili neefikasnosti.

Dobre prakse upravljanja (transparentnost, odgovornost, ravnoteža moći) čine organizaciju sposobnom da ostvari svoje ciljeve i izgradi trajnu vrednost.

U praksi organizacija koja pokazuje održive performanse:
1.1 Definiše misiju (svrhu) i viziju
1.2 Razume ekosistem, sopstvene mogućnosti (kapacitete) i glavne izazove
1.3 Identifikuje i razume potrebe ključnih interesnih strana
1.4 Razvija i prilagođava strategiju
1.5 Dizajnira i implementira sistem upravljanja performansama i korporativnim upravljanjem

1.1 Definisanje misije i vizije

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:
- *razume važnost svoje svrhe i pozitivno utiče na svoj ekosistem;*
- *pruža privlačnost i inspiraciju za sve svoje ključne interesne strane;*
- *pokazuje i promoviše posvećenost liderstva svrsi kroz reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet;*
- *koristi svoju svrhu da kreira izazovnu viziju kojoj se teži i koja rezonuje sa njenim ključnim interesnim stranama;*
- *uključuje svoje ključne interesne strane, kada i gde je to prikladno, u definisanje i oblikovanje svoje svrhe i vizije;*
- *identifikuje gde je neophodno postići izvrstan i održiv nivo performansi kako bi se ostvarila vizija.*

Napomena: Neke organizacije mogu izabrati da imaju misiju pored svrhe ili umesto nje.

1.1.1 Važnost svrhe i pozitivan uticaj na ekosistem

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume važnost svoje svrhe i pozitivno utiče na svoj ekosistem.

Šta je to izvrsna organizacija?

Izvrsna organizacija nije samo ona koja ima dobre finansijske rezultate, već ona koja:
- ima sistematsko i holističko upravljanje svim aspektima poslovanja;
- traje;
- kontinuirano kreira vrednost za sve interesne strane i društvo u celini;
- ima balansiran pristup (ekoloških, društvenih i ekonomskih faktora) usmeren na rešenja koja obezbeđuju dugoročno blagostanje za sve ljude i planetu;
- zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja budućih generacija i njihovih potreba.

Ključne karakteristike izvrsne organizacije su:
- jasna svrha, vizija i strategija;
- liderstvo posvećeno održivim vrednostima, održivom razvoju i stalnom unapređivanju;
- fokus na k/k i druge interesne strane;

- ljudski resursi inspirativno vođeni, motivisani, uključeni u donošenje odluka i inovativne procese;
- procesuirani pristup i upravljanje znanjem i inovacijama;
- merljivi rezultati i kontinuirano poboljšavanje u svim domenima poslovanja;
- društveno-etička odgovornost i transparentan i pozitivan uticaj na zajednicu i životnu sredinu.

Šta su to performanse?

Performanse su set metrika koji omogućava kvantifikaciju kako efikasnosti, tako i efektivnosti poslovnog sistema.

Efektivan sistem merenja performansi omogućava kompaniji da proceni da li su ciljevi poslovnog sistema ostvareni i da li je došlo do napretka kompanije u celini, identifikujući poziciju, pojašnjavajući ciljeve i osvetljavajući područja koja treba poboljšati omogućavajući istovremeno pouzdana predviđanja.

Efektivan sistem merenja performansi omogućava kompaniji da meri i kontroliše performanse u skladu sa definisanom strategijom.

Performanse se, uopšteno posmatrano, dele na:
- finansijske (npr. stopa povrata ukupne imovine, stopa povrata vlastitog kapitala, dividende po deonici) i nefinansijske (npr. poslovna izvrsnost, pokazatelj realizacije ciljeva, lojalnost k/k I sl.);
- strateške i
- operativne.

Šta su to održive performanse?

EFQM model operiše sa održivim performansama, koje predstavljaju sposobnost organizacije da postigne svoje ciljeve na način koji je ekonomski, društveno i ekološki odgovoran.

Više o performansama u poglavlju 7, a pogledajte i tekst na strani 17 i 18.

Šta se u ovoj knjizi podrazumeva pod ekosistemom?

Ekosistem je zajednica živih organizama u interakciji sa njihovim neživim okruženjem, koji zajedno čine funkcionalnu jedinicu. Ekosistemi mogu varirati po veličini – od malih, kao što su akvarijumi, do veoma velikih, kao što su okeani ili prašume. Svaki ekosistem karakteriše složena mreža odnosa između organizama i njihovog okruženja, uključujući lanac ishrane, cikluse materijala, i energetske tokove.

Osnovni princip ekosistema je međuzavisnost, tj. nešto što se dešava u jednom delu sistema može uticati na druge delove sistema. U kontekstu organizacije postoji mnogo specifičnih faktora izvan nje koji utiču na njeno poslovanje, a nad kojima ona nema kontrolu. To može uključivati državnu politiku, ekonomski i društveni sastav u regionu i susedstvu, preovlađujuća verska i kulturna očekivanja njenih zajednica, zahteve za održivošću i dostupnost finansiranja itd.

Menadžment i zaposleni u kompaniji treba da znaju važnost i razumeju svrhu svoje kompanije iz nekoliko važnih razloga, jer svrha nije samo marketinški koncept – ona direktno utiče na performanse, zadovoljstvo zaposlenih i dugoročni uspeh kompanije.

Razumevanje i poznavanje svrhe kompanije od strane menadžmenta svih nivoa je od suštinske važnosti jer:
- usmerava donošenje odluka;
- povećava motivaciju i angažovanost zaposlenih;

- gradi poverenje kod k/k i partnera;
- olakšava vođenje kroz promene i izazove;
- privlači i zadržava talente;
- podstiče inovacije.

U suštini, svrha nije samo deklarativna izjava – ona je strateški kompas koji menadžment koristi za održivi razvoj i kulturu organizacije.

Razumevanje i poznavanje svrhe kompanije od strane zaposlenih od suštinske je važnosti jer doprinosi:
- motivaciji i angažovanju;
- povećanju produktivnosti;
- jačanju i artikulisanju organizacione kulture;
- boljem donošenju samostalnih odluka, što ubrzava procese i poboljšava rezultate;
- lakšem prihvatanju promena, lakšem prilagođavanju i većoj lojalnosti;
- povezivanju sa k/k i društvom, a brend jača privlačnost.

Poznavanje svrhe kompanije ključno je za njen pozitivan uticaj na ekosistem jer određuje njen odnos prema okolini, društvu i prirodnim resursima, čemu doprinosi:
- jasna strategija održivosti, jer će lakše integrisati ekološke principe u poslovanje (npr. smanjenje ugljeničnog otiska, recikliranje, obnovljivu energiju);
- dugoročna odgovornost umesto kratkoročne dobiti – donosiće se odluke koje ne štete ekosistemu radi brze zarade;
- inspirisanje drugih kompanija i potrošača;
- povećanje poverenja i podrške javnosti;
- inoviranje u korist prirode.

Kada je svrha kompanije usklađena sa očuvanjem prirode, njeno poslovanje postaje deo rešenja, a ne problema. Umesto da eksploatiše resurse, takva kompanija gradi simbiotski odnos sa ekosistemom, što dugoročno koristi i njoj samoj, i planeti.

Mala organizacija održivih performansi može iskazati razumevanje važnosti svoje svrhe i pozitivan uticaj na svoj ekosistem. Mala i srednja preduzeća se smatraju značajnim akterima u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja, jer su generatori inovacija i mogu uključiti društvene vrednosti i principe zaštite životne sredine u svoj poslovni model. Time ostvaruju održivi razvoj usklađen sa potrebama resursa i očuvanjem okoline, što podrazumeva i pozitivan uticaj na svoj širi ekosistem.

Mala i srednja preduzeća su posebno otvorena za usvajanje novih poslovnih modela i strategija usmerenih na održivost, kao što su korporativna društvena odgovornost i cirkularna ekonomija, pa stoga mogu jasno iskazati kako razumeju svoju svrhu i doprinos lokalnoj zajednici i ekosistemu.

Dakle, mala organizacija održivih performansi ima kapacitete i praksu da artikuliše i dokumentuje svoje razumevanje svrhe i uticaja na ekosistem kroz primenu održivih poslovnih pristupa i integraciju ESG principa.

1.1.2 Privlačnost i inspiracija za ključne interesne strane

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse pruža privlačnost i inspiraciju za sve svoje ključne interesne strane.

Izvrsna organizacija pruža privlačnost i inspiraciju za sve svoje ključne interesne strane jer:
- Ima jasnu viziju i svrhu
  - Kada organizacija zna šta želi postići i zašto postoji, to stvara snažan osećaj pravca i motivacije, kako interno (za zaposlene), tako i eksterno (za k/k, partnere, zajednicu i investitore);

- Transparentnost u upravljanju privlači partnere i investitore koji traže sigurnost i dugoročnu vrednost.

- Dosledno isporučuje vrednost
  - Izvrsne organizacije kontinuirano zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja svojih interesnih strana, što gradi poverenje i lojalnost.
- Visoka efikasnost i produktivnost
  - Organizovane firme postižu bolje rezultate s manje resursa, što povećava profitabilnost i konkurentnost;
  - K/k i dobavljači cene pouzdanost i doslednost kvaliteta.
- Neguje kulturu angažovanosti, motivisanja i razvoja zaposlenih
  - Zaposleni u takvim organizacijama osećaju se vrednovano i motivisano jer imaju priliku za rast, doprinos i uspeh;
  - Dobra organizacija omogućuje jasne uloge, pravedne evaluacije i mogućnosti napredovanja, što podstiče lojalnost i inovativnost;
  - Zadovoljni zaposleni postaju ambasadori brenda, privlačeći nove talente i povećavajući reputaciju kompanije.
- Fokusira se na inovacije i poboljšanja
  - Kontinuirano unapređivanje procesa – p/u čini organizaciju dinamičnom i konkurentnom, što inspiriše i druge da se povežu s njom.
- Deluje odgovorno i etično
  - Postupanje s integritetom i briga za društveni i ekološki uticaj organizacije jačaju njen ugled i privlačnost u širem društvenom kontekstu.
- Ima poverenje investitora i finansijskih institucija
  - Stabilnost, predvidljivost i dobro upravljanje rizicima čine organizaciju atraktivnom za ulaganja;
  - Finansijski zdrave kompanije lakše dobijaju kredite i podršku.
- Gradi dugoročne odnose
  - Izvrsne organizacije aktivno slušaju svoje interesne strane, uključuju ih u donošenje odluka i grade međusobno korisne veze.
- Jača partnerstvo i saradnju
  - Dobavljači i poslovni partneri radije sarađuju s organizacijama koje su pouzdane, transparentne i dugoročno orijentisane;
  - Dobra komunikacija i poštovanje ugovora stvaraju trajne poslovne odnose.
- Ima pozitivnu društvenu percepciju i korporativnu odgovornost
  - Organizacije koje se vode etički i odgovorno postaju inspirativni primeri u industriji;
  - Uključivanje u održivi razvoj i socijalne inicijative povećava privlačnost za potrošače i zajednicu.

Ukratko, izvrsnost u organizaciji ne podrazumeva samo poslovne rezultate, već i emocionalnu i etičku povezanost sa svima onima koji su na neki način deo njenog ekosistema.

Mala organizacija održivih performansi može iskazati privlačnost i inspiraciju za sve svoje ključne interesne strane kroz adekvatnu motivaciju zaposlenih i kreiranje inspirativne radne atmosfere. Motivacija zaposlenih ključna je za povećanje produktivnosti, angažovanosti i zadovoljstva na poslu, što direktno doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva organizacije i njenog pozicioniranja kao privlačnog partnera za interesne strane.

Takva organizacija može koristiti različite strategije za motivaciju, uključujući jasnu komunikaciju svrhe i ciljeva, nagrađivanje dostignuća, pružanje mogućnosti za razvoj karijere, autonomiju u radu, kao i benefite za zaposlene. Ove prakse podstiču zaposlene da budu kreativni, produktivni i lojalni, čime se pozitivno utiče na sve interesne strane organizacije.

Dobro motivisani zaposleni, u okruženju koje neguje podršku i otvorenu komunikaciju, pomažu maloj organizaciji da iskaže inspiraciju i privlačnost prema svojim ključnim interesnim stranama, uključujući partnere, kupce, zajednicu i druge aktere.

1.1.3 Promovisanje posvećenosti liderstva svrsi

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse pokazuje i promoviše posvećenost liderstva svrsi kroz reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet.

Implementacija sistema upravljanja kvalitetom (prva stepenica u ovladavanju poslovnom izvrsnošću) ne može biti uspešna bez zalaganja najvišeg menadžmenta. Top-menadžment organizacije treba da veruje u sistem i tek tada će obezbediti da i timovi unutar organizacije jasno razumeju važnost i korist sistema upravljanja kvalitetom.

Razlika između menadžmenta i liderstva

Menadžment se uglavnom odnosi na procese. Liderstvo se uglavnom odnosi na ponašanje.

Menadžment se u velikoj meri oslanja na opipljive merljive sposobnosti kao što je efikasno planiranje, upotreba organizacionih sistema i korišćenje odgovarajućih metoda komunikacije.

Umesto toga, liderstvo se najsnažnije oslanja na manje opipljive i manje merljive stvari poput poverenja, inspiracije, stava, donošenja odluka i ličnog karaktera. Sve je to neophodno za motivisanje organizacije da postigne ciljeve postavljene u poslovnom sistemu.

Vođenje sa svrhom podrazumeva definisanje jasne vizije koja prevazilazi profit i operativne ciljeve. Lideri vođeni svrhom povezuju misiju svoje organizacije sa širim društvenim ili ekološkim doprinosima, negujući osećaj smisla u svemu što rade. Ovladavanje vođenja poslovnog sistema pomoću svrhe, do juče pomoću misije, druga je stepenica na putu ostvarenja održive izvrsnosti.

Vođenje sa svrhom stvara pozitivne efekte u celoj organizaciji i šire. Zaposleni i timovi su motivisaniji i produktivniji kada osećaju da njihov rad doprinosi značajnoj svrsi u čijoj osnovi su uvek ispunjavanje zahteva i očekivanja k/k. A k/k nepogrešivo se opredeljuju za brendove koji su u skladu sa njihovim vrednostima. Jasna svrha inspiriše kreativna rešenja za postizanje ciljeva. Ona deluje kao zvezda vodilja tokom kriza, pomažući organizacijama da se prilagode i održe fokus. Istraživanja su pokazala da kompanije vođene svrhom nadmašuju svoje konkurente, postižući manju fluktuaciju zaposlenih, veću lojalnost k/k i dugoročnu profitabilnost.

Liderstvo i lideri pokazuju i promovišu posvećenost svrsi kroz reči i dela podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet na sledeće načine:

- Jasno saopštavanje – predstavljanje svrhe
  - Lideri jasno i redovno saopštavaju – predstavljaju svrhu organizacije timu, čineći je razumljivom i privlačnom;
  - Koriste inspirativan jezik kako bi motivisali zaposlene, povezujući ih sa zajedničkim ciljem kroz priče o uspesima, izazovima i vrednostima;
  - Ponavljaju ključne poruke, dosledno podsećajući na svrhu kroz govore i sastanke, kako bi ostala živa u svesti tima.
- Primerom ličnog ponašanja
  - Lideri svojim ponašanjem dosledno odražavaju vrednosti i svrhu koje zagovaraju (npr. integritet, odgovornost, empatiju);

    - Donose teške odluke u skladu sa svrhom, čak i kada su nepopularne, donoseći ih na osnovu dugoročne svrhe, a ne kratkoročnih dobiti.
- Postavljanje prioriteta i alokacija resursa
    - Ulažu resurse (vreme, novac, ljudstvo) u projekte koji direktno doprinose svrsi;
    - Pokazuju da svrha nije samo deklarativna, već je i operativni kompas.
- Prepoznavanje i nagrađivanje ponašanja usklađenog sa svrhom
    - Ističu i nagrađuju zaposlene koji demonstriraju posvećenost svrsi kroz konkretna dela;
    - Promovišu kulturu u kojoj je svrha ključan kriterijum za napredovanje i priznanja;
    - Slušaju i reaguju na sugestije kako bi obezbedili da svrha ostane relevantna;
    - Pitaju zaposlene i timove „Kako tvoj/vaš doprinos služi našoj svrsi?”, i ohrabruju ih da se osećaju deo nečeg većeg.
- Transparentnošću i doslednošću u kriznim vremenima
    - Postavljaju jasne KPI-jeve koji pokazuju napredak ka svrsi;
    - Ako organizacija skrene sa puta, lideri otvoreno pričaju o tome i koriguju kurs;
    - U kriznim ili neizvesnim situacijama lideri se pozivaju na svrhu kao vodič;
    - Pokazuju da svrha nije fleksibilna prema spoljnim pritiscima, već predstavlja temelj identiteta organizacije.
- Građenjem poverenja
    - Ispunjavanjem obećanja, deluju u skladu sa onim što kažu (npr. ako lider obeća promene, prati ih konkretnim koracima);
    - Priznaju greške i neznanje („Pogrešio sam, učimo iz ovoga”), umesto da se prave nepogrešivi;
    - Daju podršku u krizama stajući uz tim pod pritiskom (npr. brane zaposlene pred upravom umesto da prebacuju krivicu).
- Podsticanjem autentičnosti
    - Ne pokušavaju da budu neko drugi — oni su iskreni u vezi sa svojim snagama, slabostima, emocijama i uverenjima;
    - Ne govore jedno, a rade drugo (npr. ako promovišu ravnotežu između posla i privatnog života, ne očekuju od tima da radi vikendom);
    - Otvorenošću grade duboko poverenje kod članova tima jer ljudi osećaju da ih vodi neko „stvaran”;
    - Dele iskrena iskustva (neuspehe, strahove) kako bi se povezali emocionalno;
    - Održavaju svoj stil, ne igrajući ulogu „savršenog lidera”, već ostaju dosledni svojim vrednostima.
- Kredibilitetom
    - Lideri preuzimaju odgovornost za svoje odluke i ponašanje, pravedno tretiraju sve članove tima, ulivaju sigurnost i stabilnost. To gradi njihov kredibilitet u očima drugih;
    - Redovno učeći, koristeći podatke i konsultujući stručnjake pre odluka;
    - Dokazanim kroz rezultate i pokazivanje istorije uspeha.

Dobro liderstvo nije stvar pozicije, već odnosa – ono počiva na poverenju koje se stiče iskrenošću, doslednošću i brigom za druge. Poverenje se stiče sporo, a gubi brzo. Autentični lideri ne traže slepo vernost, već je zasluže – kroz poštenje, jasne namere i hrabrost da budu nesavršeni.

Iako je vođenje sa svrhom moćno, nije bez izazova.

Uobičajene prepreke uključuju:
- Neusklađenost: Neslaganja između navedenih vrednosti i akcija mogu narušiti poverenje. Lideri moraju obezbediti usklađenost na svim nivoima organizacije;
- Povremene kratkoročne pritiske: Uravnoteženje dugoročne svrhe sa neposrednim finansijskim ciljevima zahteva pažljivo planiranje i komunikaciju;

- Otpor interesnih strana: Ne mogu sve interesne strane u početku da prihvate inicijative vođene svrhom. Uključivanje u dijalog i demonstriranje opipljivih rezultata može pomoći u prevazilaženju skepticizma.

Lideri koji predviđaju i proaktivno se bave ovim izazovima mogu održati zamah i kredibilitet.

Da biste definisali sopstvenu svrhu, razmotrite ova pitanja:
- Kakav uticaj želimo da ostvarimo na našu delatnost, industriju ili društvo u celini?
- Kako naše vrednosti utiču na način na koji postavljamo ciljeve i donosimo odluke?
- Kako možemo obezbediti da naši zaposleni pronađu lični rast i smisao u svojim ulogama?

Kada pristupite svrsi razmišljajući na ovaj način, ona postaje više od reči. Ona se razvija u vodeći princip koji oblikuje ne samo kvartalne rezultate već i samu strukturu vaše organizacije.

Svrha nije jednokratna inicijativa. To je dugoročna obaveza koja zahteva redovno razmišljanje i pojačavanje. Lideri koji dosledno povezuju odluke sa svrhom postaju uzor koji zaposleni, k/k i interesne strane primećuju.

Svrha nije samo uzvišena ideja namenjena za diskusije u upravnim odborima. To je sidro koje daje pravac svakoj odluci i svakom naporu unutar organizacije.

Mala organizacija održivih performansi može izraziti i promovisati posvećenost liderstva svrsi kroz svoje reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet. Autentično liderstvo, koje uključuje samosvest, moral, transparentnost i doslednost između reči i dela, ima ključnu ulogu u izgradnji poverenja i stvaranju afektivne posvećenosti zaposlenih. Takvo liderstvo vodi ka većoj motivaciji zaposlenih, jačanju autentičnosti i kredibiliteta same organizacije, što doprinosi njenoj održivosti i efikasnosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva.

Autentični lideri u malim organizacijama posvećeni su svrsi i vrednostima organizacije, čineći da zaposleni osećaju sigurnost i poverenje, što je presudno za održive performanse. Kroz pozitivnu komunikaciju, transparentne postupke i konzistentno ponašanje, lideri grade kredibilitet i stvaraju kulturu poverenja i učenja, što zauzvrat podstiče dugoročnu održivost i uspeh organizacije.

Ovo potvrđuje istraživanje koje povezuje autentično liderstvo sa afektivnom posvećenošću zaposlenih, što dodatno podstiče razvoj, učešće i održive organizacije. Dakle, posvećenost liderstva svrsi ne samo da se može iskazati već i direktno utiče na uspešnost i održivost male organizacije.

1.1.4 Kreiranje izazovne vizije pomoću svrhe

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse koristi svoju svrhu da kreira izazovnu viziju kojoj se teži i koja rezonuje sa njenim ključnim interesnim stranama.

Izvrsna organizacija vešto koristi svoju svrhu da kreira izazovnu viziju kojoj se teži i koja je usaglašena sa njenim ključnim interesnim stranama.

Do inspirativne vizije koju interesne strane lako razumeju, u kojoj prepoznaju rešenja za svoje potrebe, interese i koja je motivišuća, dolazi se korišćenjem sledećih metoda i kroz naredne etape:
- Identifikacija ključnih interesnih strana
  - mapiranje ključnih interesnih strana (npr. investitori, vlasnici, zaposleni, k/k, lokalna zajednica, normativna (inspekcijska tela);

- analiza interesa i razumevanje šta svaka grupa vrednuje
    - profit;
    - društveni uticaj;
    - inovacije;
    - povrat kapitala;
    - rizik;
    - održivi rast;
    - konkurentska prednost;
    - smisao;
    - motivisanost;
    - rešavanje problema na inovativan način.
- Kreiranje izazovne vizije koja je:
    - ambiciozna, ali ostvariva – dovoljno velika da inspiriše, ali ne toliko da deluje nerealno.
    - jasna i konkretna – izbegnute su opšte fraze (npr. *biti najbolji*), umesto toga bolje je *Postati lider u obnovljivoj energiji u regionu do 2030. godine*;
    - koja pokazuje kakvu sve korist interesne strane imaju od realizovane vizije.
- Gradnju poverenja i angažovanja
    - kada interesne strane vide viziju utemeljenu u autentičnoj svrsi, to povećava kredibilitet;
    - zaposleni, investitori, kupci i partneri su skloniji emocionalnom ulaganju i saradnji jer osećaju da se organizacija zalaže za nešto što je važno.
- Saradnju i uključivanje interesnih strana kroz:
    - razgovor i traženje stavova i mišljenja, koristeći narativ koji povezuje viziju sa emotivnim i racionalnim potrebama interesnih strana;
    - organizovane radionice ili sesije kako bi vizija bila oblikovana zajednički;
    - dokaze verodostojnosti, pokazivanje koraka ka ostvarenju (npr. pilot-projekti, dokazi o prethodnim uspesima, stanje kod konkurentskih lidera).
- Prilagodljivost i kontinuirano usklađivanje:
    - prate se reakcije interesnih strana i prilagođava vizija ako je potrebno;
    - koriste se mehanizmi za praćenje ostvarivanja vizije (ankete, metrike povratnih informacija).

Da bi vizija bila izazovna i privlačna interesnim stranama, mora biti jasan spoj između ambicije i koristi za sve uključene. Ključ za to je u aktivnom slušanju, prilagodljivosti i autentičnoj komunikaciji tokom definisanja vizije.

Top-menadžment treba da formira izjavu o viziji koja odjekuje kod interesnih strana uspostavljanjem jasnoće i usklađivanjem sa osnovnim vrednostima.

Angažovanje interesnih strana tokom celog procesa:
- obezbeđuje uključenost, podstiče posvećenost, obezbeđuje relevantnost i neguje osećaj odgovornosti;
- jasno artikuliše osnovne vrednosti interesnih strana, podstičući poverenje i lojalnost unutar organizacije;
- obezbeđuje uspostavljanje ključnih indikatora performansi (KPI) za merenje uticaja i relevantnosti izjave o viziji tokom vremena za sve ključne interesne strane.

Kada interesne strane razumeju i prihvate viziju, to stvara zajedničku posvećenost koja pokreće saradnju i poboljšava ukupne performanse. Generalni direktori, koji daju prioritet snažnoj izjavi o viziji, ne samo da razjašnjavaju svoju stratešku nameru već i stvaraju okruženje koje pogoduje inovacijama i otporno je na bilo koje negativne događaje i uticaje.

Na ovaj način, izjava o viziji nije samo deklaracija – to je strateški alat koji usklađuje različite interese, obezbeđujući da svaki napor doprinosi zajedničkom cilju. Primerena vizija

podstiče angažovanje, vodeći organizacije ka održivom uspehu na tržištu koje se stalno razvija.

Redovna preispitivanja i prilagođavanja-ažuriranja održavaju viziju relevantnom usred promenljive dinamike. Ovaj strateški pristup u krajnjoj liniji poboljšava podršku interesnih strana i organizacione performanse, osnažuje odnose i neguje osećaj zajedničke svrhe, usmeravajući kolektivne napore ka zajedničkim ciljevima.

Nakon preispitivanja usklađivanje sa interesima interesnih strana je neophodno za negovanje uspešnog organizacionog ekosistema. Top-menadžment mora da identifikuje osnovne vrednosti i uverenja koja podstiču interne i eksterne interesne strane. Ovaj proces počinje aktivnim traženjem povratnih informacija od interesnih strana, obezbeđujući da njihove perspektive oblikuju izjavu o viziji. Razumevanjem različitih interesa interesnih strana, lideri mogu postići usklađivanje interesa koje poboljšava organizacionu koheziju i posvećenost. Ovo usklađivanje ne samo da jača odnose već i neguje osećaj zajedničke svrhe, usmeravajući kolektivne napore ka zajedničkim ciljevima. Štaviše, dobro osmišljena izjava o viziji, utemeljena u interesima interesnih strana, pozicionira organizaciju za održivi rast i prilagodljivost, što u krajnjoj liniji odražava posvećenost etičkim praksama i društvenom uticaju.

Ako top-menadžment zaključi da vizija kompanije više nije delotvorna ili ne odgovara realnoj situaciji i dugoročnim izazovima, preduzimaju se koraci da se to reši, što obično uključuje:

- Preispitivanje i analizu trenutne vizije
  - Evaluacija postignuća: Da li je vizija bila realna i inspirativna?
  - Utvrđivanje uzroka neuspeha: Da li je došlo do promena na tržištu, promene tehnologije, konkurencije ili interne krize?
  - Preispitivanje strategije: Da li je strategija bila u skladu sa vizijom?
- Reviziju ili redefinisanje vizije
  - Radionice i konsultacije sa ključnim akterima (uprava, stručnjaci, ključne interesne strane) kako bi se formulisala nova vizija;
  - Obezbeđenje realnosti i ambicija kroz novu viziju koja mora biti izazovna, ali i ostvariva.
- Prilagođavanje strategije i operativnih planova
  - Redizajn strategije u skladu sa novom vizijom;
  - Podešavanje indikatora ključnih performansi (Kpi) i procesa kako bi podržali promene;
  - Obezbeđivanje resursa (ljudski, finansijski, tehnološki) za realizaciju.
- Praćenje i evaluacija
  - Redovni pregledi da li nova vizija daje rezultate;
  - Fleksibilnost – ako je potrebno, dodatno prilagođavanje.

Ako je proces urađen sistematski, promena vizije može biti ključna za opstanak i rast kompanije.

Mala organizacija održivih performansi može takođe da koristiti svoju svrhu za kreiranje izazovne vizije kojoj se teži, a koja istovremeno rezonuje sa ključnim interesnim stranama. Svrha organizacije pruža temelj za definisanje strateške vizije koja nije samo ambiciozna već ima i smisao u vrednostima i misiji koju organizacija zastupa. Kroz jasno komuniciranu svrhu organizacija angažuje i motiviše svoje interesne strane, stvarajući zajedničko razumevanje ciljeva i podstičući njihovu posvećenost.

Osim toga, izazovna vizija zasnovana na svrsi gradi kredibilitet i poverenje kod ključnih interesnih strana jer pokazuje dugoročnu posvećenost održivim vrednostima i rezultatima. Time se povećava šansa za uspeh u ostvarivanju ciljeva, dok se istovremeno

ostvaruje održivi razvoj i jačaju veze sa zajednicom i klijentima. Dakle, svrha je ključni element u oblikovanju vizije i strategije male organizacije održivih performansi.

1.1.5 Ključne interesne strane i svrha i vizija

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse uključuje svoje ključne interesne strane, kada i gde je to prikladno, u definisanje i oblikovanje svoje svrhe i vizije.

Uključivanje ključnih interesnih strana u definisanje i oblikovanje svrhe i vizije organizacije ili projekta je ključno za obezbeđenje legitimnosti, relevantnosti i podrške, što je prikladno:

- U ranim fazama planiranja
  - Najbolje je uključiti ih u ranoj fazi kada se postavljaju temelji: svrha (misija), vizija i ključne vrednosti;
  - Rano uključivanje pomaže da se identifikuju različiti pogledi i potrebe.
- Tokom redefinisanja misije i vizije
  - Kada organizacija prolazi kroz velike promene (npr. reorganizacija, širenje, promene u tržištu), da bi se obezbedila šira perspektiva i smanjio otpor prema promenama;
  - Kada se menja poslovni model, ciljevi ili vrednosti;
  - Pri uvođenju novih tehnologija ili procesa da bi se obezbedilo da promene odgovaraju potrebama k/k i drugih interesnih strana;
  - Kada na scenu stupa krizni menadžment, kako bi se razumeli prioriteti svih strana u turbulentnim vremenima.
- Pre donošenja važnih odluka koje utiču na širu zajednicu, npr. u projektima sa društvenim, ekološkim ili ekonomskim posledicama;
- Tokom korporativnog upravljanja
  - Definisanje korporativne misije i vrednosti (zaposleni, k/k, investitori i lokalne zajednice treba da budu deo procesa);
  - Inovacija i razvoja p/u, krajnji k/k i partneri mogu dati ključne uvide za uspešnu viziju.
- U neprofitnim organizacijama i zajednicama
  - Tokom kreiranja dugoročnih programa, da bi se obezbedilo da vizija odgovara stvarnim potrebama ciljnih grupa;
  - Pri formiranju grant aplikacija (obezbeđenja sredstava) i saradnje sa donatorima, jer uključivanje svih strana povećava šanse za uspeh.

Uključivanje ključnih interesnih strana u definisanje i oblikovanje svrhe i vizije potrebno je sprovoditi u skladu sa organizacionom kulturom kompanije (što je delimično saopšteno i u prethodnoj tački 1.1.4), i to kroz:

- ankete i intervjue, za šire uključivanje;
- savetodavne odbore, za kontinuiranu saradnju i druge organizacione forme primerene organizaciji;
- radionice i strateške forume, tj. kroz interaktivno okruženje za dijalog, zajedničku analizu i kokreaciju ideja;
- fokus grupe ili konsultacije i manje ciljane skupove, koji omogućavaju dubinsku razmenu mišljenja;
- upravne i savetodavne odbore i formalna tela u kojima su zastupljeni ključni akteri (partneri, donatori, korisnici itd.);
- digitalne platforme i ankete, za šire uključivanje i prikupljanje stavova na daljinu;
- javne rasprave (kada je primenjivo), kod projekata koji utiču na zajednicu ili javni interes.

Zašto je to važno?

- Povećava angažman i podršku, jer interesne strane koje su deo procesa će aktivnije podržavati realizaciju vizije;

- Smanjuje rizik od otpora, jer se ranim uključivanjem smanjuje verovatnoća kasnijih sukoba;
- Poboljšava se kvalitet odluka, jer različite perspektive dovode do bolje definisane i realnije vizije.

Uključivanje interesnih strana
- ne znači samo konsultacije, već i stvaranje osećaja zajedničkog vlasništva nad vizijom i vrednostima;
- povećava se posvećenost i dugoročna održivost;
- najprikladnije je u inicijalnim fazama, tokom velikih promena i u situacijama gde je potrebna široka saglasnost;
- treba prilagoditi specifičnom kontekstu – poslovnom, javnom ili društvenom.

Mala organizacija održivih performansi može uključivati svoje ključne interesne strane u definisanje i oblikovanje svoje svrhe i vizije, kada i gde je to prikladno. Uključivanje interesnih strana omogućava bolje razumevanje njihovih potreba, očekivanja i vrednosti, što doprinosi izgradnji svrhe i vizije koje su relevantne i usklađene sa realnim zahtevima i očekivanjima zajednice i tržišta. Takav pristup doprinosi većem poverenju i angažmanu interesnih strana, što je ključno za održivost i uspeh organizacije.

Primenom standarda i preporuka iz oblasti menadžmenta kvaliteta, uključujući ISO 9001, organizacije se podstiču da na odgovarajući i pravovremen način uključe relevantne interesne strane kako bi se osigurala njihova podrška i usklađivanje sa strateškim ciljevima. Ovo uključivanje pomaže organizaciji da razume kontekst poslovanja, umanji rizike i prilagodi svoje procese za bolju efikasnost i dugoročnu održivost.

Dakle, pravovremeno i prikladno uključivanje ključnih interesnih strana u definisanje svrhe i vizije male organizacije održivih performansi je ne samo moguće već i preporučljivo za postizanje relevantnih i efektnih rezultata.

1.1.6 Izvrstan i održiv nivoi performansi u ostvarivanju vizije

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse identifikuje gde je neophodno postići izvrstan i održiv nivo performansi kako bi se ostvarila vizija.

Izvrsna organizacija identifikuje gde je neophodno postići izvrstan i održiv nivo performansi kroz strateški i sistematski pristup koji obuhvata sledeće ključne korake:
- Jasna definicija vizije i strategije
  - Organizacija najpre jasno definiše svoju dugoročnu viziju i strategiju, šta želi da postigne i gde želi da bude u budućnosti, tj. dugoročne ciljeve i strateške prioritete;
- Analiza interesnih strana
  - Razmatraju se potrebe i očekivanja svih relevantnih interesnih strana (k/k, zaposlenih, vlasnika, dobavljača, zajednice itd.) kako bi se odredilo koje oblasti poslovanja su ključne za njihovo zadovoljstvo i poverenje;
  - Identifikuju se kritični procesi i metrika koje direktno utiču na viziju (npr. zadovoljstvo k/k, efikasnost operacija);
  - *Benčmarking*-om se drži priključak najboljim industrijskim praksama.
- Procena ključnih procesa, resursa i rezultata koristeći alate kao što su:
  - *SWOT* analiza;
  - *Benčmarking*;
  - *Balanced Scorecard*;
  - Mapiranje kritičnih resursa (ljudski, tehnološki, finansijski):
  - Identifikovanje koje aktivnosti najviše utiču na strateške ciljeve i održivost performansi.

- Postavljanjem prioriteta na osnovu uticaja pomoću:
  - prethodnih analiza – određuju se prioritetna područja gde je nužno dostići visok nivo performansi, tj. oblasti koje direktno doprinose ostvarivanju vizije, konkurentske prednosti i dugoročne održivosti;
  - primene Pareto principa na resurse.
- Doslednu primenu modela izvrsnosti
  - procenjujući zrelost svojih sistema i procesa, identifikovanja jakih strana i oblasti za unapređenje, usmeravajući napore ka mestima s najvećim strateškim značajem;
  - prikupljanjem i analizom podataka iz internih i eksternih izvora (npr. zadovoljstvo k/k, performanse tržišta, internih učinaka);
  - praćenjem indikatora ključnih performansi u realnom vremenu;
  - redovnim strategijskim preispitivanjima i agilnim prilagođavanjima.

U suštini, izvrstan nivo performansi se cilja tamo gde postoji najveći strateški značaj i gde se stvaraju najveće vrednosti za interesne strane.

Mala organizacija održivih performansi treba da identifikuje gde je neophodno postići izvrsne i održive nivoe performansi kako bi se ostvarila vizija. Ključni pokazatelji performansi (KPI) i drugi indikatori služe kao alati za praćenje napretka i identifikaciju kritičnih oblasti u kojima je potrebno ostvariti izvrsnost. Pravilno definisani i merljivi indikatori omogućavaju organizaciji da fokusira svoje resurse i napore na procese i segmente koji su ključni za ostvarenje strateških ciljeva i održivost.

Proces identifikacije uključuje razumevanje međuzavisnosti između ciljeva organizacije, njenih procesa i indikatora performansi, što omogućava fleksibilnost i adaptabilnost sistema merenja. Kroz sistematsko merenje i upravljanje performansama, organizacija može da prepozna problematična mesta i preduzme adekvatne mere za unapređenje, što je esencijalno za postizanje održivih performansi i uspešnu realizaciju vizije.

Dakle, identifikacija mesta za postizanje izvrsnih i održivih performansi je neophodan korak za efikasno upravljanje i ostvarivanje vizije male organizacije održivih performansi.

Literatura:

- Leading with purpose: aligning vision, values and action 23.11.2024.
- Purpose-Driven Leadership: How to Inspire Action and Commitment 24.02.2025
- Pet osnovnih aspekata efektivnog liderstva 10.05.2025
- How CEOs Can Build Vision Statements That Resonate With Stakeholders 11.05.2025.
- The Role of a CEO: A Guide to Effective Leadership and Strategic Vision 16.07.2023.
- 10 Essential leadership vision statements for stakeholder engagement 11.05.2025.
- Merenje i unapređenje indikatora ključnih performansi u savremenoj organizaciji N. Kojić, M. Đajić, i N. Vučković, 08.12.2017.
- Sustainability and Continuous Improvement of Organization: Review of Process-Oriented Performance Indicators, 03.09.2019.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

1.2 Razumevanje ekosistema, sopstvenih mogućnosti (kapaciteta) i glavnih izazova

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *identifikuje svoj ekosistem koji obuhvata njene relevantne megatrendove, područje delovanja i različite interesne strane;*
- *analizira i razume ekosistem, uticaj bilo kakvih promena i može brzo da identifikuje sve trenutne ili buduće izazove;*
- *istražuje, razume i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, kao i njihov potencijalni uticaj na svrhu (misiju), viziju i strategiju organizacije;*
- *istražuje, razume i odgovara na značaj i uticaj ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UNSDG) za organizaciju;*
- *razume svoje trenutne i potencijalne sposobnosti i kako one utiču na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije;*
- *analizira različite scenarije i adekvatno reaguje na sve uticaje koji oni mogu imati na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije.*

1.2.1 Identifikacija sopstvenog ekosistema

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse identifikuje svoj ekosistem koji obuhvata njene relevantne megatrendove, područje delovanja i različite interesne strane.

Organizacija identifikuje ekosisteme i relevantne megatrendove, njihovo područje delovanja i uticaj na različite interesne strane. To je strateški proces koji omogućava bolje prilagođavanje promenama u okruženju i dugoročno planiranje, a obično se odvija kroz:

- Analizu ekosistema organizacije
  Organizacija najpre identifikuje ekosistem u kojem deluje – to je mreža aktera, resursa, tržišta i institucija koji na nju direktno ili indirektno utiču, što uključuje:
  - mapiranje interesnih strana, k/k, dobavljača, partnera, konkurencije, zajednica itd.;
  - analizu vrednosnog lanca stvaranja vrednosti u organizaciji;
  - analizu tržišnog i tehnološkog okruženja, uključujući industriju, konkurentske i tehnološke promene;
  - identifikaciju međuzavisnosti, tj. kako organizacija zavisi i utiče na druge aktere u ekosistemu.
- Praćenje i identifikaciju megatrendova
  Megatrendovi su velike, globalne sile koje oblikuju budućnost, kao što su klimatske promene, digitalizacija, demografske promene, društveno-političke i ekonomske promene, što uključuje:
  - sistematsko istraživanje, praćenje i identifikaciju novih i nastajućih trendova u ranim fazama njihovog razvoja. Cilj je otkriti promene u ponašanju potrošača, tehnologiji, društvu, ekonomiji i drugim domenima kako bi organizacija mogla da ih iskoristi u strateškom planiranju i inovacijama, što obuhvata:
    - rano otkrivanje signala, praćenje slabih indikatora promena (npr. nove tehnologije, promene u regulativi, društveni pokreti);
    - analizu potrošačkih navika kroz istraživanje novih stilova života, vrednosti i očekivanja k/k;
    - analizu uticaja na interesne strane, kako će megatrend promeniti njihove potrebe, očekivanja ili ponašanje, kako organizacija mora da se prilagodi, da li se povećava ili smanjuje reputacioni/operativni rizik;
    - tehnološke inovacije kroz praćenje startapova, istraživačkih centara i novih tehnoloških rešenja;
    - modu, umetnost, dizajn i muziku koje često predviđaju šire trendove;
    - konkurentsku analizu kroz praćenje inovacija drugih kompanija u industriji.

- Korišćenje alata za analizu okruženja:
  - *PESTEL* analiza: politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i pravni faktori;
  - Razrada potencijalnih budućih scenarija baziranih na različitim megatrendovima.
- Konsultacije sa ekspertima i futuristima;
- Korišćenje podataka i *AI* alata za analizu trendova.

- Evaluaciju uticaja megatrendova na organizaciju
  - Identifikacija prilika i pretnji, tj. koji megatrendovi otvaraju nove prilike, a koji donose rizike;
  - Procena vremena tj. koji trendovi su hitni, a koji se očekuju u narednom periodu;
  - Spremnost, tj. u kojoj meri je organizacija spremna da se prilagodi tim promenama.
- Uključivanje u strategiju
  - postavljanje ciljeva i mera u skladu s identifikovanim trendovima;
  - redovno osvežavanje analize trendova i ekosistema kako bi strategija ostala relevantna.

Identifikaciju i procene ekosistema, kao i relevantnih megatrendova i područja njihovog uticaja, obično vrše sledeći subjekti i institucije:
- vlade i javne agencije;
- komorski sistem;
- korporativni sektor;
- međunarodne organizacije;
- naučne i istraživačke i analitičke institucije;
- nevladine organizacije i civilno društvo;
- privatni sektor i konsultantske firme;
- mediji i izdavačke kuće;
- lokalne zajednice i građanske inicijative.

Mala organizacija održivih performansi treba da identifikuje i razume svoj ekosistem, koji obuhvata relevantne megatrendove, područje delovanja i različite interesne strane. Ekosistem predstavlja složen sistem u kome organizacija funkcioniše, uključujući ekološke, društvene i ekonomske aspekte, kao i interakcije sa okolinom i ključnim učesnicima. Razumevanje i upravljanje ovim ekosistemom omogućava organizaciji da efikasnije integriše principe održivog razvoja u svoj rad i strategiju.

Identifikacija megatrendova kao što su klimatske promene, tehnološki napredak ili društvene promene, zajedno sa definisanjem područja delovanja i uključenjem ključnih interesnih strana, pomaže organizaciji da anticipira rizike i prilike, prilagodi strategiju i osigura dugoročnu održivost. Time mala organizacija može bolje odgovoriti na izazove i očekivanja okoline, što je od esencijalnog značaja za njene održive performanse. Mala organizacija održivih performansi može izraziti i promovisati posvećenost liderstva svrsi kroz svoje reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet. Autentični lideri usklađuju svoje ponašanje sa vrednostima organizacije, gradeći poverenje i jačajući kredibilitet, što doprinosi održivosti same organizacije i motiviše zaposlene da ostvaruju zajedničke ciljeve. Takva usklađenost između svrhe, reči i dela lidera podstiče dugoročne pozitivne performanse organizacije.

1.2.2 Analiza i razumevanje ekosistema

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse analizira i razume ekosistem, uticaj bilo kakvih promena, i može brzo da identifikuje sve trenutne ili buduće izazove.

Izvrsna organizacija analizira i razume svoj ekosistem, kao i uticaje bilo kakvih promena na njega, i može brzo da identifikuje sve trenutne ili buduće izazove da bi ga dovela u željeno stanje.

Da bi taj posao upravljanja poslovnim sistemom vodila efektivno i efikasno:

- Analizira i shvata ekosistem kroz sistematski i multidimenzionalni pristup, identifikujući uticaje na promene koje dolaze od državne politike, ekonomskog i društvenog sistema u regionu i evropskom okruženju i zemljama u kojima organizacija plasira p/u. Ova analiza ekosistema i uticaja promena zahteva holistički pristup, kombinujući strateško razmišljanje, istraživanje, operativnu analizu, evaluaciju i upravljanje rizicima. Ključno je kontinuirano praćenje i fleksibilnost u prilagođavanju novim informacijama, što je zasnovano na najboljim praksama iz industrije i pri tome:
  - definišite cilj i obim analize;
  - identifikujte ključne aktere i trendove;
  - mapirajte procese (finansije, logistiku, ljude u njima) i odnose (zavisnosti) u ekosistemu;
  - izvršite analizu tipa (privatni, javni, mešoviti) i otvorenosti ekosistema (povezanost sa drugim ekosistemima, sposobnost prilagođavanja, prihvatanje inovacija);
  - izvedite analizu spoljnjeg okruženja (makroanaliza) koristeći PESTAL analizu, što obuhvata:
    - zakone, regulativu, političku stabilnost, trgovinske politike, subvencije;
    - inflaciju, kamatne stope, nezaposlenost, valutnu stabilnost, rast BDP-a;
    - demografske promene, obrazovanje, kulturu, navike potrošača;
    - dostupnost tehnologija, digitalizaciju, inovacije;
    - standarde održivosti, zelene regulative, klimatske faktore;
    - pravni okvir poslovanja, poreske politike, radno pravo…
  - Radi razumevanje konkurentskih pritisaka i strukture (grane) analizira:
    - pretnje novih konkurenata;
    - pregovaračku moć k/k;
    - pregovaračku moć dobavljača;
    - pretnje supstitutima (zamenama);
    - rivalstvo među postojećim firmama.
  - Analizira poslovni ekosistem, što uključuje:
    - k/k;
    - dobavljače;
    - partnerstva i distributivne mreže;
    - državne institucije i propise;
    - međunarodne zahteve;
    - NVO sektor i javnost;
    - medije i javno mnjenje.
  - Vrši evaluaciju prilika i pretnji konkurentskih pritisaka i strukture (grane) kao i poslovnog ekosistema.
- Identifikuje uticaje promena na poslovne sisteme
  - jasno definišući promenu, formulišite šta se menja i koje su ciljane metrike uspeha;
- Izvodi analizu rizika i zavisnosti, koristeći *matricu uticaja* ili *SWOT analizu* da proceni kako promena utiče na:
  - operativnu efikasnost (npr. smanjenje grešaka u fakturisanju);
  - finansijske tokove (troškovi implementacije, uštede);
  - organizacionu kulturu (otpor zaposlenih prema novim alatkama)
- Izvodi kontinuirano praćenje izvršenih zahvata na povratnim podacima i korigovanje ako je potrebno.

Za izvršenje navedenog posla formira specijalizovane timove sa stručnjacima unutar ili van kompanije (konsultantske firme i eksterni eksperti), uz podršku specijalizovanih istraživačkih i softverskih alata, što omogućava kompanijama da dobiju precizne, sveobuhvatne i pravovremene uvide u poslovni ekosistem i uticaje promena.

Mala organizacija održivih performansi treba da analizira i razume svoj ekosistem, uključujući uticaj bilo kakvih promena, i da brzo identifikuje sve trenutne ili buduće izazove.

Takva analiza omogućava organizaciji da anticipira rizike i prilike, prilagodi svoje strategije i aktivnosti promenama u okruženju, bilo da su ekološke, društvene ili ekonomske prirode. Razumevanje ekosistema je ključ za održivi razvoj jer uključuje praćenje vitalnih procesa, biološke raznovrsnosti, kao i društvenih i ekonomskih faktora koji utiču na organizaciju.

Brza identifikacija izazova kroz sistematsko praćenje i analizu omogućava proaktivno delovanje i efikasno upravljanje resursima, što je od suštinskog značaja za održivost i dugoročni uspeh organizacije. Ekološki indikatori, alati za merenje performansi i sistemi za detekciju promena u okruženju pomažu u ovom procesu, osiguravajući da mala organizacija ostane prilagodljiva i otporna u dinamičnom poslovnom i društvenom okruženju.

1.2.3 Istraživanje dinamike tržišta

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse istražuje, razume i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, kao i njihov potencijalni uticaj na svrhu, viziju i strategiju organizacije.

Izvrsna organizacija istražuje, razume i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije.

Ova ključna komponenta strateškog upravljanja i dugoročnog uspeha organizacije u praksi sprovodi:

- Sistematsko istraživanje tržišta i konkurencije
  - prikuplja podatke o kupcima, konkurentima, trendovima i regulatornim (inspekcijskim) promenama;
  - koristi se alatima poput *SWOT* analize, *PESTAL* analize itd.
- Shvatanje dinamike
  - sistematski analizira i obrađuje kako se tržište menja:
    - šta kupci žele;
    - kako se ponašaju konkurenti;
    - koje su njihove strategije;
    - koje su tehnološke promene u toku;
    - koji su identifikovani tržišni trendovi prilika, a koji pretnja.
  - akcije temelji na interpretaciji podataka i iskustvu.
- Reagovanje i prilagođavanje u kontinuitetu
  - menja strategije, p/u ili operacije kako bi ostala konkurentna;
  - uključuje inovacije, ulazi na nova tržišta, menja cene, rebrendira;
  - brzo prilagođava poslovne modele i p/u, kako bi odgovorila na promene (npr. digitalna transformacija, novi zahtevi k/k).
- Agilno odlučivanje – koristi podatke u realnom vremenu, kako bi donosila brze i efektivne odluke.
- Aktivno slušanje povratnih informacija od k/k kako bi prilagodila ponudu i unapredila korisničko iskustvo.

Ako organizacija ne istražuje, ne razume i ne reaguje na tržišne i konkurentske promene, rizikuje da postane irelevantna ili pretečena od strane agilnijih konkurenata. Dakle, izvrsna organizacija to mora da radi ako želi da bude uspešna.

U kompaniji, osoba ili tim koji istražuje, shvata i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, obično pripada funkciji marketinga, strateškog planiranja ili poslovnog razvoja.

Tačnije, to može biti:

- Marketing tim / Odsek za tržišna istraživanja
  - prati ponašanje potrošača, trendove na tržištu i konkurenciju;
  - sprovodi istraživanja tržišta (ankete, fokus grupe, analize podataka);
  - izveštava o uočenim promenama i predlaže prilagođavanje ponude.

- Strateški/top menadžment
  - analizira širu sliku industrije i definiše dugoročne smernice;
  - procenjuje potencijalne rizike i prilike na osnovu tržišnih promena;
  - razvija strategije za konkurentsku prednost.
- Poslovni razvoj
  - identifikuje nove poslovne prilike i partnerstva;
  - proučava nova tržišta i zahteve k/k;
  - predlaže širenje ili modifikaciju p/u.
- Top-menadžment
  - donosi konačne odluke na osnovu analiza koje dostavljaju prethodno pomenuti timovi;
  - postavlja prioritete i raspodeljuje resurse za reagovanje na tržišne promene.

U manjim firmama ove uloge može obavljati ista osoba (npr. direktor), dok su u većim kompanijama te funkcije jasno podeljene među specijalizovanim timovima.

Marketing, strateški/top menadžment i poslovni razvoj su ključni delovi kompanije koji se bave tržišnom i konkurentskom dinamikom.

Mala organizacija održivih performansi treba da istražuje, razume i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, jer to ima direktan uticaj na njenu svrhu, viziju i strategiju. Dinamika tržišta, kao i konkurentni pritisci, oblikuju poslovno okruženje u kome organizacija deluje, a neprekidno praćenje i analiza ovih faktora omogućavaju prilagođavanje i donošenje pravovremenih strateških odluka. Razumevanje tržišnih promena i konkurencije ključni su za održavanje i unapređenje konkurentske prednosti, što dugoročno osigurava održivost i uspeh organizacije.

U savremenom poslovanju, gde su tržišta dinamična i kompleksna, upravljanje znanjem o konkurenciji i tržištu postaje osnova za inovacije i prilagođavanje, čime se osigurava relevantnost svrhe i vizije organizacije u promenljivom okruženju. Uključivanje ovih saznanja u strateški menadžment pomaže u identifikaciji novih prilika i pretnji, što vodi ka boljoj efikasnosti i održivim performansama. Dakle, istraživanje i razumevanje tržišne dinamike i konkurencije su neophodni za prilagođavanje svrhe, vizije i strategije male organizacije održivih performansi.

1.2.4 Istraživanje uticaja ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse istražuje, razume i odgovara na značaj i uticaj ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (CORUN) za organizaciju.

Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UN *Sustainable Development Goals* – CORUN), poznati i kao Agenda 2030, predstavljaju skup od 17 ciljeva i 169 konkretnih podciljeva koje su Ujedinjene nacije usvojile kako bi se do 2030. godine postigao održiv razvoj na globalnom nivou.

Za organizacije (javne, privatne, nevladine), *CORUN* ciljevi nude okvir za integraciju održivosti u strategiju, operacije i korporativnu kulturu.

Ključni aspekti koje *CORUN* sadrže za organizacije su:
- Strateški okvir za održivost
  Organizacije mogu koristiti *CORUN* kao mapu puta za identifikaciju kako njihove aktivnosti doprinose (ili štete) održivom razvoju, što uključuje:
  - integraciju ciljeva u poslovnu strategiju;
  - usklađivanje internih politika sa ciljevima;
  - identifikaciju relevantnih ciljeva u odnosu na industriju i delatnost.
- Podrška donošenju odluka

Ciljevi omogućavaju organizacijama da:
  - donose adekvatne odluke o prioritetima;
  - razvijaju merljive ciljeve i indikatore uspeha;
  - upravljaju rizicima vezanim za životnu sredinu, društvo i upravljanje (*ESG* standardi za upravljanje korporativnom politikom);
- Unapređenje reputacije i odnosa sa interesnim stranama
  - Organizacije koje aktivno podržavaju *CORUN* mogu poboljšati svoj imidž i odnose sa investitorima, kupcima, partnerima i lokalnim zajednicama;
  - Doprinosi poverenju i transparentnosti u izveštavanju.
- Inovativnost i konkurentska prednost
  CORUN podstiče preduzeća da razvijaju nove p/u koji rešavaju društvene i ekološke izazove, čime:
  - stvaraju nove tržišne prilike;
  - podstiču održivi rast.
- Partnerstvo i izveštavanje
  Organizacije se ohrabruju da:
  - identifikuju ključne *CORUN* koji su relevantni za njihovu delatnost;
  - postave merljive ciljeve;
  - redovno izveštavaju o napretku.
- Pristup finansiranju – Investitori i banke sve više favorizuju projekte usklađene sa *CORUN*-om;
- Pridruživanje globalnim inicijativama – Saradnja sa UN, vladama i drugim organizacijama.

Primeri COR ciljeva relevantnih za organizacije:
- COR 5: Rodna jednakost – promocija ravnopravnosti na radnom mestu;
- COR 7: Pristupačna i čista energija – održivo korišćenje energije;
- COR 8: Dostojan rad i ekonomski rast – promocija pravične zaposlenosti i održivog poslovanja;
- COR 9: Inovacije i održiva infrastruktura – investiranje u čiste tehnologije;
- COR 12: Odgovorna potrošnja i proizvodnja – smanjenje otpada i efikasnije korišćenje resursa;
- COR 13: Klimatske mere – smanjenje ugljeničnog otiska kompanije.

Kako organizacije mogu implementirati COR?

- Analizom uticaja, tj. odabirom ciljeva koji su najvažniji za delatnost organizacije;
- Postavljanjem merljivih ciljeva – kao što je smanjenje emisija CO_2 za 30% do 2030;
- Izveštavanje o napretku;
- Saradnjom sa akcionarima, deoničarima i drugim ključnim interesnim stranama;
- Organizacije koje aktivno podržavaju COR ne samo da doprinose boljoj budućnosti već i ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu.

Organizacije mogu prilagoditi ciljeve održivog razvoja svojim strategijama kroz nekoliko ključnih pristupa:
- Postavljanjem ciljeva na lokalnom nivou
  Organizacije treba da prilagode globalne ciljeve specifičnim potrebama, resursima i izazovima svoje lokalne zajednice ili sektora u kojem deluju. Ovaj pristup povećava relevantnost i efikasnost implementacije COR, naročito kroz procese decentralizacije i primenu principa spuštanjem na niži nivo, gde se odgovornosti i resursi prenose bliže krajnjim korisnicima i lokalnim akterima;
- Integracija COR u postojeće strategije i politike
  Ciljevi održivog razvoja treba da budu ugrađeni u strateške dokumente i planske okvire organizacije, kao što su razvojni planovi, politike upravljanja i korporativne strategije. Time se omogućava usklađivanje svih aktivnosti sa principima održivosti i olakšava praćenje napretka;
- Mobilizacija i efikasno korišćenje resursa

Organizacije treba da obezbede adekvatne finansijske, ljudske i tehničke resurse za sprovođenje aktivnosti koje doprinose ostvarivanju COR. Posebno je važna finansijska podrška za lokalne inicijative i projekte koji adresiraju specifične ciljeve;

- Uključivanje svih relevantnih aktera i partnerstava
  Efikasna implementacija zahteva saradnju sa državnim institucijama, civilnim društvom, privatnim sektorom i lokalnim zajednicama. Kroz partnerstva i dijalog može se postići sinergija i veći uticaj na ostvarenje ciljeva;
- Praćenje i evaluacija učinka
  Organizacije treba da uspostave sisteme za merenje i praćenje indikatora povezanih sa COR, kako bi kontinuirano procenjivale svoj doprinos i prilagođavale strategije u skladu sa rezultatima i novim izazovima;
- Promovisanje svesti i edukacije
  Uključivanje zaposlenih, k/k i šire javnosti kroz edukativne aktivnosti i komunikacione kampanje doprinosi boljoj integraciji principa održivosti u svakodnevni rad i donošenje odluka.

Ovi koraci omogućavaju organizacijama da globalne ciljeve održivog razvoja pretvore u konkretne, lokalno relevantne i merljive akcije unutar svojih strategija i operacija, čime doprinose održivom razvoju na svim nivoima.

U kompanijama odgovornost za implementaciju ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija obično pripada nekim ključnim funkcija i sektorima:

- Menadžment i izvršno rukovodstvo – Generalni direktor, operativni direktori i drugi rukovodioci igraju ključnu ulogu u postavljanju strategije održivosti i integraciji COR u poslovne procese;
- Odeljenje za održivost ili korporativnu društvenu odgovornost – Ako kompanija ima posvećeni tim za održivost, oni koordiniraju inicijative i obezbeđuju usklađenost sa principima COR;
- Finansijski sektor (investicioni timovi) – Odgovorni za održivo finansiranje, investicije i izveštavanje o uticaju;
- Odeljenje za ljudske resurse – Implementira obuhvaćene politike, rodnu ravnopravnost i odgovorno zapošljavanje;
- Odeljenje za nabavku i logistiku – Pomaže u upravljanju lancem snabdevanja na održiv način, smanjujući negativne ekološke i društvene uticaje;
- Marketing i komunikacije – Edukuje javnost i interno osoblje o ciljevima održivog razvoja i promoviše inicijative kompanije;
- Istraživanje i razvoj – Radi na inovacijama koje podržavaju održive p/u, procese i tehnologije.

U zavisnosti od industrije, veličine i korporativne strukture, kompanije mogu imati specijalizovane timove koji su fokusirani na ekološke, društvene i upravljačke faktore kako bi obezbedili da njihovo poslovanje doprinosi globalnim COR.

Mala organizacija održivih performansi treba da istražuje, razume i odgovara na značaj i uticaj ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*CORUN*). Ovi ciljevi predstavljaju univerzalni, ambiciozni plan sa 17 osnovnih ciljeva i 169 specifičnih ciljeva koji obuhvataju društveni, ekonomski i ekološki razvoj do 2030. godine. Razumevanje i uključivanje ovih ciljeva omogućava organizaciji da uskladi svoju svrhu, viziju i strategiju sa globalnim principima održivosti, čime doprinosi ne samo sopstvenom uspehu već i opštem društvenom i ekološkom napretku.

Odgovaranje na *CORUN* zahteva usvajanje holističkog pristupa koji prepoznaje međusobnu povezanost ciljeva i potrebu za integrisanim akcijama koje ne ostavljaju nikoga iza sebe. Mala organizacija kroz ovu usklađenost jača svoj kredibilitet, pozicionira se kao društveno odgovorna i obezbeđuje dugoročnu relevantnost u promenljivom poslovnom i

društvenom okruženju. Time se direktno doprinosi globalnim naporima da se obezbedi prosperitet, socijalna pravda i očuvanje životne sredine za sadašnje i buduće generacije.

1.2.5 Razumevanje sposobnosti

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume svoje trenutne i potencijalne sposobnosti i kako one utiču na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije.

Izvrsne organizacije koriste strateški pristup za razumevanje svojih trenutnih i potencijalnih sposobnosti, koristeći neke od navedenih metoda:

- Samoprocena kroz modele poslovne izvrsnosti
  Izvrsne organizacije koriste priznate modele poslovne izvrsnosti (npr. *EFQM*, *Baldrige*) kao okvire za samoocenjivanje. Ovi modeli omogućavaju organizaciji da objektivno proceni svoje trenutne performanse, identifikuje slabosti i usmeri napore na njihovo unapređenje. Samoprocena obuhvata sve ključne oblasti poslovanja, od liderstva i strategije do procesa i rezultata, i omogućava poređenje sa najboljima na tržištu.
- Kontinuirano merenje i praćenje performansi
  Organizacije koje teže izvrsnosti redovno prate ključne pokazatelje performansi (KPI) i koriste upravljanje činjenicama. To znači da odluke donose na osnovu podataka i činjenica, a ne pretpostavki. Ovaj pristup omogućava brzo prepoznavanje promena u sposobnostima i pravovremenu reakciju na izazove i prilike.
- *Benčmarking* i poređenje sa konkurencijom
  Upoređuju se sa industrijskim liderima i najboljim praksama kako bi identifikovale prilike za poboljšanje i inovaciju.
- Povratne informacije od zaposlenih i k/k
  Kroz ankete, intervjue i istraživanja organizacije prikupljaju uvid u to kako njihovi zaposleni i k/k percipiraju njihove sposobnosti i gde vide prostor za napredak.
- Scenario, planiranje i analiza trendova
  Koriste se tehnike za predviđanje budućih izazova i prilika, omogućavajući organizacijama da se prilagode promenama i unaprede svoje sposobnosti.
- Investiranje u razvoj i inovacije
  Najuspešnije organizacije stalno ulažu u razvoj zaposlenih, tehnologije i poslovne procese kako bi ostale konkurentne i povećale svoje mogućnosti.
- Razvoj zaposlenih i organizacione kulture
  Izvrsne organizacije ulažu u stalni razvoj zaposlenih, izgradnju veština i podsticanje inovacija. Razumevanje potencijalnih sposobnosti često dolazi iz analize talenata i identifikacije ključnih uloga koje najviše doprinose vrednosti. Najuspešniji lideri pažljivo povezuju talente sa ulogama koje stvaraju najveći uticaj i kontinuirano razvijaju organizacionu kulturu koja podstiče učenje i prilagođavanje.
- Inovacioni menadžment
  - Kreiraju laboratorije za inovacije ili partnerstva sa startapovima kako bi istražili nove tehnologije i modele poslovanja.
  - Koriste scensko planiranje da testiraju različite buduće scenarije i pripreme kapacitete za njih.
- Agilnost i adaptabilnost
  - Fleksibilne organizacione strukture omogućavaju brzo prilagođavanje promenama.
  - Redovno revidiranje strategije kako bi obezbedili da njihove sposobnosti odgovaraju tržišnim zahtevima.
- Planiranje i prilagođavanje strategije
  Sposobnost planiranja je deo izvršnih funkcija organizacije. Izvrsne organizacije koriste planiranje ne samo za definisanje ciljeva već i za analizu resursa, identifikaciju potencijala i prilagođavanje strategije u skladu sa promenama u okruženju. Ovakav pristup omogućava organizaciji da prepozna svoje trenutne mogućnosti i predvidi buduće potencijale.

- Uključivanje svih interesnih strana
- Razumevanje sposobnosti uključuje i komunikaciju sa svim relevantnim interesnim stranama – zaposlenima, kupcima, partnerima, društvom. Povratne informacije iz ovih izvora pomažu organizaciji da bolje sagleda svoje snage i slabosti, kao i da identifikuje oblasti za razvoj.

Ovaj pristup omogućava organizacijama ne samo da razumeju gde se trenutno nalaze već i da proaktivno razvijaju nove sposobnosti za budući uspeh.

Sagledavanje sposobnosti omogućuje organizaciji da:
- definiše realnu svrhu i viziju (temeljenu na onome što može postići);
- oblikuje delotvornu strategiju (koja iskorištava postojeće i gradi nove prednosti);
- postigne bolje rezultate (kroz optimalnu alokaciju resursa i pripremu za budućnost).

Organizacija koja kontinuirano procenjuje i razvija svoje sposobnosti može se prilagoditi promenama, ostvariti dugoročnu konkurentnost i postići izvrsnost.

Nakon sagledavanja sposobnosti organizacije da predloži promene u definisanoj svrsi, viziji i postizanju boljih rezultata, obično taj zadatak pripada rukovodiocima, strateškim savetnicima, menadžerima ili konsultantima za organizacioni razvoj. Njihova uloga je da analiziraju trenutne sposobnosti organizacije, identifikuju slabosti i prilike za poboljšanje, te predlože prilagođavanja u svrsi, viziji i strategiji kako bi se postigli bolji rezultati.

Takođe, u modernim organizacijama često se formiraju posebni timovi za inovacije ili transformaciju koji se bave ovim zadacima. Odluke se donose na osnovu podataka, istraživanja i povratnih informacija svih zaposlenih, jer svaka promena treba biti dobro promišljena i prihvaćena od ključnih aktera.

Zanimljivo je da ovaj proces ne mora dolaziti isključivo „odozgo” — ponekad zaposleni sami predlažu inicijative koje mogu pozitivno uticati na organizaciju.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume svoje trenutne i potencijalne sposobnosti i kako one utiču na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije. Sposobnosti, uključujući znanja, veštine i resurse organizacije, ključni su faktori koji oblikuju njenu sposobnost da ostvari strateške ciljeve. Razumevanje i analiza ovih sposobnosti omogućavaju usklađivanje sa svrhom i vizijom, kao i izbor realnih i ostvarivih strateških pravaca koji vode ka održivim rezultatima.

Analiza sposobnosti uključuje sagledavanje organizacione kulture, kapaciteta zaposlenih i tehničkih resursa, što direktno utiče na formulisanje i implementaciju strategije. Takođe, sposobnosti doprinose konkurentskoj prednosti i omogućavaju adaptaciju na promene u poslovnom okruženju. Stoga je prepoznavanje i razvoj ovih sposobnosti neophodno za dugoročnu održivost i uspeh male organizacije održivih performansi.

1.2.6 Analiza različitih scenarija i reakcija na uticaje

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse analizira različite scenarije i adekvatno reaguje na sve uticaje koji oni mogu imati na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije.

Analiza različitih scenarija i adekvatno reagovanje na sve uticaje podrazumevaju temeljno razmatranje mogućih budućih situacija koje bi mogle uticati na organizaciju, njene ciljeve i rezultate, uzimajući u obzir i pozitivna iskustva drugih firmi.

Ovaj proces uključuje nekoliko ključnih koraka:
- Identifikacija scenarija – Razmatranje različitih mogućih situacija koje mogu nastati usled promena u okruženju, tržištu, tehnologiji, regulativama ili društvenim faktorima;

- Analiza uticaja – Procena kako svaki scenario može uticati na svrhu, viziju, strategiju i operativne rezultate organizacije;
- Razvoj strategija odgovora – Osmišljavanje adekvatnih planova akcije za svaki scenario kako bi organizacija bila spremna da reaguje optimalno i minimizuje potencijalne negativne efekte;
- Procena rizika – Identifikacija mogućih rizika i njihova klasifikacija po ozbiljnosti i verovatnoći pojave;
- Implementacija i monitoring – Uvođenje planova u praksu i kontinuirano praćenje eksternih faktora kako bi se prilagođavale strategije prema potrebama.

Na ovaj način, organizacije mogu proaktivno upravljati izazovima i obezbediti dugoročnu održivost.

Analizu scenarija obično izvode stručnjaci iz različitih oblasti, u zavisnosti od sektora i specifičnih potreba organizacije, što može uključivati:
- menadžment i lidere organizacije, donosioce odluka koji definišu viziju, strategiju i ciljeve organizacije;
- stručnjake za strateško planiranje, analitičare koji procenjuju tržišne trendove, konkurenciju i ekonomske faktore;
- timove za upravljanje rizicima, koji identifikuju potencijalne pretnje i razvijaju planove za ublažavanje negativnih uticaja;
- inansijske analitičare, koji procenjuju ekonomske posledice različitih scenarija na profitabilnost i održivost;
- stručnjake za ljudske resurse, koji prilagođavaju strategije zapošljavanja i organizacione promene u skladu sa predviđenim scenarijima;
- eksterne konsultante i eksperte, pri pružanju specijalizovanih znanja i analiza u oblastima kao što su regulativa, tehnologija i tržište.

U zavisnosti od kompleksnosti analize, organizacije mogu koristiti softverske alate i veštačku inteligenciju za simulaciju scenarija kako bi se poboljšalo predviđanje i donošenje odluka.

Mala organizacija održivih performansi treba da analizira različite scenarije i adekvatno reaguje na sve uticaje koje oni mogu imati na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije. Analiza scenarija je metoda strateškog planiranja koja omogućava organizaciji da istraži više mogućih ishoda i pripremi se za njih, čime se povećava spremnost na promene i neizvesnosti u okruženju. Kroz scensko planiranje organizacija podstiče kreativno i fleksibilno razmišljanje, poboljšava donošenje odluka i upravljanje rizicima, te stvara kulturu kontinuiranog učenja i prilagođavanja.

Ova metoda pruža okvir za testiranje različitih pristupa i strategija kroz alternativne poglede na budućnost, pomažući da se izbegne rigidnost u strategiji i da se osigura njena usklađenost sa promenljivim uslovima. Analiza scenarija takođe uključuje timski rad, razmenu znanja i razvoj liderstva, što dodatno doprinosi kvalitetnijem strateškom odlučivanju i dugoročnoj održivosti organizacije. Stoga je ova praksa neophodna za efikasno upravljanje i postizanje ciljeva male organizacije održivih performansi.

Literatura

- Undersanding innovation ecosystems, a framework for joint analysis and action 24.06.2019.
- Environmental Analysis: Definition, Steps, Tools, Examples 08.08.2024.
- Innovation ecosystems, october 2023.
- Factors for innovation ecosystem frameworks: Comprehensive organizational aspects for evolution, june 2024.
- 10 Principles of Effective Organizations, 08.08.2022.
- 2024 TCG outlook: navigating uncertainty and staying focused on opportunities, 23.01.2024.
- Global market dynamics: Exploring trends in international business strategies, 01.-02.10.2023.
- Market Dynamics and Competition: The Crucial Role of Information, 26.02.2023.
- Shaping Success: Understanding Vision, Mission, Strategy, and Core Values, 13.05.2025.
- The sustainable development goals of the United Nations: A comparative midterm research review, 10.05.2024.
- The central role of climate action in achieving the United Nations' Sustainable Development Goals, 23.11.2023.
- 9 Strategic Competence And Capability Analysis, 14.05.2025.
- The Power of Strategic Capabilities: How to Cultivate and Leverage Them for Success 14.05.2025.
- Scenario analysis: How to assess the outcomes of different scenarios and uncertainties, 04.05.2025.
- HOW TO CONDUCT A SCENARIO ANALYSIS: FULL GUIDE, 20.03.2024.
- How to Perform a Scenario Analysis (With Examples), 28.03.2025.
- ChatGTP, 08. -14.05.2025.
- DeepSeek, 08. -14.05.2025.
- Perplexity, 08. -14.05.2025.
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

1.3 Identifikovanje i razumevanje potreba ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *daje prioritet ključnim interesnim stranama u okviru svog ekosistema koji će imati uticaj na strategiju organizacije;*
- *razume i predviđa kako se konkurentski pejzaž može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane;*
- *identifikuje i razume kategorije unutar svake grupe od svojih ključnih interesnih strana;*
- *identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana, razmatrajući ih u kontekstu sopstvene svrhe (misije), vizije i strategije organizacije;*
- *analizira faktore koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj;*
- *razume kompetencije i strategije ključnih interesnih strana i kako one mogu uticati na svrhu, viziju, strategiju i poslovni model kompanije;*
- *razume uticaj ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije.*

1.3.1 Prioritet ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse daje prioritet ključnim interesnim stranama u okviru svog ekosistema koji će imati uticaj na strategiju organizacije.

Izvrsna organizacija daje prioritet ključnim interesnim stranama unutar svog ekosistema koje imaju ili mogu imati značajan uticaj na strategiju organizacije. Ovo je sastavni deo strateškog upravljanja i održivog poslovanja.

Interesne strane mogu:

- uticati na donošenje odluka;
- oblikovati reputaciju i legitimitet organizacije;
- omogućiti ili ograničiti pristup resursima, tržištima ili partnerstvima;
- izazvati promene u normativnom, društvenom ili tehnološkom okruženju.

Zato izvrsna organizacija ne tretira sve interesne strane jednako, već prema njihovom uticaju i značaju za strategiju, i to putem:

- Mapiranja interesnih strana
  Koriste se alati poput:
  - matrice uticaj-interes;
  - analize važnosti za dvosmerne odnose;
  - važna zainteresovana strana po modelu (snaga, legitimnost, hitnost).
- Segmentacije i definisanja prioriteta, interesne strane se razvrstavaju u grupe i kategorije prema:
  - nivou uticaja na poslovnu strategiju;
  - stepenu povezanosti sa rizicima ili prilikama;
  - njihovoj očekivanoj reakciji na strateške promene.
- Integracija u strateške procese, uključivanjem prioritetnih interesnih strana u:
  - proces formulisanja i prilagođavanja strategije;
  - scenario planiranja i identifikaciju rizika;
  - kreiranje vrednosti koja odgovara njihovim potrebama.
- Kontinuirane evaluacija i redovno preispitivanje:
  - Da li su prioriteti i uticaji interesnih strana promenjeni;
  - Kako se promene u ekosistemu (tehnološke, društvene, normativne-inspekcijske) odražavaju na strateške odnose.
- Svesnog identifikovanja, analize i davanja prioriteta onim interesnim stranama koje imaju najveći uticaj na strategiju, što omogućava da:
  - ostane relevantna i otporna;
  - pravovremeno uoči promene u okruženju;

- gradi poverenje i stabilne odnose sa ključnim akterima u svom ekosistemu.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za davanje prioriteta ključnim interesnim stranama koje imaju ili mogu imati uticaj na strategiju je višeslojna, ali jasno definisana.

Ova odgovornost uključuje strateški, taktički i operativni nivo:

- Generalni direktor i top-menadžment
  - Imaju krajnju odgovornost da strategija bude usklađena sa interesima ključnih interesnih strana;
  - Odobravaju kriterijume za regulisanje prioriteta i vode ključne strateške odnose (npr. sa normativnim (inspekcijskim) organima, velikim investitorima, strateškim partnerima);
  - Učestvuju u sesijama interesnih strana kao deo strateškog planiranja.
- Direktor za strategiju (ili adekvatna funkcija)
  - Ima direktnu odgovornost za koordinaciju procesa analize i davanja prioriteta interesnim stranama u odnosu na strateške ciljeve;
  - Rukovodi procesima mapiranja i segmentacije interesnih strana (npr. pomoću matrica uticaja/interesa);
  - Uključuje ključne aktere u scensko planiranje i analize rizika/prilika.
- Direktor za održivost i društvenu odgovornost (ili adekvatna funkcija)
  - Posebno je važan kada se strategija organizacije oslanja na principe održivog razvoja, *ESG* standarde i odnose sa zajednicom;
  - Određuje prioritet interesnih strana koje su ključne za dugoročnu ekološku, društvenu i reputacionu održivost;
  - Usmerava inicijative i izveštaje u skladu sa *GRI, CSRD, UN SDG* itd.
- Direktor za odnose sa javnošću, komunikacije i investitore (kada postoji)
  - Upravlja odnosima sa medijima, javnošću, akcionarima i ključnim eksternim akterima;
  - Pomaže u identifikaciji uticajnih grupa u širem ekosistemu (npr. nevladine organizacije, profesionalna udruženja, javnost i sl.)
- Funkcije kadrovskog sektora, prodaje, nabavke itd.; svaka od njih je odgovorna za određivanje prioriteta unutar svoje grupe interesnih strana, u skladu sa ukupnim strateškim smernicama (npr. kupci, zaposleni, dobavljači).
- Upravni odbor, koji nadzire da li su odnosi sa interesnim stranama adekvatno predstavljeni u strategiji i da li organizacija odgovara na potrebe najuticajnijih grupa.

Odgovornost za davanje prioriteta ključnim interesnim stranama u vezi sa strategijom organizacije primarno leži kod generalnog direktora i direktora za strategiju (kada postoji), uz usku saradnju sa direktorima za održivost, komunikacije i funkcionalnim liderima. Ovaj proces je sistemski, višefunkcionalan i dinamičan, i deo je kulture upravljanja rizikom, relevantnošću i vrednošću u izvrsnim organizacijama.

Mala organizacija održivih performansi treba da u okviru svog ekosistema daje prioritet ključnim interesnim stranama koje će imati uticaj na strategiju organizacije. Identifikacija i određivanje prioriteta interesnih strana omogućava efikasnu alokaciju resursa i fokusiranje na one aktere koji imaju najveći uticaj ili interes za uspeh organizacije. Ključne interesne strane mogu biti i interne (poput zaposlenih, menadžmenta) i eksterne (kupci, investitori, dobavljači, regulatorna tela), a njihov uticaj može biti pozitivan ili negativan.

Davanje prioriteta ključnim interesnim stranama pomaže u izgradnji poverenja, boljeg donošenja odluka i povećava šanse za uspeh kroz angažman i saradnju. Metode poput dijagrama uticaja i zainteresovanosti omogućavaju organizaciji da ih klasifikuje i usmeri komunikaciju i angažman na one sa najznačajnijim interesima i moći. Ova praksa doprinosi unapređenju strateškog upravljanja i održivosti poslovanja male organizacije.

1.3.2 Konkurentski pejzaž

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume i predviđa kako se konkurentski pejzaž može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane.

Izvrsna organizacija razume i predviđa kako se konkurentski pejzaž može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane. Ovo je suštinski deo strateškog upravljanja ekosistemima i predviđanja promena u poslovnom okruženju.

Zašto je ovo važno?

U današnjem dinamičnom i povezanom svetu, novi akteri – poput startapova, tehnoloških radikalno inovativnih razmišljanja, velikih platformi, normativnih (inspekcijskih) tela, investicionih fondova, pa čak i društvenih pokreta – mogu brzo promeniti pravila igre.

Oni mogu:

- preuzeti ključne pozicije u lancu vrednosti;
- uvesti nove poslovne modele (npr. poslovni modeli zasnovani na digitalnim platformama, poslovni modeli u kojima se fokus usmerava sa proizvodnje na usluge);
- promeniti odnose snaga među postojećim akterima;
- postati nove ključne interesne strane sa direktnim uticajem na strategiju, resurse i reputaciju.

Kako izvrsna organizacija odgovara na to?

- Ekosistemskim razmišljanjem
  - Organizacija ne posmatra tržište samo kroz tradicionalne konkurente, već analizira šire ekosisteme: tehnološke, normativne (inspekcijske), društvene i ekološke;
  - Razmatra kako se pojavljuju novi ulazi, iz srodnih ili potpuno drugih industrija (npr. ulazak tehnoloških giganata u zdravstvo ili automobilsku industriju).
- Putem identifikacije i praćenja novih aktera
  - Koristi skeniranje okruženja (ekološko skeniranje), uočavanje trendova, konkurentsku inteligenciju, i analizu megatrendova;
  - Uključuje startapove, univerzitete, normativna (inspekcijska) tela, nevladine organizacije i druge u analize potencijalnog uticaja;
- Kroz scensko planiranje i modeliranje
  - Sprovodi „šta ako” analize i scenarije koji uključuju ulazak novih aktera i njihov potencijalni uticaj na:
    - lojalnost k/k;
    - kontrolu nad podacima;
    - resurse i kanale distribucije;
    - pravnu i reputacionu poziciju.
- Putem fleksibilne strategije i inovacionih kapaciteta
  - Prilagođava strategiju i modele poslovanja da ostane agilna i otporna na promene u ekosistemu;
  - Razvija partnerstva sa potencijalnim nosiocima radikalno inovativnog razmišljanja, pre nego što postanu konkurencija.

Izvrsna organizacija proaktivno razmatra mogućnost da novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane, i koristi to razumevanje za predviđanje i oblikovanje budućih konkurentskih scenarija. Time osigurava svoju stratešku agilnost, otpornost i dugoročnu relevantnost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razumevanje i predviđanje promena konkurentskog pejzaža usled ulaska novih aktera u ekosistem jeste zajednička, ali jasno strukturisana i uključuje više funkcionalnih nivoa:

- Direktor za strategiju

  Primarna odgovornost
  - Koordinira analizu konkurentskog pejzaža i ekosistema;
  - Identifikuje nove ili potencijalne aktere koji bi mogli postati ključne interesne strane;
  - Vodi strateško planiranje i modeliranje uticaja promena;
  - Sprovodi analize industrije, megatrendova i radikalnog inovativnog faktora.
- Generalni direktor

  Krajnja odgovornost

- Obezbeđuje da strateški smer organizacije uzima u obzir ulazak novih aktera;
- Uključuje se u procenu strateških partnerstava, akvizicija ili saradnji sa potencijalnim nosiocima radikalno inovativnog razmišljanja;
- Donosi ključne odluke kada se pojave nova pravila igre u ekosistemu.

- Tim za strateško planiranje / strategiju i inovacije (kada postoji, ili adekvatna pozicija) čini operativnu i analitičku podršku
  - Prikuplja i analizira podatke o trendovima, startapovima, normativnim promenama, novim tehnologijama;
  - Radi komparativne analize industrija i prati srodne sektore;
  - Sarađuje sa eksternim partnerima (npr. konsultantske kuće, inovacioni hubovi – platforme za savladavanje, učenje i implementaciju inovacija).
- Direktor za inovacije / digitalnu transformaciju (kada postoji, ili adekvatna pozicija)
  - Predviđa tehnološka, radikalno inovativna iznenađenja i promene modela poslovanja;
  - Prati kako tehnološki akteri (npr. platforme, *AI* startapovi) mogu postati neposredni konkurenti ili ključne interesne strane;
  - Radi sa *CSO* timom (unutrašnji i spoljašnji eksperti) na eksperimentisanju, pilot-projektima i venture labovima (timovima za podršku i razvoj ideja), (*CSO Chief Sustainability Officer*, što na srpskom znači *glavni direktor za održivost*).
- Direktor za eksterno okruženje i održivost, koji prati promene u normativnim, društvenim i ekološkim okvirima koje mogu doneti nove aktere u ekosistem (npr. normativna (inspekcijska) tela, ekološke koalicije, nevladine organizacije);
- Upravni odbor, koji ima nadzornu i savetodavnu ulogu, posebno u identifikaciji sistemskih rizika i strateških pretnji iz šireg ekosistema.

U izvrsnoj organizaciji, direktor za strategiju (ako postoji; ako ne, onda generalni direktor) centralna je odgovorna osoba za razumevanje i predviđanje promena konkurentskog pejzaža usled ulaska novih aktera. Međutim, to je međufunkcionalni proces koji zahteva saradnju sa izvršnim direktorom, inovacionim timovima, sektorom za održivost i strateškim analitičarima, uz podršku i nadzor upravnog odbora.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume i predviđa kako se konkurentski ambijent može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane. Ulazak novih igrača može značajno promeniti konkurentske odnose, tržišne uslove i dostupne resurse, što direktno utiče na strateške odluke i prilagodljivost organizacije. Praćenje i analiza ovih promena omogućavaju organizaciji da na vreme prilagodi svoju strategiju, razvije konkurentske prednosti i odgovori na nove izazove.

Razumevanje promena u konkurentskom ambijentu uključuje procenu inovativnosti, kvaliteta, troškova i drugih faktora koje novi akteri donose na tržište. Takođe, adaptacija na te promene može zahtevati redefinisanje poslovnih modela, ulaganja u razvoj sposobnosti i uspostavljanje novih partnerstava. Stoga je ova sposobnost ključna za održivost i rast male organizacije u dinamičnom okruženju.

1.3.3 Kategorije ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse identifikuje i razume kategorije unutar svake grupe svojih ključnih interesnih strana.

Izvrsna organizacija identifikuje i razume kategorije unutar svake grupe svojih ključnih interesnih strana.

To je deo strateškog i sistemskog pristupa upravljanju odnosima sa interesnim stranama kroz:

- Prepoznavanje raznolikosti unutar svake grupe

  Svaka grupa interesnih strana – na primer, kupci, zaposleni, dobavljači, investitori, normativni (inspekcijski) organi ili lokalne zajednice – nije homogena.

  Izvrsna organizacija analizira i segmentira ih po relevantnim kriterijumima, kao što su:

- nivo uticaja i interesa;
- geografska lokacija;
- vrsta p/u koju koriste ili pružaju;
- vrednosti i očekivanja;
- uloga u lancu vrednosti.

- Razumevanje potreba, očekivanja i percepcija (viđenje)
  Organizacija koristi alate poput:
  - mapiranja interesnih strana;
  - anketa, intervjua i fokus grupa;
  - analize zadovoljstva i angažovanosti;
  - dvosmerne komunikacije i saradničkih foruma.
- Personalizaciju pristupa
  Na osnovu identifikovanih kategorija, organizacija prilagođava:
  - komunikaciju;
  - oblikovanje vrednosti;
  - upravljanje rizicima i konfliktima;
  - učešće u donošenju odluka.
- Kontinuirano praćenje i revizije
  Kategorije i prioriteti interesnih strana se menjaju tokom vremena, tako da izvrsna organizacija:
  - prati promene u interesima i uticaju;
  - redovno ažurira svoju mapu interesnih strana;
  - prilagođava strategije angažovanja.

Izvrsna organizacija sistematski identifikuje i razume različite kategorije unutar svake grupe svojih ključnih interesnih strana, jer je to ključno za održivost, relevantnost i ostvarenje strateških ciljeva.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za identifikovanje i razumevanje kategorija unutar svake grupe ključnih interesnih strana je raspodeljena, ali postoji jasno definisana vlasnička i koordinaciona uloga.

Evo kako to najčešće izgleda:

- Top-menadžment / Upravni tim
  - Odgovoran za strateški okvir i nadzor;
  - Definiše koje grupe interesnih strana su ključne u odnosu na viziju, misiju i strateške ciljeve;
  - Odobrava politike i smernice za upravljanje interesnim stranama.
- Vlasnici odnosa po funkciji (lideri funkcija) odgovornost po grupama interesnih strana obično dele odgovarajućim direktorima ili menadžerima:
  - Grupa interesnih strana / Odgovorna funkcija;
  - Kupci / Direktor prodaje / marketinga / korisničkog iskustva;
  - Zaposleni / Direktor ljudskih resursa;
  - Dobavljači i partneri / Direktor nabavke / lanca snabdevanja;
  - Investitori / Finansijski direktor / *CEO*;
  - Normativna delatnost / Direktor za usaglašenost (compliance) / pravni sektor;
  - Lokalne zajednice / Direktor za održivost / društvenu odgovornost.
- Sektor za strategiju, razvoj ili održivost (kada postoji ili adekvatno telo)
  - Ima koordinacionu ulogu i vodi procese mapiranja, analize i segmentacije interesnih strana;
  - Često koristi matrice uticaja/interesa i sprovodi redovne analize interesnih strana;

- Može imati odgovornost za izveštavanje prema ESG/CSR standardima (npr. *GRI, CSRD, SDG*).

- Timovi za upravljanje rizicima i reputacijom
  - Uključeni u prepoznavanje rizika i prilika koje proističu iz odnosa sa različitim kategorijama interesnih strana;
  - Prate percepcije (viđenja) i povratne informacije ključnih kategorija.
- Generalni direktor ili Izvršni direktor
  - Ima krajnju odgovornost da se svi relevantni odnosi sa interesnim stranama pravilno identifikuju, razumeju i integrišu u strategiju i operacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost je podeljena između strateškog i operativnog nivoa, s tim da svaki nosilac odnosa (npr. direktor za ljudske resurse za zaposlene, direktor marketinga za kupce itd.) snosi odgovornost za razumevanje kategorija unutar svoje grupe interesnih strana, dok koordinaciju i metodološku podršku pruža centralizovana funkcija (npr. strategija, održivost ili razvoj).

Mala organizacija održivih performansi treba da identifikuje i razume kategorije unutar svake grupe svojih ključnih interesnih strana. Kategorizacija omogućava preciznije upravljanje odnosima sa interesnim stranama jer se njihove potrebe, interesi i uticaji razlikuju u okviru različitih kategorija. Na primer, interesne strane mogu se podeliti na interne (zaposleni, menadžment) i eksterne (kupci, dobavljači, investitori, lokalne zajednice, regulatorna tela), kao i na primarne i sekundarne, u zavisnosti od stepena uticaja na organizaciju ili toka koristi od nje.

Razumevanje ovih kategorija pomaže organizaciji da bolje planira komunikaciju i angažman, da na odgovarajući način adresira zahteve svake kategorije i da fokusira resurse tamo gde je njihov uticaj najveći. Metode kao što su analiza interesovanja i moći, mapiranje i rangiranje interesnih strana su korisne za identifikaciju i klasifikaciju ovih kategorija. Takav pristup je ključan za uspešno upravljanje i održivost poslovanja male organizacije

1.3.4 Potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana, razmatrajući ih u kontekstu sopstvene svrhe, vizije i strategije organizacije.

Izvrsna organizacija identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana i razmatra ih u kontekstu svoje svrhe, vizije i strategije. Ovo je temeljni princip izvrsnosti i održivog upravljanja, koji osigurava da organizacija ostane relevantna, odgovorna i konkurentna.

Zašto je to važno?

Interesne strane (npr. kupci, zaposleni, investitori, normativni/inspekcijski organi, zajednice) direktno utiču na:

- reputaciju organizacije;
- njenu sposobnost da ostvari svoju misiju;
- dugoročnu održivost i inovativnost;
- usklađenost sa zakonima, društvenim normama i tržišnim očekivanjima.

Zato je razumevanje njihovih potreba i očekivanja ključno za formulisanje i prilagođavanje svrhe, vizije i strategije.

Kako to radi izvrsna organizacija?

- Sistematska identifikacija potreba i očekivanja
  Koriste se različiti alati:
  - analize interesnih strana;
  - ankete, intervjui, fokus grupe;

- mehanizmi povratnih informacija i dijalozi;
- upotreba standarda poput *GRI* (Standard globalne inicijative za izveštavanje), AA1000 (Standard za upravljanje, izveštavanje i verifikaciju u oblasti održivosti), ISO 26000 (Standard za društvenu odgovornost).

- Povezivanje sa svrhom, vizijom i strategijom
  - Organizacija mapira koje potrebe i očekivanja su strateški relevantne;
  - Usklađuje ih sa svojom misijom (zašto postojimo), vizijom (šta želimo da postanemo) i strateškim prioritetima (kako ćemo to postići);
  - Uključuje ih u formulisanje vrednosti i strateških ciljeva.
- Balansira različite interese
  - Izvrsna organizacija razlikuje i usklađuje potencijalno suprotstavljene zahteve (npr. kratkoročni profit, naspram dugoročne održivosti);
  - Donosi odluke koje su transparentne, odgovorne i zasnovane na analizi uticaja.
- Kontinuirano preispitivanje
  - Organizacija redovno revidira relevantnost svojih strateških usmerenja u svetlu novih potreba i promena u ekosistemu.

Izvrsna organizacija svesno i sistematski identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana i razmatra ih u kontekstu sopstvene svrhe, vizije i strategije. Tako obezbeđuje:

- legitimitet i poverenje;
- stratešku agilnost;
- održivost i dugoročni uspeh.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za identifikovanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana i njihovo razmatranje u kontekstu svrhe (misije), vizije i strategije je jasno definisana i višeslojna. Ova odgovornost se deli između strateškog, taktičkog i operativnog nivoa, uz jasnu koordinaciju:

- Izvršni direktor, krajnja odgovornost
  - Obavezan da osigura da su interesi ključnih interesnih strana integrisani u strategiju;
  - Usmerava i nadgleda da misija, vizija i strategija odražavaju stvarne potrebe društva, tržišta i partnera.
- Direktor za strategiju, operativno strateška odgovornost
  - Vodi proces identifikacije i analize potreba interesnih strana;
  - Uključuje ih u scensko planiranje, formulaciju i evaluaciju strategije;
  - Povezuje uvid u interesne grupe sa dugoročnim ciljevima i strateškim smernicama.
- Direktor za održivost i društvenu odgovornost (kada postoji ili adekvatna funkcija) ima fokus na društvene, ekološke i reputacione aspekte potreba interesnih strana
  - Vodi saradnju sa interesnim stranama (ankete, dijalog, konsultacije);
  - Osigurava da očekivanja u vezi sa održivošću i društvenim uticajem budu deo strateških ciljeva.
- Direktori funkcionalnih sektora (kadrovskog, marketinga, prodaje, nabavke itd.)
  - Odgovorni su za „svoje” grupe interesnih strana:
  - funkcija / zainteresovana strana;
  - kadrovski sektor / zaposleni;
  - marketing-prodaja / kupci-korisnici;
  - nabavka-logistika /dobavljači i partneri;
  - finansije – istraživanje i razvoj / investitori i analitičari.
- Prikupljaju podatke o očekivanjima i prosleđuju ih strategijskom timu;
- Upravni odbor ima nadzornu i savetodavnu ulogu, osigurava da je strategija:
  - etnički odgovorna;
  - društveno prihvatljiva;
  - usklađena sa interesima ključnih aktera.

U izvrsnoj organizaciji, *CEO* (generalni direktor) i *CSO* (direktor sveukupne bezbednosti, kada postoji) imaju ključnu odgovornost za povezivanje potreba interesnih

strana sa svrhom, vizijom i strategijom. Međutim, to je kolektivni napor koji uključuje i direktore funkcija, sektor za zaštitu životne sredine / korporativno izveštavanje i upravni odbor, uz redovno prikupljanje povratnih informacija i proaktivno upravljanje odnosima sa interesnim stranama.

Mala organizacija održivih performansi treba da identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana i razmatra ih u kontekstu sopstvene svrhe, vizije i strategije. Razumevanje potreba i očekivanja omogućava organizaciji da uskladi svoje ciljeve sa stvarnim interesima i zahtevima interesnih strana, čime se gradi poverenje, lojalnost i dugoročna saradnja. Proces uključuje identifikaciju relevantnih interesnih strana, mapiranje njihovih interesa, uticaja i očekivanja, kao i kontinuirani dijalog radi adekvatnog upravljanja njihovim zahtevima.

Analiza potreba i očekivanja se fokusira na prepoznavanje koristi, potencijalnih negativnih efekata i reakcija interesnih strana na promene i odluke organizacije. Ovaj pristup omogućava planiranje aktivnosti koje će smanjiti otpor, unaprediti komunikaciju i podržati implementaciju strategije, što sve zajedno doprinosi većoj održivosti i uspešnosti organizacije. Mala organizacija održivih performansi može izraziti i promovisati posvećenost liderstva svrsi kroz svoja reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet. Autentični lideri usklađuju svoje ponašanje sa vrednostima organizacije, gradeći poverenje i jačajući kredibilitet, što doprinosi održivosti same organizacije i motiviše zaposlene ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Takva usklađenost između svrhe, reči i dela lidera podstiče dugoročne pozitivne performanse organizacije.

1.3.5 Faktori koji utiču na ponašanje, odnose i odluke ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse analizira faktore koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj.

Izvrsna organizacija analizira faktore koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana, kao i njihov uticaj na organizaciju. Ovo je ključni deo sveobuhvatnog upravljanja interesnim stranama i strateškom inteligencijom.

Zašto je to važno?

Interesne strane ne deluju izolovano – njihovo ponašanje i odluke zavise od mnogih faktora, uključujući:

- ekonomske okolnosti (npr. inflacija, platežna moć k/k);
- tehnološke promene (npr. digitalne platforme koje menjaju kanale interakcije);
- društvene i kulturološke vrednosti (npr. zahtevi za etičkim poslovanjem, *DEI* principi – raznolikost, ravnopravnost i uključivanje, tj. jednom rečju dostojanstvo);
- normativni okvir (npr. zakonodavstvo koje oblikuje ponašanje investitora ili dobavljača);
- psihološke i motivacione pokretače (npr. lojalnost brendu, poverenje, očekivanja);

Bez razumevanja ovih faktora, organizacija ne može adekvatno da:

- predvidi reakcije interesnih strana na promene;
- oblikuje efikasnu strategiju komunikacije i angažovanja;
- upravlja rizicima i prilikama koje proističu iz odnosa sa njima.

Kako izvrsna organizacija to radi?

- Izvodi analizu ponašanja i uticaja interesnih strana
  - Koristi mapiranje interesnih strana i isticanje najvažnijih ili najuočljivijih informacija ili pojava;
  - Izvodeći klasifikaciju po nivou moći, interesu, uticaju, hitnosti i legitimnosti.
- Izvodi socio-psihološku i kulturološku analizu

- razumevanje motivacija, uverenja, vrednosti i kulturnih normi;
- primenjujući alate poput ličnih profila, empatijskih mapa (šta k/k oseća, misli, kako se ponaša i šta govori o p/u), spoznaje ljudsku psihu, navike i sistem donošenja odluka;

- Izvodi eksterno skeniranje i trend analizu
  - praćenjem makroekonomskih, normativnih (inspekcijskih), tehnoloških i društvenih trendova;
  - uključivanjem u dijaloge, istraživanja i konsultacije sa eksternim ekspertima i akterima.
- Praćenjem promena u uticaju i stavovima
  - korišćenjem anketa, pokazatelja lojalnosti k/k, povratnih petlji, praćenja medijskog i javnog mišljenja;
  - dinamičkim prilagođavanjem strategije u skladu sa evolucijom ponašanja aktera.
- Modeliranjem uticaja na organizaciju
  - identifikujući kritične tačke uticaja: pravnih, operativnih i strateških, na reputaciju;
  - povezivanjem sa rizicima, prilikama i ključnim pokazateljima uspešnosti.

Izvrsna organizacija dubinski analizira šta utiče na njihovo ponašanje, odluke i odnose – i kako to može uticati na organizaciju.

To joj omogućava da:

- proaktivno upravlja odnosima;
- gradi poverenje i lojalnost;
- stvara prilike i minimizira konflikte;
- oblikuje otpornu i prilagodljivu strategiju.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za analizu faktora koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj je raspodeljena između nekoliko funkcija, u zavisnosti od prirode interesnih strana i konteksta poslovanja. Ipak, postoje centralni nosioci odgovornosti:

- Direktor za strategiju (kada postoji, ili adekvatna funkcija), tj. glavna odgovorna osoba na strateškom nivou:
  - vodi analizu uticaja i ponašanja interesnih strana u odnosu na strateške ciljeve i rizike;
  - koordinira analizu interesnih strana, scenario modeliranja i mapiranje moći/interesa;
  - uključuje nalaze u formulisanje i reviziju strategije.
- Direktor za održivost i društvenu odgovornost (kada postoji ili adekvatna funkcija), odgovoran za razumevanje društvenih, ekoloških i inspekcijskih zahteva:
  - prikuplja podatke o motivacijama, vrednostima i očekivanjima aktera iz ekosistema (zajednice, nevladine organizacije, donosilaca propisa);
  - uključuje interesne strane u planiranje, sprovođenje i evaluaciju projekata, inicijativa ili poslovnih odluka;
  - usklađuje nalaze sa standardima kao što su *GRI* (okviri za izveštavanje o održivosti), *CSRD* (obavezno pravilo EU za izveštavanje o održivosti), UN *SDG* (ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija).
- Direktor za marketing / korisničko iskustvo / prodaju, odgovoran za analizu ponašanja k/k:
  - koristi istraživanje tržišta, analitiku ponašanja, lične profile, merenja lojalnosti i zadovoljstvo k/k i povratnih informacija;
  - prati kako faktori (npr. trendovi, cene, tehnologije) utiču na kupovne odluke i lojalnost.
- Rukovodioci kadrovskih poslova – analiziraju ponašanje i potrebe zaposlenih kao internih interesnih strana, koriste alate poput anketa angažovanosti, internih sistema povratnih informacija, intervjua izlaznih i ulaznih kandidata.
- Direktor za odnose sa investitorima / finansije – prati ponašanje i očekivanja investitora, akcionara, analitičara:

- razumevajući kako ekonomski, inspekcijski propisi i faktori reputacije oblikuju njihove odluke;
- komunicirajući u skladu sa očekivanjima i standardima finansijskog i *ESG* izveštavanje (o životnoj sredini, društvu i upravljanju).

- Tim za stratešku analizu / poslovnu inteligenciju / eksterne odnose je tehnička i analitička podrška:
  - izvršavanju analiza trendova, konkurencije, okruženja propisa i javnog mnjenja;
  - povezivanju podatka iz više izvora radi holističkog razumevanja ponašanja aktera.

Glavnu odgovornost za analizu faktora koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj snosi direktor za strategiju ili adekvatna funkcija. Uspešna analiza ponašanja i uticaja interesnih strana rezultat je timskog, međufunkcionalnog rada navedenih rukovodilaca. Funkcionalni direktori (marketing, kadrovskog sektora, održivosti, finansija) snose odgovornost za svoje segmente, dok strateški i analitički timovi osiguravaju koherentnost i povezivanje uvida sa strategijom i vrednostima organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da analizira faktore koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj. Razumevanje ovih faktora omogućava organizaciji da bolje upravlja interakcijama sa interesnim stranama, predvidi njihovu reakciju na promene i prilagodi svoje strategije za efikasniju saradnju i postizanje ciljeva. Faktori mogu uključivati interese, vrednosti, motive, nivo moći, kao i društvene i ekonomske okolnosti koje oblikuju ponašanje i odnose interesnih strana.

Teorija o interesnim stranama ističe važnost kontinuirane interakcije, fleksibilnosti i upravljanja složenim međuzavisnostima između različitih grupa. Primenom principa učešća, odgovornosti, saradnje i stvaranja zajedničke vrednosti, organizacija može izgraditi dugoročne, pozitivne odnose koji doprinose njenoj održivosti i uspešnosti. Ovakva analiza je ključna za strategijsko upravljanje i minimiziranje rizika, kao i za maksimiziranje koristi interesnih strana.

1.3.6 Kompetencije i strategije ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume kompetencije i strategije ključnih interesnih strana i kako one mogu uticati na svrhu, viziju, strategiju i poslovni model kompanije.

Ovo je ključni deo strateškog upravljanja ekosistemom i omogućava organizaciji da ostane relevantna, fleksibilna i konkurentna.

Kako izvrsna organizacija pristupa ovom pitanju?

- Procenom kompetencija interesnih strana
  - identifikuje ključne resurse, sposobnosti i ekspertizu koje interesne strane donose u ekosistem;
  - razumevanjem tehnoloških, finansijskih i ljudskih kapaciteta koji mogu uticati na zajedničke ciljeve.
- Praćenjem strategija interesnih strana
  - analizira njihove poslovne ciljeve, inovacione pravce i tržišne pristupe;
  - prati kako njihove strategije mogu biti usklađene/konfliktne sa sopstvenom strategijom.
- Procenom uticaja na organizaciju
  - razmatra na koji način ove kompetencije i strategije mogu oblikovati ili promeniti misiju, viziju i strategijske ciljeve;
  - potencijalnih rizika i prilika koje proističu iz promena u ponašanju ili strategijama interesnih strana.

- Integracijom u poslovni model
  - prilagođava ili transformiše poslovni model da bi maksimalno iskoristila sinergije i smanjila negativne uticaje;
  - razvija partnerstva, alijanse (saradnja između dva ili više preduzeća bez gubitka identiteta) i saradnju zasnovanu na komplementarnim kompetencijama i strategijama.
- Kontinuiranim praćenjem i prilagođavanjem
  - održava dinamičan proces praćenja i prilagođavanja u skladu sa promenama u okruženju i ekosistemu.

Izvrsna organizacija aktivno razume i koristi kompetencije i strategije ključnih interesnih strana za oblikovanje i prilagođavanje svoje svrhe, vizije, strategije i poslovnog modela. To joj omogućava da ostane agilna i uspešna u dinamičnom poslovnom okruženju.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razumevanje kompetencija i strategija ključnih interesnih strana i njihovog uticaja na svrhu (misiju), viziju, strategiju i poslovni model je raspodeljena, ali postoje ključni nosioci te odgovornosti:

- Direktor za strategiju, kada postoji ili adekvatna funkcija
  - glavna osoba koja koordinira procese analize i praćenja kompetencija i strategija ključnih interesnih strana;
  - vodi integraciju tih saznanja u strateške dokumente i poslovni model;
  - obezbeđuje da se uticaj interesnih strana uzima u obzir pri donošenju strateških odluka.
- Izvršni direktor (generalni direktor)
  - ima krajnju odgovornost da se strategija i poslovni model usklade sa promenama u kompetencijama i strategijama ključnih interesnih strana;
  - usmerava i podržava kulturu proaktivnog praćenja i prilagođavanja.
- Direktor za održivost i društvenu odgovornost, kada postoji ili adekvatna funkcija
  - posebno prati kompetencije i strategije interesnih strana u kontekstu održivosti, društvenog uticaja i reputacije;
  - uključuje relevantne nalaze u dugoročne strateške ciljeve.
- Funkcionalni direktori (prodaje, marketinga, nabavke, ljudskih resursa, finansija)
  - odgovorni za praćenje i razumevanje kompetencija i strategija interesnih strana unutar svojih domena (kupci, dobavljači, zaposleni, investitori);
  - prenose uvide *CSO* timu (timu sveukupne bezbednosti kada postoji) i učestvuju u njihovoj primeni.
- Tim za poslovnu analizu i istraživanje tržišta (ili adekvatno telo)
  - pruža podršku prikupljanjem i analizom podataka o kompetencijama i strategijama interesnih strana;
  - priprema izveštaje koji pomažu strateškom timu u donošenju odluka.

Glavna odgovornost za razumevanje i integraciju kompetencija i strategiju ključnih interesnih strana u misiju, viziju, strategiju i poslovni model leži na direktoru za strategiju, uz ključnu podršku generalnog direktora i saradnju sa funkcionalnim direktorima i analitičkim timovima.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume kompetencije i strategije ključnih interesnih strana i kako one mogu uticati na svrhu, viziju, strategiju i poslovni model kompanije. Kompetencije interesnih strana obuhvataju njihova znanja, veštine, resurse i sposobnosti koje mogu direktno ili indirektno uticati na uspeh i performanse organizacije. Strategije ključnih interesnih strana, kao što su pristupi tržištu, ulaganjima, partnerstvima ili inovacijama, mogu imati značajan uticaj na pozicioniranje, konkurentsku prednost i trajnost organizacije.

Razumevanje ovih aspekata omogućava organizaciji da anticipira prilike i pretnje, kao i da razvije prilagođene pristupe za saradnju ili konkurenciju sa ključnim akterima. Ova svest doprinosi boljem usklađivanju interne strategije sa eksternim okruženjem, osiguravajući veći stepen održivosti i otpornosti poslovnog modela na promene. Stoga je

analiza kompetencija i strategija interesnih strana ključni element strateškog menadžmenta male organizacije održivih performansi.

1.3.7 Uticaj ključnih interesnih strana na kreiranje vrednosti organizacije

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume uticaj ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije.

Izvrsna organizacija razume kompetencije i strategije ključnih interesnih strana i analizira kako one mogu uticati na njenu svrhu (misiju), viziju, strategiju i poslovni model. Ovo je važan aspekt upravljanja ekosistemom i strateškog planiranja koji omogućava organizaciji da ostane relevantna, konkurentna i otpornija na promene.

Zašto je ovo važno?

- Kompetencije ključnih interesnih strana (poput k/k, partnera, dobavljača, investitora) određuju njihove sposobnosti da kreiraju vrednost, inoviraju ili utiču na tržište;
- Njihove strategije mogu biti usklađene ili suprotstavljene strategiji organizacije, što može pružiti prilike za saradnju ili predstavljati rizike;
- Razumevanje ovih faktora pomaže organizaciji da prilagodi svoju misiju i viziju, redefiniše strategijske ciljeve i, ako je potrebno, transformiše svoj poslovni model.

Kako izvrsna organizacija pristupa ovom pitanju?

- Analizira kompetencije interesnih strana, procenom njihovih resursa, sposobnosti, tehnologija, dometa u ekspertizama i kapaciteta za inovacije;
- Shvata strategije interesnih strana, praćenjem njihovih poslovnih ciljeva, planova rasta, tržišnih pozicija i potencijala za radikalne inovativne promene;
- Procenjuje uticaja na organizaciju, kako njihove kompetencije i strategije mogu da podrže ili ugroze misiju, viziju i poslovni model;
- Uključuje se u strateške procese, integracijom saznanja u strateško planiranje, razvoj inovacija, partnerstva i prilagođavanjem poslovnih modela;
- Kontinuiranim praćenjem i prilagođavanjem – dinamičkim prilagođavanjem organizacionih strategija u skladu sa promenama u kompetencijama i strategijama ključnih interesnih strana.

Izvrsna organizacija ima duboko razumevanje kompetencija i strategija ključnih interesnih strana i aktivno koristi ta saznanja za oblikovanje svoje misije, vizije, strategije i poslovnog modela. Time povećava svoju sposobnost prilagođavanja i dugoročnog uspeha u složenom i dinamičnom poslovnom okruženju.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razumevanje uticaja ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije je raspodeljena između nekoliko ključnih funkcija, uz jasnu koordinaciju i saradnju:

- Direktor za strategiju (kada postoji ili adekvatna funkcija):
  - ima glavnu odgovornost za strateško razumevanje i integraciju uticaja interesnih strana u poslovnu strategiju i kreiranje vrednosti;
  - vodi procese mapiranja interesnih strana, analize njihove važnosti i uticaja na vrednosne lance i poslovne modele.
- Direktor za održivost i društvenu odgovornost (kada postoji ili adekvatna funkcija):
  - fokusira se na uticaj interesnih strana u domenima održivosti, društvenog uticaja i reputacije;
  - pomaže u identifikaciji kako različite interesne strane doprinose stvaranju dugoročne vrednosti za organizaciju i širu zajednicu.
- Direktori funkcionalnih sektora (prodaja, marketing, ljudski resursi, nabavka, finansije):
  - odgovorni su za razumevanje i upravljanje uticajem i doprinosom svojih specifičnih grupa interesnih strana (kupci, zaposleni, dobavljači, investitori);
  - prikupljaju relevantne uvide i prenose ih strateškim timovima.
- Tim za poslovnu analizu i poslovno odlučivanje (ili adekvatno telo):

- pruža podršku kroz analitiku, prikupljanje podataka i merenje doprinosa interesnih strana vrednostima i performansama organizacije.

- Generalni direktor:
  - ima krajnju odgovornost da se uticaj interesnih strana pravilno razume i koristi za kreiranje održive i konkurentne vrednosti;
  - osigurava da su svi nivoi organizacije usklađeni u ovom pristupu.

Direktor za strategiju (kod nas najčešće generalni direktor) primarni je nosilac odgovornosti za razumevanje uticaja ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti, uz podršku funkcionalnih lidera, sektora za životnu sredinu, društvo i upravljanje, analitičkih timova i pod nadzorom generalnog direktora. Ovaj pristup je timski i integrisan, čime se osigurava sveobuhvatno i efikasno upravljanje vrednošću.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume uticaj ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije. Interesne strane mogu imati različite nivoe moći, interesa i uticaja, te su od ključnog značaja za uspeh i održivost organizacije. Njihovo pravilno identifikovanje i angažovanje omogućava organizaciji da bolje razume njihove potrebe i očekivanja, što povećava šanse za uspeh projekata i inicijativa kroz bolje donošenje odluka, veće poverenje i saradnju.

Doprinos interesnih strana može biti pozitivan kroz podršku, resurse, informacije i umrežavanje, ali i negativan ako se njihovi zahtevi ne uzimaju u obzir, što može dovesti do rizika i sukoba. Kroz kontinuiranu komunikaciju, transparentnost i upravljanje očekivanjima, organizacija može bolje usklađivati ciljeve sa interesima interesnih strana, što doprinosi stvaranju dugoročne vrednosti i održivosti poslovanja.

Literatura

- The role of stakeholder interaction in sustainable business models. A systematic literature review, 10.12.2021.
- Key Stakeholders: Definition, Benefits and How To Identify, 06.06.2025.
- Strategic Priority Examples, 26.01.2024.
- Competitive landscape: How to understand your competitive landscape and identify the key players and trends, 01.04.2025.
- Redefining Leadership: Building Competitive Advantage Through Universal Practices And Ecosystem Growth, 08.07.2025.
- Competitive Landscape: Analyze, Adapt, Conquer, 21.01.2025.
- Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests, 08.07.2025.
- Key Stakeholders: Definition, Benefits and How To Identify, 06.06.2025.
- What Is A Stakeholder Analysis? Everything You Need To Know, 31.05.2024.
- Stakeholder theory: How to Balance the Needs and Expectations of Different Stakeholders, 30.03.2025.
- Stakeholder needs, How to Balance the Needs and Expectations of Different Stakeholders 25.09.2024.
- Stakeholders in Project Management: The Basic Guide, 07.03.2025.
- Determinants of the decision-making process in organizations, 06.09.2021.
- Determinants of health, 04.10.2024.
- How Do Values Influence Decision Making: Understanding the Role of Personal Principles in Choices, 30.10.2024.
- Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future, 06.01.2022.
- Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach, 17.05.2021.
- What is Stakeholder Management Competency? Understanding the Key Skills Involved 05.01.2025.
- Stakeholder Roles and Responsibilities: A Comprehensive Guide 30.05.2025.
- Stakeholder Management Plan, 08.07.2025.
- Management as Stakeholders: The Key to Stakeholder Value Creation and Sustaining Competitive Advantages, 22.01.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

1.4 Razvoj i prilagođavanje strategije

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *razvija strategiju i skup strateških prioriteta, prilika i planova koji direktno odgovaraju na analizu ekosistema, njegove mogućnosti i potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana;*
- *prevodi strategiju i strateške prioritete u ciljeve performansi i inicijative koje omogućavaju uspešno kreiranje vrednosti danas i u budućnosti;*
- *dodeljuje odgovarajuće resurse za podršku sprovođenja strategije organizacije;*
- *uvažava i poštuje zahteve brojnih ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najboljih praksi i direktiva;*
- *uključuje ključne interesne strane u definisanje, sprovođenje, komunikaciju i prilagođavanje strategije;*
- *obezbeđuje da je njen poslovni model usklađen sa njenom svrhom, vizijom i strategijom;*
- *definiše svoj pristup u preispitivanju i ažuriranju svoje strategije, uzimajući u obzir brzinu i obim promena u ekosistemu, kao i predviđanje, identifikaciju i upravljanje strateškim rizicima.*

1.4.1 Razvoj strategije

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razvija strategiju i skup strateških prioriteta, prilika i planova koji direktno odgovaraju na analizu ekosistema, njegove mogućnosti i potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana.

Razvoj strategije zahteva precizno razumevanje ekosistema u kojem organizacija deluje, njenih prilika i izazova, kao i očekivanja ključnih interesnih strana. Da bi strategija bila efikasna, potrebno je kombinovati analizu podataka, dugoročne ciljeve i operativne planove.

Ključni koraci uključuju:

- Analizu ekosistema – Prvi korak je razumevanje tržišta, detaljna analiza ekosistema koja uključuje identifikaciju njegovih kapaciteta, resursa, prilika i izazova, kao i potreba i očekivanja svih relevantnih interesnih strana (državne institucije, privreda, investitori, obrazovne institucije, k/k). Ova analiza obuhvata i ekonomske, društvene i tehnološke trendove koji utiču na ponašanje potrošača i razvoj tržišta;
- Identifikaciju prilika – Tokom analize pronalaze se oblasti za rast, inovacije ili poboljšanje efikasnosti na osnovu analize, definišu se jasni strateški ciljevi koji mogu uključivati podizanje kvaliteta i kvantiteta subjekata u ekosistemu (npr. startapova), unapređenje infrastrukturne i programske podrške, finansiranja, uslova poslovanja i promocije kulture inovacija. Prioriteti se usklađuju sa mogućnostima ekosistema i očekivanjima interesnih strana;
- Definisanje strateških prioriteta – Nakon identifikacija prilika treba se fokusirati na ključne inicijative koje donose najveću vrednost;
- Postavljanje ciljeva – Kada je definisanje strateških prioriteta završeno, sledi konkretizacija strategije kroz merljive ciljeve i vremenske okvire;
- Planiranje prilika i akcija – Strategija treba da identifikuje oblasti visokog rasta i potencijalne vrednosti fondova, odnosno prilike koje ekosistem može da iskoristi, kao i da planira konkretne aktivnosti i mere za njihovu realizaciju. U tom procesu koristi se dizajn pristup koji uključuje zajedničko kreiranje vrednosti sa svim akterima i fokus na korisničko iskustvo i tržišne potrebe;
- Uključivanje interesnih strana – U prethodne aktivnosti neophodno je ukomponovati transparentnu komunikaciju i prilagođavanje strategije prema očekivanjima interesnih strana;
- Tradiciju, osobeno, preduzimljivo, mudro razmišljanje, radikalno inovativne promene i intuitivno vođenje od strane top-menadžmenta, koje je u svim koracima poželjno, a

naročito u područjima koja su davala uvek izuzetne rezultate potvrđene u poslovnoj praksi;
- Implementaciju i praćenje strategija, što uključuje planove za implementaciju koji obuhvataju planiranje resursa, organizacionu strukturu, praćenje realizacije i model upravljanja koji omogućava agilno prilagođavanje i kontinuirano unapređenje ekosistema.

Proces razvoja strategije i definisanja strateških prioriteta zahteva angažovanje više ključnih interesnih strana, ali u suštini glavnu odgovornost obično snosi rukovodstvo organizacije, odnosno menadžment na najvišem nivou, ali ključne uloge u tom procesu ima/ju:
- Top-menadžment – Direktori, izvršni menadžeri i lideri organizacije postavljaju viziju i strateške ciljeve. Oni donose ključne odluke i postavljaju smernice;
- Stručni timovi za strategiju – Analitičari, konsultanti i interni strateški timovi sprovode detaljnu analizu tržišta, konkurencije, resursa i trendova;
- Sektorski lideri – Vođe raznih odeljenja (marketing, finansije, operacije) učestvuju u oblikovanju strategije na osnovu svojih ekspertiza;
- Interesne strane – Investitori, partneri, zaposleni i drugi ključni učesnici mogu imati uticaj na razvoj strategije kroz sugestije i povratne informacije;
- Eksterni konsultanti – Ponekad organizacije angažuju konsultantske firme ili eksperte kako bi pomogli u postavljanju i sprovođenju strategije.

Nakon pripreme i definisanja strategije, faza implementacije zahteva koordinaciju i kontrolu, a odgovornost se dalje prenosi na operativne timove i izvršne rukovodioce koji nadgledaju realizaciju plana.

Mala organizacija održivih performansi treba da razvija strategiju i skup strateških prioriteta, prilika i planova koji direktno odgovaraju na analizu ekosistema, njegove mogućnosti i potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana. Takav pristup omogućava organizaciji da uskladi svoje dugoročne ciljeve sa stvarnim okruženjem u kome posluje, kao i da efikasno koristi resurse i prilike iz ekosistema. Strategija bazirana na ovom razumevanju povećava relevantnost, otpornost i održivost male organizacije.

Uključivanje strateških prioriteta koji odražavaju potrebe i mogućnosti ekosistema pomaže u donošenju odluka na bazi činjenica, smanjenju rizika i boljoj pripremljenosti na promene. Planiranje na ovaj način omogućava ne samo konkurentsku prednost već i jačanje poverenja ključnih interesnih strana, što doprinosi stvaranju dodatne vrednosti i dugoročnom razvoju. Ova praksa je u skladu sa principima održivog menadžmenta i potvrđena je u relevantnim studijama i strateškim dokumentima.

1.4.2 Ciljevi performansi-učinaka

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse prevodi strategiju i strateške prioritete u ciljeve performansi i inicijative koje omogućavaju uspešno kreiranje (stvaranje) vrednosti danas i u budućnosti.

Transformacija strategije i strateških prioriteta u ciljeve performansi i inicijative zahteva sistematski pristup koji povezuje dugoročnu viziju sa operativnim akcijama.

Ključni koraci u tom procesu su:
- Jasno definisanje strategije i strateških prioriteta
  - Strategija – Opšti pravac organizacije (npr. postati lider u digitalnoj transformaciji u našoj industriji);
  - Strateški prioriteti – Ključne oblasti fokusa (npr. inovacija p/u, poboljšanje korisničkog iskustva, operativna efikasnost);

  Npr.
    - Gde želimo da budemo kao organizacija?

- Koje su naše ključne vrednosti i dugoročni ciljevi?
- Koji su naši strateški prioriteti (npr. inovacije, rast tržišta, efikasnost, zadovoljstvo k/k)?

- Razlaganje ciljeva na ključne pokazatelje uspeha (KPI) – Postavljanje merljivih performansi koje prate napredak ka ostvarivanju strategije
  - Specifični, merljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (*SMART*);
  - Povezani sa *BSC* (*Balanced Scorecard* – upravljački alat za strateško planiranje i merenje performansi organizacije), perspektivama (finansijski, k/k, procesi, rast i inovacije);

    Npr. strategija se dalje razlaže na konkretne strateške ciljeve koji su merljivi i vremenski definisani
  - Povećati tržišni udeo za 10% u naredne dve godine;
  - Smanjiti troškove operacija za 15% do kraja godine.
- Izbor inicijativa za ostvarenje ciljeva – Identifikacija konkretnih projekata i akcija koje direktno doprinose ostvarivanju ključnih pokazatelja;
- Resursna alokacija i implementacija – Optimalna raspodela ljudi, kapitala i tehnologije za realizaciju inicijativa;
- Praćenje, evaluacija i prilagođavanje – kontinuirano praćenje rezultata uz spremnost na prilagođavanje strategije u skladu sa promenama u okruženju;
- Povezivanje sa stvaranjem vrednosti.

Svaka inicijativa i cilj treba jasno da doprinosi stvaranju vrednosti za organizaciju – bilo kroz povećanje prihoda, smanjenje troškova, poboljšanje zadovoljstva k/k ili jačanje inovativnosti.

- Danas: Fokus na operativnu efikasnost, zadovoljstvo k/k, profitabilnost;
- U budućnosti: Inovacije, razvoj novih p/u, održivost, razvoj talenata.

Ključ uspeha je obezbediti da svi nivoi organizacije razumeju kako se njihovi svakodnevni zadaci povezuju sa širim strateškim ciljevima. Uvođenje agilnih metoda upravljanja može dodatno poboljšati proces prilagođavanja i vrednosnog stvaranja kroz inovacije i operativnu efikasnost.

U organizacijama ključnu ulogu u prevođenju strategije i strateških prioriteta u konkretne ciljeve performansi i inicijative obično imaju menadžeri i lideri na različitim nivoima:

- Top-menadžment i rukovodioci – Definišu strategiju i ključne prioritete, obično na osnovu analize tržišta, konkurencije i unutrašnjih kapaciteta organizacije;
- Srednji menadžment – Oni imaju zadatak da te strateške pravce pretoče u operativne ciljeve i akcione planove unutar svojih odeljenja;
- Timovi za planiranje i analitiku – Stručnjaci koji koriste podatke i alate za procenu performansi i oblikovanje strategije u merljive ciljeve;
- Projektni menadžeri – Oni nadgledaju sprovođenje inicijativa koje omogućavaju stvaranje vrednosti, upravljaju resursima i obezbeđuju ispunjenje strateških ciljeva;
- Zaposleni i operativni timovi – Na kraju, oni realizuju inicijative kroz svoj rad i time direktno utiču na ostvarivanje strategije.

Dobar proces prevođenja strategije u ciljeve podrazumeva jasnu komunikaciju, definisane metrike uspeha i stalnu evaluaciju napretka.

Mala organizacija održivih performansi treba da prevodi strategiju i strateške prioritete u ciljeve performansi i inicijative koje omogućavaju uspešno kreiranje vrednosti danas i u budućnosti. Ovo uključuje definisanje jasnih, merljivih ciljeva koji su direktno povezani sa strateškim prioritetima, kao i uspostavljanje indikatora performansi za praćenje napretka. Prevođenje strategije u ciljeve performansi omogućava bolje upravljanje resursima, fokusiranje na ključne aktivnosti i kontinualno praćenje ostvarenja ciljeva.

Inicijative koje proističu iz ovih ciljeva predstavljaju konkretne akcione planove i projekte koji doprinose stvaranju vrednosti i realizaciji vizije organizacije. Modeli poput *Balanced Scorecard (BSC*) pružaju efikasan okvir za povezivanje strategije sa ciljevima, merilima i inicijativama, čime se obezbeđuje sinergija i usklađenost u organizacionim aktivnostima. Ovakav pristup doprinosi dugoročnoj održivosti, adaptibilnosti i uspešnosti organizacije.

1.4.3 Resursi za podršku

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse dodeljuje odgovarajuće resurse za podršku sprovođenja strategije organizacije.

Dodela odgovarajućih resursa za podršku sprovođenja strategije organizacije od strane izvrsne organizacije predstavlja ključnu komponentu u ostvarivanju strateških ciljeva i postizanju visokog nivoa performansi.

U kontekstu ovog modela izvrsnosti, ovakav pristup se odnosi na efikasno i efektivno upravljanje resursima kako bi se obezbedila podrška strateškim prioritetima, što podrazumeva usaglašenost resursa sa strategijom, drugim rečima izvrsna organizacija obezbeđuje da su svi resursi — finansijski, ljudski, tehnološki, informacioni i fizički — usklađeni sa strateškim ciljevima. To znači da ulaganja i raspodela resursa prate prioritete utvrđene u strateškom planu.

Planiranje i optimizacija korišćenja resursa kroz institucionalne i međusektorske mehanizme organizacija koristi sistematski pristup planiranju resursa (npr. kroz budžetiranje, predviđanje potreba i analize kapaciteta) kako bi se obezbedila optimalna dostupnost i iskorišćenost.

Razvoj i osnaživanje zaposlenih doprinosi da ljudski resursi budu ključni faktori sprovođenja strategije. Izvrsne organizacije ulažu u obuke, razvoj kompetencija, liderstvo i angažovanje zaposlenih, kako bi se obezbedila sposobnost realizacije strateških ciljeva.

Ulaganjem u tehnologiju i infrastrukturu savremena organizacija usmerava resurse ka digitalizaciji, automatizaciji, robotizaciji, inovacijama i savremenim alatima koji direktno podržavaju strateške inicijative, uzimajući u obzir i pozitivna iskustva drugih firmi.

Redovno praćenje i evaluacija korišćenja resursa organizacija obezbeđuje nadzor nad performansama i povrat ulaga kako bi se obezbedilo da resursi daju željene rezultate i omogućavaju brzo reagovanje na promene u okruženju.

Izvrsna organizacija obezbeđuje rezervne kapacitete i fleksibilne mehanizme za agilno preusmeravanje resursa u skladu sa promenama u strategiji ili tržišnim uslovima.

Dodela resursa u izvrsnoj organizaciji nije ad hok proces, već strateški usmeren, planski vođen i kontinuirano evaluiran pristup, koji omogućava postizanje dugoročne održivosti, konkurentske prednosti i stvaranje vrednosti za sve interesne strane.

U izvrsnoj organizaciji, odluku o dodeli odgovarajućih resursa za sprovođenje strategije obično donosi rukovodstvo, odnosno najviši nivo menadžmenta. To može uključivati izvršnog direktora, upravni odbor, strateški komitet (kada postoji) i druge ključne donosioce odluka.

Proces odlučivanja često zavisi od nekoliko faktora:

- Organizacione vizije i ciljeva – Resursi se raspoređuju tako da najbolje podrže dugoročne ciljeve organizacije;
- Analize potreba – Odlučuje se na osnovu trenutnih i budućih potreba operativnih timova;
- Finansijskih kapaciteta – Rukovodstvo obezbeđuje da su resursi u skladu s budžetskim mogućnostima organizacije;

- Prioriteta i ključnih inicijativa – Projekti koji najviše doprinose strategiji dobijaju veću podršku;
- Procene efikasnosti – Menadžment prati učinak i prilagođava alokaciju resursa po potrebi.

U nekim slučajevima, organizacije mogu koristiti posebne odbore za upravljanje resursima, analitičke alate i konsultantske timove za optimizaciju resursne raspodele.

Mala organizacija održivih performansi treba da dodeljuje odgovarajuće resurse za podršku sprovođenja strategije organizacije. Alokacija resursa, uključujući ljudske, finansijske i materijalne, ključna je za uspešnu implementaciju strateških planova i postizanje postavljenih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima posebno ima ogroman značaj, jer su zaposleni najvažniji resurs koji direktno doprinosi realizaciji ciljeva i stvaranju konkurentske prednosti.

Pravilno planiranje i raspodela resursa osiguravaju da se prioritetne aktivnosti efektivno realizuju, što povećava efikasnost i otpornost organizacije. Takođe, menadžment resursa treba da bude fleksibilan i prilagodljiv promenama u okruženju, kako bi se osigurala održivost poslovanja i strateška usklađenost. Stoga, dodeljivanje i upravljanje resursima su neophodni koraci u procesu sprovođenja strategije male organizacije održivih performansi.

1.4.4 Zahtevi za održivost i upravljanje

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja ostvaruje održive performanse uvažava i poštuje zahteve brojnih ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najbolje prakse i direktiva.

Izvrsna organizacija uvažava i poštuje sve relevantne zahteve i standarde, uključujući:
- Ekološke inicijative – Primenjuje principe održivosti, smanjenja ugljičnog otiska, reciklaže i očuvanja prirodnih resursa;
- Socijalne inicijative – Podržava raznolikost, inkluziju (uključenost), fer radne uslove i društvenu odgovornost;
- Inicijative za održivost – Integriše održive prakse u poslovanje, kao što su zelena energija, odgovorna potrošnja i cirkularna ekonomija;
- Upravljanje – Sprovodi transparentne i etičke upravljačke prakse u skladu sa standardima (npr. *ESG* – životna sredina, društvo i upravljanje);
- Propisi i regulative – Strogo se pridržava lokalnih i međunarodnih zakona, kao što su *GDPR General Data Protection Regulation* (Opšta uredba o zaštiti podataka u EU), ISO standardi itd.;
- Najbolje prakse – Kontinuirano usvaja i unapređuje industrijske najbolje prakse kako bi obezbedila kvalitet i održivost;
- Direktive – Prati i primenjuje važeće EU direktive i međunarodne smernice (npr. Pariski sporazum, EU *Green Deal* – Evropski zeleni dogovor).

Ključna lica u izvrsnoj organizaciji koja vode računa o uvažavanju i poštovanju zahteva ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najboljih praksi i direktiva su:
- Top-menadžment (upravni odbor, direktor, izvršni direktor), odgovorni su za postavljanje strategija, politika i ciljeva organizacije, kao i za definisanje odgovornosti i ovlašćenja. Njihova je dužnost da obezbede razumevanje potreba i očekivanja k/k, kao i da obezbede ispunjavanje relevantnih zakona i propisa;
- Menadžeri sektora za kvalitet, zaštitu životne sredine, bezbednost i zdravlje na radu, zaduženi su za implementaciju i praćenje sistema menadžmenta (npr. ISO 14001, OHSAS 18001), identifikaciju potreba za obukom, sprovođenje obuka i procenu kompetentnosti zaposlenih u vezi sa ekološkim i socijalnim zahtevima;

- Stručni radnici i saradnici u oblasti socijalne zaštite imaju ključnu ulogu u analizi postojeće normative, izrađuju preporuke za unapređenje i sprovode inicijative za bolju pristupačnost, transparentnost i pravednost;
- Nezavisna tela za praćenje i ocenjivanje, u okviru socijalnih i ekoloških inicijativa, sa predstavnicima k/k usluga igraju važnu ulogu u praćenju efikasnosti programa i inicijativa;
- Organizacije civilnog društva i aktivisti, u ekološkim i rodno inkluzivnim (uključujućim) inicijativama, imaju ključnu ulogu, posebno lideri i akteri iz civilnog sektora, koji zagovaraju, obrazuju i pozivaju na odgovornost aktere iz javnog i privatnog sektora;
- Zaposleni sa specifičnim kompetencijama, koji utiču na performanse životne sredine ili socijalne aspekte imaju odgovarajuće obrazovanje, obuku ili iskustvo, i da su svesni svoje uloge i odgovornosti.

Ove uloge su međusobno povezane i zahtevaju saradnju kako bi organizacija bila u stanju da dosledno poštuje i implementira zahteve ekoloških, socijalnih i upravljačkih inicijativa, kao i relevantne propise i najbolje prakse. Liderstvo, kompetentnost i uključivanje svih relevantnih strana su ključni za postizanje izvrsnosti u organizaciji.

Dokazi da izvrsna organizacija vodi računa o uvažavanju i poštovanju zahteva ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najboljih praksi i direktiva ogledaju se u sledećim pokazateljima:

- Implementacija sistema ekološkog menadžmenta i revizije:
  Organizacije koje primenjuju šeme poput *EMAS* pokazuju da posluju u skladu sa zahtevima zaštite životne sredine, poboljšavaju efikasnost resursa i smanjuju ekološke rizike, što je vidljiv dokaz njihove posvećenosti održivom razvoju;
- Učešće u lokalnim i globalnim ekološkim kampanjama:
  Aktivno angažovanje u organizaciji i podrški lokalnih ekoloških akcija, poput čišćenja i reciklažnih kampanja, kao i uključivanje u međunarodne pokrete za klimatske promene, pokazuje posvećenost zaštiti životne sredine i podizanju ekološke svesti;
- Transparentno izveštavanje i javne izjave o dobroj praksi:
  Izveštaji o postignutim rezultatima u oblasti zaštite životne sredine i održivosti, kao i javne izjave o primeni najboljih praksi, predstavljaju dokaz odgovornog upravljanja i poštovanja propisa;
- Saradnja sa organizacijama civilnog društva (*OCD - Civil Society Organization*):
- Uključivanje organizacija civilnog društva u procese donošenja odluka, implementaciju politika životne sredine i održivog razvoja, kao i unapređenje dijaloga i partnerstva sa njima, potvrđuje da organizacija uvažava društvene i ekološke zahteve i radi na njihovom ispunjenju;
- Uspostavljanje sistema za dostupnost informacija i obuku:
  Organizacije koje obezbeđuju pristup informacijama o ekološkim i socijalnim pitanjima, kao i kontinuiranu obuku zaposlenih i zajednice, pokazuju da ozbiljno shvataju svoje obaveze prema održivosti i društvenoj odgovornosti;
- Primenjivanje međunarodnih i nacionalnih standarda i propisa:
  Poštovanje zakonskih okvira, direktiva i standarda u oblasti zaštite životne sredine, socijalnih prava i korporativnog upravljanja, kao i njihova integracija u svakodnevno poslovanje, predstavlja ključni dokaz izvrsnosti i odgovornosti organizacije.

Ovi dokazi ukazuju na to da organizacija ne samo formalno ispunjava zahteve već i aktivno doprinosi razvoju održivih praksi i jačanju poverenja svih interesnih strana.

Mala organizacija održivih performansi treba da uvažava i poštuje zahteve brojnih ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najbolje prakse i direktiva. Usklađivanje sa tim zahtevima je ključno za održivo poslovanje, smanjenje rizika, jačanje reputacije i osiguranje dugoročne konkurentnosti. Organizacije, naročito one koje učestvuju u međunarodnim lancima vrednosti, sve više moraju ispunjavati stroge *ESG*

(ekološke, socijalne i upravljačke) kriterijume i standarde, kao što su ISO 14001 i EU direktive, da bi ostale relevantne i konkurentne na tržištu.

Pridržavanje ovih zahteva pomaže organizaciji da smanji negativne uticaje na životnu sredinu i društvo, poveća efikasnost resursa, i razvije poverenje među interesnim stranama i poslovnim partnerima. Takođe je važno jer se sve češće od dobavljača očekuje formalno dokazivanje integracije održivosti u poslovne procese. Ova praksa je osnovni preduslov za stabilan i održiv razvoj male organizacije održivih performansi.

1.4.5 Ključne interesne strane i strategija

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse uključuje ključne interesne strane u definisanje, sprovođenje, komunikaciju i prilagođavanje strategije.

Izvrsne organizacije prepoznaju važnost uključivanja ključnih interesnih strana u sve faze strateškog procesa, što obuhvata:

- Definisanje strategije
  - Angažovanje interesnih strana od samog početka: Održavanje radionica, anketa ili konsultacija sa zaposlenima, partnerima, kupcima i investitorima;
  - Transparentnost u ciljevima: Jasna komunikacija o misiji, viziji i vrednostima organizacije.
- Sprovođenje strategije
  - Zajedničko donošenje odluka: Uključivanje ključnih igrača u procese implementacije i prilagođavanja strategije;
  - Delegiranje odgovornosti: Jasno definisani zadaci i odgovornosti za svaku grupu interesnih strana.
- Saopštavanje strategije
  - Dvosmerna komunikacija: Organizacija treba da aktivno sluša povratne informacije i odgovara na njih;
  - Različiti kanali komunikacije: Koriste se interni sastanci, društvene mreže, internet, e-pošta i direktne diskusije.
- Prilagođavanje strategije
  - Kontinuirana evaluacija: Redovno praćenje uspeha putem ključnih pokazatelja performansi (KPI);
  - Fleksibilnost u promenama: Brzo reagovanje na sugestije i promene u poslovnom okruženju uzimajući u obzir i pozitivna iskustva drugih firmi.

Na ovaj način organizacija ne samo da angažuje ključne interesne strane već ih i aktivno osnažuje da budu deo njenog rasta i uspeha.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uključivanje ključnih interesnih strana obično pripada višem nivou rukovodilaca i timova, u zavisnosti od faze strateškog procesa, što obuhvata:

- Definisanje strategije
  - Izvršni tim (direktori, menadžment) – Postavljaju strateške pravce i donose ključne odluke;
  - Odeljenje za strateško planiranje – Analizira podatke, identifikuje prilike i kreira strategiju uz konsultacije sa internim i eksternim interesnim stranama;
  - Kadrovski sektor – Uključuje zaposlene kroz istraživanja i povratne informacije.
- Sprovođenje strategije
  - Menadžeri odeljenja – Preuzimaju odgovornost za implementaciju unutar svojih sektora;
  - Tim za operacije i izvršenje – Obavlja praktične zadatke kako bi strategija bila sprovedena u praksi.

- Komunikacione strategije
  - Odeljenje za komunikaciju i odnose s javnošću – Razvija interne i eksterne komunikacione kanale;
  - Menadžeri i lideri timova – Pomažu zaposlenima da razumeju strategiju i njen značaj.
- Prilagođavanje strategije
  - Izvršni tim i odeljenje analitike – Prate uspeh, analiziraju podatake i prilagođavaju strategije na osnovu rezultata;
  - Svi ključni zainteresovani akteri – Aktivno učestvuju u evaluaciji i predlaganju poboljšanja.

Izvrsna organizacija ne oslanja se na jednog pojedinca za ovaj zadatak, već ga distribuira kroz različite timove kako bi obezbedila sveobuhvatnu i efikasnu implementaciju.

Mala organizacija održivih performansi treba da uključuje ključne interesne strane u definisanje, sprovođenje, diskusiju i prilagođavanje strategije. Uključivanje interesnih strana omogućava bolje razumevanje njihovih potreba, očekivanja i mogućih uticaja, što doprinosi kreiranju relevantnije i održivije strategije. Aktivan dijalog i saradnja sa ključnim akterima jačaju poverenje, uključujući zaposlene, partnere, kupce i zajednicu, čime se povećava uspeh sprovođenja strategije.

Takođe, uključivanje interesnih strana omogućava fleksibilnost i pravovremenu adaptaciju strategije u odgovoru na promene u okruženju, što je ključni faktor dugoročne održivosti i konkurentnosti. Primeri iz prakse pokazuju da sinergija između organizacije i interesnih strana kroz transparentnu komunikaciju i zajedničko donošenje odluka donosi dodatnu vrednost i podržava ostvarenje ciljeva održivog razvoja.

1.4.6 Usklađenost poslovnog modela sa svrhom, vizijom i strategijom

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da je njen poslovni model usklađen sa njenom svrhom, vizijom i strategijom.

Izvrsna organizacija obezbeđuje usklađenost svog poslovnog modela sa svrhom, vizijom i strategijom kroz nekoliko ključnih koraka i principa:
- Jasno definisanje svrhe, vizije i strategije
  - Svrha (misija) organizacije definiše zašto organizacija postoji, dok vizija predstavlja dugoročni cilj i željeno stanje u budućnosti. Strategija je plan koji usmerava kako će se ta vizija ostvariti kroz konkretne ciljeve i aktivnosti;
  - Poslovni model, koji opisuje kako organizacija stvara, isporučuje i zadržava vrednost, mora biti razvijen u skladu sa ovom svrhom i vizijom, kako bi se obezbedila koherentnost i fokus na prave prioritete;
- Strateško planiranje i usklađivanje
  - Proces strateškog planiranja je disciplinovan napor koji povezuje viziju, ciljeve i operativne aktivnosti, I obezbeđuje da svi delovi organizacije rade na istim strateškim ciljevima;
  - Usklađivanje strategije na različitim nivoima (korporativnom, kao i nivou poslovnih i funkcionalnih jedinica) ključno je da bi se izbegli sukobi i neefikasnosti, a da bi se sinhronizovale aktivnosti i resursi;
  - Alati poput Usklađene liste i strategijske mape pomažu da se jasno artikulišu i saopštavaju strateški prioriteti, kao i da se prate performanse u skladu sa strategijom;
- Komunikacija i angažovanje zaposlenih
  - Efektivna dvosmerna komunikacija između lidera i zaposlenih je neophodna za prihvatanje vizije i strategije, kao i za njihovu realizaciju kroz zajedničko razumevanje i angažman;
  - Komunikacija treba da uključi povratne informacije, aktivno slušanje i konstruktivni dijalog, čime se podstiče zajedničko kreiranje rešenja i usklađivanje stavova;

- Kontinuirane provere i prilagođavanje poslovnog modela
  - Poslovni model nije statičan plan, već živi model koji se stalno testira i prilagođava na osnovu povratnih informacija sa tržišta i unutar organizacije;
  - Organizacija treba da proverava svoje pretpostavke kroz interakciju sa kupcima i drugim interesnim stranama, modifikujući poslovni model dok ne postigne skalabilno i repetitivno (ponavljajuće) rešenje koje je u skladu sa strategijom i vizijom.

Izvrsna organizacija postiže usklađenost poslovnog modela sa svojom svrhom, vizijom i strategijom kroz detaljno strateško planiranje, jasno definisane i saopštene ciljeve, angažovanje zaposlenih u procesu, kao i kroz stalnu evaluaciju i prilagođavanje poslovnog modela. Time se obezbeđuje da svi delovi organizacije rade sinhronizovano ka ostvarenju zajedničke vizije i dugoročnog uspeha.

U izvrsnoj organizaciji, ključnu ulogu u obezbeđenju usklađenosti poslovnog modela sa svrhom, vizijom i strategijom ima rukovodstvo, odnosno lideri organizacije. Oni su odgovorni za kreiranje i artikulisanje vizije i strategije, kao i za usmeravanje organizacije u pravcu ostvarenja tih ciljeva, što sprovodi:

- Top-menadžment i izvršni lideri: Oni definišu svrhu, viziju i strategiju, te obezbeđuje da poslovni model bude u skladu sa njima. Lideri su ti koji usmeravaju organizaciju, motivišu zaposlene i uspostavljaju kulturu usklađenosti i inovacija;
- Liderstvo u digitalnom dobu: U savremenom digitalnom okruženju, lideri koriste digitalne alate za koordinaciju, komunikaciju i izgradnju poverenja unutar organizacije, što je ključno za implementaciju strategije i prilagođavanje poslovnog modela promenama na tržištu;
- Menadžment na različitim nivoima: Menadžeri kroz organizacionu strukturu, bilo funkcionalnu, divizionu ili matričnu, sprovode planove i usklađuju aktivnosti kako bi poslovni model bio u skladu sa strateškim ciljevima;
- Kultura i angažman zaposlenih: Lideri kreiraju organizacionu kulturu koja podržava viziju i strategiju, podstičući saradnju i inovacije, što dodatno doprinosi usklađenosti poslovnog modela sa svrhom organizacije.

Ukratko, odgovornost za usklađivanje poslovnog modela sa svrhom, vizijom i strategijom u izvrsnoj organizaciji leži prvenstveno na rukovodstvu i liderima, koji kroz jasno vođstvo, komunikaciju i koordinaciju obezbeđuju da svi delovi organizacije rade sinhronizovano ka zajedničkim ciljevima.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da je njen poslovni model usklađen sa njenom svrhom, vizijom i strategijom. Poslovni model predstavlja način na koji organizacija kreira, isporučuje i obuhvata vrednost, te se stoga mora u potpunosti slagati sa suštinskim elementima organizacije kao što su svrha i vizija. Usklađenost poslovnog modela i strategije omogućava efektivnu implementaciju strateških ciljeva, jasno definisane prioritete i efikasnu upotrebu resursa.

Modeli strateškog upravljanja naglašavaju da je usklađivanje ovih elemenata ključno za održavanje konkurentske prednosti, prilagođavanje tržišnim promenama i ostvarenje dugoročnih performansi. Kada je poslovni model povezan sa vizijom i strategijom, organizacija je fokusiranija, otpornija i sposobnija da odgovori na izazove i koristi prilike u svom ekosistemu. Ovo je potvrđeno kroz različite teorijske modele i praktične primere iz oblasti strateškog menadžmenta.

1.4.7 Preispitivanje i ažuriranje strategije

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse definiše svoj pristup u preispitivanju i ažuriranju svoje strategije, uzimajući u obzir brzinu i obim promena u ekosistemu, kao i predviđanje, identifikaciju i upravljanje strateškim rizicima.

Koliko često organizacija treba da preispituje i/ili revidira svoj strateški plan?

Strateško planiranje je aktivan proces, a ne statički. Ovaj proces se ne zaustavlja kada imate pisani plan u ruci. Strateške planove treba kontinuirano preispitivati, ažurirati i revidirati.

Strateški plan je mapa puta u budućnost vaše organizacije. To znači da ga treba koristiti kao mapu puta!

Postoji razlika između preispitivanja vašeg strateškog plana i revizije vašeg strateškog plana.

Preispitivanje vašeg strateškog plana znači poređenje sa njim kao delom tekućeg rada vođenja vaše organizacije. Ovo može biti neformalna aktivnost ili formalni proces.

Revizija vašeg strateškog plana znači ažuriranje kako bi se ugradile nove realnosti ili naučene lekcije. Nivo revizije može značajno varirati, od malih ažuriranja do prerade glavnih ciljeva. Na primer, možete otkriti da ključni program prevazilazi očekivanja, pa želite da ažurirate trogodišnje ciljeve te inicijative. Ili vaša organizacija može doživeti veliku promenu – kao što je gubitak ključnog tržišta, što zahteva temeljnu reviziju.

Koliko često kompanija treba da preispituje svoj strateški plan?

Kada dođete do raskrsnice i treba da donesete važnu odluku, kao što je dilema da li da se proširite na novo tržište, preispitajte svoj strateški plan.

Kada želite da procenite koliki ste napredak postigli ka svojim ciljevima, preispitajte svoj strateški plan.

Kada se suočite sa neočekivanom preprekom, kao što je nepredviđeni pad finansiranja ili k/k, izvucite svoj strateški plan i potražite smernice.

Koliko često kompanija treba da revidira svoj strateški plan?

Organizacija treba da revidira svoj strateški plan kada se uslovi pod kojima je napisan značajno promene.

Izvrsna organizacija ne samo da preispituje i ažurira svoje strategije već to radi na način koji je dinamičan, prilagodljiv i proaktivan. U svetu gde se ekosistem menja neverovatnom brzinom i po obimu, strateška fleksibilnost postaje ključni faktor uspeha.

Takve organizacije koriste predviđanje trendova i tehnologija kako bi bile korak ispred konkurencije. One identifikuju ključne faktore rizika pre nego što postanu problemi i upravljaju njima kroz scenario planirane, agilne metode i kroz robusne sisteme praćenja. Takođe, oslanjaju se na analizu podataka i tržišnih signala kako bi brzo reagovale i donosile kvalitetne odluke.

Preispitivanje i ažuriranje strategije u organizaciji obično je timski proces koji uključuje različite ključne učesnike, kao npr:

- Izvršni tim (direktor, top-menadžment) – Oni postavljaju viziju i ključne strateške smernice, donose odluke o pravcu organizacije i obezbeđuju usklađenost sa dugoročnim ciljevima;
- Odbor direktora – U mnogim organizacijama odbor ima nadzornu funkciju i odobrava značajne promene u strategiji kako bi obezbedio stabilnost i održivost;
- Odsek za strategiju i razvoj – Strateški tim ili odeljenje analizira podatke (kada postoje), prati tržišne trendove, predlaže prilagođavanja i organizuje revizije strategije;
- Finansijski tim – Procena finansijskih aspekata strategije ključna je za održivost i profitabilnost, pa finansijski eksperti analiziraju rizike i mogućnosti;

- Operativni timovi – Sektori poput prodaje, marketinga, IT i proizvodnje doprinose informacijama iz prve ruke o tome kako strategija funkcioniše u praksi;
- Spoljni konsultanti i analitičari – Nekada se angažuju eksterne organizacije za objektivnu analizu, predviđanje tržišnih promena i testiranje novih modela poslovanja.

Izvrsne organizacije redovno preispituju strategiju, oslanjajući se na podatke, inovacije i fleksibilnost kako bi ostale konkurentne.

Preispitivanje strategije izvrsne organizacije može i treba da se odvija na više organizacionih nivoa kako bi se obezbedila usklađenost, efikasnost i inovativnost, kao npr. na:

- Strateškom nivou (top-menadžment, izvršni direktor, odbor direktora) – Ovde se donose odluke o dugoročnim ciljevima, globalnoj strategiji, alokaciji resursa i ključnim pravcima razvoja organizacije;
- Taktičkom nivou (srednji menadžment, direktori sektora) – Na ovom nivou se konkretizuju strategije kroz poslovne planove, inicijative i operativne ciljeve u različitim oblastima (marketing, finansije, proizvodnja, IT itd.);
- Operativnom nivou (timovi, odeljenja, zaposleni) – Svakodnevne aktivnosti se usklađuju s taktičkim planovima, a zaposlenima se omogućava da predlažu poboljšanja, identifikuju prepreke i testiraju nove pristupe u okviru svojih zadataka;
- Projektnom nivou – Inovativne ili eksperimentalne strategije mogu biti testirane kroz projekte koji funkcionišu kao pilot-programi, pružajući povratne informacije za dalja unapređenja;
- Eksternim nivoima (partneri, konsultanti, tržište, kupci) – Izvrsne organizacije uključuju povratne informacije iz ekosistema u svoje strateške revizije, kako bi se obezbedila relevantnost i prilagodljivost promenama na tržištu.

Ako se preispitivanje strategije obavlja na svim ovim nivoima, organizacija ima sposobnost da se brzo prilagođava, uči iz sopstvenih operacija i održava konkurentsku prednost.

Mala organizacija održivih performansi treba da definiše svoj pristup u preispitivanju i ažuriranju svoje strategije, uzimajući u obzir brzinu i obim promena u ekosistemu, kao i predviđanje, identifikaciju i upravljanje strateškim rizicima. S obzirom na dinamičnost i neizvesnost okruženja, redovno preispitivanje strategije omogućava pravovremenu adaptaciju i očuvanje relevantnosti poslovnih ciljeva.

Ovaj pristup uključuje usvajanje modela agilnog upravljanja strategijom koji integrišu mehanizme za kontinuirano praćenje promena i rizika, kao i fleksibilno reagovanje na njih. Takođe, predviđanje i upravljanje rizicima omogućavaju smanjenje negativnih uticaja na organizaciju i efikasnije iskorišćavanje prilika koje donosi ekosistem. Ovakva praksa je od velikog značaja za održivost i otpornost male organizacije u promenljivom okruženju.

Literatura

- Strategic Planning Process: Mission, Priorities, Goals, KPIs, Initiatives 24.08.2023.
- Strategy Development: Fundamental Concepts Explained, 06.02.2025.
- Your Guide to the Strategy Development Process, 16.05.2025.
- Translate Strategic Goals Into Actionable Initiatives, 08.12.2021.
- Strategic Initiatives: Key Types, How to Develop and Execute Them 17.05.2025.
- 8 Tips to Translate Your Strategic Plan into Action 17.05.2022.
- Bridging the Gap: How to Translate Executive Strategy into Actionable Tactics & Results, 07.10.2024.
- Strategy Implementation: Key Concepts for Organizational Success, 03.01.2025.
- Resource Allocation and Strategy, 17.10.2017.
- Resource Allocation in Strategy Implementation, 22.05.2025.
- What is strategic resource management? 26.03.2025.
- What is environmental, social and governance (ESG)? 24.01.2024.
- Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental social and governance (ESG) implementation, 01.08.2024.
- How to Comply with Environmental Regulations and Sustainability Standards, 18.09.2024.
- What is Stakeholder Engagement, and Why is it Important for Strategic Planning? 11.03.2021.
- Success through stakeholder engagement: how to build strong relationships 28.02.2023.
- The Importance of Stakeholder Engagement in Project Management: A Comprehensive Guide, 26.07.2024.
- Organizational Strategy: Aligning with Business Objectives, 20.11.2023.
- A Guide to Strategic Alignment: From Silos to Synergy, 22.05.2025.
- Purpose, Mission and Values Alignment: Beehive's Guide to Driving Meaningful Strategic Growth 22.07.2024.
- How Often Should an Organization Revise its Strategic Plan? 13.03.2025.
- Conducting A Strategic Review: An Elite Consultant's Ultimate Guide, 12.04.2025.
- 10 Strategies for Leading in Uncertain Times, 28.04.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

1.5 Dizajniranje i implementacija upravljanja performansama i upravljanja sistemom

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *dizajnira i uspostavlja sistem upravljanja performansama koji se zasniva na svrsi, viziji i strategiji i pokreće njihovo sprovođenje;*
- *obezbeđuje da je sistem upravljanja performansama organizacije integrisan u načine rada organizacije na svim relevantnim nivoima kako bi se omogućila transparentnost, odgovornost i pravovremeno donošenje odluka;*
- *podstiče i dizajnira redovna preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama;*
- *implementira strukturu upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da doprinesu izvršenju strategije i donošenju odluka;*
- *definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje;*
- *razume, pridržava se i, prema potrebi, prevazilazi relevantne vladine, zakonske i normativne (inspekcijske) zahteve;*
- *razume principe i zahteve održivosti i integriše ih u sisteme upravljanja performansama i sisteme korporativnog upravljanja.*

1.5.1 Sistem upravljanja performansama

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse dizajnira i uspostavlja sistem upravljanja performansama koji se zasniva na svrsi, viziji i strategiji i pokreće njihovo sprovođenje.

Izvrsne organizacije pristupaju dizajnu i implementaciji sistema upravljanja performansama na način koji obezbeđuje duboku povezanost sa svrhom, vizijom i strategijom, čime se podstiče njihovo dosledno sprovođenje na svim nivoima kroz:

- Definisanje jasnih ciljeva i svrhe
  Prvi korak je jasno definisanje organizacione svrhe, vizije i strateških ciljeva. Ovi elementi predstavljaju temelj na kojem se gradi ceo sistem performansi. Svrha daje smisao i pravac, vizija postavlja dugoročne ambicije, dok strategija određuje put ka njihovom ostvarivanju;
- Prevođenje strategije u merljive ciljeve
  Organizacije pretvaraju viziju i strategiju u konkretne, merljive ciljeve na svim nivoima (korporativnom, timskom i individualnom). Ovi ciljevi moraju biti jasno povezani sa strateškim prioritetima i postavljeni po principu *SMART* (specifični, merljivi, dostižni, relevantni, vremenski određeni) ili kroz *OKR* (ciljevi i ključni rezultati) metodologiju;
- Uključivanje i angažovanje svih interesnih strana
  Uspostavljanje sistema zahteva aktivno uključivanje menadžmenta i zaposlenih. Menadžeri pomažu zaposlenima da razumeju kako njihov rad doprinosi ostvarenju vizije i ciljeva, čime se podstiče motivacija i odgovornost;
- Dizajn okvira za upravljanje performansama
  Okvir treba da sadrži strategije, potrebne resurse, individualne ciljeve povezane sa organizacionim, kao i aktuelne podatke o performansama. Ovakav okvir omogućava transparentnost i jasnoću uloga i očekivanja;
- Kontinuirano praćenje, povratna informacija i prilagođavanje
  Efikasan sistem podrazumeva redovno praćenje napretka sa alatima u realnom vremenu i dashboard-a (praćenje rezultata preko interaktivnih ekrana u realnom vremenu, s grafikonima, tabelama, brojevima…) kao i pružanje povratnih informacija i korektivnih mera. Ova dinamika omogućava pravovremeno prilagođavanje ciljeva i strategija u skladu sa promenama u okruženju;

- Korišćenje tehnologije i analitike
  Moderni sistemi koriste softverska rešenja za praćenje ciljeva, analizu podataka i transparentnost na svim nivoima. To omogućava brzu identifikaciju odstupanja i proaktivno upravljanje performansama.

Izvrsna organizacija gradi sistem upravljanja performansama tako što strateške ciljeve razlaže na merljive zadatke na svim nivoima, obezbeđuje transparentnost i angažovanje zaposlenih, koristi tehnologiju za praćenje i analizu, i kontinuirano prilagođava sistem u skladu sa promenama. Ključ uspeha je u jasnoj vezi između svrhe, vizije, strategije i svakodnevnih aktivnosti, što omogućava dosledno sprovođenje i ostvarivanje vrhunskih rezultata.

U izvrsnoj organizaciji iza dizajniranja i uspostavljanja sistema upravljanja performansama koji je zasnovan na svrsi, viziji i strategiji stoji najviše rukovodstvo (top-menadžment), koje preuzima krajnju odgovornost za efektivnost sistema i njegovo usklađivanje sa strateškim pravcem organizacije kroz:
- definisanje svrhe, vizije i strategije, kao i ključnih ciljeva organizacije;
- obezbeđenje da su politika i ciljevi performansi jasno saopšteni, razumljivi i primenjeni u celoj organizaciji;
- dodelu odgovornosti i ovlašćenja relevantnim rukovodiocima i menadžerima, kao što su menadžer za kvalitet (QMS menadžer) ili vlasnici procesa, koji su zaduženi za izradu, implementaciju, praćenje i stalno unapređenje sistema;
- angažovanje i usmeravanje svih zaposlenih, promovisanje svesti o važnosti performansi i omogućavanje potrebnih resursa za realizaciju sistema;
- praćenje ostvarivanja ciljeva, analizu rezultate i preduzimanje korektivnih mere kada je potrebno.

U praksi je menadžment taj koji vodi proces, dok su svi zaposleni uključeni u sprovođenje i kontinuirano unapređenje sistema upravljanja performansama, čime se obezbeđuje da sistem zaista pokreće sprovođenje svrhe, vizije i strategije na svim nivoima organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da dizajnira i uspostavi sistem upravljanja performansama koji se zasniva na svrsi, viziji i strategiji i pokreće njihovo sprovođenje. Takav sistem omogućava jasno praćenje i merenje relevantnih indikatora performansi, koji su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije. Upravljanje performansama omogućava identifikaciju oblasti za poboljšanje, efikasnu raspodelu resursa, kao i motivaciju zaposlenih kroz jasno definisane ciljeve i očekivanja.

Efekat sistema upravljanja performansama ogleda se u većoj organizacionoj efikasnosti, transparentnosti i kontinuiranom unapređenju. Modeli upravljanja performansama uključuju definisanje ključnih indikatora performansi (KPI), redovno izveštavanje, evaluaciju rezultata i prilagođavanje mera u skladu sa promenama u strategiji i okolini. Posvećenost menadžmenta i angažman zaposlenih ključni su faktori za uspeh ovog sistema, koji podržava ostvarenje svrhe, vizije i strategije organizacije.

1.5.2 Integracija sistema upravljanja performansama

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da je sistem upravljanja performansama organizacije integrisan u načine rada organizacije na svim relevantnim nivoima kako bi se omogućila transparentnost, odgovornost i pravovremeno donošenje odluka.

Izvrsna organizacija ima ključnu ulogu u obezbeđivanju da sistem upravljanja performansama bude potpuno integrisan u način rada organizacije na svim relevantnim nivoima.

Ovaj proces uključuje nekoliko ključnih principa:

- Transparentnost – Jasno definisani ciljevi i metrike performansi koje su dostupne svim relevantnim interesnim stranama;
- Odgovornost – Precizno određene odgovornosti i mehanizmi za evaluaciju učinka pojedinaca i timova;
- Pravovremeno donošenje odluka – Upotreba tačnih i ažurnih podataka za donošenje strateških i operativnih odluka.

Efikasno upravljanje performansama doprinosi boljoj usklađenosti organizacije sa njenim ciljevima, poboljšava radnu efikasnost i omogućava kontinuirano praćenje napretka. Da li se interesujete za konkretne primere ili metode sprovođenja?

Odgovornost za integraciju sistema upravljanja performansama u rad organizacije je zajednička, ali se ključne uloge mogu pripisati različitim akterima:

- Izvršno rukovodstvo – Menadžment na najvišem nivou postavlja strateške smernice, obezbeđuje da sistem bude usklađen sa ciljevima organizacije i nadgleda njegovu implementaciju;
- Menadžeri srednjeg nivoa – Oni su zaduženi za primenu sistema upravljanja performansama na operativnom nivou, povezuju strategiju sa svakodnevnim aktivnostima i obezbeđuju da zaposleni razumeju svoje ciljeve;
- Timovi za ljudske resurse – Obezbeđuju alate, procese i obuke za evaluaciju učinka zaposlenih i promovišu kulturu transparentnosti i odgovornosti;
- Zaposleni – Svaki član organizacije igra ulogu u tome da sistem funkcioniše, kroz ličnu odgovornost i angažovanje u procesu praćenja i poboljšanja performansi;
- Odeljenje za finansije i analitiku – Obezbeđuje podatke i analize koje omogućavaju pravovremeno donošenje odluka na osnovu preciznih informacija.

Dakle, uspešno upravljanje performansama zahteva saradnju i odgovornost na svim nivoima.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da je njen sistem upravljanja performansama integrisan u načine rada organizacije na svim relevantnim nivoima kako bi se omogućila transparentnost, odgovornost i pravovremeno donošenje odluka. Integrisani sistemi upravljanja omogućavaju jedinstven i koherentan okvir koji povezuje strategiju, ciljeve i svakodnevne operacije, čime se smanjuju troškovi, izbegavaju sukobi u krajnjim očekivanjima i povećava efikasnost.

Za malu organizaciju sa malim brojem zaposlenih i ograničenih menadžerskih kapaciteta, preterano često formalno „redovno izveštavanje” i obiman sistem izveštavanja bi mogli biti previše složeni i neefikasni. Sistem upravljanja performansama za takvu organizaciju trebalo bi da bude jednostavan, prilagođen resursima, sa jasnim i praktičnim pokazateljima koji su svima razumljivi i dostupni.

Važnije je da svaki zaposleni razume kako njegova uloga doprinosi svrsi i strategiji kompanije, da postoji jednostavna komunikacija o ključnim ciljevima i rezultatima, te da se odluke donose brzo i pragmatično, kroz neposrednu komunikaciju i saradnju. Sistem može koristiti osnovne metode praćenja i povratne informacije, gde su svi uključeni u kontinuirano poboljšanje, ali bez birokratije velikih organizacija. Ukratko, sistem upravljanja performansama treba biti fleksibilan, praktičan i podržavati neposrednu primenu u svakodnevnom radu male organizacije.

1.5.3 Preispitivanje performansi

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse podstiče i dizajnira redovna preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama.

Izvrsna organizacija obično obezbeđuje da sistem upravljanja performansama podstiče redovna preispitivanja performansi u skladu sa postavljenim standardima i ciljevima.

Ključne karakteristike dobrog sistema upravljanja performansama u izvrsnim organizacijama su:

- Redovna preispitivanja performansi – Periodične evaluacije (npr. kvartalna, polugodišnja ili godišnja preispitivanja) kako bi se obezbedilo da su ciljevi ažurni i da zaposleni dobijaju povratne informacije;
- Podrška organizacione kulture – Sistem treba da podstiče otvorenu komunikaciju, pravičnu evaluaciju i kontinuirano poboljšanje;
- Usaglašenost sa strateškim ciljevima – Performanse pojedinaca i timova treba da budu povezane sa širim organizacionim ciljevima;
- Fleksibilnost i prilagodljivost – Sistem treba da omogući ažuriranje ciljeva i metoda evaluacije u skladu sa promenama u organizaciji;
- Obuka menadžera – Menadžeri treba da budu osposobljeni za vođenje konstruktivnih razgovora o performansama;
- Korišćenje tehnologije – Upotreba alata za praćenje performansi može olakšati praćenje i analizu podataka.

Organizacija može obezbediti efektivnost sistema:

- Definisanjem jasnih KPI-jeva – Ključni pokazatelji performansi treba da budu merljivi i relevantni;
- Povratnim vezama tokom cele godine – Umesto samo formalnih evaluacija, potrebno je kontinuirano praćenje i podrška;
- Anketama zadovoljstva zaposlenih – Da se utvrdi da li sistem deluje pravedno i motivišuće;
- Revizijom sistema – Povremena evaluacija celokupnog sistema upravljanja performansama kako bi se uklonili nedostaci svoje firme i negativni rezultati drugih firmi.

Ako organizacija redovno preispituje i ažurira svoj sistem upravljanja performansama, to može dovesti do boljih rezultata, veće angažovanosti zaposlenih i postizanja strateških ciljeva.

Odgovornost za podsticanje i dizajniranje redovnih preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama se deli između više ključnih aktera u organizaciji, ali glavna uloga pripada ljudskim resursima i top-menadžmentu, preko:

- Top-menadžmenta (direktori i rukovodioci)
  - Stvaranja strategije – Obezbeđuje da je upravljanje performansama usklađeno sa poslovnim ciljevima;
  - Podrške organizacionoj kulturi – Podstiču transparentnost, pravičnost i fokus na razvoj;
  - Odobravanja resursa – Obezbeđuje dovoljno sredstava (vreme, alati, obuke) za implementaciju sistema.
- Ljudskih resursa, razvoja organizacije
  - Dizajnom sistema – Kreiranje procesa evaluacije, metoda merenja (KPI) i alata (softver za praćenje performansi);
  - Obukom menadžera – Osposobljavanje rukovodilaca za vođenje razgovora o performansama i davanje konstruktivnih povratnih informacija;
  - Praćenjem i evaluacijom sistema – Redovna provera da li sistem funkcioniše i doprinosi poboljšanjima.
- Menadžera / Tim lidera
  - Sprovođenjem performansi u praksi – Redovni razgovori sa zaposlenima (1 na 1 sastanci, sesije pokrenute povratnim informacijama);
  - Praćenjem napretka – Podešavanjem ciljeva i podrške zaposlenima u njihovom ostvarivanju;

- Prepoznavanjem potreba za obukom – Identifikacija oblasti za razvoj i preporuka za treninge.

- Zaposlenih
  - Aktivno učešće – Samoocenjivanje, postavljanje ličnih ciljeva i traženje povratnih informacija;
  - Otvorenost za razvoj – Prihvatanje konstruktivne kritike i rad na unapređenju.

Glavna odgovornost je na menadžmentu ljudskim resursima i top-menadžmentu da obezbede da sistem postoji i funkcioniše, dok su menadžeri ključni za njegovu svakodnevnu primenu. Svi zaposleni imaju ulogu u aktivnom angažovanju kako bi sistem bio efikasan. Ako ne postoji jasna podrška sa vrha ili nedostaje obuka menadžera, sistem može postati formalnost umesto korisno sredstvo za razvoj.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da podstiče i dizajnira redovna preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama, ali prilagođena njenim kapacitetima i specifičnostima. Redovna preispitivanja pružaju mogućnost da se identifikuju oblasti za unapređenje, da se brzo reaguje na izazove i promene, i da se osigura usklađenost sa strateškim ciljevima.

Za malu organizaciju preporučuje se jednostavan, ali efikasan pristup, gde se rezultati performansi prate i analiziraju kroz redovne, ali praktične sastanke i diskusije sa ključnim učesnicima, bez prekomerne birokratije. Ovaj proces može uključivati korišćenje ključnih indikatora performansi (KPI), povratne informacije zaposlenih i fokusirane evaluacije, što podstiče kulturu kontinuiranog poboljšanja i kolektivne odgovornosti.

1.5.4 Struktura upravljanja

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse implementira strukturu upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da doprinesu izvršenju strategije i donošenju odluka.

Izvrsna organizacija obično implementira jasnu i efikasnu strukturu upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da aktivno učestvuju u izvršenju strategije i donošenju odluka.

Ovaj proces uključuje nekoliko ključnih elemenata, pomoću:

- Transparentnosti – Jasne komunikacione linije obezbeđuju da svi zainteresovani imaju pristup relevantnim informacijama;
- Učešća ključnih aktera – Upravljanje uključuje interakciju sa internim i eksternim interesnim stranama, uključujući zaposlene, partnere, k/k i investitore;
- Odgovornosti i delegiranje ovlašćenja – Jasno definisane uloge i odgovornosti olakšavaju donošenje odluka i implementaciju strategije;
- Fleksibilnosti – Organizacija prilagođava svoju upravljačku strukturu prema promenljivim uslovima na tržištu i unutar kompanije;
- Kulture saradnje – Podsticanje otvorene komunikacije i timskog rada poboljšava kvalitet odluka i uspešnost strategije.

Izvrsne organizacije često koriste kombinaciju formalnih upravljačkih modela, kao što su odbori, saveti i strateški timovi, kako bi obezbedile da odluke odražavaju interese svih relevantnih strana.

Odgovornost za implementaciju strukture upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da učestvuju u izvršenju strategije i donošenju odluka obično leži na nekoliko nivoa unutar organizacije, a to su:

- Top-menadžment (izvršni direktori, upravni odbori) – Ovi lideri postavljaju viziju, definišu strateške ciljeve i obezbeđuju da upravljačka struktura podržava angažovanje ključnih interesnih strana.

- Odeljenje korporativnog upravljanja (kada postoji) – Obezbeđuje da postoje mehanizmi transparentnosti, odgovornosti i usklađenosti sa zakonima i regulativama.
- Menadžeri i lideri timova – Sprovode operativne strategije i obezbeđuju da zaposleni i partneri imaju priliku da doprinesu donošenju odluka.
- Zaposleni i interne interesne strane – Njihovo aktivno učešće kroz povratne informacije, sugestije i inovacije takođe doprinosi efikasnoj implementaciji strategije.
- Eksterne interesne strane (investitori, kupci, partneri, zajednica) – Organizacija može da uključi spoljne interesne strane putem konsultacija, anketa i strateških partnerstava.

Idealna upravljačka struktura omogućava balans između hijerarhije i saradnje, obezbeđuje jasno definisane odgovornosti, ali i podstiče participativno donošenje odluka.

Kod **male organizacije** održivih performansi, struktura upravljanja treba biti jednostavna i prilagođena veličini i prirodi organizacije. U takvoj organizaciji obično postoji jasna podela rada i odgovornosti, pri čemu menadžer i nekoliko ključnih poslovođa imaju direktnu kontrolu i koordinaciju. Delegiranje autoriteta treba da bude jasno definisano, ali sa fleksibilnošću za brzo donošenje odluka i efikasnu saradnju svih zaposlenih.

Struktura može biti funkcionalna ili uglavnom procesno orijentisana, gde su poslovi grupisani prema zajedničkim zadacima ili funkcijama, ali uz naglasak na blisku međusobnu komunikaciju i saradnju. S obzirom na manji broj zaposlenih, koordinacija i doprinos interesnih strana u donošenju odluka mogu se ostvariti kroz direktnu komunikaciju i timski rad, bez složenih hijerarhijskih nivoa. Tako se osigurava da svi ključni akteri doprinose ostvarivanju strategije i ciljeva organizacije na način koji je efikasan i odgovarajući veličini i kapacitetima firme. Za malu organizaciju održivih performansi, struktura upravljanja treba biti jednostavna i prilagođena prirodi organizacije. Delegiranje i podela rada treba da budu jasno definisani, ali sa dovoljno fleksibilnosti za brzo donošenje odluka. Direktna komunikacija i timski rad omogućavaju ključnim interesnim stranama da efikasno doprinesu izvršenju strategije i donošenju odluka bez potrebe za složenim hijerarhijama ili višim menadžerskim nivoima.

1.5.5 Obezbeđenje odgovornosti kod nadzora, usklađenosti i strateškog usmeravanja

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje.

Izvrsna organizacija razume i definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje, preko:
- Jasno definisanih odgovornosti:
  - Transparentnosti: Svaki zaposleni zna šta se od njega očekuje, što smanjuje konfuziju i povećava efikasnost;
  - Odgovornosti: Precizno definisane odgovornosti olakšavaju praćenje učinka i identifikovanje potencijalnih problema ili uspeha;
  - Bržeg donošenja odluka: Kada su nadležnosti jasne, odluke se donose brže i sa većim poverenjem u ispravnost procesa.
- Adekvatnog nadzora:
  - Kontrole procesa: Jasna podela odgovornosti omogućava efikasniji nadzor nad ključnim procesima i pravovremeno prepoznavanje rizika;
  - Praćenja usklađenosti: Organizacija može lakše da prati da li se poštuju interni standardi, zakonski propisi i etički kodeksi.

- Strateško usmeravanje
  - Fokusa na ciljeve: Definisane odgovornosti pomažu da svi zaposleni razumeju kako njihov rad doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva organizacije;
  - Bolje koordinacije: Omogućava timovima i odeljenjima da efikasno sarađuju, izbegavajući preklapanja i praznine u radu.

Izvrsna organizacija ne samo da razume već i aktivno implementira jasnu podelu odgovornosti kao osnovu za uspešan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje. To je ključ za održiv rast, inovacije i dugoročnu konkurentnost.

Odgovornost da razume i definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje u organizaciji prvenstveno pripada najvišem rukovodstvu. Najviše rukovodstvo mora obezbediti da se odgovornosti i ovlašćenja jasno definišu i saopšte unutar organizacije, kako bi svi zaposleni znali šta se od njih očekuje i koja su im ovlašćenja.

Takođe, najviše rukovodstvo je dužno da imenuje predstavnika rukovodstva koji će imati specifičnu odgovornost i ovlašćenja za nadzor i funkcionisanje sistema menadžmenta, uključujući i strateško usmeravanje.

U praksi definisanje odgovornosti proizilazi iz jasno opisanih uloga i delokruga rada unutar organizacije, što omogućava pojedinačnu odgovornost zaposlenih i uspostavljanje jedinstvenih poslovnih procesa. Menadžeri na različitim nivoima potom dele ovlašćenja naniže, dok odgovornost teče naviše, što znači da rukovodioci ostaju odgovorni za rezultate čak i kada delegiraju ovlašćenja.

Ukratko, zadatak za razumevanje i definisanje jasnih odgovornosti leži na najvišem rukovodstvu organizacije, koje kroz strukturiranje uloga i delegiranje ovlašćenja uspostavlja adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje.

Mala organizacija održivih performansi treba da definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje. Jasno definisane odgovornosti pomažu u osiguravanju da su svi zaposleni svesni svojih dužnosti i da se pridržavaju radnih obaveza i poslovnih standarda. To doprinosi odgovornosti, disciplini i kvalitetu rada, kao i smanjenju rizika od nepravilnosti i neusaglašenosti sa zakonima, propisima i internim politikama.

U maloj organizaciji jasna podela odgovornosti omogućava efikasno praćenje izvršenja zadataka i pravovremeno reagovanje na moguće probleme, čime se podržava strateško usmeravanje i uspešno ostvarenje ciljeva. Takođe je bitno da se odgovornosti jasno saopštavaju i da postoje mehanizmi za podršku i sankcionisanje u slučaju nepoštovanja obaveza, čime se obezbeđuje pouzdanost i kontinuitet poslovanja. Mala organizacija održivih performansi treba da daje prioritet ključnim interesnim stranama u svom ekosistemu koje mogu imati uticaj na strategiju organizacije. Određivanje prioriteta ključnih interesnih strana omogućava efikasnije usmeravanje resursa i fokus na one aktere koji imaju najveći značaj za postizanje strateških ciljeva. Upravljanje odnosima sa ovim stranama pomaže u boljoj koordinaciji, povećanju poverenja i podrške, što može značajno doprineti uspehu i održivosti organizacije.

Važno je identifikovati kako različite interesne strane – uključujući kupce, dobavljače, investitore, zaposlene i regulatorne agencije – utiču na organizaciju i njenu strategiju. Uključivanjem ovih kriterijuma u strategijsko planiranje i implementaciju, mala organizacija može bolje reagovati na promene u okruženju i jačati svoju konkurentsku poziciju.

1.5.6 Vladini zakonski i zahtevi propisa

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume, pridržava se i, prema potrebi, prevazilazi relevantne vladine, zakonske i regulatorne (inspekcijske) zahteve.

Izvrsna organizacija ne samo da razume i pridržava se relevantnih vladinih, zakonskih i regulatornih (inspekcijskih) zahteva već ih aktivno nadmašuje kroz:

- Strogo poštovanje propisa – Primenjuje sve primenljive zakone, regulativu i standarde bez izuzetaka;
- Proaktivni pristup – Anticipira buduće regulative i menja procese unapred (npr. u oblasti zaštite podataka, bezbednosti, održivosti);
- Interne standarde iznad minimuma – Uvodi sopstvene, rigoroznije norme (npr. ekološke prakse jače od zakonskih, strožu kontrolu kvaliteta);
- Kulturu etike i odgovornosti – Gradi sistem vrednosti koji prelazi puku usklađenost sa zakonima (npr. volonterski programi, transparentnost prema interesnim stranama);
- Kontinuirano poboljšavanje – Redovno revidira svoje prakse kako bi identifikovala mogućnosti za dalji napredak.

Primeri:

- ISO sertifikati (14001, 27001) koji premašuju lokalne zahteve;
- *ESG* inicijative, koje nisu obavezne, ali grade reputaciju;
- Inovativna rešenja poput automatskog praćenja (nadzora) zakonskih promena putem *AI* alata.

Izvrsne organizacije koriste žalbe kao polaznu tačku, a ne kao krajnji cilj.

Odgovornost za razumevanje, usklađenost i prevazilaženje zakonskih i normativnih (inspekcijskih) zahteva u organizaciji je podeljena na više nivoa, a glavni nosioci su:

- Rukovodstvo (Top-menadžment)
  - Odbor direktora – Odgovorni za ukupnu strategiju usklađenosti i etičko poslovanje;
  - Operativni direktori – Obezbeđuju da procesi i resursi podržavaju žalbene postupke;
  - Odbor za rizik i povinovanje – usklađenost (ako postoji) – Nadgleda sistem upravljanja rizicima.
- Pravni tim
  - Menadžer – Centralna figura koja prati regulative, obučava zaposlene i sprečava kršenje propisa;
  - Pravni odsek – Tumači zakone, pregovara sa regulatorima (inspekcijama) i savetuje o rizicima.
- Funkcionalni menadžeri
  - IT / Sigurnost podataka (*CISO – Chief Information Security Officer*) – Zaštita privatnosti (*GDPR*, zakoni o sajber bezbednosti);
  - Ljudski resursi – Zaposleni, diskriminacija, radno pravo (npr. zakoni o radu, zdravlju i bezbednosti);
  - Finansije i Revizija – Poreski zakoni, finansijsko izveštavanje;
  - Operacije/Proizvodnja – Ekološki standardi (ISO 14001), bezbednost p/u.
- Svi zaposleni
  - Individualna odgovornost za poštovanje internih politika i spoljnih regulativa u svakodnevnom radu.

Ključni mehanizmi za deljenje odgovornosti:

- Jasne politike i procedure (npr. kodeks ponašanja);
- Obuka i svesnost (regularni treninzi za usklađenost);
- Revizije i nadzor (interne provere, kontrolni mehanizmi).

Izvrsne organizacije ne prepuštaju žalbe isključivo stručnjacima – grade kulturu gde svi razumeju svoju ulogu u prevazilaženju zahteva.

Primer: Ako kompanija želi biti „neutralna po pitanju ugljenika” pre nego što to zakon zahteva, direktor postavlja cilj, ozvaničenjem i žalbenim postupkom obezbeđuju pravni okvir, a operativni timovi implementiraju promene.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume, pridržava se i, prema potrebi, prevazilazi relevantne vladine, zakonske i regulatorne (inspekcijske) zahteve. Poštovanje zakonskih i regulatornih normi je osnovni preduslov za zakonito i odgovorno poslovanje, ali i za održivost i kredibilitet organizacije. Mlađe organizacije često imaju priliku da budu fleksibilnije u ispunjavanju i prevazilaženju zahteva kroz inovacije i prilagođavanje, čime mogu doprineti podizanju standarda i konkurentske prednosti.

Uključivanje proaktivnog pristupa u praćenju i primeni zakonskih i regulatornih zahteva doprinosi ne samo usklađenosti već i smanjenju rizika, unapređenju reputacije i razvoju poverenja sa interesnim stranama. Ovaj pristup je naročito važan u oblastima radnih prava, zaštite životne sredine, finansijskog izveštavanja i drugih relevantnih sektora poslovanja.

1.5.7 Principi i zahtevi održivosti

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse razume principe i zahteve održivosti i integriše ih u sisteme upravljanja performansama i sisteme korporativnog upravljanja.

Principi održivosti obuhvataju ekološke, društvene i ekonomske dimenzije koje se moraju uskladiti kroz odgovorno upravljanje resursima, inovacije i prilagođavanje promenama u okruženju. Održivo poslovanje podrazumeva etičko i odgovorno upravljanje koje kontinuirano doprinosi uspehu organizacije, uzimajući u obzir uticaj na životnu sredinu, društvo i ekonomiju.

Kompanije koje uspešno integrišu principe održivosti u svoje poslovanje često uspostavljaju *ESG* izveštavanje, koje uključuje ključne elemente kao što su zaštita životne sredine, društvena odgovornost i kvalitet upravljanja. Ovi sistemi omogućavaju transparentnost, povećavaju angažovanost zaposlenih i doprinose dugoročnoj vrednosti organizacije.

Takođe, sistemi upravljanja performansama u takvim organizacijama povezuju strateške ciljeve sa merljivim pokazateljima, omogućavajući efikasnu kontrolu, praćenje i unapređenje poslovnih rezultata u skladu sa principima održivosti. Ovakav pristup pomaže u uspostavljanju standarda i mera performansi koje su usklađene sa održivim razvojem i korporativnim ciljevima.

Odgovornost za razumevanje principa i zahteva održivosti i njihovu integraciju u sisteme upravljanja performansama i korporativnog upravljanja prvenstveno leži na najvišem menadžmentu i izvršnoj vlasti organizacije. Najviše rukovodstvo je stub strategije društveno odgovornog poslovanja i mora jasno da prizna sopstvenu odgovornost, kao i da transparentno formuliše i saopšti ciljeve i mere u oblasti održivosti.

Pored toga, odgovornost se proteže i na celu organizaciju kroz usklađivanje poslovne strategije sa principima održivosti, što uključuje ekonomske, socijalne i ekološke aspekte poslovanja. Implementacija održivosti zahteva integrisani pristup koji uključuje i poštovanje zakonskih propisa, međunarodnih normi i očekivanja interesnih strana, što je deo društvene odgovornosti organizacije.

Takođe, u praksi se često ističe da su i k/k, partneri i drugi zainteresovani subjekti deo šireg ekosistema odgovornosti za održivost, što znači da organizacija preuzima i odgovornost za uticaj svog poslovanja na te subjekte.

Ključna odgovornost je na najvišem menadžmentu i izvršnoj vlasti organizacije, dok se integracija održivosti u sisteme upravljanja realizuje kroz celokupnu organizacionu strukturu i saradnju sa eksternim partnerima i interesnim stranama.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume principe i zahteve održivosti i integriše ih u sisteme upravljanja performansama i sisteme korporativnog upravljanja. Održivi razvoj se zasniva na tri ključna principa: ekološkoj, socijalnoj i ekonomskoj održivosti, koji zajedno omogućavaju dugoročnu ravnotežu između zaštite životne sredine, društvene pravde i ekonomskog rasta.

Integracija ovih principa u upravljanje performansama i korporativno upravljanje pomaže organizaciji da deluje odgovorno prema svojim zaposlenima, zajednici i okolini, istovremeno osiguravajući ekonomski uspeh. Ova praksa povećava kredibilitet, usklađenost sa međunarodnim standardima i zakonodavstvom, te može otvoriti vrata za partnerstva i prilike unutar održivih lanaca vrednosti. Takođe, mala organizacija koja usvaja ove principe bolje se priprema za buduće izazove i koristi prilike na tržištu.

Literatura

- Operating Model and Organization Design Toolkit. 23.05.2025.
- Strategy Implementation: Key Concepts for Organizational Success, 03.01.2025.
- Driving Organizational Excellence: The Role of Performance Management, 15.01.2025.
- 13 Practical Performance Management Strategies To Implement (In 2025), 23.05.2025.
- How to Improve the Performance Management System in an Organization: 10 Key Strategies, 21.10.2024.
- Performance Management Systems, 23.05,2025.
- Performance management: Meaning, stages, and best practices, 09.08.2024.
- The Importance Of Using Performance Management Systems, 24.04.2025.
- Performance Management Best Practices for 2025: An HR Guide 25.04.2025.
- Top 7 Things to Consider When Implementing Governance Frameworks, 01.01.2025.
- What is good corporate governance? 9 characteristics (with examples), 30.04.2025.
- Governance, risk, and compliance: A new lens on best practices, 09.05.2025.
- Defining roles and responsibilities effectively, 24.02.2025.
- Establishing a Clear Governance Structure: A Key to Organizational Success 22.05.2025.
- The Power of Clear Roles, Responsibilities, and Authorities in Organisations, 12.08.2024
- Adhering to regulatory requirements and industry standards, August 2024.
- Ensuring Compliance with Laws and Regulations, 25.07.2023
- Compliance Audits: A Guide to Ensuring Regulatory Adherence, 30.05.2024.
- Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance, 13.07.2023.
- Roadmap for Integrated Sustainability, 23.05. 2025.
- Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and Examples, 12.09.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

KRITERIJUM 2



ORGANIZACIONA KULTURA I LIDERSTVO

Organizacionu kulturu karakterišu vidljivi artefakti, zajedničke vrednosti i norme i uverenja koja utiču na to kako se ljudi ponašaju unutar organizacije i izvan nje.

U organizaciji koja iskazuje održive performanse, liderstvo predstavlja skup ponašanja, a ne samo formalnu ulogu. Ponašanje lidera je evidentno na svim nivoima i delovima organizacije. Lideri šire lidersko ponašanje, inspirišu i ujedinjuju druge, osnažuju i prilagođavaju vrednosti i norme kada je to potrebno, i pomažu u usmeravanju organizacione kulture, razmatrajući i uvodeći dobra rešenja i iz drugih organizacija.

Organizaciona kultura i liderstvo pripremaju teren za uspešno sprovođenje strategije, angažovanje ključnih interesnih strana i za podsticanje performansi i transformacija.

Kao deo ukupne organizacione kulture i liderstva, podrška i sprovođenje promena, kao i omogućavanje kreativnosti i inovacija, predstavljaju specifične fokusne oblasti organizacija koje pokazuju održive performanse.

Osvajanje srca i umova ključnih interesnih strana i sticanje sledbenika je preduslov za uspešno sprovođenje svrhe, vizije i strategije.

Stoga, organizacija koja teži da bude prepoznata po održivim performansama:
2.1 Usmerava organizacionu kulturu i neguje njene osnovne vrednosti
2.2 Stvara uslove za realizaciju promena
2.3 Omogućava kreativnost i inovacije
2.4 Ujedinjuje i angažuje ključne interesne strane svojom svrhom, vizijom i strategijom

2.1 Usmeravanje organizacione kulture i negovanje ključnih vrednosti

Organizacija koja teži da bude prepoznata po održivim performansama usmerava organizacionu kulturu i neguje njene osnovne vrednosti.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi:

- *definiše svoju organizacionu kulturu da bi ostvarila svoju svrhu i viziju i sprovela svoju strategiju;*
- *kontinuirano procenjuje i razume svoju kulturu kako bi obezbedila sklad sa željenim stanjem ili prilagođavanje tom stanju;*
- *neguje svoje vrednosti i pretvara ih u željene norme i ponašanja koja se promovišu, prezentuju i jasno demonstriraju rečima i delima;*
- *odražava i prilagođava se novim načinima rada i promenljivim zahtevima zaposlenih i lidera;*
- *razvija i daje lični primer ponašanja lidera koji podržavaju kulturu organizacije i željene vrednosti;*
- *uključuje i osnažuje svoje zaposlene u razumevanju, definisanju, razvoju i redovnom preispitivanju organizacione kulture;*

- *demonstrira željeno ponašanje u skladu sa etičkim i održivim delovanjem sa integritetom i društvenom savešću, obezbeđujući da i zaposleni demonstriraju ta ponašanja u praksi;*
- *usklađuje sisteme ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima kako bi usmeravala organizaciju ka željenoj kulturi, istovremeno redovno priznajući uspehe.*

2.1.1 Definisanje željene kulture

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi definiše svoju organizacionu kulturu da bi ostvarila svoju svrhu i viziju i sprovela svoju strategiju.

Izvrsne organizacije svesne su da je organizaciona kultura ključna za ostvarenje njihove svrhe, vizije i strategije. Kultura oblikuje način na koji zaposleni razmišljaju, donose odluke i sarađuju, a time direktno utiče na produktivnost, inovativnost i dugoročni uspeh.

Organizacije koje žele da budu vrhunske aktivno definišu i neguju svoju kulturu, što obuhvata:
- jasno postavljene vrednosti koje su usklađene sa strategijom i dugoročnim ciljevima;
- vođstvo koje živi te vrednosti, inspiriše zaposlene i podstiče pozitivno ponašanje;
- sisteme i procese koji podržavaju željenu kulturu, kao što su načini donošenja odluka, upravljanje talentima i komunikacija;
- atmosferu poverenja i inovacija, gde se podstiče razmena ideja i kontinuirano usavršavanje.

Bez snažne kulture, čak i najbolja strategija može ostati samo na papiru. Izvrsne organizacije znaju da su ljudi njihova najveća snaga – oblikuju okruženje u kojem oni mogu da briljiraju.

Odgovornost za definisanje i uspostavljanje organizacione kulture leži na više nivoa u organizaciji, ali ključni nosioci su:
- Top-menadžment i lideri – Oni postavljaju ton i smernice za organizacionu kulturu. Njihovo ponašanje, odluke i vrednosti koje promovišu imaju ogroman uticaj na to kako zaposleni percipiraju kulturu organizacije;
- Ljudski resursi – Odeljenje za ljudske resurse igra ključnu ulogu u oblikovanju i sprovođenju kulture kroz politike zapošljavanja, obuke, sistem nagrađivanja i upravljanje talentima. Oni obezbeđuju mehanizme koji podržavaju željenu kulturu;
- Menadžeri srednjeg nivoa – Oni služe kao most između vrhovnog menadžmenta i zaposlenih. Njihovo liderstvo i način upravljanja timovima direktno utiču na to kako se organizaciona kultura manifestuje na operativnom nivou;
- Zaposleni – Kultura nije samo nešto što dolazi „odozgo”. Svi zaposleni svojim ponašanjem, stavovima i međusobnom interakcijom doprinose kulturi organizacije i njenom oblikovanju.

Kultura organizacije ne može biti uspešno uspostavljena ako je samo deklarativna – mora biti autentično integrisana u svakodnevni rad, procese i odnose unutar firme. Organizacije koje strateški razvijaju svoju kulturu obično ostvaruju dugoročnu konkurentsku prednost.

Organizacione promene, uključujući uspostavljanje kulture, često nailaze na otpore, bilo zbog straha od neizvesnosti, loših prethodnih iskustava ili prirodne ljudske sklonosti ka zadržavanju poznatog. Da bi se ti otpori smanjili i podstaklo svesno prihvatanje nove kulture, preporučujemo sledeće korake:
- Transparentnu komunikaciju – Jasno objasnite zašto se kultura menja i kakve koristi donosi zaposlenima. Ljudi se lakše prilagođavaju kada razumeju svrhu promene;

- Uključivanje zaposlenih – Kultura ne može biti nametnuta odozgo. Omogućite zaposlenima da učestvuju u definisanju vrednosti i načina rada, kako bi se osećali kao njeni stvarni nosioci;
- Promovišite primer lidera – Ako rukovodstvo ne demonstrira ponašanje koje je u skladu s novom kulturom, zaposleni neće verovati da je promena ozbiljna;
- Sprovedite postepenu implementaciju – Ljudi retko prihvataju drastične promene odjednom. Bolje je ići korak po korak, uz podsticanje pozitivnih primera iz prakse;
- Pružite podršku i obuku – Organizujte radionice, treninge i neformalne razgovore o novoj kulturi. Pomozite zaposlenima da je razumeju i osete njenu vrednost;
- Nagrađivanje pozitivnog ponašanja – Sistem nagrađivanja treba da bude usklađen s novim vrednostima. Kada zaposleni vide da se poželjno ponašanje priznaje i ceni, lakše će ga usvojiti.

Otpori su prirodni, ali uz pažljivo vođenje i autentičnu primenu, nova kultura može postati deo svakodnevnog rada – ne kao nametnuta pravila, već kao zajednički način razmišljanja i delovanja.

Mala organizacija održivih performansi treba da definiše svoju organizacionu kulturu kako bi ostvarila svoju svrhu, viziju i sprovela svoju strategiju. Organizacija koja jasno definiše i neguje svoju kulturu postiže bolje međuljudske odnose, veću angažovanost zaposlenih i efikasniju saradnju, što sve doprinosi uspešnom ostvarivanju strateških ciljeva.

Organizaciona kultura predstavlja sistem zajedničkih vrednosti, normi i ponašanja koji usmeravaju rad i ponašanje svakog zaposlenog, stvarajući jedinstveni identitet organizacije. Kada je kultura usklađena sa svrhom i vizijom, stvara motivaciju i posvećenost kod zaposlenih, ubrzava donošenje odluka i povećava otpornost na promene. U maloj organizaciji, gde su veze između ljudi bliske, kultura može biti snaga koja povezuje tim i omogućava ostvarenje zajedničkih ciljeva kroz svakodnevne postupke i komunikaciju.

2.1.2 Procenjivanje organizacione kulture

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi kontinuirano procenjuje i razume svoju kulturu kako bi obezbedilo da je u skladu sa željenim stanjem ili da se prilagođava tom stanju.

Izvrsna organizacija ne samo da razume svoju kulturu već je i kontinuirano procenjuje i prilagođava kako bi bila usklađena sa svojim vrednostima, ciljevima i vizijom. Kultura organizacije je dinamična i oblikuje se kroz interakciju zaposlenih, liderstvo, politike i eksterne uticaje.

Postoje različiti načini na koje organizacija može proceniti i unaprediti svoju kulturu:
- Redovne evaluacije – Sprovođenje anketa, intervjua i fokus grupa među zaposlenima kako bi se steklo dublje razumevanje vrednosti i stavova unutar organizacije;
- Praćenje ključnih pokazatelja – Analiza faktora poput angažovanosti zaposlenih, produktivnosti, zadovoljstva radnika i fluktuacije kadra;
- Usklađivanje sa strategijom – Kultura se ne sme posmatrati odvojeno od poslovne strategije, tj. mora podržavati ostvarenje dugoročnih ciljeva;
- Otvorenost za promene – Organizacije koje žele da ostanu konkurentne ne smeju biti rigidne, već fleksibilne i spremne da prilagode svoju kulturu novim izazovima i trendovima.

Kada se organizacija aktivno bavi svojom kulturom, ona stvara okruženje u kojem zaposleni osećaju pripadnost, motivaciju i jasnoću u vezi sa svojim ulogama.

Odgovornost za kontinuirano procenjivanje i oblikovanje organizacione kulture nije vezana samo za jednu osobu ili odeljenje – radi se o zajedničkom naporu različitih aktera unutar organizacije, koji uključuju:

- Liderstvo i menadžment – Visoki rukovodioci i menadžeri igraju ključnu ulogu u postavljanju i održavanju kulture. Njihova komunikacija, odluke i ponašanje direktno oblikuju vrednosti organizacije;
- Odeljenje za ljudske resurse često sprovodi ankete o zadovoljstvu zaposlenih, postavlja strategije za razvoj kulture i obezbeđuje da vrednosti organizacije budu integrisane u procese zapošljavanja, obuke i ocenjivanja;
- Zaposlene – Kultura organizacije se razvija kroz svakodnevne interakcije. Zaposleni, kroz svoje stavove, komunikaciju i radne navike, aktivno utiču na oblikovanje radnog okruženja;
- Interne inicijative i odbore – Neke organizacije imaju posebne timove ili odbore posvećene razvoju kulture, inkluzije (uključivanja) i angažovanja zaposlenih;
- Eksterne faktore – Konsultanti, poslovni partneri i k/k mogu dati povratne informacije koje pomažu organizaciji da sagleda svoju kulturu iz različitih perspektiva.

Održavanje zdrave organizacione kulture zahteva stalnu pažnju i prilagođavanje, a najuspešnije kompanije pristupaju tome proaktivno.

Mala organizacija održivih performansi treba da kontinuirano procenjuje i razume svoju kulturu kako bi obezbedila da ona bude u skladu sa željenim stanjem ili da se prilagođava tom stanju. Redovna procena organizacione kulture omogućava identifikaciju neslaganja između trenutnih vrednosti i ponašanja zaposlenih i željenih vrednosti koje podržavaju ostvarenje svrhe, vizije i strategije.

Ovaj proces uključuje prikupljanje povratnih informacija kroz intervjue, ankete ili diskusije, analizu ključnih uzročnih faktora i ishoda kao što su zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, timski rad i prilagodljivost promenama. Na osnovu rezultata, organizacija može planirati i implementirati korake za unapređenje kulture, kako bi kreirala okruženje koje podržava zajedničke ciljeve i efikasnost u radu. Kontinuirano upravljanje kulturom pomaže organizaciji da ostane agilna i posvećena svojim strateškim prioritetima.

2.1.3 Negovanje svojih vrednosti i normi ponašanja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi neguje svoje vrednosti i pretvara ih u željene norme i ponašanja koje se promovišu, prezentuju i jasno demonstriraju rečima i delima.

Izvrsna organizacija ne samo da neguje svoje vrednosti već ih aktivno pretvara u željene norme i ponašanja kroz nekoliko ključnih koraka:
- Promovisanje vrednosti – Vrednosti organizacije su jasno definisane i redovno isticane kroz internu komunikaciju, treninge i korporativne događaje;
- Jasna komunikacija – Vrednosti se saopštavaju svim zaposlenima na jasan i razumljiv način, kako bi svi članovi organizacije razumeli šta se od njih očekuje;
- Demonstracija rečima i delima – Lideri i menadžment svojim primerom pokazuju kako se vrednosti primenjuju u svakodnevnom radu, čime podstiču zaposlene da slede isti model ponašanja;
- Uvođenje normi – Vrednosti se pretvaraju u konkretne norme i pravila ponašanja koje se očekuju i koje se nagrađuju ili sankcionišu;
- Kontinuirana evaluacija i prilagođavanje – Organizacija prati kako se vrednosti usvajaju i primenjuju, te ih prilagođava u skladu sa promenama u okruženju i internim potrebama.

Na taj način, izvrsna organizacija stvara kulturu u kojoj vrednosti nisu samo formalne izjave već živi principi koji oblikuju ponašanje i odluke svih zaposlenih.

Odgovornost za negovanje vrednosti organizacije i njihovo pretvaranje u željene norme i ponašanja prvenstveno leži na najvišem menadžmentu i liderima unutar organizacije. Oni su ti koji svojim primerom i delovanjem promovišu, saopštavaju i jasno

demonstriraju vrednosti rečima i delima, čime oblikuju kulturu i ponašanje unutar cele organizacije.

Najviši menadžment je stub strategije društveno odgovornog poslovanja i ključni pokretač implementacije vrednosti kroz sve nivoe organizacije – obezbeđuje da one budu sastavni deo poslovne strategije i svakodnevnog rada. Takođe, menadžment je odgovoran za uspostavljanje internih procesa i normi koje odražavaju te vrednosti i za njihovu doslednu primenu.

Pored menadžmenta, važnu ulogu imaju i svi zaposleni jer kultura organizacije i uspeh u usvajanju vrednosti zavise od angažovanja svih članova organizacije, koji treba da snose odgovornost za svoje ponašanje i rezultate. Međutim, inicijativa i podrška sa vrha su ključni za autentičnu i efikasnu primenu vrednosti u praksi.

Mala organizacija održivih performansi treba da neguje svoje vrednosti i da ih pretvara u željene norme i ponašanja koja se promovišu, prezentuju i jasno demonstriraju rečima i delima. Ovakav proces jača kulturni identitet organizacije, osigurava usklađenost svih zaposlenih sa temeljnim principima i doprinosi ostvarivanju svrhe, vizije i strategije.

Promovisanje vrednosti kroz konkretna dela i komunikaciju stvara poverenje, motivaciju i lojalnost, kako unutar organizacije, tako i prema spoljnim interesnim stranama. Mala organizacija, sa direktnijom i personalizovanom komunikacijom, ima posebnu priliku da ove vrednosti utisne u svakodnevni rad i ponašanje svih učesnika, što je od suštinskog značaja za održivost i dugoročni uspeh.

2.1.4 Prilagođavanje novim načinima rada

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi odražava i prilagođava se novim načinima rada i promenljivim zahtevima zaposlenih i lidera.

Izvrsna organizacija treba da bude fleksibilna i sposobna da se prilagodi promenama u načinu rada i zahtevima zaposlenih i lidera, što uključuje:
- Agilnost – Brza reakcija na promene u industriji, tehnologiji i radnim praksama;
- Kulturu inovacija – Podsticanje kreativnosti i otvorenosti za nove ideje;
- Digitalnu transformaciju – Integracija novih tehnologija radi poboljšanja produktivnosti i komunikacije;
- Otvorenost za povratne informacije – Aktivno slušanje zaposlenih i lidera kako bi se organizacija kontinuirano poboljšavala;
- Razvoj veština – Investiranje u obuku i razvoj zaposlenih radi prilagođavanja novim zahtevima tržišta.

Kada organizacija uspešno balansira ove faktore, može ostati konkurentna i atraktivna za talentovane ljude.

Odgovornost za negovanje prilagođavanja organizacije snosi više aktera unutar kompanije, uključujući:
- Izvršno rukovodstvo – Menadžment i lideri organizacije postavljaju strateške ciljeve i usmeravaju kompaniju ka fleksibilnosti i inovacijama;
- Sektor ljudskih resursa – Odgovorni za dizajniranje politika koje podstiču prilagođavanje zaposlenih kroz obuke, razvoj karijere i inicijative za dobrobit zaposlenih;
- Menadžere timova – Oni direktno komuniciraju sa zaposlenima i implementiraju nove načine rada unutar svojih sektora;
- Zaposlene – Svaki pojedinac igra ulogu kroz otvorenost za promene, učenje novih veština i konstruktivne povratne informacije;
- IT sektor – Tehnološki timovi omogućavaju organizaciji da koristi nove digitalne alate i tehnologije za povećanje efikasnosti.

Kada svi zajedno rade na negovanju prilagodljivosti, kompanija može ostati dinamična, konkurentna i atraktivna za talentovane ljude.

Mala organizacija održivih performansi treba da odražava i prilagođava se novim načinima rada i promenljivim zahtevima zaposlenih i lidera. Organizacione kulture nisu statične; kontinuirano se menjaju kao odgovor na unutrašnje i spoljne faktore, uključujući promene u tehnologiji, tržištu i očekivanjima zaposlenih.

Prilagođavanje novim zahtevima rada i liderstva ključno je za održavanje motivacije, produktivnosti i konkurentnosti. To uključuje praćenje promena, aktivno uključivanje zaposlenih u promene, komunikaciju i podršku, kao i fleksibilne politike koje podstiču inovacije i angažman. Uloga menadžmenta i lidera je da vode ove procese i stvaraju okruženje koje podržava adaptaciju i kontinuirano učenje.

2.1.5 Lični primer ponašanja lidera

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi razvija i daje lični primer ponašanja lidera koji podržavaju kulturu organizacije i željene vrednosti.

Izvrsne organizacije aktivno razvijaju i podržavaju kulturu koja je usklađena sa njihovim vrednostima, a lideri u takvim organizacijama igraju ključnu ulogu kroz lični primer i dosledno ponašanje koje osnažuje željene vrednosti kroz:

- Vidljivo i autentično ponašanje – Lideri ne samo da govore o vrednostima već ih i demonstriraju u svakodnevnom radu. Npr. ako je organizacija fokusirana na timski rad, lider aktivno sluša, saradnju stavlja ispred individualnih interesa i nagrađuje kolektivne uspehe;
- Doslednost u odlučivanju – Odluke lidera odražavaju vrednosti organizacije. Ako je transparentnost važna, lider objašnjava razloge odluka i deli informacije sa zaposlenima;
- Empatiju i podršku – U organizacijama koje cene razvoj zaposlenih, lideri pružaju mentorstvo, daju konstruktivnu povratnu informaciju i stvaraju sigurno okruženje za učenje;
- Odgovornost i integritet – Ako je etika ključna vrednost, lideri prihvataju odgovornost za greške i postavljaju visoke standarde poštenja.

U izvrsnim organizacijama, lideri nisu samo glasnici vrednosti – oni su primeri kako te vrednosti izgledaju u praksi. Kada zaposleni vide da lideri žive po tim standardima, postaje im jasno šta organizacija zaista ceni, što jača kulturu i podstiče lojalnost.

Odgovornost za razvoj i davanje ličnih primera ponašanja lidera u skladu sa kulturom i vrednostima organizacije deli se na više nivoa:

- Najviši lideri (Top-menadžment) – Ključni nosioci odgovornosti
  - Generalni direktor i izvršni tim – Oni postavljaju ton korporativnoj kulturi kroz svoje svakodnevne odluke, komunikaciju i ponašanje.
    Primer: Ako kompanija ističe radnu ravnopravnost, generalni direktor mora aktivno promovisati diverzitet (kulturna, idejna, socijana, biološka raznolikost), izbegavati favorizovanje i biti primer uključivog liderstva;
  - Šta rade?
    - Jasno artikulišu vrednosti i očekivanja;
    - Redovno komuniciraju sa zaposlenima o važnosti kulture;
    - Sami poštuju pravila (npr. ako je fleksibilni rad vrednost, i oni koriste tu mogućnost).
- Srednji menadžment – Most između vizije i timova
  - Direktno utiče na to kako se vrednosti primenjuju u praksi;
    Primer: Ako je otvorena komunikacija vrednost, menadžeri moraju podsticati dijalog, slušati povratne informacije i biti pristupačni;

- Šta rade?
  - Treniraju i pomažu zaposlenima u duhu vrednosti;
  - Kažnjavaju ponašanja koja su u suprotnosti sa kulturom (npr. toksičnu konkurenciju);
  - Nagrađuju one koji žive po vrednostima.

- Kadrovski sektor – Arhitekte organizacione kulture
  - Oblikuju politike, procese i programe koji podržavaju željene vrednosti;
    Primer: Ako je stalno učenje prioritet, kadrovski sektor uvodi sisteme za obuke, vođenje i razvoj karijere;
  - Šta rade?
    - Uključuju vrednosti u procese zapošljavanja (npr. pitanja na intervjuima o kulturnom fit-u – kulturnoj usklađenosti);
    - Prave evaluacije lidera na osnovu toga koliko podržavaju kulturu;
    - Organizuju radionice o vrednostima;
- Svi zaposleni – Kultura je kolektivna odgovornost
  - Kultura nije samo stvar lidera – svi igraju ulogu u njenom održavanju;
    Primer: Ako je timski rad vrednost, svaki član tima treba da pruža podršku drugima;
  - Šta rade?
    - Daju povratne informacije liderima ako vide nedoslednosti;
    - Podržavaju kolege koji žive po vrednostima.

Kultura nije samo stvar odeljenja za ljudske resurse (kadrovskih službi) – najuspešnije organizacije imaju lidere koji je žive i zaposlene koji je podržavaju promovisanu organizacionu kulturu:
- Primarna odgovornost je na top-menadžmentu – oni moraju biti primeri;
- Srednji menadžeri implementiraju vrednosti na operativnom nivou;
- Kadrovski sektor obezbeđuje da su procesi usklađeni sa kulturom;
- Svi zaposleni učestvuju u očuvanju kulture.

Mala organizacija održivih performansi treba da razvija i daje lični primer ponašanja lidera koji podržavaju kulturu organizacije i željene vrednosti. Lideri svojim primerom rečima i delima oblikuju ponašanje zaposlenih, jačaju poverenje i afirmišu vrednosti organizacije. Liderstvo koje je autentično, inspirativno i usredsređeno na zajedničke ciljeve podstiče angažman i posvećenost zaposlenih, što je ključno za održivost i uspeh organizacije. U malim organizacijama, gde je uticaj lidera direktniji i vidljiviji, lični primer lidera ima snažan efekat i na organizacionu kulturu i na realizaciju strategije.

2.1.6 Uključivanje zaposlenih u organizacionu kulturu

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi uključuje i osnažuje svoje zaposlene u razumevanju, definisanju, razvoju i redovnom preispitivanju organizacione kulture.

Organizaciona kultura je ključni element uspeha svake kompanije, a uključivanje zaposlenih u njen razvoj i preispitivanje može doneti značajne prednosti. Izvrsne organizacije imaju snažan fokus na osnaživanje zaposlenih i podsticanje otvorene komunikacije o vrednostima, ciljevima i očekivanjima unutar organizacije.

U mnogim organizacijama proces definisanja i evolucije kulture uključuje povratne informacije od zaposlenih, redovne evaluacije i prilagođavanje vrednosti u skladu sa promenama na tržištu i unutar same kompanije. Transparentnost, dijalog i mogućnost zajedničkog kreiranja okruženja mogu doprineti većem osećaju pripadnosti i motivaciji zaposlenih.

Odgovornost za razvoj organizacione kulture obuhvata više nivoa i različite uloge u organizaciji, npr.:

- Menadžment i liderstvo – Najviši rukovodioci, uključujući izvršne direktore, direktore i menadžere kadrovskog sektora, imaju ključnu odgovornost za definisanje vrednosti i pravaca organizacione kulture. Njihov zadatak je da postave ton komunikacije, podstaknu otvorenost i demonstriraju vrednosti koje žele da prenesu na ceo tim;
- Sektor za ljudske resurse – tim kadrovskog sektora ima važnu ulogu u operacionalizaciji organizacione kulture kroz procese zapošljavanja, obuke, evaluacije i motivacije zaposlenih. Takođe, oni su često zaduženi za sprovođenje anketa o zadovoljstvu zaposlenih i organizovanje inicijativa za poboljšanje radne atmosfere;
- Srednji menadžment – Ovi lideri su često most između strategije i izvršenja. Oni implementiraju smernice koje dolaze odozgo, ali su i ključni u tome kako se kultura prenosi na operativne timove i kako se vrednosti organizacije primenjuju u svakodnevnom radu;
- Zaposleni – Svaki član organizacije doprinosi razvoju kulture kroz svoje postupke, interakcije i povratne informacije. Kultura nije samo ono što dolazi od rukovodstva – ona se gradi i kroz svakodnevne odnose među zaposlenima;
- Spoljni faktori – Konsultanti, treneri i eksterni partneri takođe mogu igrati ulogu u oblikovanju organizacione kulture kroz predočavanje perspektive, strategija i obuka za unapređenje radnog okruženja.

Razvoj organizacione kulture zahteva kontinuirano preispitivanje, prilagođavanje i uključivanje svih zaposlenih kako bi ona ostala relevantna i podsticala produktivnost i zadovoljstvo timova.

Proces promene organizacione kulture, koja je jedan od činilaca opšte kulture, teška je rabota.

Zašto?

Istorija nas uči da je promena ključnih kulturnih obeležja jednog naroda proces koji traje *decenijama*, a često i *generacijama*. To nije brz ni linearan tok, već složena evolucija u kojoj učestvuju istorijski događaji, ekonomske promene, migracije, obrazovanje, mediji i uticaji iz drugih kultura.

Bitno je da imate pozitivan pristup potencijalima modela poslovne izvrsnosti, ne budite balkanska sumnjala!!!

Mala organizacija održivih performansi treba da uključuje i osnažuje svoje zaposlene u razumevanju, definisanju, razvoju i redovnom preispitivanju organizacione kulture. Uključivanje zaposlenih u ove procese jača njihov osećaj pripadnosti, odgovornosti i motivacije, što direktno utiče na kvalitet međuljudskih odnosa i ostvarenje strateških ciljeva.

Proces izgradnje i unapređenja organizacione kulture obuhvata zajedničko identifikovanje vrednosti, normi i ponašanja koja se podstiču, kao i kontinuirano prilagođavanje u skladu sa promenama u okruženju i potrebama zaposlenih. Aktivna participacija svih zaposlenih doprinosi stvaranju pozitivne atmosfere, većoj agilnosti i otpornosti organizacije na izazove, što je ključno za njenu dugoročnu održivost.

2.1.7 Demonstracija željenog ponašanja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi demonstrira željeno ponašanje u skladu sa etičkim i održivim delovanjem sa integritetom i društvenom savešću, obezbeđujući da i zaposleni demonstriraju ta ponašanja u praksi.

Izvrsna organizacija je posvećena visokim etičkim standardima, održivom poslovanju i društvenoj odgovornosti. Stoga promoviše kulturu integriteta, transparentnosti i

odgovornog ponašanja, kako na organizacionom nivou, tako i među zaposlenima, od čega se primenjuje:

- Etičko poslovanje – Svi zaposleni se pridržavaju jasnih etičkih smernica, a organizacija podstiče fer i odgovorne odluke;
- Održivost – Svi zaposleni teže da smanje ekološki uticaj i podržavaju održive prakse u poslovanju;
- Visok nivo društvene svesti – Podržavanje inicijativa koje doprinose zajednici i promoviše raznolikost i inkluzivnost (uključivanje);
- Kroz obuke, interne politike i mere odgovornosti obezbeđuje se da zaposleni deluju u skladu sa ovim proklamovanim vrednostima.

Izvrsna organizacija definiše etičko i održivo delovanje sa integritetom i društvenom svešću kroz interne dokumente, smernice i prakse koje obezbeđuju dosledno sprovođenje ovih vrednosti, kao što je strukturirano kroz:

- Etičke kodekse i vrednosti
  - Etički kodeksi – Formalni dokumenti koji definišu standarde ponašanja, uključujući:
    - poštenje, transparentnost i borbu protiv korupcije;
    - poštovanje ljudskih prava i ravnopravnosti;
    - zaštitu privatnosti i bezbednosti podataka.
  - Organizaciona kultura – Podstičemo otvorenu komunikaciju i anonimne kanale za prijavljivanje nepravilnosti.
- Politike održivosti sa
  - Ekološkom praksom – Smanjenje ugljeničnog otiska kroz:
    - korišćenje obnovljivih izvora energije (ako je moguće);
    - digitalnu optimizaciju (smanjenje potrebe za fizičkom infrastrukturom).
  - Društvenu odgovornost – Uključuje se u:
    - edukativne i sveobuhvatne programe;
    - partnerstva sa nevladinim organizacijama, koje nisu u funkciji rušenja države.
- Integritet u praksi kroz:
  - Obuke za zaposlene – Redovna predavanja i saopštenja o etici, prepoznavanju pristrasnosti i održivim inicijativama;
  - Sprovodljivost – Jasne sankcije za kršenje pravila i sistemi za praćenje usklađenosti.
- Društvena svest
  - Diverzitet (raznolikost) i inkluzija (uključivanje) – Politike zapošljavanja koje promovišu jednakost;
  - Doprinos zajednici – Podrška projektima iz oblasti obrazovanja, digitalne jednakosti i zaštite životne sredine.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za demonstriranje i sprovođenje etičkog i održivog delovanja sa integritetom i društvenom svešću je decentralizovano i hijerarhijski strukturirano, kako bi se obezbedilo dosledno sprovođenje u celoj kompaniji, pri čemu su ključni akteri i njihova uloga:

- Rukovodstvo (Generalni direktor i izvršni tim)
  - Primarna odgovornost: Postavljanje tona („*tone at the top*”) i jasno ispoljavanje etičkog ponašanja;
  - Akcije:
    - integracija etike i održivosti u strateške ciljeve;
    - saopštavanje važnosti ovih vrednosti svim nivoima organizacije.
- Odbor za etiku / Komitet za održivost
  - Primarna odgovornost: Kreiranje politika, praćenje usklađenosti i donošenje odluka u slučaju dilema;
  - Akcije:
    - revizija etičkih smernica i procena rizika;
    - analiza uticaja organizacije na društvo i životnu sredinu.

- Sektor za žalbe i ljudske resurse
  - Primarna odgovornost: Sprovođenje pravila obezbeđuje da zaposleni slede standarde;
  - Akcije:
    - obuke o etičkom ponašanju i protiv korupcije;
    - rukovođenje kanalima za prijavljivanje nepravilnosti.
- Menadžeri i tim lideri
  - Primarna odgovornost: Praktična primena u svakodnevnom radu;
  - Akcije:
    - davanje primera svojim timovima (*role modeling*);
    - rešavanje etičkih dilema na operativnom nivou.
- Svi zaposleni
  - Primarna odgovornost: Lično pridržavanje vrednosti organizacije;
  - Akcije:
    - poštovanje internih politika i smernica;
    - aktivno učestvovanje u održivim inicijativama.
- Revizorski i nadzorni organi (interna i eksterna revizija)
  - Primarna odgovornost: Provera da li se standardi sprovode u praksi;
  - Akcije:
    - redovne provere i izveštaji o usklađenosti.
- Odbor društveno odgovornog poslovanja (ako postoji)
  - Primarna odgovornost: Povezivanje poslovanja sa društvenim i ekološkim ciljevima.

Kako se obezbeđuje doslednost?

- Jasne procedure – Dokumentovane smernice (npr. Etički kodeks);
- Sistemi nadzora – Platforme za prijavljivanje nepravilnosti, anketiranje zaposlenih;
- Organizaciona kultura – Nagrađivanje etičkog ponašanja, sankcionisanje kršenja.

Mala organizacija održivih performansi treba da demonstrira željeno ponašanje u skladu sa etičkim i održivim delovanjem sa integritetom i društvenom savešću, obezbeđujući da i zaposleni demonstriraju ta ponašanja u praksi. Društvena odgovornost i etičko poslovanje nisu rezervisani samo za velike organizacije; male firme, zahvaljujući svojoj fleksibilnosti, mogu aktivno doprineti zajednici, očuvanju životne sredine i transparentnom poslovanju.

Ovo uključuje dosledno pridržavanje etičkih normi, propisa i standarda, kao i aktivno promovisanje društvene odgovornosti kroz konkretne aktivnosti i ponašanja unutar organizacije i u odnosu prema spoljnim interesnim stranama. Takav pristup doprinosi ne samo povećanju poverenja i ugleda organizacije već i dugoročnoj ekonomskoj koristi, produktivnosti i otpornosti na tržištu.

2.1.8 Sistem ocenjivanja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi usklađuje sisteme ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima kako bi usmeravala organizaciju ka željenoj kulturi, istovremeno redovno priznajući uspehe.

Izvrsna organizacija zaista usklađuje sisteme ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima kako bi usmeravala organizaciju ka željenoj kulturi i redovno priznaje uspehe zaposlenih kroz:

- Usklađivanje vrednosti i sistema: Ključ uspeha je u tome da su svi sistemi – od ocenjivanja i razvoja do nagrađivanja – integrisani sa osnovnim vrednostima organizacije. To znači da se vrednosti organizacije jasno definišu, prezentuju i ugrađuju u politike i svakodnevne prakse, uključujući kriterijume za ocenjivanje učinka, napredovanje i nagrađivanje zaposlenih;
- Sisteme ocenjivanja i razvoja: Organizacije koje teže izvrsnosti koriste sisteme ocenjivanja i razvoja koji ne mere samo rezultate, već i način na koji su ti rezultati postignuti – odnosno koliko su zaposleni pokazali ponašanja u skladu sa vrednostima

firme. Na primer, ako je inovativnost posmatrana vrednost, ocenjivanje uključuje i spremnost na kreativno rešavanje problema;

- Priznavanje i nagrađivanje: Programi priznanja i nagrađivanja su dizajnirani tako da prepoznaju i nagrađuju ponašanja i rezultate koji su u skladu sa vrednostima organizacije. To može biti kroz javno priznanje, nagrade, dodatne mogućnosti za razvoj ili druge benefite koji su povezani sa vrednostima kao što su timski rad, inovativnost ili održivost;
- Redovno priznanje uspeha: Izvrsne organizacije redovno priznaju i slave uspehe zaposlenih, posebno one koji najbolje oslikavaju organizacione vrednosti. Ovo ne samo da motiviše pojedince već i daje jasan signal celoj organizaciji o tome koja ponašanja i rezultati se cene i očekuju;
- Kulturu povratnih informacija i prilagođavanje: Ovi sistemi nisu statični – organizacije redovno preispituju i prilagođavaju svoje sisteme nagrađivanja i ocenjivanja kako bi ostali u skladu sa razvojem vrednosti i strateških ciljeva firme.

Usklađivanje svih ključnih sistema ljudskih resursa sa vrednostima organizacije je temelj za izgradnju željene organizacione kulture i dugoročnog uspeha. Redovno i dosledno priznavanje uspeha dodatno jača tu kulturu i motiviše zaposlene da nastave da doprinose na način koji je usklađen sa vrednostima firme.

Izvrsna organizacija obično definiše usklađivanje sistema ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima u nekoliko ključnih dokumenata i procesa:

- Strategija organizacije i vrednosti
  - Vizija, misija i vrednosti: Osnovne vrednosti organizacije jasno su definisane u strateškim dokumentima (vizija, misija, vrednosti) i predstavljaju temelj za sve ostale politike i prakse;
  - Strategija ljudskih resursa: Deo strategije kadrovskog sektora posvećen je usklađivanju svih procesa kadrovskog sektora sa vrednostima organizacije.
- Politike i procedure
  - Pravilnik o radu i interni pravilnici: U ovim dokumentima se detaljno opisuju procedure za ocenjivanje, razvoj, priznanja i nagrađivanje zaposlenih, uz jasno isticanje povezanosti sa vrednostima firme;
  - Kodeks ponašanja: Ovaj dokument često sadrži smernice o očekivanim ponašanjima u skladu sa vrednostima, kao i načinu na koji se ta ponašanja ocenjuju i nagrađuju.
- Sistemi i alati za upravljanje performansama
  - Sistemi za upravljanje performansama: U ovim sistemima su ugrađeni kriterijumi koji odražavaju vrednosti organizacije, a procesi ocenjivanja i povratne informacije su usmereni ka željenoj kulturi;
  - Individualni razvojni planovi: Planovi razvoja zaposlenih uključuju ciljeve i aktivnosti koje su povezane sa vrednostima firme.
- Programi priznanja i nagrađivanja
  - Programi za prepoznavanje i nagrađivanje: Ovi programi su formalno definisani i jasno saopšteni zaposlenima, sa naglaskom na vrednosti i ponašanja koja se nagrađuju.
- Komunikacija i obuka
  - Treninzi i radionice: Organizacija kroz obuke i radionice saopštava važnost vrednosti i njihovu povezanost sa sistemima ocenjivanja i nagrađivanja;
  - Interna komunikacija: Redovne interne komunikacije (bilteni, sastanci, intranet) podsećaju zaposlene na važnost usklađivanja sa vrednostima.

Usklađivanje sistema ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa vrednostima organizacije najčešće je definisano u strateškim dokumentima, kadrovskim politikama, pravilnicima, kodeksu ponašanja i operativnim procedurama. Time se obezbeđuje dosledno usmeravanje organizacije ka željenoj kulturi i kontinuirano priznanje uspeha zaposlenih.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za usklađivanje sistema ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa vrednostima koje usmeravaju organizaciju ka željenoj kulturi i redovno priznaju uspehe najčešće je u nadležnosti funkcije kadrovskog sektora, posebno kadrovskih lidera i njihovih timova:

- Kadrovska funkcija ima ključnu ulogu u kreiranju i sprovođenju politika i sistema koji integrišu vrednosti organizacije u procese upravljanja talentima, ocenjivanja performansi, razvoja zaposlenih i sistema nagrađivanja;
- Timovi kadrovskog sektora sarađuju sa menadžmentom i izvršnim liderima kako bi obezbedili da sistemi budu usklađeni sa strateškim ciljevima i kulturom organizacije, koristeći podatke i analitiku za donošenje odluka o talentima i nagrađivanju;
- Pored kadrovskog sektora, odgovornost je i na svim nivoima menadžmenta da primenjuju ove sisteme, prepoznaju i redovno priznaju uspehe zaposlenih, čime se održava i jača željena organizaciona kultura.

Lideri kadrovskih službi i njihovi timovi su primarni nosioci odgovornosti za usklađivanje i implementaciju ovih sistema, u saradnji sa izvršnim menadžmentom i linijskim rukovodiocima, kako bi organizacija kontinuirano razvijala i nagrađivala ponašanja i rezultate u skladu sa svojim vrednostima.

Mala organizacija održivih performansi treba da demonstrira željeno ponašanje u skladu sa etičkim i održivim delovanjem sa integritetom i društvenom savešću, obezbeđujući da i zaposleni demonstriraju ta ponašanja u praksi. Društvena odgovornost i etičko poslovanje nisu rezervisani samo za velike organizacije; male firme, zahvaljujući svojoj fleksibilnosti, mogu aktivno doprineti zajednici, očuvanju životne sredine i transparentnom poslovanju.

Ovo uključuje dosledno pridržavanje etičkih normi, propisa i standarda, kao i aktivno promovisanje društvene odgovornosti kroz konkretne aktivnosti i ponašanja unutar organizacije i u odnosu prema spoljnim interesnim stranama. Takav pristup doprinosi ne samo povećanju poverenja i ugleda organizacije već i dugoročnoj ekonomskoj koristi, produktivnosti i otpornosti na tržištu.

Literatura

- Organizational culture and its mission, vision and values, 28.10.2024.
- Growing a Positive Organisational Culture & Vision, 23.05.2025.
- What Is Organizational Culture and Why Is It Important?, 9.12.2023.
- How to Build a Strong Organizational Culture, 18.08.2024.
- Understanding and Assessing Organizational Culture, 03.01,2022.
- Understanding and Assessing Organizational Culture, 20.02.2023.
- PERFORMANCE REVIEW PHRASES AND PARAGRAPHS EXAMPLES FOR ADAPTABILITY, 24.05.2025.
- All about teams: A new approach to organizational transformation, o9.12.2024.
- The power of resilience and flexibility in business leadership: Adapting to change, 30.12.2023.
- 6 CHARACTERISTICS OF AN EFFECTIVE LEADER, 4.10.2018.
- MASTERING 10 LEADERSHIP BEHAVIORS FOR SUCCESS IN 2025, 31.12.2024.
- HOW DOES LEADERSHIP INFLUENCE ORGANIZATIONAL CULTURE?, 02.03.2023.
- The Importance Of Aligning Rewards To Performance Achievements In The New Normal, 29.11.2022.
- How to Align Performance Appraisals with Organizational Goals, 26.07.2024.
- Align Reward and Performance Management Strategies, 19.09.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

2.2 Stvaranje uslova za realizaciju promena

Organizacija koja teži da bude prepoznata po održivim performansama stvara uslove za realizaciju promena.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

– *određuje tempo promena i jasno pokazuje prednosti promena u postizanju njenih ciljeva za ključne interesne strane;*
– *saopštava relevantnim ključnim interesnim stranama razloge, koristi i ciljeve promena, kao i pristup njihovoj implementaciji;*
– *neguje liderska ponašanja koja promene i agilnost postavljaju u fokus organizacione kulture;*
– *sluša i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana kada postoji želja i razlog za promenu postojećih normi;*
– *obezbeđuje psihološku sigurnost u celoj organizaciji, gradi kulturu „bez krivice" (bez okrivljivanja) i podstiče inovacije i učenje kroz neuspeh iz dobre namere;*
– *podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnosti, transformacije i kreativnost radi boljeg sprovođenja strategije;*
– *razmatra i uči iz prethodnih iskustava kao i iskustava drugih organizacija, kako unutar, tako i izvan svog ekosistema;*
– *uspostavlja kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene, i doprinosi ličnom razvoju i rastu.*

2.2.1 Određivanje tempa promena

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse određuje tempo promena i jasno pokazuje prednosti promena u postizanju njenih ciljeva za ključne interesne strane.

Izvrsna organizacija aktivno upravlja tempom promena i jasno saopštava njihove prednosti ključnim interesnim stranama, čime se postiže:

- Jasna vizija i strategija – Organizacija definiše ciljeve promena, način njihovog postizanja i obezbeđuje da svi razumeju njihovu svrhu;
- Efikasna komunikacija – Ključne interesne strane moraju biti informisane o prednostima promena kroz transparentne i strukturirane poruke;
- Prilagođavanje tempa – Organizacija prilagođava brzinu promena u skladu s kapacitetom zaposlenih, tržišnim uslovima i potrebama k/k;
- Angažovanje zaposlenih i partnera – Uključivanjem relevantnih aktera u proces promene, organizacija obezbeđuje njihovu podršku i smanjuje otpor;
- Praćenje i prilagođavanje – Na osnovu povratnih informacija i analize, organizacija kontinuirano optimizuje svoje strategije kako bi obezbedila maksimalne koristi.

Ključ uspeha leži u kombinaciji fleksibilnosti, jasnoće i strateškog pristupa.

Izvrsna organizacija obično definiše tempo promena i jasno prikazuje njihove prednosti kroz strateške dokumente, operativne planove i komunikacione platforme, što obuhvata:

- Strategijske planove – Dugoročna strategija organizacije uključuje jasan plan za implementaciju promena i njihovu korist za ključne interesne strane;
- Interne dokumente – Uputstva, procedure i priručnici precizno određuju kako se promene uvode i kako će uticati na poslovanje;
- Sastanke i radionice – Rukovodstvo prenosi viziju promena zaposlenima i partnerima kroz interaktivne sesije;
- Izveštaje i analize – Periodični izveštaji o napretku pokazuju efekte promena i demonstriraju njihov doprinos ostvarivanju ciljeva;
- Platforme za komunikaciju – Interni portali, bilteni, prezentacije i javna saopštenja služe za transparentno obaveštavanje interesnih strana.

Jasna definicija promene u ovim formatima omogućava organizaciji da kontroliše tempo transformacije i obezbedi podršku svih uključenih.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za određivanje tempa promena i jasno predstavljanje njihovih prednosti obično je raspoređena među ključnim liderima i timovima, koje čine:

- Izvršni direktor (generalni direktor) – Postavlja stratešku viziju, donosi ključne odluke o promenama i obezbeđuje njihovu usklađenost s dugoročnim ciljevima;
- Menadžment promena – Specijalizovani timovi za upravljanje promenama definišu strategije implementacije, prilagođavaju tempo prema organizacionim kapacitetima I saopštavanju prednosti;
- Odsek za ljudske resurse – Podržava zaposlene kroz procese prilagođavanja, obuke i motivaciju, obezbeđuje da promene budu prihvaćene;
- Finansijski tim – Analizira ekonomske efekte promena i obezbeđuje održivost investicija;
- Marketinški i odsek za komunikaciju sa javnošću – Ključni su u oblikovanju poruka i obezbeđuju da svi zainteresovani razumeju korist promena;
- Operativni lideri – Implementiraju promene na terenu i nadgledaju njihovu efikasnost.

Ova koordinacija omogućava organizaciji da ostvari svoje ciljeve uz minimalne smetnje i maksimalne koristi.

Mala organizacija održivih performansi treba da određuje tempo promena i jasno pokazuje prednosti promena u postizanju njenih ciljeva za ključne interesne strane. Postavljanje jasnog tempa promena omogućava organizaciji da se efikasno prilagođava i reaguje na promene u okruženju, dok jasno saopštavanje prednosti promena pomaže u osiguravanju podrške zaposlenih, partnera i drugih interesnih strana.

Ovakav pristup podstiče transparentnost, angažman i poverenje, što je ključno za uspešnu implementaciju strategije i postizanje dugoročnih ciljeva. Uključivanje ključnih interesnih strana kroz zajedničko razumevanje koristi promena dodatno ojačava otpornost i agilnost organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

2.2.2 Promene i ključne interesne strane

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse saopštava relevantnim ključnim interesnim stranama razloge, koristi i ciljeve promena, kao i pristup njihovoj implementaciji.

Izvrsna organizacija dosledno i transparentno komunicira sa relevantnim ključnim interesnim stranama o svim aspektima promena, što obuhvata saopštavanje:

- Razloga za promene
  - Jasno objašnjenje zašto su promene neophodne (npr. tržišni zahtevi, tehnološki napredak, poboljšanje efikasnosti);
  - Povezivanje promena sa strateškim ciljevima organizacije.
- Koristi od promena
  - Isticanje koristi za organizaciju, zaposlene, k/k i druge interesne strane;
  - Objašnjenje kako promene doprinose dugoročnom uspehu i održivosti.
- Ciljeva promena
  - Definisanje konkretnih, merljivih ciljeva koje promene treba da postignu;
  - Povezivanje ciljeva sa širim poslovnim strategijama.
- Pristupa implementaciji
  - Detaljan plan implementacije sa jasno definisanim fazama i odgovornostima;
  - Informisanje o mogućim izazovima i načinima njihovog prevazilaženja;
  - Uključivanje povratnih informacija od interesnih strana tokom procesa.

Izvrsna organizacija koristi efikasnu komunikaciju kao ključni alat za uspešnu implementaciju promena, čime obezbeđuje podršku i angažovanost svih relevantnih interesnih strana. Time se povećava verovatnoća uspeha promena i smanjuju otpori i nesporazumi.

Da biste dokazali da ste nekada saopštili relevantnim ključnim interesnim stranama razloge, koristi, ciljeve promena, kao i pristup njihovoj implementaciji, možete koristiti sledeće vrste dokumenata i primera saopštavanja:

- Pisani izveštaji i saopštenja
  - Imejl prepiske u kojima ste obavestili interesne strane o promenama;
  - Interni bilteni koji sadrže informacije o promenama;
  - Prezentacije ili Power Point dokumenti sa jasno izloženim razlozima i ciljevima promena;
  - Zapisnici sa sastanaka na kojima su diskutovane promene i plan implementacije.
- Zapisnici sa sastanaka i radionica
  - Dokumentovani sastanci sa timovima ili ključnim interesnim stranama gde su predstavljeni razlozi i ciljevi promena;
  - Radionice ili treninzi gde je detaljno objašnjen pristup implementaciji.
- Planovi i strategije promena
  - Formalni planovi upravljanja promenama koji uključuju komunikacione strategije;
  - Projekat dokumentacije sa jasno definisanim komunikacionim aktivnostima.
- Povratne informacije i potvrde
  - Imejl odgovori ili izjave interesnih strana koji potvrđuju da su informacije primljene i shvaćene;
  - Anketni rezultati ili evaluacije koje pokazuju da su strane bile informisane i uključene.

Kako prikupiti i prezentovati dokaze?

- Sačuvajte sve relevantne dokumente i komunikacije u organizovanom formatu;
- Pripremite sažetak ključnih komunikacionih aktivnosti sa datumima i učesnicima;
- Ako je moguće, priložite i primere konkretnih poruka ili izjava.

Izvrsna organizacija obično definiše određivanje tempa promena i jasno pokazuje prednosti promena u postizanju svojih ciljeva za ključne interesne strane unutar strategije komunikacije u procesu promena. Ova strategija obuhvata detaljno planiranje aktivnosti, redosleda, nosilaca, vremenskog okvira i tempa promena, kao i kreiranje timova i određivanje uloga, čime se omogućava jasno komuniciranje koristi i ciljeva promena prema svim relevantnim stranama.

Takođe, organizacije kroz formalne dokumente kao što su akcioni planovi za implementaciju promena i planovi upravljanja promenama definišu tempo i pristup implementaciji, uz jasno isticanje koristi od promena u skladu sa strateškim ciljevima. Ovi planovi služe kao vodič za komunikaciju sa ključnim interesnim stranama i pomažu u motivisanju zaposlenih da prihvate promene kao priliku, a ne pretnju.

Ukratko, mesta gde se to najčešće definiše su:

- strategija komunikacije u procesu promena (uključujući komunikacione planove i faze sprovođenja promena);
- akcioni planovi i projekti promena sa jasno definisanim tempom i fazama implementacije;
- radionice i treninzi za menadžere i agente (motivacione govornike) promena koji osnažuju komunikaciju i motivaciju zaposlenih.

Ovim pristupom organizacija obezbeđuje da ključne interesne strane razumeju razloge, koristi i ciljeve promena, kao i tempo njihovog sprovođenja, što doprinosi uspešnoj implementaciji i postizanju poslovnih ciljeva.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za određivanje tempa promena i jasno pokazivanje prednosti promena u postizanju ciljeva za ključne interesne strane najčešće leži na menadžerima, posebno na menadžerima koji su zaduženi za upravljanje promenama i poslovnim procesima:

- Menadžeri upravljanja promenama ili lideri promena imaju ključnu ulogu u vođenju promena, donošenju odluka o tempu promena i saopštavanju koristi promena prema

interesnim stranama. Oni poseduju odgovornost i autoritet da planiraju, organizuju i kontrolišu implementaciju promena;
- Menadžeri poslovnih procesa takođe učestvuju u optimizaciji i upravljanju promenama unutar organizacije, što uključuje i određivanje tempa promena u skladu sa poslovnim ciljevima;
- Top-menadžment i vlasnici kompanija delegiraju deo svoje odgovornosti i ovlašćenja menadžerima srednjeg i nižeg nivoa kako bi se efikasno upravljalo promenama i njihovim tempom.

Zašto su menadžeri odgovorni?
- Menadžeri su nosioci aktivnosti planiranja, donošenja odluka, organizovanja i kontrole sprovođenja promena, što uključuje i komunikaciju sa ključnim interesnim stranama o prednostima i ciljevima promena;
- Upravljanje promenama zahteva od menadžera da sagledaju i predvide promene, odgovorno ih vode i motivišu zaposlene da prihvate promene kao priliku, a ne pretnju.

Odgovornost za određivanje tempa promena i jasno pokazivanje koristi promena u postizanju ciljeva u izvrsnoj organizaciji pripada menadžerima, naročito onima koji su direktno zaduženi za upravljanje promenama i poslovnim procesima. Oni kombinuju donošenje odluka, planiranje i komunikaciju kako bi obezbedili uspešnu implementaciju promena i angažovanje ključnih interesnih strana.

Mala organizacija održivih performansi treba da saopštava relevantnim ključnim interesnim stranama razloge, koristi i ciljeve promena, kao i pristup njihovoj implementaciji. Jasna, pravovremena i iskrena komunikacija ključnih informacija tokom promena omogućava razumevanje i podršku svih učesnika, smanjuje otpor i nesigurnost, te podstiče angažman i saradnju.

Strategija komunikacije treba biti prilagođena ciljnoj publici i koristiti različite kanale i forme, uključujući sastanke, pisane izveštaje i neformalne razgovore. Transparentnost u komunikaciji povećava poverenje i kredibilitet organizacije, doprinosi uspešnoj realizaciji promena i osvaja dugoročnu lojalnost interesnih strana.

2.2.3 Negovanje liderskih ponašanja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse neguje liderska ponašanja koje promene i agilnost postavljaju u fokus organizacione kulture.

Izvrsna organizacija istinski neguje liderska ponašanja koja promene i agilnost postavljaju u fokus organizacione kulture, što potvrđuju ove tvrdnje:
- Uloga lidera u formiranju i promeni kulture: Lideri su ti koji oblikuju i modeliraju organizacionu kulturu svojim ponašanjem, vrednostima i načinom donošenja odluka. Njihova spremnost da budu uzori u prihvatanju promena i agilnosti direktno utiče na to kako se zaposleni odnose prema inovacijama i adaptaciji;
- Agilno liderstvo i organizaciona agilnost: Istraživanja pokazuju da agilno liderstvo, koje podrazumeva fleksibilnost, brzu adaptaciju i efikasno donošenje odluka, ima pozitivan i značajan uticaj na organizacionu agilnost. Organizacije koje podstiču takva liderska ponašanja lakše se prilagođavaju promenama i uspešnije inoviraju;
- Kultura kao osnova za inovacije i promene: Organizacione kulture koje vrednuju inovacije, saradnju, učenje i otvorenost prema promenama omogućavaju brže i efikasnije prilagođavanje tržišnim i tehnološkim izazovima. Lideri koji aktivno promovišu takve vrednosti kroz komunikaciju i lični primer podstiču zaposlene da prihvataju promene i razvijaju agilnost;
- Sistemski pristup i podrška promenama: Promena organizacione kulture zahteva sistematski pristup, uključujući procenu postojeće kulture, definisanje željenih vrednosti i ponašanja, kao i kontinuiranu podršku liderima i zaposlenima kroz koučing i razvojne

programe. Takav pristup omogućava da se promene i agilnost integrišu u svakodnevno funkcionisanje organizacije;
- Psihološka sigurnost i eksperimentisanje: Agilne organizacije neguju kulturu psihološke sigurnosti gde zaposleni mogu slobodno da iznose ideje, uče iz grešaka i eksperimentišu bez straha od negativnih posledica, što dodatno podstiče inovacije i spremnost na promene.

Izvrsne organizacije svesno razvijaju liderska ponašanja i organizacionu kulturu koja promene i agilnost postavljaju u centar svojih vrednosti i praksi, čime obezbeđuju dugoročnu konkurentnost i održivost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Dokaz da izvrsna organizacija neguje liderska ponašanja koja promene i agilnost stavljaju u fokus organizacione kulture ogleda se u sledećem:
- Lideru, kao tvorcu organizacione kulture: Prema istraživanjima, lider je ključni izvor i determinanta organizacione kulture, jer svojim odlukama i ponašanjem oblikuje vrednosti, norme i stavove unutar organizacije. Lider ima najveću moć u usmeravanju organizacionih akcija, što direktno utiče na kulturu, naročito u uslovima promena;
- Uspešnošću rešenja koje lider nameće: Promene i agilnost u kulturi se uspostavljaju ukoliko su rešenja koja lider predlaže i implementira uspešna i procenjena kao korisna za organizaciju. Ukoliko ta rešenja nisu uspešna, ona neće postati deo trajnih kulturnih obrazaca;
- Autentičnom liderstvu kao pokretaču učeće organizacije: Naučna istraživanja potvrđuju da autentično liderstvo, koje podrazumeva transparentnost, integritet i doslednost, pozitivno utiče na efektivnu posvećenost zaposlenih, što dalje podstiče razvoj učeće i agilne organizacione kulture. Takvo liderstvo stvara podsticajnu klimu za inovacije i spremnost na promene;
- Liderima kao mentorima i nosiocima promena: Izvrsne organizacije razvijaju liderske osobine kod menadžera na svim nivoima, koji deluju kao mentori i kreiraju klimu gde zaposleni osećaju sigurnost da preuzimaju rizike i eksperimentišu, što je osnova agilnosti i kontinuiranih promena.

Ovi dokazi zajedno pokazuju da izvrsne organizacije kroz aktivno i autentično liderstvo oblikuju i neguju kulturu koja stavlja promene i agilnost u fokus, čime obezbeđuju adaptabilnost i dugoročnu uspešnost.

Definisanje negovanja liderskih ponašanja koja promene i agilnost stavljaju u fokus organizacione kulture obično se nalazi u nekoliko ključnih dokumenata i komunikacionih kanala unutar izvrsne organizacije:
- Viziji i misiji organizacije: U zvaničnim dokumentima vizije i misije često se jasno ističe posvećenost inovacijama, prilagodljivosti i kontinuiranom učenju, što implicira i negovanje liderskih ponašanja koja podržavaju promene i agilnost;
- Strategiji razvoja liderstva: Organizacije koje teže izvrsnosti formalno definišu strategiju razvoja lidera kroz interne politike, programe obuke i razvojne inicijative. U ovim dokumentima jasno se navodi da lideri treba da budu nosioci promena i agilnosti u kulturi;
- Kodeksu ponašanja i vrednostima: Kodeksi ponašanja i skup vrednosti organizacije često uključuju stavke kao što su otvorenost za promene, inovativnost, agilnost i odgovornost, što direktno reflektuje očekivanja od lidera;
- Saopštenjima od strane vrha uprave: Izjave i javni govori izvršnih direktora i drugih lidera često sadrže eksplicitne poruke o važnosti agilnosti i spremnosti na promene, čime se formalno i neformalno definiše ova kultura;
- Programima za razvoj kulture i liderstva: Kroz interne radionice, koučing i programe obuke, organizacija jasno prezentuje i implementira principe liderskih ponašanja fokusiranih na promene i agilnost.

Ukratko, definisanje negovanja takvih liderskih ponašanja nije samo formalni akt već i kontinuirani proces koji se ogleda u strategijama, vrednostima, komunikaciji i praksama unutar organizacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za negovanje liderskih ponašanja koja promene i agilnost stavljaju u fokus organizacione kulture najpre leži na vrhu rukovodstva, odnosno na liderima organizacije.

Oni su ključni u oblikovanju, kreiranju i održavanju organizacione kulture kroz svoje vrednosti, stil vođenja i ponašanja.

- Izvršni lideri i menadžment imaju zadatak da postave viziju i strategiju koja podstiče agilnost i spremnost na promene, kao i da svojim primerom i komunikacijom utiču na zaposlene da usvoje takve vrednosti;
- Lideri na svim nivoima unutar organizacije su odgovorni da kroz svakodnevne interakcije, mentorstvo i podršku razvijaju i neguju liderska ponašanja usmerena na inovacije, učenje i prilagodljivost;
- Kadrovski sektor i razvojni timovi podržavaju ovaj proces kroz identifikaciju liderskih potencijala, kreiranje razvojnih planova i sprovođenje programa za razvoj lidera koji promovišu agilnost i promene u kulturi.

Ukratko, odgovornost je kolektivna, ali ključnu ulogu imaju vrhunski lideri i menadžment, koji kroz svoje ponašanje i strategije usmeravaju celu organizaciju ka kulturi fokusiranoj na promene i agilnost.

Mala organizacija održivih performansi treba da neguje i razvija liderska ponašanja koja stavljaju promene i agilnost u fokus organizacione kulture. Održivo liderstvo je ključno za podsticanje odgovornosti prema dugoročnim ciljevima, integritetu i društvenoj svesti, što omogućava organizaciji da efikasno upravlja promenama i prilagođava se dinamičnom okruženju.

Lideri u takvoj organizaciji treba da budu primer vrednosti koje promovišu, da aktivno uključuju zaposlene u procese promena i da razvijaju organizacionu kulturu koja je fleksibilna, otvorena za učenje i inovacije. Ovakva liderska ponašanja doprinose stvaranju okruženja prijemčivog na promene i sposobnog za kontinuirano unapređivanje, što je naročito važno za održive performanse male organizacije.

2.2.4 Saradnja sa ključnim interesnim stranama

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse sluša i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana kada postoji želja i razlog za promenu postojećih normi.

Izvrsna organizacija bi trebalo da aktivno osluškuje i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana, posebno kada postoji validan razlog za promenu postojećih normi. To znači da koristi transparentne kanale komunikacije, analizira povratne informacije i prilagođava svoje strategije kako bi ostala relevantna i efikasna.

Međutim, nivo prilagodljivosti u praksi zavisi od organizacione kulture, liderstva i sposobnosti da se brzo i mudro reaguje na promene, razmatraju dobra rešenja u drugim organizacijama i uvode se kod sebe u upotrebu kada je to povoljno i moguće. Organizacije koje su otvorene za inovacije i participativno donošenje odluka obično lakše integrišu perspektive interesnih strana u svoje strategije.

Postoji nekoliko ključnih dokaza da izvrsna organizacija zaista sluša i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana:

- Vodi transparentnu komunikaciju – Organizacija redovno objavljuje izveštaje, vodi otvorene rasprave i pruža jasne informacije o svojim odlukama i promenama;

- Podstiče učešće interesnih strana – Aktivno uključuje k/k, zaposlene, partnere i društvenu zajednicu u proces donošenja odluka kroz ankete, fokus grupe i strateške sastanke;
- Prilagođavanje politika i procedura – Organizacija ne samo da prima povratne informacije već ih implementira kroz izmene politika, procesa i strategija kako bi se bolje uskladila sa potrebama okruženja;
- Vidljivo poboljšava performanse – Nakon promene normi, organizacija pokazuje napredak u ključnim pokazateljima uspeha, kao što su zadovoljstvo zaposlenih, rast poslovanja ili veća društvena odgovornost;
- Ostvaruje dugoročnu održivost i poverenje – Interesne strane ostaju lojalne organizaciji i kontinuirano učestvuju u njenom razvoju, što pokazuje da veruju u njenu sposobnost prilagođavanja i napretka.

Izvrsna organizacija obično definiše svoju posvećenost slušanju i odgovaranju na potrebe interesnih strana kroz različite formalne dokumente i strateške okvire.

To može uključivati:

- Svrhu i vrednosti – Jasno naglašava posvećenost otvorenoj komunikaciji i prilagođavanju potrebama društva, zaposlenih i poslovnih partnera;
- Politike upravljanja – Dokumenti koji regulišu način interakcije sa interesnim stranama, uključujući mehanizme za povratne informacije, prijem sugestija i implementaciju promena;
- Strategiju društvene odgovornosti – Prikazuje kako organizacija aktivno osluškuje ekonomske, ekološke i socijalne izazove i prilagođava njima svoje poslovanje;
- Mehanizme povratnih informacija – Redovne ankete, fokus grupe, otvoreni sastanci i drugi interaktivni modeli za uključivanje ključnih interesnih strana u proces donošenja odluka.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za slušanje i odgovaranje na stavove i potrebe ključnih interesnih strana obično je raspodeljena među različitim nivoima upravljanja i timovima:

- Izvršni lideri (generalni direktor, menadžment) – Postavljaju strateški pravac organizacije i obezbeđuju da se odluke donose u skladu sa interesima ključnih interesnih strana;
- Odbor direktora – Nadgleda donošenje odluka, obezbeđuje transparentnost i pomaže u oblikovanju dugoročnih strategija koje uzimaju u obzir povratne informacije interesnih strana;
- Odeljenje za odnose sa interesnim stranama – Upravlja komunikacijom sa k/k, zaposlenima, investitorima, regulatornim (inspekcijskim) telima i zajednicom, obezbeđuje kontinuiran dijalog;
- Ljudski resursi – Prati potrebe i stavove zaposlenih, podstiče kulturu otvorenosti i obuhvata i uključenosti, te obezbeđuje da zaposleni imaju glas u organizacionim promenama;
- Marketing i komunikacije – Obezbeđuju transparentne informacije o organizaciji i njenim odlukama, često koristeći povratne informacije za prilagođavanje strategije;
- Odeljenje za društvenu odgovornost i održivost – Analizira uticaj organizacije na društvo i obezbeđuje usklađenost poslovanja sa društvenim i ekološkim očekivanjima;
- Savetodavne grupe ili odbori – Mogu uključivati predstavnike ključnih interesnih strana koji direktno učestvuju u diskusijama o budućim strategijama i normativnim promenama.

Izvrsne organizacije se ne oslanjaju na jednu osobu ili jedno odeljenje, već uspostavljaju sistemsku strukturu koja omogućava da se glas svih relevantnih aktera čuje i uzme u obzir prilikom donošenja odluka.

Mala organizacija održivih performansi treba da sluša i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana kada postoji želja i razlog za promenu postojećih normi. Uključivanje ključnih interesnih strana u procese promena podstiče poverenje, transparentnost i podršku, što je od velikog značaja za uspešnu implementaciju i održivost promena.

Efikasna komunikacija i aktivno uključivanje interesnih strana omogućavaju bolje razumevanje njihovih očekivanja i zabrinutosti, kao i zajedničko pronalaženje rešenja. To doprinosi izgradnji odnosa poverenja i dugoročne saradnje, koji su neophodni za prilagođavanje i kontinuitet uspeha organizacije.

2.2.5 Obezbeđenje psihološke sigurnosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje psihološku sigurnost u celoj organizaciji, gradi kulturu „bez krivice" (bez okrivljivanja) i podstiče inovacije i učenje kroz neuspeh iz dobre namere.

Izvrsna organizacija teži ka tome da obezbedi psihološku sigurnost u celoj strukturi, jer je to ključni faktor za inovacije, produktivnost i zdrave međuljudske odnose. Takva organizacija stvara okruženje u kojem se zaposleni osećaju slobodno da izraze svoje mišljenje, postavljaju pitanja, preuzimaju odgovornost i eksperimentišu bez straha od negativnih posledica.

Evo kako izvrsna organizacija gradi kulturu „bez krivice" i podstiče učenje kroz neuspeh:

- Promoviše otvorenu komunikaciju – Zaposleni imaju slobodu da iskreno izraze svoje stavove, bez bojazni da će biti okrivljeni ili kritikovani;
- Fokusira se na rešenja, a ne na krivicu – Umesto da traži ko je pogrešio, organizacija analizira *šta* je pošlo naopako i *kako* može da se unapredi proces;
- Podstiče eksperimentisanje i inovacije – Zaposleni su ohrabreni da testiraju nove ideje, čak i ako postoji mogućnost neuspeha, jer svaki pokušaj donosi vredne lekcije;
- Uči iz grešaka – Neuspeh se posmatra kao prilika za rast, a ne kao nešto što treba kazniti. Organizacija sistematski analizira greške kako bi ih pretvorila u poboljšanja.
- Lideri daju primer – Menadžeri i lideri aktivno demonstriraju ove vrednosti, pokazujući ranjivost i prihvatanje sopstvenih grešaka, čime podstiču otvorenost kod zaposlenih;
- Stvara okruženje poverenja – Kada se zaposleni osećaju sigurno, povećava se njihova motivacija da preuzimaju inicijativu i doprinose inovacijama.

Izvrsna organizacija zna da inovacije ne mogu postojati bez rizika, a da bi se ostvario značajan napredak, potrebno je omogućiti ljudima da eksperimentišu, uče i rastu bez straha od osude.

Dokazi da izvrsna organizacija obezbeđuje psihološku sigurnost, gradi kulturu „bez krivice" i podstiče inovacije kroz neuspeh iz dobre namere mogu se prepoznati kroz sledeće pokazatelje:

- Zadovoljstvo i angažovanost zaposlenih
  - Rezultati anketa o zadovoljstvu zaposlenih pokazuju visok nivo poverenja i otvorene komunikacije;
  - Postoji nizak stepen stresa i straha od negativnih posledica pri iznošenju ideja ili prijavljivanju grešaka.
- Otvorena komunikacija i transparentnost
  - Organizuje forume za razmenu mišljenja, retrospektivne sesije i otvorene diskusije gde zaposleni mogu iskreno da iznesu stavove;
  - Menadžment aktivno podstiče dvosmernu komunikaciju umesto hijerarhijskog pristupa gde su odluke jednostrane.
- Fokus na učenje iz grešaka, a ne na okrivljavanje
  - Organizacija koristi analize nakon incidenata i neuspešnih projekata sa ciljem poboljšanja procesa, a ne pronalaženja krivca;
  - Zaposleni koji priznaju greške dobijaju podršku umesto kazne, pri čemu se naglašava koncept „greške su prilike za učenje".

- Podsticanje eksperimentisanja i inovacija
  - Postoje programi za razvoj kreativnosti, inkubatori ideja i sloboda eksperimentisanja bez straha od posledica;
  - Organizacija nagrađuje ne samo uspehe već i nove pristupe i hrabre pokušaje, čak i ako ne dovedu odmah do željenog rezultata.
- Lideri kao primer
  - Rukovodioci priznaju sopstvene greške i dele ih sa timovima kako bi podstakli atmosferu otvorenosti;
  - Aktivno podržavaju kulturu gde je pitanje „Šta smo naučili?" važnije od „Ko je pogrešio?".
- Nizak stepen fluktuacije zaposlenih
  - Ljudi ostaju u organizaciji dugo vremena, jer se osećaju sigurno, vrednovano i motivisano da doprinose svojim idejama.

Izvrsne organizacije obezbeđuju psihološku sigurnost kroz pažljivo oblikovanu kulturu koja neguje poverenje, otvorenu komunikaciju i spremnost na učenje iz grešaka. Evo kako to postižu:

- Liderstvo koje podržava otvorenost – Vođe otvoreno priznaju sopstvene greške i ranjivosti, čime pokazuju da su neuspeh i učenje normalan deo procesa;
- Kultura „bez krivice" – Fokus je na rešenju, a ne na traženju krivca. Zaposleni se ohrabruju da dele svoja iskustva i naučene lekcije bez straha od kazne;
- Podsticanje eksperimentisanja – Inovativne organizacije ohrabruju testiranje novih ideja i pristupa, prihvatajući neuspeh kao deo puta ka uspehu;
- Psihološka sigurnost kroz transparentnost – Jasan sistem povratnih informacija omogućava da se greške sagledaju kao prilike za rast, umesto da se skrivaju;
- Naglasak na učenju – Organizacije kontinuirano ulažu u razvoj zaposlenih kroz obuke, mentorstvo i programe razmene znanja.

U izvrsnim organizacijama, odgovornost za obezbeđenje psihološke sigurnosti i izgradnju kulture „bez krivice" nije vezana za jednu osobu ili funkciju, već je to kolektivna obaveza koja se proteže kroz različite nivoe organizacije, gde su u igri ključne uloge:

- Lideri i menadžeri – Oni postavljaju ton i primer. Njihova spremnost da priznaju sopstvene greške, ohrabruju otvorenu komunikaciju i podrže eksperimentisanje direktno utiče na psihološku sigurnost zaposlenih;
- Timovi za ljudske resurse – Kreiraju strategije za obuku, programe razvoja i okvire za podršku psihološkoj sigurnosti. Takođe, pomažu u kreiranju politika koje sprečavaju kažnjavanje za neuspeh iz dobre namere;
- Zaposleni – Svaki pojedinac doprinosi sigurnosti kroz međusobno poštovanje, poverenje i otvorenost. Kada zaposleni osećaju da mogu slobodno da dele ideje, učenje iz neuspeha postaje deo organizacione kulture;
- Celine za inovacije i razvoj – Ove grupe često osmišljavaju mehanizme za eksperimentisanje i stvaranje sigurnog prostora za testiranje novih ideja bez straha od osude;
- Organizacione vrednosti i principi – Psihološka sigurnost nije samo odgovornost pojedinaca, već se ugrađuje u organizacione vrednosti kroz jasno definisane standarde ponašanja.

U krajnjoj liniji, kultura psihološke sigurnosti uspeva tamo gde postoji zajedničko razumevanje da je učenje kroz neuspeh ključni deo napretka.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbeđuje psihološku sigurnost u celoj organizaciji, gradi kulturu „bez krivice" (bez okrivljivanja) i podstiče inovacije i učenje kroz neuspeh iz dobre namere. Psihološka sigurnost znači da se zaposleni osećaju dovoljno sigurno da izraze svoja mišljenja, predlažu ideje, priznaju greške i preuzimaju rizike bez straha od osude ili kazne.

Ovakvo okruženje podstiče kreativnost, efikasno učenje i prilagođavanje promenama, što je posebno važno za malu organizaciju koja želi da očuva održive performanse. Lideri i svi zaposleni treba da neguju ove norme kroz otvorenu komunikaciju, međusobno poštovanje i podršku, čime se gradi poverenje i angažman unutar tima.

2.2.6 Podsticanje duha učenja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnosti, transformacije i kreativnost radi boljeg sprovođenja strategije.

Izvrsna organizacija podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnost, transformaciju i kreativnost, što je ključno za efikasnije sprovođenje strategije.

Izvrsna organizacija neguje kulturu učenja gde zaposleni stalno stiču nova znanja i veštine. Takva organizacija podržava obuke, mentorstvo i razmenu iskustava, što omogućava zaposlenima da budu bolje pripremljeni za promene i izazove.

Kreiranje kulture učenja

Izvrsna organizacija promoviše otvorenost prema novim znanjima i iskustvima kroz stalne edukacije, radionice, mentorstvo i razmenu znanja među zaposlenima. Time se razvija duh učenja koji motiviše zaposlene da stalno unapređuju svoje veštine i znanja.

Kontinuirano usavršavanje

Organizacije koje teže izvrsnosti podstiču svoje članove na stalno unapređivanje kroz razvoj kompetencija i usvajanje novih pristupa. Kontinuirano usavršavanje doprinosi povećanju produktivnosti i kvalitetu rada.

Agilnost

Izvrsna organizacija je agilna, što znači da brzo i efikasno reaguje na promene u okruženju. Agilnost omogućava prilagođavanje strategije i operativnih aktivnosti u skladu sa novim uslovima, čime se održava konkurentnost.

Transformacija

Organizacije koje neguju izvrsnost su spremne na transformaciju – kako tehnološku, tako i organizacionu i kulturnu. Transformacija je neophodna za dugoročni razvoj i uspeh, jer omogućava usklađivanje sa savremenim trendovima i zahtevima tržišta.

Kreativnost

Kreativnost je pokretač inovacija i novih rešenja. Izvrsna organizacija stvara okruženje u kojem zaposleni mogu slobodno da izraze ideje, eksperimentišu i doprinesu inovativnim pristupima u radu.

Sve ove karakteristike – duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnost, transformacija i kreativnost –međusobno su povezane i zajedno omogućavaju bolje sprovođenje strategije. Izvrsna organizacija ne samo da definiše jasne ciljeve već i da aktivno razvija ljude i procese koji su ključni za ostvarenje tih ciljeva.

Ukratko, izvrsna organizacija je temelj za uspešnu implementaciju strategije kroz stalni razvoj i prilagođavanje.

Dokaz da izvrsna organizacija podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnost, transformaciju i kreativnost radi boljeg sprovođenja strategije ogleda se u usklađenosti organizacione kulture sa strategijom, što značajno olakšava njenu implementaciju. Organizacije koje uspešno sprovode strategiju integrišu procese planiranja,

implementacije i kontrole, pri čemu se kontinuirano učenje i prilagođavanje smatraju ključnim za postizanje ciljeva.

Još jedan dokaz je i činjenica da modeli strategijskog upravljanja naglašavaju važnost usklađivanja strukture, resursa, liderstva i kulture sa strategijom, što uključuje i razvoj zaposlenih kroz kontinuirano usavršavanje i inovacije. Agilnost i spremnost na transformaciju omogućavaju organizacijama da se brzo prilagode promenama u okruženju, što je neophodno za održavanje konkurentnosti i uspeha u sprovođenju strategije.

Takođe, primena alata kao što su Balanced Scorecard i OKRs (Ciljevi i ključni rezultati) pokazuje da organizacije koje prate i mere performanse, uključujući razvoj zaposlenih i inovativnost, postižu bolje rezultate u realizaciji strateških ciljeva. Na primer, kompanije koje koriste *OKRs* model uspešno usklađuju ciljeve i ključne rezultate kroz jasnu komunikaciju i angažovanje zaposlenih, što podstiče kreativnost i kontinuirano usavršavanje.

Ukratko – dokaz leži u empirijskim modelima i praksama strateškog upravljanja koji pokazuju da organizacije koje neguju kulturu učenja, agilnosti i inovacija imaju efikasnije sprovođenje strategije i bolje performanse

Kombinacijom ovih pristupa, izvrsna organizacija ne samo da razvija svoje ljude i procese već i stvara dinamičnu i prilagodljivu sredinu koja omogućava efikasnije i uspešnije sprovođenje strategije. Na taj način organizacija postaje otpornija na promene i spremnija da ostvari svoje ciljeve.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za podsticanje duha učenja, kontinuiranog usavršavanja, agilnosti, transformacije i kreativnosti radi boljeg sprovođenja strategije pretežno leži na liderima i menadžerima svih nivoa. Oni imaju ključnu ulogu u kreiranju vizije, postavljanju jasnih ciljeva i uspostavljanju kulture koja podržava učenje i inovacije.

Lideri su ti koji svojim primerom inspirišu zaposlene, razvijaju poverenje i angažman, te promovišu otvorenost za promene i kontinuirano usavršavanje. Oni treba da budu vizionari koji definišu pravac razvoja organizacije i motivišu timove da budu agilni i kreativni.

Menadžeri svih nivoa su odgovorni za prepoznavanje potreba za promenama, upravljanje transformacijom i podršku zaposlenima u procesu usvajanja novih znanja i veština. Oni treba da omoguće brzu razmenu informacija i saradnju unutar organizacije, što je ključno za agilnost i inovativnost.

U savremenim organizacijama važno je da i sami zaposleni preuzimaju inicijativu u učenju i razvoju, a podršku im pružaju iskusni moderatori i stručnjaci unutar organizacije, koji podstiču dijalog, refleksiju i timski rad.

Odgovornost je kolektivna, ali primarni nosioci su lideri i menadžeri koji oblikuju kulturu i uslove za učenje, inovacije i adaptaciju radi uspešnog sprovođenja strategije.

Mala organizacija održivih performansi treba da podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnost, transformaciju i kreativnost radi boljeg sprovođenja svoje strategije. Agilnost i sposobnost prilagođavanja su ključni faktori za uspeh u dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju, a razvoj kulture koja neguje neprekidno učenje i inovacije omogućava brzo reagovanje na izazove i nove zahteve.

Transformacija organizacije zahteva kontinuiranu edukaciju zaposlenih, promenu načina razmišljanja, usvajanje agilnih metoda rada i otvorenost prema novim idejama i pristupima. Ovakav pristup doprinosi većoj produktivnosti, angažmanu tima i kvalitetnijem ostvarivanju ciljeva, a male organizacije imaju prednost u brzini prilagođavanja i kreativnom rešavanju problema.

2.2.7 Učenje iz prethodnih iskustava

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razmatra i uči iz prethodnih iskustava kao i iskustava drugih organizacija kako unutar tako i izvan svog ekosistema.

Izvrsne organizacije ne samo da reflektuju na svoja prošla iskustva već i aktivno proučavaju uspehe i greške drugih – bilo da su unutar ili izvan njihovog ekosistema. To je ključna osobina koja ih održava konkurentnim i prilagodljivim.

Evo kako to funkcioniše u praksi:

- Interna evaluacija: Analiza prethodnih projekata, povratne informacije od zaposlenih, revizije procesa – sve ovo pomaže organizaciji da identifikuje šta je funkcionisalo, a šta treba poboljšati;
- Spoljna analiza: Praćenje industrijskih trendova, studije slučaja drugih organizacija, *benčmarking* sa konkurencijom. Ovo omogućava organizaciji da uči iz uspeha drugih i izbegne njihove greške;
- Otvorenost za inovacije: Organizacije koje se oslanjaju na kontinuirano učenje su često sklone eksperimentisanju i brzom prilagođavanju novim tehnologijama i poslovnim modelima.

Najbolje organizacije ne vide učenje kao jednokratni proces već kao stalni ciklus evolucije i usavršavanja. U tome je njihova snaga!

Izvrsna organizacija ostavlja tragove svog kontinuiranog učenja, a neki od ključnih dokaza uključuju:

- Jasno definisane procese za analizu prošlih iskustava – To može biti sistematsko prikupljanje povratnih informacija, sprovođenje retrospektiva ili evaluacija projekata kako bi se izvukle pouke;
- *Benčmarking* i usvajanje industrijskih najboljih praksi – Ako organizacija upoređuje sopstvene performanse sa liderima u industriji i prilagođava strategije na osnovu toga, to pokazuje otvorenost za spoljne uticaje;
- Investicije u obuke i razvoj zaposlenih – Kontinuirane edukacije, kursevi i mentorstvo dokazuju da organizacija ulaže u rast svojih ljudi na osnovu naučenih lekcija;
- Prilagodljivost i inovacije – Brza reakcija na tržišne promene, eksperimentisanje sa novim poslovnim modelima ili tehnologijama, kao i spremnost na promene dokazuju da organizacija aktivno uči;
- Transparentnost u komunikaciji o naučenim lekcijama – Organizacije koje otvoreno dele svoje uspehe i neuspehe pokazuju kulturu učenja, bilo kroz interne izveštaje, blogove ili javne nastupe;
- Partnerstva i saradnje sa drugim organizacijama – Ako organizacija aktivno sarađuje sa ekosistemom, učestvuje u industrijskim forumima ili razmenjuje znanje sa konkurencijom i partnerima, jasno je da koristi spoljne uvide.

Najbolje organizacije ne samo da uče iz svojih iskustava već ih primenjuju u praksi kako bi ostvarile trajni napredak.

Izvrsne organizacije razvijaju sistematski pristup učenju kako bi se kontinuirano usavršavale i ostale konkurentne.

Evo kako to rade:

- Analizom internih podataka i prošlih događaja – Organizacija sprovodi redovne evaluacije projekata, prikuplja povratne informacije od zaposlenih i prati ključne pokazatelje uspešnosti. Time otkriva obrasce koji funkcionišu i one koji treba unaprediti;

- Upoređivanje sa industrijskim liderima (*benčmarking*) – Praćenjem drugih kompanija, izvrsne organizacije uče iz tuđih uspeha i neuspeha, prilagođavajući najbolje prakse svom poslovnom modelu;
- Uvođenje kulture eksperimentisanja – Testiranje novih ideja, pilot-projekti i spremnost na iterativne promene omogućavaju organizaciji da brzo reaguje i neprestano napreduje;
- Korišćenje eksternih izvora znanja – Aktivno učestvovanje u konferencijama, industrijskim forumima, akademskim istraživanjima i strateškim partnerstvima obezbeđuje pristup novim saznanjima;
- Otvorenost za povratne informacije od k/k i partnera – Organizacije koje uspešno uče često imaju mehanizme za sakupljanje i analizu komentara k/k, što im omogućava prilagođavanje p/u;
- Razmena znanja unutar organizacije – Interni treninzi, mentorske programe i baze znanja pomažu zaposlenima da brzo usvajaju naučene lekcije i primenjuju ih u svom radu.

Ove strategije omogućavaju organizacijama da ne samo reaguju na promene već da ih i predviđaju, stvarajući održiv razvoj i dugoročnu konkurentsku prednost.

Odgovornost za učenje i prilagođavanje u izvrsnoj organizaciji nije vezana samo za jednu osobu ili odeljenje – već je deo njene kulture.

Evo ključnih aktera:

- Menadžment i lideri – Najviše rukovodstvo postavlja ton za organizacionu kulturu učenja. Direktor (generalni direktor) i izvršni tim donose strateške odluke o analiziranju prošlih iskustava i usvajanju novih praksi;
- Odeljenje za strategiju i inovacije – Timovi zaduženi za strategiju identifikuju trendove, istražuju konkurenciju i osmišljavaju prilagođavanja poslovnih modela na osnovu naučenih lekcija;
- Kadrovski sektor i obuka zaposlenih – Ljudi su nosioci znanja. Kadrovski sektor organizuje obuke, mentorstvo i razvija sisteme za prikupljanje internih povratnih informacija;
- Timovi za upravljanje kvalitetom i procesima – Oni analiziraju prethodne rezultate, optimizuju interne procese i obezbeđuju da se greške ne ponavljaju;
- Marketinški i prodajni timovi – Uče iz povratnih informacija k/k, studija tržišta i konkurentskih analiza kako bi stalno unapređivali p/u.
- IT i analitika podataka – Korišćenje podataka pomaže u donošenju odluka zasnovanih na činjenicama, omogućavajući organizaciji da brzo reaguje na nove uvide.

Najbolje organizacije podstiču sve zaposlene da budu deo procesa učenja. Znanje se ne zadržava na vrhu hijerarhije – već se deli i koristi na svim nivoima.

Mala organizacija održivih performansi treba da razmatra i uči iz prethodnih iskustava kao i iskustava drugih organizacija, kako unutar svog ekosistema, tako i van njega. Učenje iz iskustava omogućava organizaciji da prepozna uspešne prakse i izbegne ponavljanje grešaka, čime se unapređuje njena efikasnost i otpornost.

Iskustveno učenje je posebno važno jer uključuje aktivno primenjivanje naučenog u realnim situacijama, kontinuiranu refleksiju i prilagođavanje, što doprinosi stalnom razvoju i unapređenju. Mala organizacija može tim pristupom jačati saradnju, inovacije i povezanost kako interno, tako i sa partnerima i zajednicom u kojoj deluje.

2.2.8 Povratne informacije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene i doprinosi ličnom razvoju i rastu.

Izvrsna organizacija uspostavlja kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene i doprinosi ličnom razvoju i rastu.

Kultura povratnih informacija u takvoj organizaciji podrazumeva dvosmernu komunikaciju u kojoj zaposleni i menadžeri razmenjuju iskrene, konstruktivne i pravovremene povratne informacije. Ovo omogućava zaposlenima da razumeju svoje jake strane i oblasti za poboljšanje, što ih motiviše da rastu i razvijaju se kako profesionalno, tako i lično.

Povratne informacije pomažu zaposlenima da postignu svoje ciljeve, jačaju odgovornost i podstiču pozitivno ponašanje, dok menadžerima omogućavaju da motivišu tim i usmere razvoj pojedinaca u skladu sa ciljevima organizacije. Takođe, uspostavljanje takve kulture povećava poverenje, poboljšava komunikacijske veštine i doprinosi stvaranju pozitivnog radnog okruženja koje podstiče inovacije i angažman zaposlenih.

Ukratko, kultura povratnih informacija, pa i drugih organizacija, ključni je alat za kontinuirano učenje, razvoj, promene i lični rast unutar organizacije, što doprinosi ukupnom uspehu i zadržavanju talenata.

Dokazi da izvrsna organizacija uspostavlja kulturu povratnih informacija, koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene i doprinosi ličnom razvoju i rastu, mogu se pronaći u sledećim pokazateljima i istraživanjima:

- Povećana efikasnost i produktivnost: Organizacije koje neguju feedback kulturu beleže kontinuirano učenje i veću efikasnost zaposlenih, što vodi ka boljem poslovnom učinku;
- Veći angažman zaposlenih: U kompanijama gde rukovodstvo zna kako da pruži efektivne povratne informacije, zaposleni su angažovaniji, što je povezano sa boljim rezultatima, manjom fluktuacijom i većim zadovoljstvom na poslu;
- Smanjena fluktuacija zaposlenih: Studije pokazuju da je u organizacijama koje redovno daju i traže povratne informacije smanjena fluktuacija zaposlenih i time zadržavaju vrhunske talente;
- Razvoj poverenja i odgovornosti: Kultura povratnih informacija gradi poverenje između lidera i zaposlenih, jača individualnu odgovornost i podstiče otvorenu dvosmernu komunikaciju, što je ključno za lični i profesionalni razvoj;
- Podrška promenama i učenju: Povratne informacije, naročito one od 360 stepeni, smatraju se važnim menadžerskim inovacijama koje ubrzavaju učenje i prilagođavanje promenama unutar organizacije;
- Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih: Povratne informacije pomažu zaposlenima da se osećaju viđenim i cenjenim, što povećava njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom, a samim tim i spremnost za lični rast i razvoj.

Ovi dokazi potvrđuju da uspostavljanje kulture povratnih informacija nije samo teorijska praksa, već ima merljive pozitivne efekte na učenje, promene i razvoj unutar izvrsnih organizacija

Izvrsna organizacija uspostavlja kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene i doprinosi ličnom razvoju i rastu kroz sledeće ključne korake i prakse:

- Stvaranje zajedničkog razumevanja svrhe povratnih informacija
  Organizacija jasno definiše šta su povratne informacije i zašto su važne, čime se izbegavaju nesporazumi i nedoslednosti u njihovoj primeni. Ovo zajedničko razumevanje omogućava da povratne informacije postanu redovan i prirodan deo svakodnevnog rada;
- Izgradnja kulture poverenja i dvosmerne komunikacije
  Podstiče se otvorena i iskrena razmena povratnih informacija između zaposlenih i menadžera, gde se povratna sprega ne doživljava kao kritika već kao prilika za rast i razvoj. Ovo osnažuje zaposlene da daju povratne informacije menadžerima i kolegama, što doprinosi jačanju međusobnog poverenja;

- Redovno i pravovremeno pružanje povratnih informacija
  Povratne informacije se daju kontinuirano, ne samo formalno na godišnjim pregledima već i kroz redovne sastanke jedan na jedan ili neformalne razgovore, kako bi zaposleni mogli brzo da uče i prilagođavaju se;
- Fokus na konstruktivnost i konkretne primere
  Povratne informacije su usmerene na činjenice i konkretne primere, sa ciljem da pomognu zaposlenima da prepoznaju svoje jake strane i oblasti za poboljšanje, čime se podstiče njihovo profesionalno usavršavanje i lični razvoj;
- Podsticanje pozitivnog ponašanja i priznanje uspeha
  Organizacija redovno pruža i pozitivne povratne informacije koje motivišu zaposlene, povećavaju njihov moral i angažman, što doprinosi zadržavanju talenata i stvaranju pozitivne radne atmosfere;
- Obuka menadžera i zaposlenih za veštine davanja i primanja povratnih informacija
  Razvijaju se veštine potrebne za efikasno i empatično pružanje povratnih informacija, uključujući aktivno slušanje i upravljanje emocionalnim reakcijama, čime se olakšava proces učenja i prihvatanja promena;
- Jačanje odgovornosti kroz povratne informacije
  Povratne informacije služe kao alat za preuzimanje odgovornosti zaposlenih za svoje zadatke i ponašanja, što doprinosi njihovom ličnom rastu i boljem postizanju organizacionih ciljeva:
- Podrška promenama kroz kulturu povratnih informacija
  Kultura povratnih informacija pomaže organizaciji da lakše upravlja promenama jer zaposleni kroz otvorenu komunikaciju i konstruktivne povratne informacije brže uče i prilagođavaju se novim uslovima.

Ovim pristupom izvrsne organizacije stvaraju okruženje u kome su povratne informacije ključni alat za kontinuirano učenje, motivaciju, razvoj i uspeh kako pojedinaca, tako i celog tima i organizacije.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za uspostavljanje kulture povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene i doprinosi ličnom razvoju i rastu, primarno leži na menadžerima i liderima. Oni treba da preuzmu vodeću ulogu u stvaranju zajedničkog razumevanja svrhe povratnih informacija, osnaživanju zaposlenih da daju iskrene povratne informacije i podsticanju dvosmerne komunikacije unutar organizacije.

Ključni zadaci menadžera u ovom procesu su:
- stvaranje kulture poverenja gde su povratne informacije prihvaćene kao prilika za učenje i razvoj;
- povećanje brzine i lakoće protoka povratnih informacija kroz redovne razgovore i postavljanje pitanja;
- davanje konstruktivnih, pravovremenih i fokusiranih povratnih informacija koje pomažu zaposlenima da prepoznaju oblasti za poboljšanje i nastave sa pozitivnim ponašanjem;
- podrška zaposlenima u razumevanju i prihvatanju povratnih informacija kao sredstva za lični i profesionalni razvoj.

Dakle, lideri i menadžeri su ključni akteri u uspostavljanju i održavanju kulture povratnih informacija koja doprinosi rastu zaposlenih i organizacije u celini.

Mala organizacija održivih performansi treba da uspostavlja i neguje kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene, i doprinosi ličnom razvoju i rastu. Kultura povratnih informacija pruža zaposlenima sigurnost da izraze svoje stavove, primaju konstruktivne kritike i prepoznaju svoja ostvarenja, što je ključno za kontinuirani profesionalni razvoj.

Redovne i dvosmerne povratne informacije pomažu u stvaranju poverenja, povećavaju angažman i odgovornost, a i motivišu zaposlene da unaprede svoje veštine i

doprinesu uspehu organizacije. Takav pristup doprinosi stvaranju okruženja učenja i inovacija, koje je posebno važno za male organizacije koje teže održivim performansama.

Literatura

- How to Implement Organizational Change Successfully, 16.03.2023.
- The Importance of Organizational Change: Key Benefits and Strategies for Success, 02.01.2025.
- Mastering Organizational Change: Key Strategies for Successful change management 14.01.2025.
- The Importance of Organizational Change: Key Benefits and Strategies for Success, 02.01.2025.
- How to gain and sustain a competitive edge through transformation, 16.10.2023.
- Mastering Organizational Change: Key Strategies for Successful change management, 14.01.2025.
- Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices, 28.02.2025.
- The Role of Leadership in Changing Organizational Culture, 18.09.2023.
- Change Leadership and Organizational Culture: Attributes and Strategies to Manage Change Effectively and Successfully, 16.09.2024.
- A Conceptual Model of Listening and Responding to External Stakeholders, 11.07.2024.
- Communicating with stakeholders: The Role of Active Listening in Stakeholder Communication, 09.04.2025.
- Organizational Listening and Response, book 2024.
- Fostering a Culture of Continuous Improvement in an Organization, 13.01.2025.
- Creating a Culture of Continuous Improvement: Strategies to Foster Innovation and Growth, 18.09.2023.
- The Power Of Continuous Learning: Igniting Employee Growth And Success, 10.11.2023.
- Learning From Organizational Experience, januar 2003.
- Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, 12.09.2016.
- Organizational Learning From Failure: Present Theory and Future Inquiries, juni 2017.
- Feedback culture: Great learning design as a bridge to culture building, 30.04.2024.
- Building a culture of feedback: insights from an HR expert, 20.05.2025.
- Creating Effective Feedback Cultures in the Workplace: A Guide to Success, 30.01.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

2.3 Omogućavanje kreativnosti i inovacija

Organizacija koja teži da bude prepoznata po održivim performansama omogućava kreativnost i inovacije.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *postavlja ambiciozne ciljeve koji podstiču kreativno, inovativno i radikalno inovativno razmišljanje u skladu sa svojom svrhom (misijom), vizijom i strategijom;*
- *obezbeđuje liderski pristup koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije i uklanjajući prepreke za promene;*
- *omogućava kulturu u kojoj se kreativnost, inovacija i „disruptive thinking" (radikalno inovativno razmišljanje) ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju i gde se lekcije brzo uče i dele;*
- *razvija okruženje u kojem različitost ljudi, iskustva, razmišljanja, veština i kulture i međufunkcionalna saradnja doprinose kreativnosti i inovacijama;*
- *obezbeđuje odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost za poboljšavanje i podsticanje inovacija;*
- *uključuje se u aktivnosti učenja, poređenjem sa najboljim praksama (benčmarking) i saradnjom, kako bi identifikovala i delila prilike za kreativnost, inovacije i radikalno inovativno razmišljanje unutar i izvan svog ekosistema.*

2.3.1 Postavljanje ambicioznih ciljeva

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse postavlja ambiciozne ciljeve koji podstiču kreativno, inovativno i „disruptive thinking" (radikalno inovativno razmišljanje) u skladu sa svojom svrhom (misijom), vizijom i strategijom.

Izvrsna organizacija ne samo da postavlja ambiciozne ciljeve već ih oblikuje na način koji podstiče kreativnost, inovacije i radikalno inovativno razmišljanje. Ti ciljevi su uvek usklađeni sa njenom misijom, vizijom i strategijom, jer organizacija mora da ostane dosledna svojim temeljnim vrednostima dok istovremeno pomera granice i redefiniše industrijske standarde.

Takva organizacija stvara okruženje gde se podstiče eksperimentisanje i učenje na greškama, omogućavajući timovima da se odvaže na nekonvencionalne pristupe i revolucionalne ideje. Ona postavlja izazovne ali dostižne ciljeve koji inspirišu zaposlene da preispitaju postojeće paradigme i traže rešenja koja menjaju način rada, razmišljanja ili tržišne dinamike.

Osim toga, izvrsne organizacije kontinuirano preispituju svoje strategije i prilagođavaju ih novim prilikama, tehnološkim naprecima, sagledanim u drugim organizacijama, i promenama u društvenom kontekstu. Na taj način ostaju relevantne, agilne i uvek korak ispred konkurencije.

Izvrsna organizacija reguliše postavljanje ambicioznih ciljeva kroz više formalnih i neformalnih mehanizama:

- Strategijski dokumenti – Organizacija definiše svoje dugoročne ciljeve, uključujući podsticanje inovacija i radikalnog inovativnog razmišljanja, u svojoj strategiji razvoja, misiji i viziji. Ovi dokumenti služe kao temelj za sve dalje odluke;
- Organizaciona kultura – Norme, vrednosti i očekivanja unutar kompanije podstiču kreativnost i preduzetnički duh. Kultura koja nagrađuje inovativne ideje stvara prostor za ambiciozne ciljeve;
- Sistemi upravljanja – Modeli upravljanja inovacijama, kao što su *OKR (Objectives and Key Results)* ili *SMART* ciljevi, omogućavaju organizaciji da strukturirano postavlja ambiciozne ciljeve i prati njihov napredak;
- Politike i procedure – Interni pravilnici mogu sadržati smernice koje podstiču inovativno i radikalno inovativno razmišljanje. Na primer, mogu postojati politike za ulaganje u

istraživanje i razvoj, podršku internim startap inicijativama ili modeli za brzu validaciju ideja;
- Liderstvo i podsticaji – Menadžment i lideri postavljaju ton i očekivanja. Kada lideri aktivno promovišu eksperimentisanje i prihvatanje neuspeha kao dela procesa učenja, organizacija postaje inovativna;
- Okviri za saradnju – Partnerstva sa istraživačkim centrima, startapovima i tehnološkim ekosistemima omogućavaju organizaciji da ostane relevantna i postavi ambiciozne ciljeve koji pomeraju granice industrije.

Sve ove regulative pomažu organizaciji da ostane dosledna svojoj svrsi, ali i da stalno pomera granice i redefiniše budućnost.

Odgovornost za postavljanje ambicioznih ciljeva koji podstiču kreativno, inovativno i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje) obično leži na različitim nivoima unutar organizacije, uključujući:
- Top-menadžment i izvršne lidere – Generalni direktor, izvršni tim i upravni odbor igraju ključnu ulogu u definisanju strateških pravaca i postavljanju ciljeva koji su u skladu sa misijom, vizijom i vrednostima organizacije;
- Strateške timove i odeljenje za inovacije – Posebne grupe unutar organizacije, kao što su timovi za istraživanje i razvoj, strategiju i inovacije, rade na identifikaciji „disruptive" tj. radikalno inovativnih prilika i transformacionih inicijativa;
- Menadžere na srednjem nivou – Direktori i tim lideri igraju važnu ulogu u prevođenju strateških ciljeva na operativni nivo, obezbeđuju da se ambiciozni ciljevi realizuju kroz konkretne projekte i inicijative;
- Zaposlene i timove – Organizacije koje neguju kulturu inovacija često podstiču uposlenike da aktivno predlažu ideje, eksperimentišu novim pristupima i učestvuju u oblikovanju strateških ciljeva;
- Spoljne saradnike i partnere – Konsultanti, akademske institucije, startapovi i tehnološki partneri mogu imati značajan uticaj na postavljanje „disruptive" (radikalno inovativnih ciljeva) i usmeravanje organizacije ka inovacijama.

Dakle, odgovornost je distribuirana i zahteva sinergiju između svih aktera unutar organizacije. Najuspešnije kompanije su one koje omogućavaju da inovacije dolaze sa svih nivoa, a ne samo od vrha ka dnu.

Zaposleni se upoznaju sa postavljenim ambicioznim ciljevima kroz različite mehanizme komunikacije i angažovanja unutar organizacije, npr. putem:
- Interne komunikacije – Organizacije koriste interne kanale kao što su imejl bilteni, intranet platforme, prezentacije i sastanci kako bi preneli strateške ciljeve zaposlenima;
- Obuka i radionica – Kroz treninge i edukacije, zaposleni mogu detaljno razumeti kako se ciljevi odnose na njihov rad i kako mogu doprineti inovacijama;
- Inspirativnih lidera – Menadžeri i lideri organizacije aktivno prezentuju viziju i podstiču zaposlene da razmišljaju radikalno inovativno i kreativno;
- Sistema nagrađivanja i podsticaja – Organizacije često implementiraju programe nagrađivanja koji motivišu zaposlene da predlažu inovativna rešenja u skladu sa strategijom;
- Inovacioni centri i platforme – Koriste se digitalne platforme, kao što su interne mreže za deljenje ideja ili programi za predlaganje inovacija, kako bi svi imali priliku da aktivno učestvuju;
- Redovnih povratnih informacija – Transparentna razmena informacija između zaposlenih i rukovodstva obezbeđuje da svako zna kako njegov rad doprinosi široj strategiji organizacije.

Šta je to inovacioni centar?

Inovacioni centar je organizacija ili koordinirana grupa organizacija sa komplementarnim ekspertizama i ciljevima usmerenim prema društvenoj koristi, koja nude

set usluga i aktivnosti koje podržavaju mala i srednja preduzeća u procesu njihove digitalne transformacije i inovacija, delujući kao centralna tačka kontakta i ekspertize.

Mala organizacija održivih performansi treba da postavlja ambiciozne ciljeve koji podstiču kreativno, radikalno inovativno („*disruptive thinking*") razmišljanje, u skladu sa svojom svrhom, misijom, vizijom i strategijom. Ambiciozni ciljevi su važni jer mogu podstaći organizaciju da se usredsredi na održivi rast, inovacije i konkurentsku prednost, što je ključno i za male organizacije koje žele da budu relevantne i dugoročno uspešne na svom tržištu.

Postavljanje takvih ciljeva omogućava organizaciji da integriše održivost u svoj poslovni model i da doprinese višim društvenim i ekološkim ciljevima, uz istovremeno podsticanje transformacije i prilagođavanja tržišnim promenama. Liderstvo u malim organizacijama koje teži održivosti upravo treba da uskladi ambicije sa strategijom i da identifikuje ključne oblasti fokusa gde inovacije mogu imati najveći uticaj.

Dakle, za malu održivu organizaciju postavljanje ambicioznih ciljeva koji izazivaju kreativnost i radikalno inovativno razmišljanje jeste preporučena praksa za ostvarivanje dugoročnog razvoja i usklađivanje sa svojom misijom, vizijom i strategijom.

2.3.2 Obezbeđenje liderskog pristupa

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje liderski pristup koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, uklanjajući prepreke za promene.

Izvrsna organizacija obezbeđuje liderski pristup koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, kao i uklanjanje prepreka za promene kroz:

- Liderstvo u savremenim organizacijama ima ključnu ulogu u podsticanju inovacija i kreativnosti. Efektivni lideri stvaraju okruženje u kojem su zaposleni motivisani da iznose nove ideje i eksperimentišu, bez straha od neuspeha. To podrazumeva razvoj kulture u kojoj se greške posmatraju kao prilike za učenje, a ne kao razlog za sankcionisanje;
- Organizacije koje žele da budu inovativne moraju stalno da unapređuju svoje procese i sisteme, kako bi omogućile razvoj i primenu novih ideja i znanja. To zahteva permanentno učenje i otvorenost ka promenama;
- Lideri koji žele da uklone prepreke za inovacije moraju aktivno da prepoznaju i eliminišu barijere kao što su rigidni procesi, kultura straha od neuspeha, nedostatak raznolikosti u timovima i ograničeni resursi. Promovisanje fleksibilnosti, raznolikosti i strateško upravljanje resursima su ključne strategije za prevazilaženje ovih prepreka;
- Savremeni menadžment naglašava važnost brzog reagovanja na promene i prilagođavanja, što je osnovna pretpostavka uspešnosti. Lideri moraju imati sposobnost da prepoznaju promene iz okruženja, analiziraju ih i organizuju promene unutar organizacije, čime omogućavaju stalni razvoj i inovacije.

Uklanjanje prepreka za promene:

- Barijere za kreativnost i inovacije uključuju otpor prema promenama, strah od neuspeha, rigidne strukture i procese, kao i nedostatak raznovrsnosti mišljenja. Izvrsna organizacija prepoznaje ove barijere i aktivno radi na njihovom uklanjanju kroz promovisanje kulture otvorenosti, saradnje i eksperimentisanja;
- Lideri igraju ključnu ulogu u razbijanju ovih barijera tako što podstiču zaposlene na razmenu ideja, prihvatanje rizika i zajedničko rešavanje problema, čime se oslobađa puni inovativni potencijal organizacije.

Sve ovo može se postići izgradnjom kulture poverenja, fleksibilnosti, stalnog učenja i otvorenosti prema novim idejama, što je preduslov za dugoročan uspeh u dinamičnom poslovnom okruženju.

Izvrsna organizacija reguliše obezbeđivanje liderskog pristupa koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, kao i uklanjanje prepreka za promene kroz više ključnih elemenata organizacionog dizajna i kulture:

- Organizacioni dizajn: U savremenim organizacijama inovativno ponašanje i podsticanje kreativnosti su sistemski regulisani kroz organizacioni dizajn. To uključuje jasno definisane procese organizacionog učenja, timskog rada, liderstva, organizacione kulture i sistema motivacije i nagrađivanja. Ove komponente su prepoznate kao ključni faktori uspeha inovativnih preduzeća i predstavljaju formalizovane okvire unutar kojih se razvija liderski pristup koji podstiče inovacije i uklanja prepreke za promene;
- Liderstvo: Liderstvo je regulisano kao proces koji je usmeren na promene, kreiranje vizije i strategije, izgradnju timova, motivaciju i inspiraciju zaposlenih. Efektivno liderstvo podrazumeva omogućavanje slobode, nezavisnog razmišljanja, konstruktivne kritike i kreativnosti kod zaposlenih. Time se stvara ambijent u kojem su prepreke za promene minimizirane, a inovacije podstaknute;
- Organizaciona kultura: Izvrsna organizacija reguliše i razvija organizacionu kulturu koja podržava kreativnost i inovacije kroz vrednosti kao što su otvorenost, saradnja, tolerancija na greške i stalno učenje. Takva kultura je često formalizovana kroz interne politike, procedure i vrednosne sisteme koji su deo strategije razvoja ljudskih resursa i liderstva;
- Sistemi nagrađivanja i motivacije: Jasno definisani sistemi nagrađivanja i motivacije su deo regulative i oni stimulišu inovativno ponašanje i uklanjaju barijere za promene, jer prepoznaju i nagrađuju doprinos zaposlenih u procesu inovacija;
- Pravila i procedure: U inovativnim organizacijama pravila i procedure su fleksibilno postavljene tako da ne guše kreativnost, već omogućavaju eksperimentisanje i brzo prilagođavanje promenama.

Dakle, izvrsna organizacija reguliše liderski pristup koji podstiče kreativnost i inovacije i uklanja prepreke za promene kroz integrisane elemente organizacionog dizajna, liderstva, kulture i sistema nagrađivanja, što je potvrđeno i u relevantnoj stručnoj literaturi i empirijskim istraživanjima.

Za obezbeđenje liderskog pristupa koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, kao i uklanjanje prepreka ka promenama, primarno je odgovorno najviše rukovodstvo organizacije. Oni preuzimaju krajnju odgovornost za efektivnost sistema menadžmenta, uspostavljaju strategiju, politiku i ciljeve organizacije, te kreiraju i održavaju okruženje u kojem zaposleni mogu u potpunosti da učestvuju u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Lideri su ti koji uspostavljaju viziju i pravac, inspirišu zaposlene da ostvare tu viziju uprkos preprekama i vode organizacione promene u cilju stvaranja fleksibilne i efikasne organizacije sposobne da se brzo prilagodi izazovima okruženja. Takođe, lideri na svim nivoima organizacije imaju ulogu u kreiranju podsticajne klime za učenje, inovacije i preuzimanje rizika, što je ključno za uklanjanje prepreka za promene.

Dakle, odgovornost za ovaj liderski pristup leži na:

- najvišem rukovodstvu koje postavlja strategiju, politiku i ciljeve i obezbeđuje resurse i podršku za inovacije;
- liderima na svim nivoima, koji kroz svoje liderske veštine i ponašanja motivišu, inspirišu i usmeravaju zaposlene ka kreativnosti i inovacijama, kao i ka prevazilaženju prepreka za promene.

Iz navedenog zaključujemo da su najviše rukovodstvo i svi lideri unutar organizacije zajedno odgovorni za obezbeđenje liderskog pristupa koji podstiče kreativnost, inovacije, uklanjajući prepreke za promene.

Zaposleni se upoznaju sa liderskim pristupom koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije; takođe, uklanja prepreke za promene, prvenstveno kroz efikasnu i transparentnu komunikaciju unutar organizacije.

Načini upoznavanja zaposlenih sa liderskim pristupom:

- Jasno i kontinuirano saopštavanje vizije i vrednosti: Lideri redovno prezentuju viziju i ciljeve organizacije na jednostavan i inspirativan način, koristeći priče, primere i dosledno ponavljanje kako bi svi zaposleni razumeli i prihvatili liderski pristup;
- Otvoreni dijalog i dvosmerna komunikacija: Kroz sastanke, radionice i neformalne razgovore, zaposleni imaju priliku da izraze svoje mišljenje, postavljaju pitanja i dobiju povratne informacije, što gradi poverenje i podstiče kreativnost;
- Obuke i edukacije o liderskim veštinama i komunikaciji: Organizuju se programi i treninzi koji razvijaju liderske komunikacione veštine, emocionalnu inteligenciju, aktivno slušanje i rešavanje konflikata, čime se zaposlenima približava liderski pristup i jača njegovo razumevanje;
- Lideri daju primer svojim ponašanjem: Lideri svojim svakodnevnim postupcima, transparentnošću, poštovanjem različitosti i priznavanjem doprinosa zaposlenih pokazuju kako se primenjuje liderski pristup, čime motivišu zaposlene da slede isti model;
- Kultura otvorenosti i podrške: Kroz podsticanje slobode izražavanja ideja i tolerancija na greške, zaposleni se ohrabruju da budu kreativni i inovativni, a prepreke za promene se smanjuju.

Ukratko, zaposleni se upoznaju sa liderskim pristupom kroz kombinaciju jasne, inspirativne i dvosmerne komunikacije, edukacije, vođenja primerom i stvaranja kulture poverenja i podrške unutar organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi liderski pristup koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, uz aktivno uklanjanje prepreka ka promenama. Transformaciono liderstvo je naročito efikasno u ovom smislu, jer direktno i indirektno podstiče kreativnost i inovativno ponašanje zaposlenih kroz motivacione, kognitivne i relacione faktore. Takav liderski stil pomaže da se zaposleni osećaju osnaženo da koriste svoje kreativne kapacitete i budu spremni na inovacije, što je ključno za uspeh male organizacije koja teži održivim performansama.

Kreativni menadžment, kao deo liderskog pristupa, fokusira se na stvaranje procesa i kulture u kojoj se nove ideje vrednuju i implementiraju, čime se širi inovaciona praksa u organizaciji na svim nivoima. Efektivno liderstvo podstiče spremnost zaposlenih na preuzimanje rizika i sledbenike usmerava ka aktivnom ostvarivanju ciljeva, što je neophodno za prevazilaženje prepreka i uspešno prilagođavanje promenama.

Dakle, za malu održivu organizaciju je ključno da liderstvo bude kreativno i inovativno orijentisano, i da podstiče otvorenost prema promenama i eliminiše barijere za njihovu implementaciju u skladu sa strategijom i misijom organizacije.

2.3.3 Ohrabrivanje kreativnosti, inovacija i „*disruptive thinking*" (radikalnog inovativnog razmišljanja)

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse omogućava kulturu u kojoj se kreativnost, inovacija i „disruptive thinking" – radikalno inovativna razmišljanja ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju i gde se lekcije brzo uče i dele.

Izvrsna organizacija omogućava kulturu u kojoj se kreativnost, inovacija i *„disruptive thinking"* (radikalno inovativna razmišljanja) ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju, a lekcije se brzo uče i dele. Takva organizacija stvara podržavajući kontekst u kome kreativne ideje mogu da nastanu i budu efikasno implementirane, što je ključno za inovacije. Organizaciona

kultura i klima su preduslovi za inovacije, jer podstiču poverenje, saradnju, otvorenost prema novim idejama, kao i spremnost na rizik i eksperimentisanje. U takvim organizacijama postoji visoka interakcija i konstruktivne debate na svim nivoima, gde se konflikti vide kao prilike za kreativna rešenja, a članovi dele zajedničku viziju i vrednosti. Lideri igraju ključnu ulogu u negovanju takve kulture, jer njihova podrška i uključenost omogućavaju zaposlenima da se osećaju odgovornim i slobodnim da inoviraju. Kreativnost i inovativnost nisu rezervisane samo za male grupe, već su zadatak i odgovornost svih zaposlenih u organizaciji.

Takođe, u takvim organizacijama se podstiče brzo učenje i deljenje iskustava, što omogućava brzu adaptaciju i kontinuirano unapređenje. Organizacije koje neguju ovakvu kulturu imaju prednost na tržištu kroz veću profitabilnost, rast i konkurentnost, jer uspešno mobilišu znanja i veštine svojih zaposlenih za stvaranje novih p/u i metoda rada.

Ukratko – izvrsna organizacija je ona koja gradi i održava kulturu inovacija kroz podršku kreativnosti, otvorenosti, saradnje i brzog učenja, čime omogućava vanvremensko razmišljanje i kontinuirani razvoj.

Izvrsna organizacija je regulisala omogućavanje kulture u kojoj se kreativnost, inovacija i radikalno inovativno razmišljanje ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju, kao i gde se lekcije brzo uče i dele, kroz sistem masovnog inoviranja koji uključuje široko učešće zaposlenih i drugih ključnih učesnika.

Osim toga, organizacije koje uspešno regulišu ovu kulturu razvijaju formalne programe i inicijative za podršku inovacijama, kao što su inkubatori, akceleratori i interni takmičarski programi, koji omogućavaju strukturirano eksperimentisanje i učenje iz grešaka. Lideri u takvim organizacijama ohrabruju preuzimanje rizika i vrednuju greške kao deo procesa učenja, čime se podstiče kreativno i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje). Takođe, kontinuirana obuka i obuka zaposlenih su sastavni deo regulative koja obezbeđuje održavanje inovativne kulture.

Dakle, izvrsna organizacija reguliše ovu kulturu kroz sistemske, organizacione i menadžerske prakse koje integrišu inovacije u strateški razvoj, podstiču široko učešće i omogućavaju brzo učenje i deljenje znanja.

Za sprovođenje kulture u kojoj se kreativnost, inovacija i radikalno inovativno razmišljanje ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju, kao i gde se lekcije brzo uče i dele, ključnu odgovornost imaju lideri unutar organizacije. Liderstvo igra centralnu ulogu u razvoju i održavanju takve inovativne kulture jer lideri postavljaju viziju, kreiraju okruženje koje podstiče kreativnost i saradnju, obezbeđuju potrebne resurse i podršku za eksperimentisanje, a grade i kulturu poverenja gde se neuspeh posmatra kao prilika za učenje.

Lideri svojim primerom motivišu zaposlene da preuzimaju rizike i otvoreno dele ideje, dok kroz jasnu i inspirativnu viziju usmeravaju organizaciju ka inovacijama. Takođe, oni podstiču timski rad i razmenu znanja između različitih odeljenja, čime se obogaćuje osnova za inovacije. Pored lidera, važnu ulogu ima i sama organizaciona kultura koja treba da podržava otvorenost, toleranciju prema riziku i promenama, kao i transparentnu komunikaciju i nagrađivanje inovativnih doprinosa.

Ukratko, odgovornost za sprovođenje i održavanje takve kulture leži prvenstveno na rukovodstvu i liderima organizacije, koji svojim delovanjem i strategijama kreiraju uslove za kontinuirano učenje, inovacije i „*disruptive thinking*" – radikalno inovativno razmišljanje.

Zaposleni se upoznaju sa kulturom u kojoj se kreativnost, inovacija i vanvremensko razmišljanje ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju, kao i gde se lekcije brzo uče i dele,

prvenstveno kroz otvorenu i transparentnu komunikaciju unutar organizacije. Komunikacija je ključni element koji omogućava razmenu ideja, povratnih informacija i iskustava, stvarajući atmosferu poverenja i saradnje. Organizacije koriste različite kanale komunikacije kao što su sastanci, radionice, *brainstorming* sesije, interne internet platforme za razmenu ideja, elektronska pošta i neformalni razgovori, kako bi obezbedile da poruke o vrednostima i očekivanjima dopru do svih zaposlenih.

Pored toga, lideri i menadžeri igraju važnu ulogu u prenošenju i jačanju ove kulture kroz svoj primer, podsticanje iskrenosti, otvorenosti i tolerancije prema riziku i greškama. Organizacije takođe organizuju interne kampanje, obuke i koučing programe za promotere željene kulture, koji motivišu kolege i pomažu u usvajanju novih vrednosti i ponašanja. Redovne povratne informacije i priznanja za inovativne doprinose dodatno jačaju angažovanost zaposlenih i stvaraju klimu u kojoj se kreativnost i inovacije kontinuirano podstiču i nagrađuju.

Ukratko, upoznavanje zaposlenih sa ovakvom kulturom se ostvaruje kroz integrisanu strategiju komunikacije, edukacije, podrške lidera i aktivno uključivanje zaposlenih u procese razmene znanja i nagrađivanja inovacija.

Mala organizacija održivih performansi treba da omogući kulturu u kojoj se kreativnost, inovacija i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje) ohrabruju, prepoznaju i nagrađuju. Takva kultura je ključna za brzo učenje i deljenje lekcija unutar organizacije, što omogućava brzu adaptaciju i osnaživanje zaposlenih za stvaranje inovativnih rešenja.

Ohrabrivanje i nagrađivanje inovativnih ideja u okolini gde se lekcije brzo uče doprinosi stvaranju otpornosti i agilnosti organizacije, čime se podstiče stalni razvoj i poboljšanje. Kultura koja podržava radikalno inovativno mišljenje i kreativni pristup doprinosi održivom razvoju i jačanju konkurentske prednosti, posebno u manjim organizacijama koje se fokusiraju na održive performanse.

Dakle, mala održiva organizacija treba svesno da neguje i aktivno podržava takvu kulturu kao deo svoje strategije i svakodnevnog rada.

2.3.4 Različitosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razvija okruženje u kojem različitost ljudi, iskustva, razmišljanja, veština i kulture i međufunkcionalna saradnja doprinose kreativnosti i inovacijama.

Izvrsna organizacija shvata da je različitost ključni katalizator za inovacije i kreativnost. Kada ljudi donose različita iskustva, perspektive i veštine, dolazi do sinergije koja podstiče nove ideje i nekonvencionalna rešenja.

Međufunkcionalna saradnja je još jedan snažan pokretač inovacija. Kada različiti timovi i odeljenja rade zajedno, razmenjuju znanja i pristupe problemima iz različitih uglova, organizacija dobija mogućnost da razvija holistička i napredna rešenja.

Kultura koja podstiče otvorenu komunikaciju, poštovanje različitih mišljenja i hrabrost za eksperimentisanje stvara okruženje u kojem kreativnost cveta, a inovacije, umesto izolovanih inicijativa, postaju deo organizacione strategije.

Postoje različiti izvori koji definišu značaj različitosti, kreativnosti i inovacija u organizacijama. Na primer, upravljanje inovacijama i kreativnošću se često opisuje kao ključni faktor za uspeh organizacija u savremenom poslovnom okruženju. Kreativnost se smatra osnovom inovacija, dok se inovacije definišu kao primenjena kreativnost.

Takođe, organizacione inovacije, uključujući međufunkcionalnu saradnju i podsticanje različitosti, prepoznate su kao nužan element strategije razvoja svake moderne organizacije. Ove inovacije omogućavaju kompanijama da unaprede poslovne procese, povećaju efikasnost i optimizuju resurse, čime se direktno doprinosi kreativnosti i inovacijama.

Odgovornost za razvoj takvog okruženja leži na više nivoa unutar organizacije:

- Lideri i menadžment – Oni postavljaju ton i strategiju. Njihova uloga je da definišu vrednosti organizacije, promovišu otvorenost i podrže politike koje podstiču različitost i kreativnost;
- Odeljenje za ljudske resurse (kadrovske službe) – Oni obezbeđuju obuhvatne i uključujuće prakse zapošljavanja, obuke i programe razvoja koji neguju različitost i podstiču inovativno razmišljanje;
- Timovi i zaposleni – Svaki pojedinac igra ključnu ulogu u izgradnji kreativne i inovativne kulture. Kada zaposleni aktivno sarađuju, razmenjuju ideje i prihvataju različite perspektive, stvaraju plodno tlo za inovacije;
- Organizaciona struktura i kultura – Način na koji su timovi organizovani, kako se vrednuje međufunkcionalna saradnja i koliko se podstiče eksperimentisanje direktno utiču na sposobnost organizacije da inovira.

Uspeh u kreiranju takvog okruženja zavisi od koordinacije svih ovih faktora.

Zaposleni se upoznaju sa potencijalima takvog okruženja kroz različite strategije i inicijative koje organizacije primenjuju:

- Obuke i radionice – Mnoge kompanije organizuju obuke o značaju različitosti i obuhvatu i uključivanju, kao i o načinima na koje međufunkcionalna saradnja može doprineti inovacijama;
- Interni programi mentorstva – Iskusni zaposleni mogu pomagati novim kolegama u razumevanju organizacione kulture i podsticanju kreativnog razmišljanja;
- Podsticanje otvorene komunikacije – Kultura koja neguje razmenu ideja i različitih perspektiva omogućava zaposlenima da bolje razumeju kako različitost doprinosi inovacijama;
- Praktične inicijative – Organizacije često implementiraju projekte koji uključuju timove iz različitih sektora kako bi se podstakla kreativnost i inovativnost;
- Korišćenje tehnologije – Digitalne platforme i alati za upravljanje talentima pomažu zaposlenima da se povežu, razmenjuju ideje i uče o inovacijama.

Mala organizacija održivih performansi treba da razvija okruženje u kojem različitost ljudi, iskustava, razmišljanja, veština i kultura, kao i međufunkcionalna saradnja, aktivno doprinose kreativnosti i inovacijama. Raznovrsnost i inkluzivnost (uključenost) podstiču različite perspektive, koje su ključne za generisanje novih i inovativnih ideja.

Takvo okruženje obezbeđuje slobodu izražavanja, sigurnost za eksperimentisanje i greške, i motivaciju za zajedničko učenje i deljenje iskustava. U kombinaciji sa međufunkcionalnom saradnjom, gde se ljudi sa različitih stručnih polja i veština udružuju, dolazi do sinergije koja dodatno podstiče kreativne procese i omogućava brže i kvalitetnije inovacije. Ovakva praksa doprinosi i jačanju organizacione otpornosti i agilnosti, što je posebno važno za male organizacije koje teže održivosti.

U malim organizacijama većina zaposlenih često obavlja različite zadatke kroz kombinaciju nekoliko funkcionalnih oblasti, pa saradnja između tih uloga i korišćenje različitih iskustava i znanja doprinosi kreativnosti i inovacijama. Dakle, nije reč o striktno formalnoj međufunkcionalnoj strukturi kakva postoji u većim organizacijama, nego o prirodnom deljenju znanja i iskustava u okviru malog tima radi postizanja zajedničkih ciljeva i inovativnih rešenja.

Drugim rečima, koncept međufunkcionalne saradnje je primenjiv i koristan i u malim organizacijama, ali treba biti prilagođen njihovoj realnosti i veličini, fokusirajući se na

saradnju i razmenu različitih veština i znanja unutar tima, a ne na formalno organizacione strukture.

2.3.5 Obezbeđenje odgovarajućih alata, resursa, veština i stručnosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost za poboljšavanje i podsticanje inovacija.

Izvrsna organizacija obezbeđuje odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost koji su neophodni za poboljšavanje i podsticanje inovacija. Menadžment inovacija u organizaciji uključuje planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu inovacionih procesa od ideje do realizacije, što podrazumeva obezbeđivanje potrebnih resursa i stručnosti za uspešno upravljanje inovacijama.

Ključne sposobnosti za menadžment inovacija uključuju prepoznavanje prilika, sticanje i prenos znanja, generisanje novih ideja, izbor odgovarajućih inovacionih strategija, izvršavanje projekata i implementaciju promena u organizaciji. Takođe, inovativna organizacija mora imati pristup adekvatnim finansijskim sredstvima, infrastrukturi, obukama i podršci za razvoj inovativnih p/u.

Pored toga, razvoj veština kao što su analitičko razmišljanje, aktivno učenje i inovacije ključan je za uspeh u savremenom poslovnom okruženju, što dodatno potvrđuje značaj obezbeđivanja stručnosti unutar organizacije.

Ukratko, izvrsna organizacija koja želi da podstakne inovacije mora sistematski obezbediti alate, resurse, veštine i stručnost kroz adekvatno upravljanje inovacionim procesima i podršku inovacionim politikama i programima.

U dokumentima sistema menadžmenta opisano je kako i kada organizacija obezbeđuje odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost za poboljšavanje i podsticanje inovacija. Obično se to rešava u dokumentima o menadžmentu inovacija i to obuhvata planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu inovacionih procesa, što uključuje i obezbeđivanje potrebnih resursa i stručnosti za realizaciju inovacija. Takođe, u vodičima i primerima dobre prakse naglašava se značaj inovacione infrastrukture i saradnje sa različitim institucijama koje pružaju resurse, obuke i davanje tehnoloških saveta, što omogućava malim i srednjim preduzećima razvoj inovacionih kapaciteta.

Ovi izvori potvrđuju da je sistemska podrška kroz alate, resurse, stručnost i veštine ključna za uspešno podsticanje inovacija u organizacijama, što je i deo inovacionih strategija i programa podrške na državnom i organizacionom nivou.

Za obezbeđenje odgovarajućih alata, resursa, veština i stručnosti za poboljšavanje i podsticanje inovacija u organizaciji najodgovorniji su lideri i menadžment, posebno direktor za inovacije ili osoba na sličnoj poziciji koja vodi inovacione procese. Ova osoba ili tim imaju zadatak da razvijaju i implementiraju inovacione strategije, identifikuju prilike za rast, vode tim za inovacije i obezbeđuju da inovacije budu usklađene sa strateškim ciljevima kompanije. Direktor za inovacije takođe prati trendove i tehnologije, upravlja projektima i budžetima, te obezbeđuje potrebne veštine i resurse za realizaciju inovacionih projekata.

Pored toga, angažovanje top-menadžmenta i liderstvo su ključni za uspeh inovacija jer lideri usmeravaju viziju, usklađuju kreativni potencijal i obezbeđuju podršku i entuzijazam unutar organizacije. Oni su često nosioci kritičnog tehničkog znanja i idejni začetnici inovacija, a njihova uloga je i da kreiraju okruženje koje podstiče inovativno ponašanje kroz organizacioni dizajn, timski rad i kulturu.

Takođe, u okviru inovacionog menadžmenta, članovi tima za inovacije imaju odgovornost za sprovođenje konkretnih aktivnosti i korišćenje specifičnih tehnika i alata koji

podržavaju inovacione procese, ali konačna odgovornost leži na rukovodstvu koje obezbeđuje uslove za njihovu primenu

Zaposleni se upoznaju da su obezbeđeni odgovarajući alati, resursi, veštine i stručnost za poboljšavanje i podsticanje inovacija na nekoliko ključnih načina:

- Komunikacija i transparentnost menadžmenta: Top-menadžment i inovacioni lideri aktivno komuniciraju sa zaposlenima o važnosti inovacija i dostupnosti resursa, objašnjavajući zašto su određena rešenja i alati optimalni za rad i razvoj inovacija. Time se podiže svest i razumevanje unutar cele organizacije;
- Uključivanje zaposlenih u inovacione procese: Organizacije često pozivaju zaposlene da daju svoje inovativne ideje i učestvuju u inovacionim inicijativama, čime im se daje pravo glasa i povećava njihovo zadovoljstvo i angažovanost. Ovakav pristup omogućava da zaposleni budu svesni dostupnih resursa i stručnosti koje mogu koristiti;
- Obuke i razvoj veština: Kroz programe obuke i edukacije zaposleni stiču potrebne veštine i znanja za korišćenje inovacionih alata i resursa, što je deo kontinuiranog razvoja i jačanja inovacionih kapaciteta unutar organizacije;
- Podrška kroz inovacione centre i fondove: U nekim slučajevima, kao što je podrška malim i srednjim preduzećima u Srbiji, zaposleni se upoznaju sa dostupnim resursima i alatima kroz projekte i inicijative koje finansiraju država i EU, a koje omogućavaju pristup finansijskoj, tehničkoj i stručnoj podršci.

Ovi načini obezbeđuju da zaposleni budu informisani i osnaženi da koriste odgovarajuće alate, resurse i veštine za podsticanje inovacija u svojim radnim sredinama.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost za podsticanje i poboljšavanje inovacija. Iako je veličina organizacije manja, adekvatna podrška u vidu alata za upravljanje znanjem, kreativnim procesima, upravljanje projektima i komunikacijom može značajno doprineti uspehu inovacija.

Ovi alati i resursi ne moraju biti skupi ili kompleksni, ali treba da budu prilagođeni potrebama male organizacije kako bi omogućili efikasno generisanje, testiranje i primenu novih ideja. Takođe, obuka zaposlenih za specifične veštine relevantne za inovacije i pristup stručnim znanjima (bilo interno ili kroz saradnju sa eksternim partnerima i institucijama) dodatno jačaju inovacioni potencijal organizacije.

Na ovaj način, mala održiva organizacija može bolje da se prilagodi promenama, unapredi svoje performanse i ostvari dugoročnu održivost kroz kontinuirane inovacije.

2.3.6 Aktivnosti učenja

U praksi uočavamo da se organizacija koja iskazuje održive performanse uključuje u aktivnosti učenja poređenjem sa najboljim praksama (benčmarking) i saradnjom, kako bi identifikovala i delila prilike za kreativnost, inovacije i izvanvremensko razmišljanje unutar i izvan svog ekosistema.

Izvrsne organizacije često koriste *benčmarking* i saradnju kao ključne strategije za učenje i unapređenje svojih procesa. *Benčmarking* im omogućava da porede svoje performanse, metode i rezultate sa najboljim praksama drugih organizacija, bilo unutar iste industrije ili šire. Ovo im pomaže da identifikuju oblasti za poboljšanje i usvoje efikasne pristupe.

Saradnja je još jedan važan aspekt učenja – izvrsne organizacije često sarađuju sa akademskim institucijama, istraživačkim centrima, industrijskim liderima i drugim organizacijama kako bi razmenile znanje, razvile inovacije i unapredile svoje kapacitete. Ovakve inicijative mogu uključivati zajedničke projekte, konferencije, radionice i mreže za razmenu iskustava.

Izvrsne organizacije koriste *benčmarking* i saradnju ne samo za unapređenje efikasnosti već i za identifikaciju prilika za kreativnost, inovacije i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje).

Benčmarking omogućava organizacijama da uče od lidera u industriji, ali umesto da ih samo oponašaju, često koriste ove uvide kao polaznu tačku za generisanje novih ideja. Na primer, neke kompanije se ne zadovoljavaju samo poboljšanjem postojećih procesa, već traže načine da ih radikalno transformišu putem inovacija.

Saradnja je još moćniji alat u ovom kontekstu. Kroz partnerstva sa akademskim institucijama, startapovima, kreativnim timovima i drugim organizacijama, izvrsne organizacije mogu stvoriti dinamične ekosisteme inovacija. Na primer, kompanije u tehnološkom sektoru često sarađuju sa univerzitetima na istraživanjima u oblasti veštačke inteligencije i novih tehnologija, što vodi do otkrića koja mogu promeniti industriju.

Odgovornost za uključivanje izvrsne organizacije u *benčmarking* i saradnju obično pripada većem broju aktera unutar organizacije, u zavisnosti od njene strukture i ciljeva:

- Top-menadžment i lideri – Visoko rukovodstvo, uključujući direktore i izvršne menadžere, postavlja strateške ciljeve organizacije i donosi odluke o uvođenju *benčmarking* a i saradnje kao sredstava za kontinuirani razvoj i inovacije;
- Timovi za strategiju i inovacije – U većim organizacijama postoje odeljenja ili timovi zaduženi za identifikaciju najboljih praksi, istraživanje tržišta i unapređenje poslovnih modela kroz saradnju sa eksternim partnerima;
- Odeljenje za ljudske resurse i razvoj talenata (kadrovske službe) – Zaduženo je za organizovanje programa obuke, razmene znanja i saradnje sa obrazovnim institucijama i profesionalnim udruženjima;
- Istraživački i razvojni timovi – U sektorima poput tehnologije, proizvodnje i farmacije, timovi za istraživanje i razvoj često preuzimaju inicijativu u povezivanju s akademskim institucijama i partnerima radi inovacija;
- Spoljni konsultanti i industrijska udruženja – Organizacije često angažuju eksperte iz određenih oblasti kako bi ih vodili kroz *benčmarking* procese i pomogli u pronalaženju prilika za stratešku saradnju.

U zavisnosti od organizacije, odgovornost može biti centralizovana ili razdeljena među više sektora.

Metodologija identifikacije prilika za kreativnost, inovacije i radikalno inovativno mišljenje često je definisana u dokumentima sistema menadžmenta, posebno u okviru upravljanja inovacijama. Na primer, postoje metodološki pristupi koji obuhvataju procese generisanja ideja, upravljanja inovacijama i transfera znanja.

Ovi dokumenti često uključuju strategije za prepoznavanje inovativnih mogućnosti, kao i alate za njihovu implementaciju u poslovne procese. Takođe, upravljanje inovacijama i kreativnošću se razmatra u kontekstu organizacionih promena i prilagođavanja tržišnim uslovima.

Mala organizacija održivih performansi treba da se uključuje u aktivnosti učenja kroz poređenje sa najboljim praksama (*benčmarking*) i saradnju kako bi identifikovala i delila prilike za kreativnost, inovacije i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje), unutar i izvan svog ekosistema. *Benčmarking* omogućava organizaciji da proceni svoje performanse u odnosu na najbolje u klasi, da nauči iz iskustava drugih i da identifikuje oblasti za poboljšanje i inovacije.

Proces *benčmarking*-a uključuje definisanje oblasti za poređenje, prikupljanje i analizu podataka, identifikaciju najboljih praksi, kao i primenu naučenih lekcija, što doprinosi kontinuiranom razvoju i unapređenju. Za malu organizaciju, uključivanje u ovakve procese može biti ključno za praćenje trendova, pristup novim idejama, i jačanje svoje pozicije kroz saradnju i razmenu iskustava sa drugim organizacijama u svom ili širem ekosistemu.

Ova praksa podstiče kulturu učenja i adaptacije, što je naročito važno za održive organizacije jer omogućava brzo prepoznavanje i usvajanje inovacija i radikalno inovativnog razmišljanja.

Literatura

- 13 Examples of SMART Goals for Innovation, 05.06.2024.
- 8 Best Strategies to Achieve Organizational Goals in 2025, 03.01.2025.
- Aspirational OKR Examples: Elevate Your Goals & Achievements, 25.05.2025.
- The Role of Leadership in Fostering Innovation: A Qualitative Study in Organizational Settings, 31.12.2025.
- Leadership and Innovation: Fostering a Culture of Creativity, 22.10.2023.
- Innovative Leadership: Encouraging Creativity and Breaking Down Barriers, 14.11.2023.
- Creating a Culture of Innovation: Strategies for Driving Business Growth and Success, 25.05.2025.
- What is a Culture of Innovation? Definition, Process and Best Practices, 13.07.2023.
- How To Create a Culture of Innovation, 25.05.2025.
- The Power Of Diversity And Inclusion: Driving Innovation And Success, 23.05.2025.
- Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice, Oktobar 2004.
- Strategies for effective collaboration and success in diverse work enviroments, 29.05.2024.
- Leading the way: 11 methods to encourage knowledge sharing and collaboration, 11.11.2019.
- 23 RESOURCES FOR MOBILIZING INNOVATION IN YOUR ORGANIZATION, 08.09.2020.
- Driving innovation with leadership decision tools and innovation ecosystem resources, 22.12.2024.
- The Power of Creative Benchmarking, 18.03.2025.
- Benchmarking Innovation Impact 2023,
- Measuring Innovation Effectively—Nine Critical Lessons, 10.02.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

2.4 Ujedinjavanje i angažovanje ključnih interesnih strana

Organizacija koja teži da bude prepoznata po održivim performansama ujedinjuje i angažuje ključne interesne strane svojom svrhom, vizijom i strategijom.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *obezbeđuje ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji, stvarajući odnose zasnovane na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti;*
- *demonstrira ubedljiv pristup, prezentujući i vizualizujući svoj napredak u ostvarivanju svoje svrhe (misije), vizije i strategije;*
- *obezbeđuje da su ključne interesne strane svesne i angažovane u vezi sa njegovom svrhom, vizijom i strategijom;*
- *prenosi značenje i uticaj i obezbeđuje razumevanje njene svrhe, vizije i strategije u celoj organizaciji;*
- *prenosi spoljnim ključnim interesnim stranama uticaj i relevantnost njihovog doprinosa svrsi (misiji), viziji i strategiji, obezbeđujući njihovo razumevanje i, gde je moguće, njihovo angažovanje;*
- *podstiče, omogućava i deluje na osnovu iskrenih povratnih informacija o svojoj svrsi, viziji i strategiji;*
- *prepoznaje, slavi i deli trenutke uspeha sa ključnim interesnim stranama kako bi osnažila željena ponašanja.*

2.4.1 Relevantne ključne interesne strane

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji, stvarajući odnose zasnovane na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti.

Izvrsne organizacije teže da ujedine i angažuju sve relevantne ključne interesne strane (stejkholdere) kroz jasno definisanu svrhu (misiju), viziju i strategiju, ali ovaj proces zahteva sistematski pristup i aktivno upravljanje.

Za postizanje izvrsnosti, organizacija mora da:

- identifikuje sve relevantne interesne strane, interne i eksterne, i razume njihove potrebe, očekivanja i uticaj na organizaciju;
- uključi ključne interesne strane u proces definisanja i realizacije misije, vizije i strategije, kako bi se obezbedila njihova podrška i angažovanost;
- razvije plan komunikacije i kontinuirano informiše i konsultuje interesne strane, posebno one koje imaju visok uticaj i/ili visok stepen zainteresovanosti;
- prilagodi strategijske odluke tako da uzima u obzir interese i stavove različitih interesnih grupa, čime se povećava verovatnoća uspešne implementacije strategije i ostvarivanja ciljeva.

Izvrsne organizacije aktivno rade na tome da svi relevantni ključni akteri budu upoznati, angažovani i ujedinjeni oko tih strateških odrednica. Time se obezbeđuje zajednički pravac delovanja i povećava šansa za dugoročni uspeh.

Takve organizacije prepoznaju važnost identifikacije i razumevanja potreba i očekivanja ključnih interesnih strana, kao i kontinuiranog upravljanja njihovim interesima kroz transparentnu i pravovremenu komunikaciju. Time grade poverenje i angažman koji su ključni za uspeh projekata i poslovanja u celini.

Uspešni izvršni direktori, na primer, rano uspostavljaju dobre odnose i ton transparentnosti sa odborom i spoljnim interesnim stranama, što im omogućava da izgrade poverenje i jasno razgraniče odgovornosti. Oni takođe neguju saradnju i posvećenost kroz

kontinuiranu komunikaciju, uključivanje i zajedničko donošenje odluka, čime se jača poverenje i uverenje u zajedničku svrhu i ciljeve.

Upravljanje interesnim stranama podrazumeva balansiranje njihovih potreba i očekivanja, što se postiže kroz otvoren dijalog, razumevanje njihovih interesovanja i aktivno uključivanje u procese donošenja odluka. Takav pristup omogućava stvaranje dugoročnih odnosa zasnovanih na poverenju i posvećenosti zajedničkom uspehu.

Izvrsne organizacije ne samo da identifikuju i angažuju interesne strane već i neguju odnose sa njima koji su karakterisani otvorenošću, poverenjem, uverenjem i posvećenošću, što doprinosi održivosti i uspehu organizacije.

U izvrsnoj organizaciji primarna odgovornost za ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svrhu, viziju i strategiju pripada lideru ili liderima organizacije.

Lider je ključna figura koja širi veru u viziju, misiju i ciljeve organizacije i njihovo uspešno ostvarenje, istovremeno gradeći poverenje i angažman među interesnim stranama. On aktivno uspostavlja i održava odnose sa ključnim akterima, uključujući zaposlene, kupce, vlasnike, partnere i dobavljače, kako bi svi bili usklađeni sa strateškim pravcem organizacije.

Takođe, lideri su odgovorni za kreiranje zajedničke perspektive i međusobne podrške, što omogućava reintegraciju i ujedinjenje različitih interesa i stavova unutar organizacije i njenih interesnih strana. Oni moraju da razumeju potrebe i zabrinutosti svojih saradnika i da ih uključe u procese donošenja odluka, čime se postiže posvećenost i zajednički fokus na ciljeve.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za stvaranje odnosa zasnovanih na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti prvenstveno pripada liderima. Efektivni lideri grade poverenje kroz integritet, moralnu i emocionalnu inteligenciju, iskrenost i doslednost u delovanju, što omogućava stvaranje kohezivne i posvećene organizacione zajednice.

Lideri uspostavljaju i održavaju odnose sa zaposlenima i drugim interesnim stranama kroz transparentnu komunikaciju, empatiju i pravednost, motivišući ih da se angažuju i dele zajedničke vrednosti i ciljeve. Autentično liderstvo, koje podrazumeva samosvest, moralnost i transparentnost, posebno doprinosi stvaranju afektivne posvećenosti zaposlenih, što je ključno za razvoj učeće i uspešne organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji, stvarajući odnose zasnovane na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti. Uključivanje interesnih strana kroz dijalog i saradnju omogućava bolju koordinaciju aktivnosti, razumevanje njihovih potreba i očekivanja, kao i zajedničko ostvarivanje ciljeva.

Ovi odnosi povoljno utiču na transparentnost i odgovornost, a rano i aktivno angažovanje interesnih strana može doprineti uštedi vremena i resursa, prevenciji rizika i većem stepenu uspeha organizacionih inicijativa. Otvorenost, poverenje i posvećenost u odnosima sa interesnim stranama jačaju njihovu motivaciju za podršku misiji organizacije i zajedničko stvaranje vrednosti, što je naročito važno za održive performanse male organizacije.

Dakle, aktivno angažovanje i povezivanje sa ključnim interesnim stranama predstavlja ključni element uspeha i održivosti mala organizacije.

2.4.2 Demonstracija ubedljivog pristupa napretku

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse demonstrira ubedljiv pristup, prezentujući i vizualizujući svoj napredak u ostvarivanju svoje svrhe (misije), vizije i strategije.

Izvrsna organizacija demonstrira ubedljiv pristup u komunikaciji i vizualizaciji svog napretka ka ostvarivanju svrhe, vizije i strategije putem:

- Jasne komunikacije – Organizacija efektivno prenosi svoje ciljeve, vrednosti i dostignuća interesnim stranama, bilo kroz interne sastanke, javne izveštaje, ili angažovanje putem medija i društvenih mreža;
- Vizualizacije podataka – Grafički prikazi, infografici i interaktivni sadržaji olakšavaju razumevanje progresije u ključnim inicijativama;
- Transparentnosti – Otvorenost prema zaposlenima, partnerima i javnosti o rezultatima, izazovima i budućim planovima povećava poverenje i podršku;
- Doslednosti u akcijama – Reči i strategija treba da se usklade sa konkretnim delima, pokazujući da organizacija zaista sprovodi ono što zagovara.

Kada se sve ove komponente kombinuju, organizacija može inspirisati poverenje, motivisati zaposlene i partnere, te učvrstiti svoju reputaciju.

Odgovornost za ubedljiv pristup komunikaciji i vizualizaciji napretka kompanije obično je raspodeljena među više ključnih uloga unutar organizacije, kao npr:

- Izvršni tim (CEO, predsednik, upravni odbor) – Oni definišu strategiju i usmeravaju komunikaciju kako bi obezbedili da svi interni i eksterni akteri razumeju svrhu i ciljeve kompanije;
- Marketing i komunikacije – Tim za marketing, odnose s javnošću ili korporativne komunikacije kreira jasne i vizuelno privlačne materijale koji prenose napredak organizacije. To uključuje izveštaje, prezentacije, vizuelne prikaze i kampanje;
- Ljudski resursi (kadrovska služba) – Odgovorni su za interno prezentovanje i obezbeđuju da zaposleni razumeju strategiju, što doprinosi motivaciji i angažovanosti;
- Tim za analizu podataka – Priprema grafičke prikaze, metrike i infografike koji jasno ilustruju ostvarenja i buduće ciljeve;
- Menadžeri i timovi za operacije – Ovi lideri prevode viziju u konkretne akcije i obezbeđuju da saopštenja o napretku budu u skladu s realnim dostignućima.

Kada svi ovi timovi rade zajedno, organizacija može efikasno i transparentno prezentovati – saopštiti svoj napredak.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih treba da demonstrira ubedljiv pristup u prezentovanju i vizualizaciji svog napretka u ostvarivanju svrhe (misije), vizije i strategije. Jasna prezentacija postignuća i vizuelni prikazi doprinose transparentnosti, motivaciji zaposlenih i angažovanju interesnih strana, kao i boljoj komunikaciji unutrašnjih i spoljašnjih rezultata.

Vizualizacija napretka olakšava praćenje ciljeva i identifikaciju oblasti za dalje unapređenje, što je važno za održivu evoluciju organizacije. Takav pristup podržava proces donošenja odluka i omogućava svim učesnicima da bolje razumeju vrednost doprinosa prema dugoročnim ciljevima i strategiji organizacije.

Dakle, mala održiva organizacija treba da uspostavi efikasne metode za jasnu i ubedljivu komunikaciju svog napretka, koristeći vizuelne alate prilagođene svojoj veličini i resursima.

2.4.3 Svesno angažovanje ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da su ključne interesne strane svesne i angažovane u vezi sa njenom svrhom, vizijom i strategijom.

Izvrsna organizacija obezbeđuje da su njene ključne interesne strane svesne i angažovane u vezi sa njenom svrhom, vizijom i strategijom. Ključni strateški elementi organizacije, kao što su svrha, vrednosti, vizija i strategija, predstavljaju osnovu za usmeravanje aktivnosti i donošenje odluka unutar organizacije.

Upravljanje organizacijom podrazumeva da interesne strane, uključujući zaposlene, korisnike usluga i druge relevantne aktere, budu uključene i angažovane u procesu planiranja, upravljanja i evaluacije. Učešće interesnih strana je suštinsko za uspešan razvoj i implementaciju strategije, jer omogućava bolje razumevanje problema i zajedničko pronalaženje rešenja. Organizacije koje uspešno integrišu svoje ključne aktere u ove procese postaju efikasnije i otpornije na promene u okruženju.

U izvrsnoj organizaciji primarna odgovornost obezbeđivanja svesnosti i angažovanosti ključnih interesnih strana u vezi sa njenom svrhom, vizijom i strategijom leži na rukovodstvu, odnosno na menadžerima i liderima organizacije. Menadžeri imaju ključnu ulogu u planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli aktivnosti koje obezbeđuju jasno komuniciranje i uključivanje interesnih strana u strateške ciljeve organizacije.

Prema klasičnim menadžerskim funkcijama, rukovodioci su ti koji balansiraju različite interese, donose odluke i pokreću akcije koje usmeravaju organizaciju ka njenoj viziji i svrsi, uključujući i angažovanje ključnih aktera. Ova uloga uključuje i komunikaciju sa zaposlenima, partnerima, k/k i drugim relevantnim grupama kako bi se obezbedila njihova svest i aktivno učešće u realizaciji strategije.

Dakle, odgovornost je prvenstveno na vrhu menadžmenta, posebno na izvršnim direktorima i menadžerima koji su zaduženi za strateško vođenje i koordinaciju unutar organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi svesnost i angažovanost ključnih interesnih strana u vezi sa svojom svrhom (misijom), vizijom i strategijom. To znači uspostavljanje transparentne i dvosmerne komunikacije koja omogućava da relevantne interesne strane budu pravovremeno i jasno informisane o ciljevima, aktivnostima i napretku organizacije.

Uključivanje interesnih strana kroz angažovanje, razmenu informacija i saradnju stvara poverenje, posvećenost i podršku, što pozitivno utiče na uspešno ostvarivanje strateških ciljeva. Takođe, rano i kontinuirano angažovanje pomaže u identifikaciji njihovih očekivanja i potreba, što omogućava bolje prilagođavanje strategije i donošenje efikasnijih odluka.

Značaj angažovanja interesnih strana posebno je istaknut u kontekstu održivosti, gde je potrebna saradnja i međusobno poverenje između svih aktera unutar i izvan organizacije.

Dakle, za malu organizaciju je ključno da aktivno uključuje i informiše interesne strane kako bi osigurala njihovu podršku i sinergiju u ostvarivanju svoje misije i vizije.

2.4.4 Obezbeđenje razumevanja svrhe, vizije i strategije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse prenosi značenje i uticaj i obezbeđuje razumevanje njene svrhe, vizije i strategije u celoj organizaciji.

Izvrsna organizacija ne samo da prenosi značenje i uticaj već i obezbeđuje da njena svrha, vizija i strategija budu jasno razumljive i usvojene na svim nivoima. To postiže kroz doslednu i transparentnu komunikaciju, angažovanje zaposlenih i kulturu koja podržava zajedničke ciljeve.

Ključni faktori koji doprinose ovom procesu uključuju:
- Jasnu komunikaciju – Lideri prenose viziju i strategiju na način koji inspiriše i motiviše timove;
- Angažovanje zaposlenih – Svi članovi organizacije imaju priliku da učestvuju, postavljaju pitanja i daju doprinos strategiji;
- Doslednost u vrednostima – Kada su ciljevi organizacije integrisani u svakodnevne aktivnosti, zaposlenima postaje lakše da ih primene;
- Povratne informacije – Organizacija aktivno osluškuje potrebe i sugestije svojih zaposlenih, prilagođavajući svoj pristup kako bi bila efikasnija.

Ovo rezultira boljim usklađivanjem timova, većom motivacijom i organizacijom koja je spremna da se razvija i inovira.

Odgovornost za prenošenje, tumačenje i obezbeđenje razumevanja svrhe, vizije i strategije organizacije pripada različitim nivoima liderstva:
- Top-menadžment i izvršni lideri – Oni oblikuju viziju i strategiju, definišu ključne ciljeve i obezbeđuju da se oni prenesu svim zaposlenima. Njihova doslednost i transparentnost igraju ključnu ulogu;
- Srednji menadžment – Oni prevode viziju u operativne ciljeve, povezuju strategiju sa svakodnevnim poslovima i pružaju kontekst zaposlenima;
  Kadrovski sektor i odeljenje za komunikacije – Ovi timovi obezbeđuju da se poruke pravilno prenose i integrišu u kulturu organizacije. Kroz treninge, interne komunikacione kanale i inicijative, oni jačaju razumevanje i angažman;
- Tim lideri i pojedinci – Svaki član organizacije ima ulogu u tome da vizija ne ostane samo zapis na papiru, već da se sprovodi kroz akcije i vrednosti koje se svakodnevno demonstriraju.

Efikasna komunikacija dolazi kroz jasne poruke, povratne informacije i autentično vođenje primerom.

Izmene svrhe, vizije i strategije organizacije moraju biti pažljivo saopštene kako bi se obezbedilo razumevanje, prihvatanje i usklađenost svih zaposlenih, što se ostvaruje kroz:
- Jasne i transparentne poruke – Prvo, top-menadžment definiše razlog promena i način na koji će uticati na organizaciju. Poruka mora biti nedvosmislena i lako razumljiva;
- Interne sastanke i komunikaciju lidera – Lideri prenose promene kroz direktne sastanke, video-obraćanja, interne mejlove ili blogove, i obezbeđuju da zaposleni dobiju priliku da postave pitanja i izraze mišljenje;
- Dokumentaciju i uputstva – Prateći materijali, poput infografika, prezentacija i internih vodiča, pomaže zaposlenima da se lakše prilagode novim smernicama;
- Treninge i radionice – Organizacija može sprovoditi obuke kako bi pomogla zaposlenima da razumeju praktične implikacije promena i kako će uticati na njihove svakodnevne zadatke;
- Povratne mehanizme – Otvorene komunikacione platforme, ankete i diskusije omogućavaju zaposlenima da izraze svoje mišljenje, daju sugestije i pomognu u oblikovanju implementacije novih smernica;
- Praktičnu primenu kroz liderstvo primerom – Kada rukovodioci aktivno demonstriraju usklađenost sa novom vizijom i strategijom, to motiviše i inspiriše timove da slede takav primer.

Efikasna komunikacija o promenama minimizira nesigurnost i omogućava organizaciji da se brzo prilagodi novim ciljevima.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da značenje i uticaj njene svrhe (misije), vizije i strategije budu jasno preneseni i razumljivi unutar cele organizacije. Jasna i dosledna komunikacija misije, vizije i strategije omogućava zaposlenima da razumeju zašto organizacija postoji, gde želi da stigne i kako planira da to postigne, što je ključno za njihovu motivaciju i usklađeno delovanje.

Dobro preneta svrha i vizija ne samo da povezuju tim u zajedničkom cilju već i pomažu u donošenju odluka koje su usklađene sa strateškim pravcem. Ovo je naročito važno u malim organizacijama gde svaki zaposleni značajno doprinosi ukupnom uspehu, pa je jasno razumevanje ovih elemenata ključno za efikasnost i održivost poslovanja.

Dakle, mala organizacija treba da uspostavi efikasne komunikacijske procese kako bi svi u organizaciji bili svesni i angažovani u postizanju zajedničkih ciljeva zasnovanih na misiji, viziji i strategiji.

2.4.5 Spoljnje ključne interesne strane

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse prenosi spoljnim ključnim interesnim stranama uticaj i relevantnost njihovog doprinosa svrsi, viziji i strategiji, obezbeđujući njihovo razumevanje i, gde je moguće, njihovo angažovanje.

Izvrsna organizacija prenosi spoljnim ključnim interesnim stranama (npr. dobavljačima, partnerima, normativnoj delatnosti, inspekcijama, zajednici) uticaj i relevantnost njihovog doprinosa svrsi, viziji i strategiji, što obuhvata:
- Jasnu komunikaciju – redovno informisanje o ciljevima i strateškim prioritetima;
- Uključivanje u odluke – konsultacije i saradnja pri donošenju ključnih odluka koje ih se tiču;
- Obezbeđivanje razumevanja – obučavanje i transparentnost u vezi sa ulogom i doprinosom interesnih strana;
- Aktivno angažovanje – uključivanje u projekte, inicijative ili povratne procese kako bi se obezbedila njihova podrška i saradnja.

Na taj način organizacija ostvaruje bolju povezanost sa spoljnim akterima, smanjuje rizike i povećava šanse za uspeh.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za adekvatno prenošenje uticaja i relevantnosti spoljnim ključnim interesnim stranama obično je podeljena na više funkcija, ali glavni nosioci uključuju:
- Rukovodstvo (Top-menadžment)
  - Izvršni direktor – obezbeđuje strateški okvir i daje jasne smernice za angažovanje interesnih strana;
  - Upravni odbor – definiše politiku korporativnog upravljanja koja uključuje odnose sa spoljnim akterima.
- Funkcija za odnose sa interesnim stranama
  - Menadžer za odnose sa javnošću – komunicira sa medijima, lokalnim zajednicama i širom javnošću;
  - Menadžer za odnose sa državom – brine se o komunikaciji sa normativnom delatnošću (inspekcijama) i vlastima;
  - Menadžer za odnose sa investitorima – fokusiran je na akcionare i finansijske institucije.
- Strateški i operativni menadžment
  - Menadžer korporativne strategije – povezuje strateške ciljeve sa očekivanjima ključnih spoljnih grupa;
  - Menadžer održivosti – angažuje se sa nevladinim organizacijama, ekološkim grupama i društvenim partnerima.
- Funkcija prodaje i partnerstva

- Menadžer poslovnih partnerstava – komunicira sa dobavljačima, distributerima i strateškim partnerima;
- Ključni računovodstveni menadžeri – održavaju odnose sa najvažnijim k/k.

- Komunikacioni tim / Marketing
  - Direktor komunikacija – koordinira jasne i dosledne poruke ka svim spoljnim interesnim stranama.

Ključno je da postoji koordinacija između ovih funkcija kako bi poruke bile usklađene, a uticaj i doprinos interesnih strana – maksimizirani.

Izvrsna organizacija sistematski realizuje angažovanje spoljnjih ključnih interesnih strana kroz strukturiran proces koji obuhvata planiranje, komunikaciju, saradnju i kontinuirano poboljšanje, što uključuje:

- Identifikaciju i analizu interesnih strana
  - Mapiranje interesnih strana (npr. kroz *matricu moći/uticaja/interesa*), da se utvrde ključni spoljni akteri (dobavljači, normativne inspekcijske agencije, lokalne zajednice, investitori, itd.);
  - Procena njihovih očekivanja, potreba i potencijalnog uticaja na organizaciju.
- Definisanje strategije angažovanja
  - Prilagođeni pristupi za različite grupe (npr. sastanci sa normativnom delatnošću, inspekcijama, konsultacije sa lokalnim zajednicama, partnerstva sa organizacijama nevladinog sektora);
  - Ciljani kanali komunikacije (od tradicionalnih medija do digitalnih platformi i direktnog dijaloga).
- Aktivno uključivanje
  - Konsultativne radionice i fokus grupe – za prikupljanje povratnih informacija i zajedničko rešavanje problema;
  - Javne debate i forumi – posebno za projekte sa društvenim uticajem (npr. infrastrukturni projekti);
  - Partnerstva i zajedničke inicijative (npr. projekti sa lokalnim zajednicama od uticaja na društvo i životnu sredinu ili platforme za saradnju sa dobavljačima).
  - Uključivanje u strateško planiranje – pozivanje predstavnika spoljnih interesnih strana na *okrugle stolove* radi usklađivanja ciljeva.
- Transparentnost i povratne informacije
  - Redovna izveštavanja (npr. godišnji izveštaji o održivosti, bilteni za interesne strane);
  - Mehanizmi za žalbe i sugestije (anonimne platforme, ombudsmani – institucije za rešavanja pritužbi građana);
  - Praćenje zadovoljstva interesnih strana – ankete ili intervjui za evaluaciju kvaliteta saradnje.
- Kontinuirano poboljšanje
  - Periodična revizija strategije angažovanja – prilagođavanje na promene u okruženju ili novim zahtevima;
  - Integracija u korporativnu kulturu – obuka zaposlenih o značaju interesnih strana i njihovom uključivanju u svakodnevne procese kao i uočene dobre strane kod konkurencije.

Mala organizacija održivih performansi treba da prenosi spoljnim ključnim interesnim stranama značenje i uticaj njihovog doprinosa svrsi, viziji i strategiji, obezbeđujući njihovo razumevanje i, gde je moguće, angažovanje. Efikasna komunikacija sa spoljnim interesnim stranama gradi poverenje, jača reputaciju organizacije i omogućava bolje upravljanje rizicima i prilikama.

Transparentno prenete informacije osnažuju partnere, investitore, korisnike i druge relevantne aktere da razumeju zajedničke ciljeve i uloge koje imaju u njihovom ostvarivanju. Ovo ne samo da doprinosi usklađenosti i podršci već stvara i dugoročne odnose zasnovane na poverenju, otvorenosti i posvećenosti održivosti i zajedničkom razvoju.

Komunikacija mora biti dosledna, iskrena i prilagođena specifičnostima ciljne publike, uključujući upotrebu adekvatnih kanala i metoda za angažovanje, kako bi se osigurala široka svest i aktivno učestvovanje interesnih strana u podršci misiji i strategiji organizacije.

Dakle, za malu održivu organizaciju je ključno da spoljnim interesnim stranama jasno i ubedljivo saopštava njihov značaj i ulogu u ostvarenju zajedničkih ciljeva.

2.4.6 Povratne informacije o svrsi, viziji i strategiji

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse podstiče, omogućava i deluje na osnovu iskrenih povratnih informacija o svojoj svrsi, viziji i strategiji.

Povratne informacije od k/k, zaposlenih i poslovnih i upravljačkih struktura su osnovni stub uspeha. A bez jake petlje povratnih informacija, strategija organizacije je nepouzdana.

93% k/k će verovatno ponovo kupovati kod kompanija koje nude odličan kvalitet p/u. Ali šta se kvalifikuje kao „odlično" za vaše k/k? Ako to ne znamo pouzdano, nalazimo se u mraku. Bez povratnih informacija od k/k, osuđeni smo na neuspeh.

Lojalni kupci razvijaju posao brže od prodaje ili marketinga.

Ako nikada ne tražimo povratne informacije od k/k, nikada nećemo razumeti šta pokreće zadovoljstvo k/k. Ako ne znamo šta pokreće zadovoljne k/k, biće nemoguće stvoriti lojalnost k/k.

Potrošači imaju 2,6 puta veću verovatnoću da kupe više od kompanije nakon iskustva sa 5 zvezdica.

Povećanje stope zadržavanja k/k za samo 5% može povećati profit između 25% i 95%.

Ponovni k/k, ili lojalnost k/k, ono je što razvija posao. Ne reklama od 30 sekundi i desetine hiljada dolara reklamnim agencijama i televizijama.

Povratne informacije od k/k vam pomažu da razumete šta radite kako treba. Šta vaši k/k vole i cene što ih tera da se vraćaju? Samo vaši k/k vam mogu reći.

Povratne informacije od k/k vam takođe pomažu da shvatite šta radite pogrešno.

Povratne informacije od zaposlenih su ključne za lidere jer im pomažu da donose bolje odluke, poboljšaju radno okruženje i povećaju produktivnost tima:

- Zaposleni mogu pružiti uvid u to kako se odluke percipiraju na terenu, omogućavajući liderima da bolje objasne strategije i prilagode svoj pristup;
- Kada se osećaju saslušano i cenjeno, zaposleni su motivisaniji i posvećeniji poslu;
- Povratne informacije pomažu liderima da uoče probleme pre nego što eskaliraju i da prilagode strategije na osnovu realnih potreba tima;
- Otvorenost prema povratnim informacijama pokazuje zaposlenima da se njihovo mišljenje vrednuje, što jača organizacionu kulturu i poverenje u lidere;
- Zaposleni često imaju kreativne ideje koje mogu doprineti poboljšanju procesa i inovacijama.

Odlični lideri ne vide povratne informacije kao kritiku, već kao dragocenu priliku za rast i poboljšanje.

Povratne informacije od vlasnika, akcionara, investitora, organizacija za finansiranje i drugih poslovnih i upravljačkih struktura ključne su za razvoj i stabilnost kompanije, jer omogućavaju:

- Strateško usmeravanje – Vlasnici i investitori mogu pomoći u definisanju dugoročnih ciljeva i vizije kompanije;
- Finansijsku stabilnost – Povratne informacije o finansijskim očekivanjima omogućavaju kompaniji da bolje upravlja budžetom i investicijama;
- Poverenje i transparentnost – Održavanje otvorene komunikacije sa akcionarima i organizacijama za finansiranje jača poverenje i lojalnost prema kompaniji;

- Usklađenost sa tržišnim trendovima – Investitori često imaju širi uvid u industriju i tržište, što kompaniji može pomoći u prilagođavanju strategija;
- Održivi rast – Kroz povratne informacije, kompanija može identifikovati prilike za rast i optimizaciju poslovanja.

Ove povratne informacije su ključne za donošenje odluka na bazi činjenica i obezbeđenje dugoročnog uspeha.

Izvrsna organizacija se oslanja na iskrene povratne informacije kako bi oblikovala svoju svrhu, viziju i strategiju. Kada organizacija aktivno prikuplja i analizira povratne informacije od ključnih interesnih strana, ona može da prilagodi svoje ciljeve i način rada tako da budu što relevantniji i efikasniji.

Povratne informacije od svih interesnih strana pomažu organizaciji da prepozna sledeće ključne oblasti:
- Usaglašenost sa vrednostima – Da li svrha organizacije zaista odražava potrebe tržišta i zaposlenih?
- Operativnu efikasnost – Kako se strategije mogu prilagoditi da bolje podrže poslovne procese?
- Inovacije i prilagođavanje – Koje nove ideje mogu doprineti konkurentskoj prednosti?
- Zadovoljstvo zaposlenih i k/k – Kako se kultura i p/u mogu poboljšati?

Otvorenost prema povratnim informacijama stvara okruženje u kojem se podstiču transparentnost, prilagođavanje promenama i održivi razvoj. Tako organizacija ne samo da opstaje već postaje lider razvoja održivih vrednosti u svom sektoru.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za delovanje na poslovni sistem na osnovu pouzdanih povratnih informacija o svrsi, viziji i strategiji leži na nekoliko ključnih aktera:
- Top-menadžmentu (izvršni direktori) – Njihova uloga je da osluškuju povratne informacije i strateški ih primenjuju kako bi obezbedili usklađenost poslovanja sa dugoročnom vizijom kompanije;
- Upravnom odboru – Prati strateški pravac organizacije i koristi povratne informacije za donošenje informisanih odluka koje utiču na budući razvoj;
- Kadrovskim odeljenjima – Obezbeđuju da se vizija kompanije prenosi na zaposlene i da se povratne informacije u vezi sa kulturom i vrednostima aktivno implementiraju;
- Menadžerima na svim nivoima – Imaju zadatak da povratne informacije iz operativnog poslovanja prenesu višim rukovodiocima i pomognu u prilagođavanju strategija na osnovu realnih izazova;
- Odeljenju za strategiju i razvoj – Analiziraju podatke i povratne informacije kako bi oblikovali dugoročne poslovne strategije.

Izvrsne organizacije ne tretiraju povratne informacije kao pasivne sugestije, već kao ključni element neprekidnog unapređenja i održivog uspeha.

Mala organizacija održivih performansi treba da podstiče, omogućava i deluje na osnovu iskrenih i konstruktivnih povratnih informacija o svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji. Povratne informacije su ključne za kontinuirano unapređenje i prilagođavanje strategije realnim uslovima i potrebama, što doprinosi boljoj efikasnosti i održivosti.

Iskrene povratne informacije omogućavaju identifikaciju jačih i slabijih strana organizacije, kao i prepoznavanje prilika za inovacije i bolje angažovanje zaposlenih i drugih interesnih strana. One takođe jačaju kulturu poverenja i otvorenosti, što je ključno za održivi razvoj i uspeh male organizacije koja želi da ostvari svoju misiju i viziju na dugoročan način.

Stvaranje mehanizama za prikupljanje i analizu povratnih informacija, kao i njihova aktivna primena u donošenju odluka, predstavlja dobru praksu u upravljanju održivim performansama.

Dakle, mala organizacija treba da razvija kulturu u kojoj povratne informacije igraju ključnu ulogu u strateškom razvoju i operativnom radu.

2.4.7 Obeležavanje uspeha sa ključnim interesnim stranama

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse prepoznaje, slavi i deli trenutke uspeha sa ključnim interesnim stranama kako bi osnažila željena ponašanja.

Izvrsna organizacija prepoznaje, slavi i deli trenutke uspeha sa ključnim interesnim stranama, jer je to jedan od ključnih mehanizama za jačanje i osnaživanje željenih ponašanja, kao i za izgradnju poverenja i motivacije unutar i izvan organizacije, kroz:

- Prepoznavanje i slavljenje uspeha: Uspeh pojedinaca ili timova u organizaciji često se javno ističe i slavi, što doprinosi zajedničkom osećaju ponosa i motivacije. Na primer, u diplomatskim i poslovnim krugovima isticanje doprinosa pojedinaca i dodeljivanje priznanja (kao što su plakete ili javne zahvalnice) jasno pokazuje da se uspeh deli i priznaje kao zajednički;
- Uključivanje interesnih strana: Ključne interesne strane (stejkholderi) su identifikovane i prema njihovim očekivanjima se aktivno upravljaju. Direktna komunikacija i deljenje uspeha sa njima pomaže u jačanju odnosa i motivisanju za dalje angažovanje. Priznavanje doprinosa interesnih strana, kao i zajedničko slavljenje rezultata, povećava njihovu lojalnost i podršku organizaciji;
- Osnaživanje željenih ponašanja: Kada se uspeh deli i slavi, šalje se snažna poruka o tome koja su ponašanja i rezultati poželjni i vrednovani. To postaje model za druge članove organizacije i podstiče ih da slede slične primere, što vodi ka kulturi izvrsnosti i kontinuiranog unapređenja;
- Društvena odgovornost i javna percepcija (viđenje): Organizacije koje javno slave uspehe i doprinose, ne samo interno već i prema široj zajednici, grade pozitivan imidž i reputaciju. To može uključivati sponzorisanje događaja, dodelu priznanja, javne objave i druge promotivne aktivnosti koje uključuju i eksternu publiku.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za prepoznavanje uspeha ključnih interesnih strana obično leži na menadžerima i liderima, koji kroz upravljanje performansama aktivno prate i vrednuju doprinose pojedinaca i timova. Oni definišu ciljeve, prate napredak, daju povratne informacije i formalno prepoznaju ostvarenja, čime obezbeđuju da se uspeh jasno prepozna i adekvatno slavi.

Takođe, uloga odeljenja kadrovskih službi i sistema upravljanja performansama je značajna jer oni podržavaju menadžere u uspostavljanju procesa prepoznavanja i nagrađivanja, kao i u usklađivanju ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije. Ovakav pristup podstiče kulturu odgovornosti i kontinuiranog unapređenja, što doprinosi jačanju i osnaživanju željenih ponašanja unutar organizacije.

Ukratko, menadžeri i lideri su primarno odgovorni za prepoznavanje uspeha, uz podršku funkcija kadrovskih službi i sistema upravljanja performansama, što zajedno omogućava da se uspeh ključnih interesnih strana prepozna, slavi i deli na pravi način.

Postoji nekoliko metodologija i pristupa koji se koriste za procenu doprinosa uspehu ključnih interesnih strana, iako ne postoji univerzalni jedinstveni model, već se izbor metodologije prilagođava specifičnom kontekstu organizacije i projekta, uz korišćenje:

- Metodologija procene mogućnosti obnove (*ROAM*): Ova metodologija uključuje angažovanje ključnih partnera i interesnih strana kroz definisanje problema, ciljeva, identifikaciju kriterijuma i indikatora procene, te planiranje angažovanja interesnih grupa. Time se omogućava sistematska procena njihovog doprinosa i uticaja na uspeh projekta ili organizacije;

- Kvalitativna i kvantitativna procena vrednosti kroz novac: Ovaj pristup koristi se u javno-privatnim partnerstvima i drugim projektima za procenu odnosa dobijene vrednosti u odnosu na uložena sredstva, uključujući i doprinos interesnih strana. Kvalitativna procena ispituje nefinansijske koristi i uticaje, dok kvantitativna procena koristi modele i poređenje troškova za analizu efikasnosti i vrednosti;
- Uključivanja interesnih strana u upravljanje: Priručnici i vodiči za upravljanje interesnim stranama naglašavaju važnost identifikacije, kategorizacije i direktne komunikacije sa interesnim stranama kako bi se razumeli njihovi zahtevi, očekivanja i doprinosi, što je osnova za njihovu procenu i upravljanje njihovim uticajem;
- Agilne metodologije: Iako su primarno vezane za razvoj softvera i upravljanje projektima, agilni pristupi kroz iterativno uključivanje i povratne informacije od interesnih strana omogućavaju kontinuiranu procenu njihovog doprinosa i prilagođavanje procesa radi postizanja uspeha.

Da bi se procenio doprinos uspehu ključnih interesnih strana, izvrsne organizacije koriste kombinaciju metodologija koje uključuju definisanje jasnih kriterijuma i indikatora, angažovanje i komunikaciju sa interesnim stranama, kao i kvantitativne i kvalitativne analize vrednosti i uticaja. Izbor konkretne metodologije zavisi od prirode organizacije, projekta i ciljeva procene.

Mala organizacija održivih performansi treba da prepoznaje, slavi i deli trenutke uspeha sa ključnim interesnim stranama kako bi ojačala i osnažila željena ponašanja. Proslava i priznavanje uspeha ima značajan pozitivan efekat na motivaciju zaposlenih i partnera, podstiče kulturu inovacija i kontinuiranog unapređenja.

Deljenje uspeha kroz različite komunikacione kanale gradi poverenje i reputaciju, jačajući odnose sa zaposlenima, partnerima i drugim interesnim stranama. Takođe, isticanje konkretnih primera uspeha pruža jasne dokaze da su napori vrednovani i da organizacija napreduje u ostvarivanju svoje misije i strategije.

Transparentna i dosledna komunikacija uspeha doprinosi dugoročnom angažmanu i lojalnosti svih aktera unutar ekosistema organizacije, što je naročito važno za održivu malu organizaciju koja želi da izgradi snažne osnove za budućnost.

Dakle, za malu održivu organizaciju je ključno da prepozna značaj proslave uspeha i aktivno saopšti te trenutke kako bi ojačala željena ponašanja i podstakla dalji razvoj.

Literatura

- What is Stakeholder Engagement, and Why is it Important for Strategic Planning?, 11.03.2021.
- What are stakeholder engagement strategies? 25.05.2025.
- Stakeholder engagement: Inclusive Decision making: Engaging Stakeholders for Better Outcomes, 02.04.2025
- Communicating with persuasion: A transformative approach, januar 2023.
- Organized Persuasive Communication: A new conceptual framework for research on public relations, propaganda and promotional culture, 15.05.2018.
- VISUAL PERSUASION-A CREATIVE ASPECT IN COMMUNICATION, 07.03.2018.
- Understanding Visual Elements of Persuasion, 29.06.2023.
- How to Implement a Successful Stakeholder Engagement Model, 14.04.2024
- 5 KEY FACTORS FOR SUCCESSFUL STAKEHOLDER ENGAGEMENT, 14.03.2023.
- Engage Like a Pro: Your Ultimate Guide to Stakeholder Engagement Roles, 03.05.2023.
- Strategic Vision: A Guide for Developing a Clear Roadmap for Your Organization, 11.09.2024.
- Shaping Success: Understanding Vision, Mission, Strategy, and Core Values, 25.05.2025.
- ALIGNING AN ORGANISATION'S MISSION, VISION, AND VALUES, 11.10.2024.
- The Influence of External Stakeholders on Business Success, 06.11.2024.
- Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future, 26.05.2025.
- Who are Key Stakeholders, How to Identify Them, & Their Roles, 29.03.2024.
- Fostering a Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility, 25.10.2023.
- The Power Of Feedback: A Catalyst For Growth In Leadership And Employee…18.07.2024.
- Feedback Loops: The Power of Building Trust and Accountability in Your Team, 25.06.2024.
- How do you recognize and celebrate stakeholder contributions and achievements during and after the change?, 18.11.2024.
- Celebrating Success: Recognizing Achievements & Milestones in the Workplace, 05.12.2024.
- Celebrating Milestones: How to Engage Stakeholders in Meaningful Moments, 13.07.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)



KRITERIJUM 3

ANGAŽOVANJE INTERESNIH STRANA

U kriterijumu 1 svrha (misija), vizija i strategija organizacije su povezane sa identifikovanjem i razumevanjem potreba interesnih strana u kontekstu njenog ekosistema.

Takođe, postoji jasna veza između načina na koji se organizacija angažuje sa svojim interesnim stranama (kriterijum 3) i percepcije (viđenja) grupa interesnih strana o njenim performansama kojima organizacija služi (kriterijum 6).

Stvaranje vrednosti za kupce i buduće kupce obrađuje se kroz kriterijum 4, dok za sve ostale ključne interesne strane njihovo angažovanje podrazumeva isporuku vrednosti u skladu sa njihovim potrebama i očekivanjima.

Očigledno da je nerealno očekivati da će se u svakom trenutku moći ispuniti očekivanja svih ključnih interesnih strana. Fokus organizacija je da uravnoteže potrebe svake grupe interesnih strana kako bi se obezbedilo da nijedna grupa ne dominira pažnjom organizacije i procesima stvaranja vrednosti. Cilj je upravljati suprotstavljenim interesima kako bi se obezbedilo da se svrha (misija), vizija i strategija ostvaruju na održiv način.

Pri angažovanju različitih ključnih interesnih strana, primenjuju se slični principi.

Organizacija koja iskazuje održive performanse:
- *identifikuje operativne potrebe i očekivanja za specifične tipove i kategorije unutar svake od ključnih grupa interesnih strana;*
- *koristi svoje razumevanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana da postigne kontinuirano angažovanje;*
- *uključuje ključne interesne strane u sprovođenje svoje strategije i stvaranje održive vrednosti i priznaje njihov doprinos;*
- *gradi, održava i dalje razvija odnose sa ključnim interesnim stranama na osnovu transparentnosti, odgovornosti, etičkom ponašanju i poverenju;*
- *podržava i osnažuje ključne interesne strane da, kada je moguće i u skladu sa ciljevima organizacije, unaprede svoje kompetencije, kapacitete i performanse;*
- *sarađuje sa svojim ključnim interesnim stranama kako bi crpila inspiraciju i doprinela uspehu Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija;*
- *aktivno prikuplja percepcije (viđenja) svojih ključnih interesnih strana.*

U praksi uočavamo da će organizacija koja iskazuje održive performanse uključiti sledeće grupe u klasifikaciju svojih ključnih interesnih strana:
3.1 Kupci: Gradi održive odnose;
3.2 Zaposleni: Privlači, angažuje, razvija i podržava;
3.3 Poslovne i upravljačke interesne strane – obezbeđuje i održava kontinuiranu podršku;
3.4 Društvo: doprinosi razvoju, dobrobiti i prosperitetu;
3.5 Partneri i dobavljači: Gradi odnose i obezbeđuje podršku za stvaranje održive vrednosti.

Pošto živimo u sve dinamičnijem svetu koji se menja, potrebna nam je fleksibilnost prilikom procenjivanja i bodovanja načina na koji organizacija sarađuje sa svojim ključnim interesnim stranama.

Slično tome, pošto postoji jasna veza između kriterijuma 3 i kriterijuma 6, potrebna nam je ista fleksibilnost pri ocenjivanju i bodovanju rezultata percepcije (viđenja).

Da bi se olakšala ova fleksibilnost u ocenjivanju i bodovanju i u kriterijumu 3 i u kriterijumu 6, primenjuje se ponderisani faktor za svaku od pet identifikovanih grupa interesnih strana. Ovaj ponder faktor se primenjuje istovetno u kriterijumu 3 i 6.

Tačna vrednost faktora ponderisanja koji će se primeniti za svaki od delova kriterijuma u okviru C3 i C6 biće odluka organizacije, ali ona mora da bude u skladu sa minimalnim i maksimalnim pravilima ponderisanja za pet grupa interesnih strana kao što je prikazano u nastavku:

- *Nijedna od pet priznatih grupa interesnih strana ne može ostvariti ispod 10% od maksimalnog broja mogućih poena;*
- *Nijedna od pet priznatih grupa interesnih strana ne može da dobije više od 40% od maksimalnog broja mogućih poena;*
- *Između donjeg praga od 10% i gornjeg praga od 40%, organizacije mogu odlučiti da koriste faktore težine u opsezima od 5%.*

3.1 Kupci – Gradnja održivih odnosa

K/k su primaoci p/u i rešenja organizacije. To može uključivati:

- *direktne i indirektne kupce-korisnike;*
- *korisnike i druge osobe uključene u različite dodirne tačke tokom korisničkog iskustva;*
- *osobe ili grupe uključene u proces donošenja odluka o kupovini.*

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *dalje segmentira svoje trenutne i potencijalne kupce na osnovu definisanih kriterijuma (npr. potrebe i očekivanja, ponašanje pri kupovini i korišćenju, socijalne karakteristike) kako bi prilagodila specifične strategije angažovanja;*
- *razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k;*
- *uspostavlja različite kanale komunikacije koji k/k olakšavaju interakciju, daju povratne informacije o svojim iskustvima da organizacija reaguje brzo, na odgovarajući način i transparentno;*
- *održava pozitivan odnos kroz odgovarajuće lične kontakte i korišćenje novih tehnologija sa svojim kupcima;*
- *obezbeđuje da postoje kompetencije (kako za organizaciju tako i za k/k), kako bi održali kontinuitet odnosa;*
- *obezbeđuje da su informacije o k/k ažurne i dostupne za upravljanje odnosima sa kupcima;*
- *kreira i upravlja zajednicama u kojima se k/k mogu povezati, razmeniti iskustva i pružiti podršku jedni drugima.*

3.1.1 Segmentiranje k/k

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse dalje segmentira svoje trenutne i potencijalne kupce na osnovu definisanih kriterijuma (npr. potrebe i očekivanja, ponašanje pri kupovini i korišćenju, socijalne karakteristike) kako bi prilagodila specifične strategije angažovanja.

Izvrsne organizacije često segmentiraju svoje trenutne i potencijalne k/k na osnovu definisanih kriterijuma kako bi prilagodile specifične strategije angažovanja. Ova segmentacija se može zasnivati na potrebama i očekivanjima, ponašanju pri kupovini i korišćenju, socijalnim karakteristikama, demografskim podacima, interesovanjima, vrednostima ili čak i na nivou lojalnosti.

Pravilna segmentacija omogućava organizacijama da:

- personalizuju komunikaciju – prilagođavanjem poruka i kanala interakcije svakom segmentu;

- optimizuju resurse – usmeravanjem marketinških i prodajnih napora ka najrelevantnijim grupama;
- povećaju angažovanost i konverzije – pružanjem sadržaja i ponuda koje odgovaraju specifičnim potrebama;
- izgrade dugoročnu lojalnost – razvijanjem odnosa sa ključnim segmentima kroz ciljane inicijative.

Najuspešnije kompanije koriste napredne analitičke alate i *AI* modele za kontinuirano prilagođavanje strategija na osnovu podataka o kupcima.

Odgovornost za segmentiranje trenutnih i potencijalnih k/k u izvrsnoj organizaciji obično pripada nekoliko ključnih timova i pojedinaca, zavisno od veličine i strukture kompanije, što obuhvata neke ili sve:
- Marketing tim – Uglavnom vodi segmentaciju, prikuplja podatke o kupcima i analizira tržišne trendove kako bi definisao strategije angažovanja;
- Prodajni tim – Koristi segmentaciju za prilagođavanje pristupa kupcima, optimizaciju prodajnog procesa i povećanje konverzija;
- Tim za analitiku i podatke – Odeljenje za podatke analizira korisničke informacije, koristi *AI* i statističke modele za precizno segmentiranje;
- Menadžment i strategija – Viši rukovodioci definišu ključne ciljeve segmentacije u skladu sa poslovnom strategijom;
- Tim fokusiran na unapređenje iskustva k/k – Obrađuje povratne informacije k/k, prilagođava interakcije i poboljšava korisničko iskustvo na osnovu segmentacije.

Kod naprednih organizacija segmentacija je često podržana tehnologijom, pa se koriste softverski sistemi za upravljanje interakcijama sa kupcima, analitičke platforme i *AI* alati za automatizaciju i optimizaciju segmentacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da dalje segmentira svoje trenutne i potencijalne kupce na osnovu definisanih kriterijuma kao što su potrebe i očekivanja, ponašanje pri kupovini i korišćenju, socijalne karakteristike i drugi relevantni faktori. Segmentacija kupaca omogućava organizaciji da prilagodi specifične strategije angažovanja i komunikacije, fokusirajući se na realne potrebe različitih grupa i time povećava efikasnost svojih marketinških i prodajnih aktivnosti.

Kroz segmentaciju organizacija može bolje razumeti različite profile kupaca, što omogućava i kreiranje proizvoda, usluga i ponuda koje precizno zadovoljavaju njihove zahteve. Ovo takođe doprinosi optimizaciji resursa i povećanju zadovoljstva kupaca, što je ključno za održiv rast i dugoročnu konkurentsku prednost.

U praksi segmentacija obuhvata demografske, geografske, psihografske i bihevioralne kriterijume, koji se mogu kombinovati u zavisnosti od ciljeva organizacije i karakteristika tržišta. Time se postiže da strategije budu ciljanije i relevantnije za različite grupe kupaca.

Dakle, segmentacija kupaca je preporučena i korisna praksa za malu održivu organizaciju u cilju efektivnijeg angažovanja i zadovoljavanja potreba svojih kupaca.

3.1.2 Komunikacija sa raznim segmentima k/k

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k.

Izvrsna organizacija zaista razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k, jer uspeh poslovanja u velikoj meri zavisi od kvalitetne komunikacije sa k/k.

Ključni aspekti koji to potvrđuju su:

- Organizacija prepoznaje da je k/k najvažnija osoba i da je zadovoljenje njegovih potreba svrha rada organizacije. Stoga se komunicira sa različitim segmentima k/k na više načina, uključujući neposrednu komunikaciju (lični kontakt u poslovnicama ili na sastancima) i posrednu komunikaciju (telefon, mejl, internet, društvene mreže);
- Zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa kupcima predstavljaju organizaciju i njihov način komunikacije značajno utiče na zadovoljstvo k/k. Oni su obučeni da budu orijentisani na potrebe i želje k/k, koristeći verbalnu i neverbalnu komunikaciju na visokom nivou;
- Organizacija koristi različite kanale komunikacije kako bi zadovoljila potrebe različitih segmenata k/k: direktan kontakt, telefonske razgovore, elektronsku poštu, pisma, kao i savremene digitalne kanale poput veb-sajtova i društvenih mreža koje omogućavaju dvosmernu i interaktivnu komunikaciju;
- Posebna pažnja se posvećuje kulturi komunikacije, uzajamnom uvažavanju i poverenju, kao i stalnom praćenju i prilagođavanju komunikacionih metoda potrebama k/k, što doprinosi izgradnji dugoročnih odnosa i lojalnosti k/k;
- Saveti za vrhunsku uslugu naglašavaju da je svaki kupac različit i da komunikacija treba biti prilagođena individualnim potrebama, što pokazuje visok nivo razumevanja različitih segmenata k/k i njihove komunikacije.

Dakle, izvrsna organizacija ne samo da razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k već i aktivno koristi različite kanale i pristupe kako bi te potrebe efikasno zadovoljila i unapredila svoje poslovanje.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razumevanje potreba za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k leži prvenstveno na menadžerima, posebno menadžerima za prodaju i one koji su direktno zaduženi za odnose sa k/k. Oni su ključni u uspostavljanju i održavanju komunikacije na visokom nivou, jer:
- Menadžeri za prodaju usluga poslovnim korisnicima predstavljaju vezu između k/k i organizacije, i zaduženi su za izgradnju poverenja i identifikovanje potreba k/k, što podrazumeva duboko razumevanje različitih segmenata k/k i njihove komunikacije;
- Osoblje koje je u direktnom kontaktu sa kupcima, kao što su zaposleni u poslovnicama ili službe za korisnike, takođe ima odgovornost da razume potrebe k/k i da komunicira na način prilagođen različitim segmentima, jer njihov način komunikacije direktno utiče na zadovoljstvo k/k i imidž organizacije;
- Menadžment je odgovoran za obuku i kontinuirano usavršavanje zaposlenih u komunikaciji kako bi se obezbedilo da svi koji dolaze u kontakt sa kupcima razumeju njihove potrebe i pravilno komuniciraju, što je ključ za dugoročne odnose i uspeh organizacije.

Dakle, odgovornost je raspoređena između menadžera (posebno onih zaduženih za odnose sa kupcima) i zaposlenih u kontaktu sa kupcima, uz podršku menadžmenta u vidu obučavanja i usmeravanja, kako bi se do određene dubine razumele i zadovoljile potrebe različitih segmenata k/k.

Mala organizacija održivih performansi treba da razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata kupaca i klijenata (k/k). Efikasna komunikacija u malim organizacijama je neophodna jer omogućava jasno prenošenje informacija, jačanje poverenja i timskog rada među zaposlenima, ali i sa spoljnim subjektima poput klijenata i partnera.

Upravo segmentacija komunikacije prema različitim grupama ili segmentima kupaca omogućava bolju prilagođenost poruka, razvijanje dvosmerne komunikacije i ostvarivanje dugoročnih održivih odnosa sa ključnim interesnim stranama. Mala organizacija je dinamična i može efikasnije koristiti formalne i neformalne komunikacijske kanale, što dovodi do bolje usklađenosti poslovnih ciljeva sa potrebama različitih segmenata.

Dakle, razumevanje i prilagođavanje komunikacije različitim segmentima je ključno za povećanje efikasnosti i performansi male organizacije usmerene na održivost.

3.1.3 Uspostavljanje različitih kanala komunikacije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja različite kanale komunikacije koji k/k olakšavaju interakciju, daju povratne informacije o svojim iskustvima da organizacija reaguje brzo, na odgovarajući način i transparentno.

Izvrsna organizacija uspostavlja različite kanale komunikacije sa k/k kako bi im olakšala interakciju. Potrošači očekuju da im kompanije pruže informacije onda kada oni to žele i na uređaju koji njima odgovara.

Neki od najčešćih kanala komunikacije su:
- telefon i govorni automat;
- imejl, faks i pismo;
- čet;
- društvene mreže (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn).

Važno je da organizacija pažljivo osmisli kanale komunikacije kako bi plasirala informacije o razvoju, dostignućima i uslugama kompanije različitim ciljnim grupama. Razvijanje višekanalne strategije, dizajniranje kanala, implementacija i evaluacija su ključni koraci u uspostavljanju efikasne komunikacije.

Izvrsna organizacija reaguje agilno, na odgovarajući način i transparentno. Agilna organizacija je sposobna brzo da se prilagodi promenama u okruženju, kontinuirano unapređuje svoje procese i omogućava transparentnu komunikaciju unutar tima i sa svim relevantnim akterima.

Ključni aspekti agilne kulture uključuju transparentnost, gde su informacije otvoreno dostupne svim članovima tima, što podstiče poverenje i omogućava brzo rešavanje problema. Takođe, agilna organizacija promoviše saradnju, kontinuirano učenje i prilagodljivost promenama, što joj omogućava da brzo revidira planove i prioritete u skladu sa novim zahtevima tržišta ili k/k.

Vođenje u agilnoj organizaciji je dinamičan proces koji podrazumeva kontinuirano praćenje, komunikaciju i razmenu povratnih informacija, a vođe su oni koji na osnovu znanja i inicijative unapređuju poslovnu okolinu. Sve to doprinosi efikasnom i pravovremenom reagovanju na promene, uz visok nivo transparentnosti i odgovornosti.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za kontrolu različitih kanala komunikacije i proces agilnog odgovaranja prema k/k i korisnicima obično je poverena službi za odnose sa javnošću (PR služba) i zaposlenima koji su direktno zaduženi za komunikaciju sa k/k.

Služba za odnose sa javnošću ima ključnu ulogu u pripremi strategije medijskog predstavljanja, redovnom komuniciranju sa javnošću i praćenju mišljenja javnog mnjenja, čime doprinosi izgradnji poverenja i transparentnosti organizacije.

Pored PR službe, zaposleni koji komuniciraju sa k/k putem telefona, imejla, društvenih mreža i drugih kanala moraju biti obučeni i regulisani internim pravilnicima kako bi održavali visok nivo kvaliteta komunikacije i agilno odgovarali na zahteve i probleme k/k.

U većim organizacijama postoji i koordinacija između različitih odeljenja (npr. korisnička podrška, marketing, PR, IT) kako bi se obezbedila efikasna i pravovremena komunikacija kroz sve kanale, što omogućava agilno reagovanje i transparentnost u odnosima sa k/k.

Mala organizacija održivih performansi treba da uspostavi različite kanale komunikacije koji kupcima olakšavaju interakciju i pružaju mogućnost davanja povratnih informacija o njihovim iskustvima. Ovi kanali omogućavaju organizaciji da brzo, transparentno i na odgovarajući način reaguje na potrebe i zahteve kupaca.

Različiti kanali komunikacije, kao što su usmeni kontakti „licem u lice", telefon, imejl, društvene mreže i drugi digitalni kanali, omogućavaju raznovrsnost pristupa kupcima, pri čemu su bogatiji kanali (poput komunikacije „licem u lice" ili video-konferencija) efikasniji za složenije i osetljivije informacije, dok su jednostavniji kanali pogodni za brze poruke i obaveštenja. Uz to, pružanje kanala za povratnu informaciju je ključno za aktivno upravljanje odnosom sa kupcima i kontinuirano unapređenje usluga ili proizvoda.

Takvo transparentno i dvosmerno komuniciranje doprinosi jačanju poverenja i lojalnosti kupaca, kao i održivim performansama organizacije u cilju dugoročnog uspeha.

3.1.4 Održavanje pozitivnog odnosa sa kupcima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse održava pozitivan odnos kroz odgovarajuće lične kontakte i korišćenje novih tehnologija sa svojim kupcima.

Izvrsna organizacija zna da je ključ uspešnog odnosa sa kupcima balans između ličnih kontakata i pametne upotrebe novih tehnologija. Direktna komunikacija, poput sastanaka i personalizovanih poruka, gradi poverenje i lojalnost. S druge strane, korišćenje tehnologija kao što su *CRM* sistemi (*Customer Relationship Management*) – softverski alati koji organizacijama pomažu u upravljanju odnosima sa k/k, automatizovani odgovori i društvene mreže omogućava brzu, efikasnu i skalabilnu interakciju.

Najbolje kompanije kombinuju ove elemente tako da kupci osećaju da su cenjeni, dok istovremeno imaju lak pristup informacijama i uslugama.

U izvrsnim organizacijama predstavnici koji imaju direktan kontakt sa k/k obično prolaze kroz specijalizovane obuke kako bi usavršili svoje veštine komunikacije, građenja odnosa i pružanja pozitivnog korisničkog iskustva. Ove obuke mogu obuhvatiti različite aspekte, kao što su:

- veštine aktivnog slušanja – kako bi bolje razumeli potrebe i očekivanja k/k;
- emocionalna inteligencija – za prepoznavanje i adekvatno reagovanje na emocije k/k;
- rešavanje problema i žalbi – strategije za efikasno upravljanje negativnim iskustvima k/k i njihovo pretvaranje u pozitivne;
- korišćenje tehnologije – obuka o alatima za upravljanje korisničkim odnosima, automatizaciji odgovora i analizi podataka o k/k.

Najbolje organizacije kontinuirano ulažu u profesionalni razvoj svojih predstavnika kako bi obezbedile visok nivo korisničkog zadovoljstva.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za održavanje pozitivnog odnosa između zaposlenih i k/k obično pripada odeljenju za korisničku podršku, menadžerima za odnose s kupcima, kao i timovima za ljudske resurse i obuku. Ta odgovornost se obično distribuira na sledeći način:

- Menadžeri za korisničke odnose (*CRM*) – nadziru direktne interakcije sa kupcima, analiziraju povratne informacije i obezbeđuju da zaposleni primenjuju najbolje prakse u komunikaciji;
- Odeljenje za korisničku podršku – pruža operativnu podršku i obezbeđuje da kupci dobiju pravovremene i kvalitetne odgovore na svoja pitanja i potrebe;
- Timovi za obuku i ljudske resurse – organizuju obuku zaposlenih o komunikacijskim veštinama, upravljanju žalbama i izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima;

- Top-menadžment – postavlja standarde za kulturu korisničkog iskustva i daje strateške smernice za održavanje kvalitetne interakcije sa kupcima.

Održavanje pozitivnog odnosa zahteva sinhronizaciju između ovih timova i kontinuirano praćenje kvaliteta komunikacije. U nekim kompanijama se čak koristi softver za analizu zadovoljstva k/k kako bi se poboljšao način interakcije zaposlenih.

Mala organizacija održivih performansi treba da održava pozitivan odnos sa svojim kupcima kroz odgovarajuće lične kontakte i korišćenje novih tehnologija. Redovna i kvalitetna komunikacija jača poverenje i lojalnost kupaca, što je osnov uspeha i dugoročnog opstanka organizacije. Personalizovani pristup, profesionalna obuka zaposlenih za komunikaciju, kao i transparentnost u svim situacijama – važni su faktori za izgradnju i održavanje dobrih odnosa.

Korišćenje novih tehnologija za komunikaciju omogućava brzu i dvosmernu interakciju, što je danas očekivani standard, jer kupci žele da budu saslušani i da brzo dobiju odgovore. Tehnološki kanali kao što su imejl, društvene mreže, čet sistemi i *CRM* rešenja pomažu u efikasnom praćenju i reagovanju na potrebe kupaca, uz istovremeno održavanje ličnog pristupa tamo gde je to moguće i potrebno.

Održavanje takvog odnosa omogućava organizaciji da na transparentan i efikasan način odgovara na povratne informacije i time kontinuirano unapređuje svoju ponudu i usluge.

3.1.5 Kompetencije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje postojanje kompetencija (kako za organizaciju, tako i za k/k), kako bi održali kontinuitet odnosa.

Izvrsna organizacija obezbeđuje jasno definisane kompetencije kako za svoju stranu, tako i za k/k, kako bi održala kontinuitet i kvalitet odnosa.

To podrazumeva sledeće:

- Postoje odgovorne osobe sa jasnim ovlašćenjima i stručnošću da reprezentuju organizaciju. Ne može svako da govori u njeno ime, već samo ljudi sa potrebnim znanjem i autoritetom;
- Organizacija može definisati s kim želi da komunicira (npr. odgovorna lica, donosioci odluka, stručni predstavnici), kako bi razgovori bili efikasni;
- Obe strane imaju jasno određene kontakt osobe i procedure, što smanjuje haotičnost i omogućava dugoročnu saradnju.

Cilj je da obe strane imaju kapacitet i znanje za produktivnu interakciju, što podiže kvalitet usluge i poverenje.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obezbeđivanje odgovarajućih kompetencija ljudi koji komuniciraju sa spoljašnjošću raspoređena je u više nivoa rukovodstva i funkcionalnih jedinica, uključujući:

- Najviši menadžment (top-menadžment)
  - Generalni direktor – Odgovoran je za ukupnu strategiju i kulturu organizacije, uključujući stav prema spoljnjim odnosima;
  - Direktor komunikacija / PR / direktor spoljnih odnosa – Definiše politike komunikacije i standarda za eksterne interakcije;
- Kadrovske službe i organizacioni razvoj
  - Direktor kadrovskog sektora / menadžer obuke – Obezbeđuje da zaposleni imaju potrebne veštine (kroz selekciju, obuku, mentoring);
  - Talent menadžment – Identifikuje i razvija ključne ljude za uloge koje zahtevaju komunikaciju sa spoljnim interesnim stranama;

- Funkcionalni rukovodioci (linijski menadžeri)
  - Menadžeri odeljenja (prodaja, marketing, korisnički servis itd.) – Obezbeđuju da njihovi timovi poseduju potrebne kompetencije i da prate interne smernice;
  - Tim lideri – Praktično nadgledaju komunikaciju i pružaju podršku članovima tima;
- Kontrolni mehanizmi
  - Kontrola kvaliteta / PR tim – Prati doslednost u porukama i interveniše u slučaju odstupanja;
  - Pravni odsek / odsek za žalbe – Obezbeđuje da komunikacija bude u skladu sa zakonskim i etičkim standardima.

Ključni procesi koji podržavaju ovo:
- Jasne uloge i odgovornosti – Definisanje ko sme da govori u ime kompanije (npr. samo ovlašćeni portparol);
- Obuka i sertifikacije – Redovna obuka za komunikacione veštine (PR, prodaja, pregovaranje);
- Mentorstvo uz starije i iskusnije – Manje iskusni zaposleni uče od starijih kolega;
- Povratne informacije i evaluacija – Redovna procena performansi u komunikaciji sa spoljnim partnerima.

Nije samo jedna osoba odgovorna, već celokupni sistem – od strategije do operativnih procesa. Najviši menadžment postavlja standarde, kadrovski sektor i rukovodioci ih sprovode, a kontrola kvaliteta nadgleda primenu.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi adekvatne kompetencije kako unutar organizacije, tako i kod kupaca, da bi održala kontinuitet odnosa na visokom nivou. Kompetencije u organizaciji uključuju veštine aktivnog slušanja, empatije, transparentnosti i komunikacije, kao i sposobnost brzog i efikasnog reagovanja na potrebe kupaca. Ove veštine omogućavaju bolje razumevanje kupaca i izgradnju poverenja, što je ključno za dugoročnu saradnju.

Takođe, obučeni i informisani kupci sa adekvatnim znanjem o proizvodima, uslugama i komunikacionim kanalima doprinose efikasnijem dijalogu i olakšavaju rešavanje problema, što dodatno jača partnerski odnos. Kontinuirano ulaganje u razvoj kompetencija obe strane uspostavlja stabilne i kvalitetne odnose, ključne za održivost organizacije i zadovoljstvo kupaca.

Ukratko, kontinuirano razvijanje kompetencija unutar organizacije i među kupcima je neophodno za održavanje visokog nivoa odnosa i performansi.

3.1.6 Informacije o kupcima/korisnicima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da su informacije o k/k ažurne i dostupne za upravljanje odnosima sa k/k.

Izvrsna organizacija obezbeđuje da su informacije o kupcima/korisnicima (k/k) ažurne i dostupne za efikasno upravljanje odnosima sa k/k, što podrazumeva:
- ažurnost podataka – redovno ažuriranje informacija kako bi se obezbedila njihova tačnost i relevantnost;
- centralizovano skladištenje – korišćenje *CRM* sistema (*Customer Relationship Management*) ili drugih baza podataka za čuvanje i organizaciju informacija;
- laka dostupnost – omogućavanje pristupa odgovarajućim timovima (prodaja, marketing, podrška) u realnom vremenu;
- integracija sa drugim sistemima – povezivanje sa alatkama za analitiku, automatizaciju i komunikaciju radi boljeg upravljanja odnosima;
- bezbednost i obezbeđenje zaštite podataka u skladu sa propisima.

Dobro organizovana struktura podataka ključna je za personalizovane usluge, poboljšanje zadovoljstva k/k i povećanje lojalnosti.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za ažurnost i dostupnost informacija za upravljanje odnosima sa (k/k) obično je podeljena između više ključnih funkcija, uz jasno definisane uloge.

Glavni akteri su:

- Upravljački tim za odnose sa korisnicima
  - Obezbeđuje da su podaci o k/k tačni, ažurni i lako dostupni;
  - Uloge:
    - unos, ažuriranje i validacija podataka;
    - praćenje interakcija sa korisnicima (kontakt, kupovina, povratne informacije);
    - upravljanje *CRM* sistemom.
- IT / Odeljenje za digitalnu transformaciju
  - Obezbeđuje funkcionalnost i integraciju sistema za upravljanje podacima;
  - Uloge:
    - održavanje baza podataka i *CRM* alata;
    - implementacija automatizacije i integracije sa drugim sistemima (npr. ERP – softverski paket namenjen za upravljanje različitim poslovnim procesima);
    - rešavanje tehničkih problema koji utiču na dostupnost podataka.
- Služba za podršku korisnicima
  - Prikupljanje novih informacija i ažuriranje postojećih tokom interakcija sa korisnicima;
  - Uloge:
    - evidentiranje zahteva, žalbi i povratnih informacija;
    - prosleđivanje relevantnih podataka drugim timovima (npr. prodaji ili marketingu
- Marketing tim
  - Korišćenje podataka za personalizovane kampanje i analizu ponašanja k/k;
  - Uloge:
    - segmentacija k/k na osnovu ažurnih podataka;
    - praćenje efektivnosti komunikacije i povratnih informacija;
- Prodajni tim
  - Korišćenje informacija za prodajne aktivnosti i izgradnju odnosa;
  - Uloge:
    - praćenje prodaje i povratnih informacija od k/k;
    - ažuriranje statusa k/k (npr. potencijalni, aktuelni, bivši);
- Upravljanje podacima u većim organizacijama
  - Definisanje politika i standarda za upravljanje podacima;
  - Uloge:
    - provera tačnosti i konzistentnosti podataka;
    - sporazumevanje o pravilima unosa i deljenja informacija.
- Menadžment – strateški usmerava i obezbeđuje resurse za efikasno upravljanje podacima

Nijedan tim ne radi izolovano – ključna je saradnja između svih navedenih funkcija.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da informacije o kupcima budu ažurne i dostupne za efikasno upravljanje odnosima sa kupcima. Centralizacija podataka u sistemu za upravljanje odnosima sa kupcima (*CRM*) omogućava objedinjavanje svih informacija o kontaktima, istoriji interakcija, kupovina i preferencija na jednom mestu, što je ključno za pružanje personalizovane i kvalitetne usluge.

Takav pristup omogućava zaposlenima brz pristup relevantnim informacijama, što doprinosi bržem rešavanju potencijalnih problema, efikasnoj komunikaciji i koordinaciji između prodajnog, marketinškog i servisnog tima. Ažurne informacije takođe pomažu u

kreiranju ciljanih marketinških kampanja, segmentaciji kupaca i unapređenju ukupnog iskustva kupaca, čime se jačaju dugoročni odnosi sa njima.

Ukratko, održavanje ažurnih i dostupnih podataka o kupcima je ključno za uspešno upravljanje odnosima i održavanje visokog nivoa performansi u maloj organizaciji.

3.1.7 Upravljanje zajednicama k/k

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse kreira i upravlja zajednicama u kojima se k/k mogu povezati, razmeniti iskustva i pružiti podršku jedni drugima.

Izvrsna organizacija često prepoznaje vrednost zajednica za svoje k/k i aktivno ih kreira i upravlja njima. Ove zajednice mogu imati različite forme – od onlajn foruma i društvenih mreža, do lokalnih događaja i skupova za razmenu iskustva. Njihov cilj je da omoguće k/k da se povežu, razmene iskustva i pruže međusobnu podršku, stvarajući dodatnu vrednost za sve učesnike.

Dobre organizacije koriste ove zajednice ne samo kao način za poboljšanje korisničkog iskustva već i za prikupljanje povratnih informacija koje im pomažu da bolje odgovore na potrebe tržišta. Takođe, ovakvi prostori mogu podstaći lojalnost i angažovanost k/k.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za kreiranje i upravljanje zajednicama obično pripada timu ili pojedincima koji se bave menadžmentom zajednica, marketingom ili korisničkim iskustvom. Ključne uloge koje mogu biti uključene su:

- Menadžer zajednica – Osoba koja direktno upravlja zajednicom, odgovara na pitanja, moderira – kreira diskusije i podstiče angažovanje članova;
- Marketing tim – Može biti uključen u promociju zajednice, osmišljavanje strategije sadržaja i privlačenje novih članova;
- Razvojni tim – Ako zajednica ima tehnički aspekt, tim koji razvija p/u može biti uključen u pružanje podrške i prikupljanje povratnih informacija;
- Tim volontera moderatora – Ako je zajednica velika, može postojati tim volontera ili zaposlenih koji moderiraju razgovore i obezbeđuju poštovanje pravila.

Izvrsne organizacije znaju da uspešne zajednice zahtevaju stalno ulaganje vremena, strategije i aktivne interakcije sa članovima.

Mala organizacija održivih performansi treba da kreira i upravlja zajednicama u kojima se kupci mogu povezati, razmeniti iskustva i pružiti podršku jedni drugima. Takve zajednice omogućavaju bolje razumevanje potreba kupaca, povećavaju njihovu lojalnost i angažovanost, kao i kreiranje vrednosti kroz međusobnu interakciju i saradnju.

Upravljanje ovim zajednicama omogućava organizaciji prikupljanje dragocenih povratnih informacija i ideja za unapređenje proizvoda i usluga, dok istovremeno stvara osećaj pripadnosti kod kupaca. To predstavlja važan segment savremenog upravljanja odnosima sa kupcima i doprinosi dugoročnom održivom rastu i uspehu organizacije.

Upravljanje zajednicama kupaca je poseban oblik CRM strategije koji može pomoći malim organizacijama da jačaju svoje tržišne pozicije kroz aktivno uključivanje potrošača u proces razvoja i pružanja vrednosti.

Realno je očekivati da mala organizacija održivih performansi može imati ograničene kapacitete za kreiranje i upravljanje zajednicama kupaca zbog ograničenog broja zaposlenih i resursa. Upravljanje zajednicama zahteva značajno ulaganje vremena i pažnje u moderaciju, stimulisanje interakcija i kontinuirano praćenje atmosfere u zajednici, što može opteretiti male timove.

Međutim, moguće je uspostaviti pojednostavljene ili manje formalne zajednice koristeći postojeće digitalne platforme (kao što su Facebook grupe, forumi ili aplikacije za

čet) koje olakšavaju interakciju uz manji zahtev za intenzivnim upravljanjem. Takođe, mala organizacija može podržati zajednicu kroz selektovane aktivnosti ili događaje, a ne obavezno kroz stalnu moderaciju i vođenje zajednice.

Upravo realna procena kapaciteta, uz korišćenje tehnologija koje smanjuju opterećenje, omogućava malim organizacijama da na održiv način omoguće povezivanje i podršku kupaca u zajednici.

Literatura

- Customer Segmentation: The Ultimate Guide, 14.06.2024.
- 8 Effective Customer Segmentation Techniques, 22.05.2025.
- Customer Segmentation Models: Types, Methods, and Techniques, 05.08.2025.
- Customer Segmentation: How to Segment Users & Clients Effectively, 26.05.2025.
- Customer Segmentation: The Ultimate Guide, 14.06.2024.
- Segmenting customers based on their preferred communication channels, 18.11.2023.
- Customer Segmentation: How to Segment Users & Clients Effectively, 26.05.2025.
- The key components of an effective contact strategy, 30.06.2020.
- The key components of an effective contact strategy, 07.12.2023.
- A framework for interprofessional team collaboration in a hospital setting: Advancing team competencies and behaviours, 20.01.2022.
- Competencies: A Definition, 20.11.2023.
- Organizational Competencies: Values That Drive Success, 19.12.2024.
- Does the information timeliness and trust promote interorganizational cooperation?, 01.05.2024.
- Analysis of Non-sharing, Lack and Timeliness of Information in Work Teams, 23.12.2020.
- The Effect of Managerial Ability on the Timeliness of Financial, 15.01.2023.
- How to Build Customer Communities with Arena's Tools, 06.11.2024.
- What is a customer community and should you build one?, 05.11.2024.
- Online Communities for Customer Retention and Engagement, 29.03.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

3.2 Zaposleni – Privlačenje, angažovanje, razvoj i zadržavanje

Ovo su pojedinci ili grupe ljudi koje organizacija zapošljava.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *razvija strategiju za zaposlene koja podržava opštu strategiju i ciljeve organizacije za trenutne i buduće izazove;*
- *uspostavlja brend poslodavca po izboru koji će pomoći da se privuku i regrutuju ljudi u skladu sa njegovim trenutnim i budućim potrebama;*
- *razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja odražavaju prilagođavanje očekivanja sadašnje i buduće radne snage, istovremeno se usklađujući sa potrebom za postizanjem ciljeva i strategije organizacije;*
- *tvara okruženje i uspostavlja pristupe koji neguju različite dimenzije raznovrsnosti, uključenosti, jednakosti i osećaja pripadnosti, gde ljudi mogu napredovati;*
- *omogućava svojim zaposlenima – na osnovu svrhe (misije), vizije i strategije – da shvate potrebu za promenama, dalje razvijaju svoje znanje i sposobnosti i da lično rastu;*
- *obezbeđuje da su njeni zaposleni proaktivno vođeni, nagrađeni, prepoznati i zbrinuti.*

3.2.1 Strategija za zaposlene

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razvija strategiju za zaposlene koja podržava opštu strategiju i ciljeve organizacije za trenutne i buduće izazove.

Izvrsna organizacija razvija strategiju za zaposlene koja je usklađena sa opštom strategijom i ciljevima organizacije, kako bi odgovorila na trenutne i buduće izazove.

Ključni elementi povezivanja strategije za zaposlene i opšte strategije

- Organizacije koje teže izvrsnosti planiraju i razvijaju strategije upravljanja zaposlenima (npr. strategije upravljanja talentima) koje su direktno povezane sa poslovnim ciljevima i potrebama organizacije. Ovo omogućava da se resursi pravilno rasporede, da se zaposleni razvijaju u skladu sa promenama na tržištu i da organizacija ostane konkurentna;
- Planiranje i razvoj zaposlenih uključuje procenu postojećih i budućih potreba za radnom snagom, identifikaciju nedostajućih veština i prilagođavanje procesa zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa tako da podrže ostvarenje strateških ciljeva;
- Efektivna strategija za zaposlene podrazumeva i kontinuirano praćenje i merenje postignuća, kao i prilagođavanje strategije u skladu sa promenama u okruženju i poslovnim prioritetima.

Uloga zaposlenih u ostvarivanju strategije:

- Zaposleni su ključni resurs za ostvarenje vizije i misije organizacije. Njihova motivacija, angažovanost i razvoj direktno utiču na sposobnost organizacije da odgovori na izazove i iskoristi prilike;
- Organizacije koje razvijaju strategije za zaposlene koje uključuju profesionalni razvoj jasno saopštavaju misiju i svrhu, kao i pravednu nadoknadu, i stvaraju okruženje u kojem su zaposleni motivisani da doprinesu ostvarenju opštih ciljeva.

Integracija strategije za zaposlene sa poslovnom strategijom:

- Strateško planiranje podrazumeva da menadžment unapred definiše ciljeve i akcije, kao i da te akcije budu zasnovane na jasno utvrđenim planovima i procedurama, a ne na improvizaciji. Ovo uključuje i usklađivanje ciljeva i zadataka svih organizacionih jedinica, uključujući i sektor za ljudske resurse;
- Procena sposobnosti zaposlenih da odgovore na buduće izazove i iniciraju rešenja deo je strateške uloge menadžmenta, što potvrđuje potrebu za razvojem strategije za zaposlene koja je u skladu sa opštom strategijom organizacije.

Izvrsna organizacija ne samo da razvija strategiju za zaposlene koja podržava opštu strategiju i ciljeve već tu strategiju stalno prilagođava kako bi odgovorila na trenutne i buduće

izazove. Ovakav pristup omogućava organizaciji da bude agilna, konkurentna i spremna za promene u poslovnom okruženju.

Za razvoj strategije za zaposlene koja podržava opštu strategiju i ciljeve organizacije odgovornost je podeljena između više aktera u organizaciji, ali ključnu ulogu imaju:

- Top-menadžment – Oni su odgovorni za iniciranje, vođenje i koordinaciju razvoja strategije za zaposlene, kao i za njeno usklađivanje sa opštom strategijom i dugoročnim ciljevima organizacije. Top-menadžment mora direktno podržavati i nadgledati ovaj proces, jer bez njihove podrške strateško planiranje ljudskih resursa ne može biti uspešno;
- Menadžment ljudskih resursa, kadrovske službe i menadžeri zaduženi su za izradu i implementaciju funkcionalne strategije ljudskih resursa, koja uključuje planiranje, razvoj, motivaciju i zadržavanje zaposlenih. Oni obezbeđuju da zaposleni imaju potrebna znanja, veštine i motivaciju za ostvarenje strateških ciljeva organizacije;
- Srednji i linijski menadžeri – Ovi menadžeri imaju zadatak da identifikuju potrebe za razvojem zaposlenih u svojim sektorima, predlažu konkretne mere i sprovode aktivnosti razvoja i obuke u skladu sa strategijom;
- Zaposleni – Svaki pojedinac ima odgovornost za sopstveni profesionalni razvoj i aktivno učešće u programima obuke i razvojnim inicijativama koje su deo strategije organizacije.

Strategija za zaposlene mora biti rezultat saradnje svih ovih aktera, ali ključna odgovornost i koordinacija leži na top-menadžmentu i kadrovskoj funkciji, uz aktivno uključivanje menadžera i zaposlenih na svim nivoima.

Mala organizacija održivih performansi treba da razvija strategiju za zaposlene koja podržava opštu strategiju i ciljeve organizacije za trenutne i buduće izazove. Takva strategija razvoja zaposlenih je ključni deo upravljanja ljudskim resursima i omogućava da se veštine i kompetencije zaposlenih usklade sa misijom, vizijom i strateškim ciljevima organizacije.

Strateški razvoj zaposlenih obuhvata procenu postojećih kompetencija, kreiranje programa obuka, praćenje rezultata i kontinuirani razvoj veština koji će omogućiti zaposlenima da efikasno podrže ostvarivanje poslovnih ciljeva. Ova strategija povećava motivaciju, angažovanost i lojalnost zaposlenih, što je bitno za stabilnost i rast male organizacije u dinamičnim uslovima.

Ulaganje u razvoj zaposlenih pomaže organizaciji da prepozna i razvije buduće lidere, ojača timski rad i smanji otpore prema promenama, čime se postiže dugoročna održivost i konkurentnost.

3.2.2 Brend poslodavca

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja brend poslodavca po izboru koji će pomoći da se privuku i regrutuju ljudi u skladu sa njegovim trenutnim i budućim potrebama.

Izvrsna organizacija može igrati ključnu ulogu u uspostavljanju i jačanju brenda poslodavca kako bi privukla i regrutovala ljude koji odgovaraju trenutnim i budućim potrebama kompanije. Brendiranje poslodavaca obuhvata strategije i inicijative koje oblikuju percepciju poslodavca na tržištu rada, čineći ga poželjnim mestom za rad.

Neke od ključnih aktivnosti koje izvrsna organizacija može sprovesti uključuju:

- Definisanje vrednosti i kulture kompanije – Jasno saopštavanje misije, vizije i vrednosti koje privlače odgovarajuće talente;
- Kreiranje atraktivne ponude za zaposlene – Razvoj konkurentnih benefita, radne atmosfere i mogućnosti za razvoj karijere;
- Digitalni marketing i prisustvo na društvenim mrežama – Aktivno prisustvo na raznim platformama kako bi se predstavila organizacija i njeni zaposleni;

- Događaji brendiranja poslodavaca – Organizacija radionica, sajmova zapošljavanja i internih programa koji povećavaju prepoznatljivost kompanije;
- Povezivanje sa talentima pre nego što postanu kandidati – Izgradnja odnosa sa univerzitetima, profesionalnim grupama i zajednicama.

Ova strategija pomaže da se stvori dugoročna reputacija koja privlači najbolje profesionalce i obezbeđuje kvalitetnu radnu snagu koja odgovara budućim potrebama kompanije.

Odgovornost za uspostavljanje brenda poslodavca u izvrsnoj organizaciji obično leži na više timova i pojedinaca koji zajednički rade na strategiji privlačenja i zadržavanja talenata. Ključne uloge u ovom procesu imaju:
- Tim kadrovskih službi – Aktivno oblikuje i implementira strategije breda poslodavca, obezbeđuje dobru radnu kulturu i upravlja procesom regrutacije;
- Marketing tim – Kreira sadržaj i strategije komunikacije kako bi kompanija bila prepoznatljiva i privlačna na tržištu rada;
- Menadžment i liderstvo – Top-menadžeri i tim lideri predstavljaju kulturu kompanije i njene vrednosti, učestvuju u javnim nastupima i komunikaciji sa potencijalnim kandidatima;
- Zaposleni (ambasadori brenda) – Njihovo iskustvo, preporuke i onlajn prisustvo doprinose stvaranju pozitivne slike o kompaniji;
- Tim za akviziciju talenata – Fokusiran na povezivanje sa kandidatima kroz sajmove zapošljavanja, univerzitetske programe i direktnu komunikaciju.

Najbolji rezultati se postižu kada postoji sinergija između ovih timova, a strategija je jasna i usklađena sa dugoročnim ciljevima organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da uspostavi i razvija brend poslodavca jer to značajno pomaže u privlačenju i regrutaciji ljudi koji odgovaraju njenim trenutnim i budućim potrebama. Jak brend poslodavca izražava percepciju organizacije kao poželjnog mesta za rad, što olakšava pronalaženje i zadržavanje kvalitetnih talenata, čak i uz ograničene resurse.

Brendiranje poslodavca nije samo stvar spoljnog imidža već se gradi kroz stvarna iskustva zaposlenih i način na koji se upravlja organizacionom kulturom. Mala organizacija može razvijati ovaj brend kroz jasno definisane vrednosti, kvalitetno radno okruženje i dobru internu i eksternu komunikaciju, čime se diferencira od konkurenata i postaje atraktivna i autentična za kandidate.

Iako možda nema odvojeni tim za to, saradnja između menadžmenta i profesionalnih agencija za zapošljavanje omogućava uspešno kreiranje i očuvanje brenda poslodavca, što doprinosi dugoročnom uspehu u privlačenju talenata.

3.2.3 Nove radne prakse i okruženja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja odražavaju prilagođavanje očekivanja sadašnje i buduće radne snage, istovremeno se usklađujući sa potrebom za postizanjem ciljeva i strategije organizacije.

Izvrsna organizacija razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja odražavaju prilagođavanje očekivanja sadašnje i buduće radne snage. Ovakve organizacije prepoznaju da se potrebe zaposlenih i tržišta rada stalno menjaju, te kontinuirano prate i prilagođavaju svoje strategije i radne procese.

Ključne karakteristike takvih organizacija uključuju:

- Fleksibilnost radnog vremena i mesta rada: Omogućava zaposlenima da biraju kada i gde će raditi, uz visok nivo samostalnosti i inicijative, što povećava zadovoljstvo i produktivnost;
- Personalizacija radnih pozicija: Poslovi i zadaci se oblikuju prema specifičnostima, snagama i interesovanjima zaposlenih, čime se maksimizira njihov doprinos i motivacija;
- Timski rad i saradnja: Neguje se klima zajedničkog rada, podrške i otvorene komunikacije. Ideje se razvijaju kroz zajedničko promišljanje i brejnstorminge, a timovi se formiraju prema interesovanjima i opterećenosti članova;
- Kontinuirano profesionalno usavršavanje: Organizacije podstiču razvoj zaposlenih kroz obuke koje prate njihove potrebe, interesovanja i savremene trendove, čime se obezbeđuje konkurentnost i inovativnost;
- Prilagođavanje promenama: Izvrsne organizacije aktivno prate promene na tržištu rada i u društvu, te brzo implementiraju nove prakse i tehnologije kako bi ostale relevantne i privukle (ili zadržale) talentovane kadrove.

Ovakav pristup omogućava organizacijama ne samo da reaguju na trenutne potrebe radne snage već i da predviđaju i oblikuju buduće trendove u radu, čime postaju privlačniji i otporniji na promene. Time se potvrđuje da izvrsna organizacija razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja su u skladu sa savremenim i budućim očekivanjima zaposlenih.

Izvrsna organizacija usklađuje svoje ciljeve i strategiju sa potrebama i aktivnostima unutar organizacije kako bi efikasno ostvarila svoju viziju i svrhu. Ovaj proces strateškog usklađivanja podrazumeva nekoliko ključnih elemenata:

- Definisanje jasne svrhe, vrednosti i vizionarskih ciljeva koji usmeravaju organizaciju;
- Korišćenje sistema koji povezuje i usklađuje ciljeve, merenja, zadatke i inicijative na svim nivoima organizacije, čime se strategija operacionalizuje i postaje vidljiva svima u organizaciji;
- Organizaciona struktura i funkcionalne jedinice se prilagođavaju tako da budu u skladu sa strategijom, čime se obezbeđuje sinergija i efektivno korišćenje resursa;
- Strategijski i operativni menadžment su integrisani kroz kontinuirani proces implementacije i praćenja strategije, uključujući redovne sastanke i prilagođavanje planova;
- Liderstvo u izvrsnoj organizaciji ima strateški fokus, podstiče inovativnost, učenje i mobilizaciju zaposlenih, što doprinosi uspešnoj realizaciji strategije;
- Ciljevi na svim nivoima organizacije su jasno povezani sa osnovnim ciljevima preduzeća, a koordinacija među akterima obezbeđuje usklađenost i izbegavanje konflikata ili neusklađenosti.

Ukratko, izvrsna organizacija ne samo da postavlja ciljeve i strategiju već ih i sistematski usklađuje sa svim delovima organizacije kako bi se ostvarili željeni rezultati i održao strateški fokus.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za dizajniranje i primenu novih praksi i radnih okruženja prvenstveno leži na liderima na svim nivoima, posebno na menadžerima i rukovodiocima koji deluju kao mentori i kreatori podsticajne organizacione klime za učenje i inovacije. Lideri imaju ključnu ulogu u kreiranju kulture koja omogućava kontinuirano učenje, promovisanje istraživanja, dijaloga, saradnje i timskog učenja, kao i u ovlašćivanju zaposlenih da preuzimaju rizike i eksperimentišu sa novim praksama.

Transformaciono liderstvo je naročito značajno jer podstiče stvaranje vizije promene, motiviše zaposlene da preispituju postojeće pretpostavke i učestvuju u donošenju odluka, čime se institucionalizuju inovacije i nove radne prakse u organizaciji. Takođe, lideri oblikuju i organizacionu strukturu i procese koji podržavaju implementaciju strategije i novih praksi, i obezbeđuju usklađenost sa ciljevima organizacije.

Dakle, iako je uloga lidera centralna, uspeh u dizajniranju i primeni novih praksi zavisi i od angažovanja svih zaposlenih, kroz kolektivno učenje i saradnju, u okviru kulture koju lideri aktivno razvijaju i podržavaju.

Izvrsna organizacija dolazi do saznanja o očekivanjima sadašnje i buduće radne snage kroz sistematsko prikupljanje i analizu podataka o zaposlenima i tržištu rada, što uključuje:

- Analizu poslova i radnih mesta: Detaljno proučavanje karakteristika poslova i potreba za veštinama, koje se vrši putem intervjua, upitnika, posmatranja i drugih metoda, kako bi se identifikovale specifične kompetencije i zahtevi radne snage;
- Istraživanje tržišta rada: Praćenje promena u strukturi i zahtevima tržišta rada, uključujući trendove u zapošljavanju, tehnologiji i društvenim očekivanjima, što omogućava predviđanje budućih potreba;
- Konsultacije i komunikacija sa zaposlenima: Kroz individualne i grupne intervjue, ankete i druge oblike direktne komunikacije, organizacija prikuplja informacije o stavovima, motivaciji i očekivanjima sadašnjih zaposlenih;
- Planiranje ljudskih resursa: Koristi se preispitivanje trenutnog stanja zaposlenih i sistemi za praćenje potencijala zaposlenih i planiranje zamena, što pomaže u identifikaciji budućih potreba za kadrovima i njihovim kompetencijama;
- Strateški planovi i organizacioni planovi: Uključuju analizu očekivanja radne snage kao deo šireg strateškog upravljanja ljudskim resursima, usklađujući ih sa ciljevima organizacije;
- Praćenje eksternih faktora: Organizacija prati pravno okruženje, društvene norme, konkurenciju i druge spoljne faktore koji utiču na potrebe i očekivanja radne snage.

Ovim pristupima izvrsna organizacija obezbeđuje razumevanje i anticipiranje promena u očekivanjima sadašnjih i budućih zaposlenih, što joj omogućava da dizajnira adekvatne radne prakse i okruženja.

Preporučljivo je da **mala organizacija** održivih performansi razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja odražavaju prilagođavanje očekivanjima sadašnje i buduće radne snage, uz usklađivanje sa ciljevima i strategijom organizacije. Takve inovacije u radnim praksama omogućavaju veću fleksibilnost, motivaciju i produktivnost zaposlenih, što je ključno za konkurentnost i dugoročnu održivost male organizacije.

U Srbiji novi zakoni i regulative sve više prepoznaju značaj radnih praksi kao oblika učenja i sticanja veština, posebno kod mladih, što dodatno doprinosi stvaranju radnog okruženja koje je prilagođeno promenama i izazovima savremenog tržišta rada. Mala organizacija može, u skladu sa svojim kapacitetima, organizovati radne prakse i prilagoditi radna mesta kako bi podstakla razvoj zaposlenih i zadovoljila svoje poslovne potrebe.

Primena takvih praksi nije samo zakonska obaveza, već strateška prednost koja pomaže u usklađivanju radne snage sa budućim zahtevima i izazovima organizacije

3.2.4 Različite dimenzije raznovrsnosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse stvara okruženje i uspostavlja pristupe koji neguju različite dimenzije raznovrsnosti, uključenosti, jednakosti i osećaja pripadnosti, gde ljudi mogu napredovati.

Izvrsne organizacije posvećuju veliku pažnju stvaranju takvog okruženja u kome oblikuju kulturu u kojoj se vrednuje raznovrsnost perspektiva, iskustava i identitet, a obuhvat i uključivanje nije samo ideal već i konkretna praksa, što uključuje:

- jasnu strategiju za podršku raznovrsnosti i jednakosti, sa konkretnim ciljevima i merama;

- obuke i treninge, kako bi zaposleni razumeli važnost obuhvatanja i uključivanja i aktivno je primenjivali;
- transparentne procese zapošljavanja koji podstiču raznovrsnost u timovima;
- sigurno okruženje u kojem se svi osećaju dobrodošlo i gde mogu izraziti svoje mišljenje bez straha;
- pristupi koji podržavaju osećaj pripadnosti, poput mentorstva, fleksibilnih radnih uslova i podrške mentalnom zdravlju.

Takve organizacije prepoznaju da prava uključenost vodi ka većoj inovativnosti, boljim poslovnim rezultatima i većem zadovoljstvu zaposlenih.

Odgovornost za stvaranje takvog okruženja u izvrsnoj organizaciji leži na više nivoa, i zahteva angažovanje celokupne strukture:
- Top-menadžment i lideri – Oni postavljaju ton i kulturu organizacije. Njihova posvećenost obuhvatanju, uključivanju i jednakosti oblikuje vrednosti kompanije i definiše strategiju koja se potom sprovodi na svim nivoima;
- Kadrovske službe – imaju ključnu ulogu u osmišljavanju politika zapošljavanja, obuka, procesa mentorstva i strategija koje podstiču raznovrsnost i osećaj pripadnosti;
- Menadžeri timova – Direktni rukovodioci koji igraju vitalnu ulogu u svakodnevnom sprovođenju inkluzivnih (obuhvatnih i uključujućih) praksi, pružanju podrške zaposlenima, ali obezbeđuju i da se svaki član tima oseća vrednovano;
- Svi zaposleni – Stvaranje inkluzivnog (obuhvatnog i uključujućeg) okruženja nije samo odgovornost lidera, već i svakog pojedinca u organizaciji. Kultura otvorenosti, poštovanja i podrške zavisi od zajedničkog doprinosa svih zaposlenih;
- Specijalizovani odbori i timovi za raznovrsnost i uključenost – Organizacije često formiraju posebne timove koji se fokusiraju na inicijative koje unapređuju obuhvat (uključenost), analiziraju efikasnost postojećih politika i predlažu nove strategije.

Izvrsne organizacije ne tretiraju uključenost kao izolovani projekat, već kao integralni deo svog poslovanja i razvoja.

Mala organizacija održivih performansi treba da stvara okruženje i uspostavlja pristupe koji neguju različite dimenzije raznovrsnosti, uključenosti, jednakosti i osećaja pripadnosti, gde ljudi mogu napredovati. Takvo inkluzivno radno okruženje podstiče motivaciju, kreativnost i angažovane zaposlene, što doprinosi i efektivnosti i održivosti organizacije.

U Srbiji se sve više prepoznaje važnost inkluzivnosti i participacije u radu organizacija, kao i potreba da se uključe različite društvene grupe, posebno mladi i ranjive grupe, kroz demokratske i meritokratske principe (skup pravila i vrednosti po kojima se pojedinci u društvu vrednuju i rangiraju). Mala organizacija može kroz jasne vrednosti i prakse doprineti stvaranju okruženja gde se poštuju različitosti, gde svi zaposleni osećaju pripadnost i podršku za lični i profesionalni razvoj.

Takav pristup ne samo da povećava zadovoljstvo zaposlenih već i jača reputaciju organizacije kao atraktivnog poslodavca, što doprinosi privlačenju i zadržavanju talenata.

3.2.5 Shvatanje potrebe za promenama

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse omogućava svojim zaposlenima – na osnovu svrhe, vizije i strategije – da shvate potrebu za promenama, daljem razvijanju svog znanja i sposobnosti da i lično rastu.

Izvrsna organizacija omogućava svojim zaposlenima da shvate potrebu za promenama, da dalje razvijaju svoje znanje i sposobnosti i da i lično rastu – i to upravo kroz jasno definisanu svrhu, viziju i strategiju, što obuhvata:

- Ulaganje u razvoj zaposlenih (kroz obuke, rast uz iskusne i kontinuirano učenje) povećava njihove sposobnosti, produktivnost i kvalitet rada. Takva ulaganja dovode do veće angažovanosti, lojalnosti i inovativnosti, što je presudno za uspeh organizacije;
- Obogaćivanje posla i jasno definisani ciljevi omogućavaju zaposlenima da stiču nova znanja, planiraju rad, dobijaju povratne informacije i razvijaju ličnu odgovornost. Sve to doprinosi njihovom ličnom rastu i zadovoljstvu;
- Kontinuirani razvoj zaposlenih nije jednokratan događaj, već proces koji mora biti integrisan u ukupnu strategiju i kulturu organizacije. Samo tada zaposleni mogu da prepoznaju smisao ulaganja u svoje znanje i veštine, što vodi ka većoj motivaciji i spremnosti za promene.

Uloga lidera i organizacione kulture:

- Lideri i menadžeri imaju ključnu ulogu u motivisanju zaposlenih, usmeravanju energije ka pravim ciljevima i podršci tokom procesa promena. Oni treba da saopšte viziju, podstiču razmenu ideja i podržavaju učenje i inovacije;
- Kultura kontinuiranog učenja i otvorene komunikacije smanjuje otpor prema promenama i omogućava zaposlenima da se osećaju sigurno u procesu ličnog i profesionalnog razvoja.

Izvrsna organizacija, koja svoju svrhu, viziju i strategiju koristi kao temelj, ne samo da omogućava zaposlenima da shvate potrebu za promenama već ih i aktivno podstiče na razvoj znanja, sposobnosti i lični rast. Ovakav pristup stvara konkurentnu, agilnu i uspešnu organizaciju spremnu za izazove savremenog poslovanja.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za omogućavanje zaposlenima da shvate potrebu za promenama, dalje razvijaju svoje znanje i sposobnosti i lično rastu – na osnovu svrhe, vizije i strategije – primarno leži na menadžmentu organizacije, a posebno na menadžerima svih nivoa i funkciji upravljanja ljudskim resursima, gde su ključni nosioci odgovornosti:

- Menadžment organizacije:
  Menadžment je odgovoran za sprovođenje mera i aktivnosti koje obezbeđuju kadrove potrebnih sposobnosti, kvaliteta i potencijala, kao i za njihovo adekvatno osposobljavanje i motivisanje. To uključuje planiranje, regrutaciju, selekciju, obuku, ocenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih, sve u skladu sa organizacionim ciljevima i strategijom.
- Menadžeri svih nivoa:
  - Menadžeri prvog (operativnog) nivoa odgovaraju za rad zaposlenih i direktno utiču na njihovu motivaciju, razvoj i angažovanost;
  - Menadžeri srednjeg nivoa odgovorni su za rad i rezultate menadžera prvog nivoa i imaju zadatak da prenose i implementiraju strategiju i viziju organizacije kroz svoje timove;
  - Top-menadžment (najviši nivo) postavlja strategiju, viziju i kulturu organizacije i ima ključnu ulogu u kreiranju okruženja koje podstiče razvoj zaposlenih i spremnost na promene i usvajanje dobrih strana od konkurencije i drugih uspešnih firmi.
- Funkcija upravljanja ljudskim resursima (kadrovske službe):
  Ova funkcija je zadužena za razvoj politika i procedura koje omogućavaju kontinuirano usavršavanje, obuku i profesionalni rast zaposlenih, kao i za implementaciju strategija motivisanja i nagrađivanja.

Odgovornost je zajednička, ali ključnu ulogu imaju menadžment i menadžeri svih nivoa, uz podršku funkcije upravljanja ljudskim resursima. Oni su ti koji, u skladu sa svrhom, vizijom i strategijom organizacije, omogućavaju zaposlenima da razumeju potrebu za promenama, razvijaju svoje znanje i sposobnosti i lično rastu.

U izvrsnoj organizaciji definisanje obima znanja, sposobnosti i puta ličnog rasta kod zaposlenih prvenstveno je odgovornost menadžmenta, uz značajnu ulogu funkcije upravljanja ljudskim resursima:

- Menadžeri svih nivoa imaju ključnu ulogu u identifikovanju potrebnih znanja i veština za svoje timove, kao i u podršci ličnom i profesionalnom razvoju zaposlenih kroz planiranje razvoja i pružanje povratnih informacija;
- Kadrovski sektor kreira i implementira politike, programe obuke, razvojne planove i alate za procenu kompetencija, koji omogućavaju strukturirani razvoj zaposlenih u skladu sa strategijom organizacije;
- Top-menadžment definiše strateške ciljeve i viziju razvoja organizacije, što uključuje i razvoj kadrova kao deo ukupne strategije, te time postavlja okvir za definisanje potrebnih kompetencija i razvojnih puteva.

Odgovornost je zajednička i zahteva koordinaciju između menadžera i kadrovskog sektora, kako bi razvoj zaposlenih bio usklađen sa ciljevima organizacije i individualnim potencijalima. Menadžeri kroz osnaživanje zaposlenih, delegiranje ovlašćenja i kontinuiranu komunikaciju omogućavaju zaposlenima da razumeju i prihvate svoje razvojne puteve. Transparentna komunikacija i podrška u procesu razvoja ključni su za uspešno definisanje i ostvarivanje ličnog rasta zaposlenih.

Definisanje obima znanja, sposobnosti i puta ličnog rasta u izvrsnoj organizaciji kolektivna je odgovornost menadžmenta i kadrovske funkcije, gde menadžeri direktno upravljaju razvojem svojih timova, a kadrovske službe pružaju sistemsku podršku i alate za kontinuirani razvoj zaposlenih u skladu sa svrhom, vizijom i strategijom organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da omogući svojim zaposlenima da na osnovu svrhe, vizije i strategije organizacije razumeju potrebu za promenama, daljim razvijanjem svog znanja i sposobnosti, kao i ličnim rastom. Kontinuirani razvoj zaposlenih ključan je za prilagođavanje organizacije budućim izazovima i održavanje konkurentnosti. To uključuje obuke, mentorstvo, razvoj kompetencija i stvaranje kulture učenja gde zaposleni osećaju značaj svog doprinosa i motivaciju za usavršavanje.

Takvo okruženje ne samo da povećava angažovanost i zadovoljstvo zaposlenih već i doprinosi inovativnosti i efektivnosti organizacije. Zaposleni koji razumeju širu svrhu organizacije i osećaju podršku u ličnom i profesionalnom razvoju spremniji su da se angažuju u ostvarivanju njenih dugoročnih ciljeva.

Ukratko, usklađivanje razvoja zaposlenih sa vizijom i strategijom organizacije je neophodno za dugoročni uspeh i održivost male organizacije.

3.2.6 Proaktivno vođenje i nagrađivanje zaposlenih

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da su njeni zaposleni proaktivno vođeni, nagrađeni, prepoznati i zbrinuti.

Izvrsne organizacije prepoznaju da su zaposleni njihova najvažnija vrednost i ulažu napore da ih proaktivno vode, nagrade, prepoznaju i zbrinu, što ostvaruju kroz:

- Jasno liderstvo – Menadžeri aktivno usmeravaju timove, postavljaju očekivanja i pružaju podršku kako bi zaposleni ostvarili svoje potencijale.
- Sistem nagrađivanja – Pravedne plate, bonusi, pohvale i javno priznanje doprinose motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih.
- Razvoj i obuka – Organizacije koje ulažu u obuke i profesionalni razvoj omogućavaju zaposlenima da rastu i napreduju.
- Briga o dobrobiti – Fleksibilni radni aranžmani, beneficije za zdravlje i podrška mentalnom zdravlju pokazuju posvećenost zaposlenima.

Afirmativna kultura na svim nivoima – Okruženje u kojem se vrednuju doprinosi, prepoznaju talenti i podstiče timski duh vodi ka angažovanim i lojalnim zaposlenima.

Izvrsne organizacije ne vide brigu o zaposlenima kao trošak, već kao investiciju u dugoročni uspeh.

Odgovornost za proaktivno vođenje, nagrađivanje, prepoznavanje i brigu o zaposlenima u izvrsnoj organizaciji nije vezana samo za jednu osobu ili sektor – ona je kolektivna, a ključni akteri su:

- Menadžment i lideri – Oni postavljaju viziju, strategiju i kulturu organizacije, stvarajući okruženje u kojem se vrednuje rad i razvoj zaposlenih;
- Kadrovske službe – Aktivno rade na sistemima nagrađivanja, razvoju talenata, obukama i benefitima koji poboljšavaju kvalitet radnog života;
- Direktni nadređeni – Menadžeri timova su najbliži zaposlenima i imaju moć da ih inspirišu, motivišu i prepoznaju njihov trud na svakodnevnom nivou;
- Sami zaposleni – U organizacijama koje podstiču inicijativu, svaki uposlenik može doprineti pozitivnoj (afirmativnoj) kulturi kroz podršku kolegama, povratne informacije i zalaganje za bolje uslove rada;
- Organizaciona kultura – Kada je prepoznavanje i briga o zaposlenima deo sistema vrednosti, svaki deo organizacije doprinosi ovoj misiji.

Najbolje kompanije ne ostavljaju brigu o zaposlenima slučajnosti – one to integrišu u svaki aspekt poslovanja.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da njeni zaposleni budu proaktivno vođeni, nagrađeni, prepoznati i zbrinuti. Proaktivno vođenje zaposlenih uključuje razvoj liderstva koje inspiriše, motiviše i podržava zaposlene da daju svoj maksimum, dok prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa povećava motivaciju i lojalnost.

Dobar sistem nagrađivanja i prepoznavanja zaposlenih omogućava izgradnju pozitivne radne kulture bez straha od grešaka, gde se ceni kreativnost i inovativnost. Osim toga, briga o zaposlenima kroz adekvatnu podršku i zbrinjavanje doprinosi njihovom zadovoljstvu, efektivnosti i opštem osećaju pripadnosti organizaciji, što je ključno za dugoročni uspeh male organizacije.

Ukratko, proaktivno vođenje, priznanje i briga o zaposlenima su ključni faktori za održavanje visoke angažovanosti i performansi u maloj organizaciji.

Literatura

- How To Align Employee Goals And Company Strategy: 18 Leadership Tips, 13.01.2025.
- 11 Successful HR Strategy Examples To Consider for 2025, 27.05.2025.
- Organizational Strategy: Aligning with Business Objectives, 20.11.2023.
- Top Employer Branding Strategies to Attract and Retain Talent, 01.07.2024.
- Employer Branding Strategy: How To Recruit And Retain Top Talent, 24.01.2024.
- The power of employer branding: Attracting and retaining talent across generations. 02.12.2024.
- The future of the workplace: Embracing change and fostering connectivity, 21.06.2021.
- The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace, 04.10.2023.
- Planning for a future workforce – Work Culture and Environment, 27.05.2025.
- Workforce planning is a core business process, 26.07.2024.
- 5. Workforce strategies, 30.04.2023.
- The future of work: a Methodology to leverage the Skills…15.03.2024.
- Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace, 23.06.2020.
- Strategies For Fostering Diverse And Inclusive Workplaces, 26.09.2024.
- Fostering Diversity and Inclusion, 17.11.2023.
- Tri ključne startegije kako da kreirate radno okruženje koje podstiče uspeh!, 11.07.2024.
- Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study, 01.08.2023.
- Unlock Your Potential: The Power of Growth and Personal Development for Employees, 28.02.2023.
- What is Employee Development? – An Overview, 03.04.2025.
- Employee Recognition: How to Motivate and Reward Your Team, 12.10.2023.
- 7 Ways How Organizations Can Foster Proactivity, 22.02.2024.
- Rewarding Employees for Performance, 29.01.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

3.3 Poslovne i upravljačke interesne strane

Ovo su pojedinci ili grupe prema kojima je organizacija odgovorna za svoje fiskalne, pravne, etičke i druge zahteve odgovornog upravljanja:

- Poslovni zainteresovani subjekti mogu uključivati vlasnike, investitore, fondove i organizacije koje obezbeđuju sredstva;
- Upravljačke interesne strane mogu uključivati vladine institucije, propisane zakonom, i kontrolna tela, javnu vlast ili druge institucije sa upravljačkim funkcijama.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *identifikuje potrebe i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana za angažovanje, saradnju i komunikaciju;*
- *uključuje ključne poslovne i upravljačke interesne strane u razvoj svojih ambicija za poboljšavanje i transformaciju i ukupno strateško upravljanje;*
- *obezbeđuje da odnosi uspostavljeni sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama budu obostrano korisni;*
- *čini sebe transparentnom i odgovornom za ovu grupu ključnih interesnih strana, kontinuirano uspostavlja i održava visok nivo poverenja i transparentnosti;*
- *uključuje i sarađuje sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost.*

3.3.1 Potrebe i očekivanja interesnih strana

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse identifikuje potrebe i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana za angažovanje, saradnju i komunikaciju.

Izvrsna organizacija aktivno identifikuje potrebe i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana kako bi obezbedila efikasno angažovanje, saradnju i komunikaciju, što se realizuje kroz sledeće korake:

- Analiza interesnih strana – Organizacija pažljivo istražuje ko su njene ključne interesne strane (kupci, zaposleni, investitori, partneri, normativne delatnosti, inspekcije) i koje su njihove specifične potrebe i očekivanja;
- Proaktivno angažovanje – Putem redovnih sastanaka, anketa, radionica i drugih oblika komunikacije, organizacija prikuplja povratne informacije kako bi razumela šta je najvažnije za ove grupe;
- Stratešku komunikaciju – Efikasne kompanije koriste prilagođene kanale komunikacije (digitalne platforme, sastanke, izveštaje) kako bi obezbedile transparentnost i jasno prenele informacije koje su relevantne za svaku grupu interesnih strana;
- Kontinuitet poboljšavanja – Na osnovu prikupljenih podataka, organizacija prilagođava svoje strategije i procese kako bi više odgovarala potrebama poslovnih i upravljačkih aktera.

Ovaj pristup omogućava organizaciji da izgradi poverenje, poveća efikasnost i postigne održiv uspeh.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za identifikovanje potreba i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana obično je raspoređena na više nivoa i funkcija, što obuhvata:

- Top-menadžment (izvršni direktori, upravni odbor) – Postavlja strateške ciljeve i obezbeđuje da organizacija proaktivno angažuje ključne interesne strane. Oni donose ključne odluke na osnovu povratnih informacija iz svih sektora;
- Odeljenje za upravljanje odnosima sa interesnim stranama – Veće kompanije često imaju posebne timove koji se bave analizom i komunikacijom sa poslovnim partnerima, investitorima, normativnom delatnošću (inspekcijama) i drugim ključnim grupama;

- Marketing i odnosi s javnošću – Ove funkcije se fokusiraju na percepciju organizacije, transparentnost i izgradnju poverenja među kupcima, partnerima i društvenom zajednicom;
- Ljudske resurse – Brinu o potrebama zaposlenih, uključuju ih u procese donošenja odluka i obezbeđuju da njihova očekivanja budu prepoznata i uključena u poslovne strategije;
- Operativne timove – Direktno komuniciraju sa k/k, dobavljačima i partnerima, pružajući dragocene informacije o praktičnim aspektima poslovanja.

Izvrsna organizacija obezbeđuje da svi ovi akteri rade sinhronizovano, primenjujući sistematičan pristup analizi i odgovor na potrebe interesnih strana.

U izvrsnoj organizaciji kriterijumi za identifikaciju ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana zasnivaju se na njihovom uticaju na organizaciju i obrnuto.

Nekoliko faktora se obično uzima u obzir:

- Strateški značaj – Strane koje direktno utiču na dugoročnu strategiju i konkurentnost organizacije, poput investitora, normativnih (inspekcijskih) tela i strateških partnera;
- Finansijski uticaj – k/k, dobavljači i akcionari koji značajno doprinose prihodima i finansijskoj stabilnosti organizacije;
- Operativna važnost – Strane koje imaju ključnu ulogu u svakodnevnom funkcionisanju kompanije, poput ključnih dobavljača, distributera ili tehnoloških partnera;
- Reputacijski faktor – Mediji, zajednica, nevladine organizacije i influenseri koji mogu oblikovati javnu percepciju organizacije;
- Pravni i normativni (inspekcijski) zahtevi – Državne institucije, normativna tela i industrijska udruženja koja postavljaju standarde i pravila kojih se organizacija mora pridržavati;
- Interna zainteresovanost – Zaposleni i menadžment, koji igraju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacije i njenoj dugoročnoj održivosti.

Ove kriterijume organizacija koristi da bi uspostavila prioritete, alocirala resurse i razvila strategije za efikasnu komunikaciju i angažovanje ovih ključnih strana.

Mala organizacija održivih performansi treba da identifikuje potrebe i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana za angažovanje, saradnju i komunikaciju. Ovaj proces je ključan za uspostavljanje efikasnih komunikacionih kanala i za osiguranje da se resursi usmere na prave prioritete kako bi se postigli održivi poslovni rezultati.

Ključne interesne strane (*stejkholder*-i) mogu biti unutar organizacije (zaposleni, menadžment) i izvan nje (klijenti, partneri, dobavljači, lokalna zajednica). Razumevanje njihovih potreba i očekivanja omogućava bolju saradnju, smanjuje rizike i povećava zadovoljstvo svih uključenih strana, što direktno doprinosi otpornosti i uspehu organizacije.

Upravljanje angažovanjem interesnih strana uključuje prikupljanje povratnih informacija, analiziranje zahteva i prilagođavanje komunikacije i saradnje u skladu s tim podacima. Ovakav pristup dolazi iz savremenih modela korporativne društvene odgovornosti i upravljanja performansama, gde se ističe važnost balansiranja interesa različitih interesnih strana kao ključ za dugoročnu održivost poslovanja.

3.3.2 Poslovne i upravljačke strane i strateško upravljanje

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse uključuje ključne poslovne i upravljačke interesne strane u razvoj svojih ambicija za poboljšavanje i transformaciju i ukupno strateško upravljanje.

Izvrsna organizacija uključuje ključne poslovne i upravljačke interesne strane u razvoj svojih ambicija za poboljšanje, transformaciju i strateško upravljanje.

To je ključni aspekt uspešnog upravljanja i održivog razvoja organizacije, koji doprinosi:

- Boljem donošenju odluka – Različite perspektive omogućavaju sveobuhvatnije sagledavanje izazova i prilika;
- Povećanju angažovanosti – Kad su ključni akteri uključeni u proces, podrška za promene je veća;
- Realnijem postavljanju ciljeva – Uključivanje operativnih i strateških nivoa obezbeđuje da su ambicije izvodljive;
- Transformacijama i inovacijama – Saradnja sa interesnim stranama potiče kreativnost i dugoročnu konkurentnost.

Dakle, uključivanje ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana u strateško upravljanje je osnova za dugoročnu uspešnost i transformaciju organizacije.

U izvrsnoj organizaciji definisanje ambicija za poboljšanje, transformaciju i strateško upravljanje je zajednički proces, ali konačna odgovornost leži na vrhovnom menadžmentu (top-menadžment), uz ključnu ulogu upravnog odbora (borda direktora) i aktivno učešće ostalih interesnih strana.

Konačna odgovornost je na upravnom odboru i generalnom direktoru, ali uspeh zavisi od kolektivnog angažmana cele organizacije i interesnih strana. Izvrsne organizacije ne donose strategiju izolovano – one je grade kroz dijalog i saradnju.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uključivanje ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana u razvoj strategije, transformaciju i poboljšanje je podijeljena, ali jasno definisana.

Iako je Upravni odbor na vrhu odgovornosti, generalni direktor i rukovodstvo su glavni pokretači uključivanja, dok ostali lideri imaju ključnu ulogu u implementaciji. Izvrsne organizacije ne prepuštaju angažman interesnim stranama na slučaj – oni ga planiraju, strukturiraju i kontinuirano nadziru.

Mala organizacija održivih performansi treba da uključuje ključne poslovne i upravljačke interesne strane u razvoj svojih ambicija za poboljšavanje, transformaciju i ukupno strateško upravljanje. Uključivanje interesnih strana od ranih faza omogućava da se njihovi stavovi, interesi i perspektive uzmu u obzir, što doprinosi boljem prihvatanju i uspehu strateških odluka.

Proces uključivanja treba da bude sistematski i kontinuiran, proporcionalan veličini i uticaju organizacije i njenih projekata. Ovakvo angažovanje omogućava transparentnu komunikaciju, izgradnju poverenja i stvaranje zajedničkog osećaja vlasništva nad ciljevima poboljšanja i transformacije. Ovo je posebno važno u održivom upravljanju gde se ravnoteža interesa različitih aktera mora pažljivo uskladiti kroz inkluzivan pristup.

3.3.3 Obezbeđenje obostrane koristi

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da odnosi uspostavljeni sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama budu obostrano korisni.

Izvrsna organizacija nastoji da uspostavi i održi obostrano korisne odnose sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama. Ovo se postiže kroz otvorenu komunikaciju, zajedničko donošenje odluka, strategijsko partnerstvo i jasne ciljeve koji donose vrednost svim stranama.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih odnosa sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama obično leži na nekoliko nivoa:

- Izvršni lideri i menadžment – Najviši rukovodioci, poput generalnog direktora ili izvršnog odbora, postavljaju strategiju i vrednosti organizacije koje oblikuju ove odnose;
- Odeljenje za odnose sa interesnim stranama – U većim organizacijama može postojati posebno odeljenje ili tim koji koordinira komunikaciju i angažman sa ključnim partnerima;
- Menadžeri sektora i projekata – Lideri timova koji direktno rade sa eksternim partnerima imaju ključnu ulogu u održavanju pozitivnih odnosa kroz svakodnevnu interakciju;
- Odeljenje za ljudske resurse i korporativne komunikacije – Ove grupe često oblikuju interne i eksterne strategije komunikacije i partnerstva.

Naravno, kultura organizacije igra značajnu ulogu – ako su transparentnost, saradnja i dugoročna vrednost prioriteti, svi zaposleni mogu doprineti građenju ovih odnosa.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da odnosi uspostavljeni sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama budu obostrano korisni. Takvi odnosi doprinose dugoročnoj održivosti organizacije, jer se gradi poverenje, saradnja i zajednički interes, što podstiče zajednički uspeh i zadovoljstvo svih strana.

Obostrana korisnost u odnosima znači da se ne traži samo korist za organizaciju, već da interesne strane takođe dobiju vrednost kroz saradnju, podršku i transparentnost. Ovo je deo strategije održivog razvoja i korporativne društvene odgovornosti, gde se balansira ekonomski, društveni i ekološki uticaj i gde su odnosi sa partnerima i interesnim stranama strateški važni za pozitivne dugoročne rezultate.

3.3.4 Transparentnost odnosa sa ključnim interesnim stranama

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse čini sebe transparentnom i odgovornom za ovu grupu ključnih interesnih strana, i kontinuirano uspostavlja i održava visok nivo poverenja i transparentnosti.

Izvrsna organizacija, prema savremenim principima dobrog upravljanja, zaista teži da bude transparentna i odgovorna prema ključnim interesnim stranama, kontinuirano uspostavljajući i održavajući visok nivo poverenja i transparentnosti, što obuhvata:

- Uključivanje interesnih strana
  Već tokom strateškog planiranja, izvrsna organizacija uključuje ključne interesne strane (zaposlene, partnere, dobavljače, potrošače, civilni sektor i širu zajednicu) u proces donošenja odluka i izgradnje korporativne društvene odgovornosti. Dijalog sa interesnim stranama donosi nove uvide i doprinosi kvalitetnijem odlučivanju;
- Transparentnu komunikaciju
  Transparentnost se ostvaruje kroz stalno dokumentovanje i saopštavanje ciljeva, mera i rezultata, kako unutar organizacije, tako i prema spoljnim akterima. Komunikacija nije ograničena samo na izveštavanje o postignutim rezultatima, već je prisutna tokom celog procesa planiranja i sprovođenja aktivnosti;
- Odgovornost i javnost rada
  Odgovornost i transparentnost su nerazdvojivi stubovi dobrog upravljanja. Organizacija je odgovorna za svoje odluke i rezultate pred interesnim stranama, a transparentnost omogućava javnosti i partnerima da prate rad organizacije, što jača poverenje i smanjuje rizik od korupcije. Pristup informacijama i otvorenost prema javnosti su ključni za izgradnju poverenja;
- Izgradnja poverenja
  Transparentnost i odgovornost su osnovni preduslovi za izgradnju poverenja između organizacije i njenih interesnih strana. Otvorena razmena informacija i mogućnost uvida u procese i odluke omogućavaju interesnima da se uvere u ispravnost i etičnost poslovanja, čime se jača kredibilitet organizacije.

Izvrsna organizacija čini sebe transparentnom i odgovornom za grupu ključnih interesnih strana, kontinuirano uspostavljajući i održavajući visok nivo poverenja i transparentnosti kroz uključivanje interesnih u procese, stalnu komunikaciju, javno izveštavanje i otvorenost za dijalog.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za predstavljanje organizacije kao transparentne i odgovorne prema grupi ključnih interesnih strana najčešće leži na višem menadžmentu, posebno na izvršnom direktoru i programskom direktoru, kao i na upravnom odboru. Oni su ti koji uspostavljaju i sprovode politike transparentnosti i odgovornosti, ali i komuniciraju sa interesnim stranama i javno izveštavaju o radu organizacije.

Pored njih, uloga menadžera pojedinih projekata i drugih saradnika takođe je značajna u sprovođenju transparentnih praksi i održavanju odgovornosti unutar svojih oblasti rada.

Dakle, ključni nosioci odgovornosti za transparentnost i odgovornost u izvrsnoj organizaciji su:

- izvršni direktor (odgovoran za organizacione i upravljačke aspekte);
- programski direktor (odgovoran za sadržaj i sprovođenje programa);
- upravni odbor (kontrolna i strateška funkcija);
- menadžeri projekata i saradnici (operativna primena transparentnosti).

Ova struktura omogućava da organizacija kontinuirano održava visok nivo poverenja i transparentnosti prema svim interesnim stranama.

Mala organizacija održivih performansi treba da čini sebe transparentnom i odgovornom prema ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama. Kontinuirano uspostavljanje i održavanje visokog nivoa poverenja i transparentnosti podržava kredibilitet organizacije, jača odnose sa interesnim stranama i doprinosi dugoročnoj održivosti.

Transparentnost znači otvorenu i pravovremenu komunikaciju o relevantnim informacijama, uključujući ciljeve, postupke, rezultate i odluke organizacije. Odgovornost podrazumeva preuzimanje odgovornosti za svoje akcije i ishode, što dodatno gradi poverenje i smanjuje rizik od konflikata i nejasnoća. Ove prakse su ključne za održive organizacije jer omogućavaju jaču saradnju i veću otpornost na promene i izazove u poslovnom okruženju.

3.3.5 Uključivanje interesnih strana u podršku transformaciji i održivosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse uključuje i sarađuje sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost.

Izvrsna organizacija aktivno uključuje i sarađuje sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost.

To uključuje strateško planiranje, transparentnu komunikaciju, usklađivanje ciljeva i inovativne pristupe upravljanju, što podrazumeva:

- Zajedničku viziju: Usmeravanje svih interesnih strana ka zajedničkim ciljevima transformacije i održivosti;
- Transparentnost i poverenje: Otvorena razmena informacija i podsticanje konstruktivnog dijaloga;
- Održivost u poslovanju: Integracija ekoloških, društvenih i ekonomskih faktora u strateške odluke;
- Inovacije i digitalizacija: Korišćenje novih tehnologija i pristupa za postizanje dugoročnih rezultata;
- Dugoročno partnerstvo: Saradnja sa eksternim i internim interesnim stranama radi kontinuiranog razvoja i prilagođavanja promenama.

Izvrsna organizacija ne samo da prati trendove već i proaktivno oblikuje budućnost kroz uključivanje ključnih aktera i strateške inicijative.

Odgovornost za uključivanje i saradnju sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama u izvrsnoj organizaciji obično pripada većem broju aktera, zavisno od strukture i sektora u kojem organizacija posluje, a to mogu biti:

- Rukovodstvo i izvršni tim – Direktor(i) i menadžeri na višim pozicijama postavljaju strateške smernice, donose ključne odluke i obezbeđuju da organizacija ima jasan pravac u pogledu transformacije i održivosti;
- Odeljenje za strateški razvoj – Ovaj tim analizira trendove, upravlja promenama i obezbeđuje da organizacija održi konkurentnost kroz inovacije;
- Odeljenje za održivost – Ako postoji, zaduženo je za ekološke, društvene i upravljačke inicijative, kao i za saradnju sa eksternim partnerima radi postizanja dugoročnih ciljeva održivosti;
- Kadrovske službe i upravljanje talentima – Ljudski resursi igraju ključnu ulogu u angažovanju zaposlenih, motivaciji i razvoju kulture organizacije koja podržava transformaciju;
- Odeljenje za odnose sa javnošću i komunikaciju – Ključni segment u održavanju transparentnosti i jačanju poverenja među interesnim stranama;
  Odeljenje za inovacije i digitalnu transformaciju – Obezbeđuje tehnološka rešenja koja podstiču efikasnost i održivost;
- Partneri i eksterni saradnici – Uključuju se u zajedničke projekte, istraživanja i inicijative za unapređenje poslovanja i društvene odgovornosti.

Mala organizacija održivih performansi treba da uključuje i sarađuje sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost. Uključivanje interesnih strana od ranih faza omogućava prikupljanje korisnih povratnih informacija, identifikaciju potencijalnih rizika i povećanje podrške za promene, čime se poboljšava uspeh transformacionih inicijativa.

Saradnja sa interesnim stranama doprinosi izgradnji poverenja i zajedničkog vlasništva nad procesima promene, čime se povećava otpornost organizacije i njena sposobnost da odgovori na izazove održivosti. Ovaj participativni pristup smanjuje jaz između očekivanja i stvarnih rezultata, omogućavajući efikasnije upravljanje promenama i unapređenje ukupnih performansi organizacije.

Literatura

- Stakeholder Analysis: How to Identify and Manage the Expectations and Interests of Your Stakeholders, 04.04.2025.
- What is Stakeholder Identification and How Do I Identify Key Stakeholders?, 29.04.2024.
- 10 tips for managing stakeholder expectations, 24.02.2023.
- 6 Key Levers of a Successful Organizational Transformation, 10.05.2023.
- Strategies for Successful Organizational Development, 19.12.2023.
- UNLOCK YOUR IMPROVEMENT POTENTIAL AND TRANSFORM INTO A HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION, 28.05.2025
- 20 Ways To Build Strong Relationships With External Stakeholders, 27.06.2024.
- How to Build Strong Relationships with Stakeholders, 19.02.2025.
- Transparency and accountability: How to build trust and credibility with your stakeholders, 04.04.2025.
- How to build trust with stakeholders for better outcomes, 09.06.2023.
- STRATEGIES FOR BUILDING AND MAINTAINING TRUST: ESSENTIAL FOUNDATIONS FOR LASTING CLIENT RELATIONSHIPS, 15.07.2023.
- Stakeholder Collaboration: Benefits, Examples, and Tips, 28.05.2025.
- Stakeholder Engagement: A Leadership Guide for Effective Management, 29.01.2025.
- Stakeholder Engagement in Sustainability: a Crucial Step, 27.05.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

3.4 Društvo – doprinosi razvoju, blagostanju i prosperitetu

Ovo su pojedinci ili grupe van organizacije koje predstavljaju lokalnu zajednicu ili šire društvo.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *razvija i promoviše planove i aktivnosti koji pozitivno doprinose društvu koristeći Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija UNSDG kao osnovu;*
- *uspostavlja, razvija i održava odnose sa ključnim interesnim stranama u svom društvu, što dovodi do obostrane koristi i za organizaciju i za društvo;*
- *sprovodi inicijative i alocira resurse kako bi obezbedila svoj pozitivan doprinos društvu, promovišući i podržavajući uključivanje zaposlenih u volonterske aktivnosti;*
- *koristi kanale komunikacije koji društvu olakšavaju interakciju i daju povratne informacije o svojim iskustvima, a organizaciji omogućavaju da reaguje brzo i na odgovarajući način;*
- *čini sebe transparentnom i odgovornom prema ovoj ključnoj grupi interesnih strana i uspostavlja i održava visok nivo poverenja, u skladu sa relevantnim zahtevima za izveštavanje;*
- *identifikuje, prepoznaje i promoviše uzore unutar organizacije i njenog ekosistema koji vode ka održivoj budućnosti za sve;*
- *razume potrebu da održivost bude u srži njenog ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu u sprovođenju svoje strategije, svrhe i vizije.*

3.4.1 Planovi i aktivnosti koji pozitivno doprinose društvu

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razvija i promoviše planove i aktivnosti koji pozitivno doprinose društvu koristeći Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija UNSDG kao osnovu.

Mnoge organizacije širom sveta koriste Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDG*) kao osnovu za svoje strategije i aktivnosti. Ovi ciljevi, usvojeni 2015. godine, predstavljaju globalni plan za iskorenjivanje siromaštva, zaštitu planete i obezbeđivanje mira i prosperiteta za sve ljude do 2030. godine.

Organizacije koje se bave održivim razvojem često integrišu UNSDG ciljeve u svoje poslovne modele, društvene inicijative i ekološke projekte. Na primer, neke kompanije rade na smanjenju emisije ugljen-dioksida, poboljšanju uslova rada, promovisanju rodne ravnopravnosti ili podršci obrazovanju i zdravstvu.

Odgovornost za razvoj i promociju planova koji se oslanjaju na Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDG*) obično pripada različitim sektorima unutar organizacije, zavisno od njene strukture i fokusa, npr.:

- Izvršni menadžment – Visoko rukovodstvo, uključujući direktore i izvršne direktore, često postavlja strateške ciljeve i obezbeđuje da organizacija usklađuje svoje aktivnosti sa *UNSDG* ciljevima;
- Odeljenje za održivost i društvenu odgovornost – Ove jedinice razvijaju konkretne inicijative, prate napredak i obezbeđuju da organizacija doprinosi održivom razvoju;
- Marketing i komunikacije – Timovi koji se bave promocijom i podizanjem svesti o aktivnostima organizacije, kako interno, tako i eksterno.
- Partnerstva i razvoj – Odeljenja koja sarađuju sa vladama, nevladinim organizacijama i drugim akterima kako bi obezbedila podršku i resurse za održive projekte;
- Finansijski sektor – Obezbeđuje da su budžeti i investicije usklađeni sa ciljevima održivog razvoja.

Mala organizacija održivih performansi treba da razvija i promoviše planove i aktivnosti koje pozitivno doprinose društvu koristeći Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDG*) kao osnovu. Ovi ciljevi predstavljaju globalni okvir sa 17 međusobno povezanih i ambicioznih ciljeva koji se bave ekonomskim, socijalnim i ekološkim

dimenzijama održivosti, naglašavajući važnost inkluzivnog razvoja, smanjenja siromaštva, zaštite životne sredine i promovisanja pravde i mira.

Usvajanjem i integracijom *UNSDG*-a i male organizacije mogu doprineti globalnim naporima za održivi razvoj kroz lokalne i prilagođene akcije koje jačaju njihovu društvenu odgovornost i stratešku održivost. Ovo uključuje odgovornu potrošnju, inkluzivne ekonomske aktivnosti, očuvanje resursa i jačanje partnerstava, što dodatno može povećati njihovu relevantnost i kredibilitet u poslovnoj zajednici i društvu uopšte.

3.4.2 Korist za društvo i organizaciju iz odnosa sa ključnim interesnim stranama

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja, razvija i održava odnose sa ključnim interesnim stranama u svom društvu, što dovodi do obostrane koristi i za organizaciju i za društvo.

Ključne interesne strane su pojedinci ili organizacije koje su aktivno uključene u projekat ili čiji interesi mogu biti zahvaćeni njegovim izvršenjem. Uspostavljanje dobrih odnosa sa njima podrazumeva identifikaciju, razumevanje njihovih potreba i očekivanja, kao i kontinuiranu komunikaciju i uključivanje tokom celog procesa. To omogućava da se prioriteti pravilno postave i da se resursi usmere ka ključnim akterima, čime se povećava njihova zainteresovanost i podrška projektu ili organizaciji.

Upravljanje interesnim stranama uključuje balansiranje njihovih zahteva i ciljeva kako bi svi bili zadovoljni, a istovremeno da organizacija uspešno realizuje svoje ciljeve. Dokumentovanje uloga i potreba svake interesne strane, pravljenje plana komunikacije i redovno izveštavanje su ključni koraci u ovom procesu.

Takođe, organizacije koje uspešno neguju odnose sa interesnim stranama često razvijaju organizacionu kulturu koja promoviše saradnju, poverenje, odgovornost i zajedništvo, što dodatno doprinosi obostranoj koristi i održivosti odnosa sa društvom.

Izvrsna organizacija kroz efikasno upravljanje i komunikaciju sa ključnim interesnim stranama ostvaruje sinergiju koja donosi koristi i organizaciji i društvenoj zajednici u kojoj deluje.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razvijanje i održavanje odnosa sa ključnim interesnim stranama najčešće je dodeljena menadžeru projekta ili osobi koja upravlja projektom ili inicijativom. Menadžer projekta ima ključnu ulogu u identifikaciji, komunikaciji i koordinaciji sa različitim internim i eksternim interesnim stranama, kako bi se obezbedilo da se njihove potrebe i očekivanja pravilno razumeju i uravnoteže tokom celog procesa.

Pored menadžera projekta, uloga visokog menadžmenta ili lidera je takođe značajna, jer oni prepoznaju potrebu za uspostavljanjem odnosa sa interesnim stranama i definišu viziju i strategiju upravljanja tim odnosima. Osobe zadužene za svakodnevno upravljanje promenama i koordinaciju aktivnosti unutar organizacije, takođe doprinose održavanju tih odnosa.

U praksi proces uključivanja interesnih strana obuhvata:
- identifikaciju i analizu interesnih strana;
- izradu registra interesnih strana;
- planiranje i sprovođenje komunikacije sa njima;
- redovno izveštavanje i konsultacije;
- upravljanje njihovim očekivanjima i povratnim informacijama.

Dakle, iako menadžer projekta ima centralnu ulogu u ovom procesu, uspešno razvijanje i održavanje odnosa sa ključnim interesnim stranama zavisi od saradnje celog menadžment tima i drugih relevantnih aktera unutar organizacije.

Važno je da **mala organizacija** koja ostvaruje održive performanse razvija i održava odnose sa ključnim interesnim stranama u društvu.

Razlozi su višestruki:

- Poverenje i kredibilitet – Mala organizacija često zavisi od lokalne zajednice, kupaca, dobavljača i partnera. Transparentna komunikacija i saradnja grade poverenje i reputaciju;
- Obostrana korist – Odnosi zasnovani na principu „win-win" donose organizaciji podršku, stabilnije poslovanje i lojalnost partnera, dok društvo dobija dodatne vrednosti (npr. zapošljavanje, kvalitetnije usluge/proizvode, društveno odgovorne inicijative);
- Rizici i prilike – Prepoznavanje stavova i potreba interesnih strana pomaže organizaciji da na vreme uoči rizike (npr. promene u očekivanjima kupaca) i da bolje iskoristi prilike (npr. zajednički projekti sa lokalnim institucijama);
- Održivost i dugoročni razvoj – Održive performanse nisu samo interni cilj, već i društveni doprinos. Kada organizacija sarađuje sa zajednicom, dobavljačima i partnerima, stvara se ekosistem koji podržava njenu dugoročnu stabilnost;
- Primer dobre prakse – U mnogim modelima izvrsnosti (npr. EFQM, Baldrige) čak i male organizacije se podstiču da neguju odnose sa ključnim interesnim grupama, jer se time potvrđuje šira društvena odgovornost.

Dakle, iako mala organizacija treba da uspostavlja, razvija i održava odnose sa ključnim interesnim stranama, to ne mora biti komplikovan proces – dovoljno je da se sistematski vodi dijalog, razumeju potrebe i povremeno zajednički realizuju aktivnosti koje donose obostranu korist.

3.4.3 Sprovođenje inicijativa i alociranje resursa

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse sprovodi inicijative i alocira resurse kako bi obezbedila svoj pozitivan doprinos društvu, promovišući i podržavajući uključivanje zaposlenih u volonterske aktivnosti.

Izvrsna organizacija ne samo da teži poslovnom uspehu već i aktivno sprovodi inicijative koje imaju pozitivan uticaj na društvo. Takva organizacija prepoznaje vrednost korporativne odgovornosti i etičkog poslovanja, pa strateški alocira resurse kako bi podržala različite projekte koji doprinose zajednici.

Jedan od ključnih aspekata tog pristupa jeste podsticanje zaposlenih na volontiranje. To može uključivati organizovanje volonterskih dana, pružanje plaćenog odsustva za društveno korisne aktivnosti, partnerstva sa nevladinim organizacijama i čak finansijsku podršku inicijativama u kojima zaposleni žele da učestvuju. Na taj način kompanija gradi kulturu angažovanosti, solidarnosti i društvene odgovornosti, čime dodatno jača svoj ugled i privlači talentovane profesionalce.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za sprovođenje društveno odgovornih inicijativa i alokaciju resursa obično pripada višestrukim akterima, npr.:

- Odboru za društvenu odgovornost – U nekim organizacijama postoji specijalizovani tim ili odbor koji razvija strategije i politike vezane za društveni doprinos;
- Odseku za ljudske resurse – Ovaj odsek često igra ključnu ulogu u promociji volonterskih aktivnosti i angažovanju zaposlenih kroz interne komunikacije, obuku i beneficije;
- Odsek za korporativne komunikacije i održivost – Brine o partnerstvima sa nevladinim organizacijama, PR aktivnostima i obezbeđuje da inicijative budu usklađene sa poslovnim vrednostima;
- Menadžmentu i liderima timova – Podstiču zaposlene da učestvuju i pružaju podršku volonterskim programima;
- Zaposlenima – Sami iniciraju projekte i predloge za poboljšanja kroz unutrašnje kanale komunikacije.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da ima inicijativu i alocira resurse – ali u meri koja je primerena veličini i kapacitetima organizacije.

Za malu organizaciju koja već postiže održive performanse, sprovođenje inicijativa i alokacija resursa za pozitivan doprinos društvu donosi više koristi:

- Usklađenost sa održivošću – Održivost nije samo interni rezultat (efikasnost, profitabilnost, stabilnost), već i širi doprinos društvu i zajednici. Time organizacija potvrđuje svoj integritet;
- Motivacija zaposlenih – Kada se podstiče volontiranje i društveno korisne aktivnosti, zaposleni osećaju veću svrhu i povezanost sa poslom. To jača lojalnost i angažovanost;
- Pozitivna reputacija – Aktivno učešće u društvenim inicijativama podiže ugled organizacije kod kupaca, partnera i lokalne zajednice;
- Upravljanje resursima u srazmeri svojih mogućnosti – Organizacija ne mora da ulaže velike finansijske resurse. Dovoljni su manji, simbolični koraci (npr. jedan slobodan dan godišnje za volontiranje, učestvovanje u lokalnim akcijama, podrška inicijativama koje zaposleni sami predlažu);
- Obostrana korist – Zaposleni razvijaju nove veštine i kontakte kroz volontiranje, dok društvo dobija konkretnu podršku i pomoć.

Dakle, mala organizacija održivih performansi treba da sprovodi društveno odgovorne inicijative i omogući zaposlenima da učestvuju u volonterskim aktivnostima. Ključno je da to bude proporcionalno njenim resursima, fleksibilno i prilagođeno interesovanjima zaposlenih.

3.4.4 Kanali komunikacije sa društvom

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse koristi kanale komunikacije koji društvu olakšavaju interakciju i daju povratne informacije o svojim iskustvima, a organizaciji omogućavaju da reaguje brzo i na odgovarajući način.

Takvi kanali omogućavaju organizaciji da brzo i adekvatno reaguje na povratne informacije, što je ključno za njen uspeh i razvoj, što potvrđuje ovu tvrdnju:

- Dvosmerna komunikacija i povratne informacije su temelj efektivne interakcije unutar organizacije. Povratne informacije pomažu zaposlenima da rastu, jačaju odgovornost i motivaciju, a organizaciji omogućavaju da prepozna oblasti za poboljšanje i brzo reaguje na promene;
- Menadžeri u izvrsnim organizacijama aktivno podstiču i osnažuju zaposlene da daju iskrene povratne informacije, čime se povećava angažovanost i zadovoljstvo zaposlenih, a time i ukupna efikasnost organizacije;
- Kvalitetna interna komunikacija koja uključuje pravovremene i jasne povratne informacije doprinosi većoj produktivnosti, inovativnosti i smanjenju fluktuacije zaposlenih. Takođe, omogućava brzu identifikaciju i rešavanje problema, što je od suštinskog značaja za pravovremenu reakciju organizacije;
- Kanali komunikacije u izvrsnim organizacijama su dizajnirani tako da omogućavaju slobodan tok informacija između svih nivoa i odeljenja, što doprinosi boljoj koordinaciji, donošenju odluka i izgradnji poverenja unutar tima.

Ukratko, izvrsna organizacija koristi efikasne komunikacione kanale koji olakšavaju interakciju i povratne informacije, čime omogućavaju brzo i adekvatno reagovanje na potrebe i iskustva društva i zaposlenih, što je ključ za održivost i uspeh organizacije.

U izvrsnoj organizaciji za komunikaciju koja društvu olakšava interakciju i omogućava povratne informacije o iskustvima, a istovremeno omogućava brzo i adekvatno reagovanje, ključnu odgovornost ima menadžer za komunikacije ili odgovarajuće odeljenje za komunikacije i odnose s javnošću:

- Menadžer za komunikacije kreira i implementira komunikacione planove, prati i analizira povratne informacije, te obezbeđuje dvosmernu komunikaciju između organizacije i društva;

- Odeljenja za odnose s javnošću (PR) imaju zadatak da izgrađuju poverenje u organizaciju, pravovremeno i objektivno informišu javnost, prate mišljenje javnog mnjenja i održavaju kvalitetnu komunikaciju sa medijima, što je ključno za upravljanje imidžom i brzu reakciju u kriznim situacijama;
- U većim organizacijama služba za odnose s javnošću i komunikacije je posebno zadužena za praćenje i odgovaranje na povratne informacije, kao i za koordinaciju komunikacije na svim nivoima, čime se omogućava efikasna i pravovremena reakcija na potrebe društva.

Dakle, menadžer za komunikacije i PR tim su ključni za uspostavljanje i održavanje komunikacionih kanala koji olakšavaju interakciju sa društvom i omogućavaju organizaciji da brzo i adekvatno reaguje na povratne informacije i promene.

Mala organizacija, ako teži održivim performansama, trebalo bi da koristi kanale komunikacije koji olakšavaju interakciju sa društvom i interesnim stranama.

Razlozi:
- Pristupačnost i poverenje – Kada zajednica i kupci imaju jednostavan način da postave pitanje ili daju povratnu informaciju, raste poverenje u organizaciju;
- Brza reakcija – Održive performanse uključuju sposobnost da se problemi i sugestije brzo prepoznaju i reše. To umanjuje rizike i sprečava nezadovoljstvo;
- Efikasnost – Digitalni kanali (npr. imejl, društvene mreže, onlajn forme, čet) su jeftini, laki za održavanje i ne zahtevaju velike resurse;
- Poboljšanje poslovanja – Povratne informacije iz društva i od kupaca daju dragocene uvide koji mogu da unaprede proizvode, usluge i reputaciju;
- Transparentnost i reputacija – Otvorenost za komunikaciju i spremnost da se reaguje na sugestije doprinosi slici odgovorne i pouzdane organizacije.

Mala organizacija treba da uspostavi komunikacione kanale prilagođene svojim resursima. To može biti jednostavno:
- vidljiv imejl za kontakt;
- kratka anketa nakon usluge ili kupovine;
- aktivan profil na društvenim mrežama;
- kutija za sugestije u fizičkom prostoru.

3.4.5 Transparentno izveštavanje ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse čini sebe transparentnim i odgovornim prema ovoj ključnoj grupi interesnih strana i uspostavlja i održava visok nivo poverenja, u skladu sa relevantnim zahtevima za izveštavanje.

Izvrsna organizacija treba da se odlikuje visokim stepenom transparentnosti i odgovornosti prema ključnim interesnim stranama. To podrazumeva redovno i jasno izveštavanje o poslovanju, donošenje odluka koje su u skladu sa etičkim standardima i otvorenu komunikaciju sa svim relevantnim akterima. Poverenje se gradi kroz doslednost, pouzdanost i integritet, a njegovo održavanje zahteva stalno ulaganje u transparentne procese, poštovanje zakona i normi, kao i otvoren dijalog sa javnošću.

Odgovornost za transparentnost i poverenje u izvrsnoj organizaciji obično leži na više nivoa upravljanja:
- Menadžment i izvršni tim – Najviši rukovodioci, uključujući izvršnog direktora (CEO) i ostale članove uprave, odgovorni su za postavljanje strateškog pravca organizacije. Oni obezbeđuju etičko poslovanje i donose odluke u skladu sa relevantnim regulativama.
- Odeljenje za pravne i normativne (inspekcijske) poslove – Ovo odeljenje obezbeđuje usklađenost sa zakonima, propisima i standardima izveštavanja, kako bi se održala transparentnost i poverenje kod svih interesnih strana.

- Odeljenje za finansije i reviziju – Ključna uloga ovog sektora je priprema tačnih i transparentnih finansijskih izveštaja, kao i sprovođenje internih i eksternih revizija koje obezbeđuju zakonitost poslovanja.
- Odeljenje za komunikacije i odnose s javnošću – Ovaj tim je odgovoran za otvorenu i jasnu komunikaciju sa zaposlenima, k/k, investitorima i širim društvom. Obezbeđuje da organizacija ostane odgovorna i dostupna javnosti.
- Odbor direktora – Nezavisni nadzorni organ organizacije, koji obezbeđuje da menadžment deluje u najboljem interesu akcionara i ostalih interesnih strana.

Na kraju, transparentnost i odgovornost nisu samo pitanje pojedinačnih uloga – već kulture koja se neguje u celokupnoj organizaciji.

Mala organizacija koja ostvaruje održive performanse treba da se ponaša transparentno i odgovorno prema ključnim interesnim stranama:
- Poverenje kao temelj – Kod manjih organizacija poverenje često predstavlja glavni kapital. Transparentnost u radu, rezultatima i namerama gradi kredibilitet kod kupaca, partnera, lokalne zajednice i zaposlenih;
- Odgovornost – Održivost ne podrazumeva samo interne rezultate, već i društvenu odgovornost. Time organizacija pokazuje da brine o efektima svojih odluka na zajednicu i životnu sredinu;
- Relevantni zahtevi – Iako male organizacije obično nisu obavezne da prate složene okvire izveštavanja (npr. *GRI* standarde – *Global Reporting Initiative Standards*) u punom obimu, one i dalje mogu da uspostave primerene i proporcionalne mehanizme izveštavanja – npr. godišnji izveštaj o radu, kratke izveštaje za lokalnu zajednicu ili objave na veb-sajtu;
- Održavanje poverenja – Redovno deljenje informacija (o rezultatima, inicijativama, društvenim doprinosima) pokazuje doslednost i omogućava interesnim stranama da steknu sigurnost u poslovanje organizacije;
- Konkretna korist – Transparentno izveštavanje olakšava saradnju sa partnerima, privlači nove kupce, a ponekad i otvara mogućnost za subvencije, grantove ili projekte u oblasti održivosti.

Dakle, mala organizacija treba da bude transparentna i odgovorna, ali na prilagođen i srazmeran način. To ne mora biti složen ili skup sistem, već dovoljno jasan da interesne strane mogu da razumeju učinke i da veruju organizaciji.

3.4.6 Identifikovanje uzora unutar organizacije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse identifikuje, prepoznaje i promoviše uzore unutar organizacije i njenog ekosistema koji vode ka održivoj budućnosti za sve.

Izvrsne organizacije često prepoznaju da su uzori ključni za podsticanje pozitivnih promena i održivog razvoja. One identifikuju pojedince ili timove koji svojim postupcima, vrednostima i inovacijama doprinose održivoj budućnosti, bilo unutar organizacije ili šireg ekosistema.

Takve organizacije ne samo da prepoznaju ove uzore već ih i aktivno promovišu kroz različite strategije, poput programa mentorstva, internih nagrada, medijskih nastupa ili obuka. Na taj način oni inspirišu druge da usvajaju odgovorne prakse i preuzmu aktivnu ulogu u oblikovanju boljeg društva i poslovnog okruženja.

Odgovornost za identifikaciju, prepoznavanje i promociju uzora u izvrsnoj organizaciji obično je raspodeljena između različitih ključnih aktera, npr.:
- Lidera i menadžmenta – Visoko rukovodstvo postavlja ton organizacione kulture, promoviše vrednosti održivosti i prepoznaje pojedince koji pozitivno utiču na budućnost;
- Odseka za ljudske resurse – Timovi često razvijaju programe za prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenih koji demonstriraju izuzetne prakse održivosti;

- Tima za korporativnu društvenu odgovornost – Organizacije koje imaju posvećen tim za korporativnu društvenu odgovornost sistematski traže i ističu uzore koji vode ka društveno odgovornom i ekološki održivom poslovanju;
- Zaposlenih – Kolege mogu igrati ključnu ulogu u nominovanju ili isticanju uzora kroz interne mreže, predloge i inicijative;
- Ekosistema partnera – Organizacije koje sarađuju s drugim institucijama, dobavljačima i nevladinim organizacijama mogu koristiti te odnose za promovisanje lidera koji deluju u pravcu održive budućnosti.

Izvrsne organizacije obično koriste kombinaciju formalnih programa i neformalnog prepoznavanja kako bi podstakle pozitivne primere.

Mala organizacija može i trebalo bi da identifikuje i promoviše uzore (role models) unutar sebe i svog ekosistema.

To je deo kulture održivosti i izvrsnosti, kroz:
- Inspiraciju i motivaciju – Kada se istaknu pojedinci (ili partnerske organizacije) koji svojim ponašanjem i odlukama doprinose održivosti, to inspiriše druge zaposlene i saradnike da slede taj primer;
- Učenje kroz primere – Male organizacije često nemaju razvijene formalne trening programe. Zato je još važnije da se uče iz praksi i primera koji već funkcionišu;
- Promociju vrednosti – Promovišući uzore, organizacija jasno pokazuje koje vrednosti ceni: odgovorno ponašanje, inovativnost, etičnost, doprinos zajednici;
- Širenje dobrih praksi u ekosistemu – Mala organizacija može kroz saradnju (dobavljači, partneri, lokalna zajednica) da ističe i podržava one koji rade na održivoj budućnosti. Time se gradi mreža poverenja i zajedničkog razvoja;
- Dugoročnu održivost – Identifikacija i promocija uzora pomaže da održivi principi ne ostanu samo na papiru, već da postanu deo svakodnevne prakse.

Dakle, i mala organizacija treba da prepoznaje i promoviše uzore – makar kroz male i jednostavne mehanizme (npr. interno priznanje zaposlenom koji doprinosi društvu, isticanje primera dobrog partnera, priče o uspehu u lokalnoj zajednici).

3.4.7 Održivost u srži organizacije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razume potrebu da održivost bude u srži njenog ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu u sprovođenju svoje strategije, svrhe i vizije.

Izvrsna organizacija danas u potpunosti razume da održivost mora biti u srži njenog ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu prilikom sprovođenja svoje strategije, svrhe i vizije. Ova svest proističe iz savremenih trendova i standarda poslovanja, gde integracija održivosti postaje ključna komponenta dugoročnog uspeha i konkurentnosti.

Savremene organizacije, posebno one koje teže izvrsnosti, razumeju održivost kroz tri ključne dimenzije:
- ekološku (očuvanje resursa, smanjenje zagađenja, zaštita biodiverziteta);
- socijalnu (poštovanje ljudskih prava, društvena pravda, uključivanje zaposlenih i zajednice);
- ekonomsku (efikasno i odgovorno poslovanje, dugoročna profitabilnost).

Ovaj „model tri stuba” podrazumeva da organizacija ne može biti istinski uspešna ukoliko ne integriše održivost u sve aspekte svog poslovanja, od strategije do svakodnevnih operacija.

Organizaciona kultura ima presudan uticaj na to kako se održivost sprovodi u praksi. Kultura u kojoj su vrednosti održivosti autentično integrisane podstiče zaposlene da

svakodnevno donose odluke u skladu sa tim principima, što direktno utiče na ostvarenje strategije i dugoročne ciljeve kompanije. Kroz kontinuirano obrazovanje, uključivanje zaposlenih i jasno saopštene vrednosti, izvrsne organizacije stvaraju okruženje u kojem je održivost deo identiteta, a ne samo formalna obaveza.

Izvrsne organizacije implementiraju održivost kroz konkretne ciljeve, akcione planove i inovacije u svim segmentima poslovanja, od proizvodnje do upravljanja resursima i lanca snabdevanja. One redovno mere i izveštavaju o svom uticaju na životnu sredinu, društvo i ekonomiju, prateći napredak i prilagođavajući strategije kako bi postigle dugoročne ciljeve održivosti.

Dakle, izvrsna organizacija ne samo da razume potrebu da održivost bude u srži njenog ponašanja, kulture, prakse i operacija već to i aktivno primenjuje kroz sveobuhvatnu strategiju, jasno definisane vrednosti i svakodnevne aktivnosti koje pozitivno utiču na ljude, društvo i životnu sredinu. Održivi razvoj je postao standard poslovne izvrsnosti i preduslov za dugoročnu relevantnost i uspeh na tržištu.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razumevanje i integraciju održivosti je u srži ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu i prvenstveno leži na vrhu menadžmenta, odnosno na top-menadžmentu i izvršnoj vlasti:

- Top-menadžment je stub strategije održivosti i korporativne društvene odgovornosti. On mora jasno prepoznati i javno se opredeliti za održivost kao deo ukupne strategije organizacije, što uključuje transparentno formulisanje i komunikaciju ciljeva i mera;
- U mnogim organizacijama postoji specijalizovani odbor za životnu sredinu, društvo i korporativno upravljanje. Ovaj odbor ima zadatak da obezbedi liderstvo, nadzor i smernice za sprovođenje strategija i inicijativa održivosti, kao i da prati napredak i izveštava o relevantnim pitanjima;
- Održivost treba da bude ugrađena u organizacionu kulturu i procese na svim nivoima, ali je odgovornost za postavljanje vizije, pravaca i standarda uvek na najvišem rukovodstvu;
- Menadžment u funkciji održivog razvoja zahteva novi tip lidera, sposobnog da balansira ekonomske, socijalne i ekološke zahteve, te da povezuje sisteme upravljanja kvalitetom, tehnologijama i zaštitom životne sredine.

Dakle, u izvrsnoj organizaciji najviši menadžment (izvršna vlast, upravni odbori, specijalizovani odbori za zaštitu životne sredine) ima ključnu odgovornost da shvati i usmeri održivost kao osnovnu vrednost i operativni prioritet, dok se implementacija i svakodnevno sprovođenje šire kroz celu organizaciju.

Mala organizacija koja teži održivim performansama, upravo zbog svoje veličine i ograničenih resursa, treba jasno da razume da održivost mora biti u srži njenog delovanja, čemu doprinosi:

- Identitet i diferencijacija – Mala organizacija teško može da se nadmeće samo cenom ili obimom proizvodnje. Ako održivost postane deo njenog identiteta, to je jasno prepoznatljiv diferencijator na tržištu;
- Kultura i ponašanje – Kada se održivost ugradi u svakodnevne odluke i praksu, ona ne zavisi samo od pojedinca, već postaje deo kolektivnog načina rada. To osigurava kontinuitet i otpornost;
- Operacije i praksa – Male organizacije često imaju fleksibilnije procese. To im omogućava da brže uvode održive prakse (npr. smanjenje otpada, racionalno korišćenje energije, lokalno snabdevanje);
- Uticaj na ljude, društvo i životnu sredinu – Iako mala, organizacija ima direktan uticaj na svoje zaposlene, partnere, lokalnu zajednicu i ekosistem. Ako održivost vodi njene odluke, taj uticaj može biti izrazito pozitivan;

- Strategija, svrha i vizija – Ako održivost nije samo dodatak, već osnovni deo misije i vizije, tada se ona prirodno prenosi u sve aspekte poslovanja i osigurava dugoročnu relevantnost organizacije.

Dakle, mala organizacija održivih performansi treba da razume i ugradi održivost u srž svog ponašanja, kulture, prakse i operacija, jer to je jedini način da dugoročno bude i održiva i konkurentna.

Literatura

- 11 WAYS YOU CAN CONTRIBUTE TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS,14.09.2023.
- WANT TO HELP THE WORLD MEET THE UN'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS? HERE'S WHERE TO START, 21.09.2020.
- 12 Ways to Contribute to Society and Make a Positive Impact, 09.10.2024.
- How to Build Strong Relationships with Stakeholders19.02.2025;
- 20 Ways To Build Strong Relationships With External Stakeholders, 27.06.2024.
- How to Build and Maintain Strong Relationships with Key Stakeholders 04.09.2024.
- Strategy Implementation: Eight Key Concepts for Organizations, 02.09.2024.
- A MANAGER'S GUIDE TO SUCCESSFUL STRATEGY IMPLEMENTATION, 16.01.2024.
- 10 Principles of Effective Organizations, 08.08.2022.
- 14 Effective Organizational Communication Strategies, 20.10.2023.
- Communication channels in the workplace, 13.12.2024.
- Communication Channels for Businesses, 11.02.2025.
- Transparency and Accountability: Causal, Critical and Constructive Perspectives, 10.11.2020.
- Principle 7: Transparency and accountability, 30.01.2020.
- Transparency and accountability: How to build trust and credibility with your stakeholders, 04.04.2025
- The Role of Leadership in Changing Organizational Culture, 18.09.2023.
- The Power of Role Modeling: How Leaders Impact Our Brains & Behaviors, 01.06.2024.
- Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices, 28.02.2024.
- Organizational Culture and Sustainability, 01.12.2020.
- Toward an organizational theory of sustainability culture, 01.07.2022.
- The Impact of Sustainable Leadership and Culture on Business Growth and Environmental Preservation, 24.07.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

3.5 Partneri i dobavljači

To su spoljne strane sa kojima organizacija odlučuje da sarađuje kako bi ispunila svoju svrhu (misiju), ostvarila viziju, sprovela strategiju i postigla zajedničke ciljeve od kojih obe strane imaju koristi.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

– *bira i kvalifikuje svoje trenutne i potencijalne ključne partnere i dobavljače prema svojoj svrsi, viziji i strategiji;*
– *segmentira svoje ključne partnere i dobavljače prema njihovim specifičnim operativnim potrebama i očekivanjima;*
– *obezbeđuje da se njeni ključni partneri i dobavljači ponašaju u skladu sa strategijom organizacije i da se uspostavi i poboljša međusobna transparentnost, integritet i odgovornost u odnosima;*
– *gradi odnos poverenja sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi podržala cilj stvaranja održive vrednosti;*
– *sarađuje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane u cilju postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi;*
– *podstiče etičko snabdevanje i principe održivosti među svojim partnerima i dobavljačima;*
– *procenjuje efikasnost svojih partnerstava i dobavljača, pruža dvosmerne konstruktivne povratne informacije i slavi zajedničke uspehe.*

3.5.1 Izbor ključnih partnera i dobavljača

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse bira i kvalifikuje svoje trenutne i potencijalne ključne partnere i dobavljače prema svojoj svrsi, viziji i strategiji.

Izvrsne organizacije pažljivo biraju i kvalifikuju svoje ključne partnere i dobavljače u skladu sa svojom svrhom, vizijom i strategijom. Ovaj proces obezbeđuje da svi eksterni saradnici doprinose dugoročnim ciljevima kompanije, poboljšavaju efikasnost i podržavaju održivi rast.

Evo nekoliko ključnih aspekata koje izvrsne organizacije uzimaju u obzir prilikom selekcije i kvalifikacije partnera:

- Usklađenost sa vizijom i vrednostima – Partneri moraju deliti iste osnovne vrednosti i poslovnu etiku;
- Finansijska stabilnost i pouzdanost – Organizacije analiziraju finansijsko zdravlje dobavljača kako bi smanjile rizike poslovanja;
- Operativna efikasnost – Evaluira se sposobnost partnera da isporuči p/u u skladu sa očekivanim standardima kvaliteta i vremena;
- Inovacija i fleksibilnost – Izvrsne organizacije preferiraju saradnju sa dobavljačima koji su inovativni i sposobni za prilagođavanje promenama na tržištu;
- Održivost i društvena odgovornost – Ekološki i društveni faktori postaju sve važniji u procesu izbora partnera.

Kvalifikacija se često vrši putem detaljnih analiza, provera, pilot-projekata ili dugoročnog praćenja performansi partnera. Organizacije koje primenjuju ove principe obično imaju bolje rezultate i konkurentsku prednost na tržištu.

Odgovornost za izbor ključnih partnera i dobavljača u izvrsnoj organizaciji obično nije vezana za jednu osobu, već za kombinaciju strateških i operativnih funkcija unutar kompanije:

- Top-menadžment i izvršni direktori – Definišu strateške smernice, donose ključne odluke i postavljaju ciljeve u skladu sa vizijom i vrednostima organizacije;

- Odeljenje nabavke i lanca snabdevanja – Analizira tržište, pregovara uslove, ocenjuje dobavljače i prati njihove performanse kako bi obezbedili kontinuitet isporuke i optimizaciju troškova;
- Finansijski tim – Vrednuje finansijsku stabilnost partnera i procenjuje ekonomski efekat saradnje;
- Odeljenje za kvalitet i operacije – Obezbeđuje da dobavljači ispunjavaju standarde kvaliteta, pouzdanosti i usklađenosti sa regulativama;
- Odeljenje za inovacije i razvoj p/u – Angažuje se u potrazi za partnerima koji mogu doprineti inovacijama, poboljšanjima i konkurentskoj prednosti;
- Odeljenje za održivost i društvenu odgovornost – Analizira ekološke i etičke aspekte izbora dobavljača, obezbeđuje da su u skladu sa održivim praksama kompanije.

U zavisnosti od veličine i strukture organizacije, ovi timovi mogu raditi zajedno u multidisciplinarnim komisijama ili kroz definisane procese selekcije i evaluacije partnera.

Mala organizacija, ako želi da zadrži održive performanse, trebalo bi da bira i kvalifikuje svoje partnere i dobavljače u skladu sa svojom svrhom, vizijom i strategijom, radi:
- Doslednosti u vrednostima – Ako dobavljači i partneri ne dele osnovne principe održivosti i etičnog poslovanja, oni mogu ugroziti reputaciju i ciljeve organizacije;
- Stabilnosti i poverenja – Kvalifikovan i pažljivo odabran partner znači manje rizika u lancu snabdevanja, sigurnije poslovanje i dugoročnu saradnju;
- Uticaja kroz ekosistem – I mala organizacija ima moć da širi svoje principe na ekosistem. Kada insistira na odgovornim praksama, ona utiče i na dobavljače i partnere;
- Podrške strategiji – Ako je strategija zasnovana na održivosti, inovacijama ili društvenoj odgovornosti, tada i izbor partnera mora to da reflektuje. U suprotnom dolazi do raskoraka između reči i dela;
- Konkretne koristi – Partneri usklađeni sa svrhom i vizijom organizacije lakše sarađuju, brže inoviraju i doprinose obostranom uspehu.

Mala organizacija treba da razvije jednostavan, ali jasan okvir za izbor i kvalifikaciju partnera i dobavljača u skladu sa svojom svrhom, vizijom i strategijom. To ne mora biti složena procedura; dovoljan je set osnovnih kriterijuma (npr. pouzdanost, održive prakse, kvalitet, usklađenost sa vrednostima organizacije).

3.5.2 Segmentiranje ključnih partnera i dobavljača

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse segmentira svoje ključne partnere i dobavljače prema njenim specifičnim operativnim potrebama i očekivanjima.

Izvrsna organizacija pažljivo segmentira svoje ključne partnere i dobavljače na osnovu svojih specifičnih operativnih potreba i očekivanja. Ovaj proces omogućava optimizaciju lanca snabdevanja, poboljšanje strateških odnosa i obezbeđuje dugoročnu efikasnost.

Segmentacija se često zasniva na faktorima kao što su:
- strateški značaj – ključni partneri koji imaju direktan uticaj na poslovne ciljeve;
- operativna pouzdanost – dobavljači koji pružaju konzistentan kvalitet i isporuku;
- finansijski uticaj – partneri čije cene i uslovi poslovanja značajno utiču na troškove;
- inovativni potencijal – saradnici koji donose tehnološke ili procesne inovacije;
- geografska dostupnost – dobavljači čija lokacija igra ključnu ulogu u logistici i distribuciji.

Strateško upravljanje ovim segmentima omogućava organizaciji da bolje upravlja rizicima, povećava konkurentsku prednost i prilagođava se promenama na tržištu.

Odgovornost za segmentaciju ključnih partnera i dobavljača u izvrsnoj organizaciji obično je raspodeljena između nekoliko ključnih timova i lidera, u zavisnosti od strukture i industrije organizacije:

- Odeljenje nabavke i lanca snabdevanja – Analizira dobavljače i upravlja njihovom kategorizacijom na osnovu kvaliteta, pouzdanosti i troškova;
- Strateški menadžment i upravljanje partnerstvima – Definiše dugoročnu strategiju i segmentira partnere prema njihovom strateškom značaju;
- Finansijski tim – Procenuje finansijske rizike i uticaj ključnih dobavljača na ukupne troškove poslovanja;
- Operativni menadžeri – Prate kako se dobavljači uklapaju u svakodnevne operativne potrebe organizacije;
- Menadžment inovacija i razvoja – Identifikuje partnere koji donose tehnološke ili procesne inovacije.

Efikasna segmentacija omogućava organizaciji da poboljša odnose, smanji rizike i optimizuje resurse. U zavisnosti od industrije, može postojati i specijalizovana funkcija za upravljanje dobavljačima.

Mala organizacija sa orijentacijom na održive performanse trebalo bi da segmentira svoje ključne partnere i dobavljače prema specifičnim operativnim potrebama i očekivanjima.

Razlozi za to:

- Efikasnost i fokus – segmentacijom se razlikuju oni partneri i dobavljači koji su kritični za osnovne procese od onih koji su sporedni, čime se upravljanje usmerava na najvažnije veze;
- Usklađenost sa svrhom i strategijom – održivost znači da se vrednuju ne samo cena i kvalitet već i ekološki i društveni uticaji. Segmentacija pomaže da se identifikuju dobavljači koji dele iste vrednosti;
- Upravljanje rizicima – kritični partneri (npr. oni koji snabdevaju resurse bez kojih proces staje) zahtevaju drugačiji pristup od onih čije usluge se lako mogu zameniti;
- Različita očekivanja – od strateških partnera očekuje se dugoročna saradnja i inovacije, dok se od taktičkih dobavljača traži pouzdana isporuka i osnovna usklađenost.

Tipični kriterijumi segmentacije mogu uključivati:

- strateški značaj (kritičan/važan/sporedan dobavljač);
- nivo rizika (visok/srednji/nizak);
- usklađenost sa održivošću;
- potencijal za inovacije i zajednički razvoj;
- finansijski i logistički značaj.

3.5.3 Strategija i ključni partneri i dobavljači

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da se njeni ključni partneri i dobavljači ponašaju u skladu sa strategijom organizacije i da se uspostavi i poboljša međusobna transparentnost, integritet i odgovornost u odnosima.

Izvrsna organizacija obezbeđuje da njeni ključni partneri i dobavljači deluju u skladu sa njenom strategijom, vrednostima i standardima, što postiže kroz:

- Jasne ugovorne i strateške okvire – Definisanje očekivanja kroz ugovore, sporazume i politike koji obavezuju partnere i dobavljače da poštuju određene standarde (npr. etički kodeks, ekološke norme, socijalnu odgovornost);
- Selekciju i procenu partnera – Rigorozan proces odabira partnera, koji uključuje evaluaciju njihove usklađenosti sa strategijom organizacije, kapaciteta, reputacije i prinuda za održivošću;

- Redovni monitoring i evaluaciju – Praćenje performansi i ponašanja partnera kroz revizije, provere i povratne informacije kako bi se obezbedilo kontinuirano poštovanje dogovorenih standarda;
- Transparentnost i otvorenu komunikaciju – Usvajanje mehanizama za deljenje informacija, zajedničke platforme za upravljanje podacima i redovne konsultacije kako bi se izbegle nejasnoće i gradilo poverenje;
- Podršku kapacitetima i saradnji – Pružanje obuka, resursa i podrške partnerima kako bi se unapredila njihova sposobnost da ispunjavaju zahteve organizacije (npr. obuke o održivosti, inovacijama, korporativnoj odgovornosti);
- Mehanizme odgovornosti – Uvođenje sankcija za nepoštovanje pravila (npr. raskid saradnje, finansijske penale) i sistema nagrađivanja za one partnere koji ispoljavaju visoke standarde;
- Zajedničke ciljeve i dugoročna partnerstva – Razvijanje odnosa koji prevazilaze puku transakcionu saradnju, sa fokusom na zajednički napredak i usklađenost sa strateškim vizijama.

Kroz ove mere organizacija može graditi odnose sa partnerima i dobavljačima zasnovane na poverenju, integritetu i zajedničkim vrednostima, što doprinosi dugoročnom uspehu i održivosti poslovanja.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obezbeđenje da se ključni partneri i dobavljači ponašaju u skladu sa strategijom organizacije leži na nekoliko ključnih funkcija, a to su:
- Top-menadžment – Oni postavljaju strateški pravac i definišu ključne vrednosti i principe kojima se organizacija vodi. Njihova uloga uključuje donošenje strateških odluka o partnerstvima i nadgledanje implementacije politike transparentnosti, integriteta i odgovornosti;
- Odeljenje za nabavku i upravljanje dobavljačima – Ovaj tim direktno komunicira sa dobavljačima i postavlja kriterijume za odabir partnera. Oni implementiraju procese evaluacije, kontrolu kvaliteta i prate usklađenost dobavljača sa strategijom organizacije;
- Odeljenje za upravljanje rizicima i usklađenošću – Njihova uloga je da nadgledaju pravne, etičke i normativne (inspekcijske) aspekte odnosa sa partnerima i dobavljačima. Obezbeđuju da se transparentnost i integritet poštuju kroz ugovore, interne smernice i mehanizme za sprečavanje prevara i nepravilnosti;
- Finansijski sektor – Obezbeđuje da svi finansijski tokovi između organizacije i partnera budu transparentni i u skladu sa strategijom poslovanja. Oni takođe imaju ulogu u sprečavanju korupcije i nezakonitih finansijskih transakcija;
- Odeljenje za korporativnu društvenu odgovornost – Fokusira se na etičke standarde i održivost u poslovanju sa partnerima, obezbeđujući da se svi odnosi vode u skladu sa odgovornim poslovnim praksama.

Uspešna organizacija postiže dobru transparentnost, integritet i odgovornost kroz jasnu komunikaciju, pravilno definisane ugovorne obaveze, stalni nadzor i mehanizme za rešavanje konflikata. Ključno je da se svi nivoi organizacije uključe u taj proces kako bi se obezbedila doslednost i održivost strateških ciljeva.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da obezbeđuje da njeni ključni partneri i dobavljači deluju u skladu sa strategijom organizacije i da aktivno radi na povećanju transparentnosti, integriteta i odgovornosti u odnosima, zbog:

- Strategijske usklađenosti – Čak i mala organizacija zavisi od partnera i dobavljača za ključne resurse i usluge. Ako oni ne slede iste ciljeve i principe (npr. održivost, kvalitet, društvena odgovornost), strategija organizacije može biti ugrožena;
- Pouzdanosti i kvaliteta – Jasna očekivanja i usklađenost smanjuju rizik od grešaka, kašnjenja ili etički problematičnih praksi;
- Izgradnje poverenja – Transparentni i odgovorni odnosi omogućavaju pravovremenu razmenu informacija, bolje donošenje odluka i spremnost za zajedničko rešavanje problema;

- Kulture održivosti i integriteta – Mala organizacija koja postavlja standarde i modeluje očekivano ponašanje partnera stvara širu mrežu saradnje koja podržava održive performanse.

Praktične aktivnosti koje se mogu preduzeti:
- definisanje kodeksa ponašanja i principa saradnje za partnere i dobavljače;
- uspostavljanje redovnih pregleda performansi i poštovanja standarda održivosti;
- deljenje ključnih informacija o strategiji i ciljevima, uz otvorene kanale za povratne informacije;
- korišćenje ugovora i sporazuma koji uključuju kriterijume održivosti, etike i odgovornosti.

3.5.4 Gradnja odnosa poverenja sa ključnim partnerima i dobavljačima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse gradi odnos poverenja sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi podržala cilj stvaranja održive vrednosti.

Izvrsna organizacija prepoznaje da su poverenje i snažni odnosi sa ključnim partnerima i dobavljačima temelj stvaranja održive vrednosti. Kada organizacija dosledno demonstrira integritet, transparentnost i dugoročnu posvećenost saradnji, ona ne samo da obezbeđuje pouzdanost u lancu snabdevanja već i podstiče inovacije, efikasnost i međusobni razvoj.

Poverenje omogućava bolje pregovore, smanjuje rizike i stvara okruženje u kojem su svi akteri motivisani da daju svoj maksimum. Takođe, organizacija koja se fokusira na dugoročne odnose umesto kratkoročnih koristi postaje poželjan partner, što može doneti konkurentsku prednost i održivi rast.

Odgovornost za izgradnju odnosa poverenja sa ključnim partnerima i dobavljačima u izvrsnoj organizaciji ne pripada samo jednom timu ili pojedincu, već je to multidisciplinarni proces koji zahteva angažovanje različitih sektora, npr.:
- Top-menadžment – Lideri organizacije postavljaju ton i kulturu poverenja kroz strategijske odluke, transparentnu komunikaciju i vrednosti koje podstiču dugoročne odnose;
- Odeljenje za nabavku i upravljanje lancem snabdevanja – Ovaj sektor ima direktnu interakciju sa dobavljačima i ključnim partnerima, pregovara o uslovima saradnje, prati performanse i obezbeđuje fer i održive prakse;
- Odeljenje za odnose sa partnerima – Ukoliko postoji posebno odeljenje za upravljanje partnerstvima, ono je odgovorno za razvoj strategija saradnje, rešavanje konflikata i obezbeđenje obostrane koristi u dugoročnim partnerstvima;
- Finansijski tim – Obezbeđuje pouzdane uslove plaćanja i transparentnost u poslovnim transakcijama, što direktno utiče na poverenje između organizacije i njenih dobavljača;
- Tim za korporativnu društvenu odgovornost – Fokusiran na održivost i etičke poslovne prakse, što dodatno gradi poverenje i reputaciju organizacije;
- Zaposleni u operacijama i logistici – Održavaju dnevnu komunikaciju i koordinaciju sa dobavljačima, čime se gradi poverenje na operativnom nivou.

U izvrsnoj organizaciji svi ovi akteri rade zajedno kako bi obezbedili stabilne, transparentne i dugoročne odnose, doprinoseći održivosti i stvaranju trajne vrednosti.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da aktivno gradi i održava odnose poverenja sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima, jer je to ključno za postizanje cilja stvaranja održive vrednosti, kroz:
- Efikasnu saradnju – Poverenje omogućava otvorenu komunikaciju, razmenu informacija i zajedničko rešavanje problema, što je posebno važno u malim timovima gde svaka veza nosi veliki uticaj;

- Dugoročnu stabilnost – Partneri koji veruju organizaciji spremniji su da se angažuju na dugoročne projekte i dele inovacije koje doprinose održivim performansama;
- Usklađenost sa vrednostima – Poverenje omogućava partnerskim organizacijama da se usklade sa strategijom i principima održivosti, smanjujući rizik od neetičkog ponašanja ili neusklađenih odluka;
- Kulturu održivosti – Odnos poverenja jača međusobnu odgovornost i integritet, što doprinosi stvaranju vrednosti koja je istinski održiva, a ne samo kratkoročno profitabilna.

Praktične inicijative za izgradnju poverenja mogu uključivati:

- redovne i otvorene komunikacije o ciljevima, očekivanjima i performansama;
- ransparentnost u podacima i procesima, uključujući izveštaje o održivosti;
- zajedničke inicijative za unapređenje procesa, inovacije i društveno odgovorne aktivnosti;
- dosledno ispunjavanje obaveza i fer tretman u svim poslovnim odnosima.

3.5.5 Saradnja sa ključnim partnerima i dobavljačima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse sarađuje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane u cilju postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi.

Izvrsna organizacija sarađuje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane u cilju postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi. Takva saradnja podrazumeva koordinaciju i integraciju aktivnosti unutar lanca snabdevanja, gde se kroz zajedničke napore maksimizira vrednost za krajnjeg potrošača uz optimizaciju troškova i resursa. Ovakav pristup omogućava dinamične, fleksibilne i brze, dinamičke i prilagodljive mreže koje brzo reaguju na promene tržišnih uslova i povećavaju konkurentnost preduzeća. Takođe, strateški izbor partnera i dobavljača je važan segment menadžmenta koji doprinosi inovacijama i unapređenju kvaliteta, što je karakteristično za izvrsne organizacije.

Ukratko, izvrsna organizacija kroz blisku saradnju i razmenu znanja sa ključnim partnerima i dobavljačima stvara sinergiju koja vodi ka zajedničkom unapređenju sposobnosti, performansi i dugoročne koristi za sve uključene strane.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razvoj i održanje saradnje sa ključnim partnerima i dobavljačima najčešće je poverena menadžmentu, odnosno rukovodećim strukturama koje definišu, nadziru i preispituju sistem menadžmenta i njegove performanse, uključujući i saradnju sa eksternim interesnim stranama. Ovi menadžeri ili specijalizovani timovi za upravljanje partnerstvima i dobavljačima uspostavljaju i održavaju odnose koji omogućavaju iskorišćavanje kulture i stručnosti obe strane radi postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi.

Takođe, uspostavljanje i održavanje takvih partnerstava u praksi može uključivati i posebne funkcije ili odeljenja za upravljanje odnosima sa dobavljačima ili partnerima, koji kroz strateško planiranje i koordinaciju obezbeđuje da saradnja bude efikasna i usklađena sa ciljevima organizacije.

Ukratko, ključnu ulogu imaju menadžeri i rukovodioci u organizaciji, koji kroz sistemski pristup upravljanju partnerstvima i dobavljačima omogućavaju dugoročnu i uspešnu saradnju.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da aktivno sarađuje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane.

Cilj je ostvarivanje obostrane koristi i zajedničko unapređenje sposobnosti i performansi kroz:

- Sinergiju znanja i veština – Mala organizacija često nema sve resurse i stručnost interno, ali partneri mogu doneti dodatne kompetencije, a organizacija može deliti svoje inovativne prakse;
- Zajedničko poboljšanje performansi – Kroz partnerstvo je moguće identifikovati i implementirati poboljšanja u procesima, kvalitetu i održivosti, što jača sposobnosti obe strane;
- Obostranu korist i motivaciju – Kada obe strane vide vrednost saradnje, veća je verovatnoća dugoročne posvećenosti i inovativnih rešenja;
- Održive vrednosti – Saradnja zasnovana na deljenju stručnosti i zajedničkom učenju doprinosi održivim performansama, ne samo finansijski već i ekološki i društveno.

Praktične aktivnosti mogu uključivati:
- zajedničke projekte i inicijative za unapređenje procesa ili razvoja proizvoda;
- razmenu znanja i treninge kako bi obe strane jačale svoje kapacitete;
- redovne revizije i povratne informacije za kontinuirano poboljšanje;
- postavljanje zajedničkih ciljeva i metrika koji naglašavaju održivost i performanse.

3.5.6 Podsticanje etičkog snabdevanja i principa održivosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse podstiče etičko snabdevanje i principe održivosti među svojim partnerima i dobavljačima.

Izvrsna organizacija može značajno doprineti etičkom snabdevanju i principima održivosti među svojim partnerima i dobavljačima. Kada kompanija postavi jasne smernice i očekivanja u vezi sa odgovornim poslovanjem, ona podstiče transparentnost, ekološku svest i poštovanje ljudskih prava u celom svom lancu snabdevanja, što obuhvata:
- razvijanje kodeksa ponašanja za dobavljače koji definiše standarde etičkog poslovanja, zaštite životne sredine i radnih prava;
- sprovođenje revizija i provera, kako bi se obezbedila usklađenost dobavljača sa održivim praksama;
- promovisanje pravedne trgovine i odgovornog izvora materijala, izbegavajući eksploataciju radne snage i štetne uticaje na životnu sredinu;
- podrška inovacijama u održivosti kroz ulaganja u ekološki prihvatljive materijale i proizvodne procese;
- saradnja sa dobavljačima na poboljšanju uslova rada i smanjenju ugljeničnog otiska.

U današnjem svetu potrošači i investitori sve više vrednuju poslovnu etiku i održivost, pa kompanije koje aktivno promovišu ove principe mogu steći konkurentsku prednost.

Odgovornost za podsticanje etičkog snabdevanja i održivosti u izvrsnoj organizaciji obično je podeljena među različitim ključnim funkcijama:
- Odbor direktora i izvršni menadžment – Oni postavljaju strategiju i prioritete za održivost, kao i korporativne vrednosti koje oblikuju poslovanje;
- Organizacioni deo za nabavku i lanci snabdevanja – Oni direktno komuniciraju sa dobavljačima, pregovaraju o ugovorima i obezbeđuju usklađenost sa etičkim i ekološkim standardima;
- Organizacioni deo za društvenu odgovornost i održivost – Ovaj tim definiše smernice, prati ekološke i socijalne uticaje poslovanja, i implementira inicijative za održivost;
- Organizacioni deo za usklađenost i pravne poslove – Obezbeđuje da kompanija poštuje regulative i etičke kodekse, te sprovodi revizije dobavljača;
- Lideri pojedinačnih sektora – Menadžeri različitih poslovnih jedinica mogu imati specifične odgovornosti u obezbeđenju održivih praksi u svojim delovima poslovanja.

Mnoge organizacije takođe podstiču zaposlene da prijave neetičke prakse i učestvuju u održivim inicijativama. Što je veća posvećenost svih nivoa kompanije, to su pozitivni efekti dugotrajniji.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi aktivno da podstiče etičko snabdevanje i principe održivosti među svojim partnerima i dobavljačima radi:

- Usklađenosti sa strategijom održivosti – I mala organizacija gradi svoj identitet i reputaciju kroz dosledno održive prakse, a saradnja sa partnerima koji dele iste principe jača ukupni učinak;
- Smanjenja rizika – Etički i održivi partneri smanjuju rizik od kršenja zakona, reputacionih šteta ili problema u lancu snabdevanja;
- Dugoročne održivosti – Partneri koji primenjuju održive i etičke prakse doprinose stvaranju vrednosti koja je trajna, a ne kratkoročna;
- Kulture i uticaja – Mala organizacija može biti katalizator pozitivnih promena u svom ekosistemu, podstičući dobavljače da unaprede svoje procese i standarde.

Praktične aktivnosti mogu uključivati:

- uvođenje kodeksa etičkog snabdevanja koji definiše očekivanja i standarde;
- procenu i selekciju dobavljača po kriterijumima održivosti i etike;
- obuke i zajedničke inicijative za unapređenje održivih praksi;
- praćenje i izveštavanje o performansama partnera u pogledu etike i održivosti.

3.5.7 Procena efikasnosti svojih partnerstava i dobavljača

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse procenjuje efikasnost svojih partnerstava i dobavljača, pruža dvosmerne konstruktivne povratne informacije i slavi zajedničke uspehe.

Izvrsna organizacija procenjuje efikasnost svojih partnerstava i dobavljača, efikasno upravlja partnerstvima i dobavljačima, što podrazumeva kontinuiranu procenu njihovih performansi, uspostavljanje transparentnog i konstruktivnog sistema povratnih informacija i prepoznavanje zajedničkih dostignuća.

Procenom efikasnosti partnerstava i dobavljača, organizacija može optimizirati resurse, smanjiti rizike i obezbediti visoke standarde kvaliteta. Dvosmerne povratne informacije omogućavaju poboljšanja na obe strane, jačaju odnose i podstiču inovacije.

Konačno, slavljenje uspeha – bilo kroz javno priznanje, bonuse ili zajedničke proslave – doprinosi dugoročnoj motivaciji i jačanju poverenja među svim učesnicima.

Odgovornost za procenu efikasnosti partnerstava i dobavljača u izvrsnoj organizaciji obično je raspoređena na nekoliko ključnih uloga:

- Tim za nabavku i upravljanje dobavljačima – direktno procenjuje performanse dobavljača, pregovara o ugovorima i obezbeđuje kvalitet isporuke;
- Menadžment partnerstava – odeljenje ili pojedinci koji upravljaju strateškim partnerstvima, mere zajedničke rezultate i razvijaju dugoročne odnose;
- Finansijski sektor – analizira troškove, isplativost i doprinos svakog partnerstva i dobavljača ukupnim poslovnim ciljevima;
- Tim za kvalitet i operacije – prati usklađenost sa standardima, procenjuje rizike i inicira poboljšanja u procesima;
- Izvršni menadžment – postavlja strategiju i ciljeve, odobrava ključna partnerstva i donosi odluke koje utiču na dugoročnu održivost.

Uspešna organizacija obično koristi kombinaciju podataka, povratnih informacija i analize performansi da bi obezbedila optimalnu saradnju.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih trebalo bi da redovno procenjuje efikasnost svojih partnerstava i dobavljača, pruža dvosmerne konstruktivne povratne informacije i prepoznaje i slavi zajedničke uspehe, radi:

- Kontinuiranog unapređenja performansi – Redovne procene omogućavaju identifikaciju jačih i slabijih tačaka u saradnji i pravovremeno reagovanje;
- Jačanja odnosa i poverenja – Dvosmerne povratne informacije stvaraju otvorenu komunikaciju i partnerstvo zasnovano na saradnji, a ne samo na kontroli;

- Motivacije i angažovanosti – Prepoznavanje zajedničkih uspeha i napretka jača motivaciju partnera i dobavljača da ulažu dodatni trud i dele inovacije;
- Postizanja strateških ciljeva – efikasni, transparentni i motivisani partneri doprinose boljem ispunjenju ciljeva održivosti i ukupne organizacione strategije.

Praktične aktivnosti mogu uključivati:

- periodične revizije performansi partnera po ključnim kriterijumima (kvalitet, održivost, isporuka, inovacije);
- formalne i neformalne sesije povratnih informacija gde obe strane razmenjuju sugestije i očekivanja;
- zajedničko postavljanje ciljeva i metrika za unapređenje performansi;
- proslave i javno priznanje kada se postignu zajednički ciljevi ili inovativna rešenja.

Literatura

- Supplier Qualification: Definition, Process, and Guidelines, 30.04.2025.
- The Complete Guide to Supplier Selection Process, 13.05.2025.
- Introduction to Supplier Pre-Qualification and Supplier Information Sources, 03.02.2022.
- Guide to Supplier Segmentation, 29.04.2021.
- Supplier Segmentation — Everything You Should Know, 29.05.2025.
- Supplier Segmentation 101 – Strategic Suppliers and Future Success
- Ethical sourcing: How to ensure your suppliers and partners adhere to ethical standards, 06.04.2025.
- Enforcing a Strong Supplier Code of Conduct: A Strategic Imperative, 21.06.2024.
- The Importance of Building Strong Relationships with Key Partners, 06.11.2023
- 3 Ways to Build Trust with Your Suppliers, 04.11.2022.
- The Trust Factor: 10 Ways for Fostering Strong Partnerships, 29.01.2024.
- Building Trust: Strategies for Establishing Long-Lasting Vendor Partnerships, 12.08.24.
- Taking supplier collaboration to the next level, 07.07.2020.
- Supply Chain Collaboration, 03.06.2024.
- Supplier Collaboration and Partnership: Insights into Building Effective Procurement Relationships, 08.07.2024.
- Ethical and Sustainable Sourcing: Toward Strategic and Holistic Sustainable Supply Chain Management, 02.01.2021.
- CHOOSING ETHICALLY: HOW TO PARTNER WITH SUSTAINABLE SUPPLIERS, 22.08.2023.
- Ethical sourcing: How to ensure ethical and sustainable practices in your procurement and production, 08.04.2025.
- Key Performance Indicators for Evaluating Partnerships and Alliances, 06.07.2024.
- Organizational Effectiveness: A Guide To Assessing Organizational Effectiveness, 24.04.2025.
- Key Performance Indicators for Business Partnerships, 21.11.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)



KRITERIJUM 4

STVARANJE ODRŽIVE VREDNOSTI

Organizacija koja iskazuje održive performanse prepoznaje da je kreiranje održive vrednosti od vitalnog značaja za njen dugoročni uspeh i finansijsku snagu. Održiva vrednost znači ne samo obezbeđivanje dugoročne održivosti i performansi organizacije nego i obezbeđivanje da je održivost u srži njenog upravljanja, izvršenja i rezultata. Drugim rečima, mora da stvori ekonomsku održivost za organizaciju dok istovremeno obezbeđuje ekološku i društvenu održivost.

Kontinuirano se razvija, poboljšava, reinvestira i isporučuje održivu vrednost.

Ona saopštava stvorenu vrednost i pruža ciljano iskustvo u radu organizacije.

Svrha (misija) i strategija organizacije definišu kome organizacija stvara održivu vrednost. U većini slučajeva, k/k, na odgovarajući način segmentirani, predstavljaju ciljnu grupu za stvaranje održive vrednosti, iako se organizacije takođe mogu fokusirati na odabrane ključne interesne strane unutar svog društva ili poslovanja, upravljajući segmentima interesnih strana.

Organizacija koja iskazuje održive performanse priznaje da se k/k i potrebe budućih k/k mogu promeniti tokom vremena i da je važno prikupiti i analizirati povratne informacije kako bi poboljšali ili promenili svoje p/u ili rešenja.

Različiti elementi stvaranja održive vrednosti prikazani su u nastavku u redosledu korak po korak. Prepoznato je da se planovi organizacije za danas i budućnost mogu odvijati paralelno ili se ponekad preklapati, u zavisnosti od prirode poslovanja organizacije.

Dakle, organizacija koja iskazuje stvaranje održive vrednosti:
4.1 definiše vrednost i način na koji je kreirana;
4.2 komunicira i prodaje vrednost;
4.3 isporučuje vrednost;
4.4 definiše i implementira sveukupno iskustvo.

4.1 Definisanje vrednosti i načina njihovog stvaranja

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *razume prednosti svoje vrednosti za sadašnje i buduće kupce i šta je razlikuje od drugih, uključujući konkurente, i čini te razlike sastavnim delom vrednosti koju stvara;*
- *koristi kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta, ankete k/k i druge oblike povratnih informacija, kao i uvide, kako bi razvila i poboljšala svoju ponudu vrednosti i način stvaranja vrednosti;*
- *razvija portfolio (najreprezentativnije karakteristike) svojih p/u i rešenja koja su u skladu sa njegovom svrhom i trenutnim i budućim potrebama postojećih i budućih k/k;*
- *razmatra i integriše zahteve koji se tiču društvene i ekološke održivosti, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje u svom pristupu definisanja vrednosti;*

- *koristi inovacije i tehnologiju, kao što su veštačka inteligencija i analitika podataka, gde je primenljivo, da identifikuje nove prilike i poboljša stvaranje (kreiranje) vrednosti;*
- *uključuje svoje ključne interesne strane u proces razvoja kako bi zajednički stvorili (kreirali) i maksimizirali vrednost.*

4.1.1 Vrednosti za kupce

Organizacija koja iskazuje održive performanse razume prednosti svoje vrednosti za sadašnje i buduće kupce i šta je razlikuje od drugih, uključujući konkurente, i čini te razlike sastavnim delom vrednosti koju stvara.

Izvrsna organizacija duboko razume prednosti svoje vrednosti za sadašnje i buduće kupce i aktivno integriše svoje jedinstvene karakteristike u vrednost koju stvara i to postiže:
- Jasnim definisanjem vrednosti ponuda – Organizacija precizno artikuliše kako njeni p/u donose koristi kupcima i zašto su superiorni u odnosu na konkurenciju;
- Kontinuiranim istraživanjem tržišta i konkurencije – Aktivno analizira potrebe k/k, trendove i konkurentske strategije kako bi ostala korak ispred;
- Inovativnošću i diferencijacijom – Stalno uvodi nove pristupe, tehnologije ili usluge koje je čine jedinstvenom na tržištu;
- Integracijom diferencijacije u poslovne procese – Svaki segment poslovanja, od marketinga do korisničke podrške, jasno reflektuje ono što organizaciju razlikuje od drugih;
- Efikasnim saopštavanjem vrednosti kupcima – Kroz brendiranje, prodajne procese i korisničko iskustvo, organizacija obezbeđuje da kupci razumeju njene ključne prednosti;
- Adaptabilnošću i dugoročnom strategijom – Organizacija neprestano prilagođava svoju vrednost u skladu sa promenama na tržištu i očekivanjima k/k.

Zahvaljujući ovim praksama, izvrsna organizacija ne samo da razume svoju vrednost već je i aktivno koristi za jačanje konkurentske prednosti i održivog rasta.

U izvrsnoj organizaciji razumevanje prednosti svojih vrednosti za sadašnje i buduće kupce zahteva saradnju više ključnih aktera:
- Izvršni menadžment – Oni oblikuju strateški pravac organizacije i obezbeđuju da se njene vrednosti jasno definišu i efektivno prenesu kupcima;
- Tim za marketing i brendiranje – Razvija poruke koje ističu jedinstvenu vrednost organizacije i saopštava ih putem različitih kanala;
- Prodajni tim – Ima direktan kontakt sa k/k, razume njihove potrebe i saopštava kako p/u zadovoljavaju te potrebe bolje od konkurencije;
- Tim za korisničko iskustvo i podršku – Prati reakcije k/k, analizira povratne informacije i obezbeđuje da organizacija kontinuirano poboljšava svoju vrednost;
- Organizacioni deo za istraživanje i razvoj – Unapređuje p/u na osnovu tržišnih trendova i povratnih informacija k/k;
- Ljudski resursi i kultura kompanije – Obezbeđuju da zaposleni razumeju vrednosti organizacije i prenose ih kroz svoje radne procese.

Mala organizacija održivih performansi apsolutno bi trebalo da razume prednosti svoje vrednosti za sadašnje i buduće kupce, kao i ono što je razlikuje od drugih, uključujući konkurente – i da te razlike ugradi u samu srž vrednosti koju stvara.

Razlozi:
- Jasnoća svrhe i identiteta – poznavanje sopstvene jedinstvene vrednosti (value proposition) omogućava maloj organizaciji da objasni kupcima zašto je baš ona pravi izbor;
- Konkurentska diferencijacija – na malom tržištu ili u niši isticanje razlika (npr. održive prakse, inovativna rešenja, bliskost kupcima) može biti ključ za privlačenje i zadržavanje kupaca;
- Usklađivanje sa potrebama kupaca – razumevanje šta sadašnji i budući kupci vrednuju omogućava da se proizvodi, usluge i iskustva prilagođavaju i unapređuju;

- Stvaranje održive vrednosti – diferencijacija zasnovana na održivosti i integritetu nije samo tržišna prednost već i doprinos društvu i okolini, što je deo dugoročnog uspeha;
- Strateško usmerenje – integrisanjem tih razlika u procese i kulturu, organizacija obezbeđuje da konkurentska prednost nije samo deklarativna već ugrađena u operacije i ponašanje.

Praktične aktivnosti:

- Analiza kupaca – istražiti šta oni cene i očekuju danas i šta bi mogli želeti sutra.
- Mapiranje elemenata koji čine razliku – identifikovati 2–3 ključne razlike u odnosu na konkurenciju (npr. održivi materijali, fleksibilnost, lokalna saradnja).
- Saopštavanje vrednosti – jasno isticati tu vrednost u svim kontaktima sa kupcima i partnerima.
- Kontinuirana evaluacija – pratiti da li kupci zaista prepoznaju i cene te razlike.

4.1.2 Kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta, ankete k/k i druge oblike povratnih informacija, kao i uvide, kako bi razvila i poboljšala svoju ponudu vrednosti i način stvaranja vrednosti.

Kvantitativna istraživanja, kao što su anketiranja putem interneta, telefona ili terenska istraživanja, omogućavaju organizacijama da prikupe merljive podatke o potrebama, stavovima i ponašanju k/k na reprezentativnim uzorcima tržišta. Ova vrsta istraživanja je ključna za identifikaciju trendova, segmentaciju tržišta i procenu uspešnosti p/u.

Kvalitativna istraživanja, poput fokus grupa, dubinskih intervjua i metoda „tajanstvenog kupca", pomažu organizacijama da dublje razumeju motivacije, stavove i očekivanja ciljnih grupa, kao i faktore koji utiču na njihove odluke. Ovi uvidi su dragoceni za inovacije i prilagođavanje ponude vrednosti potrebama k/k.

Pored toga, ankete i druge forme povratnih informacija od k/k predstavljaju temelj za kontinuirano poboljšavanje p/u i procesa. Povratne informacije omogućavaju organizacijama da identifikuju oblasti za unapređenje, bolje odgovore na očekivanja tržišta i izgrade lojalnost k/k. One su takođe važan deo procesa strateškog planiranja i donošenja odluka, jer informacije iz istraživanja i povratnih informacija postaju osnova za razvoj i implementaciju uspešnih strategija na tržištu.

Organizacije koje teže izvrsnosti u praksi sistematski integrišu ove metode u svoje poslovne procese, koristeći ih za analizu lanca vrednosti, identifikaciju konkurentskih prednosti i prilagođavanje strategije u skladu sa promenama u okruženju. Time se obezbeđuje da ponuda vrednosti ostane relevantna i konkurentna, dok se istovremeno unapređuje način na koji se vrednost stvara i isporučuje korisnicima.

U izvrsnoj organizaciji za korišćenje kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja tržišta najčešće su odgovorni menadžeri i rukovodioci koji se bave marketingom, istraživanjem tržišta i razvojem p/u. Oni koordiniraju prikupljanje i analizu podataka kako bi doneli sadržajne odluke o ponudi vrednosti i strategiji poslovanja.

Viši menadžment i rukovodioci imaju ključnu ulogu u obezbeđivanju da se istraživanja tržišta koriste kao osnova za donošenje odluka, jer su direktno odgovorni za upravljanje i razvoj organizacije. Oni obezbeđuju da se relevantne informacije prikupljaju, obrađuju i integrišu u poslovne procese, što je od krucijalnog značaja za efikasno odlučivanje i prilagođavanje tržišnim uslovima.

Takođe, u većim organizacijama često postoje specijalizovani timovi ili odeljenja za istraživanje tržišta i analitiku, koji se bave sprovođenjem kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja, kao i analizom povratnih informacija k/k. Ovi timovi sarađuju sa menadžmentom kako bi pružili relevantne uvide i preporuke za razvoj i unapređenje ponude vrednosti.

Ukratko, odgovornost je zajednička između rukovodilaca (menadžera) i specijalizovanih istraživačkih timova unutar organizacije, pri čemu rukovodioci donose strateške odluke na osnovu dobijenih istraživačkih podataka i uvida.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da koristi i kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta, ankete kupaca/korisnika i druge oblike povratnih informacija i uvide kako bi razvila i kontinuirano poboljšavala svoju ponudu i način stvaranja vrednosti.

Razlozi:
- Bolje razumevanje kupaca – kombinovanjem brojeva (kvantitativno: npr. procenti zadovoljstva, učestalost kupovine) i priča (kvalitativno: motivi, emocije, iskustva) dobija se celovita slika potreba i očekivanja;
- Uočavanje trendova i promena – male organizacije moraju biti agilne; redovni uvidi iz tržišta pomažu da se brzo odgovori na promene u zahtevima kupaca ili konkurentskim uslovima;
- Razvoj i inovacije – povratne informacije i istraživanja pokazuju gde postoje praznine ili prilike za nove proizvode, usluge ili načine dostave vrednosti;
- Usklađenost sa održivošću – istraživanja pomažu da se proveri koliko kupci vrednuju održive prakse i gde organizacija može dodati diferencijaciju kroz društveni ili ekološki uticaj;
- Jačanje odnosa s kupcima – uključivanje kupaca u procese istraživanja i povratnih informacija gradi poverenje i osećaj zajedničkog stvaranja vrednosti.

Praktične metode za malu organizaciju:
- kratke onlajn ili telefonske ankete kupaca;
- dubinski intervjui ili fokus grupe sa malim brojem ključnih kupaca;
- analiza tržišnih trendova kroz javno dostupne izveštaje;
- praćenje društvenih mreža i recenzija radi prikupljanja spontanih povratnih informacija;
- mini pilot-testiranja novih proizvoda ili usluga uz direktne povratne veze.

4.1.3 Portfolio svojih p/u

Organizacija koja iskazuje održive performanse razvija portfolio (najreprezentativnije karakteristike) svojih p/u i rešenja koja su u skladu sa njegovom svrhom i trenutnim i budućim potrebama postojećih i budućih k/k.

Izvrsna organizacija neprestano razvija i prilagođava svoj portfolio (najreprezentativnije karakteristike) p/u i rešenja kako bi ostala usklađena sa svojom svrhom i evoluirajućim potrebama svojih k/k. Održavanje konkurentske prednosti zahteva strateško upravljanje inovacijama, tržišnim trendovima i povratnim informacijama k/k.

Ključni faktori u ovom procesu uključuju:
- Razumevanje potreba k/k – Aktivno istraživanje tržišta i analiza povratnih informacija omogućavaju organizaciji da predvidi i zadovolji zahteve k/k;
- Prilagođavanje i inovacija – Ulaganje u razvoj novih rešenja i iteracija postojećih p/u kako bi se ispunila očekivanja k/k;
- Usklađenost sa poslovnom svrhom – Očuvanje strateškog fokusa kako bi se portfolio p/u uskladio sa vizijom organizacije;
- Analiza konkurencije – Praćenje industrijskih trendova i konkurencije pomaže organizaciji da pronađe izrazito različite i uspešne ponude;
- Održivost i dugoročnost – Fokus na dugoročne strategije koje obezbeđuju stabilan rast i prilagođavanje budućim potrebama.

Bez ovih elemenata, organizacija rizikuje da zastari ili izgubi vezu sa svojim kupcima. Menadžment izvrsne organizacije treba da obezbeđuje dinamičan razvoj koji odgovara ne samo trenutnim već i budućim tržišnim zahtevima.

Odgovornost za razvoj portfolija (najreprezentativnijih karakteristika) p/u i rešenja u izvrsnoj organizaciji obično leži na više ključnih aktera koji zajedno oblikuju strategiju i njenu implementaciju:

- Izvršni (generalni) direktor – Postavlja viziju i strateški pravac organizacije, obezbeđuje da portfolio p/u ostane u skladu sa svrhom i dugoročnim ciljevima;
- Direktor organizacionog dela u kome se realizuje p/u – Fokusira se na upravljanje i razvoj portfolija p/u i rešenja, obezbeđuje da inovacije odgovaraju potrebama k/k;
- Marketing i prodaja – Timovi za marketing i prodaju pružaju tržišne uvide, analiziraju potrošačke trendove i pomažu u pozicioniranju portfolija na tržištu;
- Organizacioni deo za istraživanje i razvoj – Razvija nove tehnologije i rešenja, obezbeđuje konkurentsku prednost kroz inovacije;
- Upravljanje korisničkim iskustvom – Analizira povratne informacije k/k i poboljšava p/u na osnovu njihovih potreba;
- Finansijski tim – Prati isplativost, analizira investicije i obezbeđuje održivost razvoja portfolija.

U izvrsnim organizacijama ovaj proces je dinamičan i zasnovan na saradnji između različitih odeljenja, što obezbeđuje fleksibilnost i prilagodljivost promenama na tržištu.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da razvija portfolio svojih proizvoda/usluga i rešenja, i taj portfolio treba jasno da ističe najreprezentativnije karakteristike u skladu sa svrhom organizacije i sa trenutnim i budućim potrebama postojećih i potencijalnih kupaca.

Razlozi:
- Jasnoća ponude – dobro strukturisan portfolio pomaže kupcima i partnerima da lako razumeju šta organizacija nudi i po čemu se razlikuje;
- Strategijsko usmerenje – portfolio omogućava da se proizvodi i rešenja sagledaju u odnosu na svrhu i viziju organizacije, a ne samo pojedinačno;
- Fokus na održivost – naglašavanjem održivih karakteristika (npr. ekološki materijali, lokalna saradnja, društvena odgovornost) organizacija jasno pokazuje svoju diferencijaciju;
- Fleksibilnost i inovacije – portfolio pomaže da se identifikuju praznine, potencijali i prioriteti za razvoj novih rešenja u skladu sa budućim potrebama kupaca;
- Alat za komunikaciju – portfolio je i interni alat (za tim i partnere) i eksterni (za kupce, investitore, zajednicu), jer saopštava vrednost i održive performanse organizacije.

Praktično, portfolio može uključivati:
- opis proizvoda/usluga sa ključnim karakteristikama;
- istaknute održive aspekte (npr. smanjeni otpad, etički izvori);
- podudarnost sa potrebama kupaca (sadašnjim i budućim);
- dokaze vrednosti (studije slučaja, povratne informacije kupaca, rezultati);
- viziju razvoja – gde se portfolio preliva u naredne godine.

4.1.4 Društvena i ekološka održivost

Organizacija koja iskazuje održive performanse razmatra i integriše zahteve koji se tiču društvene i ekološke održivosti, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje u svom pristupu definisanja vrednosti.

Izvrsna organizacija definitivno razmatra i integriše zahteve koji se tiču društvene i ekološke održivosti, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje u svom pristupu definisanja vrednosti.

U svoje aktivnosti integriše:
- Društvenu održivost – Održivost nije samo ekološka, već podrazumeva i socijalnu pravednost, inkluzivnost (obuhvat i uključivanje), podršku lokalnim zajednicama i poštovanje ljudskih prava;
- Ekološku održivost – Smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu kroz smanjenje otpada, energetsku efikasnost, obnovljive izvore energije i održivu logistiku;

- Cirkularnu ekonomiju – Eliminacija koncepta „uzmi-upotrebi-baci" i prelazak na modele gde se resursi koriste u zatvorenom krugu (recikliranje, ponovna upotreba, dugotrajni dizajn);
- Regenerativnu ekonomiju – Ne samo smanjujući štetu, već aktivno doprinoseći obnavljanju ekosistema (npr. agroekologija, obnova šuma, regenerativna poljoprivreda);
- Etičko ponašanje – Transparentnost, borba protiv korupcije, poštovanje etičkih standarda u lancu snabdevanja i odgovorno upravljanje.

Razmatranja se integrišu u definisanju:
- Dugoročne profitabilnosti – Održivi modeli poslovanja smanjuju rizike i otvaraju nove tržišne prilike.
- Reputacije i poverenja – Etika i održivost povećavaju lojalnost potrošača i privlače investitore koji vrednuju *ESG* kriterijume.
- Inovacija – Cirkularni i regenerativni pristupi podstiču razvoj novih tehnologija i poslovnih modela.

Organizacije koje ovo primenjuju (npr. prema standardima) ne samo da postižu bolje rezultate već su i otpornije na buduće izazove.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da razmatra i integriše društvene i ekološke zahteve, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje, u svoj pristup definisanja vrednosti, radi:
- Doslednosti svrsi i strategiji – Ako je organizacija fokusirana na održive performanse, onda vrednost koju stvara mora biti u skladu s održivim i etičkim principima;
- Konkurentske prednosti – Kupci i partneri sve više vrednuju rešenja koja imaju pozitivan ekološki i društveni uticaj; integracija ovih principa može biti ključni elemenat pravljenja razlike;
- Otpornosti i dugoročne održivosti – Cirkularna i regenerativna ekonomija smanjuju zavisnost od ograničenih resursa i jačaju otpornost poslovnog modela;
- Etičke odgovornosti – Etičko ponašanje u lancu vrednosti gradi poverenje i smanjuje rizike povezane s reputacijom ili regulatornim okvirom;
- Usklađenosti sa globalnim trendovima – sve više regulatornih i tržišnih standarda podrazumeva održivost, cirkularne modele i odgovorno poslovanje (npr. *EU Green Deal*, *ESG* zahtevi).

Praktične smernice za malu organizaciju:
- Procena životnog ciklusa proizvoda/usluga i identifikacija gde je moguće smanjiti otpad ili ponovo koristiti resurse;
- Uvođenje cirkularnih rešenja – reciklirani ili obnovljivi materijali, te modeli ponovne upotrebe;
- Regenerativne prakse – aktivnosti koje ne samo da smanjuju štetu već doprinose obnovi (npr. saradnja s lokalnom zajednicom, podsticanje biodiverziteta);
- Kodeks etičkog ponašanja za interne procese i saradnju s partnerima;
- Transparentna komunikacija prema kupcima o društvenom i ekološkom uticaju.

4.1.5 Korišćenje inovacija i tehnologija

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi inovacije i tehnologiju, kao što su veštačka inteligencija i analitika podataka, gde je primenljivo, da identifikuje nove prilike i poboljša stvaranje vrednosti.

Izvrsne organizacije aktivno koriste inovacije i tehnologije poput veštačke inteligencije (AI) i analitike podataka kako bi identifikovale nove prilike i poboljšale stvaranje vrednosti. Evo nekoliko načina na koje to rade:
- Analitika podataka – Pomoću napredne analize organizacije mogu prepoznati obrasce u podacima, bolje razumeti tržišne trendove i optimizirati poslovne strategije;
- Automatizacija procesa – *AI* omogućava automatizaciju rutinskih zadataka, poboljšava efikasnost i smanjuje operativne troškove;

- Personalizacija – Korišćenjem *AI*, kompanije mogu pružiti personalizovana iskustva kupcima, čime povećavaju lojalnost i zadovoljstvo;
- Analitika predviđanja – Algoritmi mašinskog učenja pomažu u predviđanju budućih trendova, čime omogućavaju bolje donošenje odluka;
- Optimizacija lanaca snabdevanja – *AI* i analitika pomažu u optimizaciji logistike, smanjenju troškova i poboljšanju upravljanja zalihama.

Najuspešnije organizacije nisu samo korisnici ovih tehnologija već ih proaktivno integrišu u svoje strategije kako bi ostale konkurentne i inovativne.

U izvrsnim organizacijama odgovornost za korišćenje inovacija i tehnologija obično je raspodeljena među različitim ključnim liderima i timovima, a glavni akteri su:
- Prvo lice za inovacije – Glavna osoba zadužena za strategiju inovacija, identifikaciju novih prilika i primenu tehnologija poput veštačke inteligencije i analitike podataka;
- Prvo lice za tehnologiju – Fokusira se na tehnološke aspekte poslovanja, istražuje nove tehnološke trendove i obezbeđuje njihovu integraciju u poslovne procese;
- Prvo lice za podatke – Zadužen za upravljanje podacima, analitiku i strategije koje pomažu organizaciji da donosi odluke zasnovane na podacima;
- Prvo lice za digitalnu transformaciju – Ima zadatak da usmerava organizaciju ka digitalizaciji, obezbeđuje da tehnologija poboljšava poslovne procese i donosi konkurentsku prednost;
- Timovi za istraživanje i razvoj – Ovi timovi rade na razvoju novih tehnologija, eksperimentisanju sa inovacijama i pronalaženju načina za unapređenje p/u;
- Menadžeri za strategiju i operacije – Njihova uloga je da povežu tehnologiju sa poslovnim ciljevima i obezbede da inovacije donesu stvarnu vrednost organizaciji.

Najuspešnije organizacije imaju kulturu koja podstiče inovacije na svim nivoima, gde zaposleni imaju priliku da predlažu nove ideje i učestvuju u procesu digitalne transformacije.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da koristi inovacije i tehnologiju, uključujući veštačku inteligenciju i analitiku podataka, gde je to primenljivo, kako bi identifikovala nove prilike i unapredila kreiranje vrednosti, i to radi:
- Povećane efikasnosti – I male organizacije mogu koristiti tehnologiju da bolje upravljaju resursima, smanje troškove i optimizuju procese;
- Pametne odluke zasnovane na podacima – Analitika podataka pomaže da se donose odluke na osnovu činjenica, a ne pretpostavki (npr. u vezi sa potrebama k/k ili performansama dobavljača);
- Bržeg otkrivanja prilika – *AI* alati mogu pomoći u praćenju trendova, predviđanju potražnje i otkrivanju novih tržišnih niša;
- Jačanja održivosti – Tehnologija omogućava preciznije merenje ekoloških i društvenih uticaja i traženje inovativnih rešenja koja smanjuju otpad i emisije;
- Konkurentske prednosti – Mala organizacija koja inovativno koristi tehnologiju može se izdvojiti u odnosu na veće rivale, naročito u održivim nišama.

Praktični primeri za malu organizaciju:
- Jednostavni alati za analitiku podataka (npr. *Google Analytics, Power BI, open-source* rešenja) za razumevanje ponašanja kupaca i tržišnih trendova;
- AI alati za produktivnost (npr. chatbot – skraćenica od chatting robot, tj. računarski program koji simulira ljudsku konverzaciju) za korisničku podršku, analiza anketa kupaca, generisanje izveštaja;
- Digitalni alati za praćenje održivosti (npr. aplikacije za merenje ugljeničnog otiska);
- Inovacije u proizvodima/uslugama – korišćenje novih materijala, pametnih tehnologija ili digitalnih platformi.

Ključno je da mala organizacija koristi inovacije i tehnologiju selektivno i ciljano, tamo gde postoji najveći uticaj na vrednost i održive performanse – bez nepotrebnog trošenja resursa.

4.1.6 Uključivanje ključnih interesnih strana u razvoj

Organizacija koja iskazuje održive performanse uključuje svoje ključne interesne strane u proces razvoja kako bi zajednički stvorili i maksimizirali vrednost.

Izvrsna organizacija uključuje svoje ključne interesne strane u proces razvoja kako bi zajednički kreirali i maksimizirali vrednost, jer to:

- Poboljšava inovativnost – Različite perspektive doprinose kreativnim rešenjima;
- Povećava prihvatanje promena – Kad su interesne strane uključene od početka, podržavaće implementaciju;
- Vrši bolje usklađivanje sa potrebama – Organizacija može preciznije odgovoriti na zahteve k/k, investitora, zaposlenih i društva;
- Smanjuje rizike – Ranije prepoznavanje potencijalnih problema i prilika, manji rizici;
- Podiže održivost i dugoročni uspeh – Saradnja gradi poverenje i jače odnose sa ključnim partnerima.

Uključivanje ključnih interesnih strana u razvoj se ostvaruje:

- Ranom i kontinuiranom saradnjom – Uključivanje interesnih strana u faze planiranja i donošenja odluka je blagotvorno;
- Transparentnom komunikacijom – Podrazumeva redovno deljenje informacija i traženje povratnih informacija;
- Kokreacijom – Zajednički rad na rešenjima (npr. dizajn radionice);
- Balansiranjem interesa – Održavanjem ravnoteže između različitih potreba interesnih strana.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uključivanje ključnih interesnih strana u proces razvoja i zajedničko stvaranje vrednosti nije isključivo na jednoj poziciji – već je kolektivna i hijerarhijski raspoređena.

Međutim, postoje ključni nosioci odgovornosti:

- Rukovodstvo (top-menadžment), direktori, izvršni odbor
  - Glavna odgovornost: Postavljanje strategije i kulture organizacije koja podržava saradnju sa interesnim stranama;
  - Šta konkretno rade?
    - Definišu vizije angažovanja interesnih;
    - Obezbeđuju resurse (vreme, budžet, alati);
    - Daju mandat timovima da saradnju sa interesnim stranama tretiraju kao prioritet.
- Menadžeri projekata / p/u / funkcija
  - Glavna odgovornost: Operativna implementacija uključivanja interesnih strana u svoje oblasti;
  - Šta konkretno rade?
    - Identifikuju ključne interesne strane (unutar i izvan organizacije);
    - Organizuju radionice, konsultacije i kokreacije;
    - Prate povratne informacije i prilagođavanje strategije.
- Menadžeri odnosa sa interesnim stranama
  - Glavna odgovornost: Sistematsko upravljanje interesnim stranama kroz komunikaciju i angažman;
  - Šta konkretno rade?
    - Mapiraju uticaj i interes interesnih strana;
    - Razvijaju dugoročna partnerstava (npr. sa lokalnim zajednicama, investitorima);
    - Upravljaju kriznim situacijama koje utiču na reputaciju.
- Menadžeri razvoja kadrova / organizacionog razvoja
  - Glavna odgovornost: Unutrašnje uključivanje zaposlenih kao ključnih interesnih strana;
  - Šta konkretno rade?
    - Podržavaju participativno liderstvo i otvorenu komunikaciju;
    - Obučavaju menadžere o aktivnom slušanju, pregovaranju.

- Svi zaposleni (Organizaciona kultura)
  - Glavna odgovornost: Svako može biti „ambassador" angažovanja (npr. prepoznavanje potreba k/k, davanje sugestija).

Zašto je zajednička odgovornost ključna?

- Svi nivoi organizacije doprinose – od strateškog do operativnog nivoa;
- Izbegava se silos-pristup – ako samo jedan tim radi na interesnim stranama, gubi se sinhronizacija;
- Agilnost i sveobuhvatnost – donosi brže reagovanje na promene u okruženju.

Drugim rečima, nema jedinstvenog „vlasnika" procesa – izvrsne organizacije imaju jasno definisane podele uloga, gde rukovodstvo postavlja pravila, a timovi sprovode angažman na dnevnom nivou. Ključ je kultura saradnje, a ne samo formalni procesi.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da uključuje svoje ključne interesne strane u proces razvoja kako bi zajednički stvorila i maksimizirala vrednost.

Razlozi:

- Bolje razumevanje potreba – Uključivanjem kupaca, partnera, dobavljača, pa čak i lokalne zajednice, organizacija dobija uvid u stvarne potrebe i očekivanja;
- Zajedničko vlasništvo nad rešenjima – Kada su interesne strane deo procesa, jača se njihova posvećenost i spremnost da podrže rešenja;
- Kreativnost i inovacije – Različite perspektive doprinose kvalitetnijim idejama i inovativnim rešenjima;
- Smanjenje rizika – Uključivanjem partnera i kupaca u ranoj fazi razvoja smanjuje se mogućnost neuspeha jer se rešenja oblikuju prema realnim uslovima i ograničenjima;
- Povećanje poverenja i reputacije – transparentan i participativan pristup gradi kredibilitet i jača odnose sa ključnim akterima.

Praktične aktivnosti:

- Kooperacija sa kupcima kroz radionice, pilot-projekte ili fokus grupe;
- Zajednički razvoj sa dobavljačima i partnerima – optimizacija procesa i održivih rešenja;
- Uključivanje zajednice i regulatora u planiranje društvenih i ekoloških inicijativa;
- Otvoreni kanali povratnih informacija koji omogućavaju iterativno poboljšavanje rešenja.

Literatura

- Customer Value Proposition: The Key to Business Success, 21.04.2025.
- What Is a Value Proposition: Guide and Top Examples, 10.02.2025.
- Enhancing Your Brand with a Strong Customer Value Proposition, 10.12.2023.
- Qualitative vs. Quantitative Market Research: Why Not Both?, 14.08.2024.
- Marketing Research - Quantitative and Qualitative, 07.08.2019.
- Quantitative Research – Methods, Types and Analysis, 26.03.2024.
- What is Product Portfolio: A Step-by-Step Guide With Examples, 13.06.2024.
- How to Build a Product Portfolio Strategy That Drives Impact, 28.04.2025.
- The Importance Of Aligning Product Portfolio Strategy With Business Strategy, 20.04.2022.
- Sustainable community development: Integrating social and environmental sustainability for sustainable housing and communities, 07.09.2021.
- Integrating Environmental, Social, and Economic Dimensions to Monitor Sustainability in the G20 Countries, 11.04.2023.
- Integrating Sustainability Requirements into Product Development Based on Sustainability Reporting Frameworks, 01.01.2024.
- Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions, 01.04.2023.
- Enhancing Big Data Analytics With Artificial Intelligence: Innovative Techniques And Applications In Various Sectors, 25.11.2024.
- Revolutionizing Business Intelligence: The Role of AI in Shaping the Future of Data Engineering and Data Science, 26.05.2025.
- What is Stakeholder Engagement, and Why is it Important for Strategic Planning?, 11.03.2021.
- How to Involve Key Stakeholders in the Strategy Planning Process, 02.12.2024.
- How to Successfully Engage Stakeholders in Strategic Plannin,01.06.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

4.2 Komunikacija i prodaja vrednosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *artikuliše različitosti ili USP (jedinstvene prodajne prednosti), beneficije i ponude vrednosti u atraktivne i privlačne poruke koje se prenose postojećim i budućim kupcima;*
- *koristi najnovije i inovativne strategije i pristupe za trenutne kupce i za stvaranje novih tržišta i prilika za sticanje novih k/k;*
- *obezbeđuje doslednost u marketingu i komunikaciji u skladu sa svojom svrhom i na osnovu željene slike brenda i imidža organizacije;*
- *odgovorno koristi moć umrežavanja i uticaja u onlajn i oflajn svetu kako bi povećala pozitivan imidž organizacije, različitosti, prednosti i ponudu vrednosti;*
- *podstiče svoje ljude da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda;*
- *olakšava svim svojim trenutnim i budućim kupcima saradnju sa organizacijom nudeći podršku, i pre i nakon što odluče da započnu poslovanje, čime se olakšava uspešna prodaja ponude vrednosti.*

4.2.1 Artikulisanje različitosti

Organizacija koja iskazuje održive performanse artikuliše različitosti ili USP (jedinstvene prodajne prednosti), beneficije i ponude vrednosti u atraktivne i privlačne poruke koje se prenose postojećim i budućim kupcima.

Izvrsna organizacija koristi jasno definisan *USP* (jedinstvene prodajne prednosti), beneficije i ponudu vrednosti kako bi kreirala atraktivne i privlačne poruke za ciljnu publiku.

Ključna snaga leži u sposobnosti da se artikuliše ono što je jedinstveno i vredno za kupce na način koji je razumljiv i privlačan, a to se postiže:

- Diferencijacijom: Organizacija mora jasno saopštiti šta je ono što je čini drugačijom i boljom od konkurencije. Bilo da se radi o inovaciji, kvalitetu, ceni ili korisničkom iskustvu, važno je da se ta poruka prenese jasno;
- Beneficijama umesto karakteristikama: Umesto da samo navodi osobine p/u, organizacija se fokusira na to kako one rešavaju problem ili poboljšavaju život k/k;
- Emocionalnom povezanosti: Dobre poruke ne prenose samo informaciju, već i emociju koja se vezuje za brend. Kupci treba da se osećaju inspirisano, sigurno ili uzbuđeno pri interakciji sa brendom;
- Jasnim i konzistentnim tonom: Poruka treba da bude lako razumljiva i dosledna na svim kanalima komunikacije – bilo da se radi o društvenim mrežama, reklamama, sajtu ili prodajnom timu.

Izvrsna organizacija stalno prilagođava i testira poruke kako bi bile relevantne za postojeće i buduće kupce. Kada je komunikacija efektivna, ne samo da privlači pažnju već i gradi dugoročnu lojalnost.

U izvrsnoj organizaciji za artikulisanje USP-a, beneficija i ponude vrednosti obično je odgovorno nekoliko ključnih timova i lidera, koji rade zajedno kako bi kreirali jasne i privlačne poruke:

- Marketing tim: Oni su primarni kreatori komunikacije, odgovorni za oblikovanje poruka koje će biti privlačne za ciljnu publiku. Koriste istraživanja tržišta, podatke o kupcima i kreativne strategije kako bi razvili sadržaj koji ističe jedinstvene prednosti organizacije;
- Brend menadžeri: Njihova uloga je da obezbede doslednost i snagu brenda kroz sve komunikacione kanale, kao i da *USP* i vrednosti organizacije budu jasno i efikasno preneseni;
- Prodajni tim: Pošto su u direktnom kontaktu sa kupcima, oni pružaju ključne uvide o tome kako poruke rezonuju s publikom, dajući povratne informacije koje mogu pomoći u finom prilagođavanju komunikacije;

- Tim za korisničko iskustvo: Oni analiziraju interakciju k/k s brendom, obezbeđuju da poruke nisu samo atraktivne već i dosledno podržane kroz stvarno iskustvo k/k;
- Izvršni lideri i osnivači: Oni postavljaju viziju i strateški pravac organizacije. Njihova uloga je ključna u određivanju ključnih vrednosti i pravaca koje kompanija treba da saopšti.

Izvrsne organizacije funkcionišu tako što svi ovi timovi rade zajedno u kontinuiranom procesu poboljšanja komunikacije i prilagođavanja tržišnim promenama.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da jasno artikuliše svoje različitosti, jedinstvene prodajne prednosti (USP), beneficije i ponudu vrednosti u atraktivne i privlačne poruke, koje se prenose postojećim i budućim kupcima.

Razlozi:
- Prepoznatljivost na tržištu – jasno definisane i atraktivno prezentovane razlike pomažu da se organizacija izdvoji od konkurenata;
- Razumevanje vrednosti od strane kupaca – kupci često ne vide sami od sebe održive ili društvene prednosti; potrebno je to prevesti u jezik beneficija za njih;
- Emocionalna povezanost – atraktivne poruke pomažu da se izgradi emotivna veza s kupcima, ne samo racionalno opravdanje kupovine;
- Podrška rastu i širenju – kako se organizacija razvija, jasne i konzistentne poruke olakšavaju ulazak na nova tržišta ili do novih segmenata kupaca;
- Usklađenost interne i eksterne komunikacije – artikulisanje *USP*-a i vrednosti pomaže i zaposlenima i partnerima da budu ambasadori iste poruke.

Praktične smernice:
- USP naglasiti u jednoj rečenici (šta vas čini jedinstvenim);
- Beneficije prevesti u rešenja za probleme kupaca (npr. „štedi vreme", „smanjuje otpad", „donosi dugoročnu uštedu");
- Ponudu vrednosti oblikovati tako da kombinuje održivost sa konkretnim koristima za kupca;
- Poruke učiniti atraktivnim kroz jednostavan jezik, izgled i primere iz prakse.

4.2.2 Korišćenje najnovijih inovativnih strategija

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi najnovije i inovativne strategije i pristupe za trenutne kupce i za stvaranje novih tržišta i prilika za sticanje novih k/k.

Izvrsne organizacije konstantno koriste najnovije i inovativne strategije kako bi zadovoljile trenutne kupce, istražile nove tržišne prilike i privukle nove kupce.

Ključni načini kojima se to postiže su:
- Korišćenje naprednih tehnologija i digitalnih alata
  - Veštačka inteligencija (AI) i mašinsko učenje – za personalizaciju ponude, predviđanje potreba k/k i poboljšanje korisničkog iskustva;
  - Analitika velikih podataka – za analizu ponašanja k/k i identifikaciju trendova;
  - CRM sistemi – za upravljanje odnosima sa k/k i praćenje interakcija;
  - Čet-botovi i automatizacija – za brže odgovore i efikasniju podršku kupcima.
- Inovativni pristupi marketinga
  - Inbound marketing – „ulazni marketing" tj. privlačenje k/k kroz korisni sadržaj (blogovi, vebinari, edukativni materijali);
  - Eksperimentisanje sa kreativnim taktikama za brz rast (npr. viralan sadržaj, referalni programi);
  - Personalizovani marketing – ciljanje pojedinačnih potreba k/k putem imejla, push obaveštenja (obaveštenja iz softverskih aplikacija) i dinamičkih oglasa;
  - Podsticajni marketing (influencer marketing) – saradnja sa relevantnim ličnostima za širenje branda.
- Fokus na korisničko iskustvo i lojalnost
  - Programi lojalnosti i nagrade – motivisanje k/k da ostanu verni;

- Višekanalni pristup – besprekorno iskustvo kupovine preko više kanala (onlajn, mobilni, fizičke prodavnice);
- Brza i efikasna podrška – korišćenje živog četa, AI-asistenata i brzog reagovanja na povratne veze (informacije).

- Istraživanje novih tržišta i širenje ponude
  - Geografska ekspanzija – ulazak u nove regione ili zemlje prilagođavanjem ponude lokalnim potrebama;
  - Proširenje proizvodnih linija – nudeći dodatne p/u zasnovane na analizi potražnje;
  - Partnerstva i saradnje – strateške alijanse sa drugim kompanijama za domet novim kupcima.
- Agilnost i adaptabilnost
  - Testiranje novih ideja (A/B testiranje, pilot-projekti) – brzo iteriranje i poboljšavanje strategija;
  - Praćenje trendova i konkurencije – da bi ostali ispred u brzo promenljivim uslovima.

Izvrsne organizacije neprestano prate inovacije, koriste digitalnu transformaciju i fokusiraju se na iskustvo k/k kako bi obezbedile održivi rast.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje najnovijih i inovativnih strategija za zadržavanje trenutnih k/k i osvajanje novih tržišta nije isključivo na jednoj poziciji, već je proces saradnje koji uključuje više timova i lidera:

- Generalni direktor (Strateški lider)
  - Odgovoran za ukupnu viziju i strategiju rasta kompanije;
  - Obezbeđuje da inovacije i digitalna transformacija budu prioritet;
  - Donosi konačne odluke o ulasku u nova tržišta.
- Direktor marketinga
  - Vodi marketinške strategije, uključujući digitalni marketing, branding i analitiku;
  - Implementira inbound marketing („ulazni marketing”), growth hacking (strategija brzog rasta) i personalizovane kampanje;
  - Upravlja budžetom za istraživanje novih tržišta.
- Direktor prodaje
  - Fokusiran na povećanje prodaje i širenje na nova tržišta;
  - Razvija inovativne prodajne strategije (npr. *CRM* optimizacija, AI-podržana prodaja);
  - Saradnja sa marketingom za konverziju potencijalnih k/k.
- Proizvodni menadžer
  - Razvija inovativne p/u koje privlače nove kupce;
  - Analizira tržišne trendove i potrebe k/k kroz istraživanja.
- Menadžer korisničkog iskustva
  - Poboljšava customer journey (mapa k/k iskustva) kroz personalizaciju i omnichannel pristup (besprekorni i neometani kanali komunikacije – višekanalni integrisani pristup).
  - Implementira programe lojalnosti i brzu podršku.
- IT direktor
  - Uvodi AI, analitiku, automatizaciju i druge tehnologije za poboljšanje strategija;
  - Obezbeđuje da kompanija koristi najnovije digitalne alate.
- Biznis analitičari i Data tim (tim je zadužen za prikupljanje, obradu, analizu i interpretaciju podataka)
  - Analiziraju podatke o kupcima i tržištu kako bi identifikovali prilike;
  - Pomažu u A/B testiranju i merenju uspeha strategija.
- Inovacioni tim / Istraživanje i razvoj
  - Eksperimentiše sa novim modelima poslovanja i p/u;
  - Testira pilot-projekte za nova tržišta.

Iako direktor marketinga i generalni direktor imaju najveću stratešku ulogu, svi navedeni timovi doprinose inovacijama i širenju tržišta. U savremenim kompanija-ma agilnost i međufunkcionalna saradnja su ključni za brzu adaptaciju na promene.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da koristi najnovije i inovativne strategije i pristupe kako bi:

- Ojačala odnose sa postojećim kupcima – Kroz personalizovane usluge, nove digitalne kanale, programe lojalnosti ili zajedničke projekte vezane za održivost;
- Stvarala nova tržišta i prilike – Korišćenjem inovacija (npr. cirkularnih poslovnih modela, digitalnih platformi, *AI* alata) može otvoriti nove segmente i privući kupce koji traže održiva rešenja;
- Pravila diferencijaciju – Inovativne strategije omogućavaju maloj organizaciji da se izdvoji na tržištu gde se često takmiči s većim igračima;
- Ostala agilna i konkurentna – Mala organizacija nema „luksuz" da stagnira; primena novih pristupa pomaže joj da brzo odgovori na promene u očekivanjima kupaca i trendovima;
- Integrisala održivost u tržišne strategije – Inovativni pristupi omogućavaju da održivost ne bude samo vrednosna deklaracija već i tržišna prednost (npr. ekološke etikete, regenerativna rešenja, transparentni lanci vrednosti).

Praktični primeri inovativnih pristupa za malu organizaciju:

- Digitalne strategije – korišćenje društvenih mreža, storytelling i video-sadržaja za privlačenje novih kupaca;
- Kooperacija sa kupcima – uključivanje kupaca u razvoj novih proizvoda ili usluga.
- Servitizacija – prelazak sa prodaje proizvoda na pružanje usluga (npr. iznajmljivanje, održavanje);
- Partnerstva – udruživanje sa drugim malim ili većim organizacijama radi otvaranja novih tržišta;
- Eksperimentisanje kroz pilot-projekte – testiranje inovativnih ideja na malom uzorku pre šire primene.

Ukratko: inovativne strategije nisu luksuz već nužnost i za male održive organizacije, jer im omogućavaju da zadrže postojeće kupce, privuku nove i održe konkurentnost.

4.2.3 Doslednost u marketingu i komunikaciji

Organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje doslednost u marketingu i komunikaciji u skladu sa svojom svrhom i na osnovu željene slike brenda i imidža organizacije.

Izvrsna organizacija obezbeđuje doslednost u marketingu i komunikaciji u skladu sa svojom svrhom, željenom slikom brenda i imidžom organizacije. Ključni koncept koji to omogućava jeste integrisano marketing komuniciranje (*IMK – Integrated Management Communication*), koje podrazumeva strateško planiranje i koordinaciju svih komunikacionih aktivnosti kako bi se ciljnim grupama prenela jasna, dosledna i uverljiva poruka o organizaciji i njenim p/u.

Izvrsna organizacija postiže doslednost kroz:

- Integrisane marketing komunikacije (*IMK*)
  - *IMK* je sistem koji omogućava kompanijama da koordiniraju sve marketinške komunikacije (oglašavanje, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje, lična prodaja itd.) radi slanja jedinstvene i konzistentne poruke;
  - Doslednost se postiže time što se sve poruke, bez obzira na kanal ili ciljnu grupu, usklađuju sa svrhom, vrednostima i željenim imidžom brenda.
- Strateško planiranje i upravljanje
  - Efektivni proces *IMK* uključuje identifikaciju ciljnog auditorijuma, definisanje komunikacionih ciljeva, izradu sadržaja poruke, izbor kanala i promotivnog miksa, određivanje budžeta i merenje rezultata;
  - Ovakav pristup omogućava organizaciji da kontroliše kako je percipirana na tržištu i da obezbedi da sve što saopštava bude u skladu sa željenom slikom brenda.
- Kreiranje i održavanje imidža

- Imidž i dizajn su neodvojivi deo brenda. Dosledna komunikacija i vizuelni identitet pomažu da brend ostane prepoznatljiv i autentičan;
- Pravilno integrisana komunikacija obezbeđuje da poruke ne budu kontradiktorne, čak i kada su prilagođene različitim ciljnim grupama i kanalima.

Prednosti doslednosti u marketingu i komunikaciji:

- Povećanje prepoznatljivosti brenda – Jedinstvena i dosledna poruka olakšava korisnicima da prepoznaju brend u mnoštvu informacija na tržištu;
- Izgradnja poverenja i lojalnost – Doslednost u komunikaciji doprinosi izgradnji poverenja kod potrošača, što vodi ka dugoročnim odnosima i lojalnosti;
- Efikasnije dostizanje poslovnih ciljeva – Jasno definisana svrha i imidž omogućavaju organizaciji da precizno pronalazi i motiviše željene ciljne grupe, što rezultira boljim poslovnim rezultatima.

Izvrsna organizacija, kroz primenu integrisanih marketing komunikacija i strateškog upravljanja, obezbeđuje da sve marketinške i komunikacione aktivnosti budu dosledne sa svojom svrhom i željenim brendom. Time se jača imidž, povećava prepoznatljivost i ostvaruju dugoročni poslovni ciljevi.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obezbeđivanje doslednosti u marketingu i komunikaciji, u skladu sa svrhom i željenom slikom brenda i imidža organizacije, primarno snosi sektor marketinga i korporativnih komunikacija, odnosno marketing tim na čelu sa direktorom sektora ili marketing menadžerom.

Ove funkcije su zadužene za:

- razvoj i implementaciju komunikacione strategije;
- kreiranje i realizaciju brend poruka kroz različite kanale;
- koordinaciju svih marketinških aktivnosti kako bi poruke bile konzistentne i usklađene sa imidžom i vrednostima organizacije.

U praksi je odgovornost za doslednost najčešće formalizovana kroz pozicije kao što su:

- direktor marketinga;
- menadžer za brend;
- menadžer za korporativne komunikacije;
- ili specijalizovani timovi unutar sektora marketinga i komunikacija.

Oni upravljaju integrisanim marketing komunikacijama (IMK), što znači da pažljivo planiraju, integrišu i koordiniraju sve komunikacione kanale i aktivnosti, kako bi se ciljnim grupama uvek slala jasna, dosledna i podsticajna poruka o organizaciji i njenim p/u.

Ukoliko su nadležnosti i kompetencije u organizaciji nejasno definisane, dolazi do zabuna i neefikasnosti u procesu marketinškog komuniciranja, što može ugroziti doslednost poruka i imidž brenda. Zato je jasno definisana odgovornost i dobra koordinacija ključna za izvrsnu organizaciju.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da obezbeđuje doslednost u marketingu i komunikaciji jer je to ključno za poverenje, kredibilitet i prepoznatljivost:

- Svrhe i identiteta – Jasna svrha i vrednosti organizacije treba da se ogledaju u svakoj poruci (od vizuelnog identiteta do načina izražavanja). To gradi autentičnost;
- Brenda i imidža – Doslednost pomaže da organizacija izgradi stabilan brend, prepoznatljiv vizuelni i komunikacijski stil, što olakšava kupcima da je razlikuju od konkurencije;
- Poverenja kupaca i partnera – Ako su poruke u skladu sa stvarnim ponašanjem organizacije, kupci i partneri lakše razvijaju poverenje. Nedoslednost može izazvati sumnju i gubitak reputacije;

- Efikasnosti komunikacije – Jasne, ujednačene i ponavljane poruke stvaraju jači utisak i lakše dopiru do ciljnih grupa;
- Održivosti kao brend obećanja – To kako se organizacija predstavlja u vezi sa društvenim i ekološkim aspekatima, mora biti u skladu sa njenim delovanjem, inače postoji rizik od „greenwashinga" (lažnog predstavljanja svojih p/u ili poslovanje kao ekološki prihvatljivih i održivih, iako stvarni napori u tom pravcu nisu značajni ili ne postoje).

Praktično, to znači da mala organizacija treba:
- da koristi dosledan vizuelni identitet (logo, boje, tipografija);
- da definiše način obraćanja;
- da sve komunikacije (veb, društvene mreže, materijali, sastanci sa partnerima) nose istu poruku i vrednosti;
- da redovno proverava da li se stvarna praksa podudara sa komunikacijom.

Ukratko: doslednost u marketingu i komunikaciji nije samo preporuka već i uslov za održiv i kredibilan imidž male organizacije.

4.2.4 Moć umrežavanja uticaja u onlajn i oflajn svetu

Organizacija koja iskazuje održive performanse odgovorno koristi moć umrežavanja i uticaja u onlajn i oflajn svetu, kako bi povećala pozitivan imidž organizacije, različitosti, prednosti i ponudu vrednosti.

Izvrsna organizacija koja teži održivom uspehu mora mudro i odgovorno koristiti moć umrežavanja i uticaja, kako u onlajn, tako i u oflajn svetu.

Ključni elementi uključuju:
- Autentičnost i transparentnost – Organizacija treba da komunicira dosledno, iskreno i sa jasno definisanim vrednostima. Ljudi prepoznaju iskrenost, a poverenje je osnova dugoročnog uticaja;
- Promovisanje različitosti i uključenosti (obuhvata) – Kroz angažovanje različitih grupa, ona postaje bogatija znanjem, iskustvima i inovacijama. Aktivno uključivanje različitih perspektiva poboljšava njen imidž i jača društvenu odgovornost;
- Strateško korišćenje digitalnih platformi – Povezivanje sa ključnim zajednicama i uticajnim pojedincima na društvenim mrežama pomaže u širenju pozitivne percepcije. Kvalitetan sadržaj i direktna interakcija jačaju prisustvo i reputaciju;
- Doprinos zajednici i društvu – Aktivno učestvovanje u relevantnim društvenim pitanjima, podrška edukativnim inicijativama i ekološki odgovorno poslovanje doprinose pozitivnom imidžu organizacije;
- Jasna ponuda vrednosti – Uspostavljanje jasne i prepoznatljive vrednosti koje organizacija donosi tržištu stvara lojalnost kod zaposlenih, partnera i k/k.

Kada se sve ove komponente koriste na odgovoran način, organizacija ne samo da povećava svoj ugled već i stvara dugoročne vrednosti koje donose opštu korist.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje moći umrežavanja i uticaja kako bi se povećao pozitivan imidž, obuhvaćenost i vrednost ne leži samo na jednom pojedincu, već je raspoređena na više ključnih aktera:
- Top-menadžment i lideri – Izvršni direktor, upravni odbor i viši menadžeri definišu strateški pravac i obezbeđuju da se organizacija drži etičkih standarda prilikom izgradnje uticaja. Njihova vizija i javni nastup igraju ključnu ulogu u jačanju reputacije;
- Tim za odnose s javnošću (PR) – Ovaj tim oblikuje narativ organizacije, kreira kampanje i koordinira komunikaciju sa medijima i javnošću kako bi se obezbedila doslednost i transparentnost;
- Marketing i digitalni timovi – Odgovorni su za upravljanje prisustvom na digitalnim platformama, izgradnju brenda i angažovanje zajednice kroz sadržaj koji odražava vrednosti organizacije;

- Kadrovske službe i organizaciona kultura – Obezbeđuju da organizacija interno odražava vrednosti koje promoviše spolja, podstiču obuhvat i uključivanje i etičko umrežavanje među zaposlenima;
- Zaposleni i ambasadori brenda – Svaki pojedinac unutar organizacije doprinosi njenom imidžu. Oni koji aktivno promovišu vrednosti organizacije u svojim mrežama postaju ključni ambasadori brenda;
- Partneri i zajednica – Organizacija može osnažiti svoj uticaj kroz stratešku saradnju sa uglednim kompanijama, influenserima, nevladinim organizacijama i društvenim zajednicama.

Kada svi navedeni akteri deluju usklađeno, organizacija može na odgovoran način koristiti svoj uticaj i izgraditi dugoročnu reputaciju zasnovanu na vrednostima i poverenju.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih trebalo bi odgovorno da koristi moć umrežavanja i uticaja u onlajn i oflajn svetu, jer to direktno utiče na njen imidž, kredibilitet i mogućnost širenja uticaja, i to preko:
- Pozitivnog imidža i reputacije – umrežavanje omogućava da se vrednosti i prednosti organizacije prenesu kroz kontakte, partnerstva i javnu prisutnost. Ako se radi odgovorno, gradi poverenje i dobar glas;
- Vidljivosti i prepoznatljivosti – Onlajn (društvene mreže, forumi, stručne platforme) i oflajn (konferencije, lokalne zajednice, događaji) prisustvo povećava šanse da ciljna publika upozna organizaciju;
- Različitosti i jedinstvene prednosti – Kroz mreže i uticaj može se naglasiti šta organizaciju razlikuje od drugih i zašto njena ponuda vrednosti donosi posebnu korist;
- Održivosti i integriteta – Važno je da komunikacija i umrežavanje budu u skladu sa svrhom i vrednostima organizacije, bez manipulativnih taktika, jer bi to ugrozilo poverenje;
- Stvaranja zajednice – Odgovorno korišćenje mreža ne znači samo promociju već i podršku drugima, dijalog i razmenu znanja, što može doneti obostrane koristi.

Ukratko: umrežavanje i uticaj treba koristiti kao sredstvo za širenje pozitivnih poruka, demonstriranje održivih vrednosti i građenje dugoročnih odnosa, a ne samo kao alat za samopromociju.

4.2.5 Ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda

Organizacija koja iskazuje održive performanse podstiče svoje ljude da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda.

Izvrsna organizacija podstiče svoje ljude da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda. Savremeni trendovi u upravljanju ljudskim resursima i employer brandingu (ukupna percepcija kompanije kao poslodavca) jasno pokazuju da su zaposleni najbolji ambasadori kompanije, jer autentično prenose vrednosti, kulturu i prednosti poslodavca kako unutar, tako i izvan organizacije.

Kako organizacije podstiču zaposlene da budu ambasadori?
- Ljudi koji aktivno promovišu i predstavljaju kompaniju kao poželjno mesto za rad: Organizacije sve češće razvijaju programe zaposlenih brend ambasadora, kroz koje motivišu zaposlene da dele sadržaj i iskustva koja su relevantna za njihovu stručnost i ulogu u kompaniji. Ovi programi omogućavaju zaposlenima da personalizuju svoje poruke i autentično promovišu vrednosti i benefite koje kompanija nudi;
- Zadovoljstvo i angažovanost: Kada su zaposleni zadovoljni i angažovani, prirodno postaju najbolji ambasadori brenda. Jasna komunikacija ciljeva, transparentnost i uključivanje zaposlenih u donošenje odluka dodatno jačaju njihovu motivaciju da šire pozitivnu sliku o kompaniji;
- Promocija beneficija: Kompanije koje jasno i transparentno saopštavaju beneficije, kao i pozitivne priče zaposlenih, podstiču širenje dobrih iskustava. To se često realizuje putem

internih i eksternih kanala, kao što su društvene mreže, veb-sajtovi i interni komunikacioni alati;
- Razvoj i priznanje: Programi mentorstva, coaching (mentorski rad, podučavanje, podrška u razvoju veština i potencijala), kao i javno priznanje ambasadora, doprinose profesionalnom rastu zaposlenih i povećavaju njihovu vidljivost unutar i izvan organizacije.

Ključne koristi za organizaciju i zaposlene
- Za organizaciju: Jačanje employer brandinga (ukupne percepcije kompanije kao poslodavca), privlačenje i zadržavanje talenata, veći organski doseg na tržištu i poboljšana reputacija;
- Za zaposlene: Razvoj veština, profesionalni rast, veća prepoznatljivost i mogućnosti za napredovanje.

Izvrsne organizacije ne samo da podstiču već i sistematski osnažuju svoje ljude da postanu ambasadori vrednosti, beneficija i brenda. To se postiže kroz strateške programe, transparentnu komunikaciju, ulaganje u razvoj zaposlenih i priznavanje njihovog doprinosa. Na taj način zaposleni autentično i motivisano šire pozitivnu sliku o organizaciji, što direktno doprinosi njenom dugoročnom uspehu.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za podsticanje zaposlenih da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda najčešće je podeljena između više ključnih aktera, sa centralnom ulogom kadrovskog sektora i marketinga.

Ko je odgovoran?
- Kadrovski sektor ima primarnu ulogu u kreiranju i upravljanju employer branding strategijom (ukupne percepcije kompanije kao poslodavca). Kadrovski stručnjaci definišu ciljne grupe, vrednosti koje kompanija želi da saopšti, kao i iskustvo zaposlenih kroz ceo njihov radni vek u organizaciji. Oni procenjuju faktore koji će se saopštiti i vode aktivnosti koje direktno utiču na angažovanost i zadovoljstvo zaposlenih;
- Marketing sektor je partner kadrovskom sektoru, zadužen za izbor kanala komunikacije, oblikovanje poruka i načina na koji se one plasiraju kako bi stigle do ciljne publike. Marketing pomaže da se poruke brenda efikasno i kreativno plasiraju, ali ne preuzima punu odgovornost za sadržaj i strategiju;
- Zajednička saradnja kadrovskih službi i marketinga je ključna za uspeh. Employer branding (ukupno viđenje kompanije kao poslodavca) smatra se „marketingom unutar kadrovskog sektora", gde kadrovski sektor vodi strategiju i sadržaj, a marketing doprinosi komunikacionim tehnikama i kanalima. Jasna podela zadataka i timski rad omogućavaju da zaposleni budu motivisani i da autentično prenose vrednosti i benefite kompanije;
- Top-menadžment i specijalizovani timovi takođe imaju ulogu u kreiranju kulture i etike koja podržava angažman zaposlenih i njihovu spremnost da budu ambasadori brenda.

Odgovornost za podsticanje zaposlenih da deluju kao ambasadori vrednosti i brenda u izvrsnoj organizaciji pripada prvenstveno Kadrovskom sektoru, koji kreira i vodi strategiju ukupne percepcije kompanije kao poslodavca, dok marketing podržava kroz komunikacijske kanale i promociju. Efikasna saradnja ova dva sektora, uz podršku menadžmenta, omogućava da zaposleni budu istinski i motivisani ambasadori organizacije.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da podstiče svoje ljude da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda, radi:
- Autentične komunikacije – Zaposleni koji razumeju i veruju u vrednosti organizacije prenose poruke autentično, što gradi poverenje kod kupaca i partnera;
- Širenja dosega – Svaki zaposleni postaje kanal komunikacije, čime se povećava vidljivost i prepoznatljivost brenda;
- Jačanja kulture i angažovanosti – Kada zaposleni aktivno učestvuju u promovisanju vrednosti, razvija se osećaj vlasništva, motivacije i zajedničke svrhe;

- Doslednosti u porukama – Obučeni i informisani zaposleni pomažu da sve poruke koje izlaze iz organizacije budu u skladu sa strategijom, vrednostima i *USP*-om;
- Poverenja i kredibiliteta – Kupci i partneri više veruju ljudima koji direktno rade u organizaciji nego formalnoj reklami ili PR porukama.

Praktične aktivnosti:
- interna edukacija i trening o vrednostima, *USP*-u i ponudi vrednosti;
- motivacija zaposlenih da dele pozitivna iskustva kroz društvene mreže ili lične kontakte;
- kreiranje materijala za ambasadore brenda (jednostavne poruke, vizuali, primeri);
- pohvala i priznanje za zaposlene koji aktivno promovišu brend i doprinose prepoznatljivosti.

4.2.6 Saradnja sa svojim trenutnim i budućim kupcima

Organizacija koja iskazuje održive performanse olakšava svim svojim trenutnim i budućim kupcima saradnju sa organizacijom nudeći podršku, i pre i nakon što odluče da započnu poslovanje, čime se olakšava uspešna prodaja ponuđene vrednosti.

Izvrsna organizacija gradi snažne odnose sa svojim kupcima kroz proaktivnu podršku, kako pre donošenja odluke, tako i nakon uspostavljanja poslovanja.

Ključni elementi takve podrške uključuju:
- Transparentnu komunikaciju: Jasne informacije o p/u pomažu kupcima da donesu odluke zasnovane na činjenicama;
- Korisničku podršku: Brza i efikasna pomoć eliminiše nesigurnosti i povećava poverenje;
- Obuku i resurse: Obuka k/k o najboljim praksama korišćenja p/u doprinosi njihovom dugoročnom uspehu;
- Personalizovan pristup: Prilagođavanje ponude vrednosti specifičnim potrebama k/k povećava zadovoljstvo i lojalnost;
- Postprodajnu podršku: Redovni planirani kontakti k/k i prodavca i dodatne usluge obezbeđuju dugoročnu saradnju.

Sve ovo vodi ka olakšanoj i uspešnoj prodaji ponude vrednosti, jer kupci osećaju sigurnost i poverenje u organizaciju.

U izvrsnoj organizaciji nekoliko ključnih timova i pojedinaca zajednički rade na olakšavanju saradnje sa kupcima i pružanju podrške pre i nakon donošenja poslovne odluke:
- Tim za prodaju – On direktno komunicira sa potencijalnim kupcima, pruža informacije, rešava nedoumice i obezbeđuje da ponuda vrednosti odgovara njihovim potrebama;
- Korisnička podrška – Nakon kupovine, ovaj tim obezbeđuje da kupci dobiju potrebnu pomoć, rešenja za eventualne probleme i dodatne smernice;
- Menadžeri za odnose s kupcima – Oni održavaju dugoročnu vezu sa kupcima, brinu o njihovim potrebama i nude prilagođene savete;
- Marketing tim – Pomaže u edukaciji k/k kroz kampanje, vodiče, vebinare i druge resurse, kako pre, tako i nakon kupovine;
- Razvoj p/u – Prikuplja povratne informacije od k/k kako bi unapredio ponudu vrednosti i obezbedio da ona ostane relevantna.

Uz koordinaciju ovih timova kupci se osećaju podržano i imaju jasnoću u svakom koraku saradnje.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da olakšava saradnju sa svim svojim trenutnim i budućim kupcima, nudeći podršku i pre nego što kupci odluče da započnu saradnju, i nakon što započnu, jer to značajno doprinosi uspešnoj prodaji i dugoročnoj lojalnosti, zbog:

- Smanjenje barijera za kupce – Pružanjem podrške pre kupovine kupci lakše razumeju vrednost ponude i donose odluku bez nesigurnosti;

- Povećanja uspeha implementacije – Podrška nakon kupovine omogućava da kupci maksimalno iskoriste proizvod/uslugu i ostvare obećane beneficije;
- Izgradnje poverenja i lojalnosti – Kontinuirana pomoć pokazuje posvećenost i brigu, što jača odnos i reputaciju;
- Poboljšanja ponude vrednosti – Kroz podršku i interakciju organizacija dobija povratne informacije koje mogu unaprediti p/u;
- Diferencijacija na tržištu – Male organizacije često se mogu izdvojiti pružanjem lične, prilagođene i brze podrške, što veće kompanije ne mogu lako da ponude.

Praktične aktivnosti:

- programi za nove kupce – uputstva, tutorijali, konsultacije;
- proaktivna komunikacija pre kupovine – odgovori na pitanja, demo sesije, pilot-testiranja;
- post-prodaja podrška – tehnička pomoć, redovne provere zadovoljstva i praćenje korišćenja;
- kanal za povratne informacije – omogućava stalnu komunikaciju i unapređenje ponude vrednosti.

Literatura

- Why Is Having a Unique Selling Proposition Important for Entrepreneurs?, 21.02.2023.
- Crafting a differentiated value proposition: Your key to standing out and driving growth, 21.02.2024.
- How to Differentiate Value Proposition and Unique Selling Proposition, 06.01.2025.
- 20 Innovative Customer Acquisition Strategies for 2025, 30.05.2025.
- Emerging Trends and Innovative Methods in Global Marketing: A Review Paper, 01.06.2023.
- 10 Effective Marketing Strategies for 2025, 23.01.2025.
- The Role of Consistency in Brand Messaging, 13.12.2024.
- Why Consistency in Marketing Is Key to Success, 05.01.2025.
- The Crucial Role of Marketing Consistency Across All Channels, 16.05.2023.
- The Power Of Networking: Building Genuine Connection In A Hybrid World, 04.04.2025.
- Online vs. Offline Networking: Leveraging Both for Maximum Impact, 19.04.2024.
- The Power of Networking: Building Relationships that Drive Business Success, 23.09.2023.
- Unlocking the Power of Employee Brand Ambassadors, 25.08.2023.
- 6 Tips to Empower Every Employee as a Brand Ambassador, 05.11.2024.
- 8 ways to empower employees to become brand ambassadors, 19.04.2022.
- 16 Proven Ways to Increase Customer Engagement, 23.03.2023.
- Winning the Right Customers Isn’t Just a Sales Issue, 05.05.2025.
- Ultimate Guide to Customer Engagement: Strategies, Tips and Tools, o4.06.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

4.3 Isporuka vrednosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, obezbeđujući dosledno ispunjenje svoje svrhe (misije), strategije i vrednosne ponude;*
- *gradi svoj pristup isporuci vrednosti na način koji joj omogućava da brzo i fleksibilno reaguje na promenljive zahteve i okolnosti bez ugrožavanja svoje svrhe (misije), strategije, brenda i imidža;*
- *isporučuje održivu vrednost, kao što je obećano, kroz svoj portfolio (najreprezentativnije karakteristike) p/u i rešenja i ispunjavanjem ili prevazilaženjem potreba i očekivanja svojih trenutnih i budućih k/k;*
- *obezbeđuje isporuku svojih p/u i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje, uključujući razumevanje svog ekološkog otiska na životnu sredinu;*
- *koristi najnovija dostignuća, inovacije, veštačku inteligenciju i digitalne tehnologije, kada je primenljivo, za upravljanje kompletnim procesom isporuke vrednosti;*
- *upravlja svojim lancem snabdevanja kako bi obezbedila da se zahtevi trenutnih i budućih k/k mogu ispuniti ili aktivno upravljati kada je to potrebno.*

4.3.1 Efektivni i efikasni načini za stvaranje vrednosti

Organizacija koja iskazuje održive performanse implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, obezbeđujući da može dosledno da ispuni svoju svrhu (misiju), strategiju i vrednosne ponude.

Izvrsna organizacija implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, čime obezbeđuje dosledno ispunjavanje svoje svrhe, strategije i vrednosne ponude. Efikasnost i efektivnost su ključni principi poslovanja koji omogućavaju organizaciji da ostvari svoje ciljeve kroz optimalno korišćenje resursa i kvalitetno izvršavanje zadataka.

Efikasnost podrazumeva da se rade prave stvari, odnosno da se aktivnosti usmere na ostvarenje strateških ciljeva, dok efektivnost znači da se te aktivnosti rade na pravi način, sa fokusom na postizanje željenih rezultata. Izvrsna organizacija koristi strategije koje stvaraju vrednost kroz povećanje produktivnosti, racionalno trošenje resursa i inovacije u procesu rada.

Strategija organizacije je obrazac doslednog ponašanja u određenom periodu, koji omogućava smanjenje neizvesnosti i usmerava aktivnosti ka stvaranju konkurentske prednosti i vrednosti za korisnike. Time se postiže usklađenost između svrhe organizacije, njene strategije i vrednosnih ponuda, što je osnova za održiv uspeh i konkurentnost na tržištu.

Ukratko, izvrsna organizacija ne samo da planira i definiše svoje ciljeve već i implementira efikasne i efektivne procese i metode koji omogućavaju dosledno ispunjenje tih ciljeva kroz stvaranje vrednosti.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za implementaciju efektivnih i efikasnih načina za stvaranje vrednosti, kao i za obezbeđivanje doslednog ispunjenja svrhe, strategije i vrednosnih ponuda, najčešće leži na višem menadžmentu i rukovodećim strukturama. Oni imaju ključnu ulogu u definisanju i kontroli procesa, donošenju strateških odluka i uspostavljanju sistema za praćenje i unapređenje performansi.

Posebno su važni:

- Top-menadžment – Postavlja viziju, strategiju i ciljeve organizacije, ali i obezbeđuje resurse i uslove za njihovu realizaciju;
- Menadžeri i lideri na svim nivoima – Odgovorni su za implementaciju strategija u svojim oblastima, koordinaciju timova i optimizaciju procesa kako bi se stvarala vrednost;
- Kontrolori procesa – Imaju ulogu u identifikovanju propusta i pronalaženju načina za uspostavljanje efikasnijih i efektivnijih procesa unutar organizacije.

Ova odgovornost je kolektivna, ali primarna odgovornost je na rukovodećim strukturama koje usmeravaju organizaciju ka ostvarivanju njenih strateških ciljeva i vrednosnih ponuda.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih trebalo bi da implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, i to radi:

- Doslednog ispunjavanja svrhe
  Čak i mala organizacija mora jasno da razume zašto postoji i kako njena misija dodaje vrednost klijentima ili zajednici. Efikasni procesi i metode omogućavaju da ova svrha bude stalno ostvarena, a ne zavisna od slučaja ili pojedinačnih zaposlenih;
- Podrške strategiji
  Svaka vrednosna ponuda ili aktivnost organizacije treba da bude u skladu sa strategijom. Efikasni načini stvaranja vrednosti pomažu da se resursi koriste optimalno, a organizacija zadrži fokus na ono što je strateški najvažnije;
- Doslednosti u vrednosnim ponudama
  Klijenti očekuju da vrednost koju dobijaju bude stabilna i predvidiva. Implementacija efikasnih i efektivnih procesa omogućava da proizvodi ili usluge uvek zadovoljavaju standarde kvaliteta, bez obzira na veličinu organizacije;
- Održive operativne sposobnosti
  I mala organizacija može da naiđe na izazove u resursima ili kapacitetu. Standardizovani i dobro osmišljeni procesi olakšavaju rast, prilagođavanje promenama i smanjuju rizik od operativnih grešaka.

U suštini, **efektivnost osigurava da organizacija radi prave stvari, a efikasnost da ih radi na najbolji mogući način**. Čak i organizacije sa malo zaposlenih mogu imati značajno veći uticaj i održivost ako planiraju i implementiraju svoje procese na ovakav način.

4.3.2 Pristup isporuci vrednosti

Organizacija koja iskazuje održive performanse gradi svoj pristup isporuci vrednosti na način koji joj omogućava da brzo i fleksibilno reaguje na promenljive zahteve i okolnosti bez ugrožavanja svoje svrhe (misije), strategije, brenda i imidža.

Izvrsne organizacije postavljaju temelje svoje vrednosti na agilnim i prilagodljivim principima, obezbeđujući brzo reagovanje na promene u okruženju bez narušavanja svoje suštine. To se postiže kroz jasno definisanu svrhu i strategiju, uz istovremeno osnaživanje kulture inovacija, fleksibilnosti i kontinuiranog poboljšanja.

Ključni faktori uključuju:

- Agilnost u poslovnim procesima – sposobnost brze iteracije i prilagođavanja novim zahtevima tržišta;
- Jasno definisana strategija – obezbeđuje stabilnost u odlučivanju i čuva autentičnost brenda;
- Održavanje doslednog brenda i imidža – čak i pri prilagođavanju, organizacija ostaje prepoznatljiva i verna svojim osnovnim vrednostima;
- Tehnološku i digitalnu transformaciju – korišćenje savremenih alata za optimizaciju rada i brzinu reakcije;
- Kulturu inovacija i prilagođavanja – otvorenost prema promenama, bez gubitka identiteta.

Kada se ove komponente kombinuju, organizacija može efikasno upravljati dinamičnim izazovima, ostajući istovremeno konkurentna i relevantna.

Odgovornost za oblikovanje pristupa isporuci vrednosti u izvrsnoj organizaciji je raspodeljena između nekoliko ključnih aktera. Ovaj proces zahteva koordinaciju između strateških lidera, operativnih timova i kulture unutar organizacije kako bi se obezbedila agilnost bez ugrožavanja temeljnih principa.

Glavni nosioci odgovornosti su:

- Top-menadžment i izvršni lideri – Definišu viziju, svrhu i strategiju organizacije, obezbeđuju da fleksibilnost u isporuci vrednosti ne ugrožava njen dugoročni identitet;
- Timovi za inovacije i razvoj – Razvijaju nove pristupe isporuci vrednosti i obezbeđuju da organizacija ostane prilagodljiva tržišnim promenama;
- Operativni lideri i menadžeri – Implementiraju strategije na nivou svakodnevnog poslovanja, obezbeđujući efikasnu reakciju na promene bez narušavanja stabilnosti;
- Zaposleni i organizaciona kultura – Otvorenost prema promenama, kontinuirano poboljšanje i inovativno razmišljanje među zaposlenima doprinose fleksibilnosti organizacije;
- Odeljenje za upravljanje brendom i marketing – Održava doslednost u komunikaciji i percepciji organizacije, kako bi prilagođavanja ostala usklađena sa identitetom brenda;
- Tehnološki timovi – Implementiraju digitalna i automatizovana rešenja koja omogućavaju brzu i fleksibilnu reakciju na potrebe tržišta.

U suštini, izvrsna organizacija ne zavisi od jednog pojedinca, već se oslanja na sinergiju svih ovih faktora kako bi ostala prilagodljiva bez kompromitovanja svoje suštine.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih trebalo bi da gradi pristup isporuci vrednosti koji je brz i fleksibilan, ali uz jasnu kontrolu nad svojim osnovnim principima:

- Fleksibilnost i brzina reakcije
  - Male organizacije često imaju prednost agilnosti u odnosu na velike kompanije;
  - Brza adaptacija na promene u zahtevima kupaca, tržištu ili regulatornim okvirima omogućava očuvanje konkurentnosti i relevantnosti.
- Očuvanje svrhe i strategije
  - Fleksibilnost ne znači menjanje temeljnih vrednosti ili strategije organizacije pod pritiskom;
  - Svaka promena u načinu isporuke vrednosti treba da bude u skladu sa misijom i dugoročnim ciljevima.
- Zaštita brenda i imidža
  - Brz odgovor na promene može doneti rizik od kompromitovanja kvaliteta ili reputacije;
  - Organizacija mora implementirati jasne standarde i principe koji osiguravaju da brend ostane prepoznatljiv i dosledan u komunikaciji i isporuci.
- Praktičan pristup
  - Koristiti modularne procese i fleksibilne resurse koji omogućavaju prilagođavanje bez prekomernog trošenja ili narušavanja kvaliteta;
  - Redovno pratiti povratne informacije od kupaca i tržišta kako bi se procesi kontinuirano prilagođavali;
  - Zadržati balans između agilnosti i doslednosti u vrednosnoj ponudi.

Fleksibilnost i brzina su ključne prednosti male organizacije, ali moraju biti u službi misije, strategije i brenda, kako bi organizacija mogla održivo i kredibilno da isporučuje vrednost.

4.3.3 Isporuka održive vrednosti

Organizacija koja iskazuje održive performanse isporučuje održivu vrednost, kao što je obećano, kroz svoj portfolio (najreprezentativnije karakteristike) p/u i rešenja i ispunjavanjem ili prevazilaženjem potreba i očekivanja svojih trenutnih i budućih k/k.

Da bismo precizno odgovorili na pitanje da li izvrsna organizacija ostvaruje održivu vrednost kroz svoj portfolio p/u i rešenja, potrebno je analizirati nekoliko ključnih aspekata:

Definicija „održive vrednosti” – Da li organizacija jasno definiše šta podrazumeva pod „održivošću” (ekološki, društveni, ekonomski aspekti)? Da li su ciljevi merljivi (npr.

smanjenje ugljeničnog otiska, povećanje recikliranih materijala, dugoročna zadovoljstva k/k)?
- Portfolio p/u – Da li p/u zaista integrišu principe održivosti (npr. energetska efikasnost, trajnost, obnovljivi resursi)? Da li postoji transparentnost u vezi sa njihovim uticajem na životnu sredinu i društvo?
- Ispunjavanje i prevazilaženje očekivanja k/k – Da li organizacija redovno sprovodi istraživanja zadovoljstva k/k i prilagođava svoje ponude? Da li kupci percipiraju p/u kao održive i korisne u dugoročnom smislu?
- Dugoročni uticaj – Da li kompanija ima strategiju za održivi rast koja uključuje inovacije, saradnju sa interesnim stranama i prilagođavanje budućim regulativama (npr. EU Zeleni posao, cirkularna ekonomija)?

Ako organizacija sistematski radi na integraciji održivosti u svoju poslovnu strategiju, meri rezultate i prilagođava se zahtevima tržišta, onda može tvrditi da isporučuje održivu vrednost. Međutim, bez konkretnih podataka (npr. sertifikacija, ESG izveštaja, povratnih informacija k/k), nije moguće sa sigurnošću potvrditi ispunjenje obećanja.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za isporuku održive vrednosti kroz portfolio p/u i rešenja nije centralizovana kod jedne osobe, već je podržana celokupnim poslovnim sistemom i raspodeljena na više nivoa.

Međutim, ključne uloge i odgovornosti obuhvataju:
- Rukovodstvo i strateški nivo
  - Izvršni direktor – Odgovoran za ukupnu strategiju održivosti i njeno uključivanje u poslovni model;
  - Savet direktora – Odobrava dugoročne ciljeve *ESG* (set praksi i principa koji korporacije i investitori sve više koriste za procenu i upravljanje rizicima u oblastima zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja) i obezbeđuje da održivost bude deo korporativne kulture;
  - Koordinator održivih propisa – Ako postoji, koordinira implementaciju održivih praksi i meri njihov uticaj.
- Operativni nivo (funkcionalni lideri)
  - Proizvodni/operativni menadžeri – Obezbeđuju da proizvodni procesi budu energetski efikasni, sa smanjenim otpadom i korišćenjem održivih materijala;
  - PiR p/u i inovacioni timovi – Razvijaju p/u sa smanjenim ekološkim otiskom i dugotrajnom vrednošću;
  - Marketing i prodaja – Saopštavaju održive prednosti proizvoda kupcima i prate njihova očekivanja;
  - Logistika – Odgovorni za održivu nabavku, zelenu logistiku i saradnju sa ekološki svesnim dobavljačima.
- Kontrolni i podržavajući timovi
  - Kvalitet i standardizacija – Proveravaju usklađenost sa ekološkim standardima ISO 14001, B Corp (Kompanija koja je sertifikovana nivoom B *Impact Assessment*, kompanije koje uspostavljaju balans između profita i svrhe, itd.);
  - Ljudski resursi – Obezbeđuju obuku i angažovanje zaposlenih na temama održivosti;
  - Finansije i investitori – Alociraju budžet za održive inicijative i prate *ROI* (povrat investicije) u *ESG* (Set zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja) projektima.
- Spoljni akteri
  - Dobavljači i partneri – Organizacija mora sarađivati sa verifikovanim partnerima koji dele iste vrednosti;
  - Normativna delatnost (inspekcijska) tela i sertifikacione institucije – Spoljna provera i validacija (npr. ekološki sertifikati).

Održiva vrednost se ne može postići bez kolektivne odgovornosti. Dok CEO (generalni direktor) i *CSO* (glavni direktor za održivost) postavljaju strategiju, svi nivoi kompanije moraju biti uključeni – od dizajna p/u do interakcije sa kupcima. Najuspešnije

organizacije integrišu održivost u sve poslovne procese, i ne tretiraju je kao zaseban projekat.

Ako organizacija ima definisan sistem upravljanja održivošću, npr. u skladu sa ISO 26000 Socijalna odgovornost ili *GRI* Standardi o izveštavanju o održivosti, jasno će biti dodeljene uloge i merljivi rezultati.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da isporučuje održivu vrednost kroz svoj portfelj proizvoda, usluga i rešenja, i to na način da:

- Ispunjava ili prevazilazi očekivanja kupaca
  - Obezbeđuje da svaka ponuda ne samo da zadovoljava osnovne zahteve već donosi dodatnu vrednost koja jača poverenje i lojalnost kupaca;
  - Uključuje razumevanje potreba trenutnih i potencijalnih kupaca, što omogućava pravovremena prilagođavanja i inovacije.
- Održiva isporuka vrednosti
  - Održiva vrednost znači da organizacija može stalno i dosledno isporučivati kvalitet i koristi, bez negativnog uticaja na svoje resurse, reputaciju ili misiju;
  - To uključuje balans između finansijske, ekološke i društvene održivosti u svakom aspektu poslovanja.
- Realizuje portfelj proizvoda, usluga i rešenja
  - Portfelj treba da reflektuje najreprezentativnije karakteristike organizacije, njene ključne kompetencije i strateške ciljeve;
  - Svaka stavka u portfelju treba da doprinosi ukupnoj vrednosti koju organizacija obećava svojim kupcima.
- Realizuje kontinuirano unapređenje
  - Organizacija treba da prati povratne informacije, meri zadovoljstvo i efektivnost svojih ponuda, i da kontinuirano unapređuje proizvode i usluge kako bi ostala relevantna i konkurentna.

Zaključak: Čak i mala organizacija koja želi da bude održiva i izvrsna mora da garantuje da njen portfelj proizvoda i usluga dosledno isporučuje vrednost koju obećava i da ide dalje od pukog zadovoljavanja osnovnih potreba kupaca.

4.3.4 Minimiziranje ili eliminacija negativnih društvenih i ekoloških uticaja

Organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje isporuku svojih p/u i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje, uključujući razumevanje svog ekološkog otiska na životnu sredinu.

Izvrsne organizacije u savremenom poslovanju sve više integrišu mere za smanjenje negativnih uticaja na životnu sredinu i društvo, koristeći sistemske pristupe i standarde. Ključni elementi uključuju implementaciju sistema upravljanja, strategije održivosti i transparentno izveštavanje.

Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine

Organizacije koriste standarde poput ISO 14001 i EMAS (Standard upravljanja i revizije životne sredine) kako bi sistematski identifikovale i smanjile uticaje na okolinu. Ovi sistemi podrazumevaju:

- Kontinuiranu procenu uticaja p/u tokom celog životnog ciklusa;
- Redukciju emisija štetnih gasova i optimizaciju potrošnje energije;
- Javno dostupne izveštaje o ekološkim performansama (npr. Izjava o životnoj sredini).

Smanjenje ekološkog otiska

- Energetska efikasnost: Prelazak na obnovljive izvore energije i smanjenje potrošnje kroz inovativne tehnologije;

- Upravljanje otpadom: Primena principa cirkularne ekonomije (reciklaža, ponovna upotreba);
- Certifikacije: Korišćenje oznaka poput Eko-znaka Republike Srbije za proizvode sa manjim uticajem na okolinu.

Društvena odgovornost

Prema standardima korporativne društvene odgovornosti (CSR-Corporate Social Responsibility), organizacije:

- sarađuju sa lokalnim zajednicama i investiraju u projekte od javnog značaja;
- primenjuju etičke poslovne prakse i poštuju ljudska prava u lancu snabdevanja.

ESG strategije

Uvođenje *ESG* okvira omogućava:

- definisanje merljivih ciljeva za smanjenje emisija i unapređenje društvenog uticaja;
- evaluaciju rizika i prilika vezanih za klimatske promene;
- reviziju poslovnih modela kako bi bili kompatibilni sa globalnim ciljevima održivosti.

Primeri dobre prakse uključuju kompanije koje kombinuju ekonomske i ekološke ciljeve, poput korišćenja digitalnih platformi za smanjenje papirnog otpada ili razvoja proizvoda sa produženim životnim vekom.

Konačno, organizacije koje aktivno upravljaju svojim ekološkim otiskom ne samo da ispunjavaju zakonske zahteve već grade dugoročnu konkurentnost i poverenje k/k.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obezbeđenje isporuka p/u i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje – uključujući razumevanje ekološkog otiska – najčešće je jasno definisana na nivou menadžmenta i specijalizovanih funkcija.

Ključne odgovorne funkcije su:

- Menadžer za održivost: Ova pozicija ima centralnu ulogu u razvijanju, sprovođenju i nadgledanju strategija održivosti, kao i obezbeđivanju usklađenosti sa ekološkim i društvenim standardima. Menadžer za održivost prati i izveštava o sprovođenju ovih strategija, analizira uticaj proizvodnih procesa, upotrebu materijala, smanjenje otpada, energetsku efikasnost i sledivost p/u, te integriše održivost u kulturu kompanije;
- Služba za održivi razvoj: U većim organizacijama postoji posebna služba za održivi razvoj koja je deo sistema snabdevanja i odgovara direktoru sistema snabdevanja, koji je deo najvišeg menadžmenta. Ova služba je odgovorna za implementaciju i nadzor mera održivosti, kao i za izveštavanje i kontrolu uticaja na životnu sredinu;
- Supervizor za društvenu odgovornost: Odgovara direktoru za komunikacije i odnose sa javnošću. Ova funkcija obezbeđuje da su društveni aspekti održivosti integrisani u sve poslovne procese;
- Top-menadžment: Najviši menadžment (generalni direktor, izvršni odbor) ima krajnju odgovornost za postavljanje ciljeva i praćenje rezultata u oblasti održivosti, uključujući ekološki otisak. U nekim kompanijama ispunjavanje ciljeva održivosti je deo godišnje evaluacije menadžmenta i utiče na bonuse;
- Dobavljači i lanac snabdevanja: U skladu sa principima odgovorne nabavke, i dobavljači su obavezni da implementiraju sisteme upravljanja životnom sredinom i da kontinuirano rade na smanjenju ekološkog otiska, uz obavezu izveštavanja i edukacije zaposlenih.

Odgovornost je podeljena između menadžera za održivost, specijalizovanih službi, supervizora za društvenu odgovornost i najvišeg menadžmenta, dok svi zaposleni i partneri u lancu snabdevanja imaju zadatak da sprovode politike i prakse koje minimiziraju negativne društvene i ekološke uticaje.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da obezbeđuje isporuku proizvoda, usluga i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje, tj. da:

- Održava isporuku vrednosti
  - Svaka ponuda organizacije treba da stvara vrednost za kupce, a da pri tome ne ugrožava društvo ili životnu sredinu.
  - To znači integraciju principa održivosti u dizajn, proizvodnju, distribuciju i korišćenje proizvoda i usluga.
- Razume i upravlja ekološkim otiskom
  - Organizacija treba da meri svoj uticaj na životnu sredinu (emisije, potrošnja resursa, otpad itd.).
  - Identifikovanje i smanjenje negativnih efekata doprinosi dugoročnoj održivosti i jačanju reputacije organizacije.
- Ima neutralan društveni uticaj
  - Isporuka proizvoda i usluga treba da uzima u obzir šire društvene posledice, uključujući poštovanje ljudskih prava, bezbednost korisnika i doprinos lokalnim zajednicama.
- Koristi potpuno prihvatljive prakse
  - Koristi ekološki prihvatljive materijale i tehnologije.
  - Optimizuje procese kako bi se smanjila potrošnja energije i resursa.
  - Komunicira transparentno sa kupcima o ekološkoj i društvenoj vrednosti proizvoda i usluga.

Mala organizacija može i treba da integriše društvenu i ekološku odgovornost u svoju isporuku vrednosti, jer to povećava kredibilitet, dugoročnu održivost i konkurentnost, a ujedno doprinosi širem društvenom dobru.

4.3.5 Upravljanje procesom isporuke vrednosti

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi najnovija dostignuća, inovacije, veštačku inteligenciju i digitalne tehnologije, kada je primenljivo, za upravljanje kompletnim procesom isporuke vrednosti.

Izvrsne organizacije prepoznaju značaj primene najnovijih dostignuća, inovacija, veštačke inteligencije i digitalnih tehnologija u upravljanju procesima isporuke vrednosti. Kroz automatizaciju, analitiku podataka i optimizaciju resursa, ove tehnologije pomažu organizacijama da budu efikasnije, brže prilagodljive i konkurentnije na tržištu.

Veštačka inteligencija može unaprediti donošenje odluka, predviđanje trendova i personalizaciju korisničkog iskustva. Digitalne tehnologije omogućavaju bolju povezanost sistema, transparentnost i agilnost poslovnih procesa. Na primer, organizacije koriste internet za praćenje logistike u realnom vremenu, blokčejn je tehnologija baze podataka u obliku digitalnog „*block chain*” (engl.) – „lanaca blokova” – za sigurnost podataka i automatizovane sisteme za optimizaciju proizvodnje i upravljanja resursima.

Ovo je ključni element za održavanje visoke produktivnosti i inovativnosti u savremenom poslovnom okruženju.

Odgovornost za korišćenje najnovijih dostignuća, inovacija, veštačke inteligencije i digitalnih tehnologija u upravljanju procesom isporuke vrednosti obično leži na više ključnih funkcija unutar izvrsne organizacije.

Neke od glavnih uloga koje su bitne u ovom procesu:

- Direktor za digitalnu transformaciju – glavna osoba koja vodi strategiju digitalne transformacije i obezbeđuje da organizacija koristi najnovije tehnologije za poboljšanje operacija i isporuke vrednosti;
- Direktor za tehnologiju – fokusiran na tehnološke inovacije, IT infrastrukturu i implementaciju naprednih digitalnih rešenja, uključujući veštačku inteligenciju;
- Direktor za inovacije – zadužen za razvoj novih ideja, strategiju inovacija i pronalaženje načina da se unapredi proces isporuke vrednosti kroz kreativne i inovativne pristupe;
- Direktor za operacije – obezbeđuje da operativni procesi budu efikasni, optimizovani i podržani najnovijim tehnologijama kako bi se poboljšala isporuka vrednosti;

- Direktor za podatke – zadužen za upravljanje podacima, analitiku i implementaciju veštačke inteligencije za donošenje boljih odluka i poboljšanje procesa;
- Menadžeri za digitalne p/u – rade na implementaciji i optimizaciji tehnologija koje direktno utiču na isporuku vrednosti korisnicima.

Naravno, odgovornost se ne svodi samo na pojedince – organizacije koje teže izvrsnosti često podstiču kulturu inovacija, gde se ideje o digitalizaciji i *AI* rešenjima promovišu na svim nivoima.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih trebalo bi da koristi najnovija dostignuća, inovacije, veštačku inteligenciju i digitalne tehnologije, kada je primenljivo, za upravljanje kompletnim procesom isporuke vrednosti, i to radi:
- Povećanja efikasnosti i efektivnosti
  - Digitalne tehnologije i *AI* mogu automatizovati rutinske zadatke, smanjiti greške i ubrzati procese;
  - To omogućava maloj organizaciji da sa ograničenim resursima isporuči više vrednosti brže i preciznije.
- Unapređenja iskustva kupaca
  - Tehnologije mogu pomoći u praćenju potreba i ponašanja kupaca u realnom vremenu;
  - Omogućavaju personalizaciju proizvoda i usluga, što povećava zadovoljstvo i lojalnost.
- Podrške inovacijama
  - AI i digitalne platforme mogu identifikovati trendove, predvideti promene u zahtevima tržišta i pomoći u razvoju novih rešenja;
  - To omogućava maloj organizaciji da ostane agilna i relevantna.
- Održive i strateške upotrebe
  - Tehnologije treba koristiti strateški i kada je to smisleno, a ne zbog „trenda”;
  - Fokus mora biti na dodavanju vrednosti, smanjenju troškova i očuvanju misije, brenda i održivosti.
- Praktičnih primera primene
  - Softver za upravljanje projektima i resursima;
  - AI alati za analizu tržišta, optimizaciju zaliha i prediktivno održavanje;
  - Digitalne platforme za komunikaciju i personalizaciju iskustva kupaca.

Mala organizacija može značajno povećati svoju sposobnost isporuke vrednosti i održive konkurentnosti ako pametno integriše tehnologije i inovacije u svoje procese, ali uvek uz fokus na svrhu, strategiju i održivost.

4.3.6 Upravljanje lancima snabdevanja

Organizacija koja iskazuje održive performanse upravlja svojim lancem snabdevanja kako bi obezbedila da se zahtevi trenutnih i budućih k/k mogu ispuniti ili aktivno upravljati kada je to potrebno.

Izvrsna organizacija aktivno i strateški upravlja svojim lancem snabdevanja kako bi obezbedila da trenutni i budući zahtevi k/k budu ispunjeni na efikasan i održiv način, što uključuje:
- Proaktivno planiranje – Korišćenje napredne analitike i prognoziranja kako bi se predvidela potražnja i omogućila brza reakcija na promene;
- Efikasna logistika – Optimizacija transporta, skladištenja i distribucije kako bi se smanjili troškovi i poboljšala brzina isporuke;
- Upravljanje rizicima – Identifikacija i ublažavanje potencijalnih prekida u lancu snabdevanja (npr. geopolitički rizici, problemi sa dobavljačima, prirodne katastrofe).
- Saradnja sa dobavljačima – Razvijanje partnerstava sa pouzdanim dobavljačima kako bi se obezbedio kontinuitet snabdevanja i fleksibilnost;

- Digitalna transformacija – Implementacija tehnologija npr za praćenje zaliha u realnom vremenu i automatizaciji procesa;
- Održivost – Integrisanje zelenih praksi u lanac snabdevanja kako bi se smanjio uticaj na životnu sredinu i zadovoljili zahtevi svesnih potrošača.

Organizacije koje uspešno upravljaju lancem snabdevanja postižu veću konkurentnost, smanjene troškove, poboljšanu satisfakciju k/k i veću otpornost na krize.

U izvrsnoj organizaciji upravljanje lancem snabdevanja nije zadatak samo jedne osobe, već je to saradnički proces koji uključuje više ključnih aktera.

Međutim, glavna odgovornost leži na sledećim pozicijama i timovima:
- Rukovodilac lanca isporuke
  - Najviši rukovodilac zadužen za strateško upravljanje lancem snabdevanja;
  - Odgovoran za integraciju sa poslovnim ciljevima, digitalnu transformaciju i upravljanje rizicima.
- Menadžer lanca isporuke
  - Operativno upravlja tokovima p/u, transportom, skladištenjem i distribucijom;
  - Obezbeđuje da zalihe budu optimalne, a troškovi minimalni.
- Nabavni tim
  - Odgovoran za odnose sa dobavljačima, ugovore i kontinuitet snabdevanja.
  - Paze na kvalitet, cenu i pouzdanost nabavke.
- Proizvodni menadžeri
  - Usklađuju proizvodnju sa potražnjom i kapacitetima;
  - Optimizuju procese da bi se izbegli zastoji i prekidi.
- Analitičari potražnje
  - Koriste podatke i *AI* za predviđanje potražnje;
  - Pomažu u planiranju zaliha i proizvodnje.
- Servis k/k i prodaje
  - Komuniciraju sa k/k i prenose informacije o potrebama tržišta;
  - Olakšavaju brzo rešavanje problema u isporukama.
- IT & Analitički tim
  - Razvijaju i održavaju
    - *SCM* softvere – softver za upravljanje uspehom kupaca;
    - *ERP* – softver za upravljanje i koordinaciju različitih poslovnih procesa;
    - SAP (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*) – softver za integraciju i automatizaciju poslovnih procesa;
    - *Blockchain* – softver za sigurnost podataka i automatizovane sisteme za optimizaciju proizvodnje i upravljanja resursima;
  - Omogućavaju analitiku u realnom vremenu
- Tim žalbi i rizika
  - Identifikuju pretnje (geopolitičke, ekološke, pandemije) i razvijaju planove za kontinuitet poslovanja.

Nijedna jedinica ne može sama da obezbedi izvrsnost – ključ je međufunkcionalna saradnja. Najuspešnije kompanije imaju jake timove koji rade u sinhronizaciji sa marketingom, finansijama i prodajom.

Mala organizacija održivih performansi trebalo bi da upravlja svojim lancem snabdevanja na način koji omogućava:
- Ispunjavanje zahteva trenutnih i budućih kupaca/korisnika
  - Lanac snabdevanja treba da bude pouzdan i dovoljno fleksibilan da osigura kontinuiranu isporuku proizvoda, usluga i rešenja;
  - Planiranje i praćenje zaliha, kapaciteta i rokova omogućava da kupci dobiju ono što očekuju, kada očekuju.
- Aktivno upravljanje u slučaju potrebe

- Organizacija treba da ima mehanizme za brzo reagovanje na poremećaje u lancu snabdevanja (npr. kašnjenja dobavljača, promene zahteva kupaca, nepredviđene okolnosti);
- To uključuje alternativne dobavljače, fleksibilne ugovore i proaktivno praćenje rizika.

- Održiva i odgovorna praksa
  - Upravljanje lancem snabdevanja treba da uključi i ekološke i društvene kriterijume, kao što su etički dobavljači i smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu.
- Fokus na stratešku vrednost
  - Lanac snabdevanja nije samo operativna funkcija, već strateški alat za isporuku vrednosti kupcima i očuvanje reputacije organizacije.

Mala organizacija mora aktivno i strateški da upravlja svojim lancem snabdevanja kako bi dosledno ispunila zahteve kupaca i očuvala fleksibilnost, održivost i kredibilitet.

Literatura

- 10 PRACTICAL WAYS TO ADD VALUE TO YOUR ORGANISATION, 01.03.2023.
- A MANAGER'S GUIDE TO SUCCESSFUL STRATEGY IMPLEMENTATION, 16.0.2024.
- Create Value in an Organization, 23.10.2024.
- Building a Service Offer That Delivers Real Value: A Strategic Approach to Client-Centric Growth, 05.12.2024.
- Value creation and delivery: Delivering Value: Key Principles for Building Customer Centric Businesses, 10.04.2025.
- Delivering Exceptional Value: A Comprehensive Guide to Building a Powerful Value Proposition, 27.01.2025.
- Sustainable value creation from a capability perspective: How to achieve sustainable product design, 20.08.2021.
- The 5 Core Values of SustainAgility: Building a Sustainable Future, 30.09.2024.
- Quick Explainer: Value Proposition and Its important Impact on Sustainable Business, 25.10.2026.
- What is sustainable supply chain management?, 14.03.2024.
- Toward sustainable future: Strategies, indicators, and challenges for implementing sustainable production systems, 01.07.2023.
- [Ultimate Guide] Sustainable Sourcing: Definition, How-To Guide, Tips & Examples, 02.12.2024.
- LEVERAGING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR STARTUP INNOVATION: STRATEGIES FOR SUSTAINABLE GROWTH AND COMPETITIVE ADVANTAGE, 04.12.2024.
- Harnessing digital foundations and artificial intelligence synergies: Unraveling the role of digital platforms, artificial intelligence, and strategic adaptability in organizational innovativeness, 01.03.2025.
- Accelerate AI innovation and business transformation: Scaling AI transformation with strategic cloud partnership, 28.04.2025.
- Supply Chain Management (SCM): How It Works & Why It's Important, 18.02.2025.
- A 6-step Guide to Create an Effective Supply Chain Management Plan, 17.04.2025.
- What is supply chain management?, 12.07.2022.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

4.4 Definisanje i implementacija sveukupnog iskustva

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *koristi uvide o sadašnjim i budućim kupcima/korisnicima za definisanje i implementaciju sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom;*
- *država pozitivan odnos sa svojim kupcima tokom svih faza stvaranja održive vrednosti;*
- *uspostavlja dosledan, neprekidan i efikasan napredak kroz različite faze stvaranja vrednosti, uključujući relevantne mere na odgovarajućim tačkama kontakta;*
- *koristi mogućnosti da personalizuje celokupno iskustvo za svoje kupce i buduće kupce i specifične p/u i rešenja;*
- *obezbeđuje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja za maksimiziranje celokupnog iskustva za svoje trenutne i buduće kupce i da ispuni obećanja brenda;*
- *informiše, savetuje i obučava kupce o odgovornom korišćenju svojih p/u i rešenja; omogućava efikasnu i brzu korisničku podršku i rešavanje problema kako bi se obezbedilo zadržavanje k/k;*
- *dizajnira, implementira i koristi pravovremene sisteme povratnih informacija kako bi poboljšala različite faze stvaranja vrednosti tako i svoje p/u i rešenja organizacije.*

4.4.1 Uvidi o sadašnjim i budućim kupcima

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi uvide o sadašnjim i budućim kupcima/korisnicima za definisanje i implementaciju sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom.

Izvrsne organizacije strateški koriste uvide o sadašnjim i budućim k/k kako bi oblikovale i implementirale sveobuhvatno iskustvo saradnje. One prikupljaju podatke o preferencijama, potrebama i ponašanju k/k kroz analitiku, istraživanja tržišta i direktne povratne informacije, a zatim ih koriste za personalizaciju ponude, poboljšanje korisničke podrške i optimizaciju svih tačaka kontakta.

Ključni elementi uključuju:

- analizu podataka radi predviđanja budućih trendova i potreba k/k;
- personalizaciju iskustva kroz prilagođene ponude i komunikaciju;
- kreiranje interaktivnih kanala koji omogućavaju korisnicima da lako komuniciraju i daju povratne informacije;
- stalna poboljšanja na osnovu analize ponašanja k/k i tržišnih promena.

Organizacije koje uspešno integrišu ove uvide stvaraju dugoročne i lojalne odnose sa kupcima, jačaju reputaciju i obezbeđuju konkurentsku prednost.

U izvrsnim organizacijama odgovornost za korišćenje uvida o k/k i definisanje sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom obično leži na više ključnih uloga i timova:

- Direktor ili tim za korisničko iskustvo – Ovi stručnjaci oblikuju strategije za poboljšanje interakcije sa kupcima na svim tačkama kontakta;
- Tim za analitiku podataka i istraživanje tržišta – Ovi profesionalci prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podatke kako bi predvideli potrebe i ponašanje k/k;
- Marketing tim – Odgovoran za segmentaciju k/k, kreiranje personalizovanih kampanja i izgradnju odnosa s korisnicima;
- Prodajni tim – Direktno komunicira sa kupcima i pruža važne uvide na osnovu interakcija;
- Tim za razvoj p/u – Koristi uvide k/k za prilagođavanje i inovaciju ponude;
- Menadžment i lideri organizacije – Obezbeđuju strateški pravac i podršku za implementaciju sveobuhvatnog korisničkog iskustva;
- Tim za korisničku podršku – Komunicira sa kupcima, prikuplja povratne informacije i obezbeđuje da se njihova iskustva neprestano poboljšavaju.

Najuspešnije organizacije imaju interdisciplinarni pristup, gde svi ovi timovi sarađuju kako bi obezbedili doslednost i visok kvalitet iskustva k/k.

Mala organizacija koja teži održivim performansama definitivno treba da koristi uvide o sadašnjim i budućim kupcima/korisnicima za definisanje i implementaciju sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom. Takvi uvidi omogućavaju razumevanje potreba, želja i očekivanja kupaca, što pomaže organizaciji da personalizuje iskustvo, izgradi lojalnost i obezbedi konkurentsku prednost kroz strateško usklađivanje sa vrednostima kupaca, naročito u oblasti održivosti.

Korišćenje uvida iz podataka o kupcima pomaže malim organizacijama da:
- razumeju svoje kupce i tržište bolje nego da se oslanjaju samo na intuiciju;
- kreiraju personalizovano korisničko iskustvo koje povećava zadovoljstvo i lojalnost;
- prilagode svoje usluge i proizvode tako da odgovaraju budućim potrebama i trendovima, uključujući ekološke i društvene vrednosti kupaca.

Sakupljanje i analiza podataka iz različitih izvora kao što su povratne informacije, mikroankete, praćenje korisničkih recenzija i ponašanja pomaže u identifikovanju ključnih tačaka kontakta i prilagođavanju komunikacije i saradnje. Ovaj proces omogućava kontinuiranu optimizaciju iskustva kupaca, što je naročito važno za izgradnju poverenja i dugoročne saradnje sa sklonom publikom usmerenom na održivost.

Mala organizacija sa fokusom na održivost značajno može unaprediti svoje poslovanje i korisničku saradnju ako koristi uvide o sadašnjim i budućim kupcima da oblikuje i implementira sveobuhvatno iskustvo saradnje u skladu sa njihovim potrebama i vrednostima.

4.4.2 Održavanje pozitivnog odnosa sa k/k

Organizacija koja iskazuje održive performanse održava pozitivan odnos sa svojim kupcima tokom svih faza stvaranja održive vrednosti.

Izvrsna organizacija, prema savremenim modelima poslovne izvrsnosti, održava i razvija pozitivan odnos sa svojim k/k tokom svih faza stvaranja održive vrednosti. Ovaj odnos je ključan za dugoročni uspeh i održivost kompanije.

Ključni aspekti pozitivnog odnosa sa k/k:
- Dodavanje vrednosti za kupce: Jedan od osnovnih principa izvrsnosti jeste kontinuirano kreiranje i unapređenje vrednosti za kupce, što podrazumeva razumevanje njihovih potreba, praćenje njihovih očekivanja i aktivno uključivanje u procese inovacija i poboljšanja p/u;
- Stvaranje održive budućnosti: Izvrsne organizacije se ne fokusiraju samo na kratkoročne ciljeve, već grade odnose sa kupcima koji su zasnovani na poverenju, transparentnosti i zajedničkom stvaranju vrednosti, vodeći računa o dugoročnim ekološkim, društvenim i ekonomskim efektima;
- Partnerstva i poverenje: Uspostavljanje i negovanje partnerstava sa kupcima i drugim interesnim stranama doprinosi jačanju međusobnog poverenja i omogućava zajedničko rešavanje izazova i identifikovanje novih prilika za rast;
- Doslednost i transparentnost: Redovno i odgovorno izveštavanje o napretku u održivom poslovanju, pokazuje posvećenost održavanju pozitivnih odnosa sa svim ključnim partnerima, uključujući kupce, kroz sve faze poslovanja i razvoja p/u;
- Uvažavanje povratnih informacija: Izvrsne organizacije kontinuirano prikupljaju i analiziraju povratne informacije od k/k, koriste ih za unapređenje svojih procesa i p/u, čime dodatno jačaju lojalnost i zadovoljstvo k/k.

Na osnovu savremenih standarda i primera iz prakse može se potvrditi da izvrsna organizacija održava i unapređuje pozitivan odnos sa svojim k/k tokom svih faza stvaranja održive vrednosti. Ovaj odnos je integrisan u strategiju, kulturu i operativne procese organizacije, što je preduslov za dugoročnu konkurentnost i održivost

U izvrsnoj organizaciji za održavanje pozitivnog odnosa sa svojim k/k tokom svih faza stvaranja održive vrednosti odgovornost je uglavnom raspoređena na više nivoa, ali ključnu

ulogu imaju menadžeri i rukovodioci koji su zaduženi za upravljanje odnosima sa kupcima i strateško vođenje poslovanja.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za održavanje pozitivnog odnosa sa kupcima tokom svih faza stvaranja održive vrednosti preuzimaju menadžeri i rukovodioci zajedno sa specijalizovanim timovima, dok celokupna organizacija doprinosi kroz uspostavljanje kulture usmerene na kupca i održivost.

Mala organizacija održivih performansi treba da održava pozitivan odnos sa svojim kupcima tokom svih faza stvaranja održive vrednosti. Redovna i kvalitetna komunikacija sa kupcima jača međusobno poverenje, povećava njihovu lojalnost i pozitivno utiče na percepciju reputacije organizacije.

Kupci sve više očekuju transparentnost i kontinuiranu komunikaciju, a nezadovoljni kupci imaju tendenciju da negativna iskustva dele široko, što može značajno uticati na reputaciju male organizacije. Održavanje kontakta sa kupcima smanjuje troškove pridobijanja novih kupaca i povećava dugoročni uspeh kroz negovanje postojećih odnosa.

Mala organizacija može primenjivati različite strategije, kao što su:
- redovno traženje povratnih informacija i aktivno slušanje kupaca;
- transparentna i iskrena komunikacija, naročito u kriznim situacijama;
- personalizacija kontakata i pružanje stručnih informacija;
- obuka zaposlenih za kvalitetnu komunikaciju i servis kupcima.

Održavanje pozitivnog odnosa sa kupcima tokom čitavog procesa kreiranja održive vrednosti doprinosi jačanju poverenja i podršci za ekološke i društvene inicijative organizacije. Time se dodatno afirmiše njena pozicija na tržištu i povećava verovatnoća dugoročne saradnje i lojalnosti kupaca.

Za malu organizaciju sa fokusom na održivost, kontinuirano ulaganje u kvalitetnu komunikaciju i odnose sa kupcima predstavlja ključni faktor uspeha kroz sve faze stvaranja vrednosti.

4.4.3 Uspostavljanje doslednog, neprekidnog i efikasnog napretka

Organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja dosledan, neprekidan i efikasan napredak kroz različite faze stvaranja vrednosti, uključujući relevantne mere na odgovarajućim tačkama kontakta.

Izvrsna organizacija se odlikuje sposobnošću da neprekidno unapređuje stvaranje vrednosti kroz sve faze svog poslovanja. To podrazumeva dosledan i efikasan tok procesa, jasno definisane ciljeve i strategije, kao i pravovremene mere na ključnim tačkama kontakta.

Ključni elementi koji doprinose ovom procesu uključuju:
- Jasno definisane faze stvaranja vrednosti – Od inicijalne ideje, razvoja, proizvodnje, distribucije do krajnje isporuke kupcu;
- Kontinuirano poboljšanje – Organizacija koja teži izvrsnosti stalno analizira svoje procese, identifikuje oblasti za unapređenje i prilagođava strategije na osnovu povratnih informacija;
- Relevantne mere i pokazatelji uspešnosti – Na svakoj tački kontakta prate se KPI-jevi (ključni pokazatelji performansi) kako bi se obezbedila efikasnost i pravovremeno donošenje odluka;
- Kultura inovacija i prilagođavanja – Organizacija koja se brzo prilagođava promenama i tržišnim potrebama obezbeđuje dugoročan rast;
- Angažovanje zaposlenih – Efikasna komunikacija, obuka i motivacija zaposlenih igraju ključnu ulogu u održavanju doslednog napretka.

Održavanje ovih principa zahteva posvećenost i strategijsko upravljanje, ali organizacija koja ih primenjuje može obezbediti održivost i konkurentsku prednost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uspostavljanje doslednog, neprekidnog i efikasnog napretka kroz faze stvaranja vrednosti ne leži samo na jednom pojedincu već je raspodeljena među ključnim ulogama i timovima:

- Top-menadžmentu i izvršnim liderima – Direktor i viši menadžeri postavljaju strateški pravac i obezbeđuju da se organizacija kreće ka dugoročnim ciljevima, dok istovremeno obezbeđuju potrebne resurse;
- Menadžerima poslovnih jedinica – Vode operativne timove i nadgledaju sprovođenje strategije kroz konkretne faze stvaranja vrednosti, obezbeđujući usklađenost i koordinaciju;
- Timovima za upravljanje kvalitetom i procesima – Njihov zadatak je da obezbede efikasnost i doslednost procesa, prate ključne pokazatelje performansi (KPI) i implementiraju poboljšanja;
- Timovi za inovacije i razvoj – Odgovorni su za kontinuirano poboljšavanje p/u i procesa, i obezbeđuju da organizacija ostane konkurentna;
- Finansijski tim – Obezbeđuje da svi procesi budu isplativi, prati budžet i investicije koje doprinose rastu;
- Zaposlenim i timskim liderima – Oni su srce organizacije, jer aktivno učestvuju u sprovođenju strategija i poboljšanju svakodnevnih operacija.

Izvrsna organizacija ima uspostavljene jasne odgovornosti i mehanizme koordinacije kako bi svi ovi akteri delovali sinhronizovano. Kroz ovu saradnju organizacija može obezbediti neprekidno stvaranje vrednosti i održivu efikasnost.

Mala organizacija održivih performansi treba da uspostavlja dosledan, neprekidan i efikasan napredak kroz različite faze stvaranja vrednosti, uključujući relevantne mere na odgovarajućim tačkama kontakta. Takav pristup omogućava optimizaciju procesa, kontinuirano poboljšanje rezultata i održivost vrednosti koju organizacija stvara.

Kontinuirani razvoj i unapređenje kroz sve faze stvaranja vrednosti ključni su za održavanje konkurentnosti i prilagođavanje promenama na tržištu i potrebama kupaca. To uključuje identifikaciju i praćenje relevantnih pokazatelja performansi, kao i efikasno upravljanje resursima i procesima.

Praćenje i merenje relevantnih mera na ključnim tačkama kontakta sa kupcima i ostalim interesnim stranama pomaže da se identifikuju prilike za poboljšanja te da se vrednost kontinuirano maksimizira. To može da obuhvati zadovoljstvo kupaca, ekološki otisak, kvalitet usluga i druge indikatore koji su značajni za održivost i uspeh.

Mala organizacija treba da primeni sistemski pristup koji povezuje strateške ciljeve sa operativnim aktivnostima i merama performansi. Na ovaj način se osigurava da svi delovi organizacije doprinose stvaranju održive vrednosti, uz pravovremenu korekciju pravca ukoliko je to potrebno.

4.4.4 Personalizacija celokupnog iskustva sa kupcima

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi mogućnosti da personalizuje celokupno iskustvo za svoje kupce i buduće kupce i specifične p/u i rešenja.

Izvrsne organizacije aktivno koriste mogućnosti za personalizaciju celokupnog iskustva k/k i potencijalnih k/k, prilagođavajući svoje p/u i rešenja specifičnim potrebama i preferencijama svakog k/k.

Kako to postižu?

- Analizom podataka i segmentacijom – Koriste napredne analitičke alate (AI, mašinsko učenje, *CRM* sisteme – upravljanje odnosima sa k/k) da prikupe i analiziraju podatke o ponašanju, navikama i potrebama k/k;
- Personalizovanim marketingom – Prilagođene poruke, preporuke i kampanje zasnovane na dosadašnjem angažmanu k/k (npr. ciljani imejlovi, dinamički oglasi);
- Prilagodljivim p/u – Omogućavaju kupcima da konfigurišu p/u prema svojim željama.

- Individualiziranom korisničkom podrškom – čet-botovi (pretraživači pokrenuti veštačkom inteligencijom), dedikovani menadžeri (menadžeri koji su specijalizovani za određene zadatke ili klijente) ili self-service opcije (samouslužne opcije) prilagođene korisničkom profilu;
- Dinamičko iskustvo kupovine – veb-sajtovi i aplikacije koji se menjaju u realnom vremenu na osnovu korisničkog ponašanja;
- Programi lojalnosti – Nagrade i beneficije prilagođene kupovnoj istoriji i sklonostima.

Zašto je personalizacija ključna?

- Povećava zadržavanje k/k i lojalnost;
- Poboljšava konverzije i prodaju;
- Stvara emocionalnu povezanost sa brendom;
- Omogućava bolju konkurentsku prednost.

Dakle, vrhunske kompanije ne samo da koriste personalizaciju već je čine centralnim delom svoje strategije angažovanja k/k.

U izvrsnoj organizaciji personalizacija celokupnog iskustva k/k nije zadatak samo jednog odeljenja već je rezultat interdisciplinarne saradnje i jasno definisane odgovornosti.

Ključne uloge i odeljenja koja su uključena su:

- top-menadžment;
- marketing tim;
- prodaja i korisnički servis;
- proizvodni tim / tim za razvoj i dizajn i drugi.

Nijedan pojedinac nije jedini odgovoran – personalizacija zahteva kulturu fokusa na kupca i saradnju svih nivoa organizacije.

Mala organizacija usmerena na održive performanse i te kako treba da koristi mogućnosti personalizacije celokupnog iskustva za svoje kupce i buduće kupce, kao i za specifične proizvode, usluge i rešenja. Personalizacija kupaca poboljšava angažman, jača poverenje i lojalnost, povezuje se sa generisanjem dugoročnih odnosa i povećava efikasnost marketinških napora.

Personalizacija omogućava da kupci dobiju relevantne ponude i informacije, što olakšava donošenje odluka i poboljšava zadovoljstvo kupovine. Time kupci dobijaju osećaj da ih organizacija razume i da joj je stalo do njihovih potreba, što je posebno važno za male firme koje grade svoju reputaciju na poverenju i dugoročnim odnosima.

Oko 80% kupaca je sklonije da kupi od brenda koji im pruža personalizovana iskustva, dok oko 60% takvih kupaca postaje lojalnije i ponovo se vraća.

Personalizacija smanjuje „buku" u komunikaciji, što znači da kupci lakše pronalaze proizvode i usluge koje im najviše odgovaraju, čime se povećava i konverzija kupovina.

Personalizacija pomaže malim organizacijama da bolje razumeju potrebe različitih kupaca i time razviju proizvode i usluge koje su u skladu sa principima održivosti i društvene odgovornosti, što može dodatno osnažiti njihovu tržišnu poziciju.

Povećano poverenje i emocionalna povezanost sa kupcima podstiču lojalnost, što je ključno za dugoročnu održivost poslovanja malih organizacija koje se bave održivim praksama.

Mala organizacija koja ima ambiciju održivog poslovanja treba da maksimalno iskoristi personalizaciju u svom odnosu sa kupcima jer to vodi ka boljem iskustvu, lojalnosti, efikasnijim procesima prodaje i održivom rastu.

4.4.5 Obezbeđenje neophodnih resursa

Organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja za maksimiziranje celokupnog iskustva za svoje trenutne i buduće kupce i da ispuni obećanja brenda.

Izvrsna organizacija obezbeđuje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja kako bi maksimizirali celokupno iskustvo za sadašnje i buduće kupce i ispunili obećanja brenda, što obuhvata:

- Organizacija mora da obezbedi optimalno korišćenje materijala, novca i vremena, kao i da stvori uslove u kojima zaposleni mogu da ostvaruju grupne ciljeve. Menadžeri imaju ključnu ulogu u alokaciji resursa, određivanju količine i vremena korišćenja, kao i u motivaciji zaposlenih da postignu zadate ciljeve;
- Kompetentnost preduzeća, a samim tim i zaposlenih, podrazumeva sposobnost da se koordinisano koriste izvori i razvijaju nove veštine i znanja, što omogućava ostvarenje ciljeva i održavanje konkurentnosti. Kompetencije se razvijaju kroz kontinuirano usavršavanje i prilagođavanje savremenim zahtevima tržišta;
- Ovlašćenja zaposlenih su važna kako bi mogli samostalno i efikasno da reaguju na potrebe k/k i ispune obećanja brenda. Menadžeri treba da delegiraju odgovornosti i omoguće zaposlenima da donose odluke u okviru svojih nadležnosti.

Uticaj na iskustvo k/k i ispunjavanje obećanja brenda:

- Praksa pokazuje da kompanije koje uspešno implementiraju strategijski brend menadžment, inovacije i orijentaciju ka brendu, ostvaruju bolje rezultate na tržištu i veću lojalnost k/k. Održavanje visokog nivoa zadovoljstva k/k direktno utiče na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost;
- Savremeni modeli organizacije i menadžmenta, uključujući razvoj organizacione kulture i kontinuirano usavršavanje zaposlenih, predstavljaju osnovu za unapređenje percepcije (viđenja) potrošača i ispunjavanje obećanja brenda.

Izvrsna organizacija sistematski obezbeđuje resurse, kompetencije i ovlašćenja zaposlenima, što je preduslov za maksimiziranje iskustva k/k i ispunjenje obećanja brenda. Ovakav pristup vodi ka većoj konkurentnosti, zadovoljstvu zaposlenih i k/k, kao i dugoročnom uspehu preduzeća.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obezbeđenje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja leži pre svega na rukovodiocima i menadžerima, posebno onima koji upravljaju ljudskim resursima, kroz:

- planiranje i korišćenje resursa na odgovoran i savesni način, kako bi se omogućili uslovi za ostvarenje ciljeva organizacije i podržali zaposleni u radu;
- primenu koncepta vođenja i razvoja zaposlenih baziranog na kompetencijama, što uključuje privlačenje, angažovanje i motivisanje stručnog kadra, jasno definisanje očekivanja, kao i pružanje povratnih informacija i podrške u razvoju kompetencija;
- kreiranje podsticajne radne atmosfere i sprovođenje različitih metoda razvoja zaposlenih, poput koučinga i mentorstva, kako bi zaposleni mogli da razvijaju svoje veštine i planiraju karijere;
- delegiranje odgovornosti i ovlašćenja zaposlenima da donose odluke i samostalno rešavaju zadatke u okviru svojih nadležnosti.

Ovaj pristup je deo savremenog upravljanja ljudskim resursima zasnovanog na kompetencijama, koji usmerava ponašanje zaposlenih ka ostvarivanju strateških ciljeva organizacije i povećava njihovu osamostaljenost i odgovornost.

Mala održiva organizacija treba da obezbedi da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja kako bi mogli maksimalno doprineti celokupnom iskustvu kupaca i ispunili obećanja brenda. To podrazumeva pružanje adekvatnih uslova, obuku i osnaživanje zaposlenih da donose odluke i inicijative koje unapređuju održive performanse i zadovoljavaju kupce sada i u budućnosti.

Za maksimizaciju iskustva kupaca i ispunjavanje brend obećanja, zaposleni moraju imati:

- pristup pravim resursima koji omogućavaju efikasno i kvalitetno obavljanje poslova;
- kompetencije kroz kontinuiranu edukaciju i razvoj kako bi savladali potrebne veštine i znanja;

- ovlašćenja i autonomiju da brzo rešavaju probleme i donose odluke koje direktno utiču na zadovoljstvo kupca.

Ovakav pristup osnažuje zaposlene i stvara uslove za inovacije i proaktivnost u održavanju visokih standarda brenda i usluga.

Kada zaposleni imaju potrebnu podršku i ovlašćenja, mogu bolje:
- razumeti i ispuniti potrebe i očekivanja kupaca;
- brže i efikasnije reagovati na promene i nove zahteve;
- obezbediti doslednost u kvalitetu usluga i proizvoda, što gradi poverenje i dugoročnu lojalnost kupaca.

Sinergija između zadovoljnih, opremljenih zaposlenih i usmerenosti na kupca doprinosi održivom poslovnom uspehu i jačanju brenda.

Mala organizacija održivih performansi mora planirati i ulagati u razvoj svojih zaposlenih i njihovo osnaživanje, jer je to ključ za izvrsnost u održavanju kupaca i uspešno ispunjavanje brend obećanja.

4.4.6 Informisanje, savetovanje i obuka k/k

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse informiše, savetuje i obučava kupce o odgovornom korišćenju svojih p/u i rešenja.

Informisanje, savetovanje i obučavanje k/k o odgovornom korišćenju svojih p/u i rešenja, često je deo šire strategije društvene odgovornosti i održivosti kompanije, što se realizuje kroz:
- Obuku i obuku k/k
  - Organizuju se seminari, radionice i vebinari koji objašnjavaju kako pravilno i odgovorno koristiti p/u;
  - Pripremaju se priručnici, vodiči i onlajn kursevi dostupni kupcima nakon kupovine;
  - Zaposleni nude individualne konsultacije i tehničku podršku kada je potrebno.
- Informisanje kroz komunikaciju
  - Putem marketing kampanja i društvenih mreža, kompanije promovišu odgovorno korišćenje;
  - Na ambalaži i u korisničkim uputstvima se često nalaze upozorenja i preporuke za bezbednost i ekološki prihvatljivo korišćenje.
- Savetovanje i saradnja
  - Neke organizacije sarađuju sa nevladinim sektorom, normativnim telima i zajednicama kako bi obezbedile bolje razumevanje uticaja svojih p/u;
  - Postoje i programi povratne informacije, gde kupci mogu izneti svoje mišljenje i predloge za unapređenje.

U modernom poslovanju ovo više nije samo dobra praksa – sve češće je očekivanje potrošača i normativnih (inspekcijskih) organa.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za informisanje, savetovanje i obučavanje k/k obično je raspodeljena među nekoliko ključnih funkcija – sve u cilju stvaranja pozitivnog korisničkog iskustva i društveno odgovornog poslovanja:
- Tim za korisničku podršku pruža direktne savete i obuku, najčešće odgovarajući na pitanja k/k i organizujući informativne sesije;
- Marketing i komunikacije je tim odgovoran za kreiranje kampanja koje promovišu odgovorno korišćenje, uključujući sadržaje poput blogova, videa, brošura i objava na društvenim mrežama;
- Tim za održivost ili društvenu odgovornost fokusira se na dugoročni uticaj p/u na društvo i životnu sredinu, i često sarađuje sa normativnim telima i nevladinim organizacijama;
- Menadžeri prodaje i računovodstva imaju direktan kontakt sa kupcima i mogu ih savetovati prilikom odabira i korišćenja rešenja;
- Tim za obuku i razvoj, poseban tim koji u nekim firmama postoji i koji razvija programe obuke za korisnike – kako tehničke, tako i tematske kurseve za odgovorno korišćenje;

- Menadžment p/u, tim koji obezbeđuje da p/u ima jasna uputstva, sigurnosne smernice i interfejs (izgled i funkcionalnost korisničkog okruženja**)** koji podstiče pravilno korišćenje.

U idealnim organizacijama svi ovi timovi rade koordinisano kako bi osigurali da korisnici ne samo razumeju funkcionalnost proizvoda već i njegov širi društveni i ekološki uticaj.

Mala organizacija održivih performansi treba da aktivno informiše, savetuje i obučava kupce o odgovornom korišćenju svojih proizvoda i rešenja. To je važan deo održivog poslovanja i pomaže u obezbeđivanju da kupci pravilno koriste proizvode, da produže njihov vek trajanja i da smanje negativan uticaj na životnu sredinu.

Edukacija kupaca o održivom korišćenju proizvoda pomaže u:
- podizanju svesti o značaju odgovornog korišćenja i održivih praksi;
- smanjenju otpada i negativnih efekata kroz pravilnu upotrebu, održavanje i reciklažu proizvoda;
- jačanju poverenja i lojalnosti kupaca kroz transparentnu komunikaciju o ekološkim vrednostima brenda.

Kupci često nisu u potpunosti svesni kako njihova potrošačka odluka utiče na životnu sredinu, te edukacija ima edukativni uticaj, usmeravajući ih na bolje prakse.

Informisanje, savetovanje i edukacija kupaca su neizostavni elementi odgovornog poslovanja male održive organizacije, usmereni ka maksimalnom iskorišćenju potencijala proizvoda i stvaranju pozitivnog uticaja na okolinu.

4.4.7 Korisnička podrška

Organizacija koja iskazuje održive performanse omogućava efikasnu i brzu korisničku podršku i rešavanje problema kako bi se obezbedilo zadržavanje k/k.

Izvrsna organizacija je ključna za brzu i efikasnu korisničku podršku. Kada su procesi jasno definisani, timovi dobro koordinisani, a alati optimalni, problemi se rešavaju brže, što povećava zadovoljstvo k/k i obezbeđuje njihovu lojalnost.

Dobra organizacija omogućava:
- brzu identifikaciju problema kroz sistematizovane baze znanja;
- efikasno upravljanje zahtevima pomoću automatizovanih alata;
- proaktivnu komunikaciju koja sprečava eskalacije nezadovoljstva;
- kontinuirano poboljšanje kroz analizu povratnih informacija.

Na kraju, korisnik koji brzo dobije rešenje oseća se cenjeno i ima više razloga da ostane veran brendu.

Odgovornost za efikasnu korisničku podršku u izvrsnoj organizaciji je zajednička i obuhvata više ključnih uloga:
- Tim korisničke podrške – direktno komunicira sa korisnicima, rešava njihove probleme i pruža pomoć;
- Menadžeri podrške – nadgledaju procese, optimizuju strategije i obezbeđuju da tim ima potrebne resurse;
- IT i tehnički timovi – obezbeđuju da sistemi rade bez problema, pružaju tehničku podršku i razvijaju automatizovane alate;
- Marketing i odeljenje za korisničko iskustvo – prikupljaju povratne informacije, unapređuju komunikaciju i prilagođavaju usluge potrebama k/k;
- Izvršni tim – donosi strateške odluke i obezbeđuje neophodne investicije u alate i obuku zaposlenih.

Kada svi ovi delovi rade usklađeno, korisničko iskustvo se poboljšava, što vodi ka većem zadovoljstvu i lojalnosti k/k.

Mala organizacija održivih performansi treba da omogući efikasnu i brzu korisničku podršku i rešavanje problema kako bi se obezbedilo zadržavanje kupaca.

Efikasna korisnička podrška omogućava:

- brzo rešavanje problema i odgovaranje na zahteve kupaca, čime se povećava njihovo zadovoljstvo;
- jačanje poverenja kupaca u brend, što je ključno za dugoročnu lojalnost i zadržavanje korisnika;
- održavanje pozitivnog ugleda organizacije kao odgovornog i pouzdanog partnera.

U kontekstu održivog poslovanja, kvalitetna podrška osigurava da proizvodi i usluge donose stvarnu vrednost i da kupci dobijaju dodatnu pažnju koja doprinosi održivom rastu i razvoju.

Mala organizacija treba da:

- postavi jasne kanale komunikacije za brzu i jednostavnu interakciju sa kupcima;
- omogući zaposlenima adekvatne resurse i ovlašćenja za efikasno rešavanje pitanja i problema;
- kontinuirano prati povratne informacije kupaca i koristi ih za unapređenje proizvoda i usluga.

Ovim se kreira dinamičan pristup koji podržava održivost kroz kontinuirano poboljšanje iskustva korisnika i prilagođavanje njihovim potrebama.

Efikasna i brza korisnička podrška je ključni element uspeha male održive organizacije u zadržavanju kupaca i izgradnji dugoročnog poverenja.

4.4.8 Sistem povratnih informacija

Organizacija koja iskazuje održive performanse dizajnira, implementira i koristi pravovremene sisteme povratnih informacija kako bi poboljšala različite faze stvaranja vrednosti, i svoje p/u i rešenja organizacije.

Izvrsne organizacije koriste pravovremene i efikasne sisteme povratnih informacija kako bi poboljšale sve aspekte svog poslovanja – od faza stvaranja vrednosti do samih p/u i rešenja koje nude. To uključuje stalnu analizu podataka, komunikaciju sa korisnicima i zaposlenima, kao i prilagođavanje strategija na osnovu konkretnih uvida.

Ključni elementi ovih sistema obuhvataju:

- Povratne informacije od k/k – redovno prikupljanje i analiziranje mišljenja k/k kako bi se unapredili p/u;
- Interna evaluacija – povratne informacije zaposlenih i menadžera o procesima i metodologijama rada;
- Analitika podataka – korišćenje podataka o tržištu, performansama p/u i trendovima kako bi se donele strateške odluke;
- Agilne metode rada – brze iteracije i stalna optimizacija kako bi se organizacija efikasno prilagođavala promenama.

Na taj način organizacija ne samo da poboljšava svoje operacije već postaje inovativnija i konkurentnija na tržištu.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za dizajniranje, implementaciju i korišćenje sistema povratnih informacija obuhvata više ključnih aktera koji deluju zajedno kako bi obezbedili neprestano poboljšanje svih aspekata poslovanja.

Glavni nosioci te odgovornosti su:

- Menadžment i liderstvo – Visoko rukovodstvo definiše strategiju za upravljanje povratnim informacijama i obezbeđuje da se kultura kontinuiranog unapređenja neguje kroz celu organizaciju;
- Tim za upravljanje kvalitetom – Stručnjaci zaduženi za merenje performansi, analizu podataka i optimizaciju procesa koriste povratne informacije za poboljšanja;
- Odeljenje za korisničko iskustvo i podršku – Prikuplja direktne povratne informacije od k/k i obezbeđuje da se sugestije i pritužbe analiziraju i koriste za razvoj boljih rešenja;
- Tim za istraživanje i razvoj – Implementira poboljšanja p/u na osnovu povratnih informacija sa tržišta i k/k;

- Odeljenje za analitiku podataka – Koristi tehnologije za analizu trendova i obradu povratnih informacija kako bi obezbedili pravovremene uvide za donošenje strateških odluka;
- Zaposleni na svim nivoima – Svi članovi organizacije mogu doprineti davanjem povratnih informacija o internim procesima i korisničkom iskustvu.

Efikasna organizacija integriše povratne informacije u sve svoje strukture, ne oslanjajući se samo na jednu grupu ljudi. Na taj način se stvara okruženje otvoreno za inovacije, prilagođavanje i rast.

Mala organizacija održivih performansi treba da dizajnira, implementira i koristi pravovremene sisteme povratnih informacija. Takvi sistemi su ključni za kontinuirano poboljšanje različitih faza stvaranja vrednosti, kao i za unapređenje proizvoda, usluga i rešenja koje organizacija nudi.

- Povratne informacije omogućavaju organizaciji da razume potrebe, iskustva i zahteve kupaca i drugih interesnih strana.
- Koriste se za identifikaciju problema, prilika za inovacije i poboljšanja u svim fazama procesa stvaranja vrednosti.
- Pravovremeni feedback (povratna informacija) omogućava brzu reakciju i prilagođavanje ponude, čime se povećava konkurentnost i zadovoljstvo korisnika.

Mala organizacija treba uspostaviti jednostavne, ali efikasne kanale za prikupljanje i analizu povratnih informacija.

Povratne informacije treba da se integrišu u procese odlučivanja i razvoj proizvoda/usluga.

Kroz sistematsko prikupljanje podataka i njihov kvalitetan menadžment, organizacija može bolje pratiti i prilagođavati svoje aktivnosti za održive performanse.

Pravovremeni sistemi povratnih informacija su neophodni za malu održivu organizaciju da bi održala konkurentnost, kontinuirano unapređivala svoje proizvode i usluge i adaptirala se na zahteve tržišta i kupaca.

Literatura

- The Future Of Customer Experience: 7 Trends That Will Define It, 23.04.2025.
- What is Customer Insights? A Comprehensive Guide, 0912.2024.
- What are customer insights and how do you track them? Definition, types, and examples, 06.05.2025.
- Sustainable value creation from a capability perspective: How to achieve sustainable product design, 20.08.2021.
- The Importance of Building Strong Relationships with Key Partners, 06.11.2023.
- Success through stakeholder engagement: how to build strong relationships, 28.02.2023.
- Secret to Unlock Organizational Excellence: Stages of Continuous Improvement, 27.11.2023.
- What is Continuous Improvement? Definition, Model, Methodology, Process and Examples, 30.11.2023.
- Continuous Improvement Process: A 8-Step Guide, 24.11.2024.
- The keys to a successful customer experience personalization strategy, 18.10.2024.
- Importance Of Personalized Customer Experience And Ways To Achieve It, 01.05.2024.
- The Role of AI Tools in Personalizing Customer Experiences for Marketing Success, 10.01.2025.
- 8 Employee Competencies Your Teams Need in 2025, 29.12.2023.
- Employee Competency Framework: Definition + Examples 2025, 27.04.2025.
- How to Maximize Employee Potential: Strategies and Leadership Tips, 06.03.2024.
- Using technology responsibly: Guidance for people professionals, 09.12.2024.
- Enforcing Responsible Technology Use: The Importance of an Acceptable Use Policy (AUP), 15.08.2024.
- Responsible use and design, 02.05.2025.
- 12 Top Techniques for Customer Service Problem Solving, 22.01.2024.
- The Key Elements of Good Customer Service, 31.07.2023.
- 8 Tips to Enhance Customer Service Efficiency, 30.05.2025.
- Feedback systems in the design and development process, 01.07.2022.
- Responsive feedback: Towards a new paradigm to enhance intervention effectiveness, 08.01.2019.
- Feedback systems in the design and development process, 31.03.2021.
- Feedback systems: Feedback Systems: Driving Innovation in Business, 10.04.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx).

KRITERIJUM 5



DOSTIZANJE PERFORMANSI I TRANSFORMACIJA

Sada i u budućnosti organizacija treba da ispuni važne uslove/zahteve da bi postala i ostala uspešna.

S jedne strane, potrebno je da nastavi da uspešno upravlja isporukom svojih tekućih poslovnih operacija („tekućih performansi").

S druge strane, konstantnim promenama unutar i izvan organizacije mora se upravljati paralelno da bi se održala uspešnost („upravljanje transformacijom").

Kombinacija pokretačkih performansi i transformacija potvrđuju potrebu organizacije da obezbedi istovremeno rezultate za danas, dok se priprema za budućnost.

Glavni elementi koji omogućavaju performanse i transformaciju su inovacije i tehnologija, sve veći značaj podataka, informacija i znanja i fokusirana upotreba kritičnih sredstava i resursa.

Zbog toga organizacija koja iskazuje sposobnost upravljanja performansama i transformacijom:
5.1 Unapređuje performanse;
5.2 Transformiše organizaciju za budućnost;
5.3 Pokreće inovacije i tehnologiju;
5.4 Koristi uvide i znanje zasnovane na podacima;
5.5 Upravlja imovinom i resursima.

5.1 Unapređenje performansi (učinaka)

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *procenjuje, analizira i daje prioritet rezultatima koje generiše sistem upravljanja performansama;*
- *koristi sistem upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu informacija, efektivnih, odgovornih i zasnovanih na činjenicama;*
- *upravlja i poboljšava procese u celoj organizaciji;*
- *upravlja i poboljšava pojedinačne projekte i njihove ukupne portfolije (najreprezentativnije karakteristike) projekata i primenjuje agilne i lean principe radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama;*
- *implementira sistem upravljanja rizicima na nivou organizacije koji identifikuje rizike i njihov potencijalni uticaj, te razvija strategije ublažavanja za upravljanje njima iz različitih perspektiva, kao što su kulturni, od uticaja na reputaciju, tehnološki, operativni, finansijski, pravni, normativni (inspekcijski), društveni i tehnički (uključujući rizike od IT i izazove sajber bezbednosti);*

- *procenjuje i uzimajući u obzir uticaj poremećaja na kritične oblasti koristeći tehnologiju predviđanja, programe predviđanja budućnosti, ratne igre, oporavak od katastrofe primenom obrnutog reinženjeringa i razvija i integriše u svoju kulturu planove kontinuiteta poslovanja za različite scenarije.*

5.1.1 Procena, analiza i davanje prioriteta rezultatima

Organizacija koja iskazuje održive performanse procenjuje, analizira i daje prioritet rezultatima koje generiše sistem upravljanja performansama.

Izvrsna organizacija procenjuje, analizira i daje prioritet rezultatima sistema upravljanja performansama kako bi optimizovala efikasnost i ostvarila strateške ciljeve. Ovaj proces obuhvata nekoliko ključnih koraka:

- Procena rezultata – prikupljanje i pregled podataka kako bi se utvrdila tačnost i relevantnost rezultata;
- Analiza performansi – identifikacija trendova, slabih tačaka i mogućnosti za poboljšanje pomoću kvantitativnih i kvalitativnih metoda;
- Prioritet ciljeva – fokusiranje na najvažnije aspekte koji donose najveću vrednost organizaciji.

Sve ovo omogućava organizacijama da donesu odluke zasnovane na činjenicama, unaprede procese i obezbede održiv rast.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za procenu, analizu i davanje prioriteta rezultatima sistema upravljanja performansama obično leži na nekoliko ključnih uloga i timova:

- Menadžment i liderstvo – Visoki rukovodioci postavljaju strateške ciljeve i obezbeđuju da sistem upravljanja performansama i podržava te ciljeve:
- Tim za upravljanje performansama – Ovaj tim analizira podatke, identifikuje ključne trendove i predlaže mere za poboljšanje efikasnosti;
- Odeljenje za ljudske resurse – Prati individualne i timske performanse, obezbeđuje podršku za razvoj zaposlenih i implementira strategije motivacije;
- Finansijski i operativni timovi – Oni pomažu u analizi performansi sa aspekta troškova, prihoda i efikasnosti poslovnih operacija;
- IT i analitički stručnjaci – Obezbeđuju alate za prikupljanje, analizu i vizualizaciju podataka kako bi proces donošenja odluka bio utemeljen na preciznim informacijama.

Izvrsne organizacije promovišu kulturu kontinuiranog unapređenja, gde svi učestvuju u procesu optimizacije performansi.

Mala organizacija održivih performansi treba redovno da procenjuje, analizira i daje prioritet rezultatima koje generiše sistem upravljanja performansama. Ovaj proces je ključan za postizanje održivog razvoja i unapređenje ukupne efikasnosti organizacije.

Evaluacija sistema upravljanja performansama:

- omogućava identifikaciju oblasti koje funkcionišu dobro i onih koje zahtevaju poboljšanja;
- pomaže u donošenju informisanih odluka o prioritetima i alokaciji resursa;
- podržava usklađivanje poslovnih aktivnosti sa strateškim ciljevima i potrebama tržišta;
- stvara osnovu za kontinuirani razvoj i održavanje konkurentske prednosti.

Evaluaciji u malim organizacijama pristupa se:

- izborom odgovarajućih ključnih pokazatelja performansi (KPI) relevantnih za ciljeve i delatnost organizacije;
- prikupljanjem podataka iz različitih izvora radi objektivne i potpunije analize;
- redovnom analizom rezultata i poređenjem sa ciljevima u prethodnim periodima;
- na osnovu analize definisanjem prioriteta za akciju i razvoj.

Dobro osmišljen sistem evaluacije uključuje dimenzije kao što su produktivnost, kvalitet, inovativnost i zadovoljstvo kupaca, što omogućava sveobuhvatan pristup praćenju i menadžmentu performansama.

Procena, analiza i utvrđivanje prioriteta rezultata sistema upravljanja performansama neophodni su za uspeh i kontinuirano unapređenje male organizacije održivih performansi.

5.1.2 Sistem upravljanja performansama za praćenje napretka

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi sistem upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu informacija, efektivnih, odgovornih i zasnovanih na činjenicama.

Izvrsna organizacija koristi sistem upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu informacija koje su efektivne, odgovorne i zasnovane na činjenicama.

Takav sistem omogućava prikupljanje i analizu podataka o performansama, sagledavanje trenutne situacije, predviđanje budućih potreba i adekvatno reagovanje, što je osnova za uspešno upravljanje i kontinuirano poboljšanje poslovanja. Upravljanje performansama omogućava optimizaciju resursa i procesa, podstiče efikasnost i produktivnost, kao i pravovremeno donošenje odluka zasnovanih na merljivim rezultatima.

Pored toga, modeli izvrsnosti naglašavaju važnost upravljanja performansama u postizanju i održavanju visokog nivoa kvaliteta, zadovoljstva k/k i konkurentske prednosti. Sistem upravljanja performansama u izvrsnoj organizaciji integriše merila i pokazatelje koji su povezani sa strategijom i ciljevima organizacije, čime se obezbeđuje odgovornost i transparentnost u ostvarivanju rezultata.

Upravljanje performansama zaposlenih, kao deo šireg sistema, dodatno doprinosi usklađivanju individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije, povećavajući motivaciju, angažovanost i ukupnu efikasnost tima.

Izvrsna organizacija koristi sistem upravljanja performansama kao ključni alat za praćenje i usmeravanje aktivnosti poboljšanja, oslanjajući se na činjenice i analitičke podatke radi postizanja održivih rezultata.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za korišćenje sistema upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu efektivnih, odgovornih i zasnovanih na činjenicama informacija leži prvenstveno na vrhovnom menadžmentu i menadžerima na svim nivoima.

- Vrhovni menadžment ima ključnu ulogu u uspostavljanju i održavanju sistema upravljanja performansama, donošenju strateških odluka i obezbeđivanju resursa i podrške za efikasno praćenje i upravljanje performansama u celoj organizaciji;
- Menadžeri srednjeg i nižeg nivoa su odgovorni za implementaciju sistema u svojim oblastima, praćenje konkretnih indikatora performansi, analizu podataka i iniciranje akcija za poboljšanje u skladu sa strateškim ciljevima organizacije;
- Takođe, postoji uloga vlasnika procesa i specijalizovanih funkcija (npr. kontrola kvaliteta, revizija informacionih sistema) koji obezbeđuje da se podaci o performansama prikupljaju, analiziraju i koriste za donošenje odluka zasnovanih na činjenicama, kao i da su procesi usklađeni sa politikama i procedurama organizacije;
- Sistem upravljanja performansama podrazumeva odgovornost svih zaposlenih u procesu, ali sa jasnim liderstvom i koordinacijom menadžmenta kako bi se obezbedila pravovremenost, tačnost i relevantnost informacija za donošenje odluka.

Vrhovni menadžment i menadžeri na svim nivoima zajedno su odgovorni za korišćenje sistema upravljanja performansama kao ključnog alata za praćenje napretka i usmeravanje poboljšanja, oslanjajući se na činjenice i analize za donošenje efektivnih i odgovornih odluka.

Mala organizacija održivih performansi treba da koristi sistem upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšanja na osnovu informacija koje su efektivne, odgovorne i zasnovane na činjenicama.

Sistem upravljanja performansama omogućava organizaciji da jasno prati ostvarenje svojih ciljeva kroz odgovarajuće pokazatelje.

Prikupljene informacije pomažu u analizi trenutnog stanja, donošenju strateških odluka i usmeravanju resursa ka prioritetnim oblastima.

Korišćenje tačnih i pravovremenih podataka osigurava odgovorno upravljanje i povećava efikasnost u ostvarivanju održivih rezultata.

Primena sistema upravljanja performansama maloj organizaciji donosi sledeće koristi:

- Pomaže u bržem identifikovanju problema i prilika kroz kontinuirano praćenje performansi;
- Omogućava da sve akcije budu usklađene sa strateškim ciljevima, čime se maksimizira vrednost postignutih rezultata;
- Podstiče kulturu zasnovanu na činjenicama i transparentnosti, što povećava i angažovanost zaposlenih.

Sistem upravljanja performansama je neophodan alat za malu održivu organizaciju da bi na efektivan, odgovoran i na činjenicama utemeljen način pratila napredak i usmeravala svoje razvojne aktivnosti.

5.1.3 Upravljanje i poboljšavanje procesa

Organizacija koja iskazuje održive performanse upravlja procesom i poboljšava procese u celoj organizaciji.

Izvrsna organizacija upravlja procesom i kontinuirano poboljšava procese u celoj organizaciji, polazeći od:

- Sistematskog pristupa upravljanju procesima, što podrazumeva identifikaciju, nadzor, merenje i unapređenje svih ključnih i kritičnih procesa u okviru organizacije. Ovaj pristup omogućava efikasno funkcionisanje, praćenje rezultata i pravovremeno reagovanje na promene i izazove;
- Standardi kao što je ISO 9001 zahtevaju da organizacije utvrde procese, njihove međusobne veze i načine kontrole, kao i da stalno unapređuju sistem menadžmenta kvalitetom. To uključuje evaluaciju procesa i primenu potrebnih izmena kako bi se ostvarili predviđeni rezultati i poboljšala ukupna efikasnost;
- Savremeni sistemi menadžmenta (npr. prema ISO standardima) zasnivaju se na strukturiranim i optimizovanim procesima, sa ciljem stalnog unapređenja organizacije kroz jasno definisana pravila, uloge i procese.

Kontinuirano poboljšavanje procesa:

- ključni je faktor za postizanje konkurentske prednosti i visokih performansi organizacije. Modeli poslovne izvrsnosti podstiču inovacije, agilnost i analizu procesa sa ciljem predviđanja i prilagođavanja budućim izazovima;
- uključuje redovno merenje performansi, identifikaciju prilika za unapređenje i implementaciju promena koje vode ka boljem kvalitetu p/u, većem zadovoljstvu k/k i boljim poslovnim rezultatima.

Izvrsna organizacija ne samo da upravlja svim procesima već ih i kontinuirano poboljšava kroz sistematski pristup, primenu savremenih standarda i modela izvrsnosti, kao i snažno liderstvo menadžmenta. Ovakav pristup omogućava organizaciji da ostane konkurentna, inovativna i usmerena ka ostvarenju svojih ciljeva.

U izvrsnoj organizaciji za upravljanje i poboljšavanje procesa u celoj organizaciji najodgovorniji su menadžeri na različitim nivoima, a naročito vrhovni menadžment i vlasnici procesa.

Vrhovni menadžment ima ključnu ulogu u vođenju i podršci upravljanju procesima, jer oni definišu strategiju, dodeljuju resurse i postavljaju ciljeve za kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa.

Vlasnici procesa su odgovorni za identifikaciju, nadzor i unapređenje pojedinačnih procesa. Njihova uloga je da obezbede da procesi budu standardizovani, efikasni i da se stalno unapređuju u skladu sa potrebama organizacije i k/k.

Upravljanje procesima podrazumeva jasno definisanje nadležnosti i odgovornosti unutar poslovnog sistema, što omogućava da se svaki proces prati i unapređuje na sistematizovan način.

Procesno orijentisana organizacija posmatra menadžere kao one koji upravljaju skupom procesa, a ne samo funkcionalnim jedinicama, čime se maksimizira efikasnost celokupnog poslovnog sistema.

Dakle, odgovornost za upravljanje i poboljšavanje procesa u izvrsnoj organizaciji je kolektivna, ali sa jasnim liderstvom vrhovnog menadžmenta i definisanim vlasnicima procesa koji koordiniraju aktivnostima i implementiraju promene u celom sistemu.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih treba da upravlja i poboljšava procese u celoj organizaciji, ovladavajući najpre ključnim i kritičnim procesima. Upravljanje procesima je ključno za postizanje efikasnosti, kvaliteta i održivosti poslovanja.

Procesni pristup organizaciji omogućava jasno definisanje ključnih aktivnosti, njihovih međusobnih veza, odgovornosti i resursa potrebnih za ostvarenje željenih rezultata.

Sistematsko upravljanje procesima podržava planiranje, praćenje, analizu i kontinuirano poboljšanje poslovnih aktivnosti.

Upravljački tokovi i optimizacija procesa doprinose smanjenju grešaka, boljoj iskorišćenosti resursa i povećanju zadovoljstva korisnika.

U malim organizacijama to funkcioniše na sledeći način:
- identifikuju se ključni i kritični procesi i određuju odgovorni vlasnici procesa;
- postavljaju se merljivi ciljevi i prate performanse svakog procesa;
- implementiraju se mere za kontinuirana poboljšanja, uključujući korektivne i preventivne akcije;
- procesi se optimizuju i prilagođavaju da bi bolje služili strateškim i operativnim ciljevima.

Ova praksa je neophodna da bi se obezbedila održiva izvrsnost i dugoročni uspeh organizacije.

Mala održiva organizacija treba sistematski upravljati i stalno unapređivati svoje procese kako bi postigla izvrsne i održive rezultate.

5.1.4 Upravljanje i poboljšavanje pojedinačnih projekata

Organizacija koja iskazuje održive performanse upravlja i poboljšava pojedinačne projekte i njihove ukupne portfolije (najreprezentativnije karakteristike) projekata i primenjuje agilne i lean principe radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama.

Izvrsna organizacija upravlja i poboljšava pojedinačne projekte i njihove ukupne portfolije (najreprezentativnije karakteristike) projekata primenom agilnih i *lean* principa radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama.

Agilna metodologija omogućava upravljanje projektima kroz iteracije, sa stalnom saradnjom između tima i interesnih strana, što omogućava kontinuirano unapređenje i prilagođavanje promenama zahteva k/k tokom trajanja projekta. Ovaj pristup smanjuje potrebu za detaljnim početnim planiranjem i omogućava fleksibilnost u upravljanju uključivanjem i resursima projekta, što vodi ka bržoj isporuci vrednosti i većem zadovoljstvu k/k.

Lean principi, koji su deo agilnog pristupa, fokusiraju se na eliminaciju rasipanja resursa i aktivnosti koje ne stvaraju vrednost za kupca, čime se dodatno povećava efikasnost i kvalitet isporuke. *Lean* filozofija i agilni principi zajedno omogućavaju

organizacijama da budu fleksibilnije, da se brzo prilagođavaju promenama i da optimizuju korišćenje resursa.

Uvođenje agilnog upravljanja i *lean* principa u organizaciju često zahteva transformaciju tradicionalnih menadžerskih pristupa, ali rezultira većom agilnošću organizacije, boljim rezultatima i većim zadovoljstvom zaposlenih. Time se postiže bolja koordinacija između projekata unutar portfolija i efikasnije upravljanje ukupnim poslovnim ciljevima.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za poboljšavanje i upravljanje pojedinačnim projektima i njihovim ukupnim portfolijima, kao i za primenu agilnih i *lean* principa radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama, pre svega leži na sledećim ključnim ulogama:

- Vlasnik projekta: On ima lidersku ulogu i strateški usmerava projekat i članove projektnog tima. Odgovoran je za uspeh projekta, usklađenost projektnih ishoda sa poslovnim ciljevima i prioritetima, obezbeđivanje potrebnih resursa, rešavanje problema i praćenje napretka. Takođe predsedava upravnim odborom projekta i donosi ključne odluke;
- Upravni odbor projekta: To je ključno telo za donošenje odluka i rešavanje problema u vezi sa projektom. Upravni odbor, kojim predsedava vlasnik projekta, odobrava ključne dokumente i prati realizaciju projekta, čime obezbeđuje usklađenost sa poslovnim ciljevima i strategijom organizacije;
- Vođa projekta: On je zadužen za svakodnevno upravljanje projektom, koordinaciju aktivnosti, primenu metodologija (uključujući agilne i *lean* principe) i obezbeđuje da projekat bude realizovan u skladu sa planom, budžetom i kvalitetom. Rukovodilac projekta vodi projektni tim i implementira strategije za povećanje efikasnosti i prilagođavanje promenama;
- Rukovodilac poslovanja: Pomaže vlasniku projekta u definisanju poslovnih ciljeva i usko sarađuje sa rukovodiocem projekta kako bi se obezbedila koordinacija i usklađenost projekta sa poslovnim potrebama.

Ove uloge zajedno čine tim koji upravlja projektima i portfolijima, s tim da vlasnik projekta i upravni odbor imaju stratešku i odlučujuću ulogu, dok vođa projekta i poslovni menadžer obezbeđuju operativno upravljanje i primenu agilnih i *lean* principa za povećanje efikasnosti i fleksibilnosti organizacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da upravlja i poboljšava pojedinačne projekte, kao i njihov ukupni portfolio. Takođe, primena agilnih i *lean* principa je preporučljiva radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama.

Sistematsko upravljanje projektima, programima i portfolijima omogućava usklađivanje sa strateškim ciljevima i vizijom organizacije.

Uvođenje agilnih metoda pruža fleksibilnost, saradnju i mogućnost brzog reagovanja na promene i nove zahteve.

Lean principi pomažu u eliminisanju otpada, optimizaciji resursa i povećanju ukupne efikasnosti projekata.

Kontinuirane povratne informacije i iterativni pristupi osiguravaju stalno poboljšanje i adaptaciju jednog po jednog projekata.

Ovaj pristup u malim organizacijama obezbeđuje:

- bolje upravljanje resursima i rokovima;
- brže donošenje odluka i rešavanje problema;
- veća transparentnost i angažovanost timova;
- veća sposobnost da se organizacija brzo prilagodi tržišnim i operativnim promenama.

Mala održiva organizacija treba da uspostavi efikasan sistem upravljanja projektima i portfolijem koristeći agilne i *lean* principe za postizanje bolje efikasnosti i otpornosti na promene.

5.1.5 Implementiranje sistema upravljanja rizicima

Organizacija koja iskazuje održive performanse implementira sistem upravljanja rizicima na nivou organizacije koji identifikuje rizike i njihov potencijalni uticaj, te razvija strategije ublažavanja za upravljanje njima iz različitih perspektiva, kao što su kultura, uticaj na reputaciju, tehnološki, operativni, finansijski, pravni, normativni (inspekcijski), društveni i tehnički rizici (uključujući rizike od IT i izazove sajber bezbednosti).

Izvrsna organizacija implementira sistem upravljanja rizicima na nivou cele organizacije koji obuhvata identifikaciju rizika i njihovog potencijalnog uticaja, kao i razvoj strategija za njihovo ublažavanje iz različitih perspektiva. Takav sistem upravljanja rizicima uključuje sledeće ključne elemente:

- Identifikacija rizika: Organizacija formalno identifikuje rizike koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva, uključujući različite vrste rizika kao što su kulturni, reputacioni, tehnološki, operativni, finansijski, pravni, normativni (inspekcijski), društveni i tehnički rizici (uključujući IT i sajber bezbednost);
- Procena rizika: Utvrđuje se verovatnoća nastanka i potencijalni uticaj svakog rizika, čime se određuju prioriteti za njihovo tretiranje;
- Strategije ublažavanja rizika: Organizacija razvija odgovore na rizike, koji mogu biti izbegavanje, prenošenje (npr. obezbeđenje), prihvatanje ili smanjenje/ublažavanje rizika kroz konkretne mere i kontrole;
- Praćenje i izveštavanje: Rizici se redovno prate, a rezultati upravljanja rizicima se saopštavaju rukovodstvu i relevantnim organizacionim jedinicama, čime se omogućava kontinuirano unapređenje procesa upravljanja rizicima;
- Integracija i kultura upravljanja rizicima: Upravljanje rizicima je integralni deo poslovnih procesa i kulture organizacije, sa jasno definisanim odgovornostima i ciljevima, kako bi se rizici održavali na prihvatljivom nivou.

Ovaj sistem omogućava organizaciji da sagleda i upravlja rizicima iz svih relevantnih uglova, uključujući i specifične izazove kao što su sajber bezbednost i tehnološki rizici, čime se obezbeđuje otpornost i održivost poslovanja.

U izvrsnoj organizaciji za implementaciju sistema upravljanja rizicima na nivou cele organizacije odgovorni su različiti nivoi upravljanja sa jasno definisanim ulogama i odgovornostima:

- Upravni odbor i izvršni menadžment imaju ključnu odgovornost za dizajniranje, implementaciju i održavanje efektivnog programa upravljanja rizicima. Oni postavljaju strategiju upravljanja rizicima, nadgledaju praksu i obezbeđuju da je upravljanje rizicima integralni deo poslovne strategije i operacija;
- Poslovne jedinice su odgovorne za upravljanje rizicima unutar svojih oblasti delovanja, u skladu sa politikama i okvirima koje definiše izvršni menadžment. One preuzimaju odgovornost za identifikaciju, procenu i upravljanje rizicima koje preuzimaju u svom radu;
- Specijalizovane funkcije kao što su interna revizija, upravljanje rizicima i usklađenost, pružaju objektivnu sigurnost, nadgledaju efikasnost programa upravljanja rizicima i izveštavaju upravljačka tela i izvršni menadžment o rezultatima;
- Komiteti za upravljanje rizicima često su uspostavljeni kao deo organizacione strukture za koordinaciju i podršku upravljanju rizicima.

Ovaj višeslojni pristup omogućava da se rizici identifikuju i upravljaju iz različitih perspektiva i nivoa unutar organizacije, čime se obezbeđuje sveobuhvatno i efektivno upravljanje rizicima.

Mala organizacija održivih performansi treba da implementira sistem upravljanja rizicima na nivou cele organizacije kako bi efikasno identifikovala rizike i njihov potencijalni

uticaj, te razvijala strategije za njihovo ublažavanje iz različitih perspektiva poput kulture, reputacije, tehnologije, operacija, finansija, pravnih i normativnih zahteva, društvenih i tehničkih aspekata, uključujući IT i sajber bezbednost.

Ključni koraci za implementaciju sistema upravljanja rizicima:
- Identifikacija rizika: Sistematski pristup identifikaciji svih relevantnih rizika sa fokusom na njihove izvore i moguće posledice u svim navedenim domenima;
- Analiza i procena rizika: Procena verovatnoće i uticaja rizika kako bi se utvrdio prioritet tretmana;
- Razvijanje strategija ublažavanja: Definisanje mera koje mogu smanjiti ili eliminisati identifikovane rizike, uz angažovanje svih relevantnih aktera;
- Integracija sistema: Usklađivanje sistema upravljanja rizicima sa postojećim procesima i politikama organizacije, uz stalno praćenje i unapređenje;
- Kultura i svest: Jačanje kulture upravljanja rizicima kroz edukaciju i podizanje svesti zaposlenih na svim nivoima.

Područja koje treba pokriti:
- Kulturu i reputaciju: Upravljanje rizicima koji mogu uticati na ugled i poverenje u organizaciju;
- Tehnološka i tehnička: Upravljanje rizicima vezanim za IT sisteme, sajber bezbednost i tehnološke inovacije;
- Operativno i finansijsko: Praćenje i ublažavanje rizika u poslovnim procesima i finansijskim tokovima;
- Pravno i normativno: Osiguravanje usklađenosti sa zakonima, propisima i standardima;
- Društveno: Razumevanje i odgovorno upravljanje uticajima na zajednicu i društvo u celini.

Primena međunarodnih standarda kao što je ISO 31000 pruža okvir za strukturiran i sveobuhvatan menadžment rizicima koji donosi veće šanse za ostvarenje ciljeva, smanjenje gubitaka i povećanje poverenja interesnih strana.

Mala održiva organizacija mora uspostaviti robusan i integrisan sistem upravljanja rizicima koji obuhvata sve ključne aspekte poslovanja i doprinosi održivom razvoju i otpornosti organizacije.

5.1.6 Procena uticaja poremećaja na kritične oblasti

Organizacija koja iskazuje održive performanse procenjuje uzimajući u obzir uticaj poremećaja na kritične oblasti koristeći tehnologiju predviđanja, programe predviđanja budućnosti, ratne igre, oporavak od katastrofe primenom obrnutog reinženjeringa i razvija i integriše u svoju kulturu planove kontinuiteta poslovanja za različite scenarije.

Izvrsna organizacija procenjuje i uzima u obzir uticaj poremećaja na kritične oblasti koristeći različite metode kao što su tehnologija predviđanja, programi predviđanja budućnosti, ratne igre i oporavak od katastrofe, uključujući i primenu obrnutog reinženjeringa. Na osnovu tih procena, razvija i integriše u svoju kulturu planove kontinuiteta poslovanja za različite scenarije.

Ovo je deo sistema upravljanja kontinuitetom poslovanja, koji predstavlja poslovnu politiku, proces i metodologiju za kreiranje planova kojima se obezbeđuje da organizacija može nastaviti da funkcioniše čak i kada dođe do prekida kritičnih funkcija ili procesa. Planovi se zasnivaju na analizi rizika i uključuju strategije za brzo reagovanje i oporavak od incidenata, katastrofa ili drugih vanrednih situacija.

Standard ISO 22301 je međunarodni standard koji definiše sistem upravljanja kontinuitetom poslovanja i pruža okvir za pravovremenu i efikasnu reakciju na poremećaje, smanjenje rizika i zaštitu imovine i reputacije organizacije. Implementacija ovog standarda podrazumeva stalno ažuriranje i unapređenje planova, kao i uključivanje svih relevantnih

scenarija i rizika, što može uključivati i sofisticirane tehnike poput ratnih igara i predviđanja budućnosti.

Ukratko, izvrsna organizacija koristi napredne metode procene rizika i poremećaja, integriše ih u svoje planove kontinuiteta poslovanja i razvija kulturu spremnosti za različite krizne scenarije, a time obezbeđuje otpornost i stabilnost poslovanja u svim okolnostima.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za procenu stanja i uticaja poremećaja na kritične oblasti, kao i za razvoj i integraciju planova kontinuiteta poslovanja, najčešće je poverena višem menadžmentu i specijalizovanim timovima za upravljanje kontinuitetom poslovanja.

Ključni odgovorni subjekti su:
- upravni odbor i izvršni menadžment, koji postavljaju strategiju i obezbeđuju resurse za procese upravljanja kontinuitetom poslovanja;
- menadžeri za kontinuitet poslovanja ili BCM tim, koji sprovode analize rizika, koriste tehnologije predviđanja, ratne igre i druge metode za identifikaciju i procenu potencijalnih poremećaja, te razvijaju i ažuriraju planove kontinuiteta poslovanja;
- timovi za krizno upravljanje i oporavak od katastrofa, koji implementiraju planove i koordiniraju aktivnosti u vanrednim situacijama;
- svi zaposleni, jer kultura kontinuiteta poslovanja podrazumeva njihovu svest i angažovanost u sprovođenju planova i procedura.

Ovaj pristup je u skladu sa principima upravljanja kontinuitetom poslovanja koji podrazumevaju proaktivno planiranje i integraciju u organizacionu kulturu, što omogućava organizaciji da ostane otporna i funkcionalna u različitim kriznim scenarijima.

Standardi poput ISO 22301 takođe naglašavaju ulogu menadžmenta u uspostavljanju i održavanju sistema upravljanja kontinuitetom poslovanja, uključujući odgovornost za procese procene rizika i razvoj planova za različite scenarije.

Ukratko, odgovornost je kolektivna, ali ključnu ulogu imaju menadžment i specijalizovani timovi koji koriste napredne tehnike i alate za predviđanje i upravljanje poremećajima, te razvijaju i integrišu planove kontinuiteta poslovanja u organizacionu kulturu.

Mala organizacija održivih performansi treba da procenjuje uticaj poremećaja na kritične oblasti koristeći metode kao što su tehnologije predviđanja, programi predviđanja budućnosti, ratne igre i oporavak od katastrofa, uz primenu obrnutog reinženjeringa. Takođe, treba razvijati i integrisati u svoju kulturu planove kontinuiteta poslovanja za različite scenarije.

Ključni elementi implementacije su:
- Procena uticaja poremećaja: Identifikacija kritičnih područja i procena potencijalnog uticaja različitih poremećaja na poslovanje;
- Metode predviđanja i simulacije: Korišćenje ratnih igara, scenarija planiranja i alata za predviđanje, kako bi se testirali odgovori na moguće krizne situacije;
- Obrnuti reinženjering: Analiza postojećih procesa i sistema da bi se identifikovale tačke ranjivosti i razvile efikasne strategije oporavka;
- Integracija u kulturu organizacije: Kontinuirano uključivanje planiranja kontinuiteta i upravljanja rizicima u svakodnevne aktivnosti i donošenje odluka;
- Razvijanje konkretnih planova kontinuiteta: Dokumentovanje i testiranje planova koji će omogućiti nastavak ključnih funkcija u različitim kriznim scenarijima.

Prednosti ovakvog pristupa su:
- pravovremeno prepoznavanje i ublažavanje rizika od nepredviđenih događaja;
- povećavanje otpornosti organizacije i spremnosti za brzi oporavak;
- jačanje poverenja zaposlenih, kupaca i drugih interesnih strana;
- usklađivanje organizacije sa relevantnim standardima i regulatornim zahtevima.

Integracija tehnika predviđanja i planova kontinuiteta poslovanja je neophodna za malu održivu organizaciju da bi efikasno upravljala složenim rizicima i neizvesnostima, čime se osigurava dugoročna održivost i otpornost na poremećaje.

Literatura

- The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review, 27.10.2022.
- How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model, 03.01.2024.
- Evaluating the Effectiveness of Performance Management: A 30-Year Integrative Conceptual Review, 24.01.2019.
- Key Performance Indicators (KPIs) in Monitoring and Evaluation (M&E), 02.06.2025.
- 13 Practical Performance Management Strategies To Implement (In 2025), 02.06.2025.
- Performance management: an introduction, 30.03.2023.
- How to Create an Effective Performance Management System in 12 Steps, 24.03.2025.
- 5 Best Task Management Software for 2025, Discover Tools to Simplify Your Work, 02.06.2025.
- How to Improve a Process: Step-By-Step Guide, 02.06.2025.
- Organizational Management – Guiding Success Strategically, 18.01.2024.
- Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts, 13.03.2020.
- Project portfolio management practices - a theoretical base and practitioner guidelines, 01.01.2022.
- Managing project portfolios: Balancing flexibility and structure by improvising, 13.03.2020.
- What is risk management?, 17.01.2025.
- Risk Management Framework, 01.06.2025.
- Cybersecurity Risk Management: Frameworks, Plans, and Best Practices, 10.03.2025.
- Novel methodology for resilience assessment of critical infrastructure considering the interdependencies: A case study in water, transportation and electricity sector, 01.03.2025.
- Dynamic business continuity assessment using condition monitoring data, 01.12.2019.
- Dependent Infrastructure Service Disruption Mapping (DISruptionMap): A method to assess cascading service disruptions in disaster scenarios, 17.02.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

5.2 Transformisanje organizacije za budućnost

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *razume i pokreće transformaciju i promenu kako bi ispunila svoju svrhu (misiju), strategiju i održive ciljeve stvaranja vrednosti za postizanje željenih rezultata;*
- *koristi sistematske i sistemske pristupe upravljanja promenama da ubedi i angažuje ključne interesne strane i prati i obezbedi napredak promena;*
- *prilagođava postojeće i razmatra i procenjuje nove poslovne modele kako bi zadovoljila buduće potrebe i mogućnosti;*
- *gradi svoju organizacionu strukturu kako bi najbolje služila svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji, istovremeno razmatrajući inovativne pristupe prilagođavanju svog trenutnog organizacionog dizajna;*
- *uspostavlja i koristi nove, lean i agilne pristupe rada, istovremeno pružajući neophodnu stabilnost za upravljanje tekućim operacijama;*
- *restrukturira svoje procese stvaranja vrednosti i druge organizacione procese pravovremeno na osnovu operativnih i budućih potreba, dok aktivno upravlja implikacijama – uticajima promena među ključnim grupama interesnih strana.*

5.2.1 Razumevanje i pokretanje transformacija i promena

Organizacija koja iskazuje održive performanse razume i pokreće transformaciju i promenu kako bi ispunila svoju svrhu (misiju), strategiju i održive ciljeve stvaranja vrednosti za postizanje željenih rezultata.

Izvrsna organizacija aktivno procenjuje, razume i pokreće transformaciju i promenu kako bi ispunila svoju svrhu, strategiju i održive ciljeve stvaranja vrednosti, čime se vrši:

- Prilagođavanje dinamičnom okruženju
  Svet poslovanja se brzo menja zbog tehnoloških inovacija, promena u potrošačkim navikama, normativnih (inspekcijskih) zahteva i globalnih trendova. Izvrsna organizacija kontinuirano prati ove promene i prilagođava svoje procese, p/u.
- Ispunjavanje svrhe i strategije
  Svrha organizacije definiše njen razlog postojanja, dok strategija određuje kako će se ta svrha ostvariti. Transformacija omogućava usklađivanje operacija i resursa sa ovim elementima, i obezbeđuje da organizacija ostane relevantna i efikasna.
- Pretres održivih ciljeva i stvaranje vrednosti
  Održivi razvoj i društvena odgovornost sve više postaju imperativ. Promene koje organizacija uvodi često uključuju i ekološke, socijalne i upravljačke aspekte, čime se postiže dugoročna korist za sve interesne strane.

Izvrsna organizacija pokreće transformaciju i promenu:

- Procenom trenutnog stanja
  Analizom internih i eksternih faktora, identifikuju se oblasti za poboljšanje i prilike za inovacije;
- Razumevanjem potreba i ciljeva
  Jasno definisanje šta se želi postići i zašto, uključujući angažovanje zaposlenih i drugih interesnih strana;
- Planiranjem i implementacijom promena
  Razvijaju se detaljni planovi sa jasnim koracima, resursima i rokovima. Uključuje se upravljanje promenama kako bi se smanjio otpor i povećala prihvaćenost;
- Praćenjem i evaluacijom rezultata
  Kontinuirano merenje performansi i prilagođavanje strategije na osnovu povratnih informacija i promena u okruženju.

Izvrsna organizacija ne samo da prihvata promene već ih aktivno inicira i upravlja njima kako bi ostvarila svoju svrhu, strateške ciljeve i održivu vrednost. Takav pristup je ključ za dugoročni uspeh i konkurentsku prednost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za izvođenje procenjivanja, razumevanja i pokretanja transformacija i promena, kako bi se ispunila svrha, strategija i održivi ciljevi stvaranja vrednosti, leži pre svega na vrhu rukovodstva, ali uključuje i sve nivoe organizacije, npr.:

- Viši menadžment i rukovodioce
  Oni su ključni za definisanje i utemeljenje strategije širom organizacije, postavljanje jasnih ciljeva i uspostavljanje upravljačkih procedura koje omogućavaju izvršenje strategije. Njihova uloga je da obezbede da strategija postane operativna i da se prenese do najnižih nivoa u organizacionoj hijerarhiji;
- Srednji i niži menadžment
  Iako strategiju formuliše vrh, izvršenje strategije zahteva angažovanje svih nivoa menadžmenta. Srednji i niži menadžeri su odgovorni za mobilizaciju resursa, koordinaciju timova i sprovođenje konkretnih promena u operativnim aktivnostima;
- Sve zaposlene
  Izvršenje strategije i uspeh promena zavisi od angažmana i razumevanja svih zaposlenih. Oni treba da budu svesni svojih odgovornosti, ciljeva i da aktivno učestvuju u procesu promene, kao i u stalnom učenju i prilagođavanju;
- Procesno orijentisano rukovodstvo
  Upravljanje promenama i transformacijama zahteva procesno orijentisano rukovodstvo koje povezuje sve upravljačke procese i omogućava efikasnu komunikaciju i koordinaciju unutar organizacije;
- Upravljanje informacijama i donošenje odluka
  Odgovornost za pravovremeno i kvalitetno donošenje odluka zasnovanih na informacijama ključna je za uspešno upravljanje promenama i transformacijama.

Odgovornost za procenjivanje, razumevanje i pokretanje transformacija u izvrsnoj organizaciji nije samo na vrhu, već je to kolektivni zadatak koji uključuje rukovodstvo na svim nivoima, kao i zaposlene. Ključ uspeha je u jasnoj definiciji odgovornosti, dobroj komunikaciji, koordinaciji i kulturi spremnoj za promene.

Mala organizacija održivih performansi, čak i sa desetak zaposlenih, treba da razume i aktivno pokreće transformaciju i promene kada je to potrebno, kako bi:

- ostala usklađena sa svojom svrhom i misijom – promene u okruženju, tržištu ili očekivanjima kupaca zahtevaju da organizacija ne ostane statična;
- realizovala svoju strategiju – strategija se ne sprovodi jednom za svagda, već kroz stalno prilagođavanje i inovacije;
- ostvarila održive ciljeve stvaranja vrednosti – održivost podrazumeva balans između ekonomskih, društvenih i ekoloških rezultata, što često zahteva promene u procesima, ponašanju i saradnji sa partnerima;
- postizala željene rezultate – uključujući zadovoljstvo kupaca, dugoročnu profitabilnost, otpornost na promene i pozitivan uticaj na zajednicu i životnu sredinu.

Kod malih organizacija prednost je u fleksibilnosti i brzini prilagođavanja, ali izazov je što svaka promena snažno utiče na sve zaposlene i resurse.

Zato je važno da:

- promene budu jasno povezane sa svrhom i ciljevima;
- zaposleni budu uključeni i motivisani;
- transformacija bude postepena i prioritetna, a ne preopterećujuća.

Mala organizacija treba da razume i pokreće promene, ali na način koji je srazmeran njenoj veličini i kapacitetima, uz jasan fokus na svrhu i održive rezultate.

5.2.2 Sistemski pristup upravljanju promenama

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi sistematske i sistemske pristupe upravljanja promenama da ubedi i angažuje ključne interesne strane i prati i obezbedi napredak promena.

Izvrsne organizacije obično koriste i sistematske i sistemske pristupe upravljanja promenama kako bi obezbedile uspešnu implementaciju transformacija.

Sistematski pristup podrazumeva strukturisan proces upravljanja promenama, uključujući identifikaciju ciljeva, analizu trenutne situacije, planiranje akcija, komunikaciju sa ključnim interesnim stranama i evaluaciju napretka. Ovaj pristup pomaže u preciznom definisanju koraka i obezbeđuje da svaka faza bude pažljivo praćena i optimizovana.

Sistemski pristup se fokusira na širu sliku, uzimajući u obzir međusobnu povezanost svih aspekata organizacije – kulture, procesa, ljudi i tehnologije. Ovaj pristup pomaže liderima da razumeju kako promene utiču na celokupni ekosistem organizacije i omogućava im da se bave širim izazovima, poput otpornosti na promene ili integracije novih strategija.

Kombinacija ova dva pristupa omogućava organizacijama da ubedljivo saopšte potrebu za promenama, angažuju ključne interesne strane, obezbede podršku i kontinuirano prate i optimizuju proces transformacije.

U izvrsnim organizacijama odgovornost za upravljanje promenama pomoću sistematskih i sistemskih pristupa obično je raspoređena među ključnim liderima i timovima.

Najčešći nosioci ove odgovornosti su:

- Top-menadžment (izvršni direktori, predsednici, lideri organizacije) – Postavljaju viziju promene, donose ključne odluke i obezbeđuju podršku i resurse za njenu realizaciju. Njihova uloga je da budu glavni pokretači i promoteri promena;
- Menadžeri za upravljanje promenama – Specijalizovani profesionalci čiji je zadatak da implementiraju strategije upravljanja promenama, koristeći i sistematske i sistemske pristupe. Oni obezbeđuju doslednost u komunikaciji i uključenost ključnih interesnih strana;
- Odeljenje za ljudske resurse i odeljenje za organizacioni razvoj – Aktivno rade na angažovanju zaposlenih, obezbeđuju da su ljudi motivisani, obučeni i spremni za promene. Njihova uloga je ključna u izgradnji kulture prilagodljivosti;
- Projektni timovi i menadžeri – Oni obezbeđuju operativnu implementaciju promena kroz konkretne akcione planove, praćenje napretka i korekcije strategije, kada je potrebno;
- Ključne interesne strane (interni i eksterni partneri) – Aktivno učestvuju u oblikovanju promena, dajući povratne informacije, podršku i prilagođavajući se novim načinima rada.

Najbolje organizacije integrišu sve ove uloge u jedinstven proces, obezbeđuju da promene budu ubedljive, dobro prihvaćene i sprovedene sa jasnim ciljevima i merljivim rezultatima.

Mala organizacija održivih performansi treba da koristi sistematske i sistemske pristupe u upravljanju promenama, jer bez njih promene lako ostanu nedovršene ili nailaze na otpor.

Sistematski pristup znači da se promenama upravlja planski, sa jasno definisanim ciljevima, prioritetima, vremenskim rokovima i merama uspeha. To pomaže da se promene ne sprovode ad hok, već budu povezane sa svrhom, strategijom i održivim ciljevima.

Sistemski pristup znači da se promene posmatraju kroz celu organizaciju i njen ekosistem – kako utiču na zaposlene, kupce, dobavljače, zajednicu i životnu sredinu. Tako se obezbeđuje da promene nisu izolovane, već usklađene i dugoročno održive.

Za malu organizaciju to uključuje:
- ubeđivanje i angažovanje ključnih interesnih strana (kupaca, partnera, zaposlenih, pa i lokalne zajednice) kroz komunikaciju, dijalog i transparentnost;
- praćenje napretka kroz jednostavne, ali jasne pokazatelje (npr. rokovi, zadovoljstvo kupaca, ušteda resursa, smanjenje troškova);
- obezbeđivanje napretka kroz redovne povratne informacije i prilagođavanje kada nešto ne ide po planu.

Mala organizacija, da bi postigla održive rezultate i poverenje okruženja, treba da se osloni na strukturu i disciplinu u upravljanju promenama – prilagođenu svojoj veličini, ali dovoljno ozbiljnu da uključi ljude i pokaže rezultate.

5.2.3 Prilagođavanje postojećih i procena novih poslovnih modela

Organizacija koja iskazuje održive performanse prilagođava postojeće i razmatra i procenjuje nove poslovne modele kako bi zadovoljila buduće potrebe i mogućnosti.

Izvrsne organizacije kontinuirano prilagođavaju svoje poslovne modele kako bi ostale relevantne i konkurentne. One ne samo da optimizuju postojeće strategije već i aktivno istražuju, procenjuju i testiraju nove modele koji mogu bolje odgovoriti na buduće potrebe tržišta i iskoristiti nove prilike.

Ključni faktori koji doprinose ovoj sposobnosti uključuju:
- analizu tržišnih trendova – praćenje promena u industriji i razumevanje potreba k/k;
- inovacije i agilnost – fleksibilnost u menjanju strategije u skladu sa tehnološkim napretkom i promenama u ponašanju potrošača;
- eksperimentisanje i testiranje – pilot-projekti i iterativni pristup kako bi se procenila efikasnost novih poslovnih modela pre široke implementacije;
- digitalnu transformaciju – usvajanje novih tehnologija za poboljšanje operativne efikasnosti i kreiranje vrednosti za korisnike;
- strategijsko planiranje – dugoročna vizija koja uzima u obzir potencijalne „*disruptive*" (radikalno inovativne) promene u industriji.

Odgovornost za prilagođavanje postojećih i procenu novih poslovnih modela u izvrsnoj organizaciji deli se među nekoliko ključnih aktera.

Ovo uključuje:
- izvršnog direktora – postavlja strateški pravac i donosi ključne odluke o poslovnim modelima;
- direktora strategije – fokusira se na dugoročno planiranje i inovacije;
- direktora finansija – procenuje finansijski uticaj promena i obezbeđuje održivost;
- direktora operacija – nadgleda implementaciju novih modela;
- direktora marketinga – analizira tržišne trendove i prilagođava strategije;
- direktora tehnološkog sektora ili digitalne transformacije – vodi inovacije kroz tehnologiju;
- inovacione timove i projektne menadžere – eksperimentišu sa novim modelima i vode pilot-projekte;
- odbor direktora – odobrava strateške promene i velike investicije.

U najboljim organizacijama ovo je multidisciplinaran proces u kojem različiti sektori sarađuju kako bi obezbedili prilagodljivost i konkurentnost.

Mala organizacija održivih performansi treba da se prilagođava postojećim poslovnim modelima i istovremeno razmatra i procenjuje nove, jer je to ključ za dugoročnu održivost i konkurentnost, zbog toga što:

- Brze promene u okruženju (tehnologija, regulative, očekivanja kupaca, klimatske promene) mogu učiniti postojeći model zastarelim;
- Procena novih poslovnih modela (npr. cirkularna ekonomija, digitalne platforme, servitizacija, zajedničke vrednosti sa partnerima) pomaže da se organizacija pripremi za buduće potrebe tržišta i mogućnosti rasta;
- Fleksibilnost malih organizacija omogućava im da se brže prilagode nego velike – što može biti njihova najveća prednost;
- Održivost zahteva stalno balansiranje ekonomskih, ekoloških i društvenih rezultata, što često podrazumeva inovacije u poslovnom modelu (npr. prelazak sa prodaje proizvoda na pružanje usluge, saradnju u lokalnim ekosistemima, zajedničke projekte sa kupcima).

Za malu organizaciju to praktično znači:

- povremeno analiziranje da li sadašnji poslovni model i dalje zadovoljava potrebe kupaca i donosi održive rezultate;
- praćenje trendova i inovacija u sektoru;
- razmatranje alternativnih modela i njihovo testiranje u malim koracima (pilot-projekti, partnerstva);
- usvajanje novih modela kada se pokažu izvodljivim i vrednim za misiju i strategiju organizacije.

Mala organizacija treba da se prilagođava postojećim poslovnim modelima i istovremeno razmatra i procenjuje nove, jer sposobnost da prepozna i prilagodi poslovni model budućim potrebama i mogućnostima je jedan od temelja održive konkurentske prednosti.

5.2.4 Organizaciona struktura

Organizacija koja iskazuje održive performanse gradi svoju organizacionu strukturu tako da najbolje služi svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji, istovremeno razmatrajući inovativne pristupe prilagođavanju svog trenutnog organizacionog dizajna.

Izvrsna organizacija oblikuje svoju strukturu tako da najbolje podržava svoju svrhu, viziju i strategiju. To podrazumeva fleksibilnost u prilagođavanju trenutnog organizacionog dizajna, kao i stalno razmatranje inovativnih pristupa kako bi ostala konkurentna i efikasna.

Ključni elementi koji doprinose ovom procesu uključuju:

- Agilnost i prilagodljivost – Organizacije koje brzo reaguju na promene tržišta i tehnologije imaju veće šanse za dugoročni uspeh;
- Kulturu inovacija – Podsticanje kreativnosti i eksperimentisanja omogućava stalno unapređenje poslovnih procesa;
- Jasnu hijerarhiju i odgovornosti – Dobro definisane uloge smanjuju konfuziju i povećavaju produktivnost;
- Uključivanje zaposlenih – Organizacije koje osnažuju svoje timove kroz decentralizovano donošenje odluka često postižu bolje rezultate;
- Tehnološku integraciju – Iskorišćavanje savremenih alata i digitalnih platformi povećava efikasnost rada;

Organizacije koje usvajaju ove principe ne samo da bolje ostvaruju svoju misiju već i kontinuirano evoluiraju kako bi odgovorile na buduće izazove.

Odgovornost za oblikovanje organizacione strukture u izvrsnoj organizaciji obično je raspodeljena između više ključnih aktera, u zavisnosti od veličine i tipa organizacije. Ključnu ulogu u ovom procesu najčešće imaju:

- Top-menadžment i izvršni direktor – Definišu strategiju, viziju i ciljeve organizacije, daju smernice za oblikovanje strukture tako da najbolje podrži poslovne prioritete.
- Odeljenje za ljudske resurse – Pomaže u kreiranju organizacione strukture kroz planiranje kompetencija, radnih uloga i fleksibilnosti u radu.

- Menadžeri različitih sektora – Direktno učestvuju u prilagođavanju organizacionog dizajna kako bi obezbedili efikasnost i inovaciju u svojim timovima.
- Stručnjaci za organizacioni razvoj – Analiziraju postojeću strukturu i predlažu poboljšanja uzimajući u obzir nove trendove i tehnologije.
- Zaposleni – Njihovi povratni komentari često igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacione strukture, naročito u organizacijama koje podstiču participativno donošenje odluka.

Najbolje organizacije ne samo da definišu strukturu u skladu sa trenutnim potrebama već je stalno prilagođavaju novim izazovima i inovativnim mogućnostima.

Mala organizacija održivih performansi treba da gradi svoju organizacionu strukturu tako da bude u službi svrhe (misije), vizije i strategije, a ne da struktura postane sama sebi cilj, zbog toga što:
- Svrha i misija daju odgovor na pitanje *zašto organizacija postoji*, a struktura treba da omogući efikasno dostizanje tog cilja;
- Vizija i strategija zahtevaju usklađenost ljudi, procesa i resursa. Ako struktura to otežava, treba je prilagoditi;
- Mala veličina (desetak zaposlenih) predstavlja prednost: struktura može biti jednostavna i fleksibilna, bez slojeva birokratije;
- Inovativni pristupi (agilni timovi, projektna organizacija, matrični elementi, samoupravni timovi) mogu povećati brzinu reagovanja, motivaciju i učenje.

Praktično, to znači da mala organizacija može:
- imati jasno definisane uloge i odgovornosti, ali i otvorenost da ljudi preuzimaju više funkcija kad je potrebno,
- koristiti horizontalne timove umesto vertikalne hijerarhije, jer su komunikacija i bliskost lakše ostvarivi;
- povremeno preispitivati trenutni organizacioni dizajn i menjati ga u skladu sa novim izazovima ili prilikama (npr. prelazak na projektne timove za inovacije);
- uvođenje inovacija u dizajn: deljenje odgovornosti, rotacija uloga, participativno donošenje odluka, digitalni alati za saradnju.

Mala organizacija treba da gradi strukturu od svrhe ka formi, da ostane jednostavna i efikasna, ali i otvorena za inovativne pristupe kada oni donose veću usklađenost sa misijom i održivim ciljevima.

5.2.5 *Lean* i agilni pristupi radu

Organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja i koristi nove, lean i agilne pristupe rada, istovremeno pružajući neophodnu stabilnost za upravljanje tekućim operacijama.

Izvrsne organizacije uspešno balansiraju inovacijama i stabilnošću kroz *lean* i agilne pristupe:
- *Lean* metodologija omogućava eliminaciju nepotrebnih procesa i optimizaciju resursa, čime se poboljšava efikasnost bez narušavanja stabilnosti operacija;
- Agilni pristupi pomažu organizaciji da se brzo prilagođava promenama, testira nove ideje i stalno unapređuje radne procese;
- Jasna strategija stabilnosti obezbeđuje da osnovne operacije ostanu pouzdane i dosledne, čak i dok se implementiraju inovacije;
- Kultura eksperimentisanja ohrabruje zaposlene da isprobavaju nove metode rada, ali uz kontrolisane testove koji minimiziraju rizik za tekuće poslovanje.

Ključ je u tome da organizacija ne bude rigidna, već da pronađe način da istovremeno bude fleksibilna i stabilna. Uspešne kompanije često grade balans između sigurnosti i agilnosti pomoću snažne organizacione strukture i jasne vizije.

Odgovornost za uspostavljanje i korišćenje *lean* i agilnih pristupa u izvrsnoj organizaciji je kolektivna, ali postoji nekoliko ključnih uloga:

- Menadžment i lideri – Oni postavljaju strategiju, obezbeđuju resurse i kreiraju okruženje koje podstiče inovacije uz očuvanje stabilnosti poslovanja;
- Agilni i *lean* timovi – Obično uključuju menadžere p/u, projektne menadžere i operativne lidere koji direktno implementiraju principe agilnog i *lean* rada;
- Odsek za ljudske resurse – Podržava kulturu agilnosti obukom zaposlenih i postavljanjem organizacionih struktura koje omogućavaju efikasno prilagođavanje promenama;
- IT i digitalni timovi – Oni igraju ključnu ulogu u automatizaciji procesa i primeni tehnoloških rešenja koja podržavaju fleksibilnost i inovacije;
- Zaposleni na svim nivoima – Svako u organizaciji treba da preuzme odgovornost za poboljšanje procesa i primenu agilnih metoda u svakodnevnom radu.

Izvršne organizacije postižu balans između inovacija i stabilnosti tako što podstiču transparentnu komunikaciju, kontinuirano učenje i eksperimentisanje u kontrolisanom okruženju.

Mala organizacija održivih performansi sa desetak zaposlenih treba da kombinuje *lean* i agilne pristupe sa stabilnošću u svakodnevnim operacijama, zbog toga što:

- *Lean* pristupi pomažu da se ukloni rasipanje resursa, optimizuju procesi i poveća efikasnost – što je za male timove presudno, jer imaju ograničene kapacitete;
- Agilni pristupi (iterativni rad, brze povratne informacije, fleksibilno reagovanje) omogućavaju brzo prilagođavanje promenama u tržištu, potrebama kupaca ili regulatornim zahtevima;
- Stabilnost operacija je ipak ključna: kupci očekuju pouzdanost i kontinuitet u isporuci vrednosti. Previše eksperimentisanja bez jasnih osnova može ugroziti poverenje i kvalitet.

Za malu organizaciju to praktično znači:

- koristiti *lean* alate (kaizen, 6S, mapiranje toka vrednosti) da procesi budu jednostavni i jasni;
- primenjivati agilne prakse (kratki ciklusi planiranja, dnevni sastanci, retrospektive) za inovacije i razvoj;
- u isto vreme osigurati jasno definisane rutine i standarde za ključne operacije (npr. upravljanje kvalitetom, komunikacija sa kupcima, finansijska kontrola);
- stalno balansirati između stabilnog temelja i fleksibilnog rasta.

Mala organizacija treba da ostvaruje najbolje rezultate kada je stabilna u osnovnim procesima, a *lean* i agilna u prilagođavanju i inoviranju.

5.2.6 Restrukturiranje procesa stvaranja

Organizacija koja iskazuje održive performanse restrukturira svoje procese stvaranja (kreiranja) vrednosti i druge organizacione procese pravovremeno na osnovu operativnih i budućih potreba, dok aktivno upravlja implikacijama – uticajima promena među ključnim grupama interesnih strana.

Izvrsne organizacije restrukturiraju svoje procese kreiranja vrednosti i druge organizacione tokove pravovremeno, čineći to proaktivno, uzimajući u obzir operativne i buduće potrebe. Ključ za uspešno restrukturiranje je sposobnost predviđanja promena, fleksibilnosti u prilagođavanju i strateškog upravljanja implikacijama – posebno kada je reč o ključnim interesnim stranama.

Da bi organizacija postigla održivu transformaciju, mora imati dobro razvijene mehanizme za praćenje tržišnih trendova, tehnologija i promena u okruženju. Takođe,

potrebno je angažovati zaposlene, partnere, kupce i investitore kako bi se obezbedilo da se promene ne samo implementiraju već i da se njihovim efektima pravilno upravlja.

Ukoliko se promenama upravlja efikasno, organizacija može ostvariti konkurentske prednosti i obezbediti dugoročan rast.

Odgovornost za restrukturiranje procesa kreiranja vrednosti i drugih organizacionih tokova u izvrsnoj organizaciji obično leži na nekoliko ključnih aktera, zavisno od veličine i strukture organizacije:

- Top-menadžment i izvršni lideri – I ostali članovi rukovodstva donose strateške odluke o promenama u procesima. Njihova uloga je da sagledaju dugoročnu viziju i obezbede da organizacija ostane konkurentna;
- Menadžeri odeljenja i sektora – Rukovodioci različitih odeljenja (finansije, operacije, prodaja, ljudski resursi) igraju ključnu ulogu u identifikaciji potreba za restrukturiranjem na operativnom nivou. Oni pomažu u prevođenju strategije u konkretne akcije i implementaciju promena;
- Timovi za inovacije i strateški razvoj – Neke organizacije imaju posvećene timove za istraživanje tržišta i razvoj strategije, koji aktivno identifikuju prilike za unapređenje kreiranja vrednosti;
- Odeljenje za upravljanje promenama – U velikim organizacijama postoji poseban tim koji se bavi procesima upravljanja promenama i njihovim implikacijama na ključne interesne strane;
- Ključne interesne strane – K/k, dobavljači, investitori i zaposleni mogu indirektno uticati na restrukturiranje kroz povratne informacije i očekivanja.

Izvrsne organizacije prepoznaju da uspešna transformacija zahteva saradnju između ovih aktera i kontinuirano upravljanje uticajima na ključne grupe interesnih strana.

Mala organizacija održivih performansi treba da pravovremeno restrukturira svoje procese stvaranja vrednosti i ostale organizacione procese, i to u skladu sa operativnim potrebama i budućim izazovima, uz aktivno upravljanje implikacijama koje promene donose za ključne interesne strane, radi toga što:

- Procesi stvaranja vrednosti (od razvoja ideje do isporuke kupcu) moraju biti stalno usklađeni sa očekivanjima kupaca, regulatornim zahtevima i trendovima održivosti;
- Pravovremenost je ključ: mala organizacija nema luksuz da kasni sa prilagođavanjem jer to može ugroziti njenu konkurentnost i opstanak;
- Buduće potrebe (digitalizacija, održivost, promene u ponašanju kupaca, ekološki standardi) zahtevaju proaktivan pristup;
- Interesne strane (kupci, zaposleni, partneri, dobavljači, zajednica) direktno su pogođene promenama – ako se njima ne upravlja pažljivo, može doći do otpora, gubitka poverenja ili slabije saradnje.

Za malu organizaciju to znači:

- povremeno analizirati procese da li i dalje podržavaju misiju, strategiju i održive ciljeve,
- jednostavno i brzo restrukturirati procese kada je potrebno (npr. uvesti digitalne alate, redizajnirati tok rada, prebaciti fokus sa proizvoda na usluge),
- upravljati implikacijama promena kroz jasnu komunikaciju sa zaposlenima i ključnim partnerima,
- koristiti pilot-promene kako bi se rizik smanjio i interesne strane uključile u donošenje rešenja.

Mala organizacija mora stalno preispitivati i restrukturirati svoje procese kako bi ostala održiva i konkurentna, ali uvek uz aktivno vođenje dijaloga i očekivanja sa ključnim interesnim stranama.

Literatura

- Transforming Visions into Actions: Strategic change as a future-making process, 14.04.2023.
- Effective Change Management Strategies: Lessons Learned from Successful Organizational Transformations, 30.04.2023.
- Building an IT Transformation Strategy: Key Steps and Considerations, 22.02.2024.
- Leading Systemic Change: Using the Change Leadership Toolkit for Long-Lasting Results, 18.06.2024.
- Change Management Models: The Blueprint for Leading Successful Transformation, 03.05.2025.
- Key Strategies for Effective Organizational Change Management, 29.04.2025.
- Adapting Your Business Model to Stay Competitive, 31.10.2024.
- Business Model Innovation Guide For Leaders, 08.05.2024.
- Methodologies for Assessing your Business Model, 09.11.2023.
- Organizational Strategy: Aligning with Business Objectives, 20.11.2023.
- Organizational Design and Strategy, 17.08.2023.
- Growth by Design: How to Structure Your Organization for Success, 02.06.2025.
- Lean and Agile Manufacturing: Guide to Modern Production Methodologies, 20.12.2024.
- COMPREHENSIVE REVIEW OF AGILE METHODOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT, 15.01.2024.
- What Is Agile Project Management? An Ultimate Guide for Flexible & Smarter Teams, 09.05.2025.
- 7 Best Strategies for Successful Organizational Restructuring, 21.03.2024.
- Restructuring for the future: embracing a paradigm shift for sustainable success, 19.02.2024.
- The Metaverse's Inspiration for Sustainable Business: Restructuring Economic Logic, Capital, Assets, Organization, and Industry02.12.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

5.3 Pokretanje inovacija i tehnologija

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *podržava kulturu, sposobnosti, resurse i alate za podsticanje kreativnosti, inovacija i „disruptive thinking" (radikalno inovativno razmišljanje);*
- *uspostavlja pristupe i kanale preko kojih ključne interesne strane mogu da doprinesu inovacijama u svim fazama, od kreiranja do validacije;*
- *dodeljuje resurse za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja u okviru svojih operacija;*
- *koristi prednosti inovacija koje podržavaju poboljšanje u trenutnom poslovanju i za transformaciju u budućnosti;*
- *procenjuje i koristi potencijal koji nove tehnologije, automatizacija i digitalizacija nude za podršku stvaranju vrednosti i održivosti;*
- *procenjuje i upravlja, na osnovu cirkularne i regenerativne ekonomije i principa održivosti, čitav životni ciklus postojećih tehnologija i tehnologija u nastajanju kako bi se maksimizirala korist za sve.*

5.3.1 Podsticanje kreativnosti, inovacija i „*disruptive thinking*" *(*radikalno inovativnog razmišljanja*)*

Organizacija koja iskazuje održive performanse podržava kulturu, sposobnosti, resurse i alate za podsticanje kreativnosti, inovacija i „disruptive thinking" (radikalnog inovativnog razmišljanja).

Izvrsna organizacija teži stvaranju okruženja koje podstiče kreativnost, inovacije i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje).

Ključni faktori koji podržavaju takvu kulturu uključuju:

- Otvorenost ka eksperimentisanju – Ohrabruje se istraživanje novih ideja, čak i ako postoji rizik od neuspeha;
- Resursi i alati – Obezbeđuju se moderne tehnologije, edukacije i infrastruktura koja omogućava razvoj kreativnih rešenja;
- Multidisciplinarni timovi – Spajanje različitih veština i perspektiva dovodi do inovativnih pristupa;
- Podrška rukovodstva – Lideri postavljaju ton za kulturu inovacija time što aktivno podržavaju nove ideje i preuzimanje promišljenih rizika;
- Povratne informacije i fleksibilnost – Organizacija ne samo da prihvata promene već ih i podstiče, omogućavajući agilno prilagođavanje tržišnim uslovima.

„*Disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje) zahteva ne samo hrabrost da se postavi novo pitanje već i spremnost da se promeni način razmišljanja.

Odgovornost za podržavanje kulture inovacija u izvrsnoj organizaciji ne leži samo na jednoj osobi ili funkciji već je integrisana u celokupnu strukturu organizacije. Ključni akteri su:

- Top-menadžment i lideri – Generalni direktor i izvršni tim postavljaju ton i strategiju za inovacije. Njihova podrška je ključna za kreiranje okruženja koje podstiče „disruptive thinking" (radikalno inovativno razmišljanje);
- Odeljenje za ljudske resurse i odeljenje za razvoj talenata – Zaduženi su za kreiranje programa obuke i zapošljavanje ljudi koji donose kreativnost i sposobnost inoviranja;
- Odeljenje za istraživanje i razvoj – Usmereno ka kreiranju novih tehnologija, p/u i poslovnih modela kroz eksperimentisanje i razvoj;
- Menadžeri inovacija i strategije – Njihova uloga je povezivanje ideja sa poslovnim ciljevima, koordinacija inovacionih timova i omogućavanje resursa za realizaciju novih projekata;
- Timovi za dizajn i kreativnost – Aktivno rade na razvijanju novih pristupa, dizajna p/u, iskustava i strategija;

- Svaki zaposleni – Kultura inovacija ne može postojati bez podrške svih članova organizacije. Ohrabrivanje kreativnosti i deljenje ideja treba da budu deo svakodnevnog poslovanja.

Najbolje organizacije kreiraju sistem podsticaja gde inovacije nisu samo vrednovane, već nagrađene.

Mala organizacija održivih performansi treba da podržava kulturu, sposobnosti, resurse i alate koji podstiču kreativnost, inovacije i „*disruptive thinking*" radikalno inovativno razmišljanje, zbog toga što:
- Kreativnost i inovacije su osnova dugoročne održivosti i diferencijacije – posebno kada resursi i tržišni uticaj nisu veliki;
- „*Disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje) omogućava da mala organizacija vidi prilike koje veće, sporije kompanije ne uočavaju, i da stvori vrednost na nov način (npr. kroz nove poslovne modele, digitalne servise, lokalno partnerstvo);
- Kultura otvorenosti i eksperimentisanja daje zaposlenima sigurnost da predlažu i testiraju ideje bez straha od neuspeha;
- Sposobnosti i alati (obuke, dizajn razmišljanje, brejnstorming, digitalni alati za saradnju) čine inovacije dostupnim svima u timu, ne samo rukovodstvu;
- Resursi ne moraju biti veliki – često je dovoljno vreme, fokus i spremnost da se testira „mali eksperiment" pre većih ulaganja.

Za malu organizaciju to znači:
- negovati kulturu učenja i eksperimentisanja;
- davati zaposlenima vreme i prostor za ideje;
- koristiti jednostavne, ali moćne alate (npr. kanban table, design thinking radionice, digitalne platforme za saradnju);
- nagrađivati predloge i inovativno ponašanje;
- povremeno promovisati radikalno preispitivanje postojećih pravila („šta ako bismo sve uradili drugačije?").

Mala organizacija je fleksibilna organizacija i ima najveću šansu da inovacije i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje) pretvori u svoju konkurentsku prednost.

5.3.1 Ključne interesne strane i inovativni procesi

Organizacija koja iskazuje održive performanse uspostavlja pristupe i kanale preko kojih ključne interesne strane mogu da doprinesu inovacijama u svim fazama, od kreiranja do validacije.

Izvrsna organizacija uspostavlja pristupe i kanale preko kojih ključne interesne strane mogu doprineti inovacijama u svim fazama, od kreiranja do validacije.

Ključni elementi inovacionog kapaciteta preduzeća uključuju razvijene metode i tehnike za identifikaciju i merenje inovacionih aktivnosti, kao što su inovaciono ocenjivanje, *benčmarking*, intervjui i upitnici različitih tipova. Ove metode omogućavaju uključivanje različitih interesnih strana (zaposleni, partneri, k/k, eksterni eksperti) u proces inovacija, čime se postiže razmena znanja, iskustava i ideja kroz sve faze inovacionog procesa.

Efikasna organizacija podstiče snažnu i kompleksnu interakciju između unutrašnjih i spoljašnjih aktera, uključujući nacionalnu istraživačku bazu, donosioce odluka i proizvodni sektor. Mehanizmi kao što su poslovno-tehnološki inkubatori, transfer i difuzija tehnologija, panel diskusije i primena primera dobre prakse omogućavaju kontinuirani doprinos i validaciju inovacija od strane svih relevantnih aktera.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uspostavljanje pristupa i kanala preko kojih ključne interesne strane mogu doprinositi inovacijama u svim fazama – od kreiranja do validacije – primarno leži na vrhovnom rukovodstvu i liderima inovacionih timova.

Ključne odgovornosti uključuju:

- Lider inovativne organizacije mora imati jasnu viziju, razumevanje tehnologije i sposobnost da uskladi kreativni potencijal zaposlenih sa ciljevima organizacije. On je često idejni začetnik i ključni nosilac inovacije, ali i osoba koja obezbeđuje otvorene komunikacione kanale i podstiče saradnju među svim akterima;
- Top-menadžment ima zadatak da obezbedi dugoročnu posvećenost inovacionim projektima, podrži timski rad i razvije organizacionu kulturu koja podstiče inovacije. Oni su odgovorni za kreiranje mehanizama koji omogućavaju angažovanje i doprinos svih interesnih strana tokom celog inovacionog procesa;
- U okviru inovacionih projekata efikasno sastavljanje i vođenje timova je ključno. Timovi se ne formiraju slučajno, već se biraju i organizuju tako da svaki član ima jasno definisane uloge i zadatke, a lider tima je odgovoran za koordinaciju i komunikaciju sa svim relevantnim akterima;
- Na nivou sistema postoje i posebna tela i institucije (npr. fond za inovacionu delatnost, upravni i nadzorni odbori) koja donose strategije, prate realizaciju inovacija i obezbeđuju potrebne resurse i infrastrukturu za inovacionu delatnost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uspostavljanje i održavanje pristupa i kanala za doprinos inovacijama je podeljena između lidera inovacionih timova, top-menadžmenta i specijalizovanih organizacionih tela, uz jasno definisane uloge i zadatke na svakom nivou.

Mala organizacija održivih performansi treba da uspostavlja pristupe i kanale kroz koje ključne interesne strane mogu doprineti inovacijama u svim fazama, od ideje do validacije, zbog toga što:

- interesne strane (kupci, partneri, dobavljači, zaposleni, zajednica) imaju različite perspektive i iskustva koja mogu obogatiti kreativni proces;
- inovacije su održivije kada se oslanjaju na stvarne potrebe i uvid kupaca, umesto na pretpostavke;
- validacija ideja je brža i jeftinija kada se interesne strane uključe rano (co-creation, testiranje prototipova, povratne informacije);
- uključivanje u inovacije jača poverenje i lojalnost – jer partneri i kupci vide da njihovo mišljenje ima stvaran uticaj.

Za malu organizaciju to može izgledati ovako:

- Kanali za saradnju sa kupcima: ankete, fokus grupe, onlajn zajednice, otvorene radionice za razvoj ideja;
- Partnerstva i dobavljači: zajedničke inovacione inicijative, pilot-projekti, zajednički razvoj održivih rešenja;
- Zaposleni: idejne kutije, brejnstorming sesije, hakatoni u malom obimu;
- Zajednica i okruženje: forumi, događaji i digitalne platforme gde građani ili korisnici mogu davati predloge.

Mala organizacija otvorenog pristupa koja aktivno uključuje interesne strane u sve faze inovacionog ciklusa postaje relevantna, održiva i konkurentna.

5.3.2 Dodela resursa za podršku istraživanju

Organizacija koja iskazuje održive performanse dodeljuje resurse za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja u okviru svojih operacija.

Izvrsne organizacije obično dodeljuju resurse za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja kao ključni deo svojih operacija. One razumeju da je kontinuirana inovacija i unapređenje ključno za održivu konkurentnost i dugoročni uspeh.

Izvrsne organizacije podržavaju istraživanje i stvaranje znanja na sledeće načine:

- Alokacijom budžeta – Namenski izdvajaju sredstva za istraživanje i razvoj, inovacione projekte i eksperimente;
- Stvaranjem posebnih timova – Osnivaju centre za inovacije, laboratorije ili timove za istraživanje i razvoj;

- Saradnjom sa akademskim i naučnim institucijama – Partnerstva sa univerzitetima, naučnim centrima i startapovima kako bi koristili najnovija dostignuća;
- Kulturom učenja i eksperimentisanja – Podstiču radnike da testiraju nove ideje, prihvataju „učenje kroz greške" i dele znanje;
- Primenom savremenih tehnologija – Investiraju u digitalne alate, AI, analitiku podataka i druge napredne metode za generisanje novih saznanja;
- Sistemom upravljanja znanjem – Koriste platforme za dokumentovanje, čuvanje i deljenje znanja unutar organizacije.

Izvrsne organizacije obično dodeljuju resurse za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja kao ključni deo svojih operacija. One razumeju da je kontinuirana inovacija i unapređenje ključno za održivu konkurentnost i dugoročni uspeh.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za dodelu resursa za istraživanje, eksperimentisanje i stvaranje znanja obično je decentralizovana i odvija se uz saradnju, ali sa jasnim liderima na različitim nivoima. Ključni akteri i njihove uloge su:
- Top-menadžment, koji definiše strategije i prioritete ulaganja u istraživanje i razvoj, odobrava budžet za inovacije i istraživanje, usvaja kulturu eksperimentisanja, obezbeđuje da su inovacije u skladu sa biznis ciljevima;
- Projektni i razvojni timovi ili inovacioni timovi i menadžeri razvoja vrše operativnu alokaciju resursa (ljudi, oprema, finansije) za konkretne projekte, upravljaju laboratorijama, testiranjima i pilot-projektima, odlučuju koje ideje dobijaju finansiranje, povezuju se sa eksternim partnerima (univerziteti, startapovi).
- Funkcionalni menadžeri odeljenja (marketing, operacije, IT) pružaju podršku istraživanju unutar svojih oblasti, dodeljuju vreme i ljudske resurse zaposlenima koji rade na inovacijama. Implementiraju nove ideje u dnevne operacije (npr. testiranje *AI* alata u marketingu);
- Zaposleni (inovatori, timovi za unapređenje procesa) predlažu i testiraju ideje, koriste alocirano vreme za eksperimente, učešće u programima unutrašnjeg preduzetništva, često u skladu sa izgrađenom i dokumentovanom kulturom u inovativnom projektovanju i razvoju p/u.

Mala organizacija održivih performansi treba da dodeljuje resurse za istraživanje, eksperimentisanje i stvaranje znanja, ali u meri koja je srazmerna njenim kapacitetima, zbog toga što:
- istraživanje i eksperimentisanje omogućavaju otkrivanje novih načina stvaranja vrednosti i održivijih rešenja;
- stvaranje znanja povećava kompetencije zaposlenih, jača organizacionu pamet i smanjuje zavisnost od spoljašnjih izvora;
- mala organizacija može brže učiti i primenjivati nova saznanja jer nema složene hijerarhije i birokratije;
- održivi rezultati zahtevaju stalno učenje – bez toga organizacija rizikuje da zastari ili izgubi konkurentnost.

Kako to može izgledati u praksi za npr. 10 zaposlenih**:**
- Vreme kao resurs: odvojiti deo radnih sati (npr. 5–10%) za eksperimente i mini-projekte;
- Mikrobudžet za inovacije: simboličan, ali posvećen (npr. testiranje novog softvera, ekoloških materijala, pilot-usluga);
- Učenje kroz partnerstva: zajednički projekti sa dobavljačima, univerzitetima ili startapovima;
- Interno deljenje znanja: kratke prezentacije nakon konferencija, onlajn kurseva ili čitanja literature;
- Eksperimenti malog obima: brzi prototipovi, testovi kod odabranih kupaca, probne implementacije.

Mala organizacija sa malim pažljivo usmerenim resursima za istraživanje i eksperimentisanje može dati nesrazmerno velike koristi za inovacije, znanje i održive performanse.

5.3.3 Korišćenje prednosti inovacija

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi prednosti inovacija koje podržavaju poboljšanje u trenutnom poslovanju i za transformaciju u budućnosti.

Izvrsna organizacija koristi prednosti inovacija i strateški ih integriše u svoju dugoročnu transformaciju, što obuhvata:

- Tehnološke inovacije – Automatizacija, *AI* i digitalizacija pomažu u optimizaciji operacija i otvaraju vrata novim poslovnim modelima;
- Kulturu inovacija – Podsticanje kreativnog razmišljanja i eksperimentisanja među zaposlenima doprinosi stalnim poboljšanjima i pronalaženju novih prilika;
- Agilne procese – Fleksibilnost u poslovanju omogućava brzo prilagođavanje tržišnim promenama i iskorišćavanje novih tehnoloških dostignuća;
- Predviđanje budućih trendova – Organizacije koje analiziraju tržišne signale i inovacione potencijale mogu se pravovremeno pripremiti za buduće izazove i prilike.

Prava snaga inovacija leži u njihovoj sposobnosti ne samo da unaprede postojeće procese već i da otvore vrata novim mogućnostima koje menjaju igru u industriji.

Odgovornost za korišćenje prednosti inovacija u izvrsnoj organizaciji obično je raspoređena na više nivoa, a ključne uloge igraju sledeći akteri:

- Izvršni tim lideri organizacije – Postavljaju viziju inovacija i donose strateške odluke o njihovom usvajanju;
- Tim za inovacije – Često postoji poseban odeljak ili tim koji identifikuje nove tehnologije, pilotira inovativne projekte i povezuje ih s poslovnim ciljevima;
- Menadžeri sektora, proizvodnja, marketing, operacije – Imaju zadatak da integrišu inovacije u svoje procese kako bi poboljšali efikasnost i konkurentnost;
- Zaposleni i kultura inovacija organizacije, koja podstiče kreativnost i predlaganje inovativnih rešenja na svim nivoima, čime se povećavaju šanse za dugoročan uspeh;
- Eksterni partneri i savetnici, saradnja sa startapovima, istraživačkim centrima i stručnjacima doprinosi razvoju inovacionog ekosistema.

Mala organizacija održivih performansi treba da koristi prednosti inovacija i za poboljšanje trenutnog poslovanja i za buduću transformaciju, zbog toga što:

- inovacije mogu doneti operativna poboljšanja: smanjenje troškova, bolju efikasnost, bolji kvalitet i veću zadovoljnost kupaca;
- čak i male inovacije (npr. digitalni alati, optimizacija toka rada, ekološki materijali) mogu imati veliki uticaj jer se odmah odražavaju na svakodnevni rad;
- inovacije omogućavaju transformaciju poslovnog modela i pripremu za promene u tržištu, tehnologiji i regulativi;
- male organizacije, ako na vreme eksperimentišu sa inovacijama, mogu zauzeti niše koje su velike kompanije spore da prepoznaju;
- održiva konkurentnost podrazumeva ne samo optimizaciju sadašnjeg već i izgradnju temelja za ono što dolazi;
- bitno je ulagati u inkrementalne inovacije (male, stalne promene koje poboljšavaju postojeće procese i proizvode);
- potrebno je paralelno testirati transformacione inovacije (nove usluge, digitalne platforme, cirkularni modeli) kroz pilot-projekte ili partnerstva;
- kao glavni izvor ideja za obe vrste inovacija važno je koristiti povratne informacije od kupaca i partnera;
- mora se voditi balans: deo resursa „za danas” (efikasnost, pouzdanost), deo „za sutra” (rastuće potrebe, održive prilike).

5.3.4 Korišćenje potencijala novih tehnologija

Organizacija koja iskazuje održive performanse procenjuje i koristi potencijal koji nove tehnologije, automatizacija i digitalizacija nude za podršku stvaranju vrednosti i održivosti.

Izvrsna organizacija procenjuje i koristi potencijal koji nove tehnologije, automatizacija i digitalizacija nude za podršku stvaranju vrednosti i održivosti.

Procena i korišćenje potencijala novih tehnologija

Izvrsne organizacije ne vide digitalnu transformaciju samo kao primenu novih tehnologija već kao uvođenje novih digitalnih poslovnih modela koji značajno menjaju način povezivanja sa kupcima i dobavljačima, kreirajući nove lance vrednosti i unapređujući interne procese i interpersonalne odnose unutar kompanije. One eksperimentišu i kontinuirano napreduju u korišćenju velikih količina podataka i automatizovanih sistema za donošenje odluka, što omogućava efikasnije upravljanje resursima i inovacije u poslovanju.

Podrška stvaranju vrednosti

Digitalizacija i automatizacija omogućavaju kompanijama da unaprede efikasnost i efektivnost poslovnih procesa, smanje troškove i povećaju profitabilnost, što su ključni faktori za stvaranje vrednosti. Korišćenjem informacionih sistema i poslovne inteligencije, organizacije bolje razumeju i upravljaju svojim poslovnim procesima, što doprinosi dugoročnoj održivosti i konkurentnosti.

Podrška održivosti

Nove tehnologije, uključujući veštačku inteligenciju i digitalne platforme, koriste se i za unapređenje održivosti poslovanja kroz optimizaciju resursa, smanjenje uticaja na životnu sredinu i razvoj održivih praksi. Digitalna transformacija je postala imperativ za opstanak i pozicioniranje na globalnom tržištu, koje je sve konkurentnije i dinamičnije.

Ukratko, izvrsne organizacije aktivno procenjuju i implementiraju nove tehnologije, automatizaciju i digitalizaciju kao ključne alate za unapređenje poslovnih modela, stvaranje vrednosti i postizanje održivosti u savremenom poslovnom okruženju.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za procenjivanje i korišćenje potencijala novih tehnologija, automatizacije i digitalizacije za podršku stvaranju vrednosti i održivosti najčešće leži na višem rukovodstvu i menadžmentu, posebno na liderima zaduženim za digitalnu transformaciju.

Ključno rukovodstvo i liderstvo

Digitalna transformacija zahteva snažno vođstvo koje uspostavlja jasnu strategiju, definiše ciljeve i vodi organizaciju kroz promene. Obično se formira posvećeni tim ili odeljenje za digitalnu transformaciju, sa imenovanim liderom, koji koordinira procese, prati tehnološke trendove i obezbeđuje da se digitalne inicijative usklade sa poslovnim ciljevima. Ovaj lider i tim sarađuju sa IT sektorom, ali digitalna transformacija nije samo IT pitanje, već obuhvata celu organizaciju, uključujući ljude, strategiju i saradnju unutar firme.

Uloga celokupne organizacije

Osim rukovodstva, uspeh digitalne transformacije zavisi i od angažmana zaposlenih na svim nivoima, jer je promena načina razmišljanja i prilagođavanje kulture ključni deo procesa. Tehnologija je alat, ali ljudi su osnova uspeha transformacije.

Ukratko, odgovornost je prvenstveno na vrhu organizacione strukture kroz jasno rukovodstvo i posvećene timove za digitalnu transformaciju, koji zajedno sa celom organizacijom procenjuju i koriste potencijal novih tehnologija za stvaranje vrednosti i održivosti.

Mala organizacija održivih performansi treba da procenjuje i koristi potencijal novih tehnologija, automatizacije i digitalizacije kao podršku stvaranju vrednosti i održivosti, jer:

- nove tehnologije (*AI, IoT, blockchain*, analitika podataka) mogu omogućiti bolju kontrolu, uvid i inovacije čak i malim timovima;
- automatizacija smanjuje manuelni rad, greške i troškove, a oslobađa zaposlene da se fokusiraju na kreativne i vrednosne zadatke;
- digitalizacija obezbeđuje veću transparentnost, brže donošenje odluka, lakšu komunikaciju i saradnju sa kupcima i partnerima;
- održivost se direktno podržava kroz smanjenje resursne potrošnje, optimizaciju energije, cirkularne procese i praćenje ekoloških uticaja.

Za malu organizaciju to znači:

- početi od proste digitalizacije (npr. cloud alati, digitalne baze podataka, onlajn CRM);
- koristiti pristupačnu automatizaciju (npr. softver za ponavljajuće zadatke, e-fakturisanje, automatizacija marketinga);
- pratiti tehnologije koje podržavaju održivost (npr. alati za praćenje potrošnje energije, reciklažne platforme);
- testirati nove tehnologije kroz mala pilot-rešenja, pre većih ulaganja;
- tehnologije nisu cilj same po sebi – važno je da budu u funkciji misije, strategije i ciljeva održivosti;
- procena isplativosti i jednostavnosti primene je ključna kod malih organizacija.

Mala organizacija treba da procenjuje i koristi potencijal novih tehnologija jer pažljivo izabrane tehnologije, automatizacija i digitalizacija mogu višestruko povećati kapacitete i uticaj male organizacije, dok istovremeno podržavaju njene održive performanse.

5.3.5 Cirkularna i regenerativna ekonomija

Organizacija koja iskazuje održive performanse procenjuje i upravlja, na osnovu cirkularne i regenerativne ekonomije i principa održivosti, čitav životni ciklus postojećih tehnologija i tehnologija u nastajanju kako bi se maksimizirala korist za sve.

Izvrsna organizacija koja se temelji na principima cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i održivog razvoja, mora procenjivati i upravljati čitavim životnim ciklusom postojećih i novih tehnologija kako bi maksimizirala korist za društvo, ekonomiju i okolinu.

Ključni elementi takvog pristupa su:

- Analiza životnog ciklusa – Procena uticaja p/u ili tehnologije od proizvodnje do otpada;
- Cirkularna ekonomija – Dizajniranje proizvoda za ponovnu upotrebu, popravak, recikliranje i smanjenje otpada;
- Regenerativni pristup – Ne samo smanjenje štete već aktivno poboljšanje ekosistema;
- Održivi dizajn – Razvijanje tehnologija koje su energetski delotvorne, koriste obnovljive izvore i minimiziraju negativne uticaje;
- Uključivanje svih interesnih strana – Saradnja s vladom.

Odgovornost za procenu i upravljanje u skladu sa principima cirkularne i regenerativne ekonomije obično je raspodeljena na više sektora unutar organizacije:

- Menadžment održivosti – Odeljenje ili tim koji se bavi strategijama održivog razvoja, uključujući upravljanje resursima, smanjenje otpada i optimizaciju životnog ciklusa proizvoda;
- Odsek za inovacije i istraživanje – Ovaj tim procenjuje nove tehnologije i razvija strategije za njihovu implementaciju u skladu sa principima cirkularne ekonomije;
- Finansijski sektor – Računovodstvo održivosti igra ključnu ulogu u obezbeđivanju tačnih podataka o utrošku resursa i ekološkom uticaju organizacije;
- Operativni menadžment – Odgovoran za implementaciju održivih praksi u svakodnevnim operacijama, uključujući reciklažu, ponovnu upotrebu materijala i smanjenje otpada;

- Ekološki i normativni (inspekcijski) sektor – Obezbeđuje usklađenost sa zakonima i propisima koji podržavaju cirkularnu ekonomiju i održivost.

Sve ove funkcije zajedno doprinose maksimizaciji koristi za organizaciju i društvo kroz održivo upravljanje resursima i tehnologijama.

Mala organizacija održivih performansi treba da procenjuje i upravlja životnim ciklusom postojećih i novih tehnologija na osnovu principa cirkularne i regenerativne ekonomije i šire održivosti, kako bi maksimizovala koristi za sve interesne strane, jer:
- cirkularna ekonomija smanjuje otpad i trošenje resursa, čime se direktno smanjuju troškovi i ekološki uticaj;
- regenerativni pristupi omogućavaju da poslovanje ne samo da minimizira štetu već i aktivno doprinosi obnavljanju resursa i ekosistema;
- holistički pristup životnom ciklusu omogućava predviđanje posledica tehnologija i procesa od dizajna do kraja životnog veka, uključujući reciklažu, obnovu i repurposing;
- mala organizacija može brže testirati i primeniti ove principe, jer ima fleksibilnu strukturu i direktnu kontrolu nad resursima i procesima.

Kako to praktično izgleda:
- Procena životnog ciklusa: analizirati materijale, energiju, emisije i potencijal za reciklažu ili regeneraciju za svaki proizvod ili tehnologiju;
- Dizajn za cirkularnost: birati materijale i procese koji se lako ponovo koriste ili recikliraju;
- Upravljanje novim tehnologijama: proceniti njihov ekološki i društveni uticaj pre implementacije;
- Praćenje i optimizacija: stalno meriti ekološki i društveni učinak i prilagođavati procese da se maksimizira ukupna korist.

Mala organizacija treba da procenjuje i upravlja životnim ciklusom postojećih i novih tehnologija jer primena principa cirkularne i regenerativne ekonomije omogućava maloj organizaciji da stvara dugoročne održive vrednosti, smanjuje rizike i doprinosi pozitivnom uticaju na sve interesne strane.

Literatura

- Six Strategies For Encouraging Creativity And Risk-Taking, 21.06.2023.
- Innovation Culture: Nurturing Creativity and Progress, 25.03.2024.
- Four Tools to Support Creativity and Innovation, 02.06.2025.
- Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing, 01.11.2021.
- Choosing Communication Channels for Stakeholder Engagement, 10.08.2023.
- Who are Key Stakeholders, How to Identify Them, & Their Roles, 29.03.2024.
- Planning and resource allocation models in research-intensive universities: budget allocation and the search for excellence, 04.04.2025.
- Resource allocation beyond firm boundaries: A multi-level model for Open Source innovation, 01.10.2014.
- How to allocate multi-period research resources? Centralized resource allocation for public universities in China using a parallel DEA-based approach, 0108.2022.
- Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies, 02.06.2025.
- 8 technologies, '3Cs' and one new innovation paradigm: How converging tech is redefining value chains, 03.06.2025.
- 10 Essential Reads on Innovation, 19.05.2025.
- Assessing the Impact of Digital Technologies on the Sustainable Development Goals Within the European Union, 27.11.2024.
- Sustainable Development in the Digital Age: Harnessing Emerging Digital Technologies to Catalyze Global SDG Achievement, 15.01.2025.
- Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a Smart Green Planet, 10.11.2021.
- Sustainable Development in the Digital Age: Harnessing Emerging Digital Technologies to Catalyze Global SDG Achievement, 11.01.2025.
- Entrepreneurial growth, value creation and new technologies, 07.09.2023.
- Circular life cycle sustainability assessment: An integrated framework, 13.11.2023.
- A Life Cycle Carbon Assessment and Multi-Criteria Decision-Making Framework for Building Renovation Within the Circular Economy Context: A Case Study, 30.05.2025.
- Application of Life Cycle Assessment For Evaluating Circular Product Systems, 14.06.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

5.4 Korišćenje uvida i znanja zasnovanog na podacima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *obezbeđuje da je identifikovala i koristi podatke potrebne da podrži svoje planove transformacije i upravljanje performansama, p/u i rešenjima koja trenutno nudi;*
- *veoma je vešta u sticanju i vizualizaciji svih bitnih podataka i informacija;*
- *pretvara podatke u informacije i znanje i koristi rezultate da identifikuje potencijalne prilike za stvaranje dalje održive vrednosti;*
- *koristi odgovarajuće upravljanje podacima i obezbeđuje kvalitet i pouzdanost podataka, kao i sajber bezbednost;*
- *koristi veštačku inteligenciju, naprednu analitiku i modele predviđanja da bi izvukla vrednost iz podataka, stekla korisne uvide (spoznaje) i donela odluke na osnovu informacija (podataka);*
- *upravlja i koristi znanje ključnih interesnih strana kako bi stvorila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse;*
- *obezbeđuje da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji pružaju podatke, informacije i znanje;*
- *obezbeđuje, štiti, deli i maksimizira jedinstveno znanje dostupno unutar svoje organizacije.*

5.4.1 Identifikacija i korišćenje podataka za transformaciju

Organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje identifikaciju i korišćenje podataka potrebnih da bi podržala svoje planove transformacije i upravljanje performansama, p/u i rešenjima koja trenutno nudi.

Izvrsna organizacija obezbeđuje identifikaciju i korišćenje ključnih podataka kako bi podržala svoje planove transformacije, upravljanje performansama, kao i razvoj svojih p/u i rešenja. Ovo obuhvata prikupljanje, analizu i primenu podataka u procesu donošenja odluka, strateškog planiranja i optimizacije poslovnih operacija.

Osim toga, takva organizacija implementira efikasne sisteme za upravljanje podacima, koristeći alate za analitiku, veštačku inteligenciju i automatizaciju. Time poboljšava preciznost poslovnih odluka, predviđanje trendova i prilagođavanje tržišnim promenama.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za identifikaciju i korišćenje podataka potrebnih za podršku planovima transformacije, upravljanje performansama, p/u i rešenjima obično je raspodeljena među više ključnih funkcija:

- Direktor za podatke – Glavna osoba odgovorna za strategiju upravljanja podacima, njihovu analizu i korišćenje u procesu donošenja odluka;
- IT sektor – odgovoran za tehnološku infrastrukturu koja omogućava prikupljanje, skladištenje i obradu podataka;
- Menadžment i lideri poslovnih jedinica – postavljaju ciljeve i koriste podatke za donošenje strateških i operativnih odluka;
- Timovi za analitiku i sistem za analizu o podacima – prikupljaju, obrađuju i interpretiraju podatke kako bi pružili uvide koji podržavaju poslovne odluke;
- Timovi za upravljanje performansama – koriste podatke za praćenje rezultata i optimizaciju procesa;
- Odeljenje za pravnu i normativnu usklađenost – obezbeđuje da se podaci koriste u skladu sa zakonskim regulativama.

Ova saradnja omogućava organizaciji da efikasno upravlja podacima i koristi ih za postizanje strateških ciljeva i inovacije.

Mala organizacija održivih performansi treba da identifikuje i koristi adekvatne podatke koji podržavaju njene planove transformacije i upravljanje performansama. Proces upravljanja performansama počinje planiranjem gde se definišu strategija, ciljevi i strateške

inicijative, a za uspostavljanje sistema merenja performansi neophodno je identifikovati sirove podatke, mesto njihovog nastanka, i način merenja pomoću preciznih indikatora koji se mogu lako prikupljati i obrađivati.

Takav pristup omogućava pravovremenu analizu podataka i izveštavanje, što menadžmentu pruža ključne informacije za donošenje odluka i prilagođavanje poslovanja promenama. Ovo je posebno važno za održavanje i unapređenje performansi, bez obzira na veličinu organizacije, jer podaci predstavljaju osnovu za praćenje uspeha i usmeravanje aktivnosti prema postavljenim ciljevima i planovima transformacije.

5.4.2 Sagledavanje bitnih podataka i informacija

Organizacija koja iskazuje održive performanse veoma je vešta u sticanju i vizualizaciji svih bitnih podataka i informacija.

Za izvrsnu organizaciju je ključno sticanje, analiza i vizualizacija svih bitnih podataka i informacija. Kada se podaci efikasno prikupe i strukturiraju, oni postaju korisni alati za donošenje odluka, planiranje i optimizaciju poslovnih ili ličnih ciljeva. Vizualizacija podataka pomaže u prepoznavanju obrazaca i trendova koji mogu biti teški za uočavanje u sirovim informacijama.

Tehnologija danas nudi brojne mogućnosti za organizaciju, kao što su pametni softveri za upravljanje projektima, analitičke platforme, baze podataka i alati za vizuelno prikazivanje podataka. Kombinacija dobre organizacije i adekvatnih vizualizacija povećava efikasnost u radu i doprinosi boljem razumevanju informacija.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za sticanje i vizuelizaciju podataka obično pripada svima ili konkretno:

- Analitičkom timu – Data analitičari i stručnjaci za podatke su odgovorni za prikupljanje, obradu i analizu podataka kako bi ih učinili korisnim za donošenje odluka;
- IT i razvojnom timu – Održavaju baze podataka, razvijaju softverske alate za prikupljanje informacija i obezbeđuju da podaci budu dostupni i tačni;
- Menadžmentu i donosiocima odluka – Koriste obrađene podatke i vizualizacije za strateško planiranje, upravljanje resursima i optimizaciju poslovnih procesa;
- Marketingu i prodajnim timovima – Analiziraju podatke o tržištu, potrošačima i performansama kako bi poboljšali strategije i rezultate;
- Specijalisti za vizualizaciju podataka – Dizajnira interaktivne grafikone, izveštaje i informacione table koji pomažu u boljem razumevanju kompleksnih informacija.

U zavisnosti od veličine i strukture organizacije, ove odgovornosti mogu biti centralizovane ili distribuirane među različitim timovima.

Mala organizacija održivih performansi treba da bude vešta u sticanju i vizualizaciji svih bitnih podataka i informacija. Vizualizacija podataka olakšava čitanje, razumevanje i analizu podataka, što omogućava brže i efikasnije donošenje odluka i upravljanje performansama. Jasni i pregledni vizuelni prikazi, poput grafikona ili kontrolnih tabli (dashboarda), omogućavaju da se brzo prepoznaju trendovi, odstupanja i ključni pokazatelji, što je od primarnog značaja za pravovremenu reakciju i uspešno vođenje poslovanja. Ova veština postaje naročito važna jer vizuelizacija pomaže u prenošenju složenih informacija na jasan i prijemčiv način, što doprinosi efikasnosti male organizacije.

5.4.3 Potencijalne prilike za stvaranje održive vrednosti

Organizacija koja iskazuje održive performanse pretvara podatke u informacije i znanje i koristi rezultate da identifikuje potencijalne prilike za stvaranje dalje održive vrednosti.

IT i razvojni tim pretvaraju podatke u informacije i znanje:

- Podaci su sirove činjenice i brojke;
- Informacije nastaju kada se podaci analiziraju, obrađuju i stavljaju u kontekst tako da dobiju smisao;

- Znanje je rezultat iskustva, učenja i primene informacija u praksi.

Izvrsna organizacija ima razvijene procese i alate za prikupljanje, analizu i obradu podataka, čime ih pretvara u korisne informacije i znanje. To omogućava zaposlenima i menadžmentu da donose bolje odluke.

Organizacije koje teže izvrsnosti koriste stečeno znanje i rezultate analize za:
- prepoznavanje novih tržišnih prilika;
- inovacije u p/u ili procesima;
- unapređenje odnosa sa kupcima i partnerima;
- optimizaciju internih procesa;
- održivo poslovanje (ekonomski, ekološki i društveno odgovorno).

Menadžment i donosioci odluka rade na stvaranju dalje održive vrednosti. Korišćenjem informacija i znanja, izvrsna organizacija:
- brže reaguje na promene u okruženju;
- stalno unapređuje svoje poslovanje;
- gradi konkurentsku prednost;
- obezbeđuje dugoročnu održivost i rast.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za pretvaranje podataka u informacije i znanje, kao i za korišćenje rezultata analize radi identifikacije potencijalnih prilika za stvaranje dalje održive vrednosti, najčešće je poverena timu za analitiku podataka ili data analitičarima. Ovi stručnjaci koriste različite alate i tehnike analize podataka, od statističkih metoda do mašinskog učenja, kako bi prikupljene podatke transformisali u korisne informacije koje pomažu menadžmentu u donošenju strateških odluka.

Pored analitičara, ključnu ulogu imaju i menadžeri i lideri organizacije, koji interpretiraju dobijene informacije i donose odluke o daljim koracima, odnosno o tome kako iskoristiti identifikovane prilike za održivi razvoj i nastavak održivog stvaranja vrednosti.

Dakle, odgovornost je kolektivna, ali centralnu ulogu imaju:
- analitičari podataka koji pretvaraju sirove podatke u informacije i znanje;
- menadžment i lideri koji koriste te informacije za identifikaciju i realizaciju prilika za stvaranje održive vrednosti.

Mala organizacija održivih performansi treba da pretvara podatke u informacije i znanje, kako bi koristila rezultate za identifikaciju potencijalnih prilika za stvaranje dalje održive vrednosti. Podaci sami po sebi nisu dovoljni; njihova vrednost se ogleda kroz analizu i tumačenje koje ih pretvara u informacije korisne za donošenje strateških odluka. Pretvaranje informacija u znanje omogućava organizaciji da unapredi procese, proizvode i usluge, te da stimuliše inovacije i održivi razvoj. Upravljanje znanjem uključuje akviziciju, deljenje i korišćenje znanja tokom celokupnog poslovnog procesa, što je ključno za adaptaciju i kontinuirano unapređenje performansi male organizacije.

5.4.4 Upravljanje podacima

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi odgovarajuće upravljanje podacima i obezbeđuje kvalitet i pouzdanost podataka, kao i sajber bezbednost.

Izvrsna organizacija koristi odgovarajuće upravljanje podacima koje uključuje uspostavljanje jasnih politika, pravila i procesa za pristup, zaštitu i kontrolu kvaliteta podataka. Takvo upravljanje obezbeđuje da podaci budu tačni, potpuni, dosledni, validni i relevantni, što omogućava bolje donošenje odluka i operativnu efikasnost.

Pored kvaliteta i pouzdanosti podataka, izvrsna organizacija implementira i snažne mere sajber bezbednosti koje štite podatke i sisteme od pretnji kao što su malver (zlonamerni softveri), neovlašćeni pristupi i krađa podataka. To podrazumeva enkripciju, kontrolu pristupa, zaštitu mreža i uređaja, kao i obuku zaposlenih o prepoznavanju i prevenciji sajber napada. Efikasna sajber bezbednost je neophodna za očuvanje

poverljivosti informacija, kontinuitet poslovanja i zaštitu od finansijskih gubitaka i gubitaka reputacije.

Dakle, izvrsna organizacija integriše upravljanje podacima sa kvalitetom i pouzdanošću podataka, uz obaveznu primenu savremenih rešenja sajber bezbednosti, čime obezbeđuje sigurnost i usklađenost sa normativnim (inspekcijskim) zahtevima.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje odgovarajućeg upravljanja podacima, obezbeđivanje kvaliteta i pouzdanosti podataka, kao i sajber bezbednosti, raspoređena je kroz više ključnih uloga i timova:

- Rukovodilac upravljanja podacima je odgovoran za upravljanje podacima na nivou cele organizacije. On definiše strategiju upravljanja podacima i obezbeđuje usklađenost sa normativnim (inspekcijskim) zahtevima, uključujući kvalitet i pouzdanost podataka;
- Lice za zaštitu podataka prati usaglašenost sa zakonima o zaštiti podataka, razvija i primenjuje politike zaštite podataka, sprovodi procene uticaja na privatnost i obezbeđuje obuke zaposlenih. Lice za zaštitu podataka je ključna figura za zaštitu podataka o ličnosti i transparentnost u organizaciji;
- Stručnjak za informacionu bezbednost upravlja i sprovodi mere informacione bezbednosti, štiti podatke od neovlašćenog pristupa i drugih bezbednosnih incidenata, razvija strategije za umanjenje rizika i nadgleda tehničke i organizacione mere zaštite podataka;
- Administrator baze podataka je zadužen za integritet, sigurnost i dostupnost baza podataka, kao i za tehničku podršku u upravljanju podacima, što doprinosi kvalitetu i pouzdanosti podataka;
- Tim za podatke, koji može uključivati različite poslovne i tehničke uloge, uspostavlja pravila, standarde i procedure upravljanja podacima, definiše vlasništvo podataka i prati njihov životni ciklus, čime se obezbeđuje doslednost i transparentnost.

Efikasna saradnja između ovih uloga ključna je za holistički pristup zaštiti podataka i sajber bezbednosti, kao i za usklađenost sa normativnim i internim standardima.

Mala organizacija održivih performansi treba da koristi odgovarajuće upravljanje podacima i obezbeđuje kvalitet i pouzdanost podataka, kao i sajber bezbednost. Upravljanje podacima uključuje prikupljanje, skladištenje, klasifikaciju, deljenje, arhiviranje i bezbedno odlaganje podataka, sa jasno definisanim odgovornostima, politikama i standardima. Obezbeđivanje kvaliteta podataka kroz tačnost, konzistentnost i pouzdanost omogućava donošenje verodostojnih odluka. Istovremeno, zaštita podataka putem kontrola pristupa, enkripcije i drugih bezbednosnih mera je ključna za sprečavanje neovlašćenog pristupa i očuvanje poverljivosti. Ovakav pristup pomaže maloj organizaciji da efikasno upravlja podacima i minimizira rizike povezane sa gubitkom ili kompromitovanjem podataka.

5.4.5 Izvlačenje vrednosti iz podataka

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi veštačku inteligenciju, naprednu analitiku i modele predviđanja da bi izvukla vrednost iz podataka, stekla korisne uvide i donela odluke na osnovu informacija (podataka).

Izvrsna organizacija koristi veštačku inteligenciju, naprednu analitiku i modele predviđanja kako bi izvukla maksimalnu vrednost iz podataka. Ovi alati pomažu u analizi ogromne količine informacija, identifikaciji obrazaca i trendova, kao i donošenju odluka zasnovanih na podacima.

Konkretno, *AI* omogućava automatizaciju procesa i poboljšanje tačnosti prognoza, dok napredna analitika pruža dublje uvide u poslovne performanse i ponašanje k/k. Modeli predviđanja igraju ključnu ulogu u strategiji donošenja odluka, pomažući organizacijama da bolje upravljaju resursima, smanje rizik i unaprede konkurentnost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje veštačke inteligencije, napredne analitike i modela predviđanja obično je raspoređena među nekoliko ključnih funkcija i liderskih uloga, uključujući:

- Direktora za podatke – Glavna osoba zadužena za strategiju upravljanja podacima. Obezbeđuje da organizacija optimalno koristi analitiku i *AI* za donošenje poslovnih odluka;
- Direktora za analitiku – Fokusiran na razvoj napredne analitike i primenu modela predviđanja za izvlačenje korisnih uvida;
- Direktora za tehnologiju – Nadgleda tehnološku infrastrukturu i implementaciju *AI* rešenja;
- Tim za izučavanje podataka – Analitičari i stručnjaci za mašinsko učenje koji dizajniraju i optimizuju modele predviđanja;
- Direktora za veštačku inteligenciju – Ako postoji posebna *AI* funkcija, ova osoba vodi razvoj i primenu inteligentnih sistema;
- Menadžera poslovnih jedinica – Koriste analitiku i *AI* u donošenju operativnih i strateških odluka.

Na kraju, uspešna primena ovih tehnologija zahteva saradnju između poslovnog i tehničkog sektora.

Mala organizacija održivih performansi treba da koristi veštačku inteligenciju (AI), naprednu analitiku i modele predviđanja da bi izvukla vrednost iz podataka, stekla korisne uvide i donosila odluke na osnovu informacija i podataka. *AI* može pomoći u automatizaciji analize podataka, prepoznavanju obrazaca i nepravilnosti, kao i u predviđanju budućih trendova, što omogućava pravovremeno identifikovanje prilika i rizika. Takođe, *AI* može unaprediti efikasnost u različitim poslovnim funkcijama, poput marketinga, korisničke podrške i operacija, što je važno za agilnost i konkurentnost male organizacije.

5.4.6 Korišćenje znanja ključnih interesnih strana

Organizacija koja iskazuje održive performanse upravlja i koristi znanje ključnih interesnih strana kako bi stvorila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse.

Izvrsna organizacija aktivno upravlja i koristi znanje ključnih interesnih strana (npr. k/k, zaposlenih, dobavljača, normativnih/inspekcijskih tela, lokalne zajednice) kako bi ostvarila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse, a to postiže kroz:
- Identifikaciju i angažman interesnih strana – Razumevanje njihovih potreba, očekivanja i doprinosa;
- Upravljanje znanjem – Prikupljanje, analiza i deljenje informacija sa interesnim stranama kroz digitalne platforme, radionice i saradnju;
- Stvaranje zajedničke vrednosti – Integracija znanja i resursa interesnih strana u strateške procese (npr. inovacije, održivost, poboljšanje usluga);
- Kontinuirano poboljšanje – Praćenje podataka iz povratnih veza i prilagođavanje poslovanja kako bi se obezbedila dugoročna konkurentnost i održivost.

Primeri dobre prakse uključuju korporativnu društvenu odgovornost, otvorenu komunikaciju, partnerske projekte i uključivanje zaposlenih u donošenje odluka.

Organizacije koje efikasno upravljaju znanjem interesnih strana imaju bolju adaptabilnost, inovativnost i lojalnost k/k, što direktno doprinosi dugoročnom uspehu.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje znanja ključnih interesnih strana radi stvaranja održive vrednosti i poboljšanja performansi uključuje više nivoa upravljanja i različite uloge, npr.:
- Rukovodstvo (top-menadžment) postavlja strategiju i kulturu organizacije koja podržava aktivno uključivanje interesnih strana i obezbeđuje da su interesi ključnih interesnih strana uključeni u dugoročne planove;
- Menadžeri odeljenja (funkcionalni lideri)
  - Upravljaju znanjem zaposlenih, angažuju ih u inovacijama i razvoju;
  - Komuniciraju sa spoljnim interesnim stranama (kupci, dobavljači, normativna/inspekcijska tela);

- Zaduženi za istraživanje i razvoj koriste povratne informacije od k/k i partnera za unapređenje p/u;
- Integrišu ekološke i socijalne aspekte u poslovanje.

- Radnici na svim nivoima daju ideje, prikupljaju informacije sa terena i učestvuju u rešavanju problema;
  - Timovi za unapređenje procesa – Analiziraju podatke od stejkholdera i predlažu promene.

Nijedna pojedinačna osoba nije odgovorna – to je kolektivni napor koji zahteva saradnju svih nivoa organizacije. Najviši menadžment postavlja pravac, srednji menadžment implementira procese, a svi zaposleni doprinose svojim znanjem i komunikacijom.

Izvrsne organizacije imaju jasno definisane procese, uloge i mehanizme za iskorišćavanje znanja interesnih strana, što im omogućava bržu adaptaciju i konkurentsku prednost.

Mala organizacija održivih performansi treba da upravlja i koristi znanje ključnih interesnih strana kako bi stvorila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse. Upravljanje znanjem uključuje sistematsko prikupljanje, organizovanje, deljenje i korišćenje znanja unutar organizacije i između ključnih učesnika. Kroz ovaj proces, organizacija može identifikovati, razvijati i primenjivati postojeće i novo znanje, što doprinosi dinamičkom učenju, inovacijama i donošenju kvalitetnijih odluka. Time se povećava efikasnost, odgovornost i konkurentnost, što direktno utiče na održivu vrednost i poboljšanje performansi organizacije.

5.4.7 Etičko korišćenje i tretiranje podataka, informacija i znanja

Organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji pružaju podatke, informacije i znanje.

Izvrsna organizacija bi trebalo da obezbedi da se podaci, informacije i znanje tretiraju sa najvišim etičkim standardima, u skladu sa pravima i potrebama onih koji ih pružaju, što obuhvata:

- transparentnost – jasno definisane politike o prikupljanju, korišćenju i deljenju podataka;
- saglasnost i privatnost – poštovanje prava pojedinaca na privatnost i obaveštenje o načinu korišćenja njihovih podataka;
- tačnost i integritet – obaveza da se podaci koriste tačno i bez manipulacije;
- pravičnost i dostupnost – omogućavanje ravnopravnog pristupa informacijama i znanju, bez diskriminacije;
- bezbednost – obezbeđivanje da podaci budu zaštićeni od neovlašćenog pristupa ili zloupotrebe.

Upravljanje podacima na etički način ne samo da jača poverenje već i doprinosi dugoročnom uspehu organizacije.

Odgovornost za etičko upravljanje podacima, informacijama i znanjem u izvrsnoj organizaciji je višeslojna i uključuje različite aktere:

- Rukovodstvo i upravu – Najviši nivo organizacije postavlja etičke standarde, definiše politike i obezbeđuje da se principi etičkog upravljanja primenjuju u praksi;
- Odsek za zaštitu podataka i privatnosti – Tim ili pojedinci odgovorni za zaštitu podataka i usklađenost sa zakonima, kao što su GDPR ili druge normativne (inspekcijske) zaštite privatnosti;
- IT i bezbednosni timovi – Obezbeđuju tehničku zaštitu podataka i informacija, sprečavajući neovlašćeni pristup ili zloupotrebu;
- Zaposleni i saradnici – Svi koji rukovode informacijama i znanjem imaju obavezu da postupaju u skladu sa etičkim principima i internim politikama organizacije;

- Revizori i nadzorni organi – Interni ili eksterni nadzornici koji prate kako se podaci tretiraju i koriste, sprečavajući eventualne zloupotrebe;
- Javna i normativna (inspekcijska) tela – U nekim industrijama postoje državne ili nezavisne organizacije koje nadgledaju pridržavanje etičkih normi i zakonodavstva.

Kombinacijom jasnih pravila, edukacije i proaktivnog nadzora, izvrsna organizacija može obezbediti da se podaci koriste na etički način, uz poštovanje svih učesnika.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji ih pružaju. Etičko postupanje podrazumeva transparentnost, poštenje i odgovornost pri prikupljanju, obradi i korišćenju podataka, uključujući zaštitu privatnosti i poverljivosti. Takođe, organizacija treba da poštuje prava davalaca podataka, kao što su pravo na pristup, ispravku, zabranu nepravedne obrade i zaštitu od zloupotrebe podataka, sve prema zakonima o zaštiti podataka o ličnosti i etičkim kodeksima poslovanja. Ovakav pristup ne samo da jača poverenje ključnih interesnih strana već je i pravna i moralna obaveza usklađena sa savremenim standardima zaštite podataka.

5.4.8 Znanje dostupno unutar organizacije

Organizacija koja iskazuje održive performanse obezbeđuje, štiti, deli i maksimizira jedinstveno znanje dostupno unutar svoje organizacije.

Izvrsna organizacija obezbeđuje, štiti, deli i maksimizira jedinstveno znanje dostupno unutar svoje organizacije, i to kroz sistematičan pristup upravljanju znanjem:

- Obezbeđivanjem i zaštitom znanja
  - Organizacija identifikuje i dokumentuje ključno znanje koje je neophodno za realizaciju operativnih aktivnosti, čime se štiti od gubitka znanja usled fluktuacije zaposlenih ili neuspeha u prikupljanju i razmeni informacija;
  - Mehanizmi zaštite znanja uključuju kontrolu pristupa informacijama, zaštitu intelektualne svojine i upotrebu sigurnih IT rešenja, posebno u hibridnim i udaljenim radnim okruženjima.
- Deljenjem znanja
  - Znanje se deli kroz formalne i neformalne kanale: obuke, mentorstvo, sastanke, interne platforme i dokumentaciju, čime se podstiče organizaciono učenje i inovativnost;
  - Ravnomerna raspodela znanja među zaposlenima smatra se osnovom efektivnosti i efikasnosti sistema, a menadžment znanja podstiče zaposlene da znanje ne samo stiču već i aktivno dele i primenjuju.
- Maksimiziranjem i korišćenje znanja
  - Organizacija kontinuirano prikuplja nova znanja kroz analizu procesa, istraživanje potreba za obukom i benchmark analize, a stečena znanja implementira u svakodnevno poslovanje radi unapređenja performansi i konkurentnosti;
  - Maksimiziranje znanja se ogleda u brzom pretvaranju iskustava u dostupne informacije za sve zaposlene, čime se povećava produktivnost, ubrzava donošenje odluka i smanjuje rizik od dupliranja posla.

Ključne koristi od ovakvog pristupa:

- Konkurentska prednost: Znanje je teško imitirati i organizacije koje njime efikasno upravljaju ostvaruju dugoročnu prednost na tržištu;
- Brže donošenje odluka: Dostupnost pravih informacija u pravo vreme omogućava agilnost i efikasnost;
- Inovacije i saradnja: Deljenje znanja podstiče inovacije i bolju saradnju među timovima.
- Otpornost na promene: Organizacija je otpornija na promene i gubitak ključnog znanja, posebno u dinamičnim okruženjima.

Izvrsna organizacija ne samo da obezbeđuje i štiti svoje znanje već ga i aktivno deli i maksimizira njegovu vrednost kroz celokupnu organizaciju. Upravljanje znanjem je

strateški prioritet koji omogućava održivu konkurentsku prednost, brže donošenje odluka, inovacije i otpornost na promene.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obezbeđenje, zaštitu, podelu i maksimiziranje jedinstvenog znanja je višeslojna i deli se na nekoliko ključnih nivoa i aktera:

- Vrhovni menadžment (rukovodstvo) ima ključnu ulogu jer svojim odlukama i postupcima omogućava i podstiče upravljanje znanjem kao strateški prioritet. Bez njihove podrške i uključivanja proces upravljanja znanjem ne može biti uspešno implementiran i održavan;
- Organizacijska struktura i kultura moraju biti fleksibilne, podržavati učenje, razmenu znanja i timski rad. Organizacija treba da kreira okruženje u kome je deljenje znanja podstaknuto i nagrađeno;
- Svi zaposleni su odgovorni za aktivno učešće u procesu deljenja i korišćenja znanja. Praksa pokazuje da članovi timova dokumentuju, prezentuju i pomažu druge kolege, bez obzira na funkciju, čime se znanje širi kroz celu organizaciju;
- Menadžeri srednjeg nivoa i lideri timova često su operativno zaduženi za organizaciju radionica, obuka i mentorstva, kao i za održavanje fokusa na razmenu znanja u svakodnevnom radu.

Dakle, iako je odgovornost formalno na vrhu organizacije, uspešno upravljanje znanjem zahteva angažman i inicijativu svih zaposlenih, uz jasnu podršku i vođstvo menadžmenta, kao i izgrađenu kulturu koja vrednuje i podstiče razmenu i zaštitu znanja.

Mala organizacija održivih performansi treba da obezbedi da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji ih pružaju. Etičko postupanje podrazumeva transparentnost, poštenje i odgovornost pri prikupljanju, obradi i korišćenju podataka, uključujući zaštitu privatnosti i poverljivosti. Takođe, organizacija treba da poštuje prava davalaca podataka, kao što su pravo na pristup, ispravku, zabranu nepravedne obrade i zaštitu od zloupotrebe podataka, sve prema zakonima o zaštiti podataka o ličnosti i etičkim kodeksima poslovanja. Ovakav pristup ne samo da jača poverenje ključnih interesnih strana već je i pravna i moralna obaveza usklađena sa savremenim standardima zaštite podataka.

Literatura

- Can data improve your organization’s operations?, 12.03.2022.
- How to make data indispensable to your organization, 07.04.2025.
- How to prioritize efforts when strengthening an organization’s data maturity, 12.12.2024.
- 17 DATA VISUALIZATION TECHNIQUES ALL PROFESSIONALS SHOULD KNOW, 03.06.2025.
- Data Visualization: Definition, Benefits, and Examples, 15.01.2025.
- The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter?, 01.11.2023.
- Towards a Data-Driven Organisation: Making Data a Strategic Knowledge Asset in SMEs, 20.02.2025.
- Converting Information into Knowledge, 11.07.2021.
- Converting data into information and knowledge: The promise and the reality of electronic medical records18.09. 2015.
- Data Quality Management: Ensuring Accuracy and Reliability, 12.09.2024.
- Data Governance and Quality: Ensuring Data Reliability and Trustworthiness, 22.10.2023.
- Understanding Data Quality: Ensuring Accuracy, Reliability, and Consistency, 16.07.2024.
- What is advanced analytics?, 10.07.2024.
- How AI Data Analysis Enhances Analytics: Key Benefits & Top Tools, 22.05.2024.
- Chapter 6 - Algorithms, Analytics, and Artificial Intelligence: harnessing data to make supply chain decisions, 01.01.2022.
- How stakeholder alignment on sustainability unlocks a competitive advantage, 01.02.2022.
- The role of stakeholder interaction in sustainable business models. A systematic literature review, 10.12.2021.
- Stakeholder engagement: Effective strategies for a green future, 24.08.2024.
- The Ethical Use of Information, 28.06.2024.
- The Governance of Data, Information and Knowledge, in the Digital age, 01.11.2020.
- Data Governance, Privacy, and Ethics, 25.05.2024.
- A New Approach to Knowledge-Sharing Within Organizations, 29.08.2024.
- How to Build a Knowledge Sharing Culture in Your Workplace in 2025, 26.03.2024.
- Understanding Knowledge Sharing: Definition, Benefits, and Best Practices, 14.07.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

5.5 Upravljanje imovinom i resursima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *koristi finansijska sredstva i sredstva (gotovina, kapital, investicije) na uravnotežen i održiv način kako bi obezbedila trenutni uspeh i buduća ulaganja;*
- *odgovorno upravlja materijalnom imovinom i resursima koji su od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe transformacije (uključujući nekretnine, tehnologiju, mašineriju, inventar i materijale);*
- *odgovorno upravlja nematerijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe transformacije (uključujući vlasničke podatke, sopstveni softver/tehnologiju, brend, k/k, patente i intelektualnu svojinu);*
- *koristi i maksimizira vrednost svoje imovine i resursa da bi poboljšala performanse i transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima;*
- *primenjuje principe održivosti i cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa, uključujući ponovnu upotrebu, reciklažu i odlaganje;*
- *izbegava negativan uticaj svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude.*

5.5.1 Korišćenje finansijskih sredstava

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi finansijska sredstva i sredstva (gotovina, kapital, investicije) na uravnotežen i održiv način kako bi obezbedila trenutni uspeh i buduća ulaganja.

To je jedno od ključnih obeležja izvrsne organizacije sa održivim performansama. Takva organizacija strateški koristi finansijska sredstva – gotovinu, kapital i investicije – na način koji je uravnotežen, dugoročno održiv i usklađen sa širim ciljevima organizacije.

Nekoliko karakteristika takvog pristupa su:

- Optimizacija kratkoročnih i dugoročnih ciljeva: Organizacija ne žrtvuje budući razvoj zarad trenutnog profita, već balansira investicije i operativne troškove kako bi obezbedila stabilnost i rast.
- Održivost kao deo finansijskog planiranja: Uključuje procene uticaja investicija na društvenu i ekološku sredinu, čime se minimiziraju rizici i maksimiziraju dugoročne koristi.
- Transparentnost i odgovornost: Pravilno upravljanje sredstvima podrazumeva jasan prikaz tokova novca i odgovornost menadžmenta prema investitorima i drugim interesnim stranama.
- Fleksibilnost i otpornost: Ulaganja se planiraju tako da organizacija ostane otporna na spoljne šokove (npr. ekonomske krize, promene u tržištu).

U izvrsnoj organizaciji sa održivim performansama odgovornost za korišćenje finansijskih sredstava na uravnotežen i održiv način raspodeljena je na više nivoa, ali centralnu ulogu ima vrhunski menadžment. Ovako to obično izgleda:

- Izvršni direktor (*CEO*): Postavlja ton i strategijski pravac. On ili ona obezbeđuje da odluke o korišćenju sredstava budu u skladu sa dugoročnom vizijom održivosti.
- Finansijski direktor (*CFO – Chief Financial Officer*): Direktno odgovoran za finansijsko upravljanje – prati tokove novca, planira budžete i evaluira investicije s obzirom na njihovu održivost i povraćaj.
- Odbor direktora: Ima nadzornu funkciju. Obezbeđuje da menadžment sprovodi odgovornu finansijsku politiku i ocenjuje usklađenost sa ciljevima održivosti.
- Menadžeri sektora/projekata: Na operativnom nivou, oni donose dnevne odluke o trošenju i alokaciji sredstava i moraju da primenjuju principe održivosti u svom domenu.
- Odeljenje za održivost (ako postoji): Pruža smernice, vrši monitoring i daje preporuke kako finansijske odluke utiču na *ESG* faktore (ekološke, društvene i upravljačke).

Dakle, nije to posao samo jedne osobe – održivost u upravljanju sredstvima je timski sport.

Mala organizacija treba da koristi finansijska sredstva na uravnotežen i održiv način. Ovo nije samo dobra praksa već je ključ opstanka i dugoročnog uspeha za malu organizaciju:

- Ograničeni resursi: Sa malo zaposlenih, svaka finansijska greška ili neefikasnost ima mnogo veći uticaj nego u velikoj korporaciji. Nema „dubokih džepova" za spašavanje projekata;
- Otpornost na krize: Uravnotežen pristup stvara finansijski tampon (rezervu) koji vas štiti od neočekivanih troškova, kašnjenja u naplati ili privremenih padova prihoda. Ovo vam obezbeđuje trenutni uspeh kroz stabilnost;
- Mogućnost za rast: Ako sve pare potrošite na tekuće operacije, nećete imati sredstava za buduća ulaganja. Održiv pristup znači da planirate deo profita za razvoj: novu opremu, marketing, obuku zaposlenih ili razvoj novih usluga;
- Privlačenje partnera i investitora: Čak i ako ne tražite spoljne investitore, uravnotežen finansijski menadžment će vas učiniti pouzdanijim partnerom za klijente, dobavljače i banke. Pokazujete da upravljate poslom ozbiljno i odgovorno;
- Konkurentska prednost: Mnoge male organizacije žive od danas do sutra. One koje planiraju i ulažu u budućnost će dugoročno biti uspešnije i izdržaće konkurenciju.

Obezbeđenje održivosti je krucijalno!

- Živite ispod svojih mogućnosti: Nije mudro potrošiti sav profit na kraju meseca. Naviknite se da deo profita ostaje u kompaniji.
- Planiranje i budžetiranje: Pravite godišnji budžet koji uključuje i tekuće troškove i planirana ulaganja. Revidirajte ga redovno.
- „Platite prvo sebi": Ovaj lični finansijski savet važi i za biznis. Kada legne novac od klijenata, prvo izdvojte planirani procenat za „Kantu 2" (rast) i „Kantu 3" (budućnost), a onda koristite ostatak za tekuće troškove.
- Pametno zaduživanje: Ako uzimate kredit, neka bude za jasno definisano ulaganje koje će vam doneti dodatni prihod (npr. kupovina mašine koja povećava proizvodnju), a ne za pokrivanje tekućeg gubitka.

Za malu organizaciju kratkoročni opstanak i dugoročni rast su dve strane istog novčića. Ne možete se fokusirati samo na jedno.

Uravnoteženo i održivo upravljanje finansijama je najmoćniji strateški alat koji imate na raspolaganju, a koji vam omogućava da:

- brzinski reagujete na prilike (trenutni uspeh);
- sigurno planirate i sprovodite poboljšanja (buduća ulaganja).

Početak može biti jednostavan: počnite sa jednostavnim budžetom i ciljem da svakog meseca odvojite određeni iznos za budućnost. Čak i mali iznosi, vremenom, prave veliku razliku.

5.5.2 Upravljanje materijalnom imovinom i resursima

Organizacija koja iskazuje održive performanse odgovorno upravlja materijalnom imovinom i resursima koji su od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe transformacije (uključujući nekretnine, tehnologiju, mašineriju, inventar i materijale).

Izvrsna organizacija ne tretira materijalnu imovinu i resurse samo kao sredstva za rad, već kao strateške poluge koje treba pažljivo i promišljeno razvijati i štititi.

Evo kako to izgleda u praksi:

- Strateško upravljanje infrastrukturom: Bilo da je reč o proizvodnim pogonima, logistici ili IT opremi, održavanje i unapređenje imovine usklađeno je sa dugoročnim ciljevima organizacije;

- Efikasna upotreba resursa: Energija, sirovine i ostali resursi koriste se tako da se minimizira rasipanje, smanje troškovi i ostvari pozitivan uticaj na životnu sredinu;
- Inovacije u održivosti: Uvođenje tehnologija koje produžavaju životni vek opreme, omogućavaju cirkularnu ekonomiju i smanjuju potrebu za novim resursima;
- Procena rizika i otpornosti: Organizacija identifikuje resurse koji su kritični za njen opstanak i unapred razvija planove za zaštitu i alternativne scenarije.

Sve ovo je u funkciji jačanja konkurentske prednosti, lojalnosti interesnih strana i očuvanja vrednosti brenda.

U izvrsnoj organizaciji koja teži održivim performansama upravljanje materijalnom imovinom i strateški važnim resursima je odgovornost koju deli više struktura, ali se centar odgovornosti nalazi kod sledećih ključnih funkcija:
- Direktor za operacije (*COO – Chief Operating Officer*), to je glavni operativni direktor u organizaciji. Uglavnom je zadužen za svakodnevno upravljanje imovinom, proizvodnim kapacitetima i resursima. Njegov zadatak je da uskladi efikasnost operacija sa dugoročnim ciljevima organizacije;
- Direktor za upravljanje imovinom (*Asset Manager*): Ako postoji posebno odeljenje za imovinu, ova uloga preuzima tehničku i finansijsku brigu o opremi, infrastrukturi i dugoročnoj održivosti materijalne baze;
- Direktor za nabavku ili lanac snabdevanja: Odgovoran za nabavku ključnih resursa, ugovaranje sa dobavljačima i optimizaciju troškova bez ugrožavanja održivosti;
- Odbor direktora i vrhovni menadžment: Na strateškom nivou, oni donose odluke o investicijama u kapitalnu imovinu, o diverzifikaciji resursa i otpornosti organizacije na prekide u lancu snabdevanja;
- Menadžeri postrojenja/sektora: Na terenu oni vode računa o pravilnom korišćenju opreme, o održavanju i implementaciji politika koje podstiču odgovorno trošenje resursa.

Pored ovih uloga, ako organizacija ima odeljenje za održivost, ono će se uključiti u procene životnog ciklusa resursa, energetsku efikasnost i u inovacije koje podržavaju strategiju održivog razvoja.

Mala organizacija održivih performansi treba odgovorno upravljati materijalnom imovinom i resursima koji su vitalni za njenu strategiju, performanse i transformacijske potrebe, uključujući nekretnine, tehnologiju, mašineriju, inventar i materijale.

Odgovorno upravljanje imovinom ima ključnu ulogu u dugoročnoj održivosti organizacije. Upravljanje uključuje održavanje i očuvanje imovine (preventivno i prediktivno održavanje), čime se produžava njen vek trajanja i smanjuju troškovi zamene i uticaj na okolinu. Time se optimizuje korišćenje resursa, minimizira otpad i podržava održivi razvoj organizacije i šire zajednice.

Ključne dobiti od odgovornog upravljanja materijalnom imovinom i resursima su:
- Smanjenje rizika: Dobro upravljanje smanjuje rizike poput kvarova, prekida rada i povezanih finansijskih gubitaka;
- Efikasnije korišćenje resursa: Racionalno korišćenje imovine smanjuje nepotreban trošak i negativni uticaj na životnu sredinu;
- Donošenje informisanih odluka: Prikupljenim podacima o stanju i performansama imovine organizacija može pravovremeno i strateški da planira investicije i transformaciju;
- Održavanje usklađenosti sa *ESG* kriterijumima i dugoročna stabilnost poslovanja.

Iako je organizacija mala, upravljanje vitalnom imovinom treba biti plansko i zasnovano na jasnim procedurama i ciljevima, uključujući vođenje evidencije, redovne preglede i održavanje imovine. Primenom principa održivog upravljanja imovinom, organizacija se bolje pozicionira za podršku svojih strateških ciljeva, performansi i potreba za budućom transformacijom.

Da zaključimo – i mala organizacija održivih performansi treba imati odgovoran pristup upravljanju vitalnom materijalnom imovinom kako bi obezbedila efikasnost, smanjila troškove i osigurala dugoročni uspeh, uz očuvanje održivosti i usklađenost sa savremenim standardima upravljanja.

5.5.3 Upravljanje nematerijalnom imovinom i resursima

Organizacija koja iskazuje održive performanse odgovorno upravlja nematerijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe transformacije (uključujući vlasničke podatke, sopstveni softver/tehnologiju, brend, k/k, patente i intelektualnu svojinu).

Izvrsna organizacija sa održivim performansama aktivno upravlja i nematerijalnom imovinom i resursima, jer su oni često ključni za diferencijaciju, dugoročni uspeh i stratešku otpornost.

Ovako to izgleda u praksi:

- Reputacija i brend: Organizacija svesno gradi poverenje među potrošačima, investitorima i zajednicom jer dobar ugled otvara vrata novim partnerstvima i tržištima.
- Znanje i intelektualna svojina: Upravlja se znanjem zaposlenih, autorskim pravima, patentima i poslovnim procesima kao ključnim izvorima konkurentske prednosti.
- Kultura i vrednosti: Neguje se organizaciona kultura koja promoviše odgovornost, inovacije i održivost, jer je to temelj uspešnog dugoročnog poslovanja.
- Lojalnost k/k i odnosi sa interesnim stranama: Održivi odnosi sa potrošačima, dobavljačima, zajednicom i normativnom delatnošću (inspekcijama) nematerijalni su resursi koji štite organizaciju u izazovnim vremenima.
- Digitalna imovina i podaci: U današnjem svetu podaci su nova valuta. Organizacije koje efikasno upravljaju svojim digitalnim resursima stvaraju značajnu stratešku prednost.

Upravljanje ovim nematerijalnim resursima često zahteva sofisticirane pristupe i međufunkcionalnu saradnju.

U izvrsnoj organizaciji koja teži održivim performansama upravljanje nematerijalnom imovinom i ključnim resursima je kolektivna odgovornost, ali određene uloge imaju centralno mesto u tom procesu:

- Izvršni direktor (*CEO*): Postavlja ton kada je reč o kulturi, vrednostima, reputaciji i dugoročnoj strategiji. On/ona obezbeđuje da se nematerijalni resursi (poput znanja, brenda, odnosa sa interesnim stranama) prepoznaju kao strateška imovina;
- Direktor za ljudske resurse: Upravlja znanjem, talentima, organizacionom kulturom i vrednostima koje su ključne za uspeh i održivost;
- Direktor za marketing/brend: Odgovoran za upravljanje reputacijom, imidžom i percepcijom brenda na tržištu;
- Direktor za informacione tehnologije: Ako se digitalni podaci i intelektualna svojina računaju kao nematerijalna imovina, ovaj direktor upravlja digitalnim resursima, sigurnošću podataka i inovacijama;
- Direktor za pravna pitanja: Brine o zaštiti intelektualne svojine (patenti, autorska prava, žigovi), ugovorima i pravnom aspektu nematerijalne imovine;
- Odeljenje za održivost (ako postoji): Koordinira međusektorske inicijative koje se tiču reputacije, odnosa sa zajednicom, *ESG* ciljeva i izgradnje poverenja među interesnim stranama.

Važno je naglasiti da svi zaposleni doprinose očuvanju nematerijalnih resursa kroz svoje ponašanje, komunikaciju i način na koji predstavljaju organizaciju.

Mala organizacija održivih performansi treba odgovorno upravljati nematerijalnom imovinom i resursima koji su od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe

transformacije, uključujući vlasničke podatke, sopstveni softver i tehnologiju, brend, ključne kompetencije, patente i intelektualnu svojinu.

Nematerijalna imovina predstavlja često najvredniji deo imovine organizacije jer uključuje intelektualnu svojinu, brend, *know-how* i druge resurse koji generišu konkurentsku prednost. Odgovorno upravljanje ovom imovinom omogućava bolju zaštitu od neovlašćene upotrebe ili gubitka, što je ključno za održivost i dugoročni razvoj.

Očuvanje i unapređenje nematerijalnih resursa podstiče inovacije i održava jedinstvenost ponude na tržištu.

Intenzivno korišćenje i zaštita intelektualne svojine (patenti, autorska prava, softver) podržava rast i transformaciju poslovanja.

Jaka reputacija i prepoznatljiv brend doprinose jačanju poverenja korisnika i partnera, što doprinosi stabilnosti i rastu organizacije.

Preporuke za male organizacije:
- postaviti jasne politike upravljanja nematerijalnom imovinom, uključujući procenu vrednosti i zaštitu prava;
- ulagati u razvoj vlasničkih tehnologija i softvera, kao i u održavanje i širenje brenda;
- pratiti zakonodavni okvir i koristiti dostupne pravne mehanizme za zaštitu intelektualne svojine.

Ukratko, mala organizacija održivih performansi mora biti proaktivna i odgovorna u upravljanju nematerijalnom imovinom kako bi sačuvala i unapredila svoj dugoročni strateški potencijal i performanse u procesu transformacije.

5.5.4 Maksimiziranje vrednosti imovine i resursa

Organizacija koja iskazuje održive performanse koristi i maksimizira vrednost svoje imovine i resursa da bi poboljšala performanse i transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima.

Organizacija koja postiže održive performanse zaista koristi i maksimizira vrednost svoje imovine i resursa kako bi unapredila performanse i omogućila transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima.
Ključni elementi ovakvog pristupa uključuju:
- Efikasno korišćenje resursa: Kvalitetna organizacija omogućava smanjenje utrošaka (radnih i materijalnih) i vremena potrebnog za proizvodnju i pružanje usluga, što direktno doprinosi nižim troškovima i boljoj konkurentnosti;
- Fleksibilnost i adaptabilnost: Savremene organizacije razvijaju modele za merenje performansi koji su fleksibilni i mogu se brzo prilagoditi promenama ciljeva i strategije, što omogućava pravovremenu reakciju na promene u okruženju i tržišnim zahtevima;
- Praćenje i prilagođavanje eksternim i internim faktorima: Organizacije kontinuirano analiziraju eksterne faktore (tržište, konkurenciju, zakonodavstvo, tehnologiju) i interne faktore (ciljevi, strategija, resursi), i prilagođavaju svoju strukturu i procese kako bi maksimizovale vrednost svoje imovine i resursa;
- Podsticanje inovacija: Usmeravanje na inovacije i primenu novih tehnologija omogućava organizacijama da efikasnije koriste resurse i odgovore na promene tržišnih zahteva;
- Održivo upravljanje imovinom i resursima: Održivo upravljanje podrazumeva racionalno i dugoročno korišćenje resursa, što sprečava degradaciju i omogućava stabilan razvoj i u budućnosti;
- *ESG* standardi: U savremenom poslovanju održive organizacije sve više u obzir uzimaju *ESG* (ekološke, društvene i upravljačke) faktore, jer su oni povezani sa dugoročnom finansijskom uspešnošću i otvaraju mogućnosti za inovacije i održivu transformaciju.

Dakle, izvrsna i održiva organizacija ne samo da koristi postojeću imovinu i resurse već ih i maksimizira kroz stalnu optimizaciju, inovacije i prilagođavanje promenljivim zahtevima tržišta i okruženja, čime obezbeđuje dugoročnu konkurentnost i održivost svog poslovanja.

U izvrsnoj organizaciji koja iskazuje održive performanse odgovornost za korišćenje i maksimiziranje vrednosti imovine i resursa radi poboljšanja performansi i transformacije u skladu sa promenljivim organizacionim i tržišnim zahtevima primarno leži na menadžmentu, odnosno menadžerima na različitim nivoima, uz posebnu ulogu finansijskog menadžmenta:

- Finansijski menadžment ima ključnu odgovornost za sticanje, finansiranje i upravljanje imovinom, kao i za donošenje investicionih i finansijskih odluka koje direktno utiču na efikasnost korišćenja resursa i imovine. On prati troškove, racionalnost upotrebe imovine, njenu efikasnu alokaciju i upotrebu, kao i odluke o investiranju i dezinvestiranju;
- Generalni menadžment i menadžeri funkcionalnih oblasti (proizvodnja, nabavka, prodaja, ljudski resursi) odgovorni su za strateško planiranje, organizovanje, raspodelu i praćenje korišćenja resursa, što uključuje i materijalne i nematerijalne resurse. Njihova uloga je da obezbede optimalno korišćenje resursa u skladu sa ciljevima i strategijom organizacije;
- Institucionalni mehanizmi i stručne službe (u javnom sektoru) takođe imaju odgovornost za efikasno i transparentno upravljanje imovinom, uz poštovanje zakonskih i etičkih standarda, kao i za usklađivanje pravne i knjigovodstvene evidencije o imovini.

Načelo odgovornosti podrazumeva da nosioci ovih funkcija, kao i stručne službe, donose zakonite i ekonomski opravdane odluke, uz stalno praćenje i optimizaciju resursa u cilju postizanja najboljih rezultata sa minimalnim ulaganjem.

Dakle, odgovornost je kolektivna, ali su ključni nosioci odgovornosti menadžment i finansijski menadžment, uz podršku specijalizovanih službi i institucionalnih mehanizama, u zavisnosti od tipa organizacije i sektora.

Mala organizacija održivih performansi treba aktivno koristiti i maksimizirati vrednost svoje imovine i resursa kako bi poboljšala performanse i podržala transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima.

Maksimizacija vrednosti resursa omogućava organizaciji da optimizuje korišćenje dostupnih kapaciteta i minimizira gubitke, što je ključno za prilagođavanje brzim promenama na tržištu i u poslovnom okruženju. Kontinuirana transformacija i prilagođavanje strategiji u skladu sa *ESG (Environmental, Social, Governance)* principima pomažu organizaciji da očuva konkurentsku poziciju i ostvari održivi rast.

Maksimizacija vrednosti imovine (materijalne i nematerijalne) doprinosi efikasnosti i efektivnosti procesa u organizaciji.

Prilagođavanjem upravljanja resursima kratkoročnim i dugoročnim zahtevima obezbeđuje se fleksibilnost i otpornost organizacije na rizike.

Fokus na održivost i inovacije kroz bolje upravljanje resursima doprinosi stvaranju dodatne vrednosti za sve interesne strane i stabilnom razvoju.

Ukratko, mala održiva organizacija treba odgovorno i svesno da maksimizira vrednost svoje imovine i resursa kao ključni faktor za uspešno poslovanje, transformaciju i prilagođavanje dinamičnim uslovima tržišta i organizacije.

5.5.5 Primena principa održivosti, cirkularne i regenerativne ekonomije

Organizacija koja iskazuje održive performanse primenjuje principe održivosti i cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa, uključujući ponovnu upotrebu, reciklažu i odlaganje.

Izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse primenjuje principe održivosti i cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa. To uključuje strategije ponovne upotrebe, reciklaže i odgovornog odlaganja kako bi se smanjio otpad i očuvala vrednost materijala i proizvoda što je duže moguće.

Cirkularna ekonomija, koja se zasniva na principu „uzmi – napravi – popravi – ponovo koristi – recikliraj", zamenjuje tradicionalni linearni model „uzmi – napravi – koristi – baci" i omogućava održiv sistem u kome se materijali neprestano obnavljaju i ponovo koriste, čime se smanjuje ekološki otisak i povećava ekonomska efikasnost.

Upravljanje imovinom u ovom kontekstu podrazumeva održavanje vrednosti i korisnosti zaliha tokom najdužeg mogućeg perioda, uključujući preventivno održavanje, popravke i optimizaciju korišćenja, što doprinosi smanjenju troškova i produženju životnog veka opreme i infrastrukture.

Primena ovih principa omogućava organizacijama da odgovore na zahteve održivog razvoja, smanje negativan uticaj na životnu sredinu i istovremeno ostvare finansijske uštede i nove poslovne mogućnosti, kao što su kreiranje „zelenih" radnih mesta i efikasnije korišćenje resursa.

Dakle, održivo upravljanje imovinom i resursima u izvrsnoj organizaciji podrazumeva integraciju principa cirkularne ekonomije kroz ceo životni ciklus proizvoda i resursa, sa fokusom na ponovnu upotrebu, reciklažu i odgovorno odlaganje.

Odgovornost za primenu principa održivosti, cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa u izvrsnoj organizaciji koja iskazuje održive performanse najčešće je poverena višem menadžmentu, posebno:

- Upraviteljima imovine, koji su odgovorni za strateško planiranje, donošenje odluka o nabavci, održavanju, obnovi, ponovnoj upotrebi, reciklaži i odlaganju imovine, sa ciljem maksimiziranja vrednosti imovine tokom njenog životnog ciklusa;
- Menadžerima održavanja, koji nadziru operativno funkcionisanje imovine na dnevnom nivou i implementiraju održive prakse u upravljanju resursima i imovinom;
- Menadžmentu organizacije koji definiše politiku i strategiju upravljanja imovinom, usklađenu sa principima održivosti i zahtevima cirkularne ekonomije, kao i sa zakonodavnim i normativnim (inspekcijskim) okvirima.
- Specijalizovanim timovima ili službama za održivost i upravljanje resursima, koji prate i implementiraju ekološke i društvene aspekte u poslovanju, i obezbeđuju da se principi ponovne upotrebe, reciklaže i odgovornog odlaganja dosledno primenjuju.

Uspostavljanje sistema upravljanja imovinom koji integriše ove principe zahteva jasno definisane odgovornosti, organizacionu strukturu sa jasnim vođstvom, koordinaciju između funkcija i kontinuiranu obuku zaposlenih o važnosti održivog upravljanja.

Dakle, odgovornost je kolektivna, ali ključnu ulogu imaju asset menadžeri (bave se finansijskim aspektima upravljanja imovinom) i property menadžeri (bave se operativnim upravljanjem pojedinačnim nekretninama) u saradnji sa višim menadžmentom i specijalizovanim službama, koji zajedno obezbeđuju da se principi održivosti i cirkularne ekonomije primenjuju tokom celog životnog ciklusa imovine i resursa.

Mala organizacija održivih performansi treba da primenjuje principe održivosti, cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju svojom imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa – ali na način koji je proporcionalan njenoj veličini, kapacitetima i uticaju.

To je važno zbog:

- Troškovne efikasnosti – Duži životni vek imovine, ponovna upotreba i reciklaža smanjuju ukupne troškove;
- Usklađenost s propisima i standardima – Održivo upravljanje resursima postaje sve češće regulatorni zahtev;
  Reputacije i poverenja – Pokazuje odgovornost prema kupcima, partnerima i zajednici;
- Otpornosti – Regenerativni i cirkularni pristupi smanjuju zavisnost od novih sirovina i dobavljača.

Treba obrati pažnju na:

- imovinu: IT oprema, mašine, vozila, prostor – planirati održavanje, produženje životnog veka i odgovorno odlaganje;
- resurse: energija, voda, materijali – minimizirati potrošnju, reciklirati gde je moguće;
- otpad: uvesti procedure za ponovnu upotrebu, reciklažu, kompostiranje ili saradnju s lokalnim reciklažnim lancem.

Praktična primena (primeri za malu organizaciju)

- Ponovna upotreba: kancelarijski nameštaj i oprema preuređeni ili poklonjeni, umesto bacanja;
- Reciklaža: papir, karton, ambalaža, elektronski otpad kroz sertifikovane partnere;
- Odlaganje: bezbedno i odgovorno – prema lokalnim propisima;
- Regenerativni pristupi: korišćenje energije iz obnovljivih izvora, ozelenjavanje prostora, saradnja s dobavljačima koji primenjuju održive prakse.

Mala organizacija treba da primenjuje principe održivosti, cirkularne i regenerativne ekonomije pragmatično i razmerno svojoj veličini – uz fokus na najveće uticaje i koristi.

5.5.6 Uticaj sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude

Organizacija koja iskazuje održive performanse izbegava negativan uticaj svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude.

Izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse aktivno izbegava negativan uticaj svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude. Takve organizacije primenjuju održive proizvodne i poslovne procese koji smanjuju ukupni uticaj na životnu sredinu, uključujući optimizaciju potrošnje energije, smanjenje emisija ugljenika, efikasno upravljanje otpadom i vodenim resursima, kao i očuvanje zdravlja i sigurnosti zaposlenih.

One takođe usklađuju svoje aktivnosti sa relevantnim zakonodavnim i normativnim (inspekcijskim) okvirima koji određuju kriterijume za negativan uticaj na životnu sredinu i obaveze za zaštitu i unapređivanje životne sredine. Primena principa cirkularne ekonomije, reciklaže i odgovornog odlaganja smanjuje ekološki otisak i doprinosi očuvanju prirodnih resursa za buduće generacije.

Pored ekološke odgovornosti, ove organizacije vode računa i o društvenim aspektima, štiteći prava ljudi na zdravu životnu sredinu i unapređujući kvalitet života zaposlenih i zajednica u kojima posluju.

Dakle, izvrsna organizacija koja teži održivim performansama ne samo da prepoznaje i minimizira negativne uticaje svojih resursa i sredstava već i aktivno implementira mere za njihovo sprečavanje i ublažavanje u skladu sa principima održivog razvoja i zakonskim zahtevima.

U izvrsnoj organizaciji koja iskazuje održive performanse odgovornost za izbegavanje negativnog uticaja sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude prvenstveno leži na menadžmentu kompanije. Menadžment je dužan da organizuje delatnost na ekološki racionalan i ekonomičan način, integrišući ekološke principe u sve faze proizvodnje i poslovanja.

Osim generalnog menadžmenta, ključnu ulogu imaju:

- ekološki menadžment i službe za održivost, koje implementiraju i prate ekološke standarde, kao što su sistemi upravljanja životnom sredinom (npr. EMAS, ISO 14001), i koje pomažu organizaciji da meri, kontroliše i unapređuje svoje ekološke performanse;
- rukovodstvo na svim nivoima, koje je odgovorno za donošenje odluka u skladu sa principima održivog razvoja i društvene odgovornosti (CSR), obezbeđuje da se ekonomski, društveni i ekološki aspekti integrišu u poslovne procese;
- zaposleni i relevantne interne službe, koji sprovode operativne aktivnosti u skladu sa politikama zaštite životne sredine i bezbednosti ljudi.

Ova odgovornost je usklađena sa zakonskim i normativnim (inspekcijskim) zahtevima, kao i sa principima društvene odgovornosti, koji podrazumevaju da organizacije ne samo da minimiziraju štetne uticaje već i aktivno doprinose unapređenju životne sredine i društva.

Dakle, menadžment organizacije, uz podršku specijalizovanih ekoloških službi i angažovanih zaposlenih, nosi ključnu odgovornost za sprečavanje negativnog uticaja sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude u okviru održivog poslovanja.

Mala organizacija održivih performansi treba da izbegava negativan uticaj svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude, ali opet u meri koja je srazmerna njenoj veličini i uticaju.

- Etika i društvena odgovornost – Pokazuje da organizacija ne doprinosi zagađenju, eksploataciji i ne šteti zajednici;
- Usklađenost sa zakonom – Čak i male organizacije podležu propisima o zaštiti životne sredine, otpada i bezbednosti na radu;
- Poverenje i reputacija – Održiva praksa gradi pozitivan imidž kod kupaca, partnera i zaposlenih;
- Održivost poslovanja – Smanjenjem rizika od ekoloških i društvenih posledica jača se otpornost organizacije.

Time mala organizacija u području:

- Energije i resursa: štedi energiju, koristi efikasne uređaje, bira zelene izvore kada je moguće;
- Materijala i proizvoda: izbegava nabavku resursa koji su štetni po ljude ili okolinu (npr. toksične hemikalije);
- Otpada i emisija: reciklira, smanjuje otpad, pravilno odlaže potencijalno opasne materijale;
- Ljudi i zajednice: obezbeđuje sigurne uslove rada, brine o zdravlju i dobrobiti zaposlenih, poštuje lokalnu zajednicu.

Da ne bi bila preopterećena, mala organizacija treba:

- da se fokusira se na najveće rizike i najvažnije resurse;
- da uvede jednostavne interne procedure (npr. pravilo o reciklaži, pravilo o sigurnoj upotrebi hemikalija);
- da sarađuje sa specijalizovanim partnerima (npr. za reciklažu e-otpada ili obuku zaposlenih).

Mala organizacija može napraviti veliku razliku tako što će odgovorno koristiti i upravljati svojim sredstvima i resursima, čime štiti i ljude i životnu sredinu.

Literatura

- Understanding Capital Investment: How It Works and Why It Matters, 2024.
- Sources and Uses of Funds: Your Financial Roadmap, 24.10.2024.
- Understanding the Different Types and Uses of Capital in Finance, 04.05.2024.
- Understanding Tangible and Intangible Assets: Definitions, Differences, and Examples, 2024.
- The Role of a Manager's Intangible Capabilities in Resource Acquisition and Sustainable Competitive Performance, 19. 01.2019.
- 4 Effective Ways to Manage Resources More Efficiently, 21.06.2024.
- What is the key role of intangible assets in a company?, 30.01.2025.
- Intangible Assets: The New Currency Of Business Success, 23.04.2025.
- Tangible−Intangible resource composition and firm success, 01.10.2021.
- The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach, 01.08.2024.
- Complete Guide to Asset Performance Management and Its Benefits in the Industry, 30.04.2025.
- Value Maximization: The Key Objective of Modern Firms, 11.03.2024.
- The Principle of Regeneration in Circular Economy: Revitalising for Resilience, 18.01.2025.
- Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 221 Definitions, 01.07.2023.
- Circular economy and waste management to empower a climate-neutral urban future, 01.10.2023.
- 10 Negative Impacts of Humans on the Environment, 13.04.2023.
- How Businesses Can Reduce Their Environmental Impact with Smart Policies for Sustainability, 21.03.2025.
- IMPACT OF CONSTRUCTION ACTIVITIES ON ENVIRONMENT, 18.01.2023.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)



KRITERIJUM 6

PERCEPCIJE (VIĐENJA) INTERESNIH STRANA

Šta je organizacija postigla i očekuje da postigne u vezi sa usmeravanjem i sprovođenjem:

- *percepcije (viđenja) interesnih strana;*
- *strateških i operativnih performansi?*

Ovaj kriterijum se fokusira na rezultate povratnih informacija ključnih interesnih strana o njihovim iskustvima u radu sa organizacijom i njihovim percepcijama.

Ove percepcije, i kvalitativne i kvantitativne, mogu se odnositi na prošle, kao i na sadašnje ključne interesne strane i mogu se dobiti iz nekoliko izvora. To bi moglo uključivati ankete, fokus (ključne) grupe, rejtinge, štampu ili društvene medije, revizije i eksterno priznanje, zagovaranje, strukturirane sastanke preispitivanja, izveštaje investitora i pohvale/žalbe. Takođe, korišćenje analitike podataka, kao što su analiza emocija i mašinsko učenje, moglo bi da pruži uvid u percepcije interesnih strana.

Pored percepcija koje ključne interesne strane mogu imati o organizaciji i koje su zasnovane na iskustvima iz prve ruke, percepcije mogu biti oblikovane i reputacijom organizacije zbog njenog uticaja na životnu sredinu i društvo, kao što je njen doprinos održivosti, jednakosti i Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija.

Kriterijum 3 opisuje jasnu vezu između načina na koji se organizacija angažuje sa svojim interesnim stranama i percepcije (viđenja) ovih grupa interesnih strana (kriterijum 6). Faktori ponderisanja koje organizacija odredi i primenjuje za pet različitih grupa interesnih strana postavljeni su u kriterijumu 3 i preslikani u kriterijumu 6.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- *zna koliko je uspešna u ispunjavanju svoje svrhe (misije) i sprovođenju svoje strategije da ispuni potrebe i očekivanja svojih ključnih interesnih strana;*
- *koristi svoju analizu prošlih i sadašnjih performansi da bi predvidela buduće performanse;*
- *koristi rezultate percepcije (viđenja) ključnih interesnih strana da ostane informisana i utiče na svoj trenutni pravac upravljanja i izvršenje svoje strategije;*
- *koristi uvide iz percepcije (viđenja) interesnih strana kako bi iskoristila prednosti i identifikovala potrebe za poboljšavanje i transformaciju.*

Primeri rezultata percepcije (viđenja) ključnih interesnih strana i tema koje treba obraditi mogu uključivati, ali nisu navedeni ni po jednom prioritetnom redosledu niti su ograničeni na:

6.1 Rezultate percepcije (viđenja) k/k;
6.2 Rezultate percepcije (viđenja) zaposlenih;
6.3 Rezultate percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana;
6.4 Rezultate percepcije (viđenja) društva;
6.4 Rezultate percepcije (viđenja) partnera i dobavljača.

6.1 Rezultati percepcije (viđenja) k/k

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa, npr.:

- *isporukom ukupnog korisničkog iskustva;*
- *organizacionom kulturom, stavovima i nivoom posvećenosti kupcu od strane zaposlenih;*
- *brendiranjem i reputacijom organizacije, uključujući njene socijalne i ekološke performanse;*
- *p/u i rešenjima koja nudi organizacija;*
- *korišćenjem inovacija za poboljšavanje procesa, p/u i rešenja organizacije;*
- *korišćenjem tehnologije od strane organizacije za realizaciju održive vrednosti;*
- *isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale;*
- *efektivnošću i efikasnošću korišćenih kanala komunikacije.*

6.1.1 Isporuka ukupnog korisničkog iskustva

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama ukupnog korisničkog iskustva?

Izvrsna organizacija zna kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama ukupnog korisničkog iskustva jer prati i analizira svaki dodirni kontakt kupca sa svojim p/u, uključujući i proces isporuke. Korisničko iskustvo obuhvata sve interakcije koje kupac ima sa brendom, od prvog kontakta, preko kupovine, do isporuke i postprodajne podrške, a percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukom su ključni deo tog iskustva.

Organizacije koje uspešno upravljaju korisničkim iskustvom koriste alate i menadžment prakse za praćenje i unapređenje svih faza korisničkog putovanja, uključujući i isporuke, kako bi razumele potrebe i emocije k/k u svakoj fazi i na osnovu toga prilagodile svoje usluge. Na primer, olakšavanje procesa povraćaja proizvoda ili pravovremena i precizna isporuka doprinose pozitivnoj percepciji k/k i njihovom zadovoljstvu.

Percepcija k/k o kvalitetu isporuke direktno utiče na njihovo ukupno zadovoljstvo i lojalnost brendu. Ako je isporuka pravovremena, tačna i u skladu sa očekivanjima, kupac će imati pozitivno iskustvo koje doprinosi njegovom poverenju i ponovnoj kupovini. S druge strane, loša isporuka može narušiti celokupni utisak, čak iako je proizvod kvalitetan.

Dakle, izvrsna organizacija ne samo da zna kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama već aktivno prati i upravlja tim percepcijama kroz celokupno korisničko iskustvo, koristeći povratne informacije k/k i prilagođavajući svoje procese da bi zadovoljila njihove potrebe i očekivanja.

U izvrsnoj organizaciji za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama ukupnog korisničkog iskustva odgovorni su pre svega stručnjaci iz oblasti upravljanja korisničkim iskustvom i analitičari korisničkog iskustva. Oni prikupljaju, analiziraju i interpretiraju povratne informacije k/k, koristeći različite metrike kako bi razumeli kako kupci doživljavaju isporuke i ukupno iskustvo.

Takođe, uloga supervizora kontakt centra je značajna jer oni organizuju rad tima koji direktno komunicira sa kupcima, prate povratne informacije i evaluiraju učinak zaposlenih u pružanju podrške, što je ključno za razumevanje i unapređenje korisničkog iskustva u segmentu isporuke.

Menadžment korisničkog iskustva ima zadatak da integriše prikupljene podatke i uvid u percepciju k/k u strateške odluke, kao i da oblikuje politike i procese koji će poboljšati isporuke i ukupno korisničko iskustvo. Oni takođe koordiniraju upotrebu tehnologija i alata za analitiku i komunikaciju sa kupcima, kao što su platforme za praćenje povratnih informacija i omnikanalna komunikaciona rešenja (integriše i koordinira sve komunikacijske i prodajne kanale).

Dakle, odgovornost je kolektivna, ali ključne uloge imaju:

- analitičari korisničkog iskustva, koji prate i interpretiraju podatke o percepciji k/k;

- supervizori kontakt-centra, koji upravljaju direktnom komunikacijom i prikupljanjem povratnih informacija;
- menadžeri ili timovi, koji integrišu uvide u strategiju i procese organizacije.

Ova sinergija omogućava izvrsnoj organizaciji da ima jasnu i pravovremenu spoznaju o percepcijama k/k u vezi sa isporukama ukupnog korisničkog iskustva.

6.1.2 Organizaciona kultura

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa organizacionom kulturom, stavovima i nivoom posvećenosti kupcu od strane zaposlenih?

Izvrsna organizacija obično nastoji da razume percepcije (viđenja) k/k u vezi sa svojom organizacionom kulturom, stavovima i nivoom posvećenosti kupcu od strane zaposlenih. Ovo može postići kroz različite metode, poput:
- istraživanja i anketa – direktno prikupljanje povratnih informacija od k/k putem anketa ili intervjua;
- analize podataka o zadovoljstvu k/k – praćenje pokazatelja zadovoljstva;
- povratnih informacija sa društvenih mreža i recenzija – analiza komentara i ocena k/k na platformama kao što su Google recenzije, *Trustpilot* (najveća nezavisna platforma za ocene i recenzije k/k) i društvene mreže;
- tajnih kupaca, koji ocenjuju interakciju zaposlenih i korisničku uslugu iz perspektive stvarnih k/k;
- interne evaluacije – redovne procene zaposlenih i njihove interakcije sa kupcima kroz interne revizije i treniranja.

Ako se organizacija aktivno bavi ovim metodama i koristi prikupljene uvide za unapređenje svoje kulture i korisničkog iskustva, onda može biti svesna percepcija k/k.

Izvrsna organizacija nastoji da razume i upravlja percepcijama k/k u vezi sa svojom organizacionom kulturom, stavovima zaposlenih i nivoom posvećenosti korisnicima. To postiže aktivnim prikupljanjem i analizom povratnih informacija putem anketa, direktnih intervjua, društvenih mreža i pokazatelja zadovoljstva k/k.

Pored toga, koriste se tehnike poput mystery shoppinga (tajni kupci), analiza recenzija, internog praćenje performansi zaposlenih i kontinuirane obuke u oblasti korisničke usluge. Organizacije koje kontinuirano slušaju svoje kupce i implementiraju poboljšanja na osnovu njihovih uvida često imaju jasan pregled percepcija i mogu efikasno upravljati korisničkim iskustvom.

U **maloj organizaciji** održivih performansi sa desetak zaposlenih percepcije (viđenja) kupca/korisnika o kulturi, stavovima i posvećenosti zaposlenih su ključni deo reputacije i konkurentnosti.

Šta kupci najčešće očekuju i kako bi to trebalo da izgleda:
- Organizaciona kultura u percepciji kupca
  - Otvorena i transparentna – Kupci treba da osećaju da organizacija komunicira iskreno i bez skrivanja;
  - Prijateljska i dostupna – „Ljudski pristup” je često jača prednost malih organizacija u odnosu na velike;
  - Održivost i odgovornost – Kupac treba da prepozna da organizacija živi ono što obećava (npr. briga o zajednici, prirodi, zaposlenima).
- Stavovi zaposlenih prema kupcu
  - Empatični – Zaposlenima je stalo da razumeju potrebe kupca;
  - Proaktivni – Ne čekaju da kupac naiđe na problem, već predviđaju i nude rešenja;
  - Fleksibilni – Spremni su da se prilagode specifičnim zahtevima, što je često najveća prednost malih organizacija.
- Nivo posvećenosti kupcu
  - Doslednost – Svaki zaposleni pokazuje isti nivo brige, ne zavisi od pojedinca;

- Brzina i dostupnost – Kupac oseća da su zaposleni „uvek tu”, čak i kada se radi o malom timu;
- Dugoročni odnos, a ne samo transakcija – Kupac treba da vidi da organizacija razmišlja o njegovom uspehu, a ne samo o trenutnoj prodaji.

- Kako kupci to prepoznaju u praksi?
  - Komunikacija: ton razgovora, brzina odgovora, personalizacija;
  - Usluga/podrška: način rešavanja problema i spremnost da se ide „korak dalje”;
  - Doslednost vrednosti: kada organizacija govori o održivosti, kupac vidi da se to primenjuje u praksi (npr. manje otpada, odgovorni proizvodi).

Kupac u maloj organizaciji treba da ima percepciju da zaposleni nisu tu samo da prodaju, već da im je iskreno stalo – do ljudi, zajednice i planete.

6.1.3 Brendiranje i reputacija

(čitaj sa 6.3.5)

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa brendiranjem i reputacijom organizacije, uključujući njene socijalne i ekološke performanse?

Izvrsna organizacija mora da poznaje percepcije (viđenja) k/k u vezi sa brendiranjem i reputacijom. Razumevanje kako kupci doživljavaju brend, uključujući njegove socijalne i ekološke performanse, ključno je za održavanje pozitivnog imidža i dugoročnog uspeha, što se ostvaruje:

- Analizom povratnih informacija k/k – Anketiranje, recenzije i komentari na društvenim mrežama pomažu u otkrivanju mišljenja javnosti;
- Praćenjem medija i društvenih mreža – Posmatranje kako se brend spominje u medijima i onlajn diskusijama otkriva opštu percepciju;
- Komparativnim analizama konkurencije – Poređenje reputacije sa konkurentima može dati korisne smernice za poboljšanja;
- Praćenjem indeksa reputacije – Neki alati nude objektivne ocene reputacije na osnovu širokog spektra faktora.

Ako organizacija dobro upravlja ovim percepcijama, može steći poverenje k/k, izgraditi lojalnost i ojačati svoju tržišnu poziciju.

Odgovornost za razumevanje percepcija k/k o brendiranju i reputaciji organizacije obično pripada većem broju timova unutar izvrsne organizacije:

- Marketingu i komunikaciji – Ovaj tim prati kako se brend percipira na tržištu, analizira povratne informacije k/k i upravlja imidžom organizacije;
- Odnosu s kupcima – Direktno komuniciraju s kupcima, analiziraju njihova mišljenja i poboljšavaju interakcije kako bi održali pozitivnu reputaciju;
- Održivosti i društvenoj odgovornosti – Ako organizacija ozbiljno shvata ekološke i socijalne performanse, postoji tim koji prati uticaj organizacije i saopštava inicijative javnosti;
- Odnosima s javnošću – Ovi stručnjaci upravljaju kriznim situacijama, grade pozitivnu sliku kompanije i oblikuju poruke koje dopiru do javnosti;
- Menadžmentu i liderstvu – Viši rukovodioci donose strateške odluke zasnovane na percepciji k/k, jer to direktno utiče na dugoročni uspeh.

Zajedničkim radom ovi timovi obezbeđuju da organizacija ne samo razume kako je percipirana već i proaktivno upravlja svojom reputacijom.

Percepcije (viđenja) kupca **male organizacije** o brendiranju i reputaciji, uključujući socijalne i ekološke performanse, oblikuju se kroz direktno iskustvo i signale koje organizacija šalje. Pošto mala organizacija nema veliki marketinški budžet, kupci često formiraju stav na osnovu autentičnosti i konkretnih dela, a ne samo promotivnih poruka.

- Kako kupci percipiraju brendiranje male organizacije:
  - Autentičnost – Mali brend se vidi kao iskreniji i bliži ljudima nego veliki igrači; kupci očekuju da ono što obećava bude stvarno;
  - Jednostavnost i bliskost – Prepoznaje se lični odnos, pristupačnost i „ljudsko lice" brenda;
  - Svrha i identitet – Kupci žele da razumeju „zašto postojite" i da brend odražava vrednosti održivosti, etike i zajedništva.
- Kako kupci percipiraju reputaciju:
  - Pouzdanost – Da li organizacija isporučuje ono što obeća (kvalitet, vreme, odgovornost);
  - Integritet – Iskrenost u komunikaciji i spremnost da se preuzme odgovornost za greške;
  - Doslednost – Da li se održive vrednosti pokazuju u praksi, a ne samo na rečima.
- Socijalne performanse – Šta kupci primećuju:
  - Fer i ljudski odnos prema zaposlenima – Mala organizacija često deluje kao „porodica" – kupci to vrednuju;
  - Doprinos lokalnoj zajednici – Saradnja sa lokalnim dobavljačima, učešće u društvenim inicijativama;
  - Odnos prema kupcu – Da li kupac oseća da je partner i da se o njemu vodi briga i posle prodaje.
- Ekološke performanse – šta kupci očekuju:
  - Odgovorno korišćenje resursa (npr. manje otpada, reciklirana ambalaža, štednja energije);
  - Transparentnost – da organizacija pokaže šta konkretno radi za životnu sredinu;
  - Inovativnost – mali brendovi se često doživljavaju kao agilni i brzi u primeni zelenih rešenja.
- Kupac male organizacije očekuje da vidi:
  - brend koji je autentičan, blizak i vrednosno orijentisan;
  - reputaciju zasnovanu na poverenju, pouzdanosti i integritetu;
  - socijalne i ekološke performanse koje se ne koriste kao marketinški trik, već kao deo svakodnevnog poslovanja.

Kupci male organizacije percipiraju da je ona „mali, ali iskren i odgovoran igrač" – da drži reč, da brine o ljudima i prirodi, i da im se može verovati.

6.1.4 P/u i rešenja koja nudi organizacija

(čitaj sa 6.3.6)

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa p/u i rešenjima koje nudi organizacija?

Izvrsna organizacija poznaje percepcije (viđenja) k/k u vezi sa svojim p/u i rešenjima kroz kontinuirano merenje i analizu zadovoljstva k/k. Takva organizacija koristi različite metode prikupljanja podataka, kao što su intervjui, upitnici i posmatranje ponašanja k/k, kako bi stekla dubinsko razumevanje potreba, očekivanja i percepcija svojih k/k.

Pored samog kvaliteta p/u, izuzetno je važno da organizacija prati i kvalitet logističkih usluga, jer one značajno utiču na ukupnu percepciju vrednosti p/u. Organizacije koje uspešno upravljaju ovim procesima mogu bolje zadovoljiti zahteve k/k i ostvariti tržišni uspeh.

Takođe, važno je da zaposleni u organizaciji razumeju rezultate istraživanja zadovoljstva k/k i da se na osnovu njih preduzimaju konkretne akcije za poboljšanja, čime se smanjuje jaz između očekivanja k/k i onoga što organizacija pruža.

Izvrsna organizacija ima uspostavljene mehanizme za dvosmernu komunikaciju sa kupcima, prati njihove promene u potrebama i koristi integrisane marketinške komunikacije kako bi kontinuirano prilagođavala svoje p/u tržišnim zahtevima.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za spoznaju percepcija k/k u vezi sa p/u i rešenjima koje organizacija nudi najčešće je dodeljena marketing odeljenju i menadžmentu koji se bavi upravljanjem iskustvom k/k. Marketing igra ključnu ulogu u prikupljanju, analizi i interpretaciji podataka o potrebama, željama i stavovima k/k, kao i u kreiranju p/u koje zadovoljavaju ta očekivanja.

Takođe, sistemi za upravljanje odnosima sa kupcima i sistemi za upravljanje iskustvom k/k zajedno omogućavaju organizaciji da dobije potpuniju sliku o kupcima, uključujući njihove percepcije (viđenja) i povratne informacije, što pomaže u pravovremenom identifikovanju ključnih k/k i njihovih potreba.

U praksi, menadžeri marketinga, menadžeri za korisničku podršku i specijalizovani timovi za analizu podataka o kupcima koordiniraju aktivnosti koje omogućavaju organizaciji da razume i prati percepciju k/k, dok je vrhovni menadžment odgovoran za donošenje odluka na osnovu tih saznanja i za implementaciju strategija usmerenih na kupce.

Kod **male organizacije** sa svega nekoliko zaposlenih percepcije (viđenja) kupca o proizvodu, usluzi i rešenjima oblikuju se kroz kombinaciju kvaliteta ponude i ličnog odnosa koji kupac ima sa organizacijom. One su često specifične i drugačije od očekivanja prema velikim firmama.

- Kako kupac percipira proizvod/uslugu male organizacije
  - Kvalitet i pouzdanost – Kupci očekuju da proizvod/usluga bude bar jednako dobra ili bolja od konkurencije, jer mali tim često gradi reputaciju na izvrsnosti;
  - Autentičnost i specijalizacija – Proizvod se doživljava kao pažljivo razvijen, sa više „ličnog pečata”, a ne kao masovno rešenje;
  - Fleksibilnost – Kupci često misle da mala organizacija može lakše prilagoditi proizvod/uslugu njihovim potrebama;
  - Inovativnost – Mali igrači se doživljavaju kao brži u uvođenju novih ideja i rešenja.
- Kako kupac percipira rešenja koja organizacija nudi
  - Praktičnost i relevantnost – Očekuje se da rešenja odgovore na konkretne potrebe kupca, bez komplikovanih procesa;
  - Personalizacija – Kupac ima osećaj da se rešenja kreiraju „baš za njega”, a ne prema šablonu;
  - Brzina reakcije – Percepcija (viđenje) da mala organizacija može brže od velike kompanije doneti odluku i pružiti rešenje;
  - Bliska saradnja – Rešenja se vide kao rezultat zajedničkog rada, a ne kao gotov proizvod koji se samo isporučuje.
- Dodatne percepcije (viđenja) koje utiču na kupca
  - Poverenje u ljude, a ne u brend – Kupci više gledaju na kompetencije i posvećenost pojedinaca u timu nego na ime organizacije;
  - Toplina i blizina – Kupci često osećaju da „poznaju ljude iza proizvoda”, što im daje sigurnost;
  - Ograničenost resursa – Neki kupci mogu imati sumnju da li mala organizacija može da isporuči na duži rok ili da zadovolji veću potražnju.
- Kupci proizvoda/usluga male organizacije očekuju:
  - kvalitet i pouzdanost bez kompromisa;
  - ličnu pažnju i fleksibilnost u prilagođavanju rešenja;
  - brzu, blisku i iskrenu saradnju;
  - autentičnost i inovativnost – osećaj da kupuju nešto posebno, a ne serijski proizvod.

Kupci male organizacije percipiraju njen proizvod/uslugu i rešenja kao manje formalna, ali više personalizovana, pažljivo oblikovana i zasnovana na direktnom odnosu.

6.1.5 Korišćenje inovacija

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa korišćenjem inovacija za poboljšavanje procesa, p/u i rešenja organizacije?

Izvrsna organizacija često nastoji da razume percepcije (viđenja) k/k o inovacijama koje primenjuje. To može da se postigne kroz različite strategije, kao što su:

- Ankete i istraživanja tržišta – direktno prikupljanje mišljenja k/k o novim procesima, p/u;
- Povratne informacije k/k – analiza komentara, recenzija i ocena koje kupci ostavljaju na digitalnim platformama;
- Praćenje ponašanja k/k – kroz analitiku i podatke o korišćenju inovacija;
- Testiranje koncepta – pilot-projekti i beta verzije proizvoda daju uvid u to kako kupci reaguju na promene.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razumevanje percepcija k/k o inovacijama obično je raspodeljena među nekoliko ključnih funkcija:

- odeljenje za istraživanje tržišta – prikuplja i analizira povratne informacije k/k kroz ankete, intervjue i analitiku;
- odeljenje za korisničku podršku – neposredno komunicira sa kupcima i prikuplja podatke o njihovim iskustvima sa inovacijama;
- marketing i upravljanje p/u – prati reakcije k/k na nove p/u, analizira podatke o prodaji i angažovanju k/k;
- odsek za inovacije ili razvoj p/u – koristi podatke o percepcijama k/k kako bi unapredio dizajn novih rešenja;
- menadžment i strategijski tim – donosi ključne odluke na osnovu uvida iz različitih odeljenja kako bi se inovacije prilagodile očekivanjima tržišta.

Uspešne organizacije povezuju ove timove kroz kontinuiranu razmenu podataka i povratnih informacija, obezbeđujući da inovacije zaista donose vrednost kupcima.

Percepcije kupaca u vezi sa korišćenjem inovacija za poboljšavanje procesa, proizvoda i rešenja **male organizacije** uglavnom su pozitivne, pod uslovom da inovacije vode ka višem kvalitetu, funkcionalnosti i zadovoljenju potreba kupaca. Mali preduzetnički subjekti, zbog svoje fleksibilnosti i sposobnosti brzog prilagođavanja, često uspevaju da brzo uvedu inovacije koje direktno unapređuju proizvod ili uslugu, što povećava poverenje i lojalnost kupaca. Kupci prepoznaju značaj inovacija kao faktora za bolju konkurentnost i prilagođavanje njihovim zahtevima, naročito u dinamičnom tržišnom okruženju gde su brze tehnološke promene česte.

Mala preduzeća se zbog ograničenih resursa fokusiraju na pažljiv izbor inovacionih projekata koji donose konkretnu vrednost kupcima i doprinose produktivnosti i kvalitetu proizvoda ili usluga. Ovaj pristup kupci doživljavaju kao pokazatelj profesionalnosti i odgovornosti kompanije prema njihovim potrebama i tržištu, što doprinosi pozitivnoj percepciji i jačanju brenda male organizacije.

Ključni faktori koji utiču na percepciju kupca uključuju transparentnost u inovacionim procesima, vidljive koristi od inovacija (kao što su bolje karakteristike proizvoda ili efikasniji procesi usluge), kao i komunikaciju koja objašnjava kako inovacije doprinose njihovom iskustvu i vrednosti koju dobijaju. Poboljšanja kroz inovacije male organizacije mogu dodatno osnažiti poverenje i potaknuti dugoročnu saradnju sa kupcima.

6.1.6 Korišćenje tehnologija

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa korišćenjem tehnologije od strane organizacije za realizaciju održive vrednosti?

Izvrsne organizacije obično imaju duboko razumevanje percepcija k/k u vezi sa korišćenjem tehnologije za realizaciju održive vrednosti. One aktivno istražuju i analiziraju stavove, potrebe i očekivanja k/k kako bi obezbedile da njihove tehnološke inicijative budu u skladu sa vrednostima i prioritetima potrošača, što se postiže:

- Istraživanjem tržišta i anketama – Koriste kvantitativne i kvalitativne metode (ankete, fokus grupe, intervjue) da saznaju kako kupci percipiraju njihovu upotrebu tehnologije u održivom poslovanju;
- Analizom povratnih informacija – Prate komentare na društvenim mrežama, recenzije i direktne povratne informacije od k/k;
- Povezivanjem održivosti i korisničkog iskustva – Pokazuju kupcima kako tehnologija doprinosi održivosti (npr. smanjenje otpada, energetska efikasnost, transparentnost u lancu snabdevanja);
- Edukacijom i komunikacijom – Jasno objašnjavaju kako tehnološke inovacije doprinose održivosti, kako bi kupci bolje razumeli i cenili te napore;
- Pouzdanošću i transparentnošću – Izbegavaju lažno predstavljanje održivosti i nude dokaze o stvarnom uticaju.

Zašto je to važno?

Kupci sve više cene kompanije koje se aktivno zalažu za održivost, ali istovremeno očekuju da tehnologija bude laka za korišćenje, efikasna i autentična. Ako organizacija uspešno integriše tehnologiju i održivost na način koji odgovara kupcima, može ostvariti veću lojalnost, bolju reputaciju i konkurentsku prednost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za spoznaju percepcija k/k o korišćenju tehnologije u realizaciji održive vrednosti obično je podržana kroz saradnju više funkcija, a ključne uloge imaju:

- marketing i korisničko istraživanje, koji prikupljaju i analiziraju podatke o stavovima k/k (ankete, fokus grupe, analiza emocija na društvenim mrežama), proučavaju da li kupci prepoznaju i cene održive tehnološke inovacije kompanije;
- odbor za održivost, koji prati globalne trendove u održivosti i tehnologiji i obezbeđuje da su inicijative u skladu sa očekivanjima k/k i standardima;
- proizvodni i tehnološki timovi, koji razumeju tehničke aspekte održivih rešenja i sarađuju sa marketingom da bi preneli prednosti kupcima na razumljiv način;
- korisnička podrška i iskustvo, koja analizira direktne povratne informacije od k/k o tehnologiji i njenom uticaju na održivost i identifikuju barijere u prihvatanju (npr. kompleksnost korišćenja, nedostatak informacija);
- poslovna strategija i upravljanje, koja obezbeđuje da su percepcije (viđenja) k/k uključene u strateške odluke i alocira resurse za istraživanje i obuku tržišta.

Kupci **male organizacije** sa nekoliko zaposlenih generalno imaju pozitivnu percepciju korišćenja tehnologije u realizaciji održive vrednosti, pod uslovom da tehnologija doprinosi unapređenju usluga i proizvoda na način koji je transparentan, efikasan i usklađen sa njihovim potrebama. Digitalna transformacija i upotreba informacionih tehnologija omogućavaju malim preduzećima da prevaziđu tržišne barijere, smanje troškove, povežu se direktnije sa kupcima i poboljšaju korisničko iskustvo, što povećava poverenje i vrednost koje kupci percipiraju.

Kupci posebno cene kada tehnologija omogućava bržu, jednostavniju i pouzdaniju kupovinu ili servis, kao i kad doprinosi održivosti, na primer kroz smanjenje otpada, povećanje efikasnosti procesa ili korišćenje ekološki prihvatljivih rešenja. Međutim, percepcija (viđenje) može biti ograničena i zavisi od nivoa svesti i informisanosti kupaca o tehničkim aspektima i benefitima tehnologije, pa su transparentna komunikacija i edukacija kupaca vrlo važni faktori.

Mala preduzeća u ovoj oblasti često nailaze na prepreke kao što su manjak stručnosti i resursa za punu digitalnu integraciju, ali kupci prepoznaju visok potencijal tehnologije za ostvarenje održive vrednosti, naročito u segmentima sa jasnim dokazima koristi za kupce i društvo. Takođe, implementacija tehnologija kao što su e-trgovina, digitalni marketing i komunikacijski kanali povećavaju konkurentnost i kreiraju dodatnu vrednost za kupce male organizacije.

6.1.7 Isporuke i podrška nakon prodaje

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale?

Izvrsna organizacija koja teži vrhunskim rezultatima u prodaji i zadovoljstvu k/k mora sistematski istraživati i poznavati percepcije (viđenja) svojih k/k o isporukama i postprodajnoj podršci kroz sve kanale prodaje. Ovo znanje se stiče kroz kontinuirano istraživanje zadovoljstva k/k, analizu povratnih informacija i prilagođavanje procesa na osnovu tih saznanja.

Poznavanje percepcija k/k

Istraživanje zadovoljstva k/k je ključan proces za svaku organizaciju koja želi da razume šta kupci misle o njenim p/u, uključujući isporuku i podršku nakon prodaje. Ova istraživanja omogućavaju kompanijama da identifikuju probleme i unaprede svoje procese pre nego što oni postanu veći izazovi. Na osnovu povratnih informacija organizacije mogu preduzeti konkretne korake za poboljšanje kvaliteta usluga, što direktno utiče na povećanje zadovoljstva i lojalnosti k/k.

Isporuka i podrška kroz različite kanale

Kupci danas koriste više kanala za kupovinu i komunikaciju (onlajn, fizičke prodavnice, telefonska podrška, kurirske službe itd.), a njihova očekivanja su visoka: žele pravovremenu isporuku, jasnu komunikaciju i efikasno rešavanje problema nakon kupovine. Izvrsna organizacija mora pratiti kako se kroz svaki od ovih kanala ispunjavaju ta očekivanja i kakve su percepcije (viđenja) k/k o kvalitetu usluge.

Prikupljanje i analiza podataka

Organizacije koriste različite metode za prikupljanje podataka o percepcijama k/k, uključujući ankete, direktne povratne informacije, analizu žalbi i reklamacija, kao i praćenje onlajn recenzija i komentara na forumima i društvenim mrežama. Na osnovu ovih informacija mogu se identifikovati ključne tačke nezadovoljstva, kao što su kašnjenja u isporuci, loša komunikacija ili neadekvatna podrška nakon prodaje.

Prilagođavanje i poboljšanje procesa

Na osnovu prikupljenih podataka izvrsna organizacija prilagođava svoje procese isporuke i postprodajne podrške, uvodi nove kanale komunikacije ili unapređuje postojeće, obučava zaposlene i uvodi fleksibilnije modele isporuke i rešavanja reklamacija. Cilj je da se maksimizira korisničko iskustvo i minimiziraju situacije koje dovode do nezadovoljstva ili gubitka k/k.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za spoznaju percepcija k/k u vezi sa isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale najčešće je dodeljena prodajnom osoblju i službi za korisnike, koja nakon prodaje kontaktira kupca radi prikupljanja povratnih informacija. Prodavci i službe za podršku su direktno uključeni u komunikaciju s kupcima i prikupljanje njihovih stavova i mišljenja o usluzi, čime doprinose razumevanju percepcije (viđenja) k/k.

Pored toga, u organizaciji mogu postojati i posebni timovi ili odeljenja zaduženi za istraživanje zadovoljstva k/k, koji koriste različite tehnike kao što su ankete, intervjui i analiza žalbi, kako bi sistematski pratili i analizirali korisničke percepcije (viđenja) i iskustva kroz sve prodajne i komunikacijske kanale.

Ukratko, odgovornost je zajednička i uključuje:

- prodajno osoblje koje direktno komunicira sa kupcima nakon prodaje i prikuplja povratne informacije;
- službu za korisničku podršku koja prati kvalitet usluge i rešava reklamacije;
- timove za istraživanje tržišta i zadovoljstva k/k koji analiziraju podatke i izvode zaključke za unapređenje usluga.

Ova koordinacija omogućava organizaciji da stekne celovitu sliku o percepciji k/k u vezi sa isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale.

Kupci **male organizacije** imaju važnu percepciju o isporukama i podršci nakon prodaje, posebno kroz različite kanale komunikacije i usluge. Oni očekuju da isporuka bude brza, pouzdana i da proizvod ili usluga stignu u dogovorenom roku i stanju. Takođe, podrška nakon prodaje je često ključna za kupce jer im pruža sigurnost da će dobiti pomoć ukoliko se pojavi problem, što dodatno jača poverenje i lojalnost prema organizaciji.

Percepcija kupaca je pozitivnija kada organizacija ima jasno definisane procese za uslugu korisnicima, uključuje zaposlene na prvoj liniji koji direktno komuniciraju sa kupcima i menadžere koji pružaju podršku tim zaposlenima. Kupci cene kada se organizacija trudi da ih razume, aktivno sluša njihove povratne informacije i brzo reaguje na njihove zahteve ili pritužbe. Značaj ima i višekanalna podrška koja omogućava kupcima da biraju najpogodniji način komunikacije – putem telefona, e-pošte, društvenih mreža ili direktno u prodavnici.

Ukratko, kupci male organizacije vrednuju efikasne, brze i ljubazne isporuke i usluge nakon prodaje, kao i transparentnost u komunikaciji, što stvara pozitivan utisak o organizaciji i podstiče dugoročnu lojalnost.

6.1.8 Efektivnost i efikasnost kanala komunikacije

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa efektivnošću i efikasnošću korišćenih kanala komunikacije?

Izvrsna organizacija treba da poznaje percepcije (viđenja) k/k u vezi sa efektivnošću i efikasnošću korišćenih kanala komunikacije, jer je to ključni deo upravljanja odnosima sa kupcima i unapređenja korisničkog iskustva.

U praksi to znači da organizacija:

- sistematski prikuplja povratne informacije – putem anketa, intervjua, analiza korisničkih interakcija, društvenih mreža, i drugih alata;
- analizira zadovoljstvo komunikacijom – koliko su kanali jasni, dostupni, brzi i korisni iz perspektive k/k;
- upoređuje različite kanale – kako bi utvrdila koji su najefikasniji;
- prilagođava strategiju – na osnovu uvida u percepcije (viđenja) k/k, menja ili poboljšava kanale komunikacije;
- proaktivno komunicira – kako bi smanjila nesporazume, povećala angažovanost i obezbedila dosledno iskustvo.

Ukoliko organizacija to ne radi, ona ne može biti smatrana uistinu „izvrsnom", jer zanemaruje glas k/k i potencijalno ostaje slepa za slabosti svojih komunikacionih procesa.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za spoznaju i praćenje percepcije (viđenja) k/k o efektivnosti i efikasnosti komunikacionih kanala ne pripada samo jednoj osobi ili sektoru, već je zajednička odgovornost, iako su određene funkcije ključne u tom procesu. Konkretno je odgovoran:

- Odsek za marketing i korisničko iskustvo, ima primarnu odgovornost
  - Sprovodi istraživanja zadovoljstva, analize korisničkih putanja i merenje efektivnosti kanala;
  - Prikuplja i tumači podatke o korisničkoj percepciji.
- Odsek za komunikacije / korporativne komunikacije
  - Brine o doslednosti i kvalitetu komunikacije kroz sve kanale;
  - Prati efikasnost poruka i alata kroz koje se korisnici informišu.
- Odsek za korisničku podršku
  - Ima direktan kontakt s korisnicima;
  - Prikuplja operativne uvide o tome kako korisnici doživljavaju određene kanale.
- Menadžment kvaliteta
  - Uključuje merenje korisničkog zadovoljstva kao deo sistema kvaliteta;

- Analizira prigovore, pohvale i sugestije k/k.

- Menadžment (top i srednji nivo)
  - Odgovoran za donošenje strateških odluka na osnovu podataka o korisničkoj percepciji;
  - Obezbeđuje da se uvidi iz prakse prenesu u poboljšanja procesa i alokaciju resursa.

Kupci **male organizacije** ocenjuju efektivnost i efikasnost komunikacionih kanala kroz koje se komunicira kao ključne za kvalitet njihovog iskustva i ukupni doživljaj organizacije. Efikasni kanali omogućavaju pravovremenu, jasnu i preciznu razmenu informacija, dok efektivni kanali doprinose postizanju komunikacionih ciljeva, kao što su razumevanje poruka i rešavanje zahteva kupaca. Kupci cene kanale komunikacije koji su lako dostupni, multifunkcionalni i prilagođeni njihovim preferencijama, kao što su telefon, e-pošta, društvene mreže i čet servisi.

Komunikacija kroz različite kanale treba biti dvosmerna, sa jasnim povratnim informacijama, jer to povećava poverenje i zadovoljstvo kupaca. Mala organizacija često koristi kombinaciju formalnih i neformalnih kanala, gde neformalne komunikacije dodatno obogaćuju informacije i omogućavaju bolju socijalnu interakciju, što kupci pozitivno vrednuju. Kupci takođe pozitivno gledaju na brzinu odgovora na njihove zahteve i transparentnost u komunikaciji, što doprinosi boljem razumevanju usluga i većoj angažovanosti.

Ukratko, za male organizacije ključno je koristiti komunikacione kanale koji su prilagođeni kupcima, podržavaju brzu i jasnu razmenu informacija i pružaju povratne informacije, jer to direktno utiče na percepciju pouzdanosti i profesionalnosti organizacije.

Literatura

- Factors affecting online customer experience of food delivery services during crisis: TISM and Delphi techniques, 01.06.2025.
- 11 Customer Expectation and Perception of Services, 04.06.2025.
- Customer experience dimensions in last-mile delivery: an empirical study on unattended home delivery, 28.09.2022.
- The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective, 03.08.2020.
- ORGANIZATIONAL CULTURE AND CUSTOMER SATISFACTION: A PUBLIC AND BUSINESS ADMINISTRATION PERSPECTIVE, 01.01.2006.
- Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment, 07.01.2021.
- The impact of brand image on customer satisfaction and brand loyalty: A systematic literature review, 3008.2024.
- Brand Reputation and Trust: The Impact on Customer Satisfaction and Loyalty for the Hewlett-Packard Brand, 06.11.2024.
- Impact of customer-based corporate reputation on customer engagement behaviors: customer identification and brand love as mediators and industry type as a moderator, 30.10.2021.
- Customer Perspective of Value for Innovative Products and Services, 01.01.2018.
- 11 Examples of Customer Perceptions, 08.07.2023.
- Customer Perception: Definition, Importance, How to Manage, 07.06.2023.
- Innovative organizations' CSR signaling: Consumer perceptions, expectations, and outcomes, 01.01.2025.
- Competing through innovation: Let the customer judge!, 01.12.2022.
- Commentary: Customer-Perceived Innovation: Considerations for Financial Performance and Methodological Approaches, 07.05.2024.
- Research: Consumers' Sustainability Demands Are Rising, 18.09.2023.
- Integrating perceived sustainability into customer satisfaction models - insights from the Swedish banking and energy sectors, 10.08.2024.
- Consumer Perceptions of Sustainable Development Goals: Conceptualization, Measurement and Contingent Effects, 12.07.2022.
- The Impact of After-Sale Services on Customers' Satisfaction: An Empirical Study on Customers of Electrical Appliances for Carrefour Retail in Amman City–Jordan, 08.08.2024.
- Effects of online retailer after delivery services on repurchase intention: An empirical analysis of customers' past experience and future confidence with the retailer, 04.05.2020.
- Evaluating customer perspectives on omnichannel shopping satisfaction in the fashion retail sector, 30.08.2024.
- How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes?, 02.04.2020.
- Effective Communication Strategies, 20.02.2024.
- How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs, 20.07.2022.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

6.2 Rezultati percepcije (viđenja) ljudi

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa, na primer:

- *organizacionom kulturom;*
- *njihovim iskustvom u radu za organizaciju, uključujući i način upravljanja promenama;*
- *posvećenosti i dostignućima organizacije u pogledu rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti;*
- *načinom na koji se organizacija prilagođava budućim načinima rada, na primer, koegzistencija ljudi koji sarađuju sa robotima, upotreba veštačke inteligencije i proširene i virtuelne stvarnosti;*
- *podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem organizacije;*
- *radnim okruženjem, platom i beneficijama;*
- *dobrobiti i ravnotežom između posla i privatnog života;*
- *upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi;*
- *ugledom (reputacijom) organizacije;*
- *komunikacijom unutar organizacije;*
- *privlačenjem i angažovanjem talenata;*
- *načinom na koji se strategija sprovodi, njihovim doprinosom i stepenom poverenja u buduće pravce i razvoj upravljanja organizacije.*

6.2.1.1 Percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa organizacionom kulturom

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa organizacionom kulturom?

U izvrsnim organizacijama poznavanje percepcija (viđenje) zaposlenih o organizacionoj kulturi obično je ključni faktor uspeha. Takve organizacije redovno prate stavove i osećanja zaposlenih kroz različite metode, kao što su:

- ankete o zadovoljstvu i angažovanju zaposlenih – periodično se sprovode kako bi se identifikovali stavovi o kulturi, vrednostima, komunikaciji i liderstvu;
- fokus grupe i intervjui – omogućavaju dublje razumevanje percepcija i iskustava zaposlenih;
- povratne informacije u realnom vremenu – korišćenje platformi za anonimne povratne informacije ili otvorene kanale komunikacije;
- analiza fluktuacije i izlazni-odlazni intervjui – pomažu u otkrivanju problema u organizacionoj kulturi koji utiču na odlazak ljudi;
- merenje organizacione klime – praćenje pokazatelja kao što su motivacija, poverenje, saradnja i transparentnost.

Izvrsne organizacije ne samo da prikupljaju ove podatke već i deluju na osnovu njih – prilagođavaju kulturu, poboljšavaju komunikaciju i rešavaju probleme kako bi povećali angažovanost i produktivnost.

Ako je organizacija zaista uspešna, onda zaposleni osećaju da su njihovi glasovi saslušani, što doprinosi jačoj organizacionoj kulturi i boljim poslovnim rezultatima.

U izvrsnim organizacijama postoji jasno definisana odgovornost za praćenje, analizu i reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih o organizacionoj kulturi. Obično su uključeni sledeći akteri:

- odeljenje za ljudske resurse, vrši sistemsko prikupljanje podataka (ankete, fokus grupe), analizu trendova i predlaganje intervencija, priprema akcione planove nakon ankete o zadovoljstvu zaposlenih;
- menadžeri i lideri timova, zaduženi za direktnu komunikaciju sa zaposlenima, praćenje klime u timu, brzu reakcija na probleme i sastanke „jedan na jedan” gde se diskutuje o stavovima o kulturi;
- top-menadžment, koji obezbeđuje da je organizaciona kultura u skladu sa strategijom kompanije i da reguliše i inicira prioritete promena na osnovu povratnih informacija od zaposlenih;

- radne grupe i odbori za kulturu (u nekim kompanijama), koji se fokusiraju na unapređenje kulture i optimizaciju radnog iskustva.

Percepcija (viđenje) zaposlenih u **maloj organizaciji** u vezi sa organizacionom kulturom je da ona predstavlja ključni faktor koji oblikuje njihovo ponašanje, motivaciju i osećaj pripadnosti. Zaposleni percipiraju organizacionu kulturu kao stvarni sistem vrednosti, normi i uverenja koji definišu način rada i međuljudske odnose unutar organizacije. Kada je organizaciona kultura orijentisana na zaposlene i podstiče njihovu odgovornost i poverenje, zaposleni se osećaju motivisano, uključeno i priznato, što povećava njihovu efikasnost i želju za ostankom u organizaciji.

U malim organizacijama često se primećuje da zaposleni vrednuju kulturu koja im daje odgovornosti i poverenje, gde se greške gledaju kao prilike za učenje, a ne za kažnjavanje. Dobar odnos među članovima kolektiva i osećaj zajedništva dodatno jačaju njihovu identifikaciju sa organizacijom. Negativne percepcije (viđenja) se javljaju ako zaposleni smatraju da nema dovoljno podrške za njihove lične i profesionalne potrebe ili ako vlada preveliki pritisak bez odgovarajućeg vrednovanja njihovog rada. Sve u svemu, organizaciona kultura u malim firmama je snažan pokretač zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih.

6.2.2 Iskustvo u radu za organizaciju

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa njihovim iskustvom u radu za organizaciju, uključujući i način upravljanja promenama?

Izvrsna organizacija bi trebalo da aktivno poznaje i prati percepciju i zapažanja zaposlenih o njihovom radnom iskustvu, uključujući način upravljanja promenama. To se postiže kroz različite metode, kao što su ankete o zadovoljstvu zaposlenih, direktni razgovori, povratne informacije iz performansi i analiza organizacionih promena.

Kada kompanija razume kako zaposleni doživljavaju radno okruženje, može efikasnije da unapredi procese, poboljša komunikaciju i olakša prilagođavanje promenama. Ključni elementi uključuju transparentnost u donošenju odluka, otvorenu komunikaciju o promenama i podršku zaposlenima u periodima tranzicije.

U izvrsnoj organizaciji postoje jasno definisane odgovornosti za praćenje percepcije (viđenja) zaposlenih o njihovom radnom iskustvu i načinu upravljanja promenama. Ova odgovornost obično pripada odeljenju za ljudske resurse, menadžerima timova, kao i liderima organizacije koji aktivno oblikuju strategiju razvoja, što uključuje:

- redovno prikupljanje povratnih informacija putem anketa, intervjua i neformalnih razgovora;
- analizu i interpretaciju podataka kako bi se identifikovali trendovi i potencijalni izazovi;
- proaktivne mere za poboljšanje iskustva zaposlenih kroz obuku, transparentnu komunikaciju i podršku pri promenama;
- održavanje kulture poverenja, gde zaposleni imaju sigurnost da će njihove povratne informacije biti uzete u obzir.

Najuspešnije kompanije prepoznaju da angažovani i zadovoljni zaposleni doprinose većoj produktivnosti, inovacijama i lojalnosti.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa njihovim iskustvom u radu za organizaciju, uključujući i način upravljanja promenama, ogleda se u nekoliko ključnih aspekata. Zaposleni vrednuju radno okruženje koje im pruža prilike za razvoj, podršku menadžmenta i jasnu komunikaciju tokom promena. Pozitivno iskustvo je povezano sa transparentnošću upravljanja promenama, gde zaposleni osećaju da su uključeni u proces, da su im jasno objašnjeni razlozi i benefiti promena, kao i načini na koje će promene direktno uticati na njih.

Kod malih organizacija, gde je bliska interna komunikacija moguća, zaposleni češće imaju utisak da se njihovi glasovi čuju i da menadžment posvećuje pažnju njihovim

sugestijama i brigama tokom promena. Međutim, negativne percepcije (viđenja) mogu nastati ako promene nisu dovoljno dobro pripremljene, loše komunicirane ili ako se sprovode naglo, što može izazvati nesigurnost i otpor zaposlenih.

Upravljanje promenama koje je participativno i uključuje kontinuiranu edukaciju i podršku zaposlenima u malim organizacijama doprinosi boljoj prilagodljivosti i zadovoljstvu zaposlenih, dok rigidni i monolitski pristupi često smanjuju motivaciju i angažovanost. Dakle, pozitivno iskustvo zaposlenih je usko povezano sa kvalitetom menadžmenta promena i atmosfere poverenja i podrške u organizaciji.

6.2.3 Posvećenost i dostignuća organizacije

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa posvećenosti i dostignućima organizacije u pogledu rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti?

Izvrsna organizacija koja teži rodnoj ravnopravnosti, paritetu, različitosti i obuhvatu svih treba da poseduje podatke o percepcijama zaposlenih u vezi sa posvećenošću i dostignućima organizacije na ovim poljima. Prikupljanje i analiza ovih podataka je deo savremenih praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacione kulture.

Kako se prikupljaju podaci o percepcijama zaposlenih?

- Najčešći način su anonimne ankete i upitnici koji se fokusiraju na iskustva zaposlenih, njihovu percepciju jednakosti, uključenosti, poštovanja i pravičnosti u organizaciji.
- Ove ankete omogućavaju organizaciji da identifikuje potencijalne probleme, meri napredak i prepozna oblasti koje zahtevaju dodatnu pažnju i unapređenje.
- Pitanja u ovim anketama obuhvataju teme kao što su: osećaj pripadnosti, ravnopravnost u prilikama za napredovanje, poštovanje različitosti, podrška menadžmenta, iskustva sa diskriminacijom ili pristrasnošću, i uopšte koliko se zaposleni osećaju vrednovano bez obzira na pol, uzrast, poreklo ili druge karakteristike.
- Povratne informacije iz ovih anketa koriste se za oblikovanje i prilagođavanje strategija različitosti i uključenosti, kao i za transparentno izveštavanje o napretku.

Zašto su ovi podaci važni?

- Prikupljanje i analiza ovih percepcija omogućava organizaciji da prepozna stvarne izazove i uspehe, a ne samo formalne politike ili deklaracije.
- Ovi podaci su ključni za održavanje konkurentske prednosti, jer doprinose privlačenju i zadržavanju talenata, jačanju inovativnosti i izgradnji pozitivne organizacione kulture.
- Redovno praćenje percepcija zaposlenih pokazuje posvećenost organizacije principima jednakosti i uključenosti (obuhvata) svih, što povećava poverenje i angažovanost zaposlenih.

Izvrsna organizacija ne samo da ima formalizovane politike i procedure za rodnu ravnopravnost, paritet, različitost i inkluziju (obuhvat i uključenost) već i sistematski prikuplja i analizira podatke o percepcijama zaposlenih u vezi sa ovim pitanjima. Ovi podaci su osnova za kontinuirano unapređenje i pokazatelj stvarne posvećenosti organizacije ovim vrednostima.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za pokretanje aktivnosti vezanih za percepcije (viđenja) zaposlenih o posvećenosti i dostignućima u oblasti rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti (obuhvata) svih, jasno je definisana i institucionalizovana.

Prema relevantnim izvorima, odgovornost za ove aktivnosti može biti raspoređena na više načina:

- Organizacija može imenovati osobu, specijalizovanu jedinicu ili tim koji su zaduženi za pitanja rodne ravnopravnosti i različitosti;
- Ove odgovornosti mogu biti uključene u opise poslova, planove rada i procene učinka pojedinih članova osoblja;
- Menadžment, posebno vrhunski menadžeri, imaju ključnu ulogu u javnom promovisanja i praćenju sprovođenja aktivnosti, kao i u obezbeđivanju potrebnih resursa i političke volje za realizaciju ovih ciljeva;

- Sistemi odgovornosti su od suštinskog značaja – od pojedinačne do kolektivne odgovornosti, uključujući postavljanje i procenu godišnjih ciljeva za implementaciju strategije rodne ravnopravnosti;
- Aktivnosti uključuju organizovanje procena, sprovođenje anketa među zaposlenima, izradu i praćenje akcionih planova, kao i izveštavanje o napretku.

Dakle, u izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za pokretanje i sprovođenje aktivnosti koje se odnose na percepciju zaposlenih o posvećenosti i dostignućima u oblasti rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti (obuhvatu) svih, a ta odgovornost je integrisana u organizacionu strukturu i procese.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa posvećenošću i dostignućima organizacije u pogledu rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti može biti ambivalentna i zavisi od konkretnih aktivnosti i interne prakse organizacije. U okruženjima gde postoji jasna posvećenost rodnoj ravnopravnosti kroz primenu politika, obuka i podrške zaposlenima, zaposleni se osećaju vrednovano i poštovano, što doprinosi pozitivnoj percepciji i većem angažmanu.

Međutim, u mnogim organizacijama, uključujući i male, prisutni su tradicionalni stavovi i stereotipi o rodnim ulogama koji mogu ograničiti stvarnu ravnopravnost i raznolikost. Zaposleni mogu prepoznati da postoji potreba za dodatnim naporima u kreiranju inkluzivnog radnog okruženja koje promoviše raznovrsnost i istovremeno se bori protiv diskriminacije i rodnih stereotipa. Sveobuhvatno uključivanje rodne ravnopravnosti i različitosti zahteva institucionalne mere poput razvoja politika, obuka, transparentnih procesa zapošljavanja i napredovanja, kao i mehanizama za rešavanje neželjenih oblika ponašanja.

U malim organizacijama, gde su radni odnosi često bliži i transparentniji, implementacija ovih principa može biti efikasnija ako postoji jasna svest uprave i zaposlenih, kao i aktivna uključenost svih u stvaranje fer i podržavajuće radne sredine. Ukoliko ova posvećenost nije jasno vidljiva ili primenjiva, zaposleni mogu percipirati rodnu ravnopravnost kao sporednu temu ili izazov koji organizacija tek treba da adresira.

6.2.4 Prilagođavanje budućim načinima rada

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa načinom na koji se organizacija prilagođava budućim načinima rada, na primer, koegzistencija ljudi koji sarađuju sa robotima, upotreba veštačke inteligencije i proširene i virtuelne stvarnosti?

Prema istraživanjima, digitalna transformacija radnih mesta donosi značajne promene u poslovnim modelima, pri čemu veštačka inteligencija i automatizacija preuzimaju rutinske zadatke, omogućavajući zaposlenima da se fokusiraju na kreativnije i složenije projekte. Takođe, fleksibilnost rada, uključujući rad od kuće i četvorodnevnu radnu nedelju, postaje ključna za zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacije koje uspešno integrišu ove tehnologije u svoje poslovanje mogu poboljšati produktivnost, inovacije i zadovoljstvo zaposlenih, ali je važno da se pri tome vodi računa o etičkim izazovima, sigurnosti podataka i transparentnosti zarada.

Odgovornost za razumevanje i delovanje po percepcijama zaposlenih o budućim načinima rada obično pripada menadžmentu, odeljenju za ljudske resurse i liderima digitalne transformacije.

Menadžeri su ključni u praćenju performansi zaposlenih i prilagođavanju strategija kako bi se obezbedilo da organizacija ostane konkurentna. Odeljenje ljudskih resursa igra važnu ulogu u komunikaciji sa zaposlenima, obezbeđuje da se njihove percepcije (viđenja) uzmu u obzir pri donošenju odluka o radnom okruženju. Takođe, lideri digitalne transformacije i IT stručnjaci su odgovorni za implementaciju novih tehnologija, kao što su veštačka inteligencija i automatizacija, a istovremeno obezbeđuju da zaposleni budu adekvatno obučeni i podržani u procesu prilagođavanja.

Zaposleni u **malim organizacijama** uglavnom percipiraju prilagođavanje budućim načinima rada kao izazovan, ali i neophodan proces koji zahteva stalno učenje i fleksibilnost. Koegzistencija ljudi i robota, integracija veštačke inteligencije (AI), kao i upotreba proširene (AR) i virtuelne stvarnosti (VR) smatraju se potencijalno korisnim alatima koji mogu unaprediti efikasnost i kvalitet rada, ali istovremeno izazivaju i određenu dozu nesigurnosti zbog promena u radnim zadacima i potrebnim veštinama.

Zaposleni prepoznaju da je podrška organizacije u vidu obuka, mentorstva i kontinuiranog usavršavanja ključna za uspešnu adaptaciju na nove tehnologije i načine rada. Male organizacije koje ulažu u digitalnu transformaciju i obuku zaposlenih stvaraju pozitivniju percepciju, jer zaposlenima omogućavaju da se osećaju spremnijim i sigurnijim u svoje uloge, dok se strah od zamene ljudskog rada tehnologijom smanjuje.

Takođe, jasna i kontinuirana komunikacija menadžmenta o strategiji promene, ciljevima i uticaju novih tehnologija na posao i zaposlene dodatno doprinosi prihvatanju i aktivnom uključivanju zaposlenih u procese transformacije. Fleksibilnost organizacije i sposobnost da brzo uvede nove tehnologije, uz istovremenu podršku ljudskom faktoru, percipira se kao značajan pokazatelj otpornosti i spremnosti za budućnost rada u malim organizacijama.

6.2.5 Podrška, osnaživanje, prepoznavanje i razvoj organizacije

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem organizacije?

Izvrsna organizacija poznaje percepcije zaposlenih u vezi sa podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem organizacije kroz različite mehanizme i prakse koje direktno utiču na motivaciju, angažovanost i produktivnost zaposlenih.

Organizacije koje žele da budu izvrsne aktivno pružaju podršku zaposlenima kroz konstruktivne povratne informacije, transparentnu komunikaciju i delegiranje ovlašćenja. Time zaposlenima daju osećaj da su cenjeni, podržani i da im se veruje, što povećava njihovu lojalnost i spremnost da ulože dodatni trud u dostizanje ciljeva kompanije. Osnaživanje podrazumeva i kontinuirani razvoj veština zaposlenih kroz obuke, mentorstvo i prilike za profesionalni rast, što doprinosi efikasnosti i inovativnosti unutar organizacije.

Prepoznavanje doprinosa zaposlenih kroz nagrade, pohvale i javno priznanje je ključni element koji motiviše zaposlene da nastave sa visokim angažmanom. Organizacije koje neguju kulturu prepoznavanja i razvoja stvaraju pozitivnu radnu atmosferu u kojoj zaposleni osećaju pripadnost i poštovanje, što vodi ka većem zadovoljstvu poslom i lojalnosti.

Izvrsne organizacije razvijaju menadžerske veštine koje omogućavaju efikasno upravljanje ljudima i resursima, kao i uspostavljanje otvorenih komunikacionih kanala. Zaposleni imaju mogućnost da izraze svoje mišljenje i budu uključeni u donošenje odluka, što doprinosi osećaju kontrole i samopouzdanja.

Dakle, izvrsna organizacija ne samo da poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih o podršci, osnaživanju, prepoznavanju i razvoju već i aktivno radi na njihovom unapređenju kroz konkretne prakse i politike koje podstiču motivaciju, angažovanost i profesionalni razvoj zaposlenih.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem. Ovaj zadatak najčešće je poveren stručnjacima za ljudske resurse u saradnji sa neposrednim rukovodiocima i uz podršku top-menadžmenta.

Sistem procene uspešnosti zaposlenih, koji uključuje i praćenje njihovih percepcija i zadovoljstva, treba da bude formalno uspostavljen i kontinuirano primenjivan kako bi se omogućilo redovno i sistematično prikupljanje povratnih informacija, kao i pravovremeno reagovanje na njih. Menadžeri imaju ključnu ulogu u ovom procesu jer su oni ti koji

neposredno procenjuju i komuniciraju sa zaposlenima o njihovim performansama, potrebama za podrškom i razvojem.

Takođe, sistem procene treba da obuhvati i elemente profesionalnog razvoja i usavršavanja zaposlenih, što podrazumeva da neko u organizaciji prati i inicira aktivnosti koje osnažuju zaposlene i prepoznaju njihov doprinos. Bez takve odgovornosti i sistema, percepcije zaposlenih mogu ostati neprimećene, što može negativno uticati na njihovu motivaciju i angažovanost.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem unutar organizacije je ključna za njihovo zadovoljstvo, angažovanost i lojalnost. Zaposleni pozitivno vrednuju organizacije koje aktivno ulažu u njihov profesionalni razvoj kroz različite programe obuke, mentorski rad i mogućnosti za napredovanje. Sistematska podrška u vidu redovnog davanja povratnih informacija, prepoznavanja zasluga i usklađivanja ličnih ciljeva sa ciljevima organizacije doprinosi osećaju osnaženosti i motivisanosti zaposlenih.

U malim organizacijama, gde je odnos sa menadžmentom neposredniji, uspešna komunikacija i transparentan pristup razvoju zaposlenih unapređuju poverenje i stvaraju atmosferu u kojoj se zaposleni osećaju cenjeno i stimulisano da daju svoj maksimum. Takođe, mogućnost rotacije poslova, obogaćivanja zadataka i uključivanja u strateške inicijative povećava njihovu multifunkcionalnost i profesionalno zadovoljstvo.

Organizacije koje se brinu o razvoju zaposlenih prate njihov lični i profesionalni rast kroz aplikaciju različitih metoda, uključujući formalne obuke, procenu razvojnog potencijala, mentorstvo i podršku u izgradnji karijere, što dugoročno doprinosi jačanju konkurentske sposobnosti i adaptibilnosti organizacije.

6.2.6 Radno okruženje, plata i beneficije

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa radnim okruženjem, platom i beneficijama?

Izvrsna organizacija obično dobro poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih o radnom okruženju, platama i beneficijama jer razume da su zadovoljni zaposleni ključni za dugoročni uspeh, što se ostvaruje kroz:

- redovna istraživanja zadovoljstva zaposlenih, npr. anonimne ankete pružaju uvid u to kako zaposleni doživljavaju radnu atmosferu, plate, benefite i liderstvo;
- povratne informacije preko kratkih čestih anketa o promenama u stavovima zaposlenih;
- otvoreni kanali komunikacije, menadžera i redovnog razgovara odseka za ljudske resurse sa zaposlenima kako bi razumeli njihove potrebe i frustracije;
- *benčmarking* plata i beneficija, poređenjem sa tržištem kako bi se obezbedilo da kompenzacije budu konkurentne i spoljnjim istraživanjima;
- analiza fluktuacije i „izlaznih intervjua", razlozi odlaska zaposlenih često otkrivaju probleme u platama, kulturi ili beneficijama;
- fleksibilni rad.

Ako organizacija ne prati percepcije (viđenja) zaposlenih, rizikuje gubitak ključnih kadrova i pad performansi. Stoga, najuspešnije firme kontinuirano mere i reaguju na povratne informacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih o radnom okruženju, platama i beneficijama je podeljena između više ključnih aktera, ali uz jasno definisane uloge:

- odeljenje za ljudske resurse, sistemski prikuplja i analizira povratne informacije; identifikuje trendove, predlaže promene politika;
- menadžeri / *Team Leaderi*, top-menadžment, zaposleni putem radnih grupa i anonimnih kanala.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa radnim okruženjem, platom i beneficijama ima višestruke dimenzije koje utiču na njihovo zadovoljstvo i angažovanost. Zadovoljstvo radnim okruženjem dolazi od transparentne i otvorene komunikacije, od poverenja od strane menadžmenta, fleksibilnog radnog vremena, kao i od mogućnosti za lični razvoj i učenje. Zaposleni cene kada im se daje autonomija u organizaciji vremena i rada, kao i kada su uslovi rada sigurni, prijatni i ergonomski prilagođeni.

Međutim, percepcija (viđenje) u vezi sa platama i beneficijama je često kritičnija. Zaposleni očekuju poštenu i konkurentnu naknadu za svoj rad koja je u skladu sa tržišnim standardima i vrednošću koju stvaraju, kao i dodatne beneficije koje mogu poboljšati kvalitet njihovog života, poput fleksibilnosti u radu, zdravstvenog osiguranja ili dodatnih slobodnih dana. Pomanjkanje adekvatnih beneficija i niska plata u poređenju sa konkurencijom mogu negativno uticati na motivaciju i dovesti do visokog stepena fluktuacije.

Sveukupno, radno okruženje koje podržava otvorenu komunikaciju, poštuje ravnotežu između poslovnog i privatnog života i pruža jasne mogućnosti za razvoj i nagrađivanje, zajedno sa fer i transparentnim sistemom plata i beneficija, kreira pozitivnu percepciju i visoko zadovoljstvo zaposlenih u maloj organizaciji.

6.2.7 Balans između posla i privatnog života

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa dobrobiti i balansom između posla i privatnog života?

Izvrsna organizacija koja brine o svojim zaposlenima obično prati njihove percepcije (viđenja) o dobrobiti i balansu između posla i privatnog života kroz različite metode. To može uključivati ankete o zadovoljstvu zaposlenih, redovne evaluacije, otvorene razgovore s menadžerima, pa čak i analizu produktivnosti i nivoa stresa.

Kvalitetne organizacije sve više implementiraju fleksibilne radne modele, programe za mentalno zdravlje i inicijative koje podstiču zdrav balans između privatnog i poslovnog života. Njihov cilj je ne samo povećati efikasnost rada već i postići dugoročnu dobrobit zaposlenih, jer su srećni i motivisani ljudi ujedno i produktivniji.

U izvrsnim organizacijama postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih kada je u pitanju njihova dobrobit i balans između posla i privatnog života. Obično su za to zaduženi odeljenje ljudskih resursa, menadžeri ili čak posebni timovi posvećeni dobrobiti zaposlenih, što uključuje:

- Redovne ankete i evaluacije – Prati se zadovoljstvo zaposlenih kroz povratne informacije;
- Menadžerske intervencije – Direktni nadređeni mogu prilagoditi radno opterećenje ili ponuditi fleksibilniji radni aranžman;
- Programi podrške – Psihološka podrška, mentorski programi i inicijative za profesionalni razvoj;
- Proaktivne politike – Fleksibilno radno vreme, mogućnost rada od kuće, dodatni slobodni dani ili programi zdravlja.

Ako rezultati istraživanja pokazuju kritične vrednosti – visok nivo stresa, pad produktivnosti ili nizak moral – organizacija bi trebalo da brzo reaguje kako bi sprečila negativne posledice po radnu atmosferu i poslovne rezultate.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa dobrobiti i balansom između posla i privatnog života je da je to jedan od ključnih faktora za njihovo zadovoljstvo, motivaciju i produktivnost. Zaposleni pozitivno vrednuju kada organizacija prepoznaje važnost njihove lične dobrobiti i podržava ih kroz fleksibilne radne aranžmane kao što su rad od kuće, promenljivo radno vreme i wellness programi. Takve prakse omogućavaju zaposlenima da bolje usklade profesionalne i privatne obaveze, što direktno doprinosi smanjenju stresa i povećanju angažovanosti.

Uz to, dobrobit zaposlenih dodatno se jača kroz otvorenu komunikaciju, pružanje podrške za mentalno zdravlje i inicijative koje podstiču timski duh i međusobnu podršku. Kada zaposleni osete da organizacija brine o njihovom psihičkom i fizičkom zdravlju, oni su skloniji većoj posvećenosti i lojalnosti. Sveukupno gledano, balans između posla i privatnog života, kao i dobrobit zaposlenih su percipirani kao strateški segmenti koje male organizacije treba aktivno da razvijaju kako bi održale visoku motivaciju i dugoročnu produktivnost zaposlenih.

6.2.8 Upravljanje i unapređenje ličnih performansi

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi?

Izvrsna organizacija poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi, jer savremeni menadžment ljudskih resursa naglašava važnost usklađivanja zahteva rada i osobina zaposlenih radi postizanja optimalnog učinka i zadovoljstva zaposlenih. To uključuje kontinuirano praćenje, vrednovanje i unapređenje performansi kroz participaciju zaposlenih i menadžmenta, kao i kroz analizu posla i razvoj ljudskih potencijala.

Percepcije (viđenja) zaposlenih o proceni performansi su ključne za njihovu afektivnu posvećenost organizaciji i nameru ostanka, što ukazuje na značaj razumevanja i upravljanja tim percepcijama u cilju unapređenja ličnih i organizacionih performansi. Takođe, uključivanje zaposlenih u izbor indikatora performansi i u timove za unapređenje doprinosi boljem upravljanju performansama i većem zadovoljstvu zaposlenih.

Menadžment ljudskih resursa u izvrsnim organizacijama obuhvata ne samo operativne zadatke već i strateško planiranje koje uključuje razvoj zaposlenih i njihovu motivaciju, što je osnova za konkurentsku prednost organizacije.

Izvrsna organizacija aktivno poznaje i upravlja percepcijama zaposlenih u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi kroz sistematski pristup menadžmentu ljudskih resursa, što doprinosi i njihovom zadovoljstvu i ukupnom uspehu organizacije.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za reakciju kada percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi dostignu kritičnu vrednost. Rukovodioci i menadžment imaju dužnost da prate i reaguju na takve signale, jer su oni ključni za očuvanje etičkog i profesionalnog ambijenta u organizaciji, kao i za dugoročni uspeh poslovanja.

Organizacije često uspostavljaju lokalne timove ili odeljenja za usklađenost poslovanja i etiku, koji su zaduženi za praćenje primene kodeksa ponašanja i za rešavanje problema koji mogu nastati usled negativnih percepcija zaposlenih. Takođe, menadžeri su odgovorni za prenošenje i poštovanje ključnih poruka o usklađenosti poslovanja, kao i za rešavanje eventualnih nedoumica i problema koje zaposleni prijave.

Pored toga, društvena odgovornost kompanija podrazumeva identifikaciju i analizu promenljivih društvenih očekivanja, kao i adekvatnu reakciju na socijalne i etičke izazove, što uključuje i upravljanje percepcijama zaposlenih i njihovu dobrobit. Odgovornost za ove aktivnosti često je raspoređena kroz različite nivoe menadžmenta i specijalizovane timove, čime se obezbeđuje pravovremena i efikasna reakcija na kritične vrednosti u percepciji zaposlenih.

U izvrsnoj organizaciji postoji sistemska odgovornost rukovodilaca i specijalizovanih timova da reaguju kada percepcije (viđenja) zaposlenih o upravljanju i unapređenju ličnih performansi dostignu kritičnu vrednost, što je deo šire prakse dobre korporativne i društvene odgovornosti.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi obično je povezana sa kvalitetom podrške koju dobijaju od menadžmenta, jasnoćom postavljenih ciljeva i pravednošću sistema vrednovanja. Zaposleni

pozitivno percipiraju upravljanje performansama kada se vrši kroz kontinuirani dijalog, konstruktivne povratne informacije i postavljanje realnih, izazovnih ali ostvarivih ciljeva koji su usklađeni sa ukupnom strategijom organizacije.

Ključni aspekt pregleda i unapređenja performansi je osećaj da menadžment zaista prepoznaje pojedinačni doprinos i pruža podršku za razvoj veština kroz obuke i mentorstvo. Sistem koji uključuje jasno definisane kriterijume, pravedno merenje učinka i prilike za profesionalni rast motiviše zaposlene i jača njihov osećaj pripadnosti i angažovanosti. Nasuprot tome, percepcija (viđenje) upravljanja može biti negativna ako je proces ocene nejasan, subjektivan ili ako nema adekvatne povratne informacije i podrške za razvoj.

U kontekstu male organizacije, gde su međuljudski odnosi bliži, uspešno upravljanje performansama zavisi i od sposobnosti rukovodilaca da individualno pristupe zaposlenima, prepoznaju njihove potencijale i izazove, te da im pruže podršku u njihovom profesionalnom i ličnom razvoju.

6.2.9 Ugled (reputacija) organizacije

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa ugledom (reputacijom) organizacije?

Izvrsne organizacije obično vrlo dobro poznaju percepcije zaposlenih o ugledu (reputaciji) organizacije. One shvataju da su zaposleni ključni ambasadori brenda i da njihovo mišljenje može značajno uticati na eksternu reputaciju kompanije, kao i na unutrašnju kulturu i motivaciju.

Kako izvrsne organizacije pristupaju ovom pitanju?

- Redovna istraživanja zadovoljstva i angažovanja zaposlenih – Sprovode ankete i organizuju fokus grupe kako bi saznali kako zaposleni percipiraju kompaniju, njene vrednosti i ugled na tržištu;
- Otvorena komunikacija i kanali povratnih veza – Podstiču dijalog kroz sastanke, platforme za povratne informacije i anonimne kanale za prijavu problema;
- Aktivno grade reputaciju kao poželjan poslodavac, što uključuje i praćenje mišljenja zaposlenih o tome kako organizacija deluje prema spolja;
- Upravljanje reputacijom kroz interne komunikacije – Objašnjavaju zaposlenima strategiju, vrednosti i uspehe kompanije kako bi ojačali njihovu identifikaciju s organizacijom;
- Praćenje eksternih pokazatelja reputacije – Koriste platforme kako bi videli kako zaposleni govore o kompaniji u javnom prostoru.

U izvrsnim organizacijama postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa ugledom (reputacijom) organizacije. Ako te percepcije (viđenja) pređu određene granice (npr. pad zadovoljstva, rast nezadovoljstva, negativne povratne reakcije na platformama), odgovorni timovi ili pojedinci moraju preduzeti akciju.

Ko je odgovoran?

- Odsek za ljudske resurse;
- Top-menadžment;
- Menadžeri na svim nivoima.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa ugledom (reputacijom) organizacije vrlo je važna i duboko povezana sa njihovim osećajem pripadnosti i ponosa prema organizaciji. Zaposleni u malim organizacijama uglavnom percipiraju dobar ugled kao rezultat sposobnosti organizacije da kontinuirano ispunjava očekivanja svojih interesnih grupa, kao što su kupci, partneri i sama radna zajednica. Pozitivna reputacija se gradi kroz dosledno kvalitetne performanse, transparentnu komunikaciju i pošten odnos prema zaposlenima, čime se jača poverenje i lojalnost ne samo kupaca nego i zaposlenih.

Zaposleni vrednuju kada organizacija aktivno neguje dobar odnos prema njima, transparentan u nagrađivanju i obraćanju pažnje na njihove interese, jer to utiče i na

percepciju spoljnog ugleda. Loša reputacija može biti posledica nezadovoljstva zaposlenih, što može rezultirati visokom fluktuacijom i smanjenjem kvaliteta rada. Stoga zaposleni u malim organizacijama vide svoje mesto i u kreiranju i održavanju dobrog ugleda organizacije, a dobar ugled predstavlja važan resurs za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova i za konkurentnost na tržištu.

Ukratko, ugled organizacije, prema percepciji zaposlenih, nije samo spoljnji imidž već i odraz njihovog ličnog iskustva i kvaliteta odnosa unutar organizacije, što snažno utiče na interno zadovoljstvo i identitet firme.

6.2.10 Komunikacija unutar organizacije

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa komunikacijom unutar organizacije?

Da li izvrsna organizacija poznaje koje su percepcije zaposlenih u vezi sa komunikacijom unutar organizacije?

Ko je odgovoran u izvrsnoj organizaciji i treba da reaguje kada percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa komunikacijom unutar organizacije poprimi neželjene tokove?

Izvrsna organizacija može imati određeni uvid u percepcije (viđenja) zaposlenih o komunikaciji unutar organizacije, ali to zavisi od toga koliko aktivno prikuplja i analizira povratne informacije. Neke kompanije sprovode ankete o zadovoljstvu zaposlenih, organizuju fokus grupe ili koriste sisteme za anonimne povratne informacije kako bi bolje razumeli stavove i iskustva svojih timova.

Takođe, otvorena kultura komunikacije, gde zaposleni osećaju slobodu da izraze svoje mišljenje, može pomoći organizaciji da stekne realniju sliku o tome kako njene komunikacione strategije funkcionišu u praksi.

Odgovornost za reagovanje na negativne percepcije komunikacije unutar organizacije obično leži na nekoliko ključnih aktera:

- Menadžment i liderstvo – Izvršni direktori, menadžeri i tim lideri igraju ključnu ulogu u oblikovanju i poboljšanju komunikacije. Njihova spremnost da slušaju zaposlene i implementiraju promene je presudna;
- Odeljenje za ljudske resurse – Često prikuplja povratne informacije, sprovodi ankete zadovoljstva zaposlenih i organizuje treninge za poboljšanje komunikacije;
- Komunikacioni tim – Ako organizacija ima odeljenje za interne komunikacije, ono može biti odgovorno za prepoznavanje izazova i osmišljavanje strategija za njihovo rešavanje;
- Zaposleni i kultura organizacije – Organizacije sa otvorenom komunikacionom kulturom podstiču zaposlene da sami iniciraju promene i izraze svoje mišljenje, bilo kroz interne sastanke, sugestione kutije ili anonimne povratne informacije.

Ukoliko percepcije (viđenja) počnu da ugrožavaju produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih, zajednički napor ovih aktera je najefikasniji način da se situacija popravi.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa komunikacijom unutar organizacije ističe važnost efikasne, transparentne i dvosmerne komunikacije za uspešno funkcionisanje i dostizanje zajedničkih ciljeva. Zaposleni prepoznaju da organizacija treba da koristi više oblika interne komunikacije, uključujući pisanu komunikaciju (izveštaji, priručnici, imejl), direktnu verbalnu komunikaciju (sastanci, razgovori jedan na jedan) i savremene elektronske kanale (video-konferencije, intranet platforme).

Pozitivna percepcija (viđenje) je veća kada postoji jasna vertikalna komunikacija, gde informacije sa vrha menadžmenta dolaze do svih zaposlenih, ali i kada postoji mogućnost da zaposleni daju povratne informacije i izraze mišljenje prema gore. Horizontalna komunikacija između kolega na istom nivou doprinosi boljoj koordinaciji i timskom duhu. Problemi u komunikaciji uglavnom nastaju kod složenijeg prenosa informacija preko

srednjeg menadžmenta, što može dovesti do iskrivljenja poruka ili nedovoljnog obaveštavanja.

U malim organizacijama, gde je broj zaposlenih manji, intenzivnija i ličnija komunikacija može biti prednost, ali se zahteva pažljivo upravljanje kako bi se izbegli konflikti i nejasnoće. Zaposleni smatraju unutrašnju komunikaciju ključnim faktorom za efikasnost, angažovanost i zadovoljstvo na radnom mestu.

6.2.11 Privlačenje i angažovanje talenata

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa privlačenjem i angažovanjem talenata?

Stavovi i percepcije (viđenja) zaposlenih u izvrsnim organizacijama u vezi sa privlačenjem i angažovanjem talenata oblikuju se kroz nekoliko ključnih faktora i reflektuju ukupnu organizacionu kulturu, strategiju i način upravljanja ljudskim resursima.

Ključne karakteristike stavova i percepcija

- Visoko poverenje u menadžment
  Zaposleni u izvrsnim organizacijama često imaju više poverenja u menadžment jer vide da se ljudima i njihovom razvoju pridaje stvarna važnost. Organizacije koje transparentno saopštavaju ciljeve, pružaju povratne informacije i jasno pokazuju da su ljudi ključ uspeha, podstiču optimizam i lojalnost zaposlenih;
- Prepoznavanje važnosti talenata
  Zaposleni percipiraju da je privlačenje i angažovanje talenata deo šire strategije uspeha. U takvim organizacijama postoji svest da su pravi ljudi na pravim mestima ključni za konkurentnost i inovacije, što povećava motivaciju i angažovanost postojećih zaposlenih;
- Zadovoljstvo i angažovanost
  Organizacije koje efikasno upravljaju talentima imaju angažovanije i zadovoljnije zaposlene. Zaposleni osećaju da imaju mogućnosti za razvoj karijere, napredak i kontinuirano učenje, što smanjuje fluktuaciju i povećava odanost;
- Jasna komunikacija i mogućnosti za razvoj
  U izvrsnim organizacijama zaposleni smatraju da su ciljevi i očekivanja jasno definisani, a mogućnosti za razvoj i napredak dostupne. Ovakva transparentnost i podrška doprinose pozitivnoj percepciji procesa privlačenja i angažovanja talenata;
- Kultura povratne informacije i inovacija
  Zaposleni žele redovnu povratnu informaciju o svom radu i jasnoću o budućim mogućnostima. Organizacije koje neguju ovakvu kulturu omogućavaju zaposlenima da se osećaju cenjenim i motivisanim, što dodatno privlači nove talente.

Uticaj na privlačenje i angažovanje talenata:

- Zadovoljni i angažovani zaposleni češće preporučuju svoju organizaciju kao poželjno mesto za rad, što olakšava privlačenje novih talenata;
- Organizacije sa pozitivnim stavovima zaposlenih o upravljanju talentima beleže niže troškove zapošljavanja i obuke, jer su talenti motivisaniji da ostanu i razvijaju se unutar kompanije;
- Zaposleni očekuju da opisi poslova budu dovoljno izazovni i prilagođeni savremenim kompetencijama, što dodatno motiviše talente da se prijave i ostanu angažovani.

U izvrsnoj organizaciji timovi za ljudske resurse i menadžment odgovorni su za formiranje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa privlačenjem i angažovanjem talenata.

Ključne uloge i odgovornosti:

- Stručnjaci za brendiranje poslodavaca kreiraju aktivnosti koje utiču na iskustvo zaposlenih i kandidata, definišu ciljeve, obećanja poslodavca, kanale komunikacije i prate uspešnost procesa. Oni takođe prate poziciju poslodavca na tržištu, brend menadžmenta, analiziraju podatke i prate trendove, klimu organizacije i identifikuju poverenje u poslodavca;

- Timovi za ljudske resurse su zaduženi za planiranje ljudskih resursa, analizu poslova, zapošljavanje, obuku i razvoj zaposlenih, motivaciju, bezbednost na radu i poštovanje zakonskih propisa;
- Menadžment svih nivoa (strateški, srednji i operativni) učestvuje u upravljanju ljudskim resursima. Oni su odgovorni za motivisanje zaposlenih i usmeravanje njihovog ponašanja ka ostvarenju ciljeva organizacije;
- Svi zaposleni, posebno oni zadovoljni i angažovani, mogu biti ambasadori brenda poslodavca, preporučujući organizaciju kao poželjno mesto za rad;
- Aktivnosti kao što su upravljanje iskustvom zaposlenih i kandidata, komunikacija i definisanje strategije, imaju za cilj oblikovanje pozitivne percepcije (viđenja) o organizaciji kao poslodavcu.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa privlačenjem i angažovanjem talenata ističe nekoliko ključnih faktora. Zaposleni smatraju da je važno da organizacija ima jak brend poslodavca koji jasno komunicira svoje vrednosti, kulturu i razvojne mogućnosti. Konkurentni uslovi rada, koji uključuju ne samo platu već i fleksibilnost, mogućnost rada na daljinu, programe obuke i usavršavanja, kao i podršku za lični i profesionalni razvoj, predstavljaju značajne elemente koji privlače i zadržavaju talente.

Zaposleni takođe percipiraju da je ciljano i personalizovano regrutovanje, uz transparentan i brz proces selekcije, važno za privlačenje kvalitetnih kandidata. Angažovanje talenata dodatno zavisi od kulture prepoznavanja i nagrađivanja doprinosa, kao i od uključivanja zaposlenih u donošenje odluka, što povećava osećaj pripadnosti i motivacije. Sve u svemu, zaposleni u malim organizacijama smatraju da uspešna strategija za privlačenje i angažovanje talenata podrazumeva kombinaciju autentične komunikacije, prilagođenih uslova rada i kontinuirane podrške razvoju zaposlenih.

6.2.12 Način na koji se sprovodi strategija

Kakva je percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa načinom na koji se strategija sprovodi, njihovim doprinosom i stepenom poverenja u buduće pravce i razvoj upravljanja organizacijom?

Izvrsna organizacija, ako je zaista dobro vođena, ne samo da poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih već ih aktivno prati, analizira i koristi kao osnovu za dalji razvoj i prilagođavanje strategije. Način na koji se strategija sprovodi, doprinos zaposlenih i njihov stepen poverenja u buduće pravce upravljanja – ključni su faktori uspeha.

Organizacije koje žele da održe visok nivo efikasnosti često koriste ankete, fokus grupe, individualne razgovore i druge metode kako bi dobile uvid u mišljenja zaposlenih. Poverenje u strateške odluke i liderstvo može značajno uticati na produktivnost, motivaciju i lojalnost zaposlenih. Transparentna komunikacija, uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka i pružanje jasnih smernica za budućnost doprinose jačanju poverenja i boljim rezultatima.

Kako bi se obezbedilo da su percepcije (viđenja) zaposlenih tačno sagledane i iskorišćene na pravi način, organizacije često implementiraju mehanizme povratnih informacija i promovišu kulturu otvorene komunikacije. Da li vas zanima kako konkretno neka organizacija može poboljšati ove aspekte?

U izvrsnoj organizaciji postoji jasan sistem odgovornosti za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih. Ova odgovornost obično pripada menadžerskom timu, odeljenju za ljudske resurse, pa čak i izvršnim liderima. Njihov zadatak je da prepoznaju i analiziraju stavove zaposlenih, identifikuju izazove i preduzmu konkretne korake kako bi poboljšali sprovođenje strategije, povećali angažovanost zaposlenih i izgradili poverenje u buduće pravce organizacije.

Organizacije koje teže izvrsnosti implementiraju mehanizme za prikupljanje povratnih informacija, kao što su redovne ankete, sastanci sa zaposlenima i kanali za anonimne

sugestije. Kada se uoči nezadovoljstvo ili nesigurnost u vezi sa strateškim pravcem, odgovorni lideri treba da deluju proaktivno – bilo kroz prilagođavanje strategije, bolju komunikaciju ciljeva ili kreiranje novih inicijativa koje uključuju zaposlene u donošenje odluka.

Ključni faktor u rešavanju ovih izazova je transparentnost. Ako rukovodstvo otvoreno komunicira o planovima i razlozima strateških odluka, a uz to aktivno osluškuje zaposlene i prilagođava svoje pristupe na osnovu njihovih povratnih informacija, poverenje i motivacija tima značajno rastu.

Percepcija (viđenje) zaposlenih **male organizacije** u vezi sa načinom na koji se strategija sprovodi, njihovog doprinosa i stepena poverenja u buduće pravce i razvoj upravljanja organizacijom ogleda se u nekoliko ključnih dimenzija. Zaposleni pozitivno ocenjuju strategiju kada je ona jasno definisana, transparentno komunicirana i kada mogu da vide svoje konkretne zadatke i doprinos u njenoj realizaciji. Osećaj da su deo procesa i da njihovi napori imaju smisla i vrednost značajno povećava njihovu motivaciju i poverenje u strategiju.

Takođe, stepen poverenja zaposlenih u buduće pravce i razvoj zavisi od iskustava u prethodnoj realizaciji promena, otvorenosti menadžmenta za povratne informacije i uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka. Organizacije koje uspostavljaju timove za sprovođenje promena i liderstvo na svim nivoima stvaraju veću koheziju i otpornost na neizvesnosti. Kada zaposleni veruju da strategija vodi ka održivom razvoju i da upravljanje arhitektonski usmerava organizaciju ka jasno definisanim ciljevima, njihov nivo poverenja i angažovanosti rastu.

Suprotno tome, nedostatak jasnih pravaca, slaba komunikacija i neadekvatno sagledavanje doprinosa zaposlenih može izazvati skepticizam, pasivnost ili otpor prema promenama i strategiji. Dobro organizovana strategija upravljanja ljudskim resursima, sa fokusom na usklađivanje ličnih ciljeva zaposlenih i ciljeva organizacije, predstavlja ključni okvir za izgradnju poverenja i održivog razvoja male organizacije. Percepcija (viđenje) zaposlenih male organizacije u vezi sa sprovođenjem strategije, njihovim doprinosom i stepenom poverenja u buduće pravce razvijanja organizacije zavisi od jasnoće i transparentnosti komunikacije o strategiji, kao i od načina na koji se njihova uloga u tom procesu prepoznaje i podržava. Zaposleni pozitivno ocenjuju situacije kada jasno razumeju ciljeve organizacije, kako se njihovi individualni zadaci uklapaju u širu sliku i kada imaju mogućnost da daju povratne informacije i učestvuju u donošenju odluka. Takav pristup ubrzava poverenje i motivaciju za doprinos ostvarenju strateških ciljeva.

Sa druge strane, ukoliko postoji nejasnoća, nedovoljna komunikacija ili osećaj da se doprinos zaposlenih ne vrednuje, može doći do smanjenja stepena poverenja i angažovanosti. Stoga je ključno da menadžment osigurava kontinuiranu podršku, jasnoću zadataka i ulogu zaposlenih u promenama, kao i uključivanje različitih nivoa menadžmenta u implementaciju strateških odluka, što ih čini otpornijima na izazove i neizvesnosti budućeg razvoja.

Sve u svemu, zaposleni u malim organizacijama preferiraju vođstvo koje neguje transparentnost, timski rad i odgovornost u sprovođenju strategije, što direktno utiče na njihov profesionalni entuzijazam i poverenje u budućnost organizacije.

Literatura

- Employee Perceptions of Organizational Culture’s influence on their Attitudes and Behaviour, januar, 2018.
- Employee Perceptions of Organizational Culture’s influence on their Attitudes and Behaviour, 05.06.2025.
- How Does Organisational Culture Affect Employees’ Perception of the Brand in Service Industries?, 13.01.2023.
- Organizational culture: a systematic review, 19.04.2024.
- Role of Employee Experience and Its Impact on Job Satisfaction: A Proposed Theoretical Model, 16.04.2025.
- The impact of employee perception and engagement on firm performance: leadership perspective. 01.11.2018.
- What is Employee Perception and Why Does it Matter?, 12.09.2023.
- Enhancing organizational performance: how gender diversity enhances employee engagement and commitment, 13.02.2025.
- Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices, 03.09.2023.
- Achieving Gender Parity in the Workplace: Turning the Vision into Reality, 26.03.2025.
- New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research, 16.01.2023.
- Quality work in the future: New directions via a co-evolving sociotechnical systems perspective, 04.05.2025.
- How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement, 21.12.2023.
- Why Does the Impact of Psychological Empowerment Increase Employees’ Knowledge-Sharing Intention? A Moderated Mediation Model of Belonging and Perceived Organizational Support, 07.05.2023.
- Feeling empowered and doing good? A psychological mechanism of empowerment, self-esteem, perceived trust, and OCBs, 01.12.2021.
- The effects of career development on job performance, 07.19.2019.
- The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment01.02.2023.
- 2022 Global Benefits Attitudes Survey, 11.11.2022.
- Examining the Relationship between Labor Law Compliance and Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors, 22.04.2021.
- A Study on the Employee Perception of Work Life Balance, August 2023.
- Impact of work-life balance on employee productivity and well-being, 02.07.2024.
- The Concept of Work-Life Balance and Its Vital Role in Employee Well-being, 20.08.2024.
- Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement, 30.10.2020.
- Management Control and Employee Motivation in Local Governments and For-Profit Firms: A Differentiated Replication Study, 04.06.2025.
- Blind Spots in Assessing and Predicting Key Dimensions of Job Performance: An Examination of Supervisor and Self-Ratings, 05.06.2025.
- The role of employees' perceptions of corporate social responsibility in the relationship between organizational reputation and organizational attractiveness. 05.11.2024.
- Perceived Organizational Reputation and Employee Outcomes: Looking in the Organizational Mirror, What do Employees See?, 01.02.2025.
- Building Internal Reputation from Organisational Values. 04.02.2021.

- The Effects Of Employee Communication And Engagement On Organisational Performance: A Conceptual Study, 01.03.2023.
- A Study on Employee Perception on The Internal Communication System In Organizations, 04.01.2020.
- Employees' perceptions and the relationship between human resource management and organizational performance: a conceptual view, 12.09.2023.
- A STUDY OF EMPLOYEES' PERCEPTION ABOUT TALENT MANAGEMENT PRACTICES AS A VALUE PROPOSITION OF THEIR ORGANIZATION, Decembar 2020.
- Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective, 24.04.2024.
- How a shift in employee expectation has impacted talent attraction, productivity and engagement, 15.07.2024.
- EMPLOYEE PERCEPTIONS OF STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION TOWARDS SUSTAINABLE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPING WORLD, 2024.
- Factors Influencing Employees' Perception of Human Resource Practice: A Fuzzy Interpretive Structural Modeling Approach, 05.03.2020.
- Employee Perspectives to Strategy Implementation, 2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

6.3 Rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana za poslovanje i upravljanje

Kakva je percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnika, akcionara, investitora, organizacije za finansiranje, vladinih odeljenja, regionalnih ili lokalnih tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa, na primer:

- *finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije;*
- *strukturama upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkog ponašanja organizacije;*
- *društvenom i ekološkom odgovornošću organizacije;*
- *upravljanjem rizikom i usklađenošću sa propisima;*
- *brendiranjem i reputacijom organizacije*
- *p/u i rešenjima koja nudi organizacija i njenim pristupom inovacijama u procesima, p/u i rešenjima;*
- *sposobnošću organizacije da skenira horizont (društveno, političko i ekonomsko okruženje i trendovi), uoči megatrendove i uspešno se nosi sa njima;*
- *njihovim ukupnim iskustvom u saradnji (angažovanju) u organizaciji.*

6.3.1 Finansijsko upravljanje sigurnošću i održivošću organizacije

Kakva je percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnika, akcionara, investitora, organizacije za finansiranje, vladinih odeljenja, regionalnih ili lokalnih tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije?

Izvrsna organizacija, kao deo dobrog upravljanja, treba da poznaje percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije. Uključivanje interesnih strana je ključno za uspešno upravljanje i donošenje odluka koje odgovaraju na potrebe i očekivanja svih uključenih aktera. Ovo uključuje ljude unutar organizacije, korisnike usluga, kao i druge relevantne strane koje mogu biti podrška ili prepreka u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Dobro upravljanje podrazumeva transparentnost, odgovornost, participaciju i sveobuhvatnu uključenost, što omogućava da se minimizira korupcija i da se čuju glasovi svih društvenih grupa, uključujući manjine i ranjive grupe. Time se obezbeđuje da se odgovara na sadašnje i buduće potrebe društva, što je direktno povezano sa održivošću organizacije.

Takođe, korporativno upravljanje kao ključni element institucionalnog poretka naglašava važnost regulisanja odnosa između upravljačkih struktura i interesnih strana, što doprinosi efikasnom finansijskom upravljanju i sigurnosti organizacije.

Upravljanje organizacijom u turbulentnim uslovima zahteva primenu odgovarajućih instrumenata za analizu promena i sposobnosti organizacije da odgovori na njih, što uključuje i razumevanje percepcija interesnih strana u pogledu finansijskog upravljanja i održivosti.

Izvrsna organizacija koja želi da bude uspešna i održiva mora aktivno da poznaje i integriše percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u svoje procese upravljanja finansijama, sigurnošću i održivošću.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za poznavanje percepcija poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću primarno leži na najvišem rukovodstvu. Najviše rukovodstvo mora da obezbedi da su odgovornosti i ovlašćenja za relevantne uloge jasno dodeljeni i saopšteni u organizaciji, uključujući i one za praćenje i analizu zahteva i stavova interesnih strana.

Oni definišu, nadziru, preispituju i uspostavljaju sistem menadžmenta u organizaciji i njegove performanse, kao i saradnju sa eksternim interesnim stranama. Najviše

rukovodstvo je odgovorno i za to da se promoviše svest o zahtevima k/k i drugih interesnih strana kroz celu organizaciju, kao i da se održava integritet sistema menadžmenta kvalitetom prilikom planiranja i sprovođenja izmena.

Takođe, menadžment rizikom u organizaciji treba da bude transparentan i sveobuhvatan, uključujući pravovremeno uključivanje interesnih strana i osoba koje donose odluke na svim nivoima, što dodatno potvrđuje ulogu rukovodstva u ovom procesu.

Dakle, ključna odgovornost je na najvišem rukovodstvu, koje kroz svoje vođstvo i dodeljivanje odgovornosti omogućava da se percepcije (viđenja) interesnih strana prate, analiziraju i integrišu u upravljanje finansijama, sigurnošću i održivošću organizacije.

Percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana **male organizacije**, kao što su vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja i regionalna ili lokalna tela, u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije jeste da su ovi aspekti od kritične važnosti za stabilnost i uspeh organizacije. Finansijsko upravljanje se smatra osnovnim sistemom politika, procedura i aktivnosti kojima se upravlja rizicima i osigurava da organizacija ostvaruje svoje ciljeve na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

Interesne strane očekuju postojanje dobro definisanog i funkcionalnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole koji uključuje organizacionu strukturu, metode, interne procedure i reviziju. Osim ekonomičnosti i efikasnosti, važan je i aspekt transparentnosti i pravovremenog izveštavanja, što doprinosi poverenju u upravljanje i smanjenju rizika. Kontrole treba da obuhvate i sigurnosne mere za zaštitu imovine i podataka, uz praćenje i procenu performansi tih sistema.

Organizacije koje uspešno implementiraju međunarodno priznate standarde interne kontrole – poput *INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions)* i *COSO* okvira *(COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), što je organizacija formirana u Sjedinjenim Američkim Državama koja pruža smernice u oblasti upravljanja – dobijaju veću podršku i poverenje od svojih interesnih strana. Time se potvrđuje njihova posvećenost održivom razvoju, zakonitosti i odgovornom upravljanju sredstvima. Percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana male organizacije, uključujući vlasnike, akcionare, investitore, finansijske organizacije, vladina odeljenja, te regionalna i lokalna tela, u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću jeste da su ti aspekti ključni za stabilno i odgovorno poslovanje. Ovi subjekti očekuju da organizacija ima uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole koji obuhvata procedure, politike, interne kontrole i reviziju, te da operiše u skladu sa principima ekonomične, efikasne i efektivne upotrebe resursa.

Transparentno izveštavanje, upravljanje rizicima i poštovanje propisa doprinose poverenju ovih interesnih strana u sposobnost organizacije da dugoročno obezbedi održivost i sigurnost poslovanja. Implementacija međunarodnih standarda interne kontrole, poput *INTOSAI i COSO* okvira, dodatno opravdava poverenje i signalizira posvećenost zakonskoj usklađenosti i odgovornom poslovanju. Osim finansijskih aspekata, bezbednost imovine i zaštita podataka takođe su važni elementi koji se posmatraju kao deo ukupnog sistema upravljanja i održivosti organizacije.

6.3.2 Struktura upravljanja, transparentnost

Kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja, regionalna ili lokalna tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkim ponašanjem organizacije?

Izvrsna organizacija, da bi zaista bila takva, mora poznavati percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnošću, odgovornošću i etičkim ponašanjem.

Struktura upravljanja i percepcije (viđenja) uticaja

Percepcije (viđenja) o strukturi upravljanja unutar organizacije često odražavaju stvarno stanje, ali su istovremeno oblikovane i očekivanjima i vrednostima zaposlenih. Istraživanja pokazuju da se percepcije (viđenja) uticaja različitih grupa u organizaciji (npr. radnika, menadžera, uprave) mogu razlikovati u zavisnosti od zadovoljstva poslom i željene distribucije moći. Ako nema značajnih razlika u percepciji između grupa, to može ukazivati na usklađenost percepcije (viđenja) sa stvarnom situacijom, dok razlike sugerišu da na percepciju utiču i drugi faktori osim objektivne raspodele moći.

Transparentnost i odgovornost

Transparentnost i odgovornost su ključni principi savremenog upravljanja i otvorene uprave. Organizacije koje žele da unaprede poverenje i efikasnost moraju omogućiti lak pristup informacijama, jasnoću u procesima donošenja odluka i preuzimanje odgovornosti za svoje postupke. Ove vrednosti su prepoznate kao prioriteti u sprečavanju korupcije i unapređenju javne etike, a njihovo sprovođenje zahteva inovacije u komunikaciji i saradnji sa svim interesnim stranama.

Etičko ponašanje i organizacijska kultura

Percepcija (viđenje) etičnosti poslovanja snažno je povezana sa elementima organizacijske kulture, kao što su jasnoća pravila, podrška, transparentnost i mogućnost otvorene rasprave. Posebno je važno etičko vođstvo – percepcija poštenja i pravednosti menadžmenta ima najjači uticaj na ukupnu procenu etičnosti organizacije. Viši položaj u hijerarhiji često je povezan sa pozitivnijim ocenama etičnosti, dok nivo obrazovanja ne igra značajnu ulogu.

Uloga interesnih strana

Savremeni modeli korporativnog upravljanja ističu važnost uključivanja svih interesnih strana u procese donošenja odluka i strateškog usmeravanja organizacije. Fokusiranje na interese različitih interesnih strana doprinosi dugoročnom uspehu i povećava vrednost za sve učesnike. Dobar model upravljanja podrazumeva balans između finansijskih i nefinansijskih mera, kao i stalnu komunikaciju i izgradnju poverenja među akterima.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost da neko spozna i reaguje na percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnošću, odgovornošću i etičkim ponašanjem.

Odgovornosti u izvrsnoj organizaciji

- Najviše rukovodstvo ima obavezu da definiše, nadzire i preispituje sistem menadžmenta, uključujući i performanse upravljanja, kao i da sarađuje sa eksternim i internim interesnim stranama;
- Organizacija mora da identifikuje relevantne interesne strane i njihove zahteve, prati i analizira informacije o njima, a onda koristi te podatke za poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom i ukupnog upravljanja;
- Odgovornosti i ovlašćenja za praćenje i reagovanje na potrebe i percepcije (viđenja) interesnih strana moraju biti jasno dodeljeni i saopšteni unutar organizacije, što je deo standarda ISO 9001 i EFQM modela izvrsnosti;
- Menadžment rizikom u organizaciji uključuje transparentno i sveobuhvatno upravljanje, što podrazumeva pravovremeno uključivanje interesnih strana i uzimanje u obzir njihovih percepcija i očekivanja, pa i rešenja u standardu ISO 3100.

U izvrsnoj organizaciji postoji odgovorna osoba ili tim (najčešće na nivou najvišeg rukovodstva ili menadžmenta kvaliteta) koji kontinuirano prate i analiziraju percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana o strukturi upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkom ponašanju, kako bi na osnovu tih saznanja pravovremeno donosili odluke i preduzimali potrebne mere za unapređenje organizacije.

Poslovne i upravljačke interesne strane **male organizacije**, poput vlasnika, akcionara, investitora, finansijskih organizacija, vladinih odeljenja, regionalnih i lokalnih tela

kao i javnih vlasti, percipiraju strukturu upravljanja, transparentnost, odgovornost i etičko ponašanje kao ključne elemente za uspešno i održivo poslovanje. Očekuju da organizacija ima jasno definisanu i funkcionalnu upravljačku strukturu koja omogućava efikasno donošenje odluka, praćenje performansi i odgovorno postupanje prema svim interesnim stranama.

Transparentnost se vrednuje kao osnova poverenja, pa se od organizacije očekuje pravovremeno i precizno izveštavanje o finansijskim i operativnim rezultatima, kao i otvorenost u vezi sa rizicima i problemima. Odgovornost podrazumeva poštovanje zakona, regulativa i etičkih standarda, što je posebno značajno za uspostavljanje dugoročnih odnosa sa investitorima i državnim telima. Etičko ponašanje u organizaciji sagledava se kao temelj poverenja i reputacije, a uključuje i društvenu odgovornost i održivi razvoj, gde su prihvatljive prakse usklađene sa interesima zajednice i okoline.

Ukratko, ove interesne strane očekuju da mala organizacija uspostavi jaku korporativnu kulturu zasnovanu na odgovornosti, transparentnosti i etici, što direktno utiče na njenu kredibilnost, reputaciju i konkurentsku poziciju na tržištu.

6.3.3 Društvena i ekološka odgovornost organizacije

Kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja, regionalna ili lokalna tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa društvenom i ekološkom odgovornošću organizacije?

Izvrsna organizacija može imati različit nivo svesti o percepcijama svojih poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa društvenom i ekološkom odgovornošću. Neke organizacije aktivno prikupljaju povratne informacije putem anketa, izveštaja o održivosti i dijaloga sa ključnim akterima, dok druge možda nisu toliko posvećene razumevanju ovih stavova.

Kompanije koje žele da poboljšaju svoju održivost često sarađuju sa interesnim stranama kako bi bolje razumele njihova očekivanja, što može uključivati investitore, zaposlene, dobavljače, zajednicu i normativna (inspekcijska) tela. Transparentnost, odgovornost i jasna komunikacija igraju ključnu ulogu u upravljanju percepcijama ovih grupa.

U okviru izvrsne organizacije postoji određena odgovornost za razumevanje i reagovanje na percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa društvenom i ekološkom odgovornošću, što je često pripadalo:

- odseku za održivost – koji upravlja strategijama društvene odgovornosti, prati ekološke inicijative i komunicira sa interesnim stranama o pitanjima održivosti;
- izvršnom menadžmentu – uključujući generalnog direktora, direktore operacija i finansija, koji donose ključne odluke o održivosti i korporativnoj odgovornosti;
- odeljenju za odnose sa investitorima – koje obrađuje percepcije (viđenja) investitora i obezbeđuje da organizacija ispunjava ekološke, društvene i upravljačke (ESG) standarde;
- odseku za kadrovske poslove i odeljenju za interne komunikacije – koji se bave zaposlenima i kulturom održivosti u organizaciji;
- marketingu i komunikacijama – koji oblikuju javni imidž i način na koji organizacija prenosi svoju ekološku i društvenu posvećenost.

Organizacije koje ozbiljno shvataju percepcije (viđenja) interesnih strana često imaju formalne mehanizme poput godišnjih izveštaja o održivosti, sastanaka sa akterima, anketa ili saveta za društvenu odgovornost koji prate i odgovaraju na mišljenja zajednice, investitora i normativnih (inspekcijskih) tela.

Poslovne i upravljačke interesne strane **male organizacije**, kao što su vlasnici, akcionari, investitori, finansijske organizacije, vladina odeljenja, regionalna i lokalna tela, kao i javne vlasti, percepiraju društvenu i ekološku odgovornost kao ključne aspekte

modernog, održivog i etičkog poslovanja. Očekuju da organizacija aktivno doprinosi kvalitetu života zaposlenih, lokalne zajednice i šire društvene okoline, što prelazi okvire pravnih obaveza i podrazumeva društveni angažman i ekološku svest.

Percepcija (viđenje) je da društvena odgovornost obuhvata tri ključna segmenta: razvijanje ljudskih potencijala, izgradnju poverenja sa partnerima i zaposlenima, te unapređenje poslovanja i doprinos zajednici. Aktivnosti koje su iznad zakonskih zahteva, a koje doprinose socijalnim i ekološkim ciljevima, prepoznaju se kao put ka dugoročnom uspehu i konkurentnosti organizacije.

Interesne strane smatraju da se kroz primenu principa korporativne društvene odgovornosti gradi pozitivan imidž, jača poverenje i povećava privrženost svih aktera, uključujući potrošače, zaposlene i investitore. Očekuje se da mala organizacija bude senzibilisana za konkretne probleme zajednice, da ih prepoznaje i odgovorno na njih reaguje, u prilog zajedničkoj dobrobiti i održivom razvoju.

6.3.4 Upravljanje rizikom i usklađenošću sa propisima

Kakva je percepcija (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnika, akcionara, investitora, organizacija za finansiranje, vladinih odeljenja, regionalnih ili lokalnih tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa upravljanjem rizikom i usklađenošću sa propisima?

Izvrsna organizacija, prema savremenim principima upravljanja rizikom i usklađenošću, treba da poznaje i razume percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa ovim pitanjima iz više razloga:

Uloga percepcije interesnih strana

- Upravljanje rizikom nije izolovana aktivnost, već se sprovodi kroz sve procese organizacije i zahteva uključivanje svih relevantnih strana. Uključivanjem interesnih strana organizacija dobija uvid u njihova razmišljanja, stavove i percepcije (viđenja), što omogućava bolje informisano i efikasno upravljanje rizicima;
- Percepcije (viđenja), vrednosti i potrebe interesnih strana mogu značajno uticati na donošenje odluka, jer različiti akteri imaju različite prioritete i nivoe tolerancije na rizik. Stoga je važno identifikovati, zabeležiti i uzeti u obzir te percepcije (viđenja) tokom procesa odlučivanja.

Komunikacija i konsultacije

- Efikasno upravljanje rizikom podrazumeva kontinuiranu komunikaciju i konsultacije sa internim i eksternim akterima. Ovo omogućava identifikaciju i integraciju različitih percepcija rizika u proces odlučivanja, sprečava nesporazume i unapređuje upravljanje organizacijom;
- Uspostavljanje komunikacije sa interesnim stranama doprinosi razumevanju i prihvatanju odluka vezanih za upravljanje rizikom i usklađenošću, što povećava poverenje i podršku za sprovođenje mera.

Usklađenost sa zakonima i propisima, regulativama i industrijskim standardima je temelj za očuvanje reputacije i zakonitog poslovanja organizacije. Razumevanje percepcija interesnih strana pomaže organizaciji da identifikuje potencijalne rizike vezane za neusklađenost i da razvije efikasne strategije za njihovo upravljanje.

Standardi i prakse

- Standardi kao što su ISO 31000 i ISO 9001 zahtevaju od organizacija da identifikuju relevantne interesne strane i njihove zahteve, kao i da te informacije koriste za unapređenje sistema upravljanja rizikom i kvalitetom;
- U bankarskom sektoru, na primer, istraživanja pokazuju da percepcije (viđenja) interesnih strana utiču na izbor tretmana rizika i na planove za unapređenje upravljanja rizicima.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za spoznaju i reakciju na percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa upravljanjem rizikom i usklađenošću sa propisima.

Najviše rukovodstvo ima ključnu ulogu u tome, jer je njihova odgovornost da:

- obezbede da su odgovornosti i ovlašćenja za relevantne uloge dodeljeni i saopšteni u organizaciji;
- garantuju da se prati, analizira i reaguje na informacije o potrebama, očekivanjima i percepcijama interesnih strana koje su relevantne za sistem menadžmenta;
- promovišu svest o zahtevima k/k i zahtevima drugih interesnih strana u celoj organizaciji;
- obezbede integritet sistema menadžmenta kvalitetom i usklađenost sa relevantnim zahtevima, uključujući i one vezane za upravljanje rizikom i usklađenost sa propisima;
- angažuju, usmeravaju i podržavaju zaposlene da doprinose efektivnosti sistema upravljanja.

Takođe, menadžment rizikom u izvrsnoj organizaciji je transparentan, obuhvatan i uključiv, što znači da se pravovremeno uključuju interesne strane, a osobe koje donose odluke na svim nivoima organizacije aktivno prate i reaguju na njihove percepcije (viđenja) i potrebe. Ovakav pristup omogućava da upravljanje rizikom ostane relevantno i ažurno, kao i da se uskladi sa internim i eksternim kontekstom organizacije.

Ukratko, odgovornost za spoznaju i reakciju na percepcije (viđenja) interesnih strana pripada prvenstveno najvišem rukovodstvu i menadžerima koji su zaduženi za uspostavljanje, održavanje i unapređenje sistema upravljanja rizikom i usklađenošću.

Poslovne i upravljačke interesne strane **male organizacije**, kao što su vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja, te regionalna i lokalna tela, percepiraju upravljanje rizikom i usklađenost sa propisima ključnim za stabilnost, reputaciju i održivost poslovanja. Ove strane očekuju da organizacija uspostavi sistematski i sveobuhvatni pristup upravljanju rizicima koji se sastoji od identifikacije, procene, kontrole i praćenja rizika koji mogu ugroziti ostvarenje poslovnih ciljeva.

Upravljanje rizicima se smatra ključnim za stvaranje otpornosti organizacije na neizvesnosti, sprečavanje potencijalnih šteta i maksimalno iskorišćenje prilika. Takođe, očekuje se da organizacija uspostavi prakse koje osiguravaju usklađenost sa relevantnim zakonima, propisima i standardima, čime se minimiziraju pravni, finansijski i reputacioni rizici. Transparentno izveštavanje o upravljanju rizicima i usklađenosti dodatno doprinosi poverenju interesnih strana u sposobnost i posvećenost organizacije da odgovorno upravlja svojim poslovanjem.

Interesne strane takođe ukazuju na važnost integracije upravljanja rizicima sa svakodnevnim operativnim procesima, kulturom organizacije i donošenjem odluka, kao i na ulogu kontinuirane edukacije i angažovanja zaposlenih u identifikaciji i tretmanu rizika. Sve navedeno doprinosi stvaranju uslova za efikasnije i održivo poslovanje male organizacije.

6.3.5 Brendiranje i reputacija organizacije

(čitaj sa 6.1.3)

Kakva je percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnika, akcionara, investitora, organizacije za finansiranje, vladinih odeljenja, regionalnih ili lokalnih tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa brendiranjem i reputacijom organizacije?

Izvrsna organizacija bi trebalo da ima jasan uvid u percepcije (viđenja) svojih poslovnih i upravljačkih interesnih strana kada je reč o brendiranju i reputaciji. Ove percepcije (viđenja) mogu se pratiti kroz različite metode, uključujući:

- Ankete i istraživanja: Prikupljanje povratnih informacija od ključnih interesnih strana može pomoći u sagledavanju stavova i očekivanja;
- Analizu tržišta i konkurencije: Razumevanje kako se brend pozicionira u odnosu na konkurenciju može dati korisne uvide;

- Reputaciju na digitalnim platformama: Praćenje komentara, recenzija i diskusija na mrežama i profesionalnim forumima daje realnu sliku o percepciji brenda;
- Internu komunikaciju: Zaposleni su često ogledalo organizacije – njihove percepcije (viđenja) mogu biti ključne za upravljanje reputacijom;
- Medijske analize: Kako mediji izveštavaju o organizaciji može znatno uticati na javnu percepciju.

Ako organizacija ne prati ove percepcije (viđenja) aktivno, može izgubiti važne prilike za jačanje brenda i odnosa sa interesnim stranama.

U izvrsnoj organizaciji obično postoji određena osoba ili tim koji je odgovoran za praćenje percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa brendiranjem i reputacijom, što mogu biti:
- direktor marketinga – glavna osoba zadužena za brend strategiju i javnu percepciju organizacije;
- menadžer za odnose s javnošću – osoba koja aktivno upravlja komunikacijom sa medijima i javnošću.
- direktor korporativnih komunikacija – koordinira internu i eksternu komunikaciju kako bi obezbedio doslednost u imidžu kompanije;
- menadžeri za upravljanje reputacijom – postoje u velikim organizacijama gde su percepcija (viđenje) i javna slika ključne za poslovni uspeh;
- izvršni direktor – na kraju, glavni lider organizacije je uvek svestan i uključen u upravljanje brendom i reputacijom.

U nekim organizacijama postoji i specijalizovani tim za analizu tržišta i percepcije (viđenja) interesnih strana, koji koristi analitiku i istraživanja za oblikovanje strategije.

Percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana **male organizacije**, kao što su vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja i lokalna/regionalna tela, u vezi sa brendiranjem i reputacijom organizacije ukazuju na značaj kvalitetnog i doslednog upravljanja brendom kao ključnim faktorom za uspeh. Prepoznaju da brendiranje nije samo pitanje imidža, već i odraz vrednosti, kulture i načina poslovanja koje organizacija zastupa.

Dobro razvijen i prepoznatljiv brend u maloj organizaciji doprinosi privlačenju i zadržavanju talenata, poverenju kupaca i investitora, kao i diferencijaciji na tržištu. Interesne strane ističu da je povezivanje ličnosti brenda s potrošačima i zajednicom važno za izgradnju dugotrajnog odnosa poverenja i lojalnosti. Takođe, smatraju da mala organizacija treba da integriše autentične vrednosti i etičke principe u svoj brend kako bi osigurala kredibilitet i pozitivan uticaj na tržištu.

Generalno, prisutna je svest da kontinuirana pažnja i ulaganja u razvoj i održavanje brenda donose merljive koristi u reputaciji, tržišnoj poziciji i finansijskoj uspešnosti male organizacije.

6.3.6 P/u i rešenja koje nudi organizacija

(čitaj sa 6.1.4)

Kakva je percepcija poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnika, akcionara, investitora, organizacija za finansiranje, vladinih odeljenja, regionalnih ili lokalnih tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi p/u i rešenja koje nudi organizacija i njen pristup inovacijama u procesima, p/u i rešenjima?

Izvrsna organizacija prepoznaje i aktivno upravlja percepcijama poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa p/u, rešenjima i inovacionim pristupom. Ova praksa je ključna za održavanje konkurentnosti, relevantnosti na tržištu i dugoročnog uspeha.

Uloga interesnih strana i percepcija (viđenje)
- Učešće i konsultovanje interesnih strana je suština organizacionog razvoja. Efektivno uključivanje vlasnika, menadžmenta, zaposlenih, k/k i drugih relevantnih aktera

omogućava bolje razumevanje problema i potreba, kao i razvoj rešenja koja su opšteprihvaćena i podržana;
- Bez aktivnog uključivanja i informisanja interesnih strana, organizacija rizikuje otpor promenama, pogrešne pretpostavke i gubitak podrške, što može ugroziti inovacije i implementaciju novih procesa ili p/u.

Praćenje i razumevanje percepcija
- Standardi kvaliteta, poput ISO 9001:2015, zahtevaju od organizacija da dokumentuju i prate realizaciju poslovnih aktivnosti, čime se stvara baza za donošenje odluka na osnovu činjenica. Ovakav pristup omogućava organizaciji da prepozna i razume percepcije (viđenja) svih interesnih strana o usklađenosti proizvoda, pouzdanosti, dostupnosti i održavanju p/u;
- Otvorena komunikacija između vlasnika/rukovodstva i zaposlenih, kao i sa korisnicima, doprinosi boljem sagledavanju očekivanja i percepcija, što je preduslov za uspešno inoviranje i unapređenje poslovanja.

Inovacije i pristup inovacijama
- Inovacije u organizaciji obuhvataju p/u, procese, organizacione modele i marketing pristupe. Izvrsna organizacija razvija inovacionu strategiju koja jasno definiše značaj i tipove inovacija, uvažavajući povratne informacije i percepcije (viđenja) interesnih strana;
- Inovacije p/u su često tržišno orijentisane i zahtevaju razumevanje korisničkih potreba, dok inovacije procesa mogu doneti poboljšanja u efikasnosti, kvalitetu i troškovima;
- Organizacije koje uspešno inoviraju redovno analiziraju tržište, prikupljaju povratne informacije i koriste ih za unapređenje ponude i procesa, čime direktno odgovaraju na percepcije (viđenja) i očekivanja interesnih strana;
- Treba razmotriti i rešenja koja je dao standard ISO 56000.

Prema zahtevima standarda ISO 9001:2015, najviše rukovodstvo je odgovorno da obezbedi jasno dodeljivanje uloga, odgovornosti i ovlašćenja unutar organizacije, uključujući i one za praćenje, analizu i reagovanje na informacije o potrebama i očekivanjima interesnih strana.

To podrazumeva da neko u okviru menadžmenta mora da:
- identifikuje relevantne interesne strane i njihove zahteve;
- prati i analizira podatke o percepcijama k/k i drugih interesnih strana;
- izveštava najviše rukovodstvo o performansama sistema menadžmenta kvalitetom i potrebama za poboljšanjima;
- obezbedi da se svest o zahtevima k/k i zahtevima interesnih strana promoviše unutar cele organizacije;
- reaguje na povratne informacije i prilagođava procese, p/u i inovacije u skladu sa tim podacima.

Takođe, u okviru modela izvrsnosti postoji praksa da menadžment definiše, nadzire i preispituje sistem menadžmenta i njegove performanse, uključujući saradnju sa eksternim interesnim stranama, što implicira postojanje odgovornih lica za ove aktivnosti.

Ukratko, u izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost na nivou rukovodstva i menadžmenta za prikupljanje, razumevanje i adekvatnu reakciju na percepcije (viđenja) interesnih strana u vezi sa ponudom i inovacijama organizacije.

Percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih **strana male** organizacije u vezi sa proizvodima/uslugama (p/u) i rešenjima koja organizacija nudi, kao i njenim pristupom inovacijama u procesima i rešenjima, uglavnom su usmerene ka otpornosti i sposobnosti organizacije da odgovori na promene tržišta i korisničke zahteve. Interesne strane, uključujući vlasnike, akcionare, investitore, organizacije za finansiranje i regulatorna tela, očekuju da mala organizacija primenjuje inovacije ne samo kao tehnološki napredak već i kao poboljšanje u organizacionim procesima, efikasnosti, kvalitetu i korisničkom iskustvu.

Konstruktivan pristup inovacijama i kontinuirani razvoj p/u smatraju se pokazateljem konkurentske prednosti i sposobnosti da se zauzme stabilna pozicija na tržištu. Osim toga, saradnja sa drugim firmama, institucijama i korišćenje institucionalne podrške, uključujući finansijsku i nefinansijsku, omogućava malim organizacijama da razviju svoje inovacione kapacitete i da se prilagode novim okolnostima.

Važno je da inovacije budu usklađene sa realnim potrebama korisnika i da stimulišu stvaranje nove vrednosti, pri čemu timski rad, partnerska saradnja i uključenost korisnika u inovacioni proces dodatno osnažuju razvoj i prihvatanje novih rešenja.

6.3.7 Sposobnost organizacije da skenira horizont

Kakva je percepcija (viđenje) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnika, akcionara, investitora, organizacija za finansiranje, vladinih odeljenja, regionalnih ili lokalnih tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa sposobnošću organizacije da skenira horizont (društveno, političko i ekonomsko okruženje i trendove), uoči megatrendove i uspešno se nosi sa njima?

Izvrsna organizacija bi trebalo da ima duboko razumevanje percepcija poslovnih i upravljačkih interesnih strana o svojoj sposobnosti da skenira horizont i prepozna megatrendove. To uključuje proaktivno prikupljanje povratnih informacija kroz ankete, intervjue i analize tržišta, kao i neprekidno praćenje trendova koji mogu uticati na njeno poslovanje.

Ako organizacija uspešno saopštava svoju stratešku agilnost i inovativnost, interesne strane će verovatno imati pozitivnu percepciju njene sposobnosti da se prilagodi promenama i ostane konkurentna. Ključno je da organizacija ne samo da prepoznaje megatrendove već i da jasno pokazuje kako ih integriše u svoju strategiju i operativne procese.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasna odgovornost za prepoznavanje i reakciju na percepcije (viđenja) interesnih strana o sposobnosti organizacije da identifikuje megatrendove i uspešno se nosi s njima. Ova odgovornost obično pripada višem rukovodstvu, strateškim timovima ili odeljenju za inovacije i razvoj.

Ključne uloge u ovom procesu mogu imati:

- direktor strategije – odgovoran za dugoročnu viziju organizacije, identifikaciju trendova i prilagođavanje poslovne strategije;
- timovi za istraživanje i analitiku – prikupljaju podatke o tržištu, konkurenciji i ekonomskim kretanjima, analiziraju povratne informacije od interesnih strana i modeliraju moguće scenarije;
- direktor inovacija – ako postoji, ovaj lider može biti ključan u osmišljavanju kako organizacija reaguje na megatrendove kroz nove p/u ili procese;
- odbori ili radne grupe za strategiju – interno formirani timovi koji procenjuju promene u industriji i prilagođavaju strategiju preduzeća u skladu sa povratnim informacijama i eksternim prilikama.

Ove strukture obezbeđuju da organizacija ne samo da prati globalne i industrijske trendove već i da aktivno deluje na osnovu percepcija svojih interesnih strana, čime ostaje konkurentna i prilagodljiva.

Poslovne i upravljačke interesne strane **male organizacije**, kao što su vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja i lokalna/regionalna tela, percepiraju sposobnost organizacije da skenira horizont društvenog, političkog i ekonomskog okruženja i uoči megatrendove kao ključni element za dugoročnu održivost i konkurentnost. Ove strane očekuju da organizacija prati dalekosežne promene i trendove, kao što su digitalna transformacija, klimatske promene, demografske promene i regulatorni zahtevi, kako bi mogla pravovremeno da se prilagodi i inovira.

Važan aspekt je sistematski pristup skeniranju horizonta kroz istraživanje tržišta, analize rizika i angažovanje sa interesnim stranama, što omogućava prepoznavanje prilika i pretnji u ranoj fazi. Transparentnost u komunikaciji o budućim strategijama i integracija prepoznavanja megatrendova u planove razvoja organizacije povećava poverenje upravljačkih i poslovnih interesa.

Takođe, organizacije koje uspešno integrišu analize trendova u svoje operativne i strateške procese pokazuju veću otpornost na neizvesnosti i spremnost da inoviraju, čime jačaju svoju poziciju prema investitorima i regulatorima. Sve navedeno doprinosi pozitivnom utisku interesnih strana o sposobnosti organizacije da održi dugoročnu održivost i da uspešno vodi poslovanje u promenljivom okruženju. Poslovne i upravljačke interesne strane male organizacije, uključujući vlasnike, akcionare, investitore, finansijske organizacije, vladina odeljenja i regionalna ili lokalna tela, percepiraju sposobnost organizacije da skenira društveno, političko i ekonomsko okruženje kao ključni faktor dugoročne održivosti i uspešnosti. Očekuje se da organizacija uoči megatrendove i pravovremeno se prilagodi kako bi odgovorila na promene tržišta, regulatorne zahteve i društvene potrebe.

Ove strane vrednuju sistematski pristup analizi okruženja, koji obuhvata istraživanje trendova, identifikaciju rizika i prilika, i njihovu integraciju u strateško planiranje. Transparentna komunikacija o budućim pravcima razvoja i pokazivanje spremnosti za inovacije povećavaju poverenje i podršku interesnih strana. Organizacije koje uspešno upravljaju ovim procesima dobijaju pozitivnu ocenu kao otpornije i konkurentnije na dugoročnoj osnovi.

6.3.8 Iskustvo upravljačkih strana u saradnji u organizaciji

Kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja, regionalna ili lokalna tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa njihovim ukupnim iskustvom u saradnji (angažovanju) u organizaciji?

Izvrsna organizacija, prema savremenim modelima poslovne izvrsnosti, nastoji da sistematski prepoznaje, meri i upravlja percepcijama svojih interesnih strana, uključujući i poslovne i upravljačke interesne strane. Ovo je ključno za postizanje i održavanje visokog nivoa performansi i konkurentnosti na tržištu.

Ključni aspekti su:

- Identifikacija i razumevanje potreba interesnih strana: Prvi korak u izvrsnim organizacijama je jasno prepoznavanje ko su ključne interesne strane i šta očekuju od organizacije. Ako organizacija ne obezbedi da potrebe najuticajnijih interesnih strana budu zadovoljene, to može negativno uticati na dugoročne performanse i uspeh organizacije;
- Praćenje i merenje zadovoljstva: Organizacije koriste različite metode za praćenje i merenje zadovoljstva i percepcije (viđenja) interesnih strana, kao što su ankete, povratne informacije, sastanci, analiza tržišnog udela, pohvale i reklamacije. Ovi podaci omogućavaju organizaciji da razume kako poslovni i upravljački partneri doživljavaju saradnju i angažovanje;
- Analiza i vrednovanje povratnih informacija: Prikupljene informacije se analiziraju i vrednuju kako bi se utvrdio stepen zadovoljstva i identifikovale oblasti za unapređenje. Rezultati analiza koriste se za poboljšanje strategija, procesa i p/u, što vodi ka jačanju poverenja i dugoročne saradnje sa interesnim stranama;
- Povratna sprega i kontinuirano unapređenje: Prizma performansi, kao jedan od modela za merenje organizacionih performansi, naglašava važnost povratne sprege – koliko su preduzete aktivnosti i strategije uticale na zadovoljstvo interesnih strana i da li su njihova očekivanja ispunjena. Ovaj ciklus omogućava organizaciji da stalno unapređuje svoje odnose i saradnju sa interesnim stranama.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za prepoznavanje i reagovanje na percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa njihovim ukupnim iskustvom saradnje i angažovanja:

- Menadžment i rukovodstvo su primarno odgovorni za upravljanje odnosima sa interesnim stranama, što uključuje identifikaciju, razumevanje i reagovanje na njihove potrebe, očekivanja i percepcije (viđenja). Ova odgovornost je deo šire društvene i ekonomske odgovornosti poslovnog sistema i obuhvata kontinuirano praćenje i rešavanje problema kako bi interesne strane bile zadovoljne;
- Odnos sa interesnim stranama u izvrsnoj organizaciji nije ograničen samo na komunikaciju, već podrazumeva i njihovo uključivanje u procese donošenja odluka i realizaciju aktivnosti. Time se omogućava dvosmerna i kvalitetna razmena informacija i pravovremena reakcija na njihova iskustva i percepcije (viđenja);
- Podeljena odgovornost je savremeni princip prema kojem svaki sektor i nivo organizacije ima određenu ulogu u prepoznavanju i odgovaranju na potrebe i percepcije (viđenja) interesnih strana, ali je menadžment taj koji koordinira i usmerava ove aktivnosti;
- Praćenje i evaluacija percepcija interesnih strana često su institucionalizovani kroz posebne procese ili čak odeljenja (npr. odeljenje za odnose sa interesnim stranama, korporativnu komunikaciju ili društvenu odgovornost), ali je krajnja odgovornost za reakciju i implementaciju promena na rukovodstvu i menadžmentu organizacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za prepoznavanje i reagovanje na percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana je jasno definisana i najčešće je u domenu menadžmenta i rukovodstva, uz podršku drugih sektora i uz princip podeljene odgovornosti. Ovakav pristup omogućava organizaciji da pravovremeno prepozna i odgovori na potrebe i iskustva svojih interesnih strana, što je ključno za održavanje izvrsnosti i dugoročnog uspeha.

Percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana **male organizacije**, uključujući vlasnike, akcionare, investitore, finansijske organizacije, vladina odeljenja i lokalna/regionalna tela, u vezi sa njihovim ukupnim iskustvom saradnje sa organizacijom ističu značaj poverenja, otvorene komunikacije i zajedničkog delovanja na ostvarivanju ciljeva. Interesne strane prepoznaju da uspešna saradnja podrazumeva međusobno razumevanje, transparentnost u međusobnim odnosima i jasno definisane uloge i odgovornosti.

Partnerstva i saradnja se vide kao ključni resursi za razvoj organizacije, jer donose dodatnu stručnost, materijalne i nematerijalne resurse, kao i vidljivost i kredibilitet. Interesne strane cene kada organizacija ume da ih uključi u donošenje odluka i pruža pravovremene informacije o razvoju i rezultatima, što pozitivno utiče na stabilnost i dugoročnu održivost.

Takođe, prepoznaje se da su izazovi u saradnji često povezani sa različitim poslovnim prioritetima, vrednostima i pristupima različitih sektora, ali se vidi i veliki potencijal sinergija ako se pronađe zajednička vizija i strategija. Sve u svemu, iskustvo saradnje sa malom organizacijom procenjuje se kao važan faktor za jačanje poverenja i podrške svih interesnih strana u njen razvoj i uspeh.

Literatura

- The role of stakeholder interaction in sustainable business models. A systematic literature review, 10.12.2021.
- Corporate citizenship, stakeholder management and Sustainable Development Goals (SDGs) in financial institutions and capital markets, 01.12.2020.
- From Purpose to Trust to Lasting Value, 19.03 2024.
- Stakeholder Engagement, Knowledge Problems and Ethical Challenges, 03.08.2020.
- Transparency and Accountability: Causal, Critical and Constructive Perspectives, 10.11.2020.
- HOW TO CREATE A CULTURE OF ETHICS & ACCOUNTABILITY IN THE WORKPLACE, 22.08.2023.
- The social responsibility of organizations: Perceptions of organizational morality as a key mechanism explaining the relation between CSR activities and stakeholder support, 01.01.2021.
- Stakeholder Perception of Corporate Social Responsibility, 01.01.2011.
- Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR), 18.06.2024.
- Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception, april 2006.
- Stakeholders' Compliance Programs: From Management of Legality to Legitimacy, 26.11.2021.
- What Are Regulatory Risks and How Do They Differ From Compliance Risks?, 06.02.2025.
- The Power of Perception: How Corporate Branding Influences Stakeholders, 13.02.2024.
- Stakeholders' Communication: Branding, 22.09.2024.
- Exploring internal stakeholders' emotional attachment & corporate brand perceptions through corporate storytelling for branding, Septembar 2020.
- Stakeholders' perception of organization: an attribution and fairness perspective, 07.02.2024.
- How perceived stakeholder orientations affect consumers' perceived firm innovativeness across nations, 01.02.2025.
- A Stakeholder Perspective: Origins and Core Concepts, 30.06.2020.
- Horizon Scanning: A Practitioner's Guide, 08.06.2025.
- Four Keys to Effective Horizon Scanning, 06.03.2025.
- Horizon scanning, 02.01.2025.
- Stakeholders' perception of organization: an attribution and fairness perspective, 05.12.2023.
- Enhancing stakeholder engagement: Using the communication perspective to identify and enhance stakeholder communication in place management, 28.02.2024.
- Stakeholder Engagement: A Leadership Guide for Effective Management, 29.01.2025.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

6.4 Rezultati percepcije (viđenja) društva

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa, npr.:

- *sposobnošću organizacije da ispuni očekivanja društva;*
- *uticajem upravljanja organizacije i stepenom transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu;*
- *uticajem delovanja organizacije na zajednicu;*
- *održivošću doprinosa organizacije zajednici u pogledu njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi;*
- *posvećenošću organizacije da se kreće ka cirkularnoj ekonomiji;*
- *posvećenošću organizacije i dostignućima u smanjivanju nejednakosti, povećanju raznolikosti i uključenosti i postizanju rodne ravnopravnosti.*

6.4.1 Sposobnost organizacije da ispuni očekivanja društva

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa sposobnošću organizacije da ispuni očekivanja društva?

Izvrsna organizacija bi trebalo da poznaje percepciju društva o njenoj sposobnosti da ispuni očekivanja. To uključuje razumevanje kako je društvo doživljava, koliko joj veruje, i da li postoji usklađenost između njenih ciljeva i očekivanja zajednice.

Postoje različiti načini na koje organizacija može steći uvid u ovu percepciju:

- Istraživanje tržišta i ankete – Sprovođenje redovnih istraživanja javnog mnjenja može pomoći u proceni poverenja i zadovoljstva građana ili k/k;
- Povratne informacije od zajednice – Angažovanje kroz društvene mreže, javne forume i sastanke sa ključnim akterima omogućava bolje razumevanje očekivanja;
- Analiza medijskih sadržaja – Praćenje medijskih izveštaja i društvenih mreža može dati uvid u javnu percepciju;
- Interna evaluacija – Organizacije koje vrše samoprocenu u odnosu na društvene standarde mogu bolje da se prilagode potrebama zajednice.

Kada organizacija razume percepciju društva, može prilagoditi svoju strategiju kako bi poboljšala svoju reputaciju, komunikaciju i usklađenost sa društvenim vrednostima.

U izvrsnoj organizaciji obično postoji tim ili određeni pojedinci koji su odgovorni za praćenje i reagovanje na percepciju društva o organizaciji.

Ova odgovornost se često dodeljuje sledećim ulogama:

- Menadžmentu i liderstvu – Najviši rukovodioci i izvršni direktori moraju biti svesni javne percepcije (viđenja), jer ona direktno utiče na strategiju i ugled organizacije;
- Odseku za komunikacije i odnose s javnošću – Ovaj tim prati medijske izveštaje, društvene mreže, sprovedene ankete i druge izvore kako bi razumeo kako društvo doživljava organizaciju;
- Odseku za korporativnu društvenu odgovornost – Ako organizacija aktivno radi na društvenim vrednostima, tim za korporativnu društvenu odgovornost često prepoznaje očekivanja društva i osmišljava inicijative za njihovo ispunjenje;
- Marketingu i istraživanju tržišta – Stručnjaci iz ovih sektora prikupljaju podatke o javnom mišljenju i prilagođavaju strategije kako bi organizacija ostala relevantna i cenjena;
- Odseku za ljudske resurse – Unutrašnja kultura organizacije i zadovoljstvo zaposlenih igraju ključnu ulogu u oblikovanju šire percepcije (viđenja) organizacije u društvu.

Dobro vođene organizacije ne samo da prate percepciju društva nego aktivno prilagođavaju svoje delovanje kako bi unapredile poverenje i kredibilitet.

Percepcija (viđenje) društva u kojem **mala organizacija** deluje, bilo lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa sposobnošću organizacije da ispuni očekivanja društva često je složena i varira u zavisnosti od konteksta i tipa interesnih grupa. Opšti stav

je da se od organizacija, pa i malih, očekuje da posluju na društveno odgovoran i transparentan način, da poštuju zakone i etičke norme, kao i da doprinesu opštem dobru zajednice u kojoj deluju.

Iako postoji svest o važnosti društvene odgovornosti i ekološke održivosti, često se u percepciji javnosti javlja određeni jaz između očekivanja i stvarnih delovanja organizacija. Mnogi smatraju da male organizacije, uprkos dobrim namerama, još uvek nisu u potpunosti ispunile te zahteve na zadovoljavajući način. S druge strane, mala preduzeća koja aktivno komuniciraju svoje društvene i ekološke aktivnosti, grade poverenje i pozitivnu reputaciju u zajednici.

Društvo posebno ceni kada organizacije ulažu u dobrobit zaposlenih, podržavaju lokalnu zajednicu i osećaju društvenu odgovornost za svoja dela, što doprinosi dugoročnoj održivosti i većoj prihvaćenosti društvenih očekivanja. Postoji i prepoznatljiv trend rasta svesti o potrebi usklađivanja poslovnih aktivnosti sa principima održivog razvoja i društvenog angažmana kao integralnog dela poslovne strategije.

6.4.2 Uticaj upravljanja organizacije na zajednicu

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa uticajem upravljanja organizacije i stepenom transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu?

Izvrsna organizacija, prema savremenim principima menadžmenta, ne može biti uspešna bez razumevanja i praćenja percepcije (viđenja) društva u kojem posluje, naročito kada je reč o uticaju upravljanja, stepenu transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu. U savremenom poslovanju društvena odgovornost i transparentnost postaju neizostavni deo strategije svake organizacije koja teži dugoročnom uspehu i poverenju javnosti.

Praćenje i razumevanje društvene percepcije (viđenja)

Moderne organizacije sve više uključuju društvo u svoje procese i aktivno prate kako javnost doživljava njihove menadžerske odluke, transparentnost i etičko ponašanje.

To se ostvaruje kroz:

- redovno izveštavanje o aktivnostima i rezultatima (npr. objavljivanje izveštaja o radu, promocija kodeksa ponašanja, javne prezentacije);
- organizovanje kampanja i javnih konsultacija kako bi se građani i zaposleni informisali o etičkim standardima i radu organizacije;
- praćenje povratnih informacija i sprovođenje istraživanja javnog mnjenja o reputaciji organizacije i njenom uticaju na zajednicu.

Transparentnost i etičko ponašanje kao temelj poverenja

Transparentno poslovanje i dosledno etičko ponašanje ključni su za izgradnju poverenja, kako među zaposlenima tako i u široj javnosti. Organizacije koje javno objavljuju informacije o svojim aktivnostima, kodeksima i rezultatima, pokazuju odgovornost i spremnost da odgovore na društvena očekivanja.

To dovodi do:

- veće reputacije i ugleda u društvu;
- jačanja poverenja investitora, partnera i potrošača;
- dugoročnog održivog razvoja i boljeg poslovnog rezultata.

Etika i društvena odgovornost u praksi

Menadžment organizacije ima obavezu da donosi odluke koje nisu vođene samo ekonomskim interesima već i širim društvenim ciljevima. To znači da organizacija mora kontinuirano vrednovati svoje aktivnosti i odluke kroz prizmu njihovog uticaja na zajednicu, te usklađivati svoje ponašanje sa vrednostima i očekivanjima društva. Kroz implementaciju etičkih kodeksa, obuku zaposlenih i javno izveštavanje, organizacije pokazuju da su svesne značaja društvene percepcije (viđenja) i spremne da odgovore na izazove savremenog društva.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost da neko prati, spozna i reaguje na percepciju društva u vezi sa uticajem upravljanja, stepenom transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu. Ova odgovornost obično pripada menadžmentu ili određenim odeljenjima unutar organizacije koja se bave društvenom odgovornošću, komunikacijama ili korporativnim odnosima.

Takvi pojedinci ili timovi imaju zadatak da:

- prate povratne informacije i percepciju javnosti o radu organizacije;
- analiziraju kako upravljanje i transparentnost utiču na reputaciju i poverenje zajednice;
- reaguju na negativne percepcije (viđenja) kroz komunikaciju, prilagođavanje politika i unapređenje etičkih standarda;
- promovišu kulturu transparentnosti i etičkog ponašanja unutar organizacije, što je ključno za održavanje poverenja i društvene licence za rad.

Ova uloga je ključna za održavanje dobrih odnosa sa zajednicom i za dugoročni uspeh organizacije, jer omogućava pravovremeno prepoznavanje i rešavanje problema koji mogu uticati na njen ugled i društveni uticaj.

Percepcija (viđenje) društva o **maloj organizaciji** u velikoj meri zavisi od vidljivosti njenog ponašanja i od toga koliko je ono dosledno vrednostima zajednice. Društvo (lokalno, nacionalno ili internacionalno) obično posmatra uticaj male organizacije kroz sledeće dimenzije:

- Transparentnost i otvorenost
  - Pozitivna percepcija (viđenje): Ako mala organizacija otvoreno komunicira o svojim ciljevima, rezultatima i izazovima, društvo je doživljava kao pouzdanu i odgovornu. To posebno važi u zajednicama gde postoji manjak poverenja u institucije i kompanije.
  - Negativna percepcija (viđenje): Nedostatak transparentnosti može izazvati sumnju, čak i kada ne postoji objektivan problem. Društvo često pretpostavlja da se nešto skriva.
- Etičko ponašanje i integritet
  - Lokalni nivo: Ljudi iz neposredne okoline posebno oštro procenjuju ponašanje male organizacije – da li poštuje radnike, sarađuje sa lokalnim dobavljačima, doprinosi zajednici i izbegava koruptivne prakse.
  - Nacionalni nivo: Organizacija se vrednuje prema usklađenosti sa zakonima, regulativom, plaćanjem poreza i doprinosima.
  - Internacionalni nivo: Fokus je na poštovanju globalnih standarda (npr. ljudskih prava, ekološke regulative, poštene trgovine). Male organizacije koje posluju globalno dobijaju reputaciju kroz svoju usklađenost sa međunarodnim vrednostima i praksama.
- Uticaj na zajednicu
  - Pozitivna percepcija (viđenje): Ako organizacija pokazuje društvenu odgovornost (npr. podržava obrazovanje, kulturne i ekološke inicijative), lokalno društvo je vidi kao partnera u razvoju.
  - Negativna percepcija (viđenje): Ako organizacija ignoriše interese zajednice ili izaziva ekološke/ekonomske štete, društvo je doživljava kao sebičnu i štetnu, bez obzira na veličinu.

Transparentno i etičko upravljanje omogućava maloj organizaciji da gradi kapital poverenja, što je presudno jer male organizacije često nemaju veliku finansijsku moć, pa njihova reputacija postaje ključna valuta u odnosima sa društvom i interesnim stranama.

Društvo generalno percipira da stepen transparentnosti i etičkog ponašanja male organizacije direktno utiče na njenu reputaciju i prihvatanje – lokalno kao pouzdanog suseda, nacionalno kao odgovornog poreskog obveznika, a internacionalno kao etičnog i održivog partnera.

6.4.3 Uticaj delovanja organizacije na zajednicu

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa, npr. održivošću doprinosa organizacije zajednici u pogledu njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi?

Dobro organizovane i uspešne organizacije redovno analiziraju javno mnjenje i društvenu percepciju, jer je to ključno za:

- Održivost i reputaciju – Ako javnost negativno percipira organizaciju, to može ugroziti njen rad;
- Prilagođavanje strategije – Povratne informacije iz zajednice pomažu u poboljšanju programa i projekata;
- Odnos sa interesnim stranama – Vlade, donatori i partneri često vrednuju organizacije koje imaju podršku zajednice.

Kako organizacije mere percepciju?

- Ankete i fokus grupe – direktno ispitivanje stavova građana;
- Društvene mreže i medijski monitoring – analiza reakcija na društvenim platformama i u medijima;
- Dijalog sa lokalnim zajednicama – radionice, javne rasprave i konsultacije;
- Indikatori uticaja (KPI) – merenje stvarnih promena u zajednici (npr. smanjenje siromaštva, bolji pristup obrazovanju).

Šta ako percepcija (viđenje) nije u skladu sa stvarnim uticajem?

- Treba delovati komunikacijom i transparentnošću – Organizacija treba jasno da objasni svoje rezultate;
- Moraju se sprovesti korektivne mere – Ako je kritika opravdana, organizacija mora da prilagodi svoje delovanje.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i reagovanje na percepciju društva, od strane:

- Komunikacionog tima / tima za odnose sa javnošću (PR)
  - Prati javno mnjenje, medije i društvene mreže;
  - Organizuje konsultacije, fokus grupe i dijalog sa lokalnim interesnim stranama;
  - Prikuplja povratne informacije i prenosi ih rukovodstvu;
  - Analizira reakcije i identifikuje potencijalne probleme.
- Strateškog menadžmenta / rukovodstva
  - Donosi odluke na osnovu analize percepcije (viđenja);
  - Prilagođava strategiju i programe ako je potrebno.
- Praćenja i preispitivanja
  - Meri stvarni uticaj organizacije i upoređuje ga sa percepcijom;
  - Identifikuje jaz između stvarnih rezultata i javnog viđenja.

Kako se reaguje?

- Proaktivnom komunikacijom – Objašnjavanje ciljeva i rezultata organizacije;
- Prilagođavanjem aktivnosti – Ako percepcija (viđenje) pokazuje problem, organizacija menja pristup.
- Krizni menadžment – Ako postoji negativna kampanja ili protivljenje, angažuje se krizni tim.

To je važno zbog:

- Reputacije – Loša percepcija (viđenje) može ugroziti finansiranje i podršku;
- Efikasnosti – Ako zajednica ne prihvata programe, njihov uticaj je ograničen;
- Održivosti – Organizacije koje osluškuju društvo imaju veće šanse za dugoročni uspeh.

Percepcija (viđenje) društva o **maloj organizaciji** u velikoj meri zavisi od vidljivosti njenog ponašanja i od toga koliko je ono dosledno vrednostima zajednice. Društvo (lokalno,

nacionalno ili internacionalno) obično posmatra uticaj male organizacije kroz sledeće dimenzije:

- Transparentnost i otvorenost
  - Pozitivna percepcija (viđenje): Ako mala organizacija otvoreno komunicira o svojim ciljevima, rezultatima i izazovima, društvo je doživljava kao pouzdanu i odgovornu. To posebno važi u zajednicama gde postoji manjak poverenja u institucije i kompanije;
  - Negativna percepcija (viđenje): Nedostatak transparentnosti može izazvati sumnju, čak i kada ne postoji objektivan problem. Društvo često pretpostavlja da se nešto skriva.
- Etičko ponašanje i integritet
  - Lokalni nivo: Ljudi iz neposredne okoline posebno oštro procenjuju ponašanje male organizacije – da li poštuje radnike, sarađuje sa lokalnim dobavljačima, doprinosi zajednici i izbegava koruptivne prakse;
  - Nacionalni nivo: Organizacija se vrednuje prema usklađenosti sa zakonima, regulativom, plaćanjem poreza i doprinosima;
  - Internacionalni nivo: Fokus je na poštovanju globalnih standarda (npr. ljudskih prava, ekološke regulative, poštene trgovine). Male organizacije koje posluju globalno dobijaju reputaciju kroz svoju usklađenost sa međunarodnim vrednostima i praksama.
- Uticaj na zajednicu
  - Pozitivna percepcija (viđenje): Ako organizacija pokazuje društvenu odgovornost (npr. podržava obrazovanje, kulturne i ekološke inicijative), lokalno društvo je vidi kao partnera u razvoju;
  - Negativna percepcija (viđenje): Ako organizacija ignoriše interese zajednice ili izaziva ekološke/ekonomske štete, društvo je doživljava kao sebičnu i štetnu, bez obzira na veličinu.
- Poverenje i legitimnost

Transparentno i etičko upravljanje omogućava maloj organizaciji da gradi kapital poverenja, što je presudno jer male organizacije često nemaju veliku finansijsku moć, pa njihova reputacija postaje ključna valuta u odnosima sa društvom i interesnim stranama.

Percepcija (viđenje) društva je da održivost doprinosa male organizacije nije vezana samo za njenu veličinu, već za doslednost i transparentnost njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi. Ako se ponaša odgovorno, mala organizacija može biti jednako cenjena – pa čak i vidljivija – nego veliki sistemi, jer deluje bliže ljudima i zajednici.

6.4.4 Održivost doprinosa organizacije zajednici

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa održivošću doprinosa organizacije zajednici u pogledu njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi?

Izvrsna organizacija koja teži održivom razvoju treba da poznaje percepciju društva o svom doprinosu zajednici u ekonomskom, društvenom i ekološkom smislu. Razumevanje ovih stavova pomaže organizaciji da poboljša svoje prakse, uskladi svoje strategije sa očekivanjima zajednice i ojača svoj ugled.

Postoje različiti načini da organizacija stekne uvid u percepciju društva:

- Istraživanja i ankete – Direktno ispitivanje građana, zaposlenih i drugih interesnih strana može doneti korisne informacije o njihovim stavovima;
- Analiza medijskog sadržaja – Praćenje objava u medijima i na društvenim mrežama može pomoći u uočavanju trendova i opšteg raspoloženja;
- Dijalog sa zajednicom – Organizacija može organizovati javne rasprave, forume i sastanke kako bi čula mišljenja i predloge direktno od ljudi:
- Izveštaji o održivosti – Transparentno objavljivanje podataka o ekonomskim, ekološkim i društvenim uticajima organizacije može doprineti jačanju poverenja javnosti.

U izvrsnoj organizaciji postoji odgovornost za razumevanje i reagovanje na percepciju društva o njenom doprinosu zajednici. Ovu ulogu obično preuzimaju određeni timovi ili pojedinci, uključujući:

- odsek za korporativnu održivost – specijalizovani timovi koji razvijaju strategije održivog poslovanja i prate percepciju zajednice kroz istraživanja i analize;
- menadžeri za društvenu odgovornost – osobe zadužene za povezivanje organizacije sa društvenim, ekonomskim i ekološkim aspektima, često kroz direktnu komunikaciju s javnošću i interesnim stranama;
- odsek za odnose s javnošću i komunikacije – tim koji prati imidž organizacije u javnosti, analizira medijske sadržaje i obezbeđuje transparentnost kroz izveštaje i inicijative;
- izvršno rukovodstvo – lideri organizacije često donose ključne odluke koje oblikuju održivost i odgovaraju na povratne informacije zajednice.

Sposobnost organizacije da prepozna i prilagodi se percepciji društva može značajno uticati na njenu reputaciju, dugoročnu održivost i uspeh.

Percepcija (viđenje) društva u vezi sa održivošću doprinosa **male organizacije** zajednici je složena i višedimenzionalna, u zavisnosti od lokalnog, nacionalnog ili internacionalnog konteksta, ali se može generalno sagledati kroz prizmu ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi.

Društvo vrednuje doprinos male organizacije kroz stvaranje radnih mesta, podsticanje zapošljavanja i doprinos lokalnoj ekonomiji. Održive ekonomske prakse uključuju racionalno korišćenje resursa i inovacije koje jačaju konkurentnost i dugoročnu profitabilnost. Održive male organizacije se percipiraju kao one koje doprinose smanjenju nejednakosti i podržavaju socijalnu uključenost marginalizovanih grupa.

Društvo očekuje od malih organizacija da aktivno učestvuju u unapređenju kvaliteta života lokalnih zajednica, kroz širenje svesti o održivom razvoju, transparentnost i odgovorno vladanje. Uključivanje različitih interesnih grupa u donošenje odluka, kao i podrška razvoju mladih i ugroženih, doprinosi pozitivnoj percepciji održivosti. Male organizacije koje uspostave partnerstva i sarađuju sa zajednicom jačaju poverenje i socijalnu koheziju.

Očekuje se da male organizacije praktikuju očuvanje prirodnih resursa, smanjuju štetan uticaj na životnu sredinu kroz odgovornu upotrebu energije, vode i materijala, kao i kroz podršku principima cirkularne ekonomije. Aktivnosti koje minimiziraju otpad, energiju i emisije utiču na pozitivnu percepciju održivosti organizacije u zajednici.

Ukratko, percepcija društva prema održivosti malih organizacija je pozitivna ukoliko organizacija pokaže ravnotežu i odgovornost u ekonomskim koristima, socijalnoj uključenosti i ekološkoj zaštiti, uz transparentnost i aktivnu komunikaciju sa zajednicom na svim nivoima delovanja.

6.4.5 Posvećenost organizacije kretanju ka cirkularnoj ekonomiji

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa posvećenošću organizacije da se kreće ka cirkularnoj ekonomiji?

Izvrsna organizacija koja teži prelasku na cirkularnu ekonomiju treba da poznaje percepciju društva u kojem deluje u vezi sa svojom posvećenošću tom cilju, jer su društvena podrška i svest ključne za uspeh takvog modela poslovanja. Cirkularna ekonomija podrazumeva ne samo ekološku održivost već i društvenu odgovornost, gde je važno da organizacija bude transparentna i odgovorna prema zajednici, čime se povećava poverenje i podrška društva.

Percepcija (viđenje) društva o posvećenosti organizacije ka cirkularnoj ekonomiji može se graditi kroz:

- promovisanje koristi cirkularne ekonomije za društvo u celini, kao što su smanjenje otpada, očuvanje prirodnih resursa i doprinos održivom razvoju lokalnih zajednica;
- aktivno uključivanje u lokalne projekte i inicijative koje promovišu cirkularne principe, što doprinosi boljoj vidljivosti i pozitivnoj reputaciji organizacije;
- otvoreni dijalog i saradnju sa različitim akterima u društvu, uključujući potrošače, lokalne vlasti i druge kompanije, što podstiče poverenje i zajednički rad na održivim rešenjima;
- jasno saopštavanje konkretnih koraka i rezultata u prelasku na cirkularne modele poslovanja, što pomaže društvu da prepozna stvarnu posvećenost organizacije, a ne samo deklarativne izjave.

Ukoliko organizacija ne poznaje ili ne prati percepciju društva o svojoj posvećenosti ka cirkularnoj ekonomiji, može propustiti priliku da izgradi poverenje i podršku koja je neophodna za dugoročni uspeh i održivost. S druge strane, društvo koje prepoznaje i ceni takvu posvećenost može dodatno motivisati organizaciju da unapređuje svoje cirkularne prakse i doprinosi zajedničkom cilju održivog razvoja.

Izvrsna organizacija treba da aktivno prati i razume kako društvo doživljava njenu posvećenost ka cirkularnoj ekonomiji, jer je to ključni faktor za uspešnu implementaciju i dugoročnu održivost cirkularnih poslovnih modela.

U izvrsnoj organizaciji postoji odgovorna osoba ili tim koji prati i reaguje na percepciju društva u vezi sa posvećenošću organizacije prelasku na cirkularnu ekonomiju. Ova uloga je ključna za uspešnu implementaciju cirkularnih principa jer omogućava organizaciji da razume društvene stavove, očekivanja i potencijalne prepreke, te da prilagodi svoje strategije i komunikaciju.

Na primer, u okviru Privredne komore Srbije postoji Centar za cirkularnu ekonomiju sa jasno definisanim rukovodiocem i stručnjacima koji se bave ovom temom, što pokazuje institucionalizovani pristup praćenju i promociji cirkularnih praksi. U organizacijama se često formiraju specijalizovani timovi za održivost ili cirkularnu ekonomiju koji imaju zadatak da prate društvene trendove, komuniciraju sa interesnim stranama i obezbede usklađenost sa principima cirkularnosti.

Takođe, dokumenti i strategije za prelazak na cirkularnu ekonomiju, kao što je *Mapa puta za cirkularnu ekonomiju u Srbiji*, naglašavaju važnost dijaloga između donosioca odluka, industrije, akademskog sektora i civilnog društva, što podrazumeva aktivno praćenje i reagovanje na percepciju društva.

Upravljanje percepcijom društva omogućava organizaciji da bude transparentna, odgovorna i da gradi poverenje, što je od suštinske važnosti za prihvatanje i uspeh cirkularnih modela poslovanja. Stoga, jasno je da izvrsne organizacije prepoznaju ovu odgovornost i imaju mehanizme za njeno ispunjavanje.

Percepcija (viđenje) društva o posvećenosti **malih organizacija** ka cirkularnoj ekonomiji zavisi od njihove vidljivosti u implementaciji principa cirkularnosti, ali generalno postoji pozitivna svest i podrška prema malim organizacijama koje aktivno rade na tome.

Društvo prepoznaje da cirkularna ekonomija predstavlja revolucionarni koncept koji doprinosi očuvanju prirodnih resursa, smanjenju otpada i povećanju ekološke odgovornosti. Male organizacije koje integrišu principe cirkularne ekonomije percipiraju se kao doprinosioci održivog razvoja, budući da produžavaju životni vek proizvoda, racionalno koriste resurse i podržavaju lokalnu zajednicu kroz ekološke i socijalne aktivnosti. Ovakve organizacije su često viđene kao primeri dobre prakse i dobijaju podršku zajednice i institucija.

Međutim, društvo je takođe svesno izazova koje male organizacije imaju u potpunoj implementaciji cirkularnih modela, kao što su nedostatak finansijskih sredstava, potrebna infrastruktura i edukacija. Zbog toga postoji i očekivanje da država i lokalne vlasti pruže veći podsticaj i podršku kroz strategije i inicijative koje olakšavaju tranziciju ka cirkularnoj

ekonomiji. Postoji rizik da cirkularna ekonomija bude percepirana i kao marketinški trik ako transparentnost i stvarna posvećenost ne budu na visokom nivou.

Ukratko, društvo pozitivno gleda na malu organizaciju koja se kreće ka cirkularnoj ekonomiji kada su vidljivi konkretni rezultati i angažman, ali i očekuje veću sistemsku podršku za prevazilaženje prepreka ka potpunoj implementaciji ovih principa.

6.4.6 Posvećenost organizacije i dostignuća u smanjivanju nejednakosti

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa posvećenošću organizacije i dostignuća u smanjivanju nejednakosti, povećanju raznolikosti i uključenosti, i postizanju rodne ravnopravnosti?

Izvršna organizacija koja teži održivosti i društvenom uticaju trebalo bi da razume kako je percipirana u okruženju u kojem deluje – posebno kada su u pitanju teme kao što su:

- smanjivanje društvenih i ekonomskih nejednakosti;
- promovisanje raznolikosti i uključenosti među zaposlenima i partnerima;
- podsticanje rodne ravnopravnosti na svim nivoima odlučivanja.

Napred navedeno dodiruje samu srž odgovornog liderstva.

Da bi stekla jasnu sliku o društvenoj percepciji, organizacija može da koristi:

- istraživanja javnog mnjenja i fokus grupe;
- internu analizu kroz povratne informacije zaposlenih i interesnih strana;
- transparentno izveštavanje o ciljevima, rezultatima i izazovima u ESG oblastima;
- učešće u lokalnim zajednicama i dijalog sa građanima.

Percepcija društva je često slojevita – može biti oblikovana medijima, društvenim mrežama, ličnim iskustvima i širim kulturnim faktorima. Zato je važno ne samo da se meri već i da se interpretira sa empatijom i kontekstom.

U svakoj izvrsnoj organizaciji postoji jasan lanac odgovornosti kada je u pitanju razumevanje društvene percepcije (viđenja) i reagovanje na nju, pri čemu ključnu ulogu imaju:

- Upravni odbor / izvršni menadžment, donosi strateške odluke i mora razumeti kako ih javnost doživljava. Oni postavljaju ton i pravac, pa je njihova uloga ključna u aktivnom oblikovanju reputacije;
- Tim za korporativne komunikacije, prati medijsku sliku, sentiment na društvenim mrežama i kontakt sa javnošću. Oni su „radari" organizacije kada je u pitanju društvena percepcija (viđenje);
- *ESG* timovi, fokusirani su na inkluzivnost, održivost i etičko poslovanje. Oni ne samo da reaguju na percepciju već je i oblikuju kroz politike i inicijative;
- Menadžeri ljudskih resursa, imaju direktan kontakt sa zaposlenima i mogu biti izvor insajderske percepcije (viđenja) – kako unutar, tako i van organizacije;
- Osoba zadužena za vođenje strategije održivosti u organizaciji (u naprednijim organizacijama), povezuje ciljeve organizacije sa društvenim vrednostima. Njihova uloga je da procene širu sliku i predlože strateške promene.

Kako se ta percepcija otkriva i prati?

- Redovno sprovođenje anketa među građanima i interesnim stranama;
- Praćenje onlajn sentimenta i izveštaja medija;
- Organizacija javnih konsultacija, okruglih stolova i društvenih kampanja.

U suštini, odgovornost nije samo na jednoj osobi – već je kolektivna i zahteva koordinaciju više sektora. Ali mora postojati neko ko drži „kormilo" i spaja uvide u jedinstvenu strategiju.

Percepcija (viđenje) društva u kojem **mala organizacija** deluje, bilo lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa njenom posvećenošću i dostignućima u smanjenju nejednakosti, povećanju raznolikosti i inkluzije, kao i postizanju rodne ravnopravnosti, višeslojna je i značajna za društvenu odgovornost i održivi razvoj.

Društvo očekuje da mala organizacija bude aktivno angažovana u smanjenju socijalnih i ekonomskih nejednakosti kroz stvaranje jednakih prilika za sve, naročito za marginalizovane i ranjive grupe. Posvećenost inkluziji i različitosti doprinosi društvenoj koheziji, poverenju i boljoj integraciji zajednice. Organizacije koje demonstriraju transparentne i afirmativne mere za podsticanje različitosti i inkluzije dobijaju visoku društvenu podršku i pozitivnu reputaciju.

Rodna ravnopravnost se percipira kao ključni indikator društvene odgovornosti male organizacije. Društvo pozitivno ocenjuje organizacije koje implementiraju politike i prakse koje podržavaju ravnopravnost polova, uključujući jednake mogućnosti za zapošljavanje, napredovanje i participaciju u donošenju odluka, kao i borbu protiv diskriminacije i seksualnog uznemiravanja. Promocija rodne ravnopravnosti je povezana sa širim društvenim ciljevima održivog razvoja i humanih vrednosti.

Društvo ceni transparentnost u komunikaciji organizacije o rezultatima i politikama vezanim za socijalnu odgovornost, kao i aktivno uključivanje svih interesnih strana u procese donošenja odluka. Veruje se da mala organizacija koja pokazuje posvećenost ovim vrednostima doprinosi boljem društvenom ambijentu i jačanju poverenja građana.

Zaključno, društvo pozitivno percipira malu organizaciju koja pokazuje jasnu i merljivu posvećenost smanjenju nejednakosti, povećanju raznolikosti i inkluzije, te rodnoj ravnopravnosti, uz transparentan i angažovan pristup, što je u skladu sa principima održivog razvoja i društvene pravde.

Literatura

- The social responsibility of organizations: Perceptions of organizational morality as a key mechanism explaining the relation between CSR activities and stakeholder support, 01.01.2021.
- Impact of perception on an organization, 10.10.2023.
- Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR), 18.06.2024.
- The perception of corporate social responsibility and its impact on consumer buying behaviour in the process of globalization, 2020.
- Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective, 01.04.2022.
- Organizational culture: a systematic review, 02.04.2024.
- The impact of political, economic, socio-cultural, environmental and other external influences, 2016.
- The impact of political, economic, socio-cultural, environmental and other external influences, 27.04.2018.
- 9 The Impact of Organizations on Society, 21.09.2023.
- Improving sustainability in communities: Linking the local scale to the concept of sustainable development, 01.07.2023.
- Organisations and Their Contribution to Sustainability, 20.05.2022.
- 5 ways to improve the sustainability of your organisation, 13.09.2018.
- How To Transition To A Circular Economy And Reap The Benefits, 15.04.2025.
- These 11 companies are leading the way to a circular economy, 26.02.2019.
- Embracing Leadership in the Circular Economy Transition, 22.10.2023.
- Empowering progress: UNIDO’s commitment to gender equality, 23.05.2025.
- Gender equality and social inclusion: Mainstreaming in projects | Strategy, 13.10.2022.
- Diversity, Equity and Inclusion, 2022.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

6.5 Rezultati percepcija partnera i isporučilaca

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i isporučilaca u vezi sa, npr.:

- *njihovim iskustvom u saradnji sa organizacijom;*
- *posvećenošću i dostignućima organizacije u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi;*
- *stopom implementacije novih tehnologija i promena;*
- *društvenom odgovornošću organizacije;*
- *dostignućima organizacije i njenom posvećenošću da se kreće ka cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji;*
- *upravljanjem i unapređivanjem performansi ključnih partnera i dobavljača;*
- *komunikacijom i upravljanjem odnosima sa organizacijom;*
- *strukturom upravljanja, transparentnošću i etikom organizacije i njenih praksi;*
- *održivošću odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača;*
- *zajedničkim vrednostima i kulturom.*

6.5.1 Iskustvo u saradnji sa organizacijom

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa njihovim iskustvom u saradnji sa organizacijom?

Izvrsna organizacija obično ima dobru spoznaju o percepcijama ključnih partnera i dobavljača u vezi sa njihovim iskustvima saradnjom. To je važan aspekt poslovanja jer kvalitet odnosa sa partnerima i dobavljačima može značajno uticati na efikasnost, inovativnost i konkurentnost organizacije.

Ovako izvrsne organizacije pristupaju ovoj temi:

- Redovno prikupljaju povratne informacije
  - Koriste ankete, intervjue ili fokus grupe kako bi saznali mišljenja partnera i dobavljača;
  - Analiziraju zadovoljstvo, izazove i predloge za poboljšanje.
- Otvorenom komunikacijom i transparentnošću
  - Održavaju redovne sastanke kako bi razgovarali o očekivanjima, problemima i prilikama;
  - Obezbeđuju jasne kanale komunikacije za brzo rešavanje pitanja.
- Strateškim partnerstvom i dugoročnom saradnjom
  - Ne tretiraju dobavljače samo kao izvođače već kao strateške partnere;
  - Razvijaju zajedničke projekte i poboljšanja koja donose obostranu korist.
- Merenjem performansi
  - Prate ključne pokazatelje (npr. isporuke na vreme, kvalitet, fleksibilnost) kako bi evaluirali saradnju;
  - Koriste *benčmarking* u odnosu na industrijske standarde.
- Brzim reagovanjem na probleme – imaju mehanizme za rešavanje nesuglasica i kontinuirano unapređenje odnosa;
- Priznanjima i nagrađivanjem kvalitetnih partnera, prepoznaju i vrednuju najbolje partnere kroz nagrade, duže ugovore ili veću saradnju.

Ako organizacija nema jasnu sliku o percepcijama partnera, to može dovesti do nezadovoljstva, manje efikasnosti, pa čak i gubitka ključnih dobavljača. Stoga, redovno evaluiranje i unapređenje odnosa sa partnerima predstavlja znak zrele i uspešne organizacije.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i upravljanje percepcijama ključnih partnera i dobavljača. Međutim, ta uloga može varirati u zavisnosti od veličine i strukture kompanije.

Ovako to obično izgleda:

- Ključne funkcije zadužene za upravljanje odnosima sa partnerima i dobavljačima

- Menadžment lanca snabdevanja, odgovoran za strateško upravljanje odnosima sa dobavljačima, uključujući evaluaciju performansi i zadovoljstva;
- Odeljenje kupovine, komunicira sa dobavljačima, prati isporuke, kvalitet i ostale KPI;
- Odnosi sa partnerima, u nekim kompanijama postoji poseban tim koji upravlja strateškim partnerstvima;
- Korporativna komunikacija, ako je saradnja vezana za održivost i etičku isporuku.

- Formalizovani procesi za praćenje percepcija (viđenje)
  - Dobavljački menadžment, redovno prikuplja povratne informacije kroz ankete, sastanke i revizije;
  - Sistem upravljanja kvalitetom, uključuje mere zadovoljstva dobavljača kao deo kontinuiranog poboljšanja;
  - Pomoću digitalnih alata za praćenje interakcija i povratnih informacija.
- Ko konkretno reaguje na probleme?
  - Operativni nivo – Tim za kupovinu ili menadžer lanca snabdevanja rešava trenutne probleme (kašnjenja, kvalitet);
  - Strateški nivo – Top-menadžment angažuje se kod ključnih partnera;
  - Kadrovske službe ili razvoji organizacije – Ako su potrebne promene u načinu saradnje (npr. obuke, promena procesa).
- Kako se obezbeđuje da se koriste povratne informacije?
  - Redovni revizioni sastanci – Analiza dobavljačkih performansi i planiranje poboljšanja;
  - Akcioni planovi – Ako se identifikuju problemi, dodeljuju se vlasnici zadataka;
  - Neke kompanije koriste bodovne sisteme ili bonuse za najbolje partnere.

U izvrsnim organizacijama postoji jasno odgovorno lice ili tim za praćenje i upravljanje percepcijama partnera/dobavljača, a proces je sistematski i uključen u šire poslovne strategije. Ako to ne postoji, rizik je loša saradnja, nestabilne isporuke i gubitak konkurentnosti.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača o saradnji sa **malim organizacijama** su generalno pozitivne, ali zavise od nekoliko ključnih faktora:

- Ključni faktori percepcije (viđenja) partnera i dobavljača
  - Usaglašenost vrednosti i ciljeva: Partneri i dobavljači pozitivno percipiraju saradnju ako dele slične vrednosti, misiju i poslovne ciljeve sa malom organizacijom. To doprinosi poverenju i dugoročnom angažmanu;
  - Dopunjivost resursa: Dobri odnosi nastaju kada partneri i dobavljači vide kako međusobno dopunjuju snage, resurse i mreže, što može povećati sinergiju i zajednički uspeh;
  - Fleksibilnost i prilagodljivost: Očekuje se da obe strane budu spremne na promene i učenje, naročito u dinamičnom okruženju, što pozitivno utiče na percepciju saradnje;
  - Posvećenost i poverenje: Dobavljači cene partnerstva gde postoji posvećenost, deljenje rizika, nagrada i transparentna komunikacija, što doprinosi stabilnosti i kvalitetu odnosa.
- Izazovi i prepreke
  - Saradnja može biti zahtevna zbog potrebnog vremena, upravljanja i promena mindseta sa transakcionog na partnerstvo zasnovano na poverenju i zajedničkoj vrednosti;
  - Komunikacija, koordinacija i formalni ugovori su ključni za uspešno upravljanje odnosom i prevazilaženje nesporazuma;
  - Nedostatak kapaciteta ili struktura za upravljanje partnerstvima može ograničiti potencijale saradnje.
- Prednosti za malu organizaciju
  - Partnerstva sa dobavljačima i ključnim partnerima pomažu malim organizacijama u rastu, pristupu novim tržištima, inovacijama i poboljšanju kvaliteta usluga ili proizvoda;

- Održavanje poverenja i doslednosti u isporuci kvaliteta i usluga kod dobavljača direktno utiče na reputaciju i zadovoljstvo krajnjih korisnika.

Percepcije (viđenja) partnera i dobavljača o saradnji sa malim organizacijama su često pozitivne pod uslovom da postoji usklađenost vrednosti, uzajamna korist i dobra komunikacija. Uspešna saradnja zahteva posvećenost, fleksibilnost i transparentan odnos koji omogućava dugoročni rast i inovacije.

6.5.2 Zajedničko stvaranje vrednosti i rad na obostranoj koristi

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa posvećenošću i dostignućima organizacije u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi?

Izvrsna organizacija koja teži održivom uspehu treba da razume percepcije (viđenja) svojih ključnih partnera i dobavljača o njenoj posvećenosti zajedničkom stvaranju vrednosti. Ovo znanje može biti presudno za jačanje odnosa, poboljšanje saradnje i dugoročnu konkurentnost.

Da bi stekla jasnu sliku, organizacija može koristiti:
- redovne ankete i intervjue sa partnerima i dobavljačima kako bi direktno dobila povratne informacije o njihovom mišljenju i očekivanjima;
- analizu ugovora i poslovnih rezultata kako bi utvrdila da li postoje neslaganja između dogovorenih ciljeva i stvarnih poslovnih performansi;
- sastanke i forume gde se razmenjuju ideje i diskutuje o poboljšanjima zajedničke saradnje;
- pratnju tržišnih trendova kako bi se obezbedila usklađenost sa industrijskim standardima i očekivanjima partnera.

Ako organizacija kontinuirano meri i prilagođava svoje strategije na osnovu ovih percepcija, može izgraditi snažnu mrežu poverenja i obostranih koristi.

U izvrsnoj organizaciji postoji odgovornost za razumevanje i reagovanje na percepcije ključnih partnera i dobavljača u vezi sa posvećenošću i dostignućima organizacije u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi.

Ova odgovornost je često deo šireg sistema upravljanja i organizacione kulture, a može biti formalizovana kroz različite mehanizme i uloge:
- Kodeksi ponašanja i standardi: Neke kompanije zahtevaju od svojih dobavljača i partnera da razumeju i poštuju kodeks ponašanja koji uključuje obavezu transparentnosti, izveštavanja i saradnje na principima održivosti i etike. Ovi kodeksi predviđaju i kanale za žalbe i uzbunjivanje, kao i obavezu izveštavanja o rizicima i kršenjima, što implicira stalno praćenje percepcija i zadovoljstva partnera i dobavljača;
- Izveštavanje i komunikacija: Velike organizacije redovno objavljuju izveštaje o održivom poslovanju i progresu u saradnji sa partnerima. Ovakvi izveštaji služe kao sredstvo transparentnosti i potvrda posvećenosti zajedničkim ciljevima, ali i kao način da se prikupe povratne informacije i utvrdi percepcija (viđenje) partnera;
- Menadžment i organizacioni dizajn: Menadžeri su odgovorni za kreiranje i održavanje organizacione strukture koja omogućava kreiranje vrednosti i za akcionare i za partnere. To uključuje aktivnosti integracije i diferencijacije, ali i stalno praćenje zadovoljstva i percepcije (viđenja) svih interesnih strana, uključujući partnere i dobavljače;
- Centri odgovornosti i revizija: Unutar organizacije određeni centri odgovornosti ili funkcije (npr. odeljenje za upravljanje partnerstvima, menadžeri za odnose sa dobavljačima) mogu imati eksplicitnu dužnost da prate i reaguju na percepcije (viđenja) partnera. Dodatno, revizija i kontrola poslovanja obezbeđuju objektivnu procenu usklađenosti izjava i stvarnog stanja, što doprinosi kredibilitetu i poverenju među partnerima;
- Kultura zajedničke odgovornosti: U savremenim organizacijama, posebno onima koje teže održivom razvoju i cirkularnoj ekonomiji, zajednička odgovornost i saradnja sa partnerima istaknute su vrednosti. Ove vrednosti podrazumevaju da neko u organizaciji mora biti odgovoran za kontinuirano praćenje i unapređenje međusobnog poverenja i zajedničkih ciljeva.

U izvrsnim organizacijama odgovornost za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) partnera i dobavljača najčešće je institucionalizovana kroz posebne funkcije, politike i izveštajne mehanizme. Ova odgovornost može biti poverena pojedincima (menadžerima za partnerstva, direktorima lanca snabdevanja), timovima ili čak celokupnoj organizacionoj kulturi, a podržana je formalnim pravilima, kodeksima i procesima transparentnog izveštavanja i komunikacije.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača o posvećenosti i dostignućima **malih organizacija** u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi ističu sledeće:

- Posvećenost malih organizacija
  - Partneri i dobavljači prepoznaju da uspešna mala preduzeća ulažu znatnu energiju i resurse u zajednički rad na stvaranju vrednosti, uz visok nivo posvećenosti ciljevima partnerstva, što je osnov za poverenje i dugoročnu saradnju;
  - Mala preduzeća često pokazuju veću fleksibilnost i spremnost za inovacije i prilagođavanja poslovanja zahtevima partnera, što doprinosi boljoj sinergiji i zajedničkim dostignućima.
- Dostignuća u zajedničkom radu
  - Ključni partneri i dobavljači ocenjuju da male organizacije mogu postići značajne rezultate u zajedničkim projektima, naročito kada postoji jasno definisan zajednički interes, ravnopravna uloga i aktivno uključivanje svih učesnika;
  - Smatra se da male organizacije doprinose zajedničkoj koristi kroz agilnost, neposrednu komunikaciju i brzo donošenje odluka, čime se ubrzavaju procesi i smanjuju troškovi saradnje;
  - Međutim, uspeh zavisi od uzajamnog poštovanja, jasnoće u podeli odgovornosti i transparentnosti u komunikaciji između partnera i dobavljača.
- Izazovi u percepciji
  - Iako je posvećenost obostrano cenjena, ponekad postoji nedostatak sistemske podrške ili resursa u malim organizacijama koji može ograničiti puni potencijal zajedničkog stvaranja vrednosti;
  - Partnerstva sa malim preduzećima mogu biti izazovna ako ne postoje jasne strukture za upravljanje saradnjom i ako su očekivanja neusklađena.

Ključni partneri i dobavljači generalno pozitivno gledaju na posvećenost i dostignuća malih organizacija u zajedničkom stvaranju vrednosti, ističući agilnost, fleksibilnost i spremnost na saradnju kao glavne prednosti, uz naglasak na važnost transparentne i ravnopravne saradnje za ostvarivanje obostrane koristi.

6.5.3 Stopa implementacije novih tehnologija i promena

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa stopom implementacije novih tehnologija i promena?

Izvrsna organizacija obično ima dobru spoznaju o percepcijama ključnih partnera i dobavljača u vezi sa stopom implementacije novih tehnologija i promena, i to kroz:

- Redovnu komunikaciju – Organizacija održava otvoren dijalog sa partnerima i dobavljačima kroz sastanke, ankete i sesije povratnih informacija kako bi razumela njihove stavove o novim tehnologijama i promenama;
- Analizu spremnosti – Pre uvođenja promena, vrednuje se spremnost partnera (npr. kroz upitnike ili intervjue) da identifikuje potencijalne prepreke ili podršku;
- Uključivanje u proces – Ključni partneri mogu biti deo radnih grupa ili pilotskih projekata, što omogućava bolje razumevanje njihovih očekivanja i briga;
- Praćenje trendova – Organizacija prati industrijske standarde i upoređuje svoj tempo inovacija sa konkurencijom, što pomaže u proceni percepcija partnera;
- Upravljanje promenama – Koristi strategije za olakšavanje tranzicije (obuke, jasna komunikacija benefita) kako bi smanjila otpor i povećala prihvatanje.

Ako organizacija ignoriše percepcije (viđenja) partnera, može naići na otpor, kašnjenja u implementaciji ili čak gubitak saradnje. Stoga, najuspešnije kompanije aktivno grade poverenje i prilagođavaju svoje strategije u skladu sa potrebama svoje mreže dobavljača i partnera.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa implementacijom novih tehnologija i promena. Ta uloga može biti dodeljena različitim funkcijama, u zavisnosti od strukture organizacije:

- menadžerima partnerstva, koji sistematski prate stavove dobavljača, organizuju sesije povratnih informacija i deluju kao most između kompanije i partnera;
- menadžeru inovacija ili digitalne transformacije;
- vođama projekata;
- operativnim timovima nabavke, koji analiziraju tehničke i operativne kapacitete dobavljača da li prate inovacije;
- marketingu.

Ako niko nije eksplicitno zadužen, percepcije (viđenja) partnera mogu biti zanemarene, što dovodi do:

- nesporazuma u tempu transformacije;
- nedovoljnog usklađivanja kapaciteta (npr. dobavljač ne može da prati tehničke zahteve);
- gubitka poverenja i konkurentske prednosti.

Izvrsne organizacije ne prepuštaju ovo slučaju – one aktivno upravljaju tim procesom kroz jasne uloge i mehanizme.

Ključni partneri i dobavljači percipiraju stopu implementacije novih tehnologija i promena u **malim organizacijama** sa nekoliko zaposlenih kao relativno sporiju i izazovniju u odnosu na veće kompanije, i to iz sledećih razloga:

- Percepcija (viđenje) implementacije tehnologija u malim organizacijama
  - Mala preduzeća imaju često ograničene budžete i tehničke resurse, zbog čega zavise uglavnom od spoljne IT podrške, a nemaju interne IT stručnjake, što usporava implementaciju novih tehnologija;
  - Svest i percepcija (viđenje) malih organizacija o značaju sistema, kao što su ERP, još uvek su ograničene; mnogi ih smatraju kompleksnim i skupim, te nisu sigurne u isplativost takvih investicija;
  - Iskustva neuspešnih ili komplikovanih implementacija softverskih rešenja u sličnim organizacijama dodatno povećavaju opreznost i sumnju kod malih firmi u vezi sa tehnologijama.
- Izazovi i faktori koji utiču na stopu implementacije
  - Implementacija tehnologija često traje duže i ima tendenciju povećanja troškova zbog prilagođavanja specifičnim procesima u malim organizacijama;
  - Nedostatak stalne internetske podrške i nepostojanje jasnih očekivanja o realnim rezultatima tehnologije doprinosi frustracijama i odlaganjima u implementaciji;
  - Mala preduzeća su spremna za promene, ali im je potrebna dodatna podrška u finansijama i stručnom znanju za uspešnu digitalnu transformaciju.

Percepcija (viđenje) ključnih partnera i dobavljača je da male organizacije sa nekoliko uposlenih usporeno i oprezno implementiraju nove tehnologije zbog ograničenih resursa, kompleksnosti rešenja i osećaja visokih troškova, ali imaju potencijal da unaprede tehnološku primenu uz adekvatnu podršku i osvetljenje koristi.

6.5.4 Društvena odgovornost organizacije

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa društvenom odgovornošću organizacije?

Da bi izvrsna organizacija mogla uspešno upravljati društvenom odgovornošću, ključno je da razume kako je percipiraju ključni partneri i dobavljači, što uključuje:

- Praćenje stavova i očekivanja – Izvrsna organizacija treba da sprovodi redovna istraživanja ili ankete među partnerima i dobavljačima kako bi razumela njihov stav o društvenim odgovornostima, politikama, uključujući održivost, etiku u poslovanju, fer tretman radne snage itd.;
- Otvorena komunikacija – Postojanje jasnih komunikacionih kanala sa partnerima i dobavljačima omogućava bolji uvid u njihove percepcije (viđenja) i brige u vezi sa praksama društvene odgovornosti;
- Uključivanje u zajedničke inicijative – Ako organizacija sarađuje sa partnerima na zajedničkim projektima u društvenim odgovornostima (npr. smanjenje emisije CO_2 u lancu snabdevanja), to je pokazatelj da razume i uzima u obzir njihova očekivanja;
- Praćenje reputacije – Kroz alate za upravljanje reputacijom i izveštaje, organizacija može steći uvid u to kako je doživljavaju ključni eksterni akteri.

U dobro organizovanoj i društveno odgovornoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i reagovanje na percepcije (viđenja) partnera i dobavljača.

Ta odgovornost najčešće pripada jednoj ili više sledećih funkcija:
- direktor za održivi razvoj;
- menadžer za odnose sa dobavljačima / nabavku;
- direktor za komunikacije ili odnose sa javnošću;
- izvršni tim / uprava.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa društvenom odgovornošću **malih organizacija** ističu da mala preduzeća mogu imati značajan pozitivan uticaj u lokalnoj zajednici i odnosima sa partnerima, uprkos često ograničenim resursima.
- Pozitivni aspekti društvene odgovornosti
  - Mala preduzeća se percipiraju kao aktivni učesnici u lokalnoj zajednici kroz podršku obrazovnim, sportskim i kulturnim događajima, kao i zapošljavanje lokalnog stanovništva, što jača lokalni identitet i ugled organizacije;
  - Partneri i dobavljači cene transparentnost, etičke standarde i pošten odnos u malim organizacijama jer to gradi poverenje i dugoročnu saradnju;
  - Implementacija ekološki prihvatljivih praksi i uključivanje dobavljača koji takođe promovišu društveno odgovorno poslovanje i dodatno doprinose pozitivnoj percepciji.
- Izazovi i očekivanja
  - Mala preduzeća često nemaju finansijsku podršku kao veće kompanije, ali njihov angažman u društvenoj odgovornosti može biti posebno vidljiv i vredan u lokalnom kontekstu;
  - Partneri i dobavljači očekuju dosledno poštovanje ljudskih prava i održivih praksi u lancu nabavke, što je sve češće uslov za uspešnu i dugotrajnu saradnju;
  - Dobavljači i partneri takođe traže da mala preduzeća prate principe društvene odgovornosti kako bi ceo lanac vrednosti imao pozitivan društveni i ekološki uticaj.

Ukratko, percepcije su da mala preduzeća, iako manjeg obima, mogu značajno doprineti društvenoj odgovornosti kroz aktivan angažman u zajednici, etičke poslovne prakse i održive inicijative, što pozitivno utiče na izgradnju poverenja i partnerstava sa dobavljačima i ključnim partnerima.

6.5.5 Posvećenost cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa dostignućima organizacije i njenoj posvećenosti kretanju ka cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji?

Razumevanje percepcija ključnih partnera i dobavljača o posvećenosti organizacije prelasku na cirkularnu ili regenerativnu ekonomiju može biti ključno za uspeh te inicijative.

Organizacije koje žele da ostvare napredak u ovom pravcu često koriste različite strategije kako bi procenile mišljenja svojih partnera, uključujući:
- ankete i intervjue – direktno prikupljanje povratnih informacija od partnera i dobavljača o njihovom viđenju održivih inicijativa organizacije;

- zajedničke radne grupe – uključivanje dobavljača i partnera u radne timove koji se bave održivošću i cirkularnim praksama;
- analizu tržišta i konkurencije – poređenje percepcije (viđenja) organizacije u odnosu na konkurente koji primenjuju slične pristupe;
- izveštavanje o održivosti – objavljivanje transparentnih podataka o dostignućima i ciljevima organizacije u oblasti cirkularne i regenerativne ekonomije, čime se gradi poverenje među partnerima.

U izvrsnim organizacijama obično postoji jasno definisana odgovornost za razumevanje i reagovanje na percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa održivošću i prelaskom na cirkularnu ili regenerativnu ekonomiju.

Ove organizacije često dodeljuju tu odgovornost različitim ključnim funkcijama, uključujući:

- direktora ili menadžera održivosti – vodi strategiju održivosti i obezbeđuje transparentnu komunikaciju sa partnerima;
- tim za odnose sa dobavljačima – prikuplja povratne informacije od dobavljača i radi na poboljšanju saradnje u vezi sa održivim praksama;
- odeljenje za korporativne komunikacije – obezbeđuje da eksterne poruke o održivosti budu jasne i dosledne;
- izvršne lidere – donose odluke na visokom nivou i saopštavaju posvećenost organizacije ključnim akterima.

Organizacije koje teže izgradnji poverenja i dugoročne saradnje često koriste mehanizme za aktivno osluškivanje percepcija, poput direktnih sastanaka, anketiranja, zajedničkih inicijativa i transparentnog izveštavanja.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača o posvećenosti i dostignućima **malih organizacija** u pomeranju ka cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji su uglavnom pozitivne, s podvlačenjem njihove inovativnosti i angažmana u održivim poslovnim praksama.

- Posvećenost malih organizacija
  - Male organizacije se često percipiraju kao agilni i inovativni akteri koji kroz principe industrijske simbioze i cirkularne ekonomije uspešno dele resurse i minimiziraju otpad, stvarajući zatvorene cikluse materijala koji imaju pozitivan uticaj na društvo i životnu sredinu;
  - Partneri i dobavljači cene inicijative malih organizacija da integrišu održive prakse koje idu iznad tradicionalnog biznisa i stvaraju održive proizvode kroz saradnju i deljenje resursa.
- Dostignuća i uticaj
  - Ključni partneri prepoznaju da pristup cirkularnoj ekonomiji u malim organizacijama uključuje ne samo ekološke benefite već i jačanje društvenih veza i solidarnosti, što doprinosi ekonomskom i društvenom održivom razvoju;
  - Male organizacije pokazuju da tranzicija ka cirkularnoj ekonomiji može biti pokretač inovacija i novih poslovnih modela iako su resursi ograničeni, što partneri i dobavljači smatraju vrednim i perspektivnim pravcem.
- Izazovi u percepciji
  - Postoji svest da prelazak ka cirkularnoj ekonomiji u malim organizacijama zahteva dodatnu podršku u pogledu transfera znanja, investicija i regulative, što može biti ograničavajući faktor za bržu implementaciju;
  - Partneri očekuju kontinuiranu posvećenost i transparentnost u sprovođenju cirkularnih principa kako bi se ostvarila obostrana korist i dugoročna stabilnost saradnje.

Ključni partneri i dobavljači percipiraju male organizacije kao posvećene i uspešne u domenima cirkularne ekonomije, ističući njihove inovativne i održive pristupe, dok

istovremeno prepoznaju potrebne izazove za dalji razvoj i efektivniju implementaciju ovih principa.

6.5.6 Performanse ključnih partnera i dobavljača

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa upravljanjem i unapređivanjem performansi ključnih partnera i dobavljača?

Izvrsna organizacija ne samo da upravlja performansama svojih ključnih partnera i dobavljača već aktivno teži razumeti njihove percepcije (viđenja) o tim procesima upravljanja i unapređenja.

Ključni elementi upravljanja odnosima su:

- Efikasno upravljanje odnosima u lancu snabdevanja podrazumeva neprekidnu razmenu informacija, zajedničko planiranje i usaglašeno merenje i analizu performansi svih aktera u lancu, uključujući i dobavljače i partnere;
- Da bi se ostvarila konkurentska prednost, neophodno je razvijati partnerske odnose koji se temelje na poverenju, kontinuiranoj saradnji i otvorenoj komunikaciji o performansama i očekivanjima.

U vezi sa percepcijama partnera i dobavljača moraju se:

- Istraživati ne samo tokovi razmene i kvantitativni pokazatelji već i *priroda i kvalitet odnosa*, što uključuje i percepcije (viđenja) partnera o načinu na koji se upravlja performansama i inicijativama za unapređenje;
- Paziti i neopipljivi aspekti partnerskih odnosa, kao što su poverenje, zajednička percepcija (viđenje) kvaliteta i reputacija, koji su jednako važni kao i opipljivi (npr. troškovi, kvalitet, frekvencija razmene);

  Zadovoljstvo i angažovanost dobavljača direktno utiču na uspešnost partnerskih odnosa i krajnje performanse organizacije. Praksa pokazuje da posvećenost zadovoljstvu dobavljača i konstruktivni dijalog dovode do višeg nivoa angažmana i boljih rezultata za sve strane.

Izvrsna organizacija poznaje i razume percepcije (viđenja) svojih ključnih partnera i dobavljača o upravljanju i unapređenju performansi kroz kontinuiranu komunikaciju, istraživanje zadovoljstva i zajedničko planiranje, što je osnova za dugoročno uspešne i konkurentne partnerske odnose.

U izvrsnoj organizaciji jasno su definisane odgovornosti i nadležnosti vezane za upravljanje odnosima sa ključnim partnerima i dobavljačima, uključujući i praćenje njihovih percepcija (viđenje) o upravljanju i unapređenju performansi.

Ko je odgovoran?

- Menadžeri odgovorni za određene poslovne procese (npr. menadžeri nabavke, menadžeri lanca snabdevanja, menadžeri za odnose sa partnerima) imaju jasno definisanu odgovornost da prate, analiziraju i reaguju na percepcije (viđenja) partnera i dobavljača. Ova odgovornost je deo šireg sistema korporativnog upravljanja i interne kontrole, gde se očekuje da se redovno proveravaju ciljevi poslovanja i zadovoljstvo svih interesnih grupa, uključujući dobavljače i partnere;
- Interne provere i kontrole proveravaju da li sistem odgovornosti i kontrole funkcioniše i da li su zadaci u vezi sa partnerima i dobavljačima adekvatno izvršeni. Ovo uključuje i proveru da li se povratne informacije i percepcije (viđenja) partnera koriste za unapređenje procesa;
- Projekt menadžeri, u slučaju projektnog pristupa, odgovorni su za upravljanje svim aspektima komunikacije sa eksternim partnerima i dobavljačima, kao i za upravljanje njihovim očekivanjima tokom trajanja projekta. Oni su zaduženi za prikupljanje povratnih informacija, rešavanje problema i sprovođenje mera za unapređenje odnosa i performansi.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa upravljanjem i unapređivanjem performansi ključnih partnera i dobavljača **malih organizacija** ističu važnost strateškog pristupa, transparentnosti i kontinuiranog razvoja u ovim odnosima.

- Upravljanje odnosima ključnih partnera i dobavljača
  - Ključni partneri i dobavljači cene jasnu i otvorenu komunikaciju, doslednost u ispunjavanju obaveza i pouzdanost kao osnovne elemente uspešnog upravljanja odnosima sa malim organizacijama;
  - Mala preduzeća imaju prednost da grade lične i autentične odnose sa partnerima, što doprinosi većem poverenju i lojalnosti;
  - Implementacija alata za upravljanje odnosima sa partnerima (CRM sistemi i slični alati) posmatra se kao značajan faktor za praćenje performansi, zahteva i preferencija partnera, što omogućava bolje prilagođavanje i brzo reagovanje.
- Unapređenje performansi
  - Partneri i dobavljači prepoznaju da mala preduzeća često ulažu u stručnu podršku i konsultantske usluge za unapređenje menadžmenta i poslovnih procesa, čime se povećava operativna efikasnost i konkurentnost;
  - Kontinuirano ulaganje u digitalizaciju i inovacije u oblasti upravljanja omogućava malim organizacijama da prate i unapređuju performanse svojih partnera i dobavljača;
  - Izazovi se javljaju usled ograničenosti resursa i kapaciteta, ali pristup eksternim ekspertima i edukacija omogućavaju prevazilaženje prepreka.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača su da mala preduzeća uspešno upravljaju i unapređuju svoje partnerske odnose kroz ličnu posvećenost, jasnu komunikaciju i korišćenje modernih alata, uz podršku stručnjaka koja znatno doprinose jačanju performansi i konkurentnosti u mreži partnera i dobavljača.

6.5.7 Komunikacija i upravljanje odnosima sa organizacijom

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa komunikacijom i upravljanjem odnosima sa organizacijom?

Izvrsna organizacija bi trebalo da poseduje uvid u percepciju svojih ključnih partnera i dobavljača kada je reč o komunikaciji i upravljanju odnosima. To se može postići putem različitih metoda, uključujući:
- redovne ankete i povratne informacije – direktno prikupljanje mišljenja partnera i dobavljača o kvalitetu komunikacije i saradnje;
- analizu poslovnih performansi – praćenje ključnih pokazatelja uspeha, poput tačnosti isporuka, fleksibilnosti u pregovorima i nivoa zadovoljstva;
- sastanke i radionice – otvoreni dijalozi u kojima se razmenjuju iskustva i sugestije za poboljšanje odnosa;
- praćenje tržišnih trendova – razumevanje kako se organizacija kotira u industriji i kako se percipira u poređenju sa konkurencijom.

Ako se organizacija sistematski bavi ovim pitanjima, može unaprediti transparentnost, poverenje i dugoročne odnose sa ključnim interesnim stranama.

U izvrsnoj organizaciji obično postoji jasno definisana odgovornost za praćenje percepcija ključnih partnera i dobavljača. To može biti u nadležnosti različitih funkcija, kao što su:
- Odsek za upravljanje odnosima s partnerima i dobavljačima – Ovaj odsek često je deo odeljenja za nabavku ili strateške odnose, koji aktivno prati komunikaciju i kvalitet saradnje;
- Direktori ili menadžeri za poslovni razvoj – Fokusirani na dugoročnu strategiju, oni rade na poboljšanju odnosa kroz analizu povratnih informacija i prilagođavanje strategije;
- Odsek za korisničke odnose ili iskustvo partnera – Ako organizacija ima ovaj segment, oni se bave percepcijama i obezbeđuju da partneri i dobavljači budu zadovoljni načinom komunikacije i saradnje;
- Odsek za analizu podataka i istraživanje tržišta – Oni prikupljaju informacije o reputaciji organizacije među ključnim interesnim stranama.

U izvrsnim organizacijama ove funkcije ne rade izolovano, već sarađuju kako bi obezbedile da organizacija održava pozitivne odnose i kontinuirano poboljšava komunikaciju.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa komunikacijom i upravljanjem odnosima sa **malim organizacijama** ističu da je efikasna, transparentna i prilagođena komunikacija osnovni preduslov za uspešan partnerski odnos.

- Efikasnost i transparentnost komunikacije
  - Partneri i dobavljači posebno cene jasnu i otvorenu komunikaciju koja omogućava pravovremeno razumevanje očekivanja, ciljeva i izazova malih organizacija, što smanjuje nesporazume i usporavanja u saradnji;
  - Transparentnost u poslovnim odnosima doprinosi jačanju poverenja i osećaju pouzdanosti, što je ključ za dugoročne partnerske veze.
- Prilagođavanje komunikacije
  - Mala preduzeća sa nekoliko zaposlenih često imaju prednost u ličnoj i neposrednoj interakciji sa partnerima, ali mora se uzeti u obzir da stilovi komunikacije variraju, te je važno prilagođavati pristup partnerima različitih kultura i poslovnih praksi;
  - Dobri alati za digitalnu komunikaciju i razmenu podataka, kao što su Web EDI rešenja, omogućavaju pojednostavljenje procesa i integraciju dobavljača sa različitih tehničkih pozadina, što povećava efikasnost komunikacije.
- Upravljanje odnosima
  - Kontinuirani dijalog i redovni sastanci smatraju se ključnim za održavanje i unapređenje odnosa, dok se jasno definisane uloge i obaveze partnera i dobavljača smatraju važnim za koordinisani rad;
  - Dobri odnosi se grade i kroz poštovanje profesionalne poslovne etike, pravovremeno pružanje povratnih informacija i rešavanje problema u saradnji.

Ključni partneri i dobavljači smatraju da mala preduzeća najbolje upravljaju odnosima kroz jasnu, transparentnu i prilagođenu komunikaciju, uz korišćenje digitalnih alata i stalni dijalog koji osigurava efikasnu i stabilnu saradnju.

6.5.8 Transparentnost i etika organizacije i njenih praksi

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etikom organizacije i njenih praksi?

Izvrsna organizacija poznaje percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etikom svojih praksi kroz koncept upravljanja odnosima sa interesnim stranama. Ovaj koncept naglašava važnost usklađivanja interesa vlasnika, upravljača, zaposlenih, k/k, dobavljača i društvene zajednice, te proveru i obezbeđenje da organizacija deluje u skladu s tim interesima, uključujući i etičke standarde i transparentnost u poslovanju.

Organizacije koje teže izvrsnosti kontinuirano mere i analiziraju svoje odnose s ključnim partnerima, što uključuje i percepciju o etici i transparentnosti, jer to doprinosi dugoročnoj stabilnosti i uspehu poslovanja. Takav pristup podrazumeva razumevanje i zadovoljavanje potreba dobavljača i partnera, što je ključno za izgradnju poverenja i održivih poslovnih odnosa.

Takođe, poslovna etika i kodeksi ponašanja unutar organizacije igraju važnu ulogu u oblikovanju percepcije (viđenja) partnera i dobavljača. Organizacije implementiraju etičke principe i strukture upravljanja koje obezbeđuju poštovanje visokih etičkih standarda, čime se dodatno jača poverenje i transparentnost u odnosima s ključnim partnerima.

Ukratko, izvrsna organizacija aktivno prati i razume percepcije (viđenja) svojih ključnih partnera i dobavljača o strukturi upravljanja, transparentnosti i etici, koristeći to kao osnovu za kontinuirano unapređenje svojih praksi i održavanje dugoročnih, poverljivih odnosa.

U izvrsnoj organizaciji postoji odgovorna osoba ili tim za spoznaju i reagovanje na percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etikom organizacije i njenih praksi. Ova odgovornost obično je deo funkcije korporativnog upravljanja i upravljanja odnosima sa interesnim stranama, gde se prati i analizira kako različite interesne grupe, uključujući partnere i dobavljače, doživljavaju organizaciju.

Dobro korporativno upravljanje podrazumeva poštovanje interesa svih učesnika u korporativnim aktivnostima, uključujući poverenje i transparentnost, što znači da je neko u organizaciji zadužen da obezbedi da se ovi aspekti kontinuirano prate i unapređuju. To može biti uloga uprave, menadžmenta za odnose s partnerima, ili posebnih timova za etiku i usklađenost koji se bave monitoringom i reagovanjem na povratne informacije od ključnih partnera i dobavljača.

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etikom **malih organizacija** ističu nekoliko specifičnosti koje oblikuju njihov odnos i poslovanje.

- Struktura upravljanja u malim organizacijama
  - Male organizacije uglavnom imaju organsku i neformalnu strukturu upravljanja, gde vlasnik ili direktor donosi većinu odluka, često intuitivno i kratkoročno, a formalnih procesa i jasno definisanih uloga nema ili su minimalno prisutni.
  - Ova „organska" struktura često vodi ka fleksibilnim poslovnim procesima, ali može biti i izvor neefikasnosti, posebno u pogledu upravljanja složenijim zadacima i procesima.
- Transparentnost i praksa etike
  - Transparentnost u radu malih organizacija varira, ali partneri i dobavljači visoko cene one koje praktikuju jasnu komunikaciju, poštuju ugovore i posluju etički, što gradi poverenje i dugoročnu saradnju.
  - Nedostatak formalnih pravila i procedura može nekada izazvati nejasnoće u odgovornostima i poslovnim praksama, ali fleksibilnost i brzina donošenja odluka se vrednuju kao prednost.
- Izazovi i preporuke
  - Nedostatak formalizacije i strukture u upravljanju može otežati skaliranje poslovanja i implementaciju standarda koji su partnerima i dobavljačima često važni za sigurnost i doslednost saradnje;
  - Preporučuje se uvođenje osnovnih principa korporativnog upravljanja, jačanje transparentnosti i osnaživanje etičkih standarda unutar malih organizacija kako bi se poboljšala reputacija i poverenje svih učesnika u poslovanju.

Ključni partneri i dobavljači percipiraju da male organizacije često funkcionišu uz fleksibilnu i neformalnu strukturu upravljanja, ali dolaze do visokog nivoa poverenja kroz transparentnost i etičke prakse; unapređenje formalnih standarda može dodatno osnažiti njihov ugled i saradnju. Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etike malih organizacija ukazuju da ove organizacije uglavnom imaju organsku, neformalnu strukturu gde vlasnik/direktor donosi većinu odluka intuitivno. Ovakav pristup pruža fleksibilnost, ali može dovesti do neefikasnosti zbog nedostatka jasno definisanih procedura i uloga. Transparentnost i etika u radu sa partnerima se visoko vrednuju i jačaju poverenje, ali odsustvo formalnih pravila ponekad stvara nejasnoće u odgovornostima. Iako takva struktura može otežati skaliranje i standardizaciju procesa, partneri cene brzinu donošenja odluka i fleksibilnost. Preporuke uključuju uvođenje osnovnih principa korporativnog upravljanja, veće insistiranje na transparentnosti i etičkim standardima kako bi se poboljšala reputacija i jačina saradnje.

6.5.9 Održivost odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa održivošću odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača?

Izvrsna organizacija svakako poznaje percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa održivošću odnosa. To je ključni aspekt strateškog upravljanja i održivog poslovanja.

To je važno jer se pod kontrolom drže:

- Dugoročna saradnja – Razumevanje percepcija (viđenje) pomaže u jačanju poverenja i obezbeđuje stabilne odnose;
- Poboljšanje performansi – Povratne informacije od partnera i dobavljača omogućuju identifikaciju područja za poboljšanje;
- Rizik i prilike – Organizacija može preduhitriti potencijalne probleme (npr. nelojalnost, neiskrenu konkurenciju) i iskoristiti prilike za inovacije;
- Održivost i društvena odgovornost – Partneri i dobavljači sve više cene ekološku i socijalnu odgovornost, pa pozitivna percepcija (viđenje) može povećati konkurentnost.

Izvrsna organizacija to postiže:

- redovnim ispitivanjem stavova – ankete, intervjui, fokus grupe s ključnim partnerima;
- otvorenom komunikacijom – radionice, sastanci, zajednički projekti koji omogućavaju dijalog;
- merljivim pokazateljima – praćenje zadovoljstva dobavljača, brzine reakcije na zahteve, transparentnosti ugovora;
- primenom standarda (npr. ISO 20400) – smernice za održivu nabavku koje uključuju angažman dobavljača.

Kada percepcije nisu pozitivne, izvrsna organizacija će:

- identifikovati uzroke nezadovoljstva;
- razviti akcioni plan za poboljšanje (npr. bolja komunikacija, fer uslovi poslovanja);
- kontinuirano pratiti napredak.

Razumevanje percepcija (viđenje) partnera i dobavljača nužno je za održivi poslovni uspeh, a izvrsne organizacije aktivno grade poverenje kroz transparentnost, saradnju i kontinuirano unapređenje.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za praćenje i upravljanje percepcijama ključnih partnera i dobavljača.

Zavisno od veličine i strukture organizacije, tu ulogu mogu imati različite funkcije ili pojedinci:

- menadžer održivosti;
- menadžer lanca snabdevanja;
- odeljenje za korporativne odnose ili PR;
- menadžer kvaliteta;
- strateški menadžment (top-menadžment).

Percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa održivošću odnosa sa **malim organizacijama** ukazuju na to da se održivi partnerski odnosi smatraju ključnim za dugoročni uspeh i obostranu korist.

- Značaj održivih odnosa
  - Partneri i dobavljači ističu da je održivost partnerskih odnosa zasnovana na uzajamnom poverenju, razumevanju zajedničkih vrednosti i ciljeva, kao i kontinuiranoj komunikaciji koja omogućava prilagođavanje promenama i rešavanje problema;
  - Održivost partnerstava doprinosi ne samo poslovnoj stabilnosti malih organizacija već i njihovom većem uticaju u zajednici kroz društveno odgovorne i ekološki održive prakse.

- Izgradnja i održavanje partnerstava
  - Partnerstva se više ne posmatraju samo kroz finansijsku ili transakcionu dimenziju već kao strateški odnos koji uključuje zajednički razvoj, inovacije i rešavanje društvenih izazova;
  - Mala preduzeća i njihovi partneri uspešno prevazilaze sektorske razlike kada zajedno grade zajedničke vizije i ciljeve usmerene na održivi razvoj.
- Prednosti i izazovi
  - Dobri odnosi partnerstva pozitivno utiču na reputaciju i pouzdanost obostrano, čime se povećava konkurentnost i mogućnost za dugoročne prilike na tržištu;
  - Izazovi uključuju potrebu za stalnim ulaganjem u kapacitete za održavanje partnerstava i prilagođavanje novim zahtevima vezanim za održivost i društvenu odgovornost.

Ključni partneri i dobavljači smatraju da održivi odnosi sa malim organizacijama predstavljaju osnovni preduslov za uspeh i dugoročnu saradnju, gde se poverenje, zajedničke vrednosti i komunikacija ističu kao najvažniji faktori održivosti.

6.5.10 Zajedničke vrednosti i kultura

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa zajedničkim vrednostima i kulturom?

Izvrsna organizacija treba da poznaje percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa zajedničkim vrednostima i kulturom, jer to omogućava uspostavljanje poverenja i efikasnu saradnju unutar poslovnog ekosistema. Organizacione kulture su definisane kao skup zajedničkih vrednosti i normi koje dele ljudi i grupe unutar organizacije, a njihovo usklađivanje sa partnerima i dobavljačima doprinosi stabilnosti i uspehu lanca snabdevanja.

Upravljanje odnosima sa ključnim partnerima i dobavljačima podrazumeva analizu njihovih potreba, vrednosti i očekivanja, kao i kontinuirano poboljšanje poslovanja kroz saradnju zasnovanu na poverenju i zajedničkim ciljevima. Organizacije koje razumeju i integrišu percepcije (viđenja) svojih partnera u vezi sa kulturom i vrednostima mogu bolje da odgovore na promene u okruženju, povećaju svoju fleksibilnost i dugoročno održe konkurentsku prednost.

Dakle, izvrsna organizacija ne samo što poznaje percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača o zajedničkim vrednostima i kulturi već i aktivno radi na njihovom usklađivanju i razvoju kroz otvorenu komunikaciju, mentorstvo i zajedničke inicijative, što doprinosi stvaranju pozitivnog poslovnog ekosistema i održivog poslovnog modela.

U izvrsnoj organizaciji postoji jasno definisana odgovornost za spoznaju i reagovanje na percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa zajedničkim vrednostima i kulturom. Ova odgovornost najčešće pripada menadžmentu ili određenim funkcijama unutar organizacije koje se bave upravljanjem odnosima sa partnerima i dobavljačima, kao i korporativnom društvenom odgovornošću. Menadžment ima dužnost da donosi odluke koje ne samo da ostvaruju ekonomske ciljeve već i unapređuju dobrobit i interese svih poslovnih saradnika, uključujući partnere i dobavljače, kroz kontinuirano praćenje, merenje i reagovanje na njihove percepcije (viđenja) i potrebe.

Takođe, odgovornost prema poslovnim partnerima podrazumeva posvećenost kvalitetu, transparentnosti i otvorenoj komunikaciji, što omogućava pravovremeno prepoznavanje i usklađivanje zajedničkih vrednosti i kulture. U okviru korporativne društvene odgovornosti, organizacije razvijaju sisteme vrednosti i kodekse ponašanja koji uključuju i partnere, čime se obezbeđuje usklađenost i dugoročna saradnja.

Dakle, neko u organizaciji, obično menadžment ili posebno zaduženi timovi za odnose sa partnerima, ima odgovornost da kontinuirano prati i reaguje na percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa zajedničkim vrednostima i kulturom, čime se doprinosi stabilnosti i uspehu partnerskih odnosa.

Ključni partneri i dobavljači percipiraju zajedničke vrednosti i kulturu **malih organizacija** kroz prizmu poverenja, odgovornosti i usklađenosti sa zajedničkim ciljevima.

- Zajedničke vrednosti
  - Partneri ističu da uspešna mala preduzeća dele vrednosti poput odgovornosti, transparentnosti, poštovanja i etike, koje su ključne za izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa;
  - Zajedničke vrednosti uključuju i fokus na održivost, društvenu odgovornost i posvećenost inovacijama, što povećava poverenje partnera i doprinosi zajedničkom uspehu.
- Organizacijska kultura
  - Kultura malih organizacija često odražava otvorenost, fleksibilnost i saradnju, što olakšava prilagođavanje promenama i brz odgovor na potrebe partnera i tržišta;
  - Kultura poštenja i međusobnog uvažavanja podstiče timski duh i zajednički rad na ostvarivanju zajedničkih ciljeva.
- Uticaj na partnerske odnose
  - Postojanje usklađene kulture i zajedničkih vrednosti smatra se preduslovom za uspešno partnerstvo, jer omogućava lakšu komunikaciju, bolju koordinaciju i zajedničko donošenje odluka;
  - Nepodudarnost vrednosti može biti izvor sukoba i otežati saradnju, zbog čega partneri i dobavljači obraćaju pažnju i biraju saradnike sa kojima dele osnovna očekivanja i principe poslovanja.

Ključni partneri i dobavljači pozitivno percipiraju vrednosti i kulturu malih organizacija kao temelj poverenja i dugoročne saradnje, sa fokusom na etiku, odgovornost i fleksibilnost koja omogućava zajednički rast i uspeh.

Literatura

- How supplier partnerships can enhance the benefits of working collaboratively with external organisations, 08.06.2025.
- SUPPLIER COLLABORATION: UNLOCKING VALUE WITH STRATEGIC RELATIONSHIPS, 02.02.2024.
- The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach, 01.08.2024.
- 10 Key Behaviours for Successful Collaborative Joint Working, 18.03.2024.
- Organizational Commitment and Organizational Sustainability, 26.05.2022.
- Achieving value co-creation through cooperation in international joint ventures: A two-level perspective, 10.02.2023.
- Leading the challenges of implementing new technologies in organizations, 01.08.2023.
- Factors influencing firms' adoption of advanced technologies: A rapid evidence review, 02.06.2025.
- Measuring Innovation Effectively—Nine Critical Lessons, 10.02.2023.
- The social responsibility of organizations: Perceptions of organizational morality as a key mechanism explaining the relation between CSR activities and stakeholder support, 01.01.2021.
- Toward suppliers' corporate social responsibility performance: the role of relationship dependence, 10.08.2023.
- The Impact of Strategic Corporate Social Responsibility on Organizational Resilience—An Exploratory Case Study Based on Tesla, 08.03.2025.
- Organizational change towards the circular economy: A systematic review of the literature, 12.03.2024.
- Circular Economy and Business Sustainability, 22.08.2023.
- Towards regenerative business models: A necessary shift?, 01.06.2023.
- Supplier Performance Management Metrics and Frameworks Explained, 22.09.2024.
- Supplier Performance Management: The Complete Guide, 20.08.2024.
- The Keys to Managing Supplier Performance Effectively, 31.03.2025.
- Managing the perceptions and expectations of suppliers, 10.12.2023.
- 10 Key Insights for Maintaining Good Supplier Partnerships in 2025, 15.01.2025
- Relationship Management: Definition, Types, and Importance, 04.12.2024.
- Resilience of GVC suppliers in politically unstable regions: The roles of governance and trust, 06.06.2025.
- Using transparency to build trust: A corporate director's guide, 11.04.2023.
- How do professionals perceive the governance of public–private partnerships? Evidence from Canada, the Netherlands and Denmark, 03.09.2019.
- The Role of Relations with Suppliers in the Creation of Sustainable Supply Chain – Practical Examples, 20.06.2018.
- Supplier sustainability: A comprehensive review and future research directions, 01.04.2022.
- Enhancing consumer purchase intentions for sustainable packaging products: An in-depth analysis of key determinants and strategic insights, 01.06.2024.
- The Importance of Aligning Values With Suppliers, 05.03.2025.
- The role of culture in stakeholder engagement: Its implication for open innovation, 02.06.2023.
- Organizational culture: a systematic review, 19.04.2024.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity



KRITERIJUM 7

STRATEŠKE I OPERATIVNE PERFORMANSE

Strateške performanse su direktno povezane sa svrhom (misijom), vizijom i strategijom i od suštinskog su značaja za održiv uspeh i rast, dok operativne performanse obezbeđuju da organizacija efikasno funkcioniše na dnevnoj bazi.

Strateške performanse se odnose na rezultate ostvarene sprovođenjem strateških inicijativa i planova i često se mere korišćenjem ograničenog broja ključnih indikatora.

Operativne performanse odnose se na rezultate postignute kroz svakodnevne aktivnosti i procese organizacije, koji imaju neposredan uticaj na nju.

Obe kategorije rezultata su važne za procenu i upravljanje ukupnom kondicioniranošću i budućnošću organizacije.

Pitanje koje se neizbežno nameće u tumačenju kriterijuma EFQM modela jeste da li uopšte komentarisati kriterijume 7 ili ih prihvatiti ovako kako su definisani u modelu i u svakom konkretnom slučaju, tj. konkretnoj privrednoj delatnosti. Kriterijumi za strateške i operativne performanse koje već žive u toj vrsti privredne delatnosti, oplemenjuju ih nekim stvarima koje neizbežno donosi model i koje su postale skoro pa standard. Ako tako pristupimo tumačenju modela, biće nam lakše i moraćemo obilato koristiti postojeća znanja iz ekonomije i i finansija.

Neosporno i u tom slučaju pojaviće se jedan deo iz poslovanja koji će biti univerzalan ma o kojoj kulturi govorili (školstvu, zdravstvu, proizvodnji, hotelijerstvu, bankarstvu), npr.:
- profit;
- dividende;
- profitabilnost;
- potrošnja energije;
- potrošnja prirodnih resursa.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse koristi jasno obrazloženje za segmentiranje između strateških i operativnih performansi u različitim kategorijama rezultata.

Organizacije koje iskazuju održive performanse često koriste jasno definisane kriterijume za segmentaciju između strateških i operativnih performansi, naročito kada nastoje da optimizuju dugoročnu održivost i konkurentnost.

Mnoge organizacije koriste okvire performansi kao što su *Balanced Scorecard*, *Six Sigma* ili *LEAN* metodologije kako bi obezbedile jasnu diferencijaciju između strateških i operativnih performansi u različitim kategorijama rezultata.

Ključni razlozi za ovu segmentaciju između strateških i operativnih performansi su:
- **Jasnoća u fokusu**: Strateške performanse se fokusiraju na dugoročne ciljeve, viziju, inovacije, upravljanje rizicima, ekonomski rast i konkurentsko pozicioniranje, dok se

operativne performanse bave kratkoročnom efikasnošću procesa, produktivnošću, svakodnevnim aktivnostima, troškovima i neposrednim rezultatima. Njihovo razdvajanje pomaže menadžerima da se koncentrišu na ono što je najvažnije na svakom nivou, da bolje upravljaju resursima, usklađuju prioritete i unapređuju donošenje odluka;
- **Usklađivanje resursa**: Jasnom segmentacijom organizacija može na odgovarajući način rasporediti resurse i mogućnosti – ulažući u strateške inicijative koje pokreću budući rast i osiguravajući da operativni procesi teku glatko uz dosledne rezultate;
- **Merenje performansi**: Za strateške i operativne ciljeve potrebne su različite metrike i ključni indikatori performansi (KPI). Jasna segmentacija osigurava praćenje pravih metrika, omogućavajući tačnu procenu i blagovremena prilagođavanja;
- **Poboljšano donošenje odluka**: Strateške odluke imaju tendenciju da budu složene, uključuju rizik i neizvesnost, dok su operativne odluke jednostavnije i direktno promenljive. Segmentacija podržava prilagođene procese donošenja odluka pogodne za svaku oblast;
- **Održivost tokom vremena**: Održivi učinak zavisi od balansiranja inovacija i prilagodljivosti (strateških odluka) sa pouzdanošću i doslednošću (operativnih odluka). Jasno razgraničenje sprečava organizaciju da izgubi iz vida jedno u korist drugog, čime se podržava kontinuirani uspeh.

Ukratko, organizacija koristi jasno obrazloženje za segmentiranje strateških i operativnih performansi kako bi optimizovala fokus, raspodelu resursa, merenje, donošenje odluka i održivost, jačajući svoju sposobnost da postigne trajni uspeh. Navedeno je stvar saopštene logike, međutim, nemojte biti prestrogi, ponekad tipični operativni KPI mogu da potpadnu pod strateške i obrnuto.

Primer nekih strateških KPI:
- povrat na investiciju – meri profitabilnost ulaganja;
- profitna marža – pokazuje koliko organizacija zarađuje u odnosu na prihode;
- rast prihoda – prati povećanje ukupnih prihoda tokom vremena;
- troškovna efikasnost – meri koliko se resursa koristi u odnosu na ostvarene rezultate;
- zadovoljstvo k/k – direktna ocena k/k iskustva;
- lojalnost korisnika i spremnost da preporuče organizaciju;
- udeo na tržištu – pokazuje koliko organizacija dominira u svojoj industriji;
- stopa zadržavanja k/k – meri koliko uspešno organizacija zadržava postojeće k/k;
- zadovoljstvo zaposlenih – meri motivaciju i angažovanost tima;
- stopa fluktuacije zaposlenih – pokazuje stabilnost radne snage;
- broj treninga i razvojnih aktivnosti – meri ulaganje u kompetencije zaposlenih;
- produktivnost po zaposlenom – meri koliko vrednosti svaki član tima doprinosi.

Primer nekih operativnih KPI:
- efikasnost procesa – meri koliko brzo i kvalitetno se obavljaju ključni poslovni procesi;
- stopa grešaka ili reklamacija – pokazuje kvalitet p/u;
- vreme ciklusa – meri koliko vremena je potrebno za završetak određenog procesa;
- iskorišćenost kapaciteta – pokazuje koliko se resursa koristi u odnosu na maksimalne mogućnosti;
- brzina i efikasnost operativnih procesa;
- troškovi poslovanja povezani sa operativnim procesima;
- broj obavljenih poslova ili realizovanih operacija u određenom periodu.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razume veze između percepcija ključnih interesnih strana i stvarnih rezultata i može predvideti kako će se budući rezultati razvijati.

Organizacije koje iskazuju održive performanse često nastoje da razumeju veze između percepcija ključnih interesnih strana i stvarnih rezultata. Takve organizacije

prepoznaju da percepcije (viđenja) interesnih strana značajno utiču na organizacione ishode, uključujući performanse, usvajanje promena i dugoročni uspeh. Ovo im omogućava ne samo da preciznije procene svoje trenutne performanse već i da predvide buduće trendove i prilagode strategije kako bi ostale konkurentne i relevantne.

Percepcije (viđenja) interesnih strana utiču na poverenje i podršku organizaciji, kao i na to koliko se efikasno promene ili inicijative sprovode. Pozitivne percepcije (viđenja) dovode do većeg angažovanja, saradnje i entuzijazma, što ubrzava napredak i poboljšava rezultate, dok negativne percepcije (viđenja) mogu izazvati otpor i niži moral, ometajući performanse.

Organizacije koje strateški upravljaju i usklađuju percepcije (viđenja) interesnih strana – kroz jasnu komunikaciju, kontinuirano angažovanje i rešavanje problema – mogu poboljšati svoj kredibilitet i podstaći održive promene i rast.

Razumevanjem ovih percepcija i njihovih efekata na ponašanje, organizacije mogu bolje predvideti kako će se budući rezultati razvijati. Mogu predvideti reakcije interesnih strana na promene ili strategije i prilagoditi planove u skladu sa tim kako bi održale podršku i postigle željene ishode.

Stoga, organizacija sa održivim performansama povezuje percepcije (viđenja) interesnih strana sa stvarnim rezultatima i koristi ovo razumevanje da efikasno predvidi i usmeri buduće putanje performansi.

Postoji nekoliko ključnih pristupa koje organizacije koriste da bi ostvarile ovu sposobnost:

- analiza povratnih informacija – putem anketa, intervjua i analize podataka o zadovoljstvu interesnih strana;
- analitika predviđanja – korišćenje modela zasnovanih na podacima koji mogu da uoče obrasce i predvide buduće performanse na osnovu istorijskih trendova;
- scensko planiranje – razvoj mogućih budućih scenarija kako bi se identifikovali rizici i prilike;
- upravljanje reputacijom – kontinuirano praćenje javne percepcije (viđenja) i prilagođavanje komunikacione strategije.

Kombinovanjem ovih metoda, organizacije mogu ne samo da razumeju trenutne percepcije (viđenja) interesnih strana već i da aktivno oblikuju svoje buduće performanse.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse razume uzročno-posledične veze između indikatora i koristi postignute rezultate za dalje unapređenje svog sistema upravljanja i izvršenja.

Organizacije koje iskazuju održive performanse često nastoje da razumeju uzročno-posledične veze između indikatora kako bi unapredile svoje upravljanje i izvršenje. Ovaj pristup im omogućava da precizno analiziraju rezultate, identifikuju ključne faktore uspeha i prilagode strategije za budući razvoj. Organizacija prepoznaje da ovi odnosi čine osnovu za efikasan sistem upravljanja održivim performansama. Takve organizacije koriste uvide stečene analizom ovih indikatora i postignutih rezultata kako bi kontinuirano prilagođavale i usavršavale svoj strateški pravac i operativno izvršenje.

Prema istraživanjima, indikatori održivog razvoja se koriste za praćenje trendova, donošenje odluka i oblikovanje politika koje podržavaju dugoročnu održivost. Organizacije koje uspešno integrišu ove indikatore u svoje upravljanje često koriste integrisane menadžment sisteme kako bi obezbedile da su ciljevi, performanse i indikatori međusobno usklađeni.

Ključne tačke za praćenje trendova, donošenje odluka i oblikovanje politika uključuju sledeće:

- Organizacija koristi indikatore performansi kao deo povratne sprege za praćenje trenutnih performansi i razumevanje kako različiti društveni, ekološki i ekonomski faktori međusobno deluju i utiču jedni na druge;
- Identifikovanjem uzročno-posledičnih veza među indikatorima, organizacija može da otkrije trendove, dijagnostikuje probleme i istakne mogućnosti za poboljšanje, osiguravajući da su intervencije ciljane i efikasne;
- Ovo razumevanje podržava adaptivno upravljanje, omogućavajući organizaciji da donosi informisane odluke, prilagođava strategije i optimizuje raspodelu resursa u podršci dugoročnim ciljevima održivosti;
- Sposobnost povezivanja rezultata sa osnovnim uzrocima je neophodna za poboljšanje i pravca (strategije) i izvršenja (operacija), negovanje kontinuiranog poboljšanja i otpornosti;
- Indikatori održivih performansi su integrisani u šire sisteme upravljanja i izveštavanja, vodeći akcije koje efikasno uravnotežuju ekonomske, društvene i ekološke ishode.

Stoga, organizacije koje demonstriraju održive performanse koriste jasno razumevanje uzročno-posledičnih veza između ključnih indikatora i koriste podatke iz postignutih rezultata kako bi kontinuirano razvijale i unapređivale svoj budući pravac i izvršenje.

U Srbiji napredak u praćenju indikatora održivog razvoja pokazuje da se sve više organizacija oslanja na analizu podataka i modele predviđanja kako bi bolje razumeli uticaj svojih odluka na životnu sredinu i društvo.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse koristi rezultate i mere predviđanja za prognozu i planiranje svoje budućnosti.

Organizacije koje iskazuju održive performanse koriste rezultate i mere predviđanja kako bi prognozirale i planirale svoju budućnost. Ovaj pristup im omogućava da bolje upravljaju rizicima, identifikuju prilike za rast i prilagode strategije u skladu sa promenama u okruženju. Takve organizacije koriste tehnike prognoziranja održivosti, koje predstavljaju strukturirane metode koje pomažu u predviđanju budućih ekoloških, društvenih i upravljačkih (*ESG*) ishoda. Ove prognoze se zasnivaju na trenutnim podacima o učinku, identifikovanim pokretačima i ključnim metrikama kako bi se pružile informisane projekcije o budućim stanjima.

Prema istraživanjima, kompanije sve više koriste analize predviđanja i megatrendove kako bi oblikovale svoje dugoročne strategije. Na primer, sprovedene analize izveštavanja o održivosti pokazale su da transparentnost i standardizacija podataka igraju ključnu ulogu u donošenju svestrano sagledanih odluka. Takođe, organizacije koje primenjuju integrisane menadžment sisteme koriste indikatore ciljeva i performansi kako bi unapredile svoje upravljanje i izvršenje.

Kombinovanjem ovih metoda organizacije mogu preciznije predvideti buduće performanse i obezbediti dugoročnu održivost.

Ključne tačke u planiranju budućnosti trebalo bi da uključe sledeće:
- Prognoziranje počinje uspostavljanjem osnovnih metrika i prikupljanjem pouzdanih istorijskih podataka o učinku održivosti;
- Organizacije identifikuju ključne interne i eksterne pokretače (kao što su normativne promene, tržišni trendovi i tehnološki razvoj) koji utiču na buduće ishode održivosti;
- Modeli predviđanja i tehnike planiranja scenarija koriste se za projektovanje budućih uticaja pod različitim pretpostavkama, omogućavajući organizacijama da istraže niz potencijalnih budućnosti;

- Ove prognoze su ulaz u strateško planiranje i upravljanje rizicima, omogućavajući proaktivna prilagođavanja poslovanju i investicijama usmerenim na dugoročne ciljeve održivosti;
- Mere proizašle iz predviđanja koriste uvide zasnovane na podacima iz finansijskih, operativnih i eksternih izvora kao što su tržišni trendovi, raspoloženje medija i doprinosi interesnih strana kako bi predvidele potencijalne promene u učinku i rizike;
- Organizacije integrišu naprednu analitiku, uključujući veštačku inteligenciju i modeliranje predviđanja, kako bi predvidele padove ili oporavke poslovanja i podržale proaktivno donošenje odluka;
- Ovi vodeći indikatori i rezultati predviđanja koriste se za vođenje strateškog planiranja i operativnih prilagođavanja, osiguravajući da organizacija ostane agilna i spremna za buduće izazove.

Stoga, održive organizacije integrišu rezultate prošlih performansi i mere predviđanja u svoje procese prognoziranja, što usmerava njihovo buduće planiranje i donošenje odluka za održivi uspeh i otpornost.

Strateški i operativni rezultati mogu se odnositi na sledeće kategorije rezultata (i, ako je relevantno, na druge):
- *ispunjavanje očekivanja interesnih strana i njihov doprinos;*
- *ekonomija i finansije;*
- *performanse i transformacija;*
- *održivost.*

Pored strateških i operativnih performansi, organizacije definišu mere predviđanja (rezultate povezane sa internim i eksternim vodećim indikatorima) koje pomažu u oblikovanju i jačanju njihove sposobnosti da postignu i održe pozitivne strateške i operativne performanse u budućnosti.

Navedeni podkriterijumi obrađeni su u narednim tačkama:
7.1 Ispunjavanje očekivanja interesnih strana i njihov doprinos;
7.2 Ekonomija i finansije;
7.3 Performanse i transformacija;
7.4 Održivost i
7.5 Mere za predviđanje budućnosti.

7.1 Ispunjavanje očekivanja interesnih strana i njihov doprinos

Ovo uključuje rezultate koji su ili strateški ili operativni i predstavljaju vrednost koju organizacije isporučuju i koju primaju od interesnih strana (čemu doprinose interesne strane). Indikatori mogu uključivati sledeće primere (*ali nisu ograničeni na njih): kupci, zaposleni, poslovni i upravljački akteri, društvo, dobavljači i partneri.*

Ispunjavanje očekivanja interesnih strana u organizacijama obuhvata rezultate koji mogu biti strateški ili operativni, a ti rezultati predstavljaju vrednost koju organizacija isporučuje interesnim stranama, ali i vrednost koju prima od njih, odnosno doprinos koji interesne strane daju organizaciji.

Organizacije stvaraju vrednost za interesne strane kroz svoje poslovne procese, p/u, a ta vrednost može biti različita za različite grupe interesnih strana, kao što su korisnici, vlasnici, zaposleni, partneri i društvo u celini. Na primer, zadovoljstvo i lojalnost k/k, povećanje bogatstva vlasnika, razvoj karijere zaposlenih, zarada za partnere, kao i doprinos društvu kroz poreze i brigu o životnoj sredini, predstavljaju konkretne vrednosti koje organizacija isporučuje interesnim stranama.

Sa druge strane, interesne strane doprinose organizaciji kroz svoj angažman, resurse, povratne informacije i podršku, čime omogućavaju ostvarenje strateških i

operativnih ciljeva organizacije. Ovi ciljevi uključuju kako strateške rezultate (npr. rast preduzeća, povećanje konkurentnosti, ostvarivanje vizije i misije), tako i operativne rezultate (npr. efikasnost procesa, ispunjenje zahteva k/k, povećanje profitabilnosti).

Vrednost koju organizacija isporučuje i prima od interesnih strana meri se kroz različite pokazatelje uspešnosti, koji mogu biti finansijski (profit, tržišni udeo) i nefinansijski (zadovoljstvo k/k, inovativnost, društvena odgovornost). Balans u ostvarenju ciljeva svih interesnih strana, a ne samo vlasnika, predstavlja osnovu dugoročne stabilnosti i uspeha organizacije.

Ispunjenje očekivanja interesnih strana uključuje rezultate koji su i strateški i operativni, i oni predstavljaju vrednost koju organizacija isporučuje interesnim stranama, ali i vrednost koju organizacija prima od njih, čemu interesne strane doprinose kroz svoj angažman, resurse i povratne informacije.

Indikatori mogu uključivati sledeće primere (ali nisu ograničeni na njih):
- *kupci;*
- *zaposleni;*
- *poslovni i upravljački akteri;*
- *društvo;*
- *dobavljači i partneri.*

7.1.1 Kupci

Indikatori koji govore o brizi, pažnji i dužnom poštovanju izvrsne organizacije mogu da obuhvataju:
- *isporuke p/u (kvalitet, pravovremenost, u okviru budžeta);*
- *korisnički servis-podrška;*
- *iskustvo k/k;*
- *rešavanje žalbi;*
- *rast broja k/k;*
- *odliv k/k;*
- *vezanu prodaju (ponuditi prodaju dodatnih p/u koji dopunjuju postojeću kupovinu) i unakrsnu prodaju (ponuditi k/k skuplju i napredniju verziju p/u koji ga zanima);*
- *stopu konverzije (procenat k/k koji su preduzeli željenu akciju, npr. kupovina, registracija, preuzimanje aplikacije, u odnosu na ukupan broj posetilaca ili k/k).*

7.1.1.1 Isporuke p/u

Za izvrsnu organizaciju isporuka p/u po propisanom kvalitetu, pravovremeno i u okviru budžeta jeste validan i jedan od najvažnijih indikatora brige o k/k.

Ovaj indikator spada u ključne pokazatelje uspešnosti (KPI) koji mere koliko organizacija uspešno ispunjava zahteve i očekivanja svojih k/k, što je suštinski deo zadovoljstva i lojalnosti k/k. Kvalitetna i pravovremena isporuka, uz poštovanje budžeta, direktno utiče na percepciju k/k o pouzdanosti i kvalitetu p/u, što je osnova za dugoročnu brigu o njima.

Dakle, praćenje i postizanje ovakvih ciljeva omogućava organizaciji da kontinuirano unapređuje svoje poslovanje i održi visok nivo zadovoljstva k/k, što je ključ uspeha u poslovanju.

U okviru izvrsne organizacije odgovornost za isporuku p/u u skladu s propisanim kvalitetom, rokovima i budžetom obično pripada projekt menadžeru (ili rukovodiocu projekta). On je ta središnja figura koja koordinira timove, nadgleda realizaciju ciljeva, rešava prepreke i obezbeđuje da svi elementi projekta budu usklađeni sa planom.

Pored njega, važnu ulogu igra i tehnički direktor, koji je odgovoran za tehnički kvalitet isporuke unutar svog domena. I kontrolor budžeta ili finansijski menadžer takođe ima ključnu odgovornost kada je reč o praćenju troškova i efikasnom korišćenju sredstava.

Sve u svemu, uspešna isporuka je timski napor, ali glavna odgovornost najčešće leži upravo na projekt menadžeru.

Izvrsna **mala organizacija** koja isporučuje proizvod ili uslugu po propisanom kvalitetu, pravovremeno i u okviru budžeta, predstavlja jedan od najvažnijih indikatora brige o kupcima i korisnicima.

- Indikatori brige o kupcima
  - Pravo vreme isporuke i ispunjenja kvalitativnih standarda pokazuje da organizacija razume potrebe kupaca i vrednuje njihova očekivanja, što stvara poverenje i lojalnost kupaca;
  - Poštovanje budžeta signalizira poštovanje kupčevih finansijskih ograničenja, čime se dodatno osnažuje dugoročni odnos zasnovan na poštenju i transparentnosti;
  - Briga o kupcima podrazumeva ne samo kvalitet proizvoda ili usluge već i integritet u komunikaciji, otvorenost, spremnost na saradnju i traženje rešenja usmerenih na zadovoljenje kupčevih realnih potreba;
  - Dugoročno zadovoljstvo kupaca postiže se uspostavljanjem poverenja i kontinuiranim pružanjem vrednosti, što vodi do ponovljenih kupovina i preporuka.

Pravovremena isporuka visokokvalitetnih proizvoda ili usluga, uz poštovanje budžeta, smatra se ključnim pokazateljem brige o kupcima u malim organizacijama, što doprinosi uspostavljanju poverenja, lojalnosti i dugoročne saradnje.

7.1.1.2 Korisnički servis-podrška

Kvalitetan korisnički servis je ključni i jedan od vrednijih indikatora brige o k/k.

Kvalitet korisničkog servisa direktno utiče na zadovoljstvo, lojalnost i dugoročne odnose sa k/k, što je suština brige o njima.

Korisnički servis podrazumeva efikasno rešavanje problema k/k, pružanje pomoći i informacija, kao i ljubaznost i profesionalnost zaposlenih, što sve zajedno doprinosi pozitivnom iskustvu k/k i jačanju poverenja u kompaniju. Takođe, odlična korisnička usluga smanjuje probleme u poslovanju i poboljšava imidž i reputaciju brenda.

Upravljanje kvalitetom korisničkog servisa smatra se jednim od najvažnijih instrumenata uslužnog marketinga i menadžmenta odnosa sa potrošačima, što potvrđuje njegovu važnost kao pokazatelja brige o k/k.

U izvrsnoj organizaciji za kvalitet korisničkog servisa prvenstveno je odgovoran menadžer korisničke podrške (ili menadžer korisničkog iskustva, u zavisnosti od strukture kompanije). On definiše standarde komunikacije, prati performanse tima, rešava eskalacije i obučava zaposlene da pruže vrhunsku uslugu.

Međutim, kultura izvrsnosti u korisničkom servisu zahteva širu posvećenost – svaki zaposleni koji dolazi u kontakt s korisnicima ima deo odgovornosti. Na višem nivou, izvršni tim (npr. direktor operacija ili direktor za korisničko iskustvo) postavlja strateški pravac, prati ključne pokazatelje uspešnosti KPI i obezbeđuje resurse za kontinuirano unapređenje.

Kvalitetan korisnički servis je jedan od najvažnijih indikatora brige o kupcima i korisnicima u **malim organizacijama**, te predstavlja ključnu komponentu poslovne izvrsnosti.

- Značaj kvalitetnog korisničkog servisa
  - Efikasna, brza i profesionalna podrška omogućava da mala organizacija zadovolji i najbolje potrebe svojih klijenata, što direktno utiče na njihovo poverenje i lojalnost;
  - Dostupnost različitih kanala komunikacije, uključujući onlajn čet, telefonsku podršku i brzu reakciju, povećavaju zadovoljstvo i doživljaj korisničkog servisa.
- Ključni faktori kvaliteta
  - Brzo rešavanje problema i odgovaranje u najkraćem mogućem roku smatraju se važnijim pokazateljima brige o kupcima;
  - Personalizovan pristup, ljubaznost, stručno osoblje i transparentnost u radu doprinose stvaranju pozitivnog iskustva kod korisnika;
  - Korišćenje savremenih tehnologija, poput tiketing sistema i veštačke inteligencije, omogućava efikasno upravljanje zahtevima i veću dostupnost usluga.
- Uticaj na poslovni uspeh
  - Servis koji je dobro organizovan i fokusiran na potrebe korisnika donosi veću lojalnost, širenje preporuka i pozitivan imidž organizacije;
  - U savremenom poslovnom okruženju kvalitetan korisnički servis smatra se jednim od najvažnijih faktora za postizanje konkurentske prednosti.

Kvalitetan korisnički servis je kod malih organizacija ključni indikator brige o kupcima, koji se ogleda kroz brzu i efikasnu podršku, ljubaznost, transparentnost i korišćenje modernih tehnologija za unapređenje iskustva korisnika.

7.1.1.3 Iskustvo k/k;

Iskustvo k/k je jedan od veoma važnih indikatora brige o k/k, jer:

- Poboljšava kredibilitet i poverenje – Iskustva k/k su autentične povratne informacije koje služe kao ubedljiv dokaz za potencijalne kupce. Prikazujući stvarna iskustva, pomaže u izgradnji poverenja i kredibiliteta;
- Pruža uvid u zadovoljstvo k/k, meri zadovoljstva k/k, procesom kupovine omogućava analizu ključnih tačaka, kao što su brzina, jednostavnost, jasnoća informacija i efikasnost korisničke podrške. Takođe je bitno meriti zadovoljstvo kupljenim p/u, ocenjujući kvalitet i ispunjena očekivanja;
- Iskustva k/k mogu značajno uticati na odluke o kupovini, omogućavajući potencijalnim k/k da vide prednosti ponude kroz tuđa iskustva;
- Lojalnost k/k i dobar odnos sa k/k povećavaju verovatnoću da će ponovo kupovati i biti lojalni brendu.

Kompanije treba da se usredsrede na strategije zadržavanja postojećih k/k i izgradnju dugoročnih odnosa kroz kontinuirano kreiranje i isporučivanje vrednosti.

U izvrsnoj organizaciji za obuhvat iskustva k/k u poslovnom sistemu odgovornost je višeslojna, ali na strateškom nivou glavnu ulogu ima direktor za k/k iskustvo. Njegov zadatak je da obezbedi da se celokupno iskustvo k/k integriše u sve aspekte poslovanja – od razvoja p/u, preko marketinga i prodaje, do postprodajnih usluga.

Ali ovaj zadatak nije samo u njegovim rukama:

- Top-menadžment: donosi odluke koje uključuju korisničku perspektivu kao ključni kriterijum uspeha;
- Timovi zaduženi za dizajn usluga: obuhvataju i analiziraju dodirne tačke s korisnicima duž celog korisničkog puta;
- IT i analitika: prikupljaju podatke o ponašanju i očekivanjima k/k i koriste ih za unapređenje poslovnih procesa;
- Zaposleni na prvoj liniji: direktno oblikuju percepciju iskustva kroz svakodnevni kontakt s kupcima.

Izvrsna organizacija gradi kulturu kada svaki član tima oseća ličnu odgovornost za dobar osećaj k/k.

Iskustvo kupaca smatra se veoma važnim indikatorom brige o kupcima u **malim organizacijama**. Kvalitetno korisničko iskustvo direktno utiče na zadovoljstvo, lojalnost i dugoročni odnos sa kupcima.

- Značaj iskustva kupaca
  - Pozitivno iskustvo kupaca podrazumeva ne samo kvalitet proizvoda ili usluge već i celokupni proces interakcije sa organizacijom, uključujući jednostavnost kupovine, brzinu i efikasnost podrške, kao i personalizovani pristup;
  - Kupci koji imaju dobro iskustvo sa malom organizacijom češće su spremni da ponovo kupe, preporuče usluge drugima i daju pozitivne povratne informacije, što doprinosi reputaciji i rastu organizacije.
- Merila i metode merenja
  - Za praćenje iskustva kupaca koriste se različite metode, uključujući ankete zadovoljstva, *Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT)* i prikupljanje povratnih informacija putem direktnih kontakata, telefona ili onlajn kanala;
  - Važno je prilagoditi pitanja i pristupe različitim fazama korisničkog puta, kako bi se tačno identifikovale tačke poboljšanja.
- Uticaj na poslovanje
  - Iskustvo kupaca je često presudno za prepoznavanje slabosti i unapređenje usluga, pri čemu kontinuirano praćenje i reagovanje na povratne informacije povećava konkurentnost malih organizacija na tržištu;
  - Mala organizacija koja ulaže u kvalitetno iskustvo kupaca gradi poverenje i stvara dugoročne odnose, što je naročito važno u uslovima konkurencije i promenljivih tržišnih zahteva.

Iskustvo kupaca je ključni indikator brige o kupcima u malim organizacijama, koji obuhvata kvalitet proizvoda, usluge i interakciju sa kupcem, sa velikim uticajem na lojalnost, preporuke i poslovni uspeh.

7.1.1.4 Rešavanje prigovora, reklamacija i žalbi

Rešavanje žalbi k/k jeste važan i validan indikator brige o njima. Efikasan i pravovremen proces rešavanja žalbi pokazuje koliko organizacija ozbiljno pristupa problemima i nezadovoljstvu k/k, što direktno utiče na njihovo zadovoljstvo i lojalnost.

Dobro organizovan sistem za prijem, obradu i rešavanje žalbi omogućava brzo reagovanje, smanjuje vreme čekanja k/k i poboljšava ukupno korisničko iskustvo. Takođe, transparentnost i dostupnost procedura za žalbe dodatno jačaju poverenje k/k u kompaniju.

Upravljanje žalbama je ključni deo upravljanja odnosima sa k/k, pokazatelj kvaliteta korisničkog servisa, što je suštinski aspekt brige o kupcima i vrlo značajno mesto sticanja iskustva o kvalitetu p/u.

U izvrsnoj organizaciji za rešavanje žalbi k/k odgovornost je jasno definisana i sistematski raspodeljena kako bi se žalbe rešavale *efikasno, empatično i trajno*.

Ključni nosioci te odgovornosti su:
- tim korisničke podrške – prvi koji prima žalbu i odmah reaguje, pružajući korisniku potvrdu da je njegova zabrinutost prepoznata i važna;
- menadžer korisničke podrške / iskustva – nadgleda rešavanje žalbi, analizira uzroke i obezbeđuje da se sistemski spreče ponovne greške;
- tim za upravljanje kvalitetom – koristi podatke iz žalbi kako bi uočio obrasce problema i predložio preventivne mere;
- odgovorni rukovodioci iz pogođenih sektora – sarađuju kako bi rešili izvor problema (npr. logistika, IT, prodaja);
- top-menadžment – garantuje da organizacija ima kulturu otvorenosti prema žalbama, tretirajući ih kao dragocene povratne informacije za rast.

U kulturi izvrsnosti žalba se ne posmatra kao smetnja, već kao prilika za učenje i unapređenje.

Rešavanje žalbi kupaca jeste jedan od veoma važnih i validnih indikatora brige o kupcima za **male organizacije.**

- Značaj rešavanja žalbi
  - Efikasno i pravovremeno rešavanje žalbi pokazuje da organizacija ozbiljno pristupa potrebama i nezadovoljstvima kupaca, što može značajno doprineti izgradnji poverenja i lojalnosti kupaca;
  - Žalbe nisu samo problemi, već prilike da se iskaže pažnja i da se kroz rešavanje problema poboljša ukupno korisničko iskustvo i reputacija organizacije.
- Preporučene prakse
  - Važno je pristupiti žalbama sa razumevanjem, strpljenjem i profesionalizmom, saslušati kupca bez prekidanja i rešavati problem uz pozitivan stav, bez sukoba i tenzija;
  - Organizacije treba da imaju jasno definisane i dostupne procedure za prijavu i rešavanje žalbi, uz zaštitu poverljivosti i pravičnost prema kupcima.
- Uticaj na poslovanje
  - Dobro upravljanje žalbama može povećati zadovoljstvo kupaca, smanjiti mogući gubitak kupaca i unaprediti poslovni imidž, što je naročito važno za male organizacije koje ozbiljno brinu o svojim kupcima;
  - Organizacije koje pokazuju visok nivo odgovornosti prema žalbama postaju konkurentnije i uspešnije na tržištu.

Ukratko, rešavanje žalbi kupaca je ključni indikator brige o kupcima u malim organizacijama, koji doprinosi povećanju zadovoljstva, poverenja i dugoročne lojalnosti kupaca, uz neophodnost jasnih procedura i profesionalnog pristupa.

7.1.1.5 Rast broja k/k

Rast broja k/k jeste jedan od ključnih pokazatelja uspešnosti (KPI) kompanije, posebno u kontekstu prodaje i poslovnog rasta. Ovaj indikator kvantitativno meri koliko organizacija uspešno privlači nove k/k i širi svoju bazu k/k, što je direktno povezano sa dostizanjem strateških ciljeva i povećanjem prihoda.

KPI, uključujući rast broja k/k, pomažu menadžmentu da prati efikasnost svojih aktivnosti, donosi odluke zasnovane na podacima i prilagođava poslovne strategije. Važno je da KPI budu relevantni za specifične ciljeve organizacije i da se redovno prate i analiziraju kako bi se obezbedila njihova efektivnost u unapređenju poslovanja.

Dakle, rast broja k/k je validan i često korišćen KPI koji pokazuje uspešnost u akviziciji i zadržavanju k/k, što je ključni aspekt uspeha svake izvrsne organizacije.

U izvrsnoj organizaciji za praćenje i obuhvat rasta broja k/k u svrhu poslovnog odlučivanja odgovornost je raspodeljena između više ključnih funkcija koje sarađuju kako bi se doneli podaci zasnovani na realnosti tržišta.

Glavni akteri su:
- Direktor prodaje i/ili marketinga: prati rast baze k/k i analizira izvore rasta (novi kupci, povratnici). Njihov uvid je od suštinskog značaja za strateške odluke o ponudi i pozicioniranju na tržištu;
- Odsek za analitiku i poslovnu inteligenciju: obrađuje podatke o broju k/k, njihovom ponašanju, segmentaciji i trendovima. Oni kreiraju izveštaje i vizualizacije koje pomažu menadžmentu da donosi odluke zasnovane na podacima;
- Menadžer za korisničko/kupčevo iskustvo: pruža kvalitativni kontekst – zašto broj k/k raste (ili stagnira), kako se osećaju, i šta organizacija može da unapredi;

- Top-menadžment i strateški timovi koriste ove uvide kako bi odlučili o investicijama, širenju tržišta, promenama u ponudi itd.

U suštini, kad izvrsna organizacija odlučuje o daljem pravcu poslovanja, rast baze k/k nije samo brojka – to je signal o tržišnom uspehu koji se mora razumeti iz više uglova.

Rast broja kupaca jeste jedan od ključnih pokazatelja uspešnosti (KPI) **male organizacije.**

Objašnjenje značaja KPI
- Rast broja kupaca direktno odražava uspeh organizacije u privlačenju i zadržavanju novih klijenata, što je od suštinskog značaja za održiv rast i razvoj;
- KPI kao što su broj novih kupaca, stopa akvizicije i ukupni rast baze kupaca pomažu organizaciji da meri učinak svojih prodajnih i marketinških aktivnosti i da usmeri resurse na efikasnije kanale;
- Postavljanje SMART ciljeva za rast broja kupaca omogućava precizno praćenje i motivaciju zaposlenih da postignu definisane rezultate u realnom vremenu.

Primenjeni primeri
- Male organizacije mogu pratiti rast broja kupaca kroz digitalne kanale ili direktnu prodaju, koristeći merenja stopa konverzije ili broj kupovina u određenom periodu;
- Važno je da rast broja kupaca bude usklađen sa kvalitetom usluge i zadovoljstvom kupaca, kako bi se obezbedila dugoročna lojalnost i održivost poslovanja.

Ukratko, rast broja kupaca predstavlja ključni i validni KPI za male organizacije, koji je merljiv pokazatelj uspeha u akviziciji i zadržavanju klijenata, neophodan za pravilan razvoj i konkurentnost na tržištu.

7.1.1.6 Odliv k/k;

Odliv k/k je jedan od ključnih pokazatelja neuspešnosti kompanije i može ukazivati na probleme u poslovanju. Visok stepen odliva k/k često signalizira nezadovoljstvo k/k, loš kvalitet p/u, neadekvatnu korisničku podršku ili neefikasne poslovne procese. Takav trend može negativno uticati na prihode, profitabilnost i dugoročnu održivost kompanije.

Upravljanje odnosima sa k/k i strategije zadržavanja postojeće baze k/k su stoga od suštinskog značaja za uspeh preduzeća. Odliv k/k često prati i finansijske poteškoće, jer gubitak k/k smanjuje prihode i može povećati troškove akvizicije novih k/k, što dodatno opterećuje poslovanje.

U izvrsnoj organizaciji odliv k/k tretira se kao ključni signal za strateško odlučivanje, i zbog toga je obuhvat i analiza ovog fenomena multidisciplinarna odgovornost između:
- Tima za analitiku i poslovnu inteligenciju – identifikuje obrasce odliva, prati metrike i uzroke gubitka k/k. Priprema izveštaje koji direktno ulaze u procese odlučivanja;
- Menadžera korisničkog iskustva – tumače *zašto* korisnici odlaze i kako se organizacija može prilagoditi njihovim očekivanjima. Njihovi uvidi pomažu u dizajniranju boljeg iskustva koje povećava lojalnost;
- Menadžera p/u – koriste analize odliva kako bi unapredili ponudu, uklonili tačke frustracije i kreirali dodatnu vrednost koja korisnike zadržava;
- Tima za korisničku podršku – često prvi čuje razloge nezadovoljstva. Ako se komunikacija adekvatno dokumentuje, ona je izvor dragocenih ranih signala upozorenja;
- Top-menadžmenta – koristi sinergiju svih ovih uvida da donese strateške odluke: o zadržavanju, razvoju ponude, poboljšanju procesa ili redefinisanju celokupnog pristupa korisnicima.

Najefikasnije organizacije ne samo da mere odliv – one ga predviđaju i proaktivno ublažavaju.

Odliv kupaca jeste jedan od ključnih pokazatelja neuspešnosti **male organizacije**.

- Značaj odliva kupaca
  - Odliv kupaca predstavlja broj kupaca koji tokom određenog perioda prestaju da koriste proizvode ili usluge organizacije, što signalizira moguće probleme u zadovoljstvu, lojalnosti ili konkurentnosti;
  - Finansijski, zadržavanje kupaca je znatno isplativije od akvizicije novih, jer je potrebno i do pet puta više ulaganja za privlačenje novih kupaca nego za očuvanje postojećih;
  - Povećanje stope zadržavanja kupaca za samo 5% može dovesti do znatnog povećanja profita, od 25% do čak 95%, što pokazuje koliko je kritično upravljanje odlivom.
- Uzroci i posledice odliva
  - Odliv kupaca može biti posledica nezadovoljstva uslugom, loše komunikacije, neodgovarajuće podrške ili bolje ponude konkurencije;
  - Visoka stopa odliva ukazuje na ozbiljne izazove u poslovanju i predstavlja pretnju po dugoročni opstanak male organizacije.
- Praćenje i upravljanje
  - KPI poput stope odliva (churn rate) omogućavaju praćenje koliko kupaca napušta uslugu ili proizvod, pomažu u identifikaciji problema i pravovremenom reagovanju.
  - Implementacija programa za lojalnost i neprekidno praćenje korisničkog iskustva pomažu u smanjenju odliva i unapređenju odnosa sa kupcima.

Ukratko, odliv kupaca je ključni indikator neuspešnosti male kompanije jer ukazuje na gubitak kupaca i poslovnih prilika, a pravovremeno upravljanje ovim pokazateljem može značajno poboljšati profitabilnost i otpornost poslovanja.

7.1.1.7 Prodaje dodatnih p/u

Rezultati prodaje dodatnih p/u mogu se smatrati indikatorom potencijala k/k, jer uspešne cross-selling (dodatna prodaja komplementarnih proizvoda) i upselling aktivnosti (nuditi kupcu bolju, kvalitetniju ili skuplju verziju proizvoda) ukazuju na to da postojeći kupci imaju interes i sposobnost da kupe dodatne ili skuplje p/u, jer:

- *Cross-selling* i *upselling* (prodaja komplementarnih p/u i prodaja skupljih p/u) tehnike se primarno koriste za povećanje prodaje postojećim kupcima kroz ponudu komplementarnih p/u (*cross-selling*) ili skupljih, unapređenih verzija p/u (*upselling*). Ako kupci prihvataju ove ponude, to pokazuje njihov potencijal za dalju potrošnju i veći angažman;
- Postojeći kupci koji kupuju dodatne p/u ili prelaze na skuplje verzije p/u pokazuju veću spremnost za ulaganje u ponude firme, što je direktan pokazatelj njihovog potencijala kao k/k ali i pokazatelj poverenja u kvalitet p/u kompanije;
- Analiza obrazaca kupovine i reakcija na *cross-selling* i upselling može pomoći u segmentaciji k/k prema njihovom potencijalu i interesima, što omogućava prilagođene ponude i efikasnije marketing strategije;
- Takođe, uspešne *cross-selling* i *upselling* kampanje doprinose povećanju lojalnosti k/k, što je dodatni indikator dugoročnog potencijala k/k za ponovnu kupovinu.

Rezultati ovih tehnika ne samo da povećavaju trenutnu prodaju već služe i kao merilo potencijala k/k za buduće kupovine i angažman, te se mogu koristiti kao indikator potencijala k/k i kvaliteta p/u koje kompanija plasira na tržište.

U izvrsnoj organizaciji, prodaja dodatnih p/u (p/u) koji dopunjuju postojeću kupovinu i unakrsna prodaja skupljih ili naprednijih verzija je strateški zadatak koji uključuje više aktera, uz jasno definisane odgovornosti:

- Prodajni tim – direktno komunicira s kupcima i koristi uvide o njihovim potrebama da ponudi relevantne dodatke ili nadogradnje. Njihov odnos s kupcem je ključan za uspešnu dopunu postojećoj kupovi i unakrsnu prodaju skupljih ili naprednijih verzija;

- Menadžer prodaje – postavlja ciljeve, razvija taktike i nadgleda performanse u vezi s dodatnom i unakrsnom prodajom. On obučava tim da prepozna prave trenutke za ovakav pristup i koristi podatke za personalizaciju ponude;
- Marketing tim – kreira kampanje i materijale koji informišu i motivišu korisnike da istraže dodatne opcije. Automatizovani mejlovi, personalizovane preporuke i ciljani oglasi često dolaze odavde;
- Produkt menadžer – dizajnira ponudu tako da omogućava logičan tok proširivanja korisničke vrednosti (npr. uvođenje premijum verzija, dodatnih funkcija ili paketa usluga);
- Tim za korisnički uspeh – u organizacijama sa složenijim uslugama, ovaj tim ima ključnu ulogu u identifikovanju prilika za dodatnu vrednost kroz postojeći odnos.

U dobro uigranom sistemu dodatna i unakrsna prodaja nisu agresivne već prirodno integrisane u korisničko putovanje – tako da kupac oseti da mu se pruža više upravo onda kad mu to treba.

Prodaja dodatnih proizvoda može se smatrati indikatorom potencijala kupaca **male organizacije.**

Obrazloženje značaja
- Prodaja dodatnih proizvoda (upsell i cross-sell) pokazuje spremnost i sposobnost kupaca da povećaju potrošnju unutar grupe proizvoda ili usluga koje nudi organizacija, što ukazuje na postojeći i dodatni tržišni potencijal;
- Analiza prodaje dodatnih proizvoda pomaže u identifikaciji karakteristika kupaca, njihove sklonosti i spremnosti da kupuju više ili različite proizvode, što je dragoceno za usmeravanje marketinških i prodajnih aktivnosti;
- Potencijal kupaca se određuje na osnovu njihove kupovne moći i spremnosti da prihvate dodatne proizvode, što doprinosi rastu ukupne prodaje i profitabilnosti.
- Primenjena vrednost u menadžmentu prodaje;
- Mali biznisi kroz prodaju dodatnih proizvoda mogu bolje iskoristiti postojeću bazu kupaca i povećati vrednost svake prodaje, uz smanjenje troškova akvizicije novih kupaca;
- Ovaj pokazatelj pomaže u strateškom planiranju i postavljanju ciljeva prodaje, omogućavajući usmerene napore na segmente sa najvećim potencijalom.

Rezultati prodaje dodatnih proizvoda su važan indikator potencijala kupaca u malim organizacijama, jer ukazuju na spremnost kupaca za širu potrošnju koja može doprineti rastu i profitabilnosti poslovanja.

7.1.1.8 Stepen (stopa) konverzije

Stepen (stopa) konverzije je procenat k/k koji su preduzeli željenu akciju, npr. kupovina, registracija, preuzimanje aplikacije, u odnosu na ukupan broj posetilaca ili k/k.

Stepen konverzije („conversion rate") može se posmatrati kao jedan od indikatora pokazatelja potencijala plasmana p/u u predstojećem periodu, jer:
- Conversion rate predstavlja procenat posetilaca ili potencijalnih k/k koji su izvršili željenu akciju, kao što je kupovina p/u, u odnosu na ukupan broj posetilaca ili k/k koji su imali priliku da to učine;
- Visok stepen konverzije ukazuje na efikasnost prodajnih i marketinških aktivnosti, odnosno na to koliko uspešno poslovanje pretvara interesne korisnike u stvarne kupce, što direktno reflektuje potencijal plasmana u budućem periodu;
- Praćenjem i analizom stope konverzije može se proceniti koliko su aktuelne ponude i prodajni kanali uspešni, kao i identifikovati prilike za optimizaciju i povećanje prodaje;
- Conversion rate je ključni KPI u digitalnom marketingu i e-prodaji, koji pomaže u donošenju odluka o ulaganjima i strategijama za povećanje prihoda i rasta poslovanja.

Stepen konverzije je relevantan i pouzdan indikator potencijala plasmana p/u u narednom periodu jer meri stvarni odziv tržišta i efikasnost prodajnih procesa.

U izvrsnoj organizaciji stopa konverzije – tj. procenat k/k koji pređu iz jedne faze u narednu (npr. od posetioca sajta do kupca) – predstavlja ključni pokazatelj efikasnosti prodajnih i marketinških aktivnosti. Odgovornost za njen obuhvat u odlučivanju je deljena, ali koordinisana, i to izgleda ovako:

- Tim za analitiku i poslovnu inteligenciju – zadužen za precizno merenje stope konverzije u svim relevantnim kanalima (digitalni marketing, sajt, aplikacija, fizičke prodavnice), kao i za pripremu vizualizacija i izveštaja koji omogućavaju brzo donošenje odluka;
- Marketing tim – koristi podatke o konverzijama da optimizuje kampanje, testira poruke i fokusira se na kanale koji daju najveći ROI (povrat ulaganja);
- Prodajni tim – prati koliko uspešno zatvaraju prilike i koristi uvide iz konverzija za unapređenje pristupa k/k;
- Produkt tim – analizira gde korisnici „otpadaju" na digitalnim platformama i prilagođava korisničko iskustvo radi bolje konverzije (npr. poboljšanje procesa registracije ili kupovine);
- Menadžment – koristi konverzione metrike za strateško odlučivanje: o budžetiranju, alokaciji resursa, prioritetima u razvoju i prilagođavanju poslovnog modela.

U organizacijama koje teže izvrsnosti konverzija nije samo broj – već signal za oponašanje koji ukazuje gde i kako se vrednost za k/k (i za biznis) zaista ostvaruje.

Stepen konverzije („*conversion rate*") se može posmatrati kao jedan od ključnih indikatora potencijala plasmana proizvoda **male organizacije** u predstojećem periodu.

- Objašnjenje stepena konverzije kao KPI
  - Stepen konverzije predstavlja odnos između broja korisnika koji su izvršili željenu akciju (npr. kupovinu proizvoda) i ukupnog broja korisnika koji su imali priliku da to učine (npr. posetilaca veb-sajta ili korisnika promotivne kampanje).
  - Visok stepen konverzije ukazuje da proizvodi ili usluge male organizacije uspešno zadovoljavaju potrebe ciljne grupe i može biti pokazatelj dobrog plasmana na tržištu i efikasnosti prodajnih i marketinških aktivnosti.
- Primenjena vrednost u poslovanju
  - Praćenje stepena konverzije omogućava organizaciji da na osnovu realnih podataka unapredi marketinške kampanje, optimizuje prodajne kanale i bolje usmeri resurse za povećanje prodaje.
  - Kao kvantitativni i merljivi KPI, stepen konverzije pomaže u donošenju strateških poslovnih odluka i proceni potencijala plasmana proizvoda u budućnosti.

Stepen konverzije je validan i efikasan indikator potencijala plasmana proizvoda male organizacije u narednom periodu jer meri koliko efikasno ta organizacija pretvara interesovanje u stvarnu prodaju, što direktno reflektuje tržišni potencijal i uspešnost prodajnih napora.

7.1.2 Zaposleni

Izvrsne organizacije koje iskazuju održive performanse, kada su u pitanju zaposleni, kao jedna od ključnih interesnih strana, prate i deluju na:

- *stopu fluktuacije;*
- *stopu produktivnosti;*
- *stopu odsustvovanja sa posla;*
- *kreativnost i inovativnost;*
- *obuku i razvoj;*
- *bezbednost u radu;*
- *priznanja;*
- *razvoj liderstva;*
- *korišćenje beneficija.*

7.1.2.1 Stopa fluktuacije

Stopa fluktuacije radne snage je ključni pokazatelj delotvornosti organizacije i održivosti jer ubedljivo prikazuje i ostvaruje:

- Stabilnost i kontinuitet
  - Niska fluktuacija ukazuje na stabilno radno okruženje, što omogućuje kontinuitet u poslovanju i postizanje dugoročnih ciljeva;
  - Visoka fluktuacija narušava timsku dinamiku, povećava troškove zapošljavanja i obuke, te smanjuje produktivnost.
- Zadovoljstvo i angažman zaposlenih
  - Organizacije s niskom fluktuacijom obično imaju zadovoljnije i motivisanije zaposlene, što pozitivno utiče na performanse;
  - Visoka fluktuacija može ukazivati na probleme u korporativnoj kulturi, nedostacima razvoja ili lošim uslovima rada;
- Troškove i operativnu delotvornost
  - Zamena zaposlenih je skupa (oglašavanje, selekcija, obuka, prilagođavanje), što smanjuje profitabilnost;
  - Dugotrajno zaposleni postaju stručnjaci u svojim područjima, povećavajući efikasnost i kvalitet rada.
- Očuvanje organizacijskog znanja
  - Visoka fluktuacija dovodi do gubitka kritičnog znanja i iskustva, što može ugroziti inovativnost i konkurentnost;
  - Niska fluktuacija omogućuje bolje mentorstvo i prenos veština unutar timova.
- Reputaciju poslodavca
  - Stabilna radna snaga poboljšava imidž kompanije, privlači kvalitetne kandidate i smanjuje zavisnost od spoljnjih talenata;
  - Visoka fluktuacija deluje odvraćajuće na potencijalne zaposlene i partnere.
- Pozitivnu indikaciju organizacione kulture
  - Stopa fluktuacije može otkriti probleme u vođenju, komunikaciji, pravednosti nagrađivanja ili mogućnostima napredovanja;
  - Redovno praćenje fluktuacije pomaže u ranoj identifikaciji rizika i donošenju preventivnih mera.

Održavanje optimalne stope fluktuacije (ne preniske, ali ni previsoke) ključno je za dugoročnu uspešnost organizacije. Balans između zadržavanja ključnih talenata i zdravog obnavljanja timova obezbeđuje inovativnost, stabilnost i konkurentnost.

U savremenim poslovnim sistemima odgovornost za praćenje, analizu i uključivanje stope fluktuacije radne snage u proces donošenja odluka prvenstveno leži na menadžmentu, a posebno na sektoru ljudskih resursa. Upravljanje fluktuacijom zaposlenih je deo šire strategije upravljanja ljudskim kapitalom, koji je ključan za stabilnost i razvoj organizacije.

Ključni akteri i njihove odgovornosti:

- Menadžment (uprava, izvršni direktor, direktori sektora) – Donosi strateške odluke na osnovu analiza koje uključuju stopu fluktuacije. Procenjuje rizike i posledice odlaska zaposlenih, i inicira mere za zadržavanje ključnih kadrova;
- Sektor ljudskih resursa – direktno je zadužen za prikupljanje i analizu podataka o fluktuaciji, sprovođenje izlaznih intervjua, istraživanje zadovoljstva zaposlenih, predlaganje i implementaciju mera za smanjenje fluktuacije, kao i izradu izveštaja za menadžment;
- Srednji i linijski menadžeri imaju operativnu odgovornost da prepoznaju rane signale nezadovoljstva i rizika od odlaska zaposlenih u svojim timovima, sprovode razgovore sa zaposlenima i predlažu konkretne mere kadrovskoj službi i višem menadžmentu.

Stopa fluktuacije važna je zbog toga što:

- Stopa fluktuacije je indikator organizacione klime, zadovoljstva zaposlenih i uspešnosti poslovanja;
- Visoka fluktuacija može ukazivati na probleme u organizaciji (loše rukovođenje, nezadovoljstvo poslom, neadekvatne beneficije), dok niska fluktuacija nije uvek garancija visokog zadovoljstva, već može biti posledica ograničenih alternativa na tržištu rada;
- Uključivanje ovog podatka u odlučivanje omogućava pravovremeno reagovanje i smanjenje troškova povezanih sa gubitkom znanja, iskustva i kontinuiteta u radu.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obuhvat i analizu stope fluktuacije radne snage u procesu odlučivanja primarno je na sektoru ljudskih resursa, uz aktivno učešće menadžmenta. Sektor ljudskih resursa prikuplja i analizira podatke, dok menadžment koristi te informacije za strateško donošenje odluka i sprovođenje mera koje će doprineti stabilnosti i razvoju poslovnog sistema.

Stopa fluktuacije radne snage jeste ključni pokazatelj delotvornosti i održivosti **male organizacije**. Visoka stopa fluktuacije može negativno da utiče na kontinuitet rada, produktivnost, odnose unutar tima, kao i troškove regrutacije i obuke novozaposlenih. Odlazak iskusnih i ključnih zaposlenih usporava tekuće projekte i može narušiti klijentske i međuljudske odnose, što direktno ugrožava održivost i uspeh organizacije. Upravljanje stopom fluktuacije predstavlja meru uspešnosti u zadržavanju talenata i može biti pokazatelj kvaliteta kulture i strategije upravljanja ljudskim resursima.

Za male organizacije, gde je svaki zaposleni ključan, stabilna radna snaga i niska fluktuacija su još važniji faktori održivosti jer smanjuju troškove i rizike povezane sa gubitkom kadrova i stvaraju uslove za dugoročan razvoj i stabilnost.

Ukratko, stopa fluktuacije radne snage je značajan indikator delotvornosti upravljanja ljudskim resursima i održivosti male organizacije.

7.1.2.2 Stopa produktivnosti

Stopa produktivnosti radne snage je jedan od ključnih pokazatelja delotvornosti i održivosti izvrsne organizacije, jer je pokazatelj:

- Mera efikasnosti – Pokazuje koliko izlazi (p/u, vrednosti) organizacije generišu po jedinici uloženog rada (sat, zaposleni, trošak). Veća produktivnost znači bolje iskorištenje resursa;
- Konkurentske prednosti – Organizacije s visokom produktivnošću imaju niže troškove, veću profitabilnost i bolju poziciju na tržištu;
- Upravljačkih kvaliteta – Visoka produktivnost često odražava dobru organizaciju rada, motivisane zaposlene, kvalitetnu opremu i inovativne procese;
- Održivosti rasta – Dugoročno, samo organizacije s visokom produktivnošću mogu održati rast bez nepotrebnog povećanja troškova;
- Povezanosti s drugim pokazateljima
  - Zadovoljstvom zaposlenih (motivisani radnici rade bolje);
  - Inovacijama (poboljšani procesi povećavaju delotvornost);
  - Kvalitetom p/u (manje grešaka = manje troškova popravki).

Šta utiče na produktivnost?

- Tehnologija i automatizacija – smanjuje ručni rad i greške;
- Obrazovanje i veštine radnika – bolje osposobljeni ljudi rade brže i kvalitetnije;
- Organizacija rada – jasne procedure, komunikacija i smanjenje birokratije;
- Motivacija i zadovoljstvo – nagrade, fleksibilnost i zdrava radna atmosfera.

Stopa produktivnosti radne snage je ključni KPI (pokazatelj uspešnosti) jer direktno pokazuje koliko organizacija delotvorno koristi svoje ljudske resurse. Izvrsne organizacije kontinualno prate i poboljšavaju produktivnost kroz obuku, inovacije i poboljšanje radnih uslova, što im omogućava dugoročnu konkurentnost i održivost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obuhvat stope produktivnosti radne snage u odlučivanju u poslovnom sistemu deli se između menadžmenta i sektora ljudskih resursa, uz značajnu ulogu rukovodilaca na svim nivoima:

- Menadžeri su direktno odgovorni za praćenje i unapređenje produktivnosti zaposlenih, kao i za implementaciju mera koje vode ka povećanju performansi i usklađivanju individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije. Oni analiziraju i koriste podatke o produktivnosti pri donošenju strateških i operativnih odluka;
- Sektor ljudskih resursa ima ključnu ulogu u dizajniranju i sprovođenju sistema za merenje i evaluaciju radnog učinka, kao i u razvoju politika i procedura koje podstiču produktivnost. Kadrovska služba obezbeđuje alate, metodologiju i podršku menadžmentu za praćenje produktivnosti, kao i kontinuiranu analizu i izveštavanje o stanju i trendovima;
- Rukovodioci na srednjem i nižem nivou (npr. šefovi timova, poslovođe) odgovorni su za svakodnevno praćenje i neposredno upravljanje produktivnošću u svojim timovima, kao i za davanje povratnih informacija zaposlenima.

Praćenje i analiza produktivnosti radne snage su deo šire upravljačke funkcije i predstavljaju stratešku neophodnost za održavanje konkurentnosti i uspeha organizacije. Ove aktivnosti omogućavaju pravovremeno donošenje odluka koje utiču na efikasnost, motivaciju i ukupne rezultate poslovnog sistema.

Stopa produktivnosti radne snage jeste jedan od ključnih pokazatelja delotvornosti i održivosti **male organizacije.** Produktivnost rada izražava efikasnost trošenja radne snage u procesu rada, odnosno koliko se rezultata (proizvoda ili usluga) postiže uz uloženi rad. Povećanje produktivnosti može da doprinese održivosti organizacije kroz racionalnije korišćenje resursa, smanjenje troškova, povećanje konkurentnosti i bolje prilagođavanje tržišnim zahtevima.

Za malu organizaciju je posebno važno da radna snaga postiže visoku produktivnost, jer to omogućava postizanje boljih poslovnih rezultata uz ograničene resurse i kapacitete. Produktivnost zavisi od ljudskog faktora, tehnološkog nivoa, organizacije rada i motivacije zaposlenih, što su ključni elementi za održiv razvoj i stabilnost poslovanja.

Visoka stopa produktivnosti radne snage doprinosi delotvornosti i održivosti male organizacije.

7.1.2.3 Stopa odsustvovanja sa posla

Stopa odsustvovanja s posla je jedan od ključnih pokazatelja delotvornosti i održivosti izvrsne organizacije:

- Utiče na produktivnost – Česta odsustva remete radni ritam, povećavaju opterećenje ostalih zaposlenih i smanjuju ukupnu efikasnost;
- Indikator je zdravlja organizacione kulture – Visoka stopa odsustvovanja može ukazivati na:
  - nisko zadovoljstvo zaposlenih (stres, demotivacija, loši uslovi rada);
  - loše upravljanje (nepravedna raspodela posla, nedostatak fleksibilnosti);
  - probleme s radnom atmosferom (mobing, nedostatak timskog duha).
- Povezana je s fluktuacijom i lojalnošću – Ako su zaposleni često odsutni, to povećava troškove zapošljavanja i obuke;
- Imaju snažan finansijski uticaj (gubitak radnih sati, plaćena bolovanja, angažman privremenih radnika), što povećava troškove.

Šta visoka stopa odsustvovanja može otkriti?

- Fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih – Ako je broj bolovanja visok, možda postoji problem s prevelikim stresom ili lošim radnim uslovima;
- Nedostatak fleksibilnosti – Ako uposlenici često uzimaju „slobodne dane" bez opravdanja, možda im poslodavac ne nudi dovoljno radne fleksibilnosti;
- Probleme s angažmanom – Ako ljudi nemaju motivaciju da dolaze na posao, to može ukazivati na lošu komunikaciju, nedostatak prepoznavanja rezultata ili nezadovoljstvo platama.

Odsustvovanje se smanjuje pomoću:

- poboljšavanja radnih uslova (ergonomija, sigurnost, balans između posla i privatnog života);
- uvođenja fleksibilnih radnih modela (hibridni rad, fleksibilno vreme);
- brige o mentalnom zdravlju (programi podrške, savetovanja);
- povećanja motivacije (nagrade, jasne mogućnosti napredovanja);
- analize uzroka – Ako postoji specifičan problem (npr. visok stres u određenom odeljenju), treba ga rešiti ciljanim merama.

Stopa odsustvovanja s posla jeste važan KPI jer otkriva probleme u organizacionoj kulturi, upravljanju ljudskim resursima i ukupnoj efikasnosti. Izvrsne organizacije redovno prate ovaj pokazatelj i ulažu u prevenciju (poboljšanje uslova rada, motivaciju i zdravlje zaposlenih) umesto da samo reaguju nakon što se problem pojavi.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obuhvat stope odsustvovanja sa posla u odlučivanju u poslovnom sistemu primarno snosi sektor ljudskih resursa, u tesnoj saradnji sa menadžmentom i rukovodiocima organizacionih jedinica:

- Sektor ljudskih resursa ima ključnu ulogu u merenju, praćenju i analiziranju stope odsustvovanja, kao i u predlaganju i sprovođenju mera za njeno smanjenje. Sektor ljudskih resursa prikuplja podatke o izostancima, analizira uzroke odsustvovanja (npr. bolovanja, neplaćena i plaćena odsustva), radi izveštaje i predlaže strategije za poboljšanje prisutnosti zaposlenih na radu;
- Menadžment koristi podatke koje obezbeđuje sektor ljudskih resursa za donošenje strateških i operativnih odluka koje utiču na organizacionu efikasnost i kontinuitet procesa rada. Menadžeri organizacionih jedinica, smena i timova su odgovorni za praćenje odsustvovanja u svojim sektorima, identifikaciju uzroka i pravovremeno reagovanje na probleme koji dovode do povećanog odsustva;
- Poslodavac je zakonski obavezan da organizuje rad tako da se obezbedi bezbednost i zdravlje na radu, kao i da prati i reaguje na faktore koji utiču na odsustvovanje zaposlenih.

Upravljanje odsustvovanjem sa posla je zajednički zadatak sektora za ljudske resurse i menadžmenta, ali sektor za ljudske resurse ima centralnu ulogu u sistematskom obuhvatu, analizi i iniciranju mera, dok menadžment donosi odluke na osnovu tih analiza i koordinira sprovođenje u praksi.

Stopa odsustvovanja s posla jeste jedan od ključnih pokazatelja delotvornosti i održivosti **male organizacije**. Visoka stopa odsustvovanja može ukazivati na nezadovoljstvo zaposlenih, loše uslove rada, stres, zdravstvene probleme, kao i na moguće probleme u upravljanju organizacijom. Odsutnost radnika remeti kontinuitet proizvodnje ili usluga, povećava troškove i smanjuje ukupnu efikasnost poslovanja.

Za male organizacije odsustvo zaposlenih ima još veći uticaj jer su resursi ograničeni, a svaki neplanirani izostanak može značajno da poremeti radni proces. Male organizacije lakše mogu pratiti i reagovati na odsustva, ali istovremeno zbog manjeg broja zaposlenih odsustva su kritičnija za ukupnu delotvornost i održivost.

Zadovoljstvo zaposlenih i dobra organizaciona klima uglavnom smanjuju stopu odsustvovanja, što direktno doprinosi održivosti. Stoga su kontrola i upravljanje stopom odsustvovanja važan deo menadžmenta i ključan pokazatelj u održivom poslovanju male organizacije.

7.1.2.4 Kreativnost i inovativnost

Kreativnost i inovativnost su ključni pokazatelji uspešnosti i održivosti izvrsne organizacije, jer:

- Kreativnost i inovativnost su motor održivih performansi, koji pravi razliku između opstanka i vrhunskog uspeha – Organizacije koje kontinuirano inoviraju ne samo da preživljavaju na konkurentnom tržištu već postavljaju trendove i postaju industrijski lideri;
- Inovativnost utiče na ključne poslovne pokazatelje
  - Povećava produktivnost – Inovativni procesi i tehnologije (npr. automatizacija, AI) smanjuju gubitke vremena i resursa;
  - Uvećava profit i tržišni udeo – Novi p/u otvaraju nove šanse;
  - Smanjuje troškove – Kreativna rešenja optimiziraju operacije (npr. cirkularna ekonomija, energetska delotvornost).
- Održivost nije samo ekologija – već i dugoročna inovativna sposobnost, jer organizacije koje sistemski neguju kreativnost:
  - brže se prilagođavaju promenama (npr. digitalna transformacija);
  - privlače i zadržavaju najbolje talente (kreativci traže dinamično okruženje);
  - grade dugoročno održive biznis modele spremne za budućnost.

Kako se meri inovativnost?

- Broj patentnih rešenja na godišnjem nivou;
- Udeo prihoda od novih p/u mlađih npr. od 3 godine;
- Ulaganje u PiR novih p/u u procentima od godišnjeg budžeta;
- Brzina implementacije ideja, npr. 6 meseci od koncepta do lansiranja.

Ima mnogo pristupa u gradnji kulture inovativnosti, npr.:

- stimulisanje eksperimenata;
- nagrađivanje (i nekažnjavanje) neuspeha;
- formiranje međufunkcionalnih timova za različite perspektive „disruptive" (radikalno inovativne) ideje;
- otvorena komunikacija, ideje svih nivoa zaposlenih su vredne, Toyotin sistem brige o predlozima.

Inovativnost u eri *AI* – novi je imperativ, jer je već dokazano da vrhunske organizacije koje ne iskorištavaju veštačku inteligenciju, automatizaciju i analitiku podataka, već zaostaju.

Inovativnost nije luksuz nego nužnost. Izvrsne organizacije ne pitaju „treba li biti inovativan?" već „kako možemo biti još inovativniji?". To više nije konkurentska prednost – to je uslov opstanka u eri eksponencijalnih tehnoloških promena.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obuhvat kreativnosti i inovativnosti u odlučivanju u poslovnom sistemu je višeslojna, ali ključnu ulogu ima menadžment, posebno na strategijskom nivou:

- Strategijski menadžment i menadžment inovacija su zaduženi za kreiranje okruženja koje podržava kreativnost i inovativnost, postavljanje vizije, strategije i ciljeva koji teže inovacijama, kao i za sistemsko uključivanje kreativnih procesa u donošenje ključnih odluka;
- Funkcije u organizaciji kao što su proizvodnja, istraživanje i razvoj, marketing i druge podržavaju inovacione procese, ali konačna odgovornost za uključivanje kreativnosti i inovativnosti u strategijsko odlučivanje ostaje na menadžmentu;

- Timovi i kreativni pojedinci su važni izvori ideja i inovacija, ali menadžment ima zadatak da odabere i implementira najbolje ideje, obezbedi resurse i kontroliše tok inovacionih procesa;
- Organizaciona kultura i liderstvo takođe igraju ključnu ulogu u podsticanju kreativnosti i inovativnosti, a menadžment je odgovoran za njihovo oblikovanje i održavanje.

Menadžment organizacije, a posebno strategijski menadžeri i menadžment inovacija, imaju primarnu odgovornost za obuhvat kreativnosti i inovativnosti u odlučivanju u poslovnom sistemu. Za rešavanje kreativnosti i inovativnosti korisno je upoznati se sa standardom ISO 56000 Upravljanje inovacijama.

Kreativnost i inovativnost jesu ključni pokazatelji uspešnosti i održivosti **male organizacije**. U savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu stalne promene, globalna konkurencija i tehnološki napredak, sposobnost organizacije da stalno stvara nove ideje i transformiše ih u korisne proizvode, usluge ili poslovne procese postaje presudna za njen opstanak i rast.

Organizaciona kreativnost omogućava pravovremeno prilagođavanje tržišnim zahtevima. Inovacije su izvor konkurentske prednosti i povećavaju vrednost za korisnike. U malim organizacijama, gde su agilnost i brzina donošenja odluka bitne, razvoj kreativnog potencijala i inovaciona klima direktno utiču na održivost i dugoročni uspeh.

Menadžerske prakse koje podstiču kreativnost i inovativnost, kao i ulaganja u ljudske i finansijske resurse za ove aktivnosti, ključni su faktori performansi i trajne održivosti male organizacije.

Kreativnost i inovativnost su alfa i omega uspeha i održivosti male organizacije.

7.1.2.5 Obuka i razvoj

Obuka i smisleno vođenje razvoja zaposlenih su bitniji pokazatelji delotvornosti (uspešnosti) i održivosti izvrsne organizacije zbog toga što:
- Povećanje performansi i kontinualno usavršavanje zaposlenih obezbeđuje veću produktivnost, inovativnost i prilagodljivost, što direktno utiče na održive rezultate organizacije;
- Održivost i sigurnost budućnosti daleko su izvesnije kod organizacija koje ulažu u razvoj ljudi, bolje se nose sa promenama (tehnološkim, tržišnim, operativnim), što je ključno za dugoročnu konkurentnost;
- Obezbeđuju zadržavanje talenata i motivacije kod zaposlenih jer vide mogućnost rasta i jasnu viziju razvoja, postaju lojalniji, angažovaniji i manje skloni fluktuaciji;
- Organizacije koje podstiču kontinuirano učenje postaju agilnije i spremnije za izazove budućnosti;
- Sistematska obuka i razvoj zaposlenih su kritični faktor ne samo za trenutnu delotvornost već i za dugoročnu održivost i izvrsnost organizacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za obuku i smisleno vođenje razvoja zaposlenih je podeljena između organizacije kao celine i pojedinačnih zaposlenih, ali ključnu operativnu i stratešku ulogu ima kadrovski sektor, uz aktivno učešće menadžmenta:
- Kadrovski sektor i menadžer za obuku zaposlenih su odgovorni za planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuke i razvoja, procenu potreba za obukom, izbor metoda, motivisanje zaposlenih i evaluaciju rezultata obuke. Kadrovski sektor obezbeđuje adekvatne alate, metodologiju, podršku i okruženje za učenje i razvoj;
- Menadžment i rukovodioci (na svim nivoima) odgovorni su za stvaranje atmosfere koja podržava učenje, motivisanje zaposlenih za razvoj, usklađivanje programa obuke sa organizacionim ciljevima, kao i za praćenje i primenu stečenih veština u praksi. Menadžeri su takođe odgovorni za vođenje razgovora o razvoju karijere i identifikaciju potencijala;

- Organizacija kao celina je odgovorna za obezbeđivanje resursa, vremena i podrške za obuku i razvoj, kao i za stvaranje kulture koja podržava kontinuirano učenje i inovacije;
- Zaposleni su odgovorni za aktivno učešće u obuci, primenu stečenih veština i maksimalno korišćenje mogućnosti za razvoj koje im organizacija pruža.

Dakle, kadrovski sektor i menadžment imaju ključnu ulogu u obuci i vođenju razvoja zaposlenih, dok organizacija kao celina i sami zaposleni imaju svoju deo odgovornosti u ovom procesu.

Obuka i smisleno vođenje razvoja zaposlenih jesu bitniji pokazatelji delotvornosti, uspešnosti i održivosti **male organizacije**. Kvalitetna obuka zaposlenih omogućava sticanje neophodnih veština i kompetencija za bolje obavljanje radnih zadataka, što direktno utiče na produktivnost i kvalitet rada. Takođe, razvoj zaposlenih kroz kontinuirano učenje i usavršavanje doprinosi dugoročnoj lojalnosti, motivaciji i zadržavanju kadrova, što je posebno važno u malim organizacijama sa ograničenim resursima.

Smisleno vođenje razvoja zaposlenih uključuje planiranje, evaluaciju potreba za obukom, sprovođenje relevantnih programa i praćenje efekata, što omogućava usklađivanje sa strateškim ciljevima organizacije i prilagođavanje promenama na tržištu. Organizacije koje ulažu u razvoj svojih zaposlenih postižu bolje poslovne rezultate, veći stepen inovativnosti i otpornosti na tržišne promene, čime se povećava njihova održivost.

Organizacije koje neguju obuku i razvoj zaposlenih stvaraju uslove za postizanje dugoročnih ciljeva, povećanje efikasnosti i stabilnosti poslovanja, što je ključni faktor uspeha male organizacije.

7.1.2.6 Bezbednost na radu

Bezbednost na radu je ključni pokazatelj delotvornosti i održivosti izvrsne organizacije jer ima direktan uticaj na:

- Performanse, smanjenje izostanaka i gubitaka
  - Bezbedna radna sredina smanjuje povrede i bolesti na radu, što se odražava na produktivnost;
  - Dobro organizovana bezbednost na radu sprečava nesreće i zastoje.
- Održivost i dugoročnu stabilnost
  - Smanjuje rizike i troškove – Nesreće mogu dovesti do ogromnih finansijskih šteta i rušenja ugleda;
  - Organizacije koje investiraju u prevenciju bolje podnose tržišne promene i promene propisa.
- Kulturu organizacione izvrsnosti
  - EFQM i ISO 45001 eksplicitno ističu bezbednost kao deo strategije održivog poslovanja;
  - Sistemski pristup obezbeđuje da kompanija vodi računa o ljudima, procesima i rizicima.
- Motivaciju i angažman zaposlenih
  - Radnici u sigurnim uslovima su lojalniji i podstaknutiji (imaju osećaj da ih poslodavac ceni);
  - Realizuje manju fluktuaciju.
- Reputaciju i odgovorno poslovanje
  - Kompanije sa visokim standardima zaštite na radu privlače kvalitetne talente, investitore i partnere;
  - Utiče na konkurentsku prednost, npr. u tenderima ili saradnji često se traži dokaz o bezbednosnim standardima.

Bezbednost na radu nije samo obaveza (propisana zakonom) već strategijski prioritet za organizaciju koja teži izvrsnosti. Ona je neophodna za održive performanse, ekonomsku stabilnost i etičko poslovanje.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za bezbednost na radu primarno pripada poslodavcu, odnosno rukovodstvu organizacije, koje je prema zakonu i propisima dužno da obezbedi i sprovodi preventivne mere bezbednosti i zdravlja na radu na svim nivoima organizovanja rada i radnog procesa.

Poslodavac je dužan da:
- identifikuje opasnosti i proceni rizike na svim radnim mestima;
- obezbedi bezbedne radne uslove u skladu sa zakonskim standardima;
- organizuje obuku i informisanje zaposlenih o bezbednosti i zdravlju na radu;
- razvija i dokumentuje politiku bezbednosti i zdravlja;
- postavi odgovorna lica za sprovođenje mera bezbednosti i zdravlja na radu.

Zaposleni su, sa druge strane, obavezni da poštuju propisane mere i procedure bezbednosti i zdravlja na radu.

Odgovorna lica unutar organizacije (npr. služba za bezbednost i zdravlje na radu) zadužena su za operativno sprovođenje mera, praćenje i kontrolu, ali je konačna odgovornost na poslodavcu.

U slučaju neispunjavanja ovih obaveza, poslodavac može biti kažnjen u skladu sa zakonom.

Bezbednost na radu je jedan od ključnih pokazatelja delotvornosti i održivosti **male organizacije.** Zakonske regulative u Srbiji, uključujući obavezu angažovanja licenciranih stručnjaka za bezbednost i zdravlje na radu (BZR), važe i za mikro i male firme, naglašavajući značaj profesionalnog upravljanja ovom oblasti. Mere bezbednosti na radu direktno utiču na zdravlje i sigurnost zaposlenih, što doprinosi smanjenju povreda, bolovanja i odsustva s posla.

Za male organizacije, gde je svaki zaposleni ključan, očuvanje zdravlja i bezbednosti zaposlenih ima veliki uticaj na kontinuitet poslovanja, produktivnost i troškove. Implementacija preventivnih mera, edukacija zaposlenih o bezbednom radu, pravilna upotreba zaštitne opreme, i stalno praćenje uslova rada čine osnovu za delotvornost i dugoročnu održivost.

Bezbednost i zdravlje na radu nisu samo zakonska obaveza već i ključni faktor uspeha i održivosti male organizacije jer obezbeđuju sigurno i produktivno radno okruženje.

7.1.2.7 Priznanja

Dodela priznanja pojedincima i timovima je važan način na koji organizacije iskazuju svoju delotvornost i održivost u kontekstu izvrsnosti, što podstiče:
- Motivaciju i angažman
  - Priznanja podstiču vrhunski rad – Nagrađivanje pojedinaca i timova povećava motivaciju, lojalnost i produktivnost;
  - Jačanje organizacione kulture – Sistem nagrađivanja gradi kulturu prepoznavanja doprinosa, što je ključno za dugoročnu održivost.
- Inovativnost i kontinuitet poboljšavanja
  - Nagrade za inovacije ili efikasnost ohrabruju zaposlene da traže bolje načine rada, što direktno doprinosi organizacionoj izvrsnosti;
  - Primeri: „Najbolja ideja godine”, „Tim sa najvećim uštedama” – takva priznanja promovišu vrednosti organizacije.
- Javno prepoznavanje kao pokazatelj izvrsnosti
  - Interna i eksterna priznanja (npr. „Zaposleni meseca”, sertifikati ISO, EFQM nagrade) služe kao dokaz posvećenosti kvalitetu i održivosti;
  - Podstiče se reputacija kompanije – Organizacije koje redovno nagrađuju svoje ljude privlače bolje talente i partnere.

- Povezivanje sa strategijom održivosti
  - Nagrade za bezbednost na radu, ekološke inicijative ili društvenu odgovornost pokazuju da kompanija vrednuje ne samo rezultate već i odgovoran način poslovanja;
  - Primer: „Nagrada zeleni tim" za tim koji je smanjio otpad u proizvodnji.
- Merljivost delotvornosti
  - Kriterijumi za dodelu priznanja (npr. postignuti ciljevi, uštede, inovacije) jasno pokazuju šta organizacija smatra uspehom;
  - Povezivanje sa indikatorima ključnih performansi – Ako se priznanja dodeljuju na osnovu mera kao što su produktivnost, kvalitet ili zadovoljstvo k/k, to direktno reflektuje delotvornost.

Sistem priznanja nije samo „lep gest" – to je alat za upravljanje performansama i jačanje ključnih vrednosti organizacije. Kada je dobro osmišljen (merodavan, transparentan, povezan sa strategijom), on postaje pokazatelj izvrsnosti i održivosti.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za praćenje doprinosa, procenu i dodelu priznanja pojedincima i timovima podeljena je između menadžmenta i kadrovskog sektora, uz značajnu ulogu rukovodilaca na svim nivoima:

- Kadrovski sektor je odgovoran za razvoj i implementaciju sistema za praćenje i procenu doprinosa pojedinaca i timova, kao i za dizajniranje programa nagrađivanja i priznanja. Kadrovski sektor obezbeđuje metodologiju, alate i podršku za redovno praćenje performansi, prikupljanje povratnih informacija i organizovanje ceremonija priznanja;
- Menadžment i rukovodioci (na svim nivoima) odgovorni su za svakodnevno praćenje doprinosa zaposlenih i timova, davanje povratnih informacija, iniciranje i podršku procesa procene, kao i za konačnu odluku o dodeli priznanja, u skladu sa usvojenim pravilima i ciljevima organizacije;
- Organizacija kao celina je odgovorna za stvaranje kulture koja vrednuje i nagrađuje izuzetne doprinose, kao i za obezbeđivanje resursa i podrške za redovnu procenu i dodelu priznanja.

Ovakav sistem omogućava objektivno praćenje i procenu, motivisanje zaposlenih i timova, te stvaranje pozitivne radne atmosfere.

U slučaju sistema upravljanja kvalitetom (QMS), odgovornost može biti i na menadžeru za kvalitet, dok konačnu odluku o priznanjima najčešće donosi rukovodstvo organizacije.

Dodela priznanja pojedincima i timovima je važan način na koji **male organizacije** iskazuju svoju delotvornost i održivost u kontekstu izvrsnosti. Priznanja i nagrade za postignuća u različitim oblastima, uključujući inovacije, održivost, društvenu odgovornost i kvalitet rada, služe kao javno priznanje uspeha i doprinosa zaposlenih i timova. Takva praksa podstiče motivaciju, lojalnost i angažovanost zaposlenih, dok istovremeno jača reputaciju organizacije i njen pozitivan imidž kod klijenata, partnera i lokalne zajednice.

Na nivou Srbije dodeljuju se priznanja kao što su *ESG* nagrade, koje prepoznaju kompanije i organizacije poštovaoca održivih odgovornosti i odgovornosti principa, uključujući i male firme, čime se dodatno afirmišu njihova delotvornost i dugoročna održivost. Ova priznanja utiču ne samo na unutrašnje vrednosti i kulturu organizacije već i na njenu poziciju na tržištu i odnos sa interesnim stranama.

Kroz priznavanje i nagrađivanje uspeha pojedinaca i timova, male organizacije izražavaju svoju posvećenost izvrsnosti, što je jedan od bitnih elemenata održivog poslovanja.

7.1.2.8 Razvoj liderstva

Izvrsna organizacija aktivno koristi razvoj liderstva na svim nivoima kao ključni alat i pokazatelj svoje delotvornosti i održivosti, jer je to:

- Strategijski imperativ za održivost;
- Pokazatelj organizacione zrelosti, kaskadnim efektima dobrog liderstva:
  - Menadžeri operativnog nivoa – menadžeri prve linije inspirišu timove;
  - Srednji nivo – postaje strateški most između vizije i izvršenja;
  - Top nivo – usmerava sposobnosti u transformaciju biznisa.
- Čvrst dokaz integracija sa modelima izvrsnosti
  - EFQM model eksplicitno ističe liderstvo kao temeljni kriterijum
  - Baldrige Criteria za performanse uključuje „Leadership Triad"
  - ISO 9001:2015 zahteva liderstvo za kvalitet
- Merljivi poslovni uticaj;
- Praksa vrhunskih kompanija.

Razvoj liderstva nije samo inicijativa kadrovskih službi – to je sistematski pristup koji direktno utiče na finansijske rezultate, organizacionu otpornost i kapacitet za inovacije.

Izvrsne organizacije ga tretiraju kao:

- preventivnu meru protiv kriza;
- multiplikator performansi;
- najbolju investiciju u održivu budućnost.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za razvoj liderstva na svim nivoima pripada najvišem rukovodstvu organizacije, ali se podstiče i organizuje kroz zajednički napor menadžmenta, kadrovskog sektora i samih pojedinaca koji se razvijaju kao lideri:

- Najviši menadžment ima ključnu ulogu u postavljanju vizije, strategije i kulture koja podržava razvoj liderstva. Oni su odgovorni za stvaranje okruženja u kome se liderstvo razvija na svim nivoima organizacije i za obezbeđivanje resursa i podrške za takav razvoj;
- Kadrovski sektor je odgovoran za dizajniranje, implementaciju i praćenje programa razvoja liderstva, kao i za pružanje podrške, obuke i mentorske saradnje liderima na svim nivoima;
- Srednji i niži menadžment (rukovodioci timova i odeljenja) imaju zadatak da podrže, motivišu i razvijaju potencijalne lidere u svojim timovima, kao i da primenjuju stečene veštine u praksi;
- Sami pojedinci su takođe odgovorni za svoj razvoj kroz aktivno učešće u programima za samoprocenu i primenu naučenih veština.

Koristi od razvoja liderstva na svim nivoima su višestruke: povećanje produktivnosti, motivacije i lojalnosti zaposlenih, bolja otpornost na promene i jačanje konkurentske prednosti organizacije.

Odgovornost je zajednička, ali inicijativa i podrška najvišeg rukovodstva su ključne za postizanje i održavanje razvoja liderstva na svim nivoima organizacije.

Mala organizacija aktivno koristi razvoj liderstva kao ključni alat i pokazatelj svoje delotvornosti i održivosti. Efikasno liderstvo predstavlja osnovnu komponentu konkurentske prednosti i uslov za opstanak u dinamičnim poslovnim uslovima, posebno za male firme koje moraju brzo reagovati na promene. Razvoj liderstva uključuje oblikovanje sposobnosti lidera da upravljaju ljudskim resursima, motivišu zaposlene, donose strateške odluke i podržavaju inovacije, što direktno utiče na performanse i dugoročnu stabilnost organizacije.

Istraživanja i praksa u Srbiji pokazuju da mala i srednja preduzeća prepoznaju važnost liderstva kroz ulaganje u obuku, mentorstvo i razvoj menadžerskih i liderskih veština. Stil liderstva u malim organizacijama često karakteriše blizak odnos sa zaposlenima

i fleksibilnost, što doprinosi većem zadovoljstvu radnika i većoj organizacionoj posvećenosti. Takođe, razvoj liderstva pomaže u jačanju unutrašnje organizacione kulture, podršci promenama i unapređenju poslovnih performansi.

Razvoj liderstva je nezaobilazan element delotvornosti i održivosti male organizacije, ne samo kao pokazatelj već i kao aktivni faktor uspeha i prilagodljivosti.

7.1.2.9 Korišćenje beneficija

Izvrsne organizacije često koriste beneficije na svim nivoima kako bi poboljšale efikasnost i održivost. Beneficije mogu biti finansijske, kao što su bonusi i nagrade za zaposlene, ali i nefiskalne, uključujući profesionalni razvoj, fleksibilno radno vreme i pozitivnu radnu kulturu.

Korišćenje beneficija kao alata delotvornosti može imati nekoliko prednosti:
- Motivacija zaposlenih – Podsticanje lojalnosti i produktivnosti;
- Privlačenje talenata – Kvalitetni kadrovi radije biraju organizacije koje nude dobre beneficije;
- Održivost – Organizacije koje brinu o svojim zaposlenima dugoročno su stabilnije.

Beneficije se ne koriste samo za interno poboljšanje rada već i kao pokazatelji kako organizacija funkcioniše u širem okruženju. Kada se pravilno primenjuju, mogu značajno doprineti uspehu i reputaciji kompanije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje beneficija na svim nivoima podeljena je između kadrovskog sektora, menadžmenta i samih zaposlenih, ali ima i elemente koji pripadaju korporativnoj društvenoj odgovornosti organizacije:
- Kadrovski sektor ima ključnu ulogu u dizajniranju, komunikaciji i administraciji sistema beneficija. Kadrovski sektor je odgovoran za praćenje iskorišćenja beneficija, analizu potreba zaposlenih i prilagođavanje sistema beneficija strategijskim ciljevima organizacije;
- Menadžment je odgovoran za podršku i promociju korišćenja beneficija, praćenje njihove efikasnosti i za donošenje odluka o uvođenju novih ili izmeni postojećih beneficija, u skladu sa strategijom organizacije i korporativnom kulturom;
- Zaposleni su odgovorni za aktivno korišćenje beneficija koje im organizacija nudi, u skladu sa propisanim pravilima i procedurama;
- Organizacija kao celina je odgovorna za stvaranje pozitivne kulture koja podržava korišćenje beneficija i pravičnu distribuciju istih na svim nivoima, kao i za obezbeđivanje resursa i podrške za njihovo funkcionisanje.

Korišćenje beneficija je važan deo korporativne društvene odgovornosti, jer doprinosi zadovoljstvu zaposlenih, motivaciji i povezanosti sa organizacijom, a time i njenoj dugoročnoj uspešnosti.

Male organizacije često koriste različite beneficije, uključujući finansijske podsticaje, subvencije, bespovratna sredstva i programe podrške, kako bi unapredile svoju efikasnost i održivost. U Srbiji postoje brojne državne i razvojne agencije koje nude podršku malim i srednjim preduzećima kroz programe za nabavku opreme, unapređenje tehnoloških procesa, podršku zapošljavanju i razvoj poslovanja. Ove beneficije omogućavaju malim firmama lakši pristup modernizaciji, inovacijama i vođenju održivog poslovanja uz smanjenje troškova ulaganja.

Primeri uključuju subvencije za pokretanje biznisa, finansijsku podršku porodičnim preduzećima, kao i mentorske programe i besplatne obuke koje su dostupne za preduzetnike i male firme u različitim fazama rasta. Ovakve mere su važan alat za povećanje konkurentnosti i dugoročne uspešnosti malih organizacija u izazovnom tržišnom okruženju.

Dakle, korišćenje beneficija i podrške je česta i važna praksa u malim organizacijama za postizanje veće efikasnosti i održivosti.

7.1.3 Poslovne i upravljačke interesne strane – akteri

Indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana – aktera mogu da obuhvataju sve ili neke od navedenih, kojima top-menadžment izvrsne organizacije mora posvetiti pažnju kroz adekvatna praćenja, preispitivanja i donošenja odluka:

- *cena akcija;*
- *dividende;*
- *rezultati ocenjivanja;*
- *tržišni udeo;*
- *usklađenost sa propisima;*
- *rezultati revizije;*
- *sredstva;*
- *socijalne usluge.*

7.1.3.1 Cena akcija

Cene akcija izvrsne organizacije mogu biti dobar indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. One odražavaju poverenje investitora, tržišna očekivanja, ali i strateške poteze menadžmenta.

Ako cena akcija raste, to može ukazivati na:

- Pozitivno tržišno poverenje – Investitori veruju u budući uspeh organizacije;
- Dobre poslovne odluke – Uprava donosi strategije koje povećavaju vrednost preduzeća;
- Visoku potražnju – Povećano interesovanje k/k ili partnera može podići vrednost akcija.

S druge strane, pad cena akcija može biti signal da postoji zabrinutost oko poslovanja, finansijskih rezultata ili pravca u kojem organizacija ide. Međutim, treba imati na umu da cene akcija mogu biti pod uticajem faktora van same organizacije, poput makroekonomskih uslova ili geopolitičkih događaja.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na cene akcija izvrsne organizacije prvenstveno pripada menadžmentu, posebno izvršnom rukovodstvu (upravi i odboru direktora), kao i odgovornim funkcijama kao što su finansijski menadžment, odnos investitora i komunikacija sa tržištem kapitala:

- Izvršno rukovodstvo (uprava, odbor direktora) ključno je i odgovorno za praćenje tržišne cene akcija i reagovanje na značajne promene, jer cena akcija direktno utiče na vrednost kompanije i poverenje investitora. Oni donose strateške odluke o korporativnim akcijama, komunikaciji sa investitorima i merama za povećanje tržišne vrednosti;
- Finansijski menadžment prati finansijske performanse i tržišne trendove, priprema izveštaje i analize koje koristi menadžment za donošenje odluka;
- Odnosi sa investitorima imaju zadatak da informišu tržište, analiziraju reakcije investitora i tržišta, te izveštavaju menadžment o trendovima i mogućim akcijama;
- Odbor direktora, posebno nezavisni direktori i odbori za reviziju i korporativno upravljanje, nadgledaju upravljanje i reagovanje na tržišne signale kako bi obezbedili dugoročnu vrednost za akcionare.

Praćenje i reagovanje na cene akcija je integralni deo savremenog korporativnog upravljanja i zahteva blisku saradnju između izvršnog rukovodstva, finansijskog sektora i funkcija za odnose sa investitorima.

Cena akcija **male organizacije** može delimično biti indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana, ali sa određenim ograničenjima. Za velike javne kompanije koje kotiraju na berzi, cena akcija predstavlja refleksiju tržišnih očekivanja, percepcije (viđenja) investitora, upravljačkih odluka i poslovne efikasnosti, pa se često koristi kao merilo interesa akcionara i drugih interesnih strana. Međutim, kod malih organizacija cena akcija

je manje likvidna i tržišno određena, što može ograničiti njen značaj kao pokazatelja interesa.

Mala preduzeća koja nisu javno kotirana najčešće nemaju aktivno tržište akcija, pa je za njih interes interesnih strana bolje pratiti kroz druge pokazatelje kao što su direktna ulaganja, poslovni rezultati, partnerstva, povratne informacije i nivo uključivanja menadžmenta i vlasnika u donošenje odluka. U slučaju malih javno izloženih kompanija, cena akcija može ukazivati na poverenje i interes upravljačkih i poslovnih aktera, ali su potrebni dodatni parametri za potpuniju analizu.

Za male organizacije cena akcija može biti jedan od indikativnih pokazatelja interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana, ali ne i jedini niti najreprezentativniji indikator.

7.1.3.2 Dividende

Vrednost dividendi izvrsne organizacije može biti značajan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Dividende su direktan način na koji organizacija deli svoj finansijski uspeh sa akcionarima, pa njihova vrednost može ukazivati na nekoliko ključnih faktora:

- Finansijska stabilnost – Organizacija koja redovno isplaćuje dividende i povećava njihovu vrednost pokazuje stabilne prihode i održivost poslovnog modela;
- Poverenje investitora – Više dividende često privlače investitore koji traže dugoročne i sigurne prinose;
- Menadžerska strategija – Način raspodele dobiti odražava pristup upravljanja – da li organizacija više ulaže u rast ili daje prednost nagrađivanju akcionara;
- Signal poslovne perspektive – Konstantan ili rastući trend dividendi može ukazivati na optimistične projekcije budućeg poslovanja.

Međutim, treba uzeti u obzir da neke organizacije mogu zadržavati zaradu radi reinvestiranja u razvoj, što ne znači nužno manjak interesa poslovnih aktera.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na vrednost dividendi u izvrsnoj organizaciji pripada menadžmentu kompanije, posebno izvršnom rukovodstvu, koje priprema predlog o raspodeli dobiti i isplati dividendi na osnovu analize finansijske situacije, investicionih planova, obaveza prema kreditorima, makroekonomskih okolnosti i zakonskih propisa.

Skupština akcionara je organ koji konačno donosi odluku o visini i isplati dividendi, prihvatajući ili odbacujući predlog menadžmenta.

Finansijski menadžment i odbor direktora imaju ključnu ulogu u analizi i preporukama koje se dostavljaju menadžmentu i skupštini akcionara, dok revizori nadgledaju ispravnost i transparentnost procesa.

Menadžment je odgovoran za praćenje i iniciranje predloga, a skupština akcionara za konačnu odluku o vrednosti dividendi.

Vrednost dividendi **male organizacije** može biti značajan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana, ali sa određenim specifičnostima. U organizacijama koje isplaćuju dividende, njihova visina može ukazivati na finansijsko zdravlje i profitabilnost firme, što pozitivno utiče na poverenje vlasnika, menadžmenta i investitora. Dividende predstavljaju direktan povraćaj ulaganja vlasnicima, te njihova stabilnost i rast mogu signalizirati dobro upravljanje i održivost poslovanja.

Međutim, male organizacije često imaju ograničene novčane tokove, pa može biti uobičajeno da reinvestiraju većinu dobiti u razvoj umesto isplate dividendi. U takvim slučajevima, odsustvo ili niska vrednost dividendi ne mora nužno značiti nizak interes upravljačkih ili poslovnih strana, već može ukazivati na strategiju rasta i dugoročne održivosti.

Vrednost dividendi je korisna, ali ne i jedina mera interesa interesnih strana u malim organizacijama; treba je pratiti zajedno sa drugim finansijskim i operativnim pokazateljima.

7.1.3.3 Kontrola i rezultati ocenjivanja

Rezultati ocenjivanja izvrsne organizacije mogu biti značajni indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Ocenjivanje performansi i dostizanje poslovne izvrsnosti, posebno kroz modele kao što su EFQM ili primena ISO standarda, služe ne samo za unutrašnje unapređenje već i za praćenje ispunjavanja očekivanja i potreba svih ključnih interesnih strana, uključujući vlasnike, menadžment, zaposlene, kupce i partnere.

Konkretno, kontrola i rezultati ocenjivanja omogućavaju:
- praćenje usklađenosti sa zahtevima i interesima k/k, zaposlenih i vlasnika;
- donošenje odluka na osnovu činjenica, što je važno za upravljačke strukture i menadžment;
- unapređenje odnosa i komunikacije između različitih interesnih strana u organizaciji;
- odgovornost organizacije prema svim interesnim stranama kroz transparentno izveštavanje o postignutim rezultatima i kvalitetu poslovanja.

Evaluacija i rezultati ocenjivanja su, dakle, ključni alati za identifikaciju i praćenje interesa i zadovoljstva svih relevantnih strana, kao i za strateško upravljanje organizacijom u pravcu održive izvrsnosti.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na rezultate ocenjivanja u izvrsnoj organizaciji prvenstveno je na menadžmentu, uz ključnu ulogu kadrovskog sektora, kao i neposrednih rukovodilaca:
- Menadžment je odgovoran za korišćenje rezultata ocenjivanja u strateškom odlučivanju, usmeravanju organizacije ka postizanju ciljeva i iniciranje mera za unapređenje performansi;
- Kadrovski sektor upravlja sistemom ocenjivanja, prikuplja i analizira podatke, obezbeđuje povratne informacije zaposlenima i preporučuje akcije za razvoj i poboljšanje;
- Neposredni rukovodioci (ocenjivači) kontinuirano prate rad zaposlenih, ocenjuju rezultate i usmeravaju zaposlene ka ostvarenju planiranih ciljeva organizacione jedinice;
- Zaposleni su takođe deo procesa, jer dobijaju povratne informacije i učestvuju u aktivnostima za razvoj i unapređenje performansi.

Kontrolor (često viši rukovodilac) proverava ispravnost procesa i rešava moguće nesuglasice između ocenjivača i zaposlenog, a u nekim slučajevima donosi konačnu ocenu.

Menadžment, kadrovski sektor i neposredni rukovodioci zajedno su odgovorni za praćenje i reagovanje na rezultate ocenjivanja, dok menadžment ima konačnu odgovornost za strateško donošenje odluka na osnovu tih rezultata.

Rezultati ocenjivanja **male organizacije** mogu biti značajni indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Ocenjivanje, bilo da se odnosi na unutrašnju procenu performansi, efikasnosti, transparentnosti, ili primenu principa dobrog upravljanja, daje relevantne informacije o stanju i kvalitetu poslovanja i menadžmenta. Pozitivni rezultati ocenjivanja ukazuju na veću delotvornost i usklađenost sa strateškim i operativnim ciljevima, što povećava poverenje interesnih strana.

Kod malih organizacija ocene pažljivo prate unutrašnji menadžment, vlasnici, kao i partneri ili klijenti, jer te ocene reflektuju sposobnost organizacije da uspešno funkcioniše, ispunjava obaveze i odgovara na potrebe tržišta i drugih interesnih strana. Ocenjivanje pruža osnovu za donošenje odluka o unapređenjima i razvoju, što je ključno za dugoročnu održivost i reputaciju.

Rezultati ocenjivanja su korisni i praktični indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana u malim organizacijama.

7.1.3.4 Tržišni udeo

Tržišni udeo izvrsne organizacije može biti relevantan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana zbog toga što iskazuje na validan način:

- Poslovni interes – Tržišni udeo direktno odražava konkurentsku poziciju organizacije. Investitori, partneri i kupci često prate ovaj pokazatelj kako bi procenili finansijsku stabilnost i rast kompanije;
- Upravljački interes – Menadžment koristi tržišni udeo kao meru za donošenje strateških odluka. Na osnovu analize tržišnog udela, kompanija može prilagođavati svoje poslovne modele, marketinške strategije i inovacije;
- Odnose sa interesnim stranama – Akcionari, zaposleni i normativna delatnost (inspekcije) mogu smatrati tržišni udeo ključnim pokazateljem održivosti i dugoročnog uspeha organizacije.

Naravno, tržišni udeo ne bi trebalo da bude jedini indikator. Trebalo bi ga posmatrati u kontekstu drugih faktora, kao što su profitabilnost, zadovoljstvo k/k i inovativni kapaciteti.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na veličinu tržišnog udela izvrsne organizacije pripada menadžmentu organizacije, uz ključnu ulogu marketinškog i strategijskog tima:

- Menadžment (posebno izvršni tim i odbor direktora) odgovoran je za definisanje ciljeva u vezi sa tržišnim učešćem, praćenje tržišnih trendova, analizu konkurencije i donošenje strateških odluka koje utiču na rast ili održavanje tržišnog udela;
- Marketing tim ima zadatak da prati tržišne pokazatelje, analizira promene u udelu i predlaže akcije za povećanje tržišnog udela kroz promociju, razvoj p/u i istraživanje tržišta;
- Strategijski tim ili odgovorni za poslovni razvoj rade na dugoročnim planovima i inicijativama koje podstiču rast tržišnog udela, u saradnji sa ostalim funkcijama.

Praćenje i reagovanje na tržišni udeo je zajednički zadatak menadžmenta, marketinga i strategijskog tima, ali menadžment ima konačnu odgovornost za donošenje odluka i usmeravanje organizacije ka postizanju ciljeva vezanih za tržišni udeo.

Tržišni udeo **male organizacije** može biti relevantan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Tržišni udeo pokazuje odnos količine ili vrednosti prodaje organizacije u odnosu na ukupno tržište unutar određenog perioda, što odražava konkurentsku poziciju firme. Veći ili rastući tržišni udeo može ukazivati na jačanje pozicije na tržištu, veću prihvaćenost proizvoda ili usluga, kao i efikasnost u odnosu na konkurenciju, što pozitivno utiče na percepciju interesnih strana.

Za male organizacije, koje često posluju u nišama ili lokalnim tržištima, praćenje tržišnog udela pomaže u oceni uspešnosti marketinških i prodajnih strategija, a ujedno je i važan pokazatelj potencijala za rast i održivost. Takođe, tržišni udeo interpretiran u kontekstu tržišnih uslova i konkurencije može biti dobar oslonac za donošenje poslovnih odluka i privlačenje investicija.

Tržišni udeo je značajan pokazatelj interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana jer osvetljava poziciju i performanse male organizacije u okviru tržišta.

7.1.3.5 Usklađenost sa propisima

Usklađenost sa propisima izvrsne organizacije može biti važan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana, zbog:

- Poslovnog interesa – Poštovanje pravnih i regulativnih standarda štiti organizaciju od rizika, kazni i pravnih sporova. Investitori i poslovni partneri često procenjuju stepen usklađenosti kako bi izbegli potencijalne probleme;

- Upravljačkih interesa – Održavanje visokog nivoa usklađenosti doprinosi reputaciji i održivosti poslovanja. Menadžment koristi ovaj faktor za donošenje strateških odluka i poboljšanje interne kontrole;
- Odnosa sa interesnim stranama – Kupci, zaposleni i normativa (inspekcije) imaju poverenje u organizacije koje dosledno prate propise. To može pozitivno uticati na lojalnost k/k, radnu etiku zaposlenih i kredibilitet kompanije na tržištu.

Naravno, usklađenost sa propisima treba posmatrati u širem kontekstu, zajedno sa drugim pokazateljima, poput etike poslovanja, društvene odgovornosti i finansijske stabilnosti.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na usklađenost sa propisima u izvrsnoj organizaciji pripada menadžmentu organizacije, uz ključnu ulogu internih (pravnih standarda, revizorskih pravila) i spoljnih (nadzornih i normativnih/inspekcijskih funkcija):
- Menadžment (uprava, odbor direktora) ima konačnu odgovornost za usklađenost sa svim relevantnim propisima, za postavljanje sistema i politika usklađenosti sa pravilima, kao i za donošenje odluka koje obezbeđuju poštovanje zakona i regulativa;
- Pravni tim i funkcija za praćenje pravila/zakona/standarda odgovorni su za praćenje promena u propisima, analizu rizika, obuku zaposlenih, izradu internih procedura i izveštavanje menadžmenta o mogućim povredama zakona;
- Interni revizori i kontrolni organi prate primenu propisa u praksi, identifikuju nedostatke i preporučuju korektivne mere;
- Zaposleni su dužni da poštuju interne i eksterne propise, prijavljuju potencijalne povrede i učestvuju u obukama;
- Nadzorni organi i normativna tela (državni organi, inspekcije) nadgledaju usklađenost i mogu izreći sankcije u slučaju nepravilnosti.

Praćenje i reagovanje na usklađenost sa propisima je sistematski proces koji zahteva saradnju menadžmenta, pravne službe, funkcija za praćenje pravila/zakona/standarda, internih revizora i svih zaposlenih, ali konačna odgovornost je na menadžmentu organizacije.

Usklađenost sa propisima **male organizacije** jeste važan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Poštovanje zakonskih i regulatornih zahteva utiče na reputaciju firme, pravnu sigurnost i stabilnost poslovanja, kao i na poverenje partnera, klijenata i investitora. Organizaciona usklađenost sa propisima smanjuje rizik od novčanih kazni, sudskih postupaka i drugih komplikacija koje mogu negativno uticati na poslovanje i održivost.

Za male organizacije poštovanje propisa je često pokazatelj njihove operativne delotvornosti i transparentnosti, što je od suštinskog značaja za održivost, posebno u dinamičnom i regulisanom poslovnom okruženju. Takođe, usklađenost sa propisima odražava sposobnost menadžmenta da vodi poslovanje u skladu sa važećim standardima i normama, što značajno utiče na interes i poverenje svih interesnih strana.

Nivo usklađenosti sa propisima je ključan pokazatelj interesa poslovnih i upravljačkih strana u malim organizacijama i znatno doprinosi njihovoj dugoročnoj održivosti.

7.1.3.6 Kontrola i rezultati revizije

Rezultati revizije izvrsne organizacije mogu biti ključni indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana, zbog:
- Poslovnog interesa – Revizije potvrđuju finansijsku stabilnost, pouzdanost računovodstvenih izveštaja i efikasnost operacija, što je važno za investitore, kreditore i partnere;
- Upravljačkih interesa – Menadžment koristi rezultate revizije za poboljšanje operativnih procesa, identifikaciju rizika i unapređenje sistema unutrašnje kontrole, što doprinosi efikasnom upravljanju organizacijom;

- Odnosa sa interesnim stranama – Kupci, zaposleni i normativa (inspekcije) imaju poverenje u organizacije koje pokazuju transparentnost kroz revizorske izveštaje, što povećava kredibilitet i reputaciju kompanije na tržištu.

Kontrola i rezultati revizije ne bi trebalo da se posmatraju izolovano, već u kombinaciji sa drugim indikatorima, poput finansijskih performansi, usklađenosti sa propisima i inovacionih kapaciteta.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na rezultate revizija u izvrsnoj organizaciji pripada sledećim subjektima:

- Menadžment (uprava, odbor direktora) ima ključnu ulogu u prihvatanju, razmatranju i donošenju odluka na osnovu nalaza i preporuka iz revizija. Rukovodstvo je odgovorno za sprovođenje preporučenih mera, praćenje njihove primene i za obezbeđivanje usklađenosti sa preporukama revizije;
- Interni revizori ili revizorski tim su zaduženi za obavljanje revizije, izradu izveštaja sa preporukama i periodično praćenje sprovođenja preporučenih mera. Oni pružaju podršku menadžmentu u identifikovanju rizika i poboljšanju procesa;
- U većim organizacijama, odbor za reviziju nadzire rad interne revizije, analizira nalaze i podržava menadžment u praćenju i reagovanju na rezultate revizije;
- Operativni rukovodioci na nižim i srednjim nivoima su dužni da sprovode preporuke vezane za njihove oblasti delovanja i da izveštavaju o napretku u primeni mera.

Menadžment ima konačnu odgovornost za praćenje i reagovanje na rezultate revizija, uz podršku internih revizora i, po potrebi, odbora za reviziju. Interni revizori imaju ulogu u praćenju sprovođenja preporuka i u pružanju potrebne podrške menadžmentu.

Rezultati revizije **male organizacije** mogu biti ključni indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Revizija finansijskih izveštaja i unutrašnjih kontrola pruža nezavisnu i objektivnu procenu poslovanja, što povećava poverenje vlasnika, investitora, partnera i drugih interesnih strana u pouzdanost informacija o finansijskom stanju i rezultatima rada organizacije. Takođe, revizija pomaže u identifikaciji rizika i slabosti u poslovanju, omogućavajući pravovremene korektivne mere koje doprinose održivosti i delotvornosti.

Za male organizacije, gde broj resursa i stručnog osoblja može biti ograničen, revizija je posebno važna jer pomaže u transparentnom prikazu uspeha i izazova, što je ključni element za donošenje strateških odluka i privlačenje poverenja interesnih strana. Uloga revizora nije samo kontrolna već i savetodavna, podržavajući poboljšanje unutrašnjih procesa i finansijskog upravljanja.

Rezultati revizije se smatraju relevantnim i pouzdanim indikatorom interesa poslovnih i upravljačkih strana u malim organizacijama, uz značajan doprinos uspehu i održivosti poslovanja.

7.1.3.7 Sredstva

Sredstva izvrsne organizacije mogu biti uzeta u obzir prilikom procene indikatora interesa za poslovne i upravne interesne strane. Ova sredstva – bilo da su u obliku finansijskih rezervi, investicionih portfolija ili prihoda – predstavljaju ključne parametre za ocenu finansijskog zdravlja, stabilnosti i potencijala rasta organizacije.

Za poslovne interesne strane, poput investitora, poverilaca i zaposlenih, dobro upravljana sredstva ukazuju na profitabilnost, ublažavanje rizika i održivost. Finansijski stabilna organizacija privlači investicije, jača poverenje zaposlenih i obezbeđuje operativnu otpornost.

Za upravne interesne strane, kao što su donosioci politika, normativna delatnost (inspekcije) i državne institucije, finansijski kapacitet organizacije može uticati na odluke o

dodeli sredstava, normativnoj (inspekcijskoj) podršci i ekonomskom uticaju. Javno-privatna partnerstva, poreske olakšice ili procene usklađenosti često uzimaju u obzir finansijsku snagu organizacije.

Odgovornost za praćenje i reagovanje na veličinu sredstava (finansijske rezerve, investicioni fondovi, investicioni prihodi) u izvrsnoj organizaciji pripada menadžmentu organizacije, uz ključnu ulogu finansijskog menadžmenta i odgovornih organa za kontrolu i odluke o investicijama:

- Menadžment (uprava, odbor direktora) odgovoran je za strateško upravljanje sredstvima, donošenje odluka o alokaciji, investicijama i upravljanju rezervama, kao i za praćenje i analizu efikasnosti korišćenja sredstava;
- Finansijski menadžment ima ključnu operativnu ulogu u praćenju stanja i kretanja sredstava, analizi investicionih prihoda, upravljanju likvidnošću i pripremi izveštaja za menadžment i druge strane interesne za poslovanje;
- Odbor za reviziju i interni revizori prate ispravnost i efikasnost upravljanja sredstvima, analiziraju rizike i preporučuju mere za unapređenje sistema finansijskog upravljanja;
- Rukovodioci na nižim nivoima su odgovorni za praćenje i upravljanje sredstvima u svojim oblastima delovanja, ali konačne odluke i odgovornost ostaju na najvišem menadžmentu.

Praćenje i reagovanje na veličinu sredstava je zajednički zadatak menadžmenta, finansijskog menadžmenta i odgovornih organa za kontrolu, ali konačna odgovornost za upravljanje sredstvima je na menadžmentu organizacije.

Sredstva **male organizacije** mogu biti uzeta u obzir prilikom procene indikatora interesa za poslovne i upravne interesne strane. Finansijska sredstva, uključujući raspoložive resurse za ulaganja, obrtna sredstva i likvidnost, predstavljaju ključne pokazatelje finansijskog zdravlja i kapaciteta organizacije da realizuje svoje strategije i poslovne planove. Poslovni investitori, menadžeri i drugi zainteresovani subjekti koriste informacije o sredstvima kako bi procenili sposobnost organizacije da održi aktivnosti, finansira rast i uspešno odgovori na tržišne izazove.

U okviru projekata ili programa podrške malim organizacijama, između ostalog, vrednuju se i finansijski kapaciteti aplikanta, što dodatno potvrđuje značaj sredstava u oceni interesovanja i poverenja interesnih strana. Sredstva su jedan od osnovnih resursa koji utiče na efikasnost, plastičnost u upravljanju rizicima i održivost poslovanja.

Sredstva se smatraju relevantnim indikatorom za procenu interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana u malim organizacijama. Sredstva male organizacije mogu biti uzeta u obzir kao važan indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana. Finansijski resursi, obrtna sredstva i ukupna imovina organizacije reflektuju finansijski kapacitet za podršku poslovnim aktivnostima, investicije i razvoj, što je ključno za održivost i uspeh. Interesne strane prate raspoloživost i efikasno korišćenje sredstava kako bi procenile sposobnost organizacije da realizuje svoje ciljeve, odgovori na izazove i ostvari dugoročnu stabilnost.

7.1.3.8 Socijalne usluge

Socijalne usluge koje pruža izvrsna organizacija mogu biti uključene u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana zbog toga što validno govore o:

- Reputaciji i društvenoj odgovornosti – Organizacije koje aktivno pružaju socijalne usluge jačaju svoju reputaciju, što može privući investitore, kupce i partnere koji vrednuju održivost i etičko poslovanje;
- Zadovoljstvu zaposlenih – Usluge poput podrške mentalnom zdravlju, sveobuhvatnih politika i pomoći zajednici mogu povećati lojalnost zaposlenih, smanjiti fluktuaciju i poboljšati radnu atmosferu;

- Finansijskim i strateškim benefitima – Socijalne usluge mogu doprineti dugoročnom rastu kroz bolje odnose sa zajednicom, inspekcijskim institucijama i tržištem.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za praćenje i reagovanje na obim socijalnih usluga pripada menadžmentu organizacije, uz ključnu ulogu kadrovskog sektora i, u slučaju većih organizacija, posebnih timova ili službi za socijalnu politiku i dobrobit zaposlenih:

- Menadžment je odgovoran za definisanje strategije i politika u vezi sa socijalnim uslugama, praćenje njihovog obima i efikasnosti, kao i za donošenje odluka o unapređenju ili proširenju ponude;
- Kadrovski sektor ima operativnu ulogu u praćenju korišćenja socijalnih usluga, analizi potreba zaposlenih, pripremi izveštaja i predlaganju mera za poboljšanje ili prilagođavanje usluga;
- Posebni timovi ili službe za socijalnu politiku (ako postoje) prate i analiziraju obim i kvalitet socijalnih usluga, prikupljaju povratne informacije od zaposlenih i predlažu inovacije u ovoj oblasti;
- Zaposleni mogu učestvovati u evaluaciji i davanju povratnih informacija o socijalnim uslugama, čime doprinose njihovom unapređenju.

Organizacija kao celina je odgovorna za stvaranje kulture koja podržava dobrobit zaposlenih i za obezbeđivanje resursa za socijalne usluge.

U kontekstu socijalne zaštite kao javne usluge, odgovornost za praćenje i reagovanje na obim socijalnih usluga je na pružaocima usluga (ustanovama socijalne zaštite), koji vode evidenciju, dokumentaciju i sprovode interne evaluacije kvaliteta usluga. Međutim, u izvrsnoj organizaciji (preduzeću), ključna odgovornost je na menadžmentu i kadrovskom sektoru.

Socijalne usluge koje pruža **mala organizacija** mogu biti uključene u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana, posebno u kontekstu društvene odgovornosti i održivosti. Praćenje kvaliteta, dostupnosti i efikasnosti pruženih socijalnih usluga predstavlja važan pokazatelj kako organizacija ispunjava svoje društvene funkcije i kako doprinosi dobrobiti zajednice i korisnika. U Srbiji postoje razvijeni indikatori koji prate različite aspekte socijalnih usluga, kao što su pomoć u kući za stare, dnevni boravci za decu sa posebnim potrebama, podrška osobama sa invaliditetom i druge, a koji se koriste za ocenu dostupnosti i kvaliteta ovih usluga na lokalnom nivou.

Interesne strane, uključujući korisnike, partnere, donatore i regulatore, ocenjuju angažman organizacije i kroz ove socijalne aspekte jer oni utiču na njen ugled, poverenje i dugoročnu održivost. Uključivanje socijalnih usluga u indikatore interesa doprinosi celovitoj proceni uspeha male organizacije i njenoj sposobnosti da odgovori na potrebe zajednice i društva.

Socijalne usluge koje pruža mala organizacija mogu i treba da budu deo indikatora interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana u okviru održivog razvoja i društvene odgovornosti.

7.1.4 Društvo

Indikatori interesa društva u celini mogu da obuhvataju sve ili neke od navedenih elemenata, kojima top-menadžment izvrsne organizacije mora posvetiti pažnju kroz adekvatna praćenja, preispitivanja i donošenja odluka:

- *uticaj na životnu sredinu i potrošnja energije;*
- *izbegavanje raseljavanja u zajednici;*
- *dobrobit zajednice;*
- *donacije u dobrotvorne svrhe;*
- *sati volonterskog rada;*
- *društvena odgovornost;*

- *održiv transport;*
- *obrazovne mogućnosti;*
- *podrška obrazovnim institucijama;*
- *broj radnih mesta;*
- *prekvalifikacije i unapređenje veština;*
- *finansijske obaveze.*

7.1.4.1 Uticaj na životnu sredinu i potrošnja energije

Fokus izvrsne organizacije na zaštitu životne sredine i potrošnju energije danas predstavlja ne samo poželjnu praksu već i obavezu modernog doba, uslovljenu globalnim trendovima, zakonodavstvom i očekivanjima tržišta. Ovakav pristup je postao centralni deo poslovnih strategija, jer održivo poslovanje podrazumeva dugoročno razmišljanje o posledicama današnjih odluka na buduće generacije, sa ciljem da se zadovolje potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.

Menadžment, zaposleni i tehnologija kao faktori uspeha

Uspešni rezultati u oblasti zaštite životne sredine i energetske efikasnosti direktan su dokaz delotvornosti menadžmenta, angažovanosti zaposlenih i primene savremenih tehnologija. Menadžment u funkciji održivog razvoja zahteva povezivanje sistema upravljanja kvalitetom, procesnih tehnologija i sistema upravljanja zaštitom životne sredine. Takav pristup zahteva menadžere sposobne da pronađu optimalna rešenja između ekonomskih, socijalnih i ekoloških zahteva, što je postalo globalno prihvaćeno načelo.

Zakonska i tržišna obaveza

U mnogim zemljama, uključujući Srbiju, izveštavanje o održivosti postalo je zakonska obaveza za velike kompanije, što dodatno potvrđuje da je fokus na održivost postao standard savremenog poslovanja. Kompanije koje na vreme implementiraju održive prakse stiču konkurentsku prednost i naklonost potrošača, investitora i drugih interesnih strana, dok one koje to ne učine rizikuju neizvesnu budućnost.

Tehnološki razvoj i održivost

Tehnološki menadžment i predviđanje razvoja tehnologija igraju ključnu ulogu u održivosti, jer omogućavaju kompanijama da se prilagode promenama i optimalno koriste resurse, čime se obezbeđuje dugoročna egzistencija i razvoj preduzeća. Uvođenje novih tehnologija i povećanje energetske efikasnosti vode ka smanjenju negativnog uticaja na životnu sredinu i racionalnijoj potrošnji energije, što je osnov održivog razvoja.

Dakle, usmerenost na životnu sredinu i potrošnju energije jeste obaveza modernog doba, a ostvareni rezultati na tom polju predstavljaju merilo uspešnosti menadžmenta, zaposlenih i tehnologija u stvaranju uslova za održivi razvoj i trajanje kompanije. Ovakav pristup omogućava kompaniji da odgovori na potrebe sadašnjosti, a da pritom ne ugrozi potencijale budućih generacija, što je suština održivog razvoja.

Odgovornost za održavanje fokusa na životnoj sredini i potrošnji energije u izvrsnoj organizaciji prvenstveno pripada menadžmentu organizacije, uz ključnu ulogu specijalizovanih timova ili službi za zaštitu životne sredine, kao i sektora za održivost i energetsku efikasnost:

- Menadžment je odgovoran za postavljanje strategije, ciljeva i politika vezanih za zaštitu životne sredine i smanjenje potrošnje energije, kao i za sprovođenje odgovarajućih mera i praćenje njihove efikasnosti;
- Tim za zaštitu životne sredine i održivost (ili odgovarajuća služba) ima zadatak da implementira odluke menadžmenta, prati uticaje na životnu sredinu, analizira potrošnju energije i predlaže poboljšanja;

- Sektor energetike ili energetski menadžer odgovoran je za praćenje i unapređenje energetske efikasnosti, implementaciju mera uštede energije i izveštavanje menadžmentu o rezultatima;
- Svi zaposleni su odgovorni za poštovanje utvrđenih procedura i aktivno učešće u inicijativama za zaštitu životne sredine i smanjenje potrošnje energije.

Konačna odgovornost za fokus na životnoj sredini i potrošnji energije je na menadžmentu, dok specijalizovani timovi i zaposleni imaju ključnu operativnu ulogu u sprovođenju i unapređenju ovih oblasti.

Fokus **male organizacije** na zaštitu životne sredine i potrošnju energije danas predstavlja ne samo poželjnu praksu već i obavezu modernog doba, uslovljenu globalnim trendovima, zakonodavstvom i očekivanjima tržišta. Republika Srbija je u poslednje vreme usvojila niz zakona usaglašenih sa evropskim standardima koji uređuju integralni sistem zaštite životne sredine, uključujući zakone o proceni uticaja na životnu sredinu, strateškoj proceni uticaja, kontroli opasnih supstanci i upravljanju otpadom. Ova pravna regulativa obavezuje organizacije, uključujući male firme, da sprovode mere održivog upravljanja prirodnim resursima, smanjuju zagađenje i unapređuju kvalitet života.

Osim zakonskih obaveza, tržišne i društvene okolnosti podstiču male organizacije da usvoje praksu smanjenja potrošnje energije i unapređenja ekološke održivosti, što postaje i značajan deo njihove reputacije i konkurentske prednosti. Takođe, država je za 2025. godinu opredelila najveći do sada budžet za zaštitu životne sredine, podržavajući kapitalne projekte sa ciljem podizanja standarda zaštite prirode.

Za male organizacije danas zaštita životne sredine i energija nisu samo opcionalni, već su ključni uslovi za odgovorno i održivo poslovanje u skladu sa zakonodavstvom i globalnim ekološkim trendovima.

7.1.4.2 Izbegavanje raseljavanja u zajednici

Izvrsna organizacija treba da izbegava raseljavanja u zajednici tokom razvoja i rasta svog biznisa iz više ključnih razloga:

- Poštovanje ljudskih prava i međunarodnih standarda

Prema međunarodnim standardima i dobrim praksama, nevoljno raseljavanje treba izbegavati gde god je moguće, a ako se ne može izbeći, mora se svesti na najmanju moguću meru kroz razmatranje svih izvodljivih alternativnih rešenja. Kada dođe do raseljavanja, kompanija je dužna da obezbedi pravičnu nadoknadu i podršku pogođenim licima, kako bi im se životni uslovi vratili na nivo pre preseljenja ili unapredili;

- Očuvanje odnosa sa lokalnom zajednicom

Kompanije su sastavni deo zajednica u kojima posluju, a odnos između biznisa i lokalne zajednice je dvosmeran i zasniva se na međuzavisnosti. Raseljavanje može narušiti poverenje i saradnju sa lokalnom zajednicom, što može dovesti do otpora, protesta, smanjenja poslovnih šansi i povećanja troškova poslovanja;

- Održivi razvoj i društvena odgovornost

Društveno odgovorno poslovanje podrazumeva stratešku i partnersku saradnju sa lokalnom zajednicom, a ne nametanje rešenja koja mogu imati negativne socijalne posledice. Aktivnosti koje podržavaju razvoj zajednice i očuvanje njenog integriteta doprinose dugoročnom uspehu i održivosti kompanije;

- Ekonomski i reputacioni rizici

Raseljavanje može izazvati ekonomske gubitke za obe strane – kompaniju i zajednicu. Kompanija može izgubiti lokalnu radnu snagu, tržište i podršku, dok zajednica može biti lišena izvora prihoda, socijalne kohezije i identiteta. Takođe, negativan publicitet u

vezi sa raseljavanjem može ozbiljno narušiti reputaciju kompanije i otežati buduće poslovanje;

- Jačanje lokalne ekonomije i socijalnog kapitala

Zapošljavanje ljudi iz lokalne zajednice, ulaganje u lokalnu infrastrukturu i razvoj, kao i očuvanje socijalnog kapitala, donose koristi i kompaniji i zajednici. Ovakav pristup stvara povoljnije okruženje za rast biznisa i doprinosi stabilnosti i prosperitetu celokupne zajednice.

Izbegavanje raseljavanja tokom razvoja i rasta biznisa je od suštinskog značaja za očuvanje dobrih odnosa sa zajednicom, poštovanje ljudskih prava, društvenu odgovornost, održivi razvoj i dugoročnu uspešnost organizacije. Ovakav pristup omogućava kompaniji da raste u skladu sa potrebama i interesima lokalne zajednice, čime se obezbeđuje stabilnost i podrška za buduće poslovanje.

U izvrsnoj organizaciji, kada tokom razvoja i rasta svog biznisa dolazi do raseljavanja u zajednici, konačna odgovornost za etičko i društveno odgovorno postupanje pripada menadžmentu organizacije. Menadžment je ključan za definisanje politika, donošenje odluka i sprovođenje mera koje minimiziraju negativne posledice za zajednicu, u skladu sa principima društvene odgovornosti i poslovne etike:

- Menadžment je odgovoran za identifikovanje i analizu društvenih rizika i posledica, donošenje odluka o ulaganjima i projektima, te za uspostavljanje komunikacije i saradnje sa lokalnim zajednicama, vlastima i drugim interesnim grupama;
- Tim za društvenu odgovornost ili odgovarajuće službe imaju zadatak da analiziraju efekte na zajednicu, predlože mere kompenzacije i podrške, i prate primenu ugovorenih mera;
- Organizacija kao celina je odgovorna za sprovođenje politika i postupaka koji poštuju prava i interese svih interesnih strana, uključujući lokalnu zajednicu.

Društvena odgovornost podrazumeva da organizacija, pored ostvarenja ekonomskih ciljeva, vodi računa i o širim društvenim ciljevima, što se posebno odnosi na situacije s raseljavanjem i promenama u lokalnim zajednicama. Menadžment mora balansirati interese biznisa sa potrebama zajednice, preduzimajući mere za smanjenje negativnih efekata i podršku ugroženim grupama.

Mala organizacija treba da izbegava raseljavanja u zajednici tokom razvoja i rasta svog biznisa. Prinudna ili neplanirana raseljavanja mogu imati značajne negativne socijalne i ekonomske posledice za lokalno stanovništvo, uključujući gubitak doma, prekid društvenih veza, ekonomske teškoće i narušavanje prava na stanovanje. Takva raseljavanja često izazivaju društvene tenzije, troškove za zajednicu i mogu narušiti poverenje i reputaciju organizacije koja do njih dovodi.

Društvena odgovornost male organizacije podrazumeva da tokom poslovnog razvoja vodi računa o uticaju na lokalnu zajednicu, usklađuje svoj rast sa održivim razvojem i minimalizuje negativne posledice po stanovništvo. Aktivno uključivanje u dijalog sa svim interesnim stranama i pronalaženje rešenja koja ne ugrožavaju prava i stabilnost ljudi u zajednici ključni su faktori.

Mala organizacija treba da izbegava raseljavanja stanovništva i nastoji da njeni razvojni procesi budu u skladu sa principima društvene odgovornosti i održivog razvoja.

7.1.4.3 Dobrobit zajednice

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vodi računa o dobrobiti zajednice.

Ova obaveza proizlazi iz savremenih standarda društvene odgovornosti i održivog razvoja, koji podrazumevaju da kompanije ne posluju izolovano, već su deo šireg društvenog i ekonomskog sistema.

Kompanije su pozvane da aktivno sarađuju sa lokalnim zajednicama, institucijama i civilnim društvom kako bi doprinosile ostvarivanju ciljeva održivog razvoja, uključujući rešavanje socijalnih pitanja, unapređenje zdravlja, zaštitu životne sredine, jačanje socijalne kohezije i jednakosti, vodeći računa o tome da niko ne ostane po strani. Ovakav pristup nije samo obaveza, već i prilika za rast i razvoj preduzeća, jer doprinosi jačanju poverenja, reputacije i dugoročne stabilnosti kompanije.

Međunarodno priznati standardi društvene odgovornosti ističu da kompanija treba da integriše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa svim interesnim stranama, uključujući lokalnu zajednicu. Dobar odnos sa zajednicom, ulaganje u obrazovanje i razvoj, kao i podrška lokalnim inicijativama, donose koristi i kompaniji i zajednici, stvarajući otpornije i prosperitetnije društvo.

Dakle, briga o dobrobiti zajednice je sastavni deo poslovanja izvrsne organizacije i ključna je za održivi rast i razvoj.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za vođenje računa o dobrobiti zajednice je na menadžmentu, ali se implementira kroz saradnju sa ključnim funkcijama i sve većim učešćem zaposlenih i drugih interesnih strana:

- Menadžment (uprava, odbor direktora) ima konačnu odgovornost za definisanje strategije i politike u oblasti društvene odgovornosti, odnosno za donošenje odluka koje štite interese i podržavaju dobrobit zajednice u kojoj organizacija posluje;
- Tim za društvenu odgovornost ili odgovarajuće službe zaduženi su za analizu potreba zajednice, planiranje i sprovođenje programa i akcija za podršku zajednici, praćenje efekata i izveštavanje menadžmentu;
- Timovi za rad sa javnošću i PR timovi podržavaju transparentnost i otvorenu komunikaciju sa zajednicom, informišu javnost o aktivnostima organizacije i prikupljaju povratne informacije;
- Svi zaposleni mogu doprineti dobrobiti zajednice kroz volonterske aktivnosti, predloge i učešće u projektima društvene odgovornosti;
- Organizacija kao celina je odgovorna za stvaranje kulture koja vrednuje i podržava društvenu odgovornost, kao i za obezbeđivanje resursa i podrške za ovakve aktivnosti.

Konačna odgovornost za dobrobit zajednice je na menadžmentu, ali svaka izvrsna organizacija podstiče saradnju i angažovanje svih svojih članova i funkcija u podršci lokalnim zajednicama.

Mala organizacija treba da vodi računa o dobrobiti zajednice tokom svog razvoja i održivog rasta. Društvena odgovornost postaje sastavni deo moderne poslovne prakse, gde organizacije ne samo da mogu da doprinesu ekonomskom razvoju već i socijalnoj i ekološkoj dobrobiti zajednica u kojima posluju. Ulaganjem u lokalne zajednice preko različitih inicijativa, kao što su obrazovni programi, podrška zapošljavanju, ulaganja u zaštitu životne sredine i razvoj infrastrukture, male organizacije doprinose stvaranju povoljnijeg okruženja za poslovanje i život.

Ovakav pristup doprinosi stvaranju pozitivnog imidža, jačanju poverenja i lojalnosti, što je ključno za dugoročan uspeh i održiv razvoj. U Srbiji koncept korporativne društvene odgovornosti (*CSR*) sve više postaje relevantan i za male firme, koje kroz društveno odgovorne aktivnosti iskazuju svoju predanost etičkom poslovanju, poštovanju zajednice i prirode.

Voditi računa o dobrobiti zajednice nije samo etička obaveza već i strateški benefit koji unapređuje održivost i uspeh male organizacije.

7.1.4.4 Donacije u dobrotvorne svrhe

Izvrsna organizacija koja teži održivom rastu i razvoju može imati koristi od opredeljivanja za doniranje u dobrotvorne svrhe, ali to zavisi od šire strategije društvene odgovornosti i održivosti koju prati. Doniranje u dobrotvorne svrhe može biti deo društveno odgovornog poslovanja koje doprinosi razvoju zajednice i jačanju poverenja s javnošću, što je ključno za dugoročnu održivost poslovanja.

Društvena odgovornost i održivi razvoj podrazumevaju integraciju ekonomskih, ekoloških i socijalnih aspekata, a donacije mogu doprineti smanjenju siromaštva, podršci ranjivih grupa i unapređenju kvaliteta života, što je u skladu sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija. Takođe, donacije mogu biti deo šire Zelene agende i cirkularne ekonomije, koje promovišu pravedniji i održiviji razvoj, stvaraju nova radna mesta i podstiču socijalnu pravdu.

Međutim, važno je da se donacije usklade sa strateškim ciljevima organizacije i da budu transparentne i efikasne, kako bi se izbegla zloupotreba sredstava i obezbedio stvarni doprinos održivom razvoju. U tom smislu, izvrsna organizacija treba da vodi računa o partnerskoj odgovornosti i solidarnosti, kao i o razmeni znanja i ekspertize u ostvarivanju održivih ciljeva.

Opredeljenje za doniranje u dobrotvorne svrhe može biti važan i koristan segment strategije održivog rasta i razvoja izvrsne organizacije, pod uslovom da je deo šireg, promišljenog pristupa društvenoj odgovornosti i održivosti.

U jednoj izvrsnoj organizaciji odgovornost za odlučivanje o doniranju u dobrotvorne svrhe obično pripada najvišim rukovodiocima – često izvršnom direktoru i upravnom odboru. Oni postavljaju strategiju i politiku doniranja u skladu s misijom organizacije, etičkim standardima i zakonodavnim okvirima.

U velikim organizacijama ovaj proces može uključivati i posebne timove za korporativnu društvenu odgovornost koji predlažu projekte, procenjuju njihov uticaj i prate sprovođenje. Pravni timovi mogu biti uključeni radi usklađivanja s relevantnim zakonima i poreskim olakšicama.

Zanimljivo je da je sve više firmi koje uključuju i zaposlene u izbor humanitarnih inicijativa, čime se gradi osećaj zajedništva i pozitivnog identiteta firme.

Mala organizacija koja teži održivom rastu i razvoju može imati značajne koristi od opredeljivanja za doniranje u dobrotvorne svrhe. Doniranje doprinosi stvaranju pozitivnog imidža organizacije u zajednici i šire, jačajući poverenje i lojalnost korisnika, poslovnih partnera i drugih interesnih strana. Sistematski pristup doniranju, uključujući formiranje budžeta za donacije i uspostavljanje praksi društvene odgovornosti, može doprineti održivom razvoju organizacije kroz povezivanje sa lokalnim zajednicama i podršku važnim socijalnim inicijativama.

U Srbiji postoji dugogodišnja tradicija i rastući trend donacija, kako u novcu tako i u robi i uslugama, sa značajnim uticajem na društveno-ekonomski razvoj i pomoć ugroženim grupama. Donacije i filantropske aktivnosti pomažu u jačanju socijalne kohezije i podsticanju razvoja, što direktno ili indirektno doprinosi i poslovnoj stabilnosti i rastu malih organizacija.

Društveno odgovorno doniranje je koristan alat i društvena vrednost koju male organizacije mogu i treba da koriste u okviru strategije održivog rasta i razvoja.

7.1.4.5 Sati volonterskog rada

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da se opredeljuje za angažovanje volonterskog rada jer volontiranje donosi višestruke koristi u kontekstu

održivosti i društvene odgovornosti. Volonterski angažman omogućava povezivanje sa lokalnim zajednicama, podstiče razvoj socijalnih veza i doprinosi rešavanju društvenih i ekoloških problema, što je u skladu sa principima održivog razvoja.

Volonterski rad može biti važan deo strategije organizacije jer:

- podstiče razvoj kompetencija zaposlenih kroz praktično iskustvo i jačanje društvene svesti;
- pomaže u izgradnji pozitivnog imidža organizacije kao društveno odgovorne i angažovane na lokalnom nivou;
- omogućava direktan doprinos zajednici kroz različite projekte, kao što su zaštita životne sredine, socijalna pomoć i obrazovni programi.

Takođe, volontiranje je često prvi korak u profesionalnom razvoju pojedinaca koji se bave održivim razvojem, pa organizacije koje podržavaju volonterske aktivnosti doprinose i razvoju ljudskih resursa i budućih lidera u ovoj oblasti.

Upravo iz ovih razloga, uključivanje volonterskih sati u poslovnu praksu izvrsne organizacije predstavlja efikasan način da se doprinese održivom rastu i razvoju, jačanju društvene odgovornosti i stvaranju pozitivnog uticaja na zajednicu.

U izvrsnoj organizaciji odluka o uključivanju u volonterski rad – bilo kroz podsticanje zaposlenih da volontiraju ili kroz organizovanje korporativnih volonterskih inicijativa – obično potiče od najvišeg rukovodstva, odnosno izvršnog direktora i upravnog odbora. Oni definišu prioritete u okviru šire društvene odgovornosti firme.

Međutim, sprovođenje tih inicijativa najčešće je povereno odeljenju za korporativnu društvenu odgovornost, ili u manjim organizacijama – ljudskim resursima. Ta tela kreiraju programe, određuju broj sati koji zaposleni mogu posvetiti volonterskom radu i sarađuju s nevladinim organizacijama ili lokalnim zajednicama.

Zanimljivo je da u mnogim savremenim firmama postoji praksa da zaposleni sami predlažu gde žele da volontiraju, što povećava motivaciju i doprinos zajednici.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da se opredeljuje za angažovanje volonterskog rada. Volontiranje je važan element društvene odgovornosti i održivog razvoja koji pomaže organizaciji da proširi svoje kapacitete, poveže se sa zajednicom i aktivno doprinese rešavanju društvenih i ekoloških izazova. Kroz volonterski angažman, organizacije mogu sticati dodatna znanja, podsticati timski rad i jačati svoj društveni ugled.

U Srbiji postoji sve veći broj inicijativa i programa koji promovišu volonterski rad kao deo edukacije i praktične pripreme, naročito u oblastima zaštite životne sredine, socijalne inkluzije i razvoja zajednica. Volonterski rad predstavlja i priliku za razvoj kompetencija, podizanje svesti i aktivno uključivanje zaposlenih i drugih članova zajednice u održive projekte.

Opredeljenost male organizacije za angažovanje volonterskog rada doprinosi njenoj izvrsnosti, društvenoj uključenosti i dugoročnom održivom razvoju.

7.1.4.6 Društvena odgovornost

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vodi računa o svojoj društvenoj odgovornosti jer je ona ključni deo savremenog poslovanja usmerenog ka održivosti. Društvena odgovornost podrazumeva da kompanije ne teže samo profitabilnosti, već i pozitivnom uticaju na društvo i životnu sredinu, što doprinosi dugoročnom uspehu i reputaciji organizacije;

Korporativna društvena odgovornost integriše ekonomske, društvene i ekološke performanse u poslovne aktivnosti, a njena primena omogućava organizacijama da odgovorno upravljaju svojim uticajem na zajednicu i okolinu, što je u skladu sa principima održivog razvoja. Takođe, države i međunarodni standardi sve više insistiraju na društveno odgovornom poslovanju kao obaveznom segmentu korporativne politike, posebno u kontekstu priprema za članstvo u EU i globalnih trendova.

Organizacije koje vode računa o društvenoj odgovornosti kroz donacije, volonterski rad, ekološke inicijative i transparentno upravljanje, jačaju poverenje interesnih strana, doprinose razvoju zajednica i smanjuju negativne ekološke uticaje, čime stvaraju povoljnije uslove za održivi rast. Stoga je društvena odgovornost neizostavan element strategije izvrsne organizacije koja želi da održi dugoročnu konkurentnost i doprinese opštem društvenom dobru.

Odgovornost za društvenu brigu organizacije ne pripada samo jednom odeljenju ili osobi – ona je kolektivna i strateška obaveza cele organizacije.

Ovako se ta odgovornost uglavnom raspodeljuje:
- Upravni odbor i vrhunski menadžment postavljaju ton i strategiju. Njihova je dužnost da društvenu odgovornost ugrade u misiju, viziju i ciljeve organizacije;
- Menadžeri na svim nivoima imaju zadatak da operativne planove usklade s principima društvene odgovornosti i da ih sprovode u svakodnevnim aktivnostima;
- Zaposleni svojim ponašanjem, predlozima i inicijativama doprinose stvaranju organizacione kulture koja ceni etičnost, održivost i doprinos zajednici;
- Tim za održivost (ako postoji) koordinira inicijative, prati performanse i komunicira sa interesnim stranama.

Drugim rečima, društvena odgovornost nije samo dodatak poslovanju – ona je integrisani deo strateškog razmišljanja jedne ozbiljne organizacije.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vodi računa o svojoj društvenoj odgovornosti. Društvena odgovornost (CSR) podrazumeva dugoročni i odgovoran pristup poslovanju koji uključuje brigu o uticaju organizacije na lokalnu zajednicu, zaposlene, životnu sredinu i šire društvo. U Srbiji je društveno odgovorno poslovanje sve značajniji koncept, podržan i kroz regulatorni i institucionalni okvir, a sve više i kroz poslovne prakse i inicijative malih i srednjih preduzeća.

Praksa pokazuje da organizacije koje brinu o dobrobiti zajednice, uključujući podršku socijalnim i obrazovnim programima, zaštitu životne sredine i etičko upravljanje, ostvaruju veću reputaciju, poverenje korisnika i partnera, što je važno za održivi razvoj i konkurentnost. Osim toga, društvena odgovornost podstiče jačanje internih procesa, zadovoljstvo zaposlenih i bolju saradnju sa svim interesnim stranama.

Integrisano upravljanje društvenom odgovornošću je ključno za uspeh i održiv razvoj male organizacije.

7.1.4.7 Održivi transport

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da ovlada tehnikama održivog transporta jer je održivi transport ključni segment društveno odgovornog poslovanja i doprinosi smanjenju negativnog uticaja na životnu sredinu. Održivi transport podrazumeva korišćenje prevoza koji ne iscrpljuje neobnovljive prirodne resurse, smanjuje emisiju štetnih gasova i optimizuje logistiku radi efikasnijeg korišćenja resursa.

Primena održivih transportnih tehnika uključuje:
- optimizaciju planiranja prevoza kako bi se smanjili prazni kilometri i nepotrebni troškovi;

- korišćenje kombinovanih transportnih sistema (npr. železnica i drum) za smanjenje emisija CO_2;
- obuku vozača o defanzivnoj vožnji sa svesti o zaštiti životne sredine;
- uvođenje novih tehnologija i inteligentnih sistema upravljanja transportom radi povećanja efikasnosti i smanjenja štetnih uticaja.

Ove mere ne samo da doprinose zaštiti životne sredine već i smanjuju operativne troškove, povećavaju bezbednost i jačaju društvenu odgovornost organizacije, što je od suštinskog značaja za održivi rast i razvoj. Stoga je usvajanje i primena tehnika održivog transporta neophodan korak za svaku izvrsnu organizaciju koja želi da posluje odgovorno i dugoročno održivo.

Odgovornost da izvrsna organizacija ovlada tehnikama održivog transporta leži na više nivoa, ali ključnu ulogu imaju uprava organizacije, odnosno menadžment i rukovodstvo. Oni su zaduženi za usvajanje strategija, politika i programa koji podrazumevaju implementaciju održivih transportnih rešenja, kao i za obuku zaposlenih u skladu sa najnovijim trendovima i standardima održivog transporta.

Na nacionalnom i lokalnom nivou važnu ulogu imaju i državne institucije, ministarstva i javna preduzeća koja donose odluke o politici i planiranju transporta, kao i normativni (inspekcijski) okviri i standardi za održivi transport. Njihova odgovornost je da obezbede podršku, finansiranje i obuku za prelazak na održive tehnike transporta u izvrsnim organizacijama.

U kratkom pregledu, odgovornost je sledeća:
- Menadžment i rukovodstvo organizacije – primarno su odgovorni za usvajanje i implementaciju održivih tehnika transporta, obuku i praćenje rezultata;
- Državne institucije i ministarstva – odgovorni su za kreiranje politika, zakona i standarda koji podstiču održiv transport, kao i za podršku i obuku izvrsnih organizacija;
- Zaposleni u organizaciji – odgovorni su za primenu naučenih tehnika u praksi, uz podršku menadžmenta i državnih institucija.

U svim slučajevima je ključno da postoji saradnja između izvrsne organizacije, menadžmenta i relevantnih državnih organa kako bi se obezbedilo efikasno uvođenje i korišćenje održivih transportnih rešenja.

Mala organizacija tokom svog razvoja i održivog rasta treba da ovlada tehnikama održivog transporta. Održivi transport je važan aspekt koji doprinosi zaštiti životne sredine i ekonomičnom funkcionisanju organizacije, istovremeno smanjujući negativni uticaj na okolinu kroz manje emisije štetnih gasova, efikasnije korišćenje energije i smanjenje troškova. Strategije održivog transporta uključuju poboljšanje vozila, bolju organizaciju i logistiku prevoza, korišćenje alternativnih goriva i podsticanje zelenih rešenja u transportu.

U Srbiji je održivi transport prepoznat kao jedan od ključnih pokretača ekonomskog razvoja i ekološke održivosti, podržan kroz državne politike, međunarodnu saradnju i finansijske podsticaje za zelene transportne projekte. Mala preduzeća koja usvoje ove tehnike mogu biti konkurentnija, društveno odgovornija i efikasnija, što je vrlo važno za dugoročni održivi razvoj.

Ovladavanje tehnikama održivog transporta predstavlja strateški korak za malu organizaciju u procesu njenog održivog rasta i razvoja.

7.1.4.8 Obrazovne mogućnosti

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da podiže potencijale zaposlenih i menadžmenta svih nivoa kroz smisleno vođenje mogućnosti koje pruža obrazovanje. Obrazovanje za održivi razvoj i kontinuirano profesionalno usavršavanje ključni su faktori za osposobljavanje zaposlenih i menadžera da razumeju i primenjuju

principe održivosti u svom radu, što doprinosi dugoročnom uspehu i prilagodljivosti organizacije.

Celoživotno učenje, karijerno vođenje i savetovanje, kao i modernizacija obrazovnih programa, omogućavaju zaposlenima sticanje znanja, veština i vrednosti potrebnih za odgovorno upravljanje resursima i donošenje odluka koje podržavaju održivi razvoj. Takođe, osposobljavanje menadžmenta svih nivoa za vođenje u skladu sa principima održivosti podstiče inovacije, efikasnost i jačanje društvene odgovornosti organizacije.

Stručna literatura i projekti pokazuju da je ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih neophodno za uspešnu implementaciju održivih praksi, jer kvalitetno obrazovanje omogućava bolje razumevanje izazova i prilika održivog razvoja, kao i aktivno uključivanje u promene koje donose koristi i organizaciji i društvu u celini.

Odgovornost za podizanje potencijala zaposlenih i menadžmenta svih nivoa u izvrsnoj organizaciji, kroz smisleno vođenje i iskorišćavanje mogućnosti obrazovanja, prvenstveno pripada menadžmentu ljudskih resursa i svim rukovodećim pozicijama u organizaciji. Menadžeri ljudskih resursa su ključni u kreiranju i implementaciji strategija razvoja, obuke i motivacije zaposlenih, ali i u podsticanju menadžmenta svih nivoa da uloži napore u kontinuirani razvoj i obuku.

Zadaci menadžmenta uključuju:
- Identifikaciju i razvoj potencijala – Menadžeri treba da prepoznaju i razvijaju skrivene i vidljive potencijale zaposlenih, kako bi svaka osoba mogla da doprinese maksimalno organizaciji;
- Organizovanje obuka i razvoja – Menadžment ljudskih resursa je odgovoran za planiranje i realizaciju programa obrazovanja i profesionalnog razvoja, prilagođenih potrebama organizacije i zaposlenih;
- Motivisanje i podsticanje – Menadžment mora da podstiče zaposlene i menadžere svih nivoa da preuzimaju odgovornost za sopstveni razvoj i da aktivno učestvuju u procesima učenja;
- Primerom i podrškom – Rukovodstvo treba da svojim ponašanjem i stavom daje primer i podršku zaposlenima u procesima obrazovanja i razvoja.

Za uspešno dostizanje ovih ciljeva neophodno je da organizacija ima jasno definisane strategije razvoja ljudskih resursa i da menadžment aktivno podstiče kulturu učenja i kontinuiranog poboljšanja na svim nivoima.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da podiže potencijale zaposlenih i menadžmenta svih nivoa. Razvoj ljudskih potencijala je ključan za jačanje konkurentske prednosti, adaptaciju na tržišne promene i postizanje strateških ciljeva. Kroz kontinuiranu edukaciju, obuke i razvoj kompetencija, zaposleni i menadžeri stiču znanja, veštine i sposobnosti koje direktno doprinose inovativnosti, efikasnosti i kvalitetu poslovanja.

Istraživanja pokazuju da uspešne male i srednje organizacije izdvajaju resurse za razvoj liderstva i profesionalnih veština, što uključuje i menadžere svih nivoa, jer je to uslov za fleksibilnost, samostalno rešavanje problema i održiv rast. Viši menadžment treba da ima ulogu lidera u razvoju ljudskih resursa, a ne samo da podržava te procese, čime se osigurava strateško usklađivanje ljudskih potencijala sa ciljevima organizacije.

Ulaganje u razvoj potencijala zaposlenih i menadžmenta neophodno je za uspešan razvoj i održiv rast male organizacije. Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da podiže potencijale zaposlenih i menadžmenta svih nivoa. Razvoj ljudskih resursa i menadžerskih veština je ključan za unapređenje konkurentske prednosti, inovativnosti i efikasnosti u poslovanju. Kontinuiranim obrazovanjem, obukama i podrškom u razvoju, organizacija povećava sposobnost svojih zaposlenih i menadžera da odgovore na izazove,

donose bolje odluke i efikasnije sprovode strategiju. Viši menadžment treba aktivno da učestvuje u ovom procesu kao lider razvoja ljudskih potencijala, što doprinosi dugoročnom održivom rastu i uspehu organizacije.

4.1.4.9 Podrška obrazovnim institucijama

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da pruža podršku obrazovnim institucijama kroz plansko uključivanje istih u rad delova poslovnog sistema i smisleno vođenje obrazovanja zaposlenih u obrazovnim institucijama, uključujući magisterijume, doktorate i specijalizacije. Ovakav pristup omogućava integraciju principa održivog razvoja u obrazovne procese i jača kapacitete zaposlenih za primenu održivih praksi u organizaciji.

Podrška obrazovnim institucijama kroz saradnju i uključivanje u poslovne procese doprinosi razvoju znanja, veština i kompetencija koje su neophodne za održivi razvoj, a istovremeno omogućava obrazovnim institucijama da bolje odgovore na potrebe tržišta rada i društva. Strategije za obrazovanje za održivi razvoj naglašavaju važnost integracije principa održivosti u formalno i neformalno obrazovanje na svim nivoima, što je u skladu sa ciljevima održivog rasta organizacije.

Takođe, kroz podršku obrazovanju zaposlenih u vidu stručnih usavršavanja, magistarskih i doktorskih studija, organizacija podstiče razvoj menadžmenta i stručnjaka koji mogu efikasno da vode procese održivog razvoja i inovacija. Ovakav pristup je potvrđen u dokumentima i projektima koji promovišu obrazovanje za održivi razvoj kao ključni faktor u ostvarivanju održivih ciljeva i jačanju društvene odgovornosti.

Odgovornost da izvrsna organizacija pruža podršku obrazovnim institucijama i planski ih uključuje u delove svog poslovnog sistema pripada rukovodećem timu i menadžmentu organizacije, u saradnji sa odgovornima za razvoj ljudskih resursa i odnose sa zajednicom. Rukovodstvo treba da obezbedi da su partnerstva sa obrazovnim institucijama jasno definisana u strategiji organizacije i da se aktivno podstiče saradnja kroz dogovorene projekte, obuke, prakse, mentorstva i razmenu znanja.

Partnerstvo se bazira na zajedničkim ciljevima i jednakom autoritetu u donošenju odluka, što podrazumeva i odgovornost svih učesnika – i izvrsne organizacije i obrazovnih institucija – da se međusobno podržavaju i doprinose razvoju zajedničkih aktivnosti. U praksi, izvrsna organizacija treba da bude inicijator i nosilac aktivnosti u okviru saradnje, ali i da omogući plansko uključivanje obrazovnih institucija u svoje poslovne procese, radi unapređenja praktičnih veština, inovacija i održivog razvoja.

Ukratko, odgovornost je podeljena između rukovodstva izvrsne organizacije (koje obezbeđuje podršku i integraciju) i obrazovnih institucija (koje aktivno učestvuju u saradnji), pri čemu je ključno da saradnja bude planska, dugoročna i usmerena na zajedničke ciljeve.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da pruža podršku obrazovnim institucijama kroz plansko uključivanje istih u rad delova svog poslovnog sistema. Takva saradnja omogućava razmenu znanja i iskustava, unapređenje obrazovnih programa i stvaranje praktičnih prilika za učenje i razvoj kompetencija studenata i učenika. Povezivanjem sa školama, fakultetima i drugim obrazovnim institucijama, mala organizacija može doprineti oblikovanju budućih kadrova i osigurati kontinuitet kadrovskog razvoja.

U Srbiji postoje brojni primeri uspešnih partnerstava između privrede i obrazovanja, gde kompanije učestvuju u kreiranju kurikuluma, organizovanju praksi, mentorstvu i drugim oblicima saradnje. Takođe, takve inicijative doprinose snalažljivosti, inovativnosti i prilagođavanju mladih realnim potrebama tržišta rada.

Plansko uključivanje obrazovnih institucija u poslovni sistem i pružanje podrške istima važni su elementi održivog razvoja male organizacije i doprinose njenom ukupnom uspehu.

4.1.4.10 Broj radnih mesta

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vrši optimizaciju broja i strukture radnih mesta, a takvi projekti su uvek aktuelni jer se prilagođavaju promenama u proizvodnji, tržištu i drugim okolnostima koje utiču na potrebe za radnom snagom. Optimizacija radnih mesta nije usmerena samo na smanjenje broja zaposlenih, već pre svega na efikasniju raspodelu radnih zadataka i maksimalno iskorišćenje znanja i sposobnosti radnika, što povećava produktivnost i konkurentnost organizacije.

Ova aktivnost je važan deo upravljanja ljudskim resursima i obuhvata procese planiranja kadrova, regrutacije, selekcije, motivacije i zadržavanja zaposlenih, s ciljem da se radna snaga uskladi sa strateškim ciljevima i potrebama organizacije. Kontinuirana optimizacija omogućava organizaciji da se prilagođava tehnološkim, ekonomskim i organizacionim promenama, čime se obezbeđuje održiv razvoj i dugoročna stabilnost poslovanja.

Dakle, optimizacija broja i strukture radnih mesta je neprekidan proces koji prati razvoj organizacije i tržišne uslove, te je neophodno da takvi projekti budu stalno aktuelni i prilagođavani novim izazovima i prilikama.

Odgovornost za optimizaciju broja i strukture radnih mesta u izvrsnoj organizaciji pripada menadžmentu, najčešće u saradnji sa odeljenjem za ljudske resurse i rukovodećim timom. Menadžment je zadužen za analizu trenutne organizacione strukture, prepoznavanje viškova i nedostataka, postavljanje jasnih tokova rada, odgovornosti i nadležnosti, kao i za eliminisanje duplih aktivnosti i rasipanja vremena. Ova aktivnost je deo kontinuiranog organizacionog razvoja i treba da bude usklađena sa poslovnim strategijama i promenama u okruženju organizacije.

Projekti optimizacije broja i strukture radnih mesta nisu uvek aktuelni u smislu da se sprovode neprekidno, već su najčešće inicirani kao odgovor na promene u poslovanju, tržištu, tehnologiji ili organizaciji – na primer, prilagođavanje novim tehnologijama, restrukturiranje ili izlazak iz krize. Međutim, ideja kontinuirane optimizacije i prilagođavanja organizacione strukture je ključna za dugoročnu konkurentnost i efikasnost organizacije, pa se preporučuje redovna procena i ažuriranje strukture radnih mesta kako bi organizacija ostala fleksibilna i spremna na nove izazove.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vrši optimizaciju broja i strukture radnih mesta. Optimizacija radnih mesta i radne snage omogućava usklađivanje kapaciteta sa potrebama proizvodnje i tržišta, smanjenje nepotrebnih troškova i povećanje efikasnosti. Pravilno organizovani radni procesi, sa jasno definisanim ulogama i zadacima, doprinose većoj produktivnosti i zadovoljstvu zaposlenih.

Pristup optimizaciji podrazumeva analizu potencijala svakog zaposlenog, objektivno testiranje i pravilan raspored radnih mesta u skladu sa znanjem i kompetencijama, što smanjuje rizik od preopterećenja ili neadekvatnog iskorišćenja radne snage. Takve prakse omogućavaju dugoročnu održivost poslovanja i lakše prilagođavanje promenama na tržištu.

Optimizacija broja i strukture radnih mesta je važan segment u procesu rasta i razvoja male organizacije i doprinosi njenoj konkurentnosti i uspehu.

4.1.4.11 Prekvalifikacije i unapređenje veština

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta vrši neophodne prekvalifikacije, unapređenja i sticanje novih veština zaposlenih, a ta aktivnost se i danas odvija

kontinuirano. Kontinuirano stručno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih smatraju se ključnim za povećanje produktivnosti, prilagođavanje promenama u industriji i tržištu, kao i za osposobljavanje zaposlenih da preuzmu liderske pozicije unutar organizacije.

Stručno usavršavanje omogućava zaposlenima da prošire svoja znanja i veštine, uvedu nove ideje i izbegnu rutinu u radu, što doprinosi inovacijama i održivom razvoju organizacije. Takođe, kontinuirano obrazovanje je povezano sa ličnim i profesionalnim napretkom, boljim kvalitetom rada i većim zadovoljstvom zaposlenih, što je od suštinskog značaja za dugoročnu stabilnost i rast kompanije.

Organizacije često koriste različite obuke, seminare, kao i formalne obrazovne programe poput magistarskih i doktorskih studija, kako bi podstakle razvoj svojih kadrova. Ovakav pristup je u skladu sa principima obrazovanja za održivi razvoj, koji naglašavaju važnost stalnog profesionalnog usavršavanja i prilagođavanja novim zahtevima tržišta i društva.

Odgovornost da izvrsna organizacija vrši neophodne prekvalifikacije, unapređenja i sticanje novih veština zaposlenih najčešće pripada menadžmentu ljudskih resursa i rukovodstvu organizacije. Menadžment je zadužen za planiranje, organizovanje i sprovođenje programa obuka, unapređenja i razvoja zaposlenih, kako bi se zadovoljile potrebe organizacije i podržao profesionalni rast pojedinaca.

Kadrovski sektor predlaže i implementira politiku razvoja, prati i vrednuje rezultate, dok top-menadžment daje konačnu ocenu i donosi odluke o unapređenju i prekvalifikaciji. Razvoj zaposlenih je ujedno i zajednička odgovornost menadžmenta i samih zaposlenih, jer svako treba da bude aktivan u sopstvenom učenju i razvoju, dok organizacija obezbeđuje resurse i mogućnosti za to.

Ključno je da organizacija ima jasno definisanu strategiju razvoja ljudskih resursa, podržanu od strane rukovodstva, i da kontinuirano podstiče kulturu učenja i unapređenja na svim nivoima.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vrši neophodne prekvalifikacije, unapređenja i sticanje novih veština zaposlenih. Kontinuirani razvoj kompetencija zaposlenih je ključan za prilagođavanje promenama na tržištu rada i tehnološkim inovacijama, ali i za unapređenje produktivnosti i inovativnosti. Prekvalifikacije i dokvalifikacije omogućavaju zaposlenima da steknu nove veštine i znanja neophodna za nove ili promenjene radne zadatke, čime se podiže fleksibilnost i otpornost organizacije.

Programi usavršavanja povećavaju motivaciju i angažovanost zaposlenih, podstiču njihovu lojalnost i smanjuju fluktuaciju kadrova, što je naročito važno za male organizacije koje ulažu u dugoročni razvoj. Takođe, menadžment koji vodi računa o razvoju zaposlenih stvara kulturu učenja i inovacija, što je presudno za održivi rast.

Neprekidno podizanje kompetencija kroz prekvalifikacije, usavršavanja i stručni razvoj zaposlenih imperativ je za uspešan razvoj i održiv rast male organizacije. Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da vrši neophodne prekvalifikacije, unapređenja i sticanje novih veština zaposlenih. Kontinuiran razvoj kompetencija zaposlenih omogućava organizaciji da se prilagodi tržišnim promenama, tehnologiji i novim zahtevima, povećavajući svoju konkurentnost i produktivnost. Prekvalifikacije doprinose jačanju fleksibilnosti radne snage, smanjenju fluktuacije zaposlenih i stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

Ulaganje u obrazovanje i obuke zaposlenih je strateški imperativ, jer doprinosi osnaživanju zaposlenih i menadžmenta za efikasno i inovativno obavljanje poslova, što je

ključ održivog rasta i razvoja male organizacije. Takve aktivnosti doprinose i većoj motivaciji i lojalnosti zaposlenih, što dugoročno povećava stabilnost poslovanja.

Kontinuirano podizanje veština zaposlenih kroz prekvalifikacije i unapređenja je neophodno za uspeh i održivost male organizacije.

4.1.4.12 Finansijske obaveze

Izvrsna organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da blagovremeno, bez kašnjenja i u planiranim iznosima, izvršava finansijske obaveze prema svim interesnim stranama, i ta praksa treba da se održava u kontinuitetu. Ovakvo ponašanje je deo odgovornog i održivog poslovanja, koje podrazumeva visok stepen transparentnosti i poverenja u poslovnim odnosima, kao i ispunjavanje zakonskih i ugovorenih obaveza prema partnerima, zaposlenima, državi i drugim interesnim stranama.

Redovno i pravovremeno izmirivanje finansijskih obaveza doprinosi finansijskoj stabilnosti i jača reputaciju organizacije, što je jedan od osnovnih preduslova za dugoročni održivi razvoj i ekonomski rast. Takođe, savremeni standardi izveštavanja o održivosti zahtevaju da organizacije transparentno prikazuju svoje finansijske tokove i odgovorno upravljaju obavezama, što je postalo deo zakonskih i tržišnih očekivanja.

Dakle, praksa blagovremenog izvršavanja finansijskih obaveza je ne samo poželjna već i neophodna za svaku organizaciju koja teži izvrsnosti i održivom rastu, i treba da se kontinuirano primenjuje.

Odgovornost za blagovremeno izvršavanje finansijskih obaveza prema svim interesnim stranama u izvrsnoj organizaciji pripada menadžmentu organizacije, naročito finansijskom menadžmentu i rukovodstvu. Finansijski menadžer ili šef finansijske službe je ključna osoba zadužena za praćenje i ispunjavanje svih novčanih obaveza, dok je rukovodstvo (direktor, izvršni direktor ili odgovarajuće kolegijalno telo) odgovorno za zdrav finansijski bilten organizacije i za usklađivanje aktivnosti sa zakonskim i ugovornim obavezama.

U neprofitnim organizacijama, na primer, ovu odgovornost, pored izvršnog direktora, nose i koordinatori programa/projekata, kao i šef finansijske službe (računovodstva ili blagajne). U privrednim društvima odgovornost za obaveze društva je propisana zakonom i može se odnositi na članove društva i rukovodstvo, u zavisnosti od pravne forme i eventualne zloupotrebe prava.

Dakle, ključni nosioci odgovornosti su finansijski menadžment i rukovodstvo organizacije, a blagovremeno i kontinuirano izvršavanje finansijskih obaveza je deo standardnih poslovnih procesa svake izvrsne organizacije.

Mala organizacija tokom razvoja i održivog rasta treba da blagovremeno, bez kašnjenja i u planiranim iznosima, izvršava svoje finansijske obaveze prema svim interesnim stranama. Pravo i pravovremeno izmirenje finansijskih obaveza od suštinskog je značaja za održavanje poverenja poslovnih partnera, dobavljača, zaposlenih i drugih stejkholdersa. Finansijska disciplina doprinosi stabilnosti poslovanja, izbegavanju pravnih rizika i omogućava neometano funkcionisanje i dalji razvoj organizacije.

Zakon o računovodstvu i drugi relevantni propisi u Srbiji propisuju jasne obaveze malih organizacija u vezi sa finansijskim izveštavanjem, evidentiranjem i plaćanjem obaveza, što mora biti ispunjeno kako bi organizacija poslovala legalno i efikasno. Poštovanje ovih obaveza nastavlja da gradi reputaciju i doprinosi sigurnosti poslovnog okruženja za sve interesne strane.

Pravovremeno i planirano izvršavanje finansijskih obaveza je imperativ za uspešan razvoj i održiv rast male organizacije.

7.1.5 Dobavljači i partneri

Indikatori interesa dobavljača i partnera mogu da obuhvataju sve ili neke od navedenih elemenata, kojima top-menadžment izvrsne organizacije mora posvetiti pažnju kroz adekvatna praćenja, preispitivanja i donošenja odluka:

- *partnerska ostvarenja;*
- *procena dobavljača;*
- *kvalitet i performanse;*
- *pravovremenost isporuke;*
- *odziv dobavljača;*
- *inovacije i saradnja;*
- *usklađenost sa propisima, (potvrde o saobraznosti);*
- *uticaj na životnu sredinu;*
- *ušteda troškova;*
- *pravovremena plaćanja;*
- *rast poslovanja dobavljača;*
- *razvoj dobavljača (ulaganja u dobavljače).*

7.1.5.1 Partnerska ostvarenja

Partnerska ostvarenja mogu biti jak pokazatelj interesovanja dobavljača i partnera za izvrsnu organizaciju. Kada kompanija postiže visoke standarde kvaliteta, inovacija i efikasnosti, njeni partneri i dobavljači često prepoznaju vrednost saradnje i žele da budu deo takvog uspeha.

Ovo se može ogledati kroz:

- Dugoročne ugovore i lojalnost – Dobavljači koji vide stabilnost i kvalitet često žele da produže saradnju;
- Povećanu investiciju – Partneri mogu biti spremni da ulože više resursa u zajedničke projekte;
- Usklađivanje ciljeva – Partneri mogu prilagoditi svoje strategije kako bi bili kompatibilni sa izvrsnom organizacijom;
- Veću spremnost za inovacije – Dobavljači mogu nuditi ekskluzivne ili napredne p/u kao znak poverenja.

Dakle, ako vidite da dobavljači i partneri pokazuju veće interesovanje kroz angažovanost i investicije, to može biti direktan rezultat izvrsnosti organizacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za adekvatan tretman indikatora interesovanja dobavljača i partnera obično je raspoređena među nekoliko ključnih funkcija:

- Menadžment odnosa sa dobavljačima i partnerima – Odeljenja za nabavke i strateška partnerstva često igraju ključnu ulogu u analizi interesovanja dobavljača i partnera, pregovorima i jačanju dugoročnih veza;
- Odsek za upravljanje kvalitetom – Timovi za upravljanje kvalitetom ili operacijama obezbeđuju da indikatori interesa dovode do konkretnih akcija koje poboljšavaju performanse i konkurentnost;
- Tim za inovacije i razvoj – Ako dobavljači pokazuju interes kroz ulaganje u zajedničke inovacije, ovaj sektor igra presudnu ulogu u prepoznavanju prilika za saradnju;
- Izvršni nivo (direktori i menadžment) – Visoko rukovodstvo obično postavlja strategije na osnovu ovih indikatora, odlučujući o potencijalnim partnerstvima i investicijama.

U suštini, upravljanje indikatorima interesovanja zahteva saradnju između različitih sektora, gde se podaci prikupljaju, analiziraju i koriste za strateške odluke.

Partnerska ostvarenja mogu biti jak pokazatelj interesovanja dobavljača i partnera za **malu organizaciju**. Uspešna saradnja sa partnerima kroz različite zajedničke projekte, dogovore i realizacije pokazuje pouzdanost, kredibilitet i funkcionalnost poslovnih odnosa. Dobri partnerski odnosi utiču na poverenje dobavljača i drugih poslovnih saradnika, što predstavlja osnov za dugoročnu saradnju i stabilnost u poslovanju.

U poslovnim partnerstvima indikatori kao što su ispunjavanje dogovora, kvalitet isporuke, transparentnost i obostrana beneficija, direktno reflektuju interes i posvećenost partnera maloj organizaciji. Jak partnerski odnos podstiče pojavu novih prilika za zajednički razvoj, širenje mreže kontakata i unapređenje performansi organizacije kao i celokupnog lanca vrednosti.

Partnerska ostvarenja su pouzdan i praktičan pokazatelj koliko su dobavljači i poslovni partneri zainteresovani i posvećeni saradnji sa malom organizacijom.

7.1.5.2 Procena dobavljača

Indikatori interesa dobavljača i partnera mogu da obuhvate procenu dobavljača. U stvari, to je često ključni deo procesa upravljanja odnosima sa dobavljačima.

Ovi indikatori mogu uključivati:
- kvalitet isporučenih p/u;
- usklađenost sa ugovornim obavezama;
- finansijsku stabilnost;
- odgovornost u pogledu održivosti i etike;
- spremnost na inovacije i dugoročnu saradnju.

Iz navedenog sledi da je procena dobavljača jedna od najvažnijih komponenti interesa koje organizacija može imati prema partnerima u lancu snabdevanja.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za adekvatnu procenu dobavljača ne leži na jednoj osobi ili odeljenju, već je to zajednički zadatak više funkcija, uz jasno definisane uloge:
- Nabavka je najdirektnije uključena – oni vode proces evaluacije i komunikacije sa dobavljačima;
- Menadžment kvalitetom je odgovoran za procenu tehničkog i kvalitativnog aspekta isporuka, uključujući provere QMS-a;
- Finansije analiziraju finansijsku stabilnost dobavljača;
- Operacije i proizvodnja daju povratnu informaciju o pouzdanosti, dostupnosti i tačnosti isporuka;
- Odgovorno poslovanje i usaglašenost proveravaju usklađenost sa etičkim, ekološkim i pravnim zahtevima.

Na vrhu svega, viši menadžment postavlja standarde i obezbeđuje da procena dobavljača bude usklađena sa strategijom preduzeća i vrednostima.

U savremenim organizacijama ovaj proces je često podržan softverskim alatima i indikatorima ključnih performansi (KPI) koji omogućavaju objektivno praćenje performansi dobavljača.

Indikatori interesa dobavljača i partnera **male organizacije** mogu obuhvatiti procenu dobavljača. Procena dobavljača je važan pokazatelj kvaliteta i pouzdanosti dobavljača, što ujedno odražava i nivo interesovanja za saradnju sa konkretnom organizacijom. Kroz procenu se prati ispunjenje ugovornih obaveza, poštovanje rokova, kvalitet isporučenih proizvoda ili usluga, kao i sposobnost dobavljača da adekvatno odgovori na potrebe i promene u poslovanju male organizacije.

Ovi indikatori doprinose jačanju poverenja u lance snabdevanja, smanjenju rizika i unapređenju efikasnosti poslovanja, što je ključno za održivost i rast kako dobavljača, tako i male organizacije kao korisnika. U praksi redovna i sistematska procena dobavljača osigurava transparentnost odnosa i predstavlja temelj dugoročnih i uspešnih poslovnih partnerstava.

Procena dobavljača je sastavni deo indikatora interesa koji se koriste za praćenje i unapređenje odnosa sa dobavljačima i partnerima male organizacije.

7.1.5.3 Kvalitet i performanse

Za procenu pouzdanosti i strateške vrednosti za kompaniju skoro obavezno se uključuju kvalitet njihovih p/u, kao i njihove druge performanse.

Na primer, neki od takvih indikatora (pokazatelja) mogu da uključuju:
- stopu isporuke na vreme;
- stepen zadovoljstva k/k i p/u;
- broj reklamacija ili otkaza;
- prosečno vreme odgovora na upite ili zahteve;
- sertifikate kvaliteta kao što su ISO standardi;
- finansijsku stabilnost i kontinuitet u poslovanju;
- inovativnost i spremnost na saradnju.

Uključivanje ovih aspekata u indikatore interesa može pomoći organizacijama da identifikuju partnere koji ne samo da nude dobre uslove već i ostvaruju dosledan kvalitet i performanse, što dugoročno doprinosi održivosti i konkurentnosti.

U organizacijama koje teže izvrsnosti odgovornost za tretman kvaliteta p/u i performansi dobavljača i partnera nije ograničena na jednu funkciju, već je raspodeljena kroz više nivoa upravljanja.

Kako se to obično raspodeljuje u praksi:
- Menadžment lanca snabdevanja ima ključnu odgovornost za praćenje i unapređenje performansi dobavljača, uključujući kvalitet i tačnost isporuke;
- Odsek za nabavku direktno je zadužen za izbor i ocenjivanje dobavljača, uključujući ugovorne odredbe koje podstiču kvalitet i odgovornost;
- Menadžment kvalitetom definiše kriterijume, meri i analizira podatke o kvalitetu isporučenih p/u, te inicira korektivne mere;
- Strateški menadžment i lideri obezbeđuju da partnerstva budu usklađena sa širim ciljevima organizacije i podstiču kulturu odgovornosti i stalnog unapređenja.

U izvrsnoj organizaciji saradnja između ovih funkcija je ono što obezbeđuje da dobavljači i partneri ne budu samo operativni resursi već strateški saveznici u stvaranju vrednosti.

Za procenu pouzdanosti i strateške vrednosti **male organizacije** neophodno je uključiti kvalitet njenih proizvoda i usluga, kao i druge performanse. Kvalitet proizvoda i usluga direktno utiče na zadovoljstvo kupaca, konkurentnost na tržištu i reputaciju organizacije, što su ključni faktori za dugoročnu održivost i rast. Osim kvaliteta, druge performanse poput efikasnosti poslovnih procesa, inovativnosti, pouzdanosti u izvršavanju obaveza i unutrašnjih kapaciteta takođe su značajni kriterijumi za procenu ukupne vrednosti i pouzdanosti organizacije.

Procena se temelji na mernim kriterijumima koji obuhvataju objektivne pokazatelje kvaliteta i konzistentnosti u isporuci, kao i subjektivne elemente kao što su zadovoljstvo korisnika i reputacija. Sistematska i višedimenzionalna procena omogućava realniju sliku o strateškoj poziciji i performansama male organizacije.

Kvalitet proizvoda-usluga i druge poslovne performanse ključne su komponente u proceni pouzdanosti i strateške vrednosti male organizacije.

7.1.5.4 Pravovremenost isporuka

Indikatori interesa dobavljača i partnera obično obuhvataju u izvrsnoj organizaciji praćenje i preispitivanje pravovremenosti isporuke p/u.

Pravovremenost isporuke je jedan od ključnih indikatora performansi dobavljača u organizacijama koje teže izvrsnosti. Ona ne samo da odražava operativnu pouzdanost partnera već direktno utiče na kontinuitet procesa, zadovoljstvo krajnjih k/k i ukupnu efikasnost lanca snabdevanja.

To je važno zbog sledećeg:
- Tačnost i pravovremenost isporuke omogućava bolje planiranje proizvodnje i izvođenja usluga;
- Smanjuje se potreba za velikim zalihama, što donosi uštede;
- Smanjuje se rizik od kašnjenja ka krajnjim k/k, što čuva reputaciju organizacije;
- Često se koristi kao glavni parametar u ugovorima o nivou usluge.

U okviru modela poslovne izvrsnosti ova metrika bi bila deo šireg seta indikatora koji pokrivaju kvalitet odnosa sa partnerima, upravljanje resursima i orijentaciju ka rezultatima.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za pravovremenost isporuke p/u od strane dobavljača i partnera je zajednička, ali jasno definisana među ključnim funkcijama, npr.:
- Nabavka je prva linija odgovornosti, ona postavlja uslove isporuke u ugovorima, prati izvršavanje i inicira mere u slučaju odstupanja;
- Menadžment lanca snabdevanja prati performanse isporuka u realnom vremenu, koristi alate za predviđanje i planiranje, i upravlja odnosima sa dobavljačima u operativnom smislu;
- Kvalitet ili upravljanje partnerstvima, analizira uzroke kašnjenja i predlaže poboljšanja; učestvuje u proverama QMS-a i evaluaciji performansi partnera;
- Operativni ili proizvodni menadžment, njihova zavisnost od pravovremenih isporuka znači da često prijavljuju odstupanja i zajedno sa nabavkom predlažu akcije za rešavanje problema;
- Top-menadžment, odgovoran je za stvaranje kulture odgovornosti i postavljanje sistema praćenja ključnih performansi (KPI), uključujući one koji se odnose na pravovremenost.

Indikatori interesa dobavljača i partnera u **maloj organizaciji** obično obuhvataju praćenje i preispitivanje pravovremenosti isporuke proizvoda i usluga. Pravovremenost isporuke je ključni element pouzdanosti dobavljača i pokazatelj njihovog interesovanja za održavanje kvalitetnih poslovnih odnosa. Dobavljači koji redovno ispunjavaju rokove isporuke doprinose stabilnosti lanca snabdevanja, što je posebno značajno za male organizacije koje zavise od tačnosti u ispunjavanju obaveza kako bi održale svoju operativnu efikasnost.

Praćenje pravovremenosti isporuka služi i za identifikaciju potencijalnih rizika u poslovnim odnosima i omogućava pravovremene korektivne mere. U praksi, indikator pravovremenosti se koristi u evaluaciji dobavljača i ima direktan uticaj na odluke o dugoročnoj saradnji.

Praćenje i preispitivanje pravovremenosti isporuke roba i usluga jeste standardni i važan indikator interesa dobavljača i partnera u malim organizacijama.

7.1.5.5 Odziv dobavljača

U izvrsnoj organizaciji praćenje i preispitivanje indikatora odziva dobavljača je izuzetno značajno i to je jedan od ključnih elemenata proaktivnog upravljanja partnerstvima i održavanja visokog kvaliteta lanca snabdevanja.

To je važno zbog toga što:
- Odziv na upite, zahteve i krizne situacije odražava nivo posvećenosti i agilnosti partnera;
- Brzina komunikacije i rešavanja problema utiče na kontinuitet poslovanja i sposobnost organizacije da reaguje na promene na tržištu;
- Preispitivanje tih indikatora omogućava da se uoče trendovi, npr. da li neki dobavljač postaje manje agilan tokom vremena i zbog čega;
- U modelima kao što je EFQM, ovaj aspekt je povezan sa upravljanjem odnosima i ključnim resursima, što direktno utiče na ukupne organizacione rezultate.

Organizacije koje teže izvrsnosti ne zadovoljavaju se samo merenjem – one redovno analiziraju, diskutuje i unapređuju te indikatore u saradnji sa partnerima.

U izvrsnoj organizaciji, odgovornost za praćenje i preispitivanje odziva dobavljača raspodeljena je među više funkcija, ali se uvek oslanja na jasno definisane procese i kulturu odgovornosti.

Ovako to obično izgleda:
- Tim za upravljanje dobavljačima često ima vodeću ulogu u praćenju odziva dobavljača i vođenju evaluacija i revizija komunikacije i podrške koju pružaju;
- Nabavka u dnevnoj operativi, beleži koliko brzo i kvalitetno dobavljači reaguju na reklamacije, iznenadne zahteve i promene u specifikacijama;
- Menadžment kvalitetom, kada se odziv odnosi na rešavanje problema sa kvalitetom, ovaj tim analizira vreme reakcije dobavljača i efikasnost njihovih korektivnih radnji;
- Operativni timovi i korisnici usluga, često prvi primete problem sa odzivom dobavljača i njihova povratna informacija je ključna za interno i eksterno preispitivanje saradnje;
- Top-menadžment postavlja standarde odziva kroz ugovore, politike i očekivanja u saradnji sa ključnim partnerima.

U suštini, izvrsna organizacija ne tretira ovaj aspekt kao administrativni zadatak već kao strateški pokazatelj poverenja, fleksibilnosti i dugoročne usklađenosti sa partnerima.

U **maloj organizaciji** praćenje i preispitivanje indikatora odziva dobavljača je značajno. Odziv dobavljača, koji podrazumeva brzinu, kvalitet i efikasnost njihovih reakcija na zahteve, pitanja ili probleme, direktno utiče na kvalitet poslovnih odnosa i rad organizacije. Efikasan odziv doprinosi smanjenju rizika u lancu snabdevanja, omogućava blagovremenu realizaciju isporuka i povećava fleksibilnost u prilagođavanju promenama.

Praćenje ovog indikatora pomaže organizaciji da identifikuje dobro i loše ponašanje dobavljača, što omogućava pravovremene korekcije, izbor pouzdanijih partnera i unapređenje saradnje. Takođe, odziv dobavljača je pokazatelj njihove posvećenosti i interesovanja za saradnju sa malom organizacijom, što može biti ključno za njenu stabilnost i rast.

Indikatori odziva dobavljača su sastavni deo sistema praćenja performansi u malim organizacijama i važan su alat za održavanje kvalitetnih poslovnih partnerstava.

7.1.5.6 Inovacije i saradnja

Inovacija i saradnja sa dobavljačima i partnerima nisu samo „poželjni dodaci" u izvrsnoj organizaciji, već često predstavljaju strateške indikatore uspeha. Izvrsne organizacije ne teže samo efikasnosti, već i stalnom unapređenju i zajedničkoj vrednosti sa partnerima.

Nekoliko aspekata na koje se posebno obraća pažnja:
- Inovativni doprinosi partnera sastoje se u tome da li partneri imaju slobodu da predlažu nove tehnologije, procese ili rešenja koja unapređuju p/u, održivost rasta;
- Otvorenost za zajednički razvoj sa dobavljačima u zajedničkim projektima istraživanja i razvoja;

- Kultura deljenja znanja i iskustava kroz uspostavljene mehanizme za razmenu stručnih uvida, *benčmarking* i učenje iz međusobne prakse;
- Fleksibilnost i prilagodljivost partnera da se prilagode promenama u zahtevima, tržišnim uslovima ili tehnološkim izazovima.

U modelu EFQM koji tumačimo ovakvi indikatori se pojavljuju u domenima upravljanja partnerstvima, inovativnošću i postizanjem održivih rezultata. Ključni cilj je stvaranje okruženja u kojem svi akteri zajednički doprinose ne samo profitu već i stvaranju dugoročnih vrednosti.

U organizaciji koja teži izvrsnosti, praćenju i preispitivanju indikatora inovacije i saradnje sa dobavljačima i partnerima pristupa se strateški i višeslojno kroz:
- Strateško liderstvo i top-menadžment, koji su odgovorni za postavljanje vizije saradnje sa eksternim partnerima, uključujući inovativne ciljeve i očekivanja, iniciranje kulture otvorenosti i zajedničkog stvaranja vrednosti;
- Organizacione delove za inovacije ili istraživanje u identifikovanju i vrednovanju inovativnih doprinosa dobavljača i partnera, kao i u sprovođenju zajedničkih razvojnih projekata;
- Timove za upravljanje partnerstvima i dobavljačima i prikupljanje podataka o inovacionim inicijativama partnera, merenje njihove proaktivnosti i spremnost na saradnju, i integrisanje ovih informacija u evaluacije partnerstva;
- Korporativni razvoj ili transformacija u većim organizacijama – ovo se koordinira sa strateškim promenama, uključujući promovisanje inovacija kroz spoljna partnerstva;
- Nabavku, koja sve češće ima proaktivnu ulogu – ne samo u ceni i uslovima već i u identifikaciji dobavljača koji pokazuju visok potencijal za inovaciju i stratešku saradnju.

Najvažnije je da organizacija razvije sistemski pristup koji uključuje KPI – indikatore ključnih performansi (npr. broj inovacionih predloga od partnera, zajednički patenti, trajanje razvoja novih rešenja itd.), te da njihovo praćenje ne bude ad hok, već strukturisano i povezano sa strateškim ciljevima.

U **maloj organizaciji** inovacije i saradnja sa dobavljačima i partnerima smatraju se strateškim indikatorima uspeha. Ovi pokazatelji omogućavaju organizaciji da ostane konkurentna, fleksibilna i spremna na promene u tržišnom okruženju. Inovacije doprinose unapređenju proizvoda, procesa i usluga, dok saradnja sa partnerima i dobavljačima omogućava bolje iskorišćavanje resursa, razmenu znanja i stvaranje sinergije.

Upravljanje ovim indikatorima kroz jasno postavljene ciljeve i praćenje rezultata pomaže organizaciji da fokusira napore na ključne oblasti koje utiču na njen dugoročni uspeh i rast. Takvi KPI (ključni indikatori performansi) direktno su povezani sa strategijom i bitni su za donošenje odluka koje vode ka postizanju poslovnih ciljeva.

Inovacije i kvalitetna saradnja sa dobavljačima i partnerima su vitalni strateški indikatori koji doprinose održivosti i rastu male organizacije.

7.1.5.7 Usklađenost (usaglašenost) sa propisima, (potvrde o saobraznosti)

Top-menadžment izvrsne organizacije posvećuje pažnju usklađenosti (usaglašenosti) sa propisima (potvrde o saobraznosti), kako u svojoj organizaciji, tako i kod svojih dobavljača i partnera, kao obostrano značajnom indikatoru.

Izvrsna organizacija pridaje ozbiljnu pažnju usklađenosti sa propisima, kako interno, tako i eksterno – kod svojih dobavljača i partnera.

Ova usklađenost nije samo pravna obaveza već i indikator poverenja, integriteta i održivosti poslovanja, jer:

- Potvrde o saobraznosti i sertifikati potvrđuju da p/u ispunjavaju tehničke zahteve, bezbednosne zahteve i zahteve inspekcijskih organa;
- Usklađenost dobavljača sa zakonodavstvom (npr. ekološkim, carinskim, radnim pravom) utiče direktno na reputaciju i pravni rizik organizacije koja koristi njihove usluge;
- U slučaju nesaobraznosti kod partnera, i sama organizacija može biti sankcionisana ili pretrpeti reputacionu štetu;
- U EFQM modelu ovaj aspekt je prisutan kroz upravljanje rizicima, odgovorno liderstvo i održivost u lancu vrednosti.

Zato organizacije koje teže izvrsnosti najčešće imaju i mehanizme provere i redovnih evaluacija usklađenosti kod partnera – kroz audite, analize sertifikata, zahtev za izveštajima o usklađenosti i sl.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za usklađenost sa propisima – kako interno, tako i onih koje se odnose na dobavljače i partnere – postavljena je kroz jasno strukturisan sistem korporativnog upravljanja, što obično uključuje:
- Funkcije za usklađenost, koje razvijaju politike usklađenosti, nadgledaju njihovu primenu i vrše internu kontrolu i obuku. Kada su uključeni i partneri, oni prate da li eksterni subjekti ispunjavaju zahteve inspekcijskih organa, tehničke i etičke zahteve;
- Nabavku, koja je odgovorna za prikupljanje i verifikaciju dokumentacije dobavljača, uključujući potvrde o saobraznosti, sertifikate i druge normativne (inspekcijske) zahteve. Takođe imaju zadatak da ne angažuju dobavljače koji nisu u skladu sa zakonskim ili industrijskim standardima;
- Menadžment kvalitetom, koji aktivno prati tehničku i zakonsku saobraznost p/u i procesa i interno, i kod dobavljača. Uključeni su u audit procese i validaciju sertifikata;
- Pravni sektor, koji obezbeđuje da ugovori sadrže potrebne klauzule o usklađenosti i odgovornosti partnera, te da organizacija ne bude pravno kompromitovana;
- Top-menadžment i upravni odbor, koji snose krajnju odgovornost za postavljanje kulture usklađenosti i nadzora nad sistemima upravljanja rizicima i reputacijom.

U kontekstu ovog modela, ovaj aspekt bi spadao pod „Upravljanje resursima i partnerstvima" i „Postizanje održivih rezultata", jer usklađenost direktno utiče i na održivost i na poverenje tržišta.

Menadžment **male organizacije** posvećuje pažnju usklađenosti i usaglašenosti sa propisima, uključujući i posedovanje potvrda o saobraznosti, kako u okviru svoje organizacije, tako i kod svojih dobavljača i partnera. Zakonska i regulatorna usklađenost predstavlja ključni aspekt odgovornog poslovanja i obavezu za sve privredne subjekte, uključujući mala preduzeća. Usklađenost sa relevantnim zakonima, standardima i propisima, ali i sa politikama i internim pravilnicima, osigurava pravnu sigurnost, transparentnost i smanjuje rizike poslovanja.

Menadžment male organizacije mora kontinuirano pratiti propise koji se odnose na njihovu delatnost, kao i proveravati da li dobavljači i partneri ispunjavaju uslove pravne i regulatorne usklađenosti. Takve prakse doprinose održavanju poverenja u poslovne odnose i sprečavaju eventualne sankcije koje mogu imati negativan efekat na poslovanje.

Usklađenost sa propisima i potvrde o saobraznosti su neophodni elementi kvaliteta i upravljanja rizicima i u malim organizacijama i u njihovim eksternim poslovnim odnosima.

7.1.5.8 Uticaj na životnu sredinu

Top-menadžment izvrsne organizacije posvećuje pažnju uticaju proizvodnje i pružanja usluga na životnu sredinu kod svojih dobavljača i partnera, kao obostrano značajnom indikatoru.

Izvrsna organizacija posvećuje pažnju uticaju na životnu sredinu koji nastaje ne samo unutar njenih granica već i u lancu snabdevanja – kod dobavljača i partnera. Ovo je deo šireg koncepta društvene odgovornosti i održivog poslovanja, a u okviru modela poslovne izvrsnosti takva praksa se posmatra kao ključni pokazatelj strateške orijentacije ka dugoročnim vrednostima i odgovornosti.

Briga o ekološkom otisku dobavljača može uključivati:
- postavljanje ekoloških standarda pri izboru partnera;
- praćenje i evaluaciju njihovih ekoloških performansi;
- saradnju na projektima smanjenja emisija, otpada i potrošnje resursa.

Zašto je ovo obostrano važno? Zato što kompanija time ne samo da štiti svoju reputaciju već i podstiče razvoj zelenih praksi u celom svom ekosistemu, stvarajući vrednost i za sebe i za društvo.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za uticaje na životnu sredinu kod dobavljača i partnera uglavnom je zajednička i sistemski raspodeljena, ali postoji jasno definisano upravljanje tim aspektima od strane:
- Najvišeg rukovodstva, postavljanjem strategije održivosti i obezbeđenjem da se principi zaštite životne sredine primenjuju i u eksternim odnosima (dobavljački lanci, partneri), jer su oni ključni za stvaranje kulture odgovornosti;
- Odeljenja za održivost / životne sredine, koje ima operativnu odgovornost za razvoj ekoloških standarda, praćenje njihovog sprovođenja kod dobavljača, sprovođenje provere sistema, i podršku programima smanjenja uticaja;
- Sektora za nabavku koji igra ključnu ulogu jer oni biraju i pregovaraju sa dobavljačima. Oni uključuju ekološke kriterijume u tendere, ugovore i evaluaciju performansi;
- Menadžmenta rizicima i usklađenošću prateći pravne aspekte i obezbeđenje da i partneri poštuju relevantne ekološke propise i standarde.

Zajednički rad ovih aktera obezbeđuje da organizacija prepoznaje uticaje kod svojih partnera i aktivno upravlja njima, često kroz pristupe kao što su ocena životnog ciklusa, zelene nabavke, partnerstva za održivost i sl.

Menadžment **male organizacije** posvećuje pažnju uticaju proizvodnje i pružanja usluga na životnu sredinu kako u svojoj organizaciji, tako i kod svojih dobavljača i partnera, jer se to smatra obostrano značajnim indikatorom održivosti i odgovornosti. Praćenje i upravljanje negativnim uticajima na životnu sredinu postaje važan deo poslovnih politika, a postoje zakonski propisi i uredbe koji to regulišu, uključujući i određivanje naknada za zaštitu i unapređivanje životne sredine prema stepenu negativnog uticaja.

Menadžment male organizacije nastoji da uspostavi kriterijume koji omogućavaju praćenje ekološke održivosti i kod dobavljača i kod partnera, što doprinosi smanjenju ekološkog opterećenja, a istovremeno jača održive poslovne prakse i reputaciju. Ovakav pristup je u skladu sa globalnim trendovima u oblasti održivog razvoja i poslovne odgovornosti.

Pažnja menadžmenta male organizacije na uticaj proizvodnje i usluga na životnu sredinu predstavlja važan strateški i odgovorni aspekt poslovanja. Menadžment male organizacije posvećuje pažnju uticaju proizvodnje i pružanja usluga na životnu sredinu kod svojih dobavljača i partnera, jer se to smatra značajnim indikatorom održivosti i društvene odgovornosti. Praćenje i upravljanje ovim uticajem omogućava smanjenje negativnih efekata na okolinu, usklađivanje sa zakonskim propisima i jačanje reputacije firme kao odgovornog poslovnog subjekta. Takođe, postoje regulative koje definišu kriterijume za procenu ekološkog opterećenja privrednih subjekata, što menadžment mora pratiti i primenjivati kroz saradnju sa dobavljačima i partnerima.

7.1.5.9 Ušteda troškova

Izvrsna organizacija, preko organizacionih celina zaduženih za to, okrenuta je praćenju i preispitivanju ušteda troškova kako kod sebe, tako i kod dobavljača i partnera.

Izvrsne organizacije pažljivo prate i analiziraju troškovnu efikasnost kod svojih dobavljača i partnera kao deo šire strategije upravljanja lancem snabdevanja.

To im omogućava da:
- identifikuju potencijalne uštede kroz zajedničke inicijative za optimizaciju procesa;
- obezbede da dobavljači ne smanjuju troškove nauštrb kvaliteta ili održivosti;
- uspostave transparentne odnose zasnovane na poverenju i kontinuiranim poboljšanjima;
- porede performanse različitih partnera pomoću KPI indikatora i periodičnih evaluacija.

Nije dovoljno gledati samo sopstvene brojke – prava konkurentnost se gradi kroz čitav lanac vrednosti.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za praćenje i preispitivanje ušteda troškova kod dobavljača i partnera obično je raspodeljena između više funkcija, kako bi se obezbedio celovit i transparentan pristup:
- Sektor nabavke
  - Glavni nosilac inicijativa za kontrolu troškova kod dobavljača;
  - Sprovodi analize troškovne efikasnosti i pregovore o boljim uslovima;
  - Uključuje kriterijume ušteda u odabiru i evaluaciji dobavljača.
- Finansije
  - Prate budžete, analiziraju odstupanja i potvrđuju da su projektovane uštede zaista ostvarene;
  - Uključene su u postavljanje i merenje indikatora ključnih performansi (KPI) u vezi sa eksternim troškovima;
- Sektor za upravljanje dobavljačima
  - Razvija dugoročne odnose sa partnerima zasnovane na poverenju i zajedničkom unapređenju;
  - Upravlja programima zajedničke optimizacije troškova i inovacija.
- Timovi operativnih lanaca snabdevanja
  - Identifikuju i implementiraju mogućnosti za povećanje efikasnosti kroz saradnju sa partnerima;
  - Prepoznaju rizike i obezbeđuju da optimizacije ne naruše kvalitet ili rokove.
- Top-menadžment / uprava
  - Postavlja strateške ciljeve i daje zeleno svetlo za inicijative koje uključuju veće promene u lancu snabdevanja;
  - Obezbeđuje međufunkcionalnu saradnju i usklađenost sa širim poslovnim ciljevima.

U idealnom slučaju, izvrsna organizacija pristupa upravljanju troškovima partnerski, a ne samo kao „kontrola i rezanje”. Uštede su rezultat zajedničkog rada, inovacija i dugoročne strategije.

Mala organizacija je okrenuta praćenju i preispitivanju ušteda troškova kako kod sebe, tako i kod svojih dobavljača i partnera. Optimizacija troškova predstavlja ključni korak ka održivosti i rastu, a moguće je postići značajne uštede kroz digitalizaciju, centralizovanu nabavku, energetsku efikasnost i racionalno upravljanje resursima. Redovno praćenje troškova i analiza omogućavaju identifikaciju oblasti sa najvećim potencijalom za uštedu i efikasno prilagođavanje budžeta.

Takođe, optimizacija troškova kod dobavljača i partnera doprinosi ukupnoj konkurentnosti i profitabilnosti cele mreže saradnje, dok istovremeno održava kvalitet proizvoda i usluga. Strategije poput automatizacije, digitalizacije i pregovora sa

dobavljačima pomažu malim organizacijama da ostvare značajne finansijske uštede bez ugrožavanja poslovnih procesa.

Praćenje i unapređenje ušteda troškova je važan aspekt upravljanja u malim organizacijama koji doprinosi njihovoj dugoročnoj održivosti i uspehu.

7.1.5.10 Pravovremenost plaćanja

Izvrsna organizacija prati i preispituje pravovremenosti plaćanja obaveza prema dobavljačima i partnerima, kao ključni element partnerskih odnosa i finansijske discipline. Ovo ne služi samo očuvanju dobrih odnosa s dobavljačima već i očuvanju reputacije organizacije kao pouzdanog partnera:

- Praćenjem rokova plaćanja kroz finansijske sisteme, kako bi automatski identifikovali i sprečili kašnjenja;
- Redovnim izveštavanjem i analizom o pravovremenosti plaćanja, što se upoređuje s internim planovima i ciljevima;
- Komunikacijom s dobavljačima, posebno u slučajevima kada je dogovorena fleksibilnost plaćanja deo šire strategije upravljanja kretanjem gotovine;
- Usklađivanjem plaćanja, naročito malim i srednjim dobavljačima, jer kašnjenja u plaćanju kod njih mogu negativno uticati na poslovanje.

Pored toga, organizacije visokog nivoa zrelosti idu korak dalje i preispituju efekte svojih politika plaćanja na ekosistem dobavljača – što vodi ka održivijim i stabilnijim lancima snabdevanja.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za praćenje i preispitivanje plaćanja obaveza prema dobavljačima i partnerima obično je jasno definisana i raspodeljena među sledećim ključnim funkcijama:

- Finansije i računovodstvo
  - Zaduženi za operativno izvršavanje plaćanja u skladu s rokovima;
  - Vode evidenciju o svim dospelim i izvršenim obavezama;
  - Prave izveštaje o pravovremenosti plaćanja i analiziraju odstupanja.
- Sektor nabavke
  - U pregovorima sa dobavljačima definiše rokove i uslove plaćanja;
  - Ima ulogu u održavanju odnosa, naročito kada su u pitanju izuzetne situacije poput kašnjenja ili promene uslova.
- Uprava / top-menadžment
  - Postavlja politiku plaćanja i odobrava eventualne izuzetke ili strateške aranžmane (npr. prolongirani rokovi kod strateških partnera);
  - Obezbeđuje usklađenost sa širim ciljevima kao što su likvidnost, održivost i reputacija.

U organizacijama koje teže izvrsnosti sve ove funkcije deluju sinhronizovano kako bi se izbegla kašnjenja, smanjili troškovi iz kamata i zadržala stabilnost odnosa sa dobavljačima.

Mala organizacija prati i preispituje pravovremenost plaćanja obaveza prema dobavljačima i partnerima. Efikasno upravljanje ovim procesom ključno je za održavanje dobrih poslovnih odnosa i finansijske stabilnosti. Praćenje uplata, uspostavljanje jasnih politika plaćanja i pravovremeno reagovanje na moguće kašnjenje omogućavaju očuvanje poverenja između poslovnih partnera i smanjuju rizike likvidnosti.

Mala preduzeća često koriste različite digitalne alate i interne procedure kako bi pratila rokove plaćanja i upravljala novčanim tokom na optimalan način. Ovakav pristup doprinosi obezbeđivanju redovnog toka prihoda i rashoda, što je ključ za održivost poslovanja.

Pravovremenost plaćanja je važan indikator i objektivni kriterijum poslovanja malih organizacija, koji se pažljivo prati i ocenjuje.

7.1.5.11 Rast poslovanja dobavljača

Većina izvrsnih organizacija prati i povremeno preispituje rast poslovanja svojih dobavljača i partnera, jer su dobavljači produžetak lanca vrednosti kompanije, pa njihov rast, stabilnost i razvoj mogu direktno uticati na kvalitet p/u i dugoročnu konkurentnost. Zbog toga izvrsne organizacije često:

- prate finansijske izveštaje i ključne indikatore performansi dobavljača;
- razmatraju investicione ili ekspanzione poteze svojih partnera;
- ocenjuju koliko su dobavljači sposobni da odgovore na promene potražnje ili uvođenje novih tehnologija;
- uključuju evaluaciju dobavljača u strateško planiranje.

Zanimljivo je i to što u nekim sektorima, kao što su automobilska i farmaceutska industrija, ovakva evaluacija ide korak dalje kroz zajedničke razvojne planove i dugoročne ugovore koji stimulišu rast obe strane.

Odgovornost za praćenje i preispitivanje rasta poslovanja dobavljača u izvrsnoj organizaciji obično je raspodeljena između nekoliko ključnih funkcija, u zavisnosti od veličine i strukture kompanije:

- Sektor nabavke je na prvoj liniji komunikacije sa dobavljačima. Njegov zadatak je da prati performanse, analizira isporuke, cene i pouzdanost. Često inicira evaluacije rasta dobavljača ako uoči prilike ili rizike;
- Odsek za upravljanje rizicima prati šire pokazatelje, uključujući i finansijsko zdravlje dobavljača, tržišne promene i potencijalne geopolitičke uticaje;
- Menadžment kvalitetom i razvoj dobavljača, naročito u proizvodnim i tehnološkim firmama, bavi se razvojem dobavljača i sarađuje s njima na unapređenju kapaciteta i inovacija;
- Strateški menadžment – onda kada dobavljač igra ključnu ulogu u lancu vrednosti, uključuje se u donošenje odluka o dugoročnom partnerstvu ili zajedničkom ulaganju.

Zanimljivo je da neke kompanije čak formiraju međufunkcionalne timove koji se bave ocenjivanjem rasta i održivosti dobavljača kao deo strategije poslovne izvrsnosti.

Male organizacije treba da prate i povremeno preispituju rast poslovanja svojih dobavljača i partnera. Praćenje rasta omogućava bolje razumevanje stabilnosti i potencijala partnera, što je ključno za dugoročne poslovne odnose i upravljanje rizicima. Na osnovu tih podataka, mala organizacija može prilagoditi svoje planove saradnje, ulaganja i podrške, kao i reagovati na promene u dobavljačkom lancu.

Povezivanje sa dobavljačima koji rastu i razvijaju se može doneti dodatnu vrednost maloj organizaciji kroz unapređenje kvaliteta, pouzdanosti i inovativnosti. Takođe, razumevanje faza rasta partnera pomaže u izgradnji stabilnih i dugoročnih partnerskih odnosa, što je od strateške važnosti za konkurentnost i održivost.

Praćenje i preispitivanje rasta dobavljača i partnera predstavlja važan element strateškog upravljanja u malim organizacijama. Mala organizacija treba da prati i povremeno preispituje rast poslovanja svojih dobavljača i partnera. Praćenje rasta omogućava bolju procenu stabilnosti, potencijala i pouzdanosti tih saradnika, što je ključno za dugoročno uspešno poslovanje i upravljanje rizicima. Razumevanje faza rasta i razvoja partnera pomaže organizaciji da prilagodi svoje poslovne strategije, jača odnose i unapređuje zajedničku konkurentnost, što doprinosi održivosti i uspehu cele mreže poslovnih partnera.

7.1.5.12 Razvoj dobavljača (ulaganja u dobavljače)

Izvrsna organizacija ne posmatra svoje dobavljače i partnere samo kao spoljne isporučioce već kao strateške saveznike u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. Posvećenost razvoju i ulaganjima u te odnose jedan je od ključnih pokazatelja organizacione zrelosti i poslovne izvrsnosti.

Izvrsne organizacije:
- redovno analiziraju kapacitete i planove razvoja svojih partnera;
- ulažu u zajedničke inicijative, kao što su obuke, digitalizacija, razvoj novih p/u;
- uspostavljaju mehanizme za dvosmernu komunikaciju i deljenje rizika;
- prate performanse partnera ne samo kroz cene i isporuke već i kroz inovativnost, održivost i agilnost.

U suštini, ne radi se samo o kontroli već o zajedničkom rastu, jer napredak partnera često direktno znači i napredak same organizacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za praćenje i preispitivanje razvoja i ulaganja u partnere i dobavljače je podeljena i strateški usklađena kroz nekoliko ključnih nivoa upravljanja:
- Strateški menadžment postavlja ton saradnje i odlučuje o većim ulaganjima u strateške dobavljače i partnere, tražeći odgovor na pitanje „da li je ovaj partner vredan zajedničkog razvoja?";
- Odsek za razvoj dobavljača fokusira se na unapređenje sposobnosti dobavljača, vodi inicijative kao što su zajednički razvoj p/u, optimizacija procesa i implementacija novih tehnologija;
- Nabavka i lanac snabdevanja, pored upravljanja operativnim odnosima s dobavljačima, analizira investicione potencijale, održivost i inovativnost partnera;
- Finansije i korporativna strategija uključuju se kod zajedničkih ulaganja, ocenjivanja povraćaja investicija i procena finansijskih kapaciteta dobavljača za rast;
- Upravljanje rizicima i usklađenošću – ocenjuju inspekcijske zahteve, ekološke i aspekte ulaganja u partnere sa stanovišta reputacije.

U izvrsnim organizacijama sve ove funkcije sarađuju kroz međufunkcionalne timove koji razmatraju partnere kao proširenje ekosistema vrednosti.

Mala organizacija treba da posmatra svoje dobavljače kao strateške saveznike u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. Strateška partnerstva sa dobavljačima i partnerima omogućavaju deljenje resursa, znanja i rizika, kao i bolje usklađivanje poslovnih aktivnosti u cilju zajedničkog rasta i razvoja. Takvi odnosi se zasnivaju na poverenju, dugoročnoj posvećenosti i zajedničkoj viziji, što doprinosi stabilnosti, konkurentnosti i inovativnosti organizacije.

U savremenom poslovanju koncept strateškog partnerstva označava formalne sporazume između organizacija koje imaju komplementarne sposobnosti i zajedno rade na ostvarivanju ciljeva kroz sinergijsko korišćenje resursa i kapaciteta. Ovo umrežavanje omogućava malim organizacijama da budu fleksibilnije i konkurentnije na tržištu, poboljšavajući svoje poslovne performanse.

Posmatranje dobavljača kao strateških saveznika predstavlja važan aspekt upravljanja i razvoja male organizacije sa ciljem postizanja održivog dugoročnog uspeha.

7.2 Ekonomija i finansije

Ekonomija i finansije kod izvrsnih organizacija uključuju sledeće indikatore ključnih performansi (KPI), naznačene kao strateške ili operativne, i reprezentativni su za ekonomske i finansijske ciljeve, kao što su:
- *prihodi;*

- *profitabilnost;*
- *EBITDA – finansijski pokazatelj koji meri profitabilnost kompanije (neto dobit + kamate + porezi + amortizacija + deprecijacija/obezvređivanje novca ili akcija);*
- *ROI (povrat investicija), ROE (povrat kapitala);*
- *tok gotovine;*
- *finansijski pokazatelji;*
- *kreditni rejting.*

7.2.1 Prihodi

Prihodi su u izvrsnoj organizaciji u oblasti ekonomije i finansija jedan od ključnih indikatora performansi (KPI).

Prihodi, zajedno sa profitom, predstavljaju najčešće korišćene parametre za praćenje uspešnosti poslovanja, jer daju direktan uvid u finansijsko stanje i rast kompanije, jer:

- Prihodi kao KPI su osnovni finansijski indikator koji pokazuje ukupni novčani priliv kompanije od prodaje p/u. Praćenje prihoda i stope rasta prihoda kroz vreme omogućava menadžmentu da proceni koliko je poslovanje uspešno i u kom pravcu se razvija. Međutim, prihod ne treba posmatrati izolovano, već u kontekstu drugih finansijskih pokazatelja kao što su neto dobit, profitna marža i drugi KPI, jer rast prihoda može biti i prividan, na primer zbog inflacije;
- Uobičajeni finansijski KPI koji kompanije prate uključuju prihode, profitnu maržu, novčani tok, povrat na investicije i druge metrike koje pomažu u oceni finansijske stabilnosti i efikasnosti poslovanja;
- Prihodi su ključni za strateško upravljanje. Dobro definisani indikatori ključnih performansi vezani za prihode pomažu kompanijama da usmere svoje resurse i aktivnosti ka ostvarivanju finansijskih ciljeva, kao i da prate efikasnost različitih segmenata poslovanja ili p/u;
- Empirijska istraživanja potvrđuju da postoji značajna povezanost između finansijskih performansi (među kojima su prihodi jedan od osnovnih indikatora), i ukupne uspešnosti poslovanja organizacije.

Prihodi su jedan od ključnih indikatora performansi u ekonomiji i finansijama unutar izvrsnih organizacija jer pružaju merljiv, relevantan i strateški važan uvid u finansijsko stanje i rast kompanije. Međutim, za potpunu sliku uspešnosti, prihodi se prate zajedno sa drugim finansijskim i operativnim indikatorima ključnih performansi.

U izvrsnoj organizaciji za praćenje, analizu i kompariranje prihoda sa drugim finansijskim i operativnim indikatorima ključnih performansi najčešće su odgovorni menadžment i finansijski sektor, odnosno finansijski menadžeri i računovodstveni timovi:

- Menadžment (naročito finansijski menadžeri) ima centralnu ulogu u analizi finansijskih izveštaja, uključujući prihode i druge KPI, jer na osnovu tih analiza donosi strateške odluke i usmerava poslovanje ka ostvarivanju ciljeva organizacije;
- Računovodstveni sektor je odgovoran za prikupljanje, obradu i sastavljanje relevantnih finansijskih podataka, kao i za izradu finansijskih izveštaja koji služe kao osnova za analizu performansi;
- U nekim slučajevima, za specifične KPI mogu biti odgovorni i rukovodioci pojedinih sektora ili centri troškova, koji prate indikatore ključnih performansi vezane za svoje odeljenje ili segment poslovanja;
- Analize koje se rade služe kako internim korisnicima (menadžment, zaposleni), tako i eksternim interesnim stranama (investitori, kreditori, inspekcijska tela).

U praksi su finansijski menadžeri i računovodstveni timovi najčešće direktno odgovorni za sistematsko praćenje i analizu prihoda i ostalih finansijskih KPI, dok menadžment na osnovu tih analiza donosi odluke i upoređuje performanse sa postavljenim ciljevima i kriterijumima izvrsnosti.

Prihodi su u **maloj organizaciji** u oblasti ekonomije i finansija jedan od ključnih indikatora performansi (KPI). Prihodi direktno odražavaju uspešnost prodaje i poslovne aktivnosti organizacije, te su važan pokazatelj poslovnog rasta i finansijske stabilnosti. Merenje prihoda kao KPI omogućava menadžmentu da prati trendove, donosi odluke zasnovane na podacima i optimizuje poslovne procese za postizanje boljih rezultata.

Pored prihoda, često se prate i drugi finansijski KPI poput profita, marži, povraćaja ulaganja (*ROI*), koji zajedno daju sveobuhvatnu sliku poslovne uspešnosti. U malim organizacijama praćenje prihoda kao ključnog finansijskog indikatora omogućava efikasno upravljanje resursima i podržava strateško planiranje.

Prihodi su vitalan KPI u ekonomiji i finansijama male organizacije i služe kao osnovni parametar za merenje i unapređenje poslovnih performansi.

7.2.2 Profitabilnost

U izvrsnoj organizaciji profitabilnost je jedan od ključnih indikatora performansi uspešnosti poslovnog sistema.

Profitabilnost, kao mera sposobnosti organizacije da ostvari dobit u odnosu na prihode i troškove, predstavlja osnovni finansijski pokazatelj koji direktno odražava ekonomsku efikasnost i održivost poslovanja.

Ključni pokazatelji uspešnosti (KPI) u poslovanju često uključuju profitabilnost jer ona omogućava menadžmentu da proceni koliko je poslovni sistem uspešan u stvaranju vrednosti i ostvarivanju finansijskih ciljeva. U kontekstu javnih trgovačkih društava, iako primarni cilj nije uvek ostvarivanje dobiti, profitabilnost je i dalje važan indikator za ocenu efikasnosti i održivosti poslovanja.

U izvrsnoj organizaciji za praćenje i realizaciju planirane profitabilnosti, kao jednog od ključnih indikatora performansi uspešnosti poslovnog sistema, primarno su odgovorni menadžeri na različitim hijerarhijskim nivoima, posebno finansijski menadžeri i rukovodioci poslovnih jedinica.

Menadžeri su formalno odgovorni za donošenje odluka i rezultate, uključujući i finansijske pokazatelje poput profitabilnosti, što se često definiše i ugovorima o radu kroz merljive ciljeve kao što je povećanje profitabilnosti. Oni prate i analiziraju finansijske podatke, donose strategije za unapređenje profitabilnosti i koordiniraju aktivnosti unutar organizacije kako bi ostvarili planirane ciljeve.

Finansijski sektor, uključujući računovodstvo za upravljanje, ima ključnu ulogu u prikupljanju, analizi i pripremi finansijskih izveštaja i preporuka koje menadžment koristi za donošenje odluka i kontrolu realizacije profitabilnosti. Računovođe za upravljanje svakodnevno analiziraju podatke i pripremaju informacije koje pomažu u poboljšanju performansi i profitabilnosti.

Takođe, rukovodioci pojedinih poslovnih segmenata ili profitnih centara odgovorni su za ostvarivanje profitabilnosti u svojim oblastima, prateći relevantne finansijske pokazatelje i prilagođavajući poslovne aktivnosti u skladu sa ciljevima organizacije.

Odgovornost za praćenje i realizaciju planirane profitabilnosti u izvrsnoj organizaciji leži na menadžmentu, finansijskim menadžerima i računovodstvenim timovima, koji zajedno obezbeđuje da se profitabilnost kao ključni indikator performansi prati, analizira i ostvaruje u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

U **maloj organizaciji** profitabilnost je jedan od ključnih indikatora performansi (KPI) njene uspešnosti. Profitabilnost pokazuje koliko veću vrednost organizacija stvara nakon pokrivanja svih troškova poslovanja i predstavlja osnovu za finansijsku stabilnost i rast.

Praćenje neto dobiti, profitnih marži i drugih finansijskih pokazatelja pomaže menadžmentu u donošenju strategijskih odluka i optimizaciji poslovnih procesa.

Ovaj KPI je posebno važan za male organizacije jer im pruža jasnu sliku o ekonomskom zdravlju i sposobnosti da efikasno koriste resurse, izdrže konkurenciju i razvijaju svoje poslovanje dugoročno. Dakle, profitabilnost se smatra ključnim parametrom za merenje uspeha u malim preduzećima.

7.2.3 EBITDA

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) izvedeni je finansijski pokazatelj koji meri operativnu profitabilnost kompanije pre odbitka kamata, poreza, amortizacije i deprecijacije.

EBITDA pokazuje koliko novca kompanija generiše iz svoje osnovne delatnosti, isključujući uticaj finansiranja, poreskih obaveza i negotovinskih troškova, kao što su amortizacija i deprecijacija.

Ovaj pokazatelj se često koristi za procenu finansijskog zdravlja kompanije i za poređenje performansi između različitih firmi, naročito u industrijama gde su kamate i amortizacija značajni troškovi. EBITDA omogućava jasniji uvid u operativni keš koji kompanija generiše, ali nije isto što i stvarni novčani tok jer ne uključuje kapitalne izdatke i promene u obrtnim sredstvima.

Formula za izračun *EBITDA* je:
EBITDA = neto dobit + kamate + porezi + amortizacija + deprecijacija

ili

EBITDA = operativni profit (EBIT) + amortizacija + deprecijacija.

EBITDA se koristi kao pokazatelj operativnih performansi jer eliminiše uticaj faktora koji nisu direktno povezani sa osnovnim poslovanjem, što pomaže investitorima i menadžmentu da bolje razumeju stvarnu profitabilnost kompanije.

Važno je napomenuti da *EBITDA* nije priznata mera po međunarodnim računovodstvenim standardima i ne odražava sve troškove poslovanja, pa se koristi zajedno sa drugim finansijskim pokazateljima za potpuniju analizu.

Deprecijacija se u finansijama i ekonomiji najčešće odnosi na smanjenje vrednosti imovine tokom vremena usled njenog trošenja i zastarelosti, odnosno postupnog gubitka vrednosti zbog ograničenog veka trajanja te imovine. U računovodstvu se ovaj pojam ponekad razlikuje od amortizacije, koja se odnosi na postepeno smanjenje vrednosti nematerijalne imovine, dok se deprecijacija primarno koristi za materijalnu imovinu poput mašina, opreme i zgrada.

Važno je napomenuti da se u nekim kontekstima termin „deprecijacija” koristi i za smanjenje vrednosti valute u odnosu na druge valute, što je povezano sa deviznim tržištem i valutnim kursevima. Međutim, u okviru finansijskog i računovodstvenog tretmana imovine, deprecijacija označava trošenje i gubitak vrednosti fizičke imovine tokom njenog korisnog veka.

Računovodstveno, deprecijacija se obračunava kako bi se trošak imovine rasporedio na više obračunskih perioda, što omogućava realniji prikaz troškova i prihoda u finansijskim izveštajima. Metode obračuna mogu biti različite, uključujući linearnu metodu, metodu padajućeg salda i druge, u zavisnosti od prirode imovine i računovodstvenih politika.

Ukratko, deprecijacija je postupno smanjenje vrednosti materijalne imovine tokom vremena usled njene upotrebe i zastarelosti, što se odražava kao trošak u finansijskim izveštajima.

Izvrsne organizacije koriste *EBITDA* kao jedan od ključnih indikatora performansi (KPI) za merenje uspešnosti poslovnog sistema. *EBITDA* je važan finansijski pokazatelj koji menadžmentu pruža uvid u operativnu profitabilnost preduzeća, jer eliminiše uticaj kamata, poreza, amortizacije i deprecijacije, što omogućava realniju procenu osnovne poslovne aktivnosti.

Kao KPI, *EBITDA* pomaže organizacijama da prate ostvarenje svojih strateških i operativnih ciljeva, jer je povezana sa sposobnošću generisanja novca iz osnovnog poslovanja. U savremenim sistemima merenja performansi, *EBITDA* se često koristi zajedno sa drugim finansijskim i operativnim indikatorima za donošenje odluka i unapređenje poslovanja. Izbor *EBITDA* kao indikatora zavisi od toga koliko je relevantan za specifične ciljeve i strategiju organizacije, ali je svakako jedan od najčešće korišćenih pokazatelja u finansijskoj analizi i menadžmentu performansi.

U izvrsnoj organizaciji za uvođenje i korišćenje *EBITDA* kao sintetičkog indikatora ključnih performansi primarno su odgovorni članovi izvršnog menadžmenta, naročito izvršni direktor za finansije ili finansijski menadžeri. Oni iniciraju, implementiraju i nadziru primenu EBITDA u sistemu merenja performansi, jer je *EBITDA* ključni finansijski pokazatelj koji menadžment koristi za praćenje operativne profitabilnosti i donošenje strateških odluka.

Obično izvršni direktori za finansije imaju značajnu ulogu u upravljanju finansijskim pokazateljima, uključujući *EBITDA*, i učestvuju u donošenju odluka vezanih za efikasnost i performanse poslovnog sistema. Takođe, izvršni direktori i upravni odbori zajedno definišu poslovnu politiku i strategiju, uključujući i ključne indikatore performansi koje organizacija koristi.

Odgovornost za uvođenje i korišćenje *EBITDA* kao ključnog indikatora performansi u izvrsnoj organizaciji pripada izvršnom menadžmentu, s posebnim naglaskom na finansijske direktore i menadžere, koji koordiniraju njenu primenu i integraciju u sistem upravljanja performansama.

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) može biti primeren pokazatelj i za **malu organizaciju**, ali zavisi od specifičnosti poslovanja. EBITDA meri operativnu profitabilnost pre nego što se odbiju kamate, porezi i amortizacija, pa pruža jasniji uvid u stvarni operativni novčani tok kompanije.

Za male organizacije, koje možda nemaju složene finansijske strukture ili velika ulaganja u dugotrajnu imovinu, *EBITDA* može pomoći da se fokus stavi na osnovne poslovne aktivnosti i profitabilnost bez uticaja netipičnih troškova. Međutim, u vrlo malim firmama može biti jednostavnije pratiti neto dobit i druge osnovne finansijske pokazatelje, jer *EBITDA* zahteva dodatnu računovodstvenu analizu i tumačenje.

EBITDA je koristan finansijski indikator koji može biti primenjen i u malim organizacijama, ali se treba koristiti u skladu sa kapacitetima i potrebama organizacije za finansijskim izveštavanjem i analizom.

7.2.4 Povrat investicija i povrat kapitala

Povrat investicija i povrat kapitala je u izvrsnoj organizaciji u oblasti ekonomije i finansija jedan od ključnih indikatora performansi (KPI).

Povrat investicija (*ROI*) ključna je mera uspešnosti koja pokazuje odnos između neto dobiti i uloženih sredstava, odnosno koliko je efikasno organizacija koristila svoje resurse da bi ostvarila profit. Visok ROI ukazuje na povoljno ulaganje i dobru efikasnost poslovanja, što je od velikog značaja za donošenje investicionih odluka i strateško planiranje.

Povrat kapitala (*ROE*) meri koliko profitabilno preduzeće koristi kapital svojih vlasnika, što je ključni pokazatelj za investitore i menadžment u proceni uspešnosti poslovnog sistema i donošenju odluka o daljim ulaganjima i razvoju poslovanja.

U savremenim poslovnim praksama ove metrike se redovno prate i analiziraju kao deo sistema upravljanja performansama, jer omogućavaju objektivnu procenu finansijske efikasnosti i održivosti poslovanja. Organizacije koje teže izvrsnosti koriste ROI i ROE za optimizaciju ulaganja, praćenje finansijskih ciljeva i povećanje vrednosti za akcionare.

Povrat investicija i povrat kapitala su značajni indikatori ključnih performansi u izvrsnim organizacijama i njima se posvećuje posebna pažnja u procesu merenja i upravljanja uspešnošću poslovnog sistema.

U izvrsnoj organizaciji za praćenje i eksploataciju pokazatelja kao što su povrat investicija (*ROI*) i povrat kapitala (*ROE*), kao indikatora ključnih performansi, odgovorni su prvenstveno finansijski menadžeri, uključujući izvršnog direktora za finansije, kao i menadžeri poslovnih jedinica i izvršni menadžment.

Finansijski menadžeri imaju ključnu ulogu u prikupljanju, analizi i izveštavanju o ovim indikatorima, jer oni omogućavaju ocenu efikasnosti ulaganja i korišćenja kapitala, što je od vitalnog značaja za donošenje strateških odluka i optimizaciju poslovanja.

Takođe, menadžeri poslovnih jedinica ili profitnih centara prate ROI i ROE u okviru svojih oblasti odgovornosti kako bi obezbedili da se ciljevi profitabilnosti i efikasnosti ostvaruju, dok izvršni menadžment koristi te informacije za donošenje odluka na nivou cele organizacije i usmeravanje daljih aktivnosti.

Povrat investicija (*ROI*) i povrat kapitala (*ROE*) jesu među ključnim indikatorima performansi (KPI) u **malim organizacijama**. Ovi finansijski pokazatelji omogućavaju menadžmentu da prati efikasnost ulaganja i koristi kapitala u generisanju profita. Praćenje *ROI* i *ROE* pomaže u donošenju informisanih odluka o daljim ulaganjima, optimizaciji resursa i strategijskom planiranju rasta organizacije.

U malim organizacijama, zbog ograničenih resursa, efikasna alokacija kapitala i praćenje povrata ulaganja su naročito važni za održivost i konkurentnost na tržištu. Ovi KPI omogućavaju ocenu učinka ulaganja u različite projekte i aktivnosti, što doprinosi ekonomičnosti i finansijskoj stabilnosti.

Povrat investicija i povrat kapitala predstavljaju važne KPI koji se koriste za merenje i unapređenje performansi male organizacije.

7.2.5 Tok gotovine

Tok gotovine (cash flow) je veoma značajan indikator ključnih performansi (KPI) za izvrsnu organizaciju, naročito u kontekstu finansijskog zdravlja i održivosti poslovanja.

Praćenje toka gotovine omogućava pravovremeno upravljanje novčanim sredstvima, što direktno utiče na sposobnost organizacije da ispunjava svoje obaveze i investira u rast.

U praksi se tok gotovine često koristi kao jedan od ključnih finansijskih KPI jer pruža uvid u likvidnost i operativnu efikasnost, a njegovo zanemarivanje može dovesti do finansijskih problema čak iako su drugi pokazatelji pozitivni. Upravljanje i praćenje toka

gotovine treba da budu integralni deo sistema KPI u organizaciji, jer omogućavaju donošenje kvalitetnih odluka i prilagođavanje strategije u realnom vremenu.

Međutim, u nekim organizacijama tok gotovine ne dobija uvek dužnu pažnju u odnosu na druge finansijske ili nefinansijske KPI, što može biti rizik za održivost poslovanja. Idealno, tok gotovine treba da bude jedan od prioritetnih KPI i da se redovno prati i analizira kao deo holističkog pristupa upravljanju performansama.

U izvrsnoj organizaciji za praćenje i eksploataciju tokova gotovine kao indikatora ključnih performansi (KPI) odgovorni su uglavnom sledeći subjekti:

- Finansijski menadžment i računovodstveni tim, primarno zaduženi za praćenje novčanih tokova, izradu izveštaja o tokovima gotovine i analizu likvidnosti, jer im je potreban jasan uvid u prilive i odlive novca kako bi obezbedili da organizacija može pravovremeno izmirivati svoje obaveze i planirati investicije;
- Direktor finansija, kao ključna osoba u upravljanju finansijama, ima odgovornost da nadgleda tok gotovine kao jedan od ključnih KPI i da na osnovu toga donosi strateške odluke za održavanje finansijske stabilnosti i rasta organizacije;
- Više rukovodstvo i upravni odbor dobijaju informacije o toku gotovine kako bi razumeli finansijski rizik, donosili ključne odluke i obezbedili da organizacija ima adekvatne politike upravljanja novčanim tokovima.

Tok gotovine (cash flow) je veoma značajan ključni indikator performansi (KPI) za **malu organizaciju**, posebno u kontekstu finansijskog zdravlja i održivosti poslovanja. Izveštaj o tokovima gotovine prikazuje prilive i odlive gotovine tokom određenog perioda, što omogućava menadžmentu da proceni likvidnost, sposobnost izmirivanja obaveza i planira buduće finansijske aktivnosti.

Praćenje cash flow-a pomaže u identifikaciji potencijalnih problema sa novčanim tokom, čak i kada drugi finansijski izveštaji kao što su bilans uspeha pokazuju dobitak. Ovo je od posebne važnosti za male organizacije koje moraju pažljivo upravljati novčanim tokovima kako bi obezbedile stabilno poslovanje i dugoročnu održivost.

Tok gotovine je ključan KPI koji omogućava malim organizacijama da dobro upravljaju svojim finansijama i osiguraju kontinuirani rad i razvoj.

7.2.6 Finansijski pokazatelji

Različiti finansijski pokazatelji (finansijski odnosi) su veoma značajan indikator ključnih performansi (KPI) za izvrsnu organizaciju i njima se u praksi posvećuje odgovarajuća pažnja.

Finansijski pokazatelji – finansijski odnosi su najčešće korišćeni i najprihvaćeniji termini u stručnoj literaturi i praksi, jer obuhvataju različite vrste odnosa između finansijskih podataka koji se koriste za analizu poslovanja.

Ovi termini označavaju različite metrike kao što su odnos duga i kapitala, likvidnosni koeficijenti, profitabilnost, obrt imovine i slično, koji služe kao ključni pokazatelji finansijskog zdravlja i performansi organizacije:

- Finansijski pokazatelji omogućavaju detaljnu analizu finansijskog stanja i performansi preduzeća kroz različite aspekte kao što su likvidnost, rentabilnost, zaduženost i efikasnost poslovanja;
- Oni su ključni za donošenje pravovremenih i kvalitetnih poslovnih odluka, jer pružaju jasan uvid u sposobnost preduzeća da izmiruje obaveze, ostvaruje profit i održava finansijsku stabilnost;
- Praćenje ovih pokazatelja pomaže menadžmentu da identifikuje potencijalne rizike i prilike za poboljšanje, što je od suštinskog značaja za dugoročnu održivost i izvrsnost organizacije;

- U savremenim organizacijama finansijski pokazatelji se redovno prate i analiziraju, često pomoću savremenih softverskih alata za finansijsku analizu, što omogućava brzo i precizno donošenje odluka;
- Finansijski pokazatelji se koriste kao deo sveobuhvatnog sistema KPI koji uključuje i nefinansijske pokazatelje, čime se obezbeđuje balansiran pristup upravljanju performansama;
- Izvrsne organizacije teže da finansijskim pokazateljima daju odgovarajuću pažnju jer oni direktno utiču na ključne faktore uspeha i finansijsku održivost.

U izvrsnoj organizaciji za uspostavljanje, praćenje i eksploataciju različitih finansijskih pokazatelja – finansijskih odnosa, kao indikatora ključnih performansi (KPI), odgovornost je raspoređena na nekoliko ključnih uloga:
- Finansije i računovodstvo su primarno zaduženi za prikupljanje, obračun i izveštavanje finansijskih pokazatelja, jer oni imaju pristup potrebnim podacima i stručnost za njihovu analizu;
- Direktor finansija ima ključnu ulogu u nadzoru i interpretaciji finansijskih pokazatelja, kao i u njihovom korišćenju za donošenje strateških odluka i upravljanje finansijskim rizicima;
- Viši menadžment i upravni odbor koriste informacije iz finansijskih pokazatelja za praćenje ukupnih performansi organizacije i donošenje odluka na višem nivou, obezbeđuju da se KPI integrišu u širu poslovnu strategiju;
- Sistem internih kontrola u organizaciji takođe ima ulogu u proveri tačnosti i pouzdanosti finansijskih podataka, što je ključno za kredibilitet finansijskih pokazatelja i donošenje pravovremenih odluka.

Različiti finansijski pokazatelji (finansijski odnosi) značajni su ključni indikatori performansi (KPI) za **malu organizaciju** i u praksi im treba posvećivati odgovarajuću pažnju. Finansijski KPI omogućavaju menadžmentu da prati efikasnost korišćenja resursa, profitabilnost, likvidnost i ukupno finansijsko zdravlje preduzeća. Pravilna analiza finansijskih pokazatelja (kao što su obrt zaliha, dani naplate potraživanja, likvidnost, profitne marže) pomaže identifikaciji slabosti i prilika za unapređenje poslovanja.

Praćenje ovih pokazatelja omogućava donošenje pravovremenih i informisanih odluka koje doprinose stabilnosti, rastu i konkurentnosti male organizacije, posebno u uslovima ograničenih resursa i promenljivog tržišta. Integracija finansijskih i nefinansijskih KPI pomaže u usklađivanju poslovnih ciljeva sa realnim performansama.

Finansijski KPI su neizostavan deo upravljanja u malim organizacijama i imaju značajan uticaj na dugoročnu uspešnost i održivost poslovanja.

7.2.7 Kreditni rejting

Kreditni rejting je u izvrsnoj organizaciji u oblasti ekonomije i finansija jedan od ključnih indikatora performansi (KPI).

Kreditni rejting, kao indikator ključnih performansi, značajan je za izvrsnu organizaciju iz nekoliko razloga:
- Kreditni rejting predstavlja ocenu kreditne sposobnosti organizacije, što direktno utiče na njenu reputaciju i poverenje investitora, k/k i drugih interesnih strana. Visok kreditni rejting povećava poverenje i smanjuje rizik u poslovanju, što je ključno za održivost i razvoj organizacije;
- Organizacije sa dobrim kreditnim rejtingom lakše privlače finansijska sredstva po povoljnijim uslovima, što omogućava efikasnije upravljanje resursima i realizaciju strateških ciljeva. Time kreditni rejting postaje važan pokazatelj finansijske stabilnosti i sposobnosti organizacije da ispunjava svoje obaveze;
- Kao ključni indikator performansi, kreditni rejting pomaže menadžmentu u donošenju kvalitetnih odluka vezanih za finansijsko upravljanje i planiranje, što doprinosi ukupnoj izvrsnosti organizacije;

- Kreditni rejting pruža merljiv i relevantan uvid u finansijsko zdravlje organizacije, utiče na njenu konkurentnost i reputaciju, te omogućava bolje upravljanje rizicima i resursima, što su sve ključni faktori izvrsne organizacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za očuvanje racionalnog kreditnog rejtinga najčešće leži na višem menadžmentu, posebno na upravi i odboru za upravljanje rizicima. Oni su zaduženi za uspostavljanje i održavanje adekvatnih politika upravljanja kreditnim rizicima, praćenje finansijskog zdravlja organizacije i obezbeđenje usklađenosti sa raznim inspekcijskim zahtevima.

Funkcije kao što su sektor upravljanja rizicima, unutarnja revizija i funkcija praćenja usklađenosti imaju ključnu ulogu u kontroli i izveštavanju o kreditnom rejtingu i povezanim rizicima.

U bankarskom sektoru, na primer, odgovornost je jasno definisana kroz nadzorne odbore i upravu koji donose odluke u skladu sa principima dvostruke provere i sistemom autorizacija, što omogućava održavanje stabilnog kreditnog rejtinga i smanjenje rizika. Time se obezbeđuje da organizacija racionalno upravlja svojim kreditnim rejtingom kao ključnim pokazateljem finansijske izvrsnosti.

Kreditni rejting nije najčešće primarni ključni indikator performansi (KPI) u **maloj organizaciji**, ali može imati značajnu ulogu u oceni finansijskog zdravlja i sposobnosti otplate obaveza. Kreditni rejting predstavlja procenu sposobnosti i spremnosti preduzeća da pravovremeno izmiruje svoje finansijske obaveze i odražava kreditni rizik. Za male organizacije koje se zadužuju ili žele pristup finansiranju, kreditni rejting može biti važan pokazatelj za privlačenje investicija i povoljnije uslove kreditiranja.

U praksi mala preduzeća često koriste interne finansijske KPI kao što su profitabilnost, tok gotovine, ROI, dok se kreditni rejting može koristiti kao dodatni indikator, naročito u fazama rasta ili u pripremi za eksterno finansiranje. Stoga, iako nije primarni KPI za svaku malu organizaciju, kreditni rejting je značajan za stabilnost finansiranja i razvojni potencijal.

Kreditni rejting može biti važan indikator za male organizacije, posebno u kontekstu finansijske reputacije i pristupa kapitalu, ali njegova primena zavisi od specifičnih potreba i faze poslovanja organizacije.

7.3 Performanse i transformacija

Performanse kao mera transformacije kod izvrsnih organizacija uključuju sledeće indikatore ključnih performansi (KPI) i označavaju se kao strateški ili operativni i predstavljaju ključne izazove u vezi sa transformacijama koje prate svaku pa i izvrsnu organizaciju vezano za:

- *promene i restrukturiranje (reorganizacija, razvoj portfolija / najreprezentativnijih karakteristika);*
- *lanac snabdevanja (promet zaliha, realizacija porudžbina);*
- *bezbednost i usklađenost (neuspešni pokušaji, neusaglašenosti);*
- *inovacije i istraživanje (razvoj novih p/u, ideje za inovacije);*
- *procesi i projekti (indikatori procesa, performanse projekta);*
- *produktivnost i efikasnost (iskorišćenost sredstava, protok);*
- *kvalitet i performanse (stopa grešaka, prinos).*

7.3.1 Promene i restrukturiranje

Vrlo značajna mera transformacije kod izvrsnih organizacija je sposobnost za izvođenje promena i restruktuiranja.

Indikatori ključnih performansi (KPI) koji se odnose na sposobnost organizacije da uspešno sprovodi promene i restruktuiranje mogu se odnositi i na reorganizaciju i razvoj portfolija, ali pod uslovom da su ti procesi deo šire strategije promena u organizaciji.

Nekoliko KPI pokazatelja koji se mogu pratiti u tom kontekstu su:
- Vreme implementacije promena, koliko brzo organizacija može da sprovede reorganizaciju ili prilagodi portfolio, vreme potrebno za konsolidaciju poslovnih jedinica ili uvođenje novih p/u;
- Stopa uspešnosti promena, koliko reorganizacija ili promena u portfoliju je završeno uspešno (bez značajnih prekida poslovanja), procenat projekata restruktuiranja koji su dostigli ciljane rezultate;
- Finansijski uticaj reorganizacije/portfolija, povećanje prihoda, smanjenje troškova ili poboljšana profitabilnost nakon promena, rast ROI (povrat na investiciju) nakon restrukturiranja poslovnih linija;
- Zadovoljstvo zaposlenih tokom promena, koliko su zaposleni angažovani i podržavaju transformaciju (npr. reorganizaciju ili promene u portfoliju), rezultati ankete o klimi u organizaciji tokom restruktuiranja;
- Fleksibilnost portfolija, koliko brzo organizacija može da prilagodi svoj portfolio tržišnim promenama, broj novih p/u lansiranih u odgovoru na promene u potražnji;
- Održivost promena, da li su promene (reorganizacija ili portfolio) trajne i donose dugoročne benefite, stopa povratka na stare procese nakon restruktuiranja.

Ako je reorganizacija ili razvoj portfolija ključni deo transformacije organizacije, ovi KPI mogu pomoći u merenju uspešnosti. Međutim, važno je prilagoditi ih specifičnim ciljevima promena.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za definisanje i praćenje KPI vezanih za uspešno sprovođenje promena (uključujući reorganizaciju i razvoj portfolija) obično je podeljena ključnim funkcijama, ali je konačna odgovornost na najvišem rukovodstvu:
- Top-menadžment – definisanje strateških ciljeva transformacije i glavnih KPI;
- Transformacioni/projektni menadžeri – praktična implementacija, praćenje napretka i izveštavanje;
- Strategijski/poslovni razvoj – analiza portfolija, identifikacija oblasti za restrukturiranje i definisanje KPI za razvoj;
- Kadrovski sektor – KPI vezani za kulturu, angažman zaposlenih i osposobljavanje tokom promena;
- Operativni menadžeri – praćenje npr. KPI produktivnosti nakon reorganizacije.

Sposobnost transformacije (izvođenje promena i restruktuiranja) značajna je mera i ključni indikator performansi (KPI) za **male organizacije**. Organizaciona transformacija omogućava unapređenje poslovanja kroz optimizaciju procesa, razvoj liderstva, promenu kulture i prilagođavanje digitalnim tehnologijama. Ovo doprinosi povećanju efikasnosti, smanjenju troškova i dugoročnom rastu organizacije.

U kontekstu malih organizacija, sposobnost uspešnog upravljanja promenama je ključna za prilagođavanje tržišnim uslovima, prevazilaženje operativnih izazova i održavanje konkurentske prednosti. Važni aspekti transformacije uključuju jasnu viziju, uključivanje zaposlenih, lidersku podršku, transparentnu komunikaciju i kontinuirano praćenje rezultata.

Sposobnost transformacije je neophodna za dugoročnu održivost i uspeh male organizacije, i zato joj treba posvetiti ozbiljnu pažnju kao jednom od KPI.

7.3.2 Lanac snabdevanja (promet zaliha, realizacija porudžbina)

Vrlo značajna mera transformacije kod izvrsnih organizacija proističe iz lanca snabdevanja.

U izvrsnoj organizaciji KPI vezani za lanac snabdevanja – kao što su promet zaliha, realizacija porudžbina, isporuke i logistika – kritični su za merenje efikasnosti, fleksibilnosti i konkurentnosti.

Oni direktno utiču na:

- operativnu izvrsnost (smanjenje troškova, brzina isporuke);
- zadovoljstvo k/k (tačnost i brzina isporuke);
- finansijsku performansu (optimizacija zaliha, smanjenje „mrtvog kapitala").

Ključni KPI za lanac snabdevanja u izvrsnoj organizaciji su:

- Promet zaliha, pokazuju trošak prodaje / prosečne zalihe. Njihov značaj ogleda se u tome koliko efikasno se zalihe koriste i oslobađa novac. Izvrsnu organizaciju karakteriše visok obrt (ali bez nestašica);
- Stopa tačnosti porudžbina, tj. broj ispravno isporučenih porudžbina / ukupan broj porudžbina;
- Vreme ciklusa isporuke, tj. prosečno vreme od prijema porudžbine do isporuke (brže isporuke = veća konkurentnost);
- Troškovi logistike kao procenat prihoda, tj. ukupni troškovi transporta i skladištenja / prihodi (optimizacija troškova bez žrtvovanja kvaliteta);
- Dostupnost zaliha, tj. prosečne zalihe / trošak prodaje (koliko dana kompanija može raditi sa trenutnim zalihama);
- Stopa povrata/otkaza, tj. broj vraćenih porudžbina / ukupan broj isporučenih porudžbina (indikator kvaliteta i tačnosti porudžbina).

Zašto su ovi indikatori ključnih performansi bitni za izvrsnu organizaciju?

- Povezani su sa strategijom – Ako je cilj brz odgovor na tržište, KPI kao što su vreme ciklusa isporuke i stopa tačnosti porudžbine su ključni;
- Smanjuju rizike – Niska stopa prometa zaliha može ukazati na zastoje u prodaji ili neefikasno upravljanje;
- Poboljšavaju iskustvo k/k – Tačnost i brzina isporuke direktno utiču na lojalnost;
- Podržavaju digitalnu transformaciju – IoT (povezani objekti i uređaji preko interneta) i *AI* koriste se za predviđanje potražnje i automatsko upravljanje zalihama.

Ko je odgovoran za ove indikatore ključnih performansi (KPI)?

- Direktor lanca isporuke – glavni za strategiju i performanse lanca snabdevanja;
- Menadžeri procesa – prate realizaciju porudžbina i vreme isporuke;
- Finansijski tim – analizira uticaj zaliha na likvidnost;
- Logistika i distribucija – optimizuju transport i skladištenje.

Značajna mera transformacije kod **malih organizacija** može proisteći iz lanca snabdevanja, jer je upravljanje lancem snabdevanja jedan od ključnih faktora za njihovu konkurentnost, agilnost i prilagođavanje promenama na tržištu. Na primer, integracija i optimizacija procesa u lancu snabdevanja omogućavaju smanjenje troškova, veću profitabilnost i poboljšanje odnosa sa partnerima, što je od posebnog značaja za male organizacije koje se suočavaju sa globalnom konkurencijom i brzim tehnološkim promenama. Takođe, transformacija u lancu snabdevanja zahteva promenu kulture organizacije koja dugoročno doprinosi poboljšanju performansi zaposlenih, zadovoljstvu kupaca i ostalih interesnih strana.

Posebno je važno uskladiti strategiju i procese nabavke, kao i digitalizovati i motivisati timove, kako bi se omogućio stabilan rast i razvoj male organizacije kroz efikasno upravljanje lancem snabdevanja. Ova transformacija nije samo tehnička već se tiče i ljudskih faktora i organizacione agilnosti, što može znatno povećati šanse male organizacije za uspeh na tržištu.

7.3.3 Bezbednost i usklađenost (neuspešni pokušaji, neusaglašenosti)

Vrlo značajna mera transformacije kod izvrsnih organizacija je sposobnost realizacije bezbednosti i usklađenosti.

U izvrsnoj organizaciji KPI vezani za bezbednost i usklađenost su kritični za dugoročni uspeh i održivost. Oni ne samo da minimiziraju rizike već i štite reputaciju, smanjuju troškove neefikasnosti i obezbeđuju usklađenost sa zahtevima inspekcijskih organa.

Ključni aspekti su:

- Indikatori ključnih performansi (KPI) za bezbednost
  - Stopa povreda na radu, broj povreda / ukupan broj radnih sati, meri efikasnost programa zaštite na radu;
  - Broj nesreća sa gubitkom radnih dana;
  - Stopa neuspešnih bezbednosnih inspekcija, b*roj identifikovanih opasnosti koje nisu ispravljene na vreme*.
- Indikatori ključnih performansi (KPI) za usklađenost
  - Broj neusaglašenosti, npr. b*roj odstupanja od ISO standarda ili internih procedura*;
  - Stopa ispravljenih neusaglašenosti, broj ispravljenih neusaglašenosti / ukupan broj identifikovanih;
  - Vreme reakcije na neusklađenosti, npr. k*oliko brzo se rešava kršenje propisa vezano za zaštitu ličnih podataka i privatnost građana*;
- Indikatori ključnih performansi (KPI) za kvalitet (povezani sa usklađenošću)
- Stopa grešaka u proizvodnji, broj neispravnih jedinica / ukupan broj proizvedenih;
- Broj reklamacija k/k zbog neusklađenosti, npr. r*eklamacije zbog neispunjenih normativnih (inspekcijskih) zahteva*.
- Indikatori ključnih performansi (KPI) za rizik i provere sistema
  - Broj neuspešnih internih/eksternih provera sistema, p*rocena usklađenosti sa ISO 9001 ili ISO 14001*;
  - Stopa implementacije preporuka iz provera sistema pokazuje da li se preduzimaju korektivne mere.

Zašto su ovi indikatori ključnih performansi (KPI) bitni za izvrsnu organizaciju?

- Zbog prevencija kazni i sankcija;
- Zbog očuvanja reputacije – Jedan ozbiljan bezbednosni incident (npr. curenje podataka) može uništiti poverenje k/k;
- Zbog smanjenja troškova – Neusaglašenosti dovode do otpada, reklamacija i kašnjenja;
- Zbog organizacione kulture – Jasni KPI za bezbednost i usklađenost podižu svest zaposlenih.

Ko je odgovoran za ove indikatore ključnih performansi (KPI)?

- Menadžer za rizik i usklađenosti – odgovoran za praćenje normativnih (inspekcijskih) zahteva;
- Tim za zdravlje, bezbednost, kvalitet i zaštitu životne sredine – vodi odgovarajuće metrike;
- Procesni menadžeri – obezbeđuju da procesi poštuju standarde;
- Interni revizori – prate implementaciju preporuka.

Za **malu organizaciju** značajna mera sposobnosti realizacije bezbednosti i usklađenosti jeste ključna, jer osigurava zaštitu podataka, usklađenost sa zakonima i regulatornim zahtevima, te doprinosi izgradnji poverenja i kredibiliteta kod klijenata i poslovnih partnera. Usklađenost sa zakonima o zaštiti podataka, kao što je *GDPR* (ili lokalni *ZZPL*), naročito je važna jer mala preduzeća ne mogu izbeći ozbiljne posledice poput novčanih kazni i oštećenja reputacije ukoliko ne ispune ove zahteve. Pored pravnih aspekata, bezbednost podataka i rad na usklađenosti su i strateški elementi koji

omogućavaju malim preduzećima da ostvare konkurentsku prednost i uspešno sarađuju sa inostranim partnerima.

Upravljanje sigurnošću i usklađenost sa regulativama uključuju uspostavljanje sigurnih baza podataka, enkripciju, definisane politike privatnosti, obuke zaposlenih i kontinuirano praćenje i unapređenje mera zaštite podataka. Ova sfera bezbednosti i usklađenosti, premda može izazvati inicijalne troškove, predstavlja investiciju u dugoročnu održivost poslovanja male organizacije.

7.3.4 Inovacije i istraživanje (razvoj novih p/u, ideje za inovacije)

Indikatori ključnih performansi (KPI) u izvrsnoj organizaciji mogu se odnositi na inovacije, istraživanje i razvoj, tj. razvoj novih p/u, ideja za inovacije i sl.

Česti indikatori ključnih performansi (KPI) za inovacije i istraživanje i razvoj (R&D) u izvrsnim organizacijama su:
- Broj novih p/u lansiranih na tržište – pokazuje sposobnost kompanije da generiše inovativna rešenja;
- Deo prihoda od novih p/u (npr. procenat ukupnog prihoda) – indikator uspešnosti inovacija u poslovanju;
- Broj patentnih prijava ili odobrenih patenata – merilo zaštite intelektualne svojine i tehničkih inovacija;
- Vreme od ideje do implementacije – brzina reakcije na tržišne potrebe;
- Investicije u razvoj kao procenat ukupnih prihoda – pokazuje koliko se ulaže u buduću konkurentnost;
- Broj inovativnih ideja zaposlenih – ukazuje na kreativnu kulturu firme;
- Stopa uspešnosti projekata (npr. koliko ideja dođe do komercijalizacije) – efikasnost procesa inovacija;
- Saradnja sa startapovima, univerzitetima ili istraživačkim centrima – pokazuje otvorenost prema eksternim inovacijama.

Ovi indikatori ključnih performansi važni su za izvrsnu organizaciju jer:
- Podstiču kontinuirano poboljšanje – organizacija ne stagnira već se razvija;
- Omogućavaju merljivost inovacija – bez KPI, inovacije mogu biti subjektivne;
- Povezuju strategiju sa izvršenjem – inovacije nisu samo kreativni proces već i poslovni prioritet;
- Povećavaju konkurentsku prednost – kompanije koje mere inovacije često su lideri u svojoj industriji.

U izvrsnoj organizaciji definisanje i praćenje KPI za inovacije i istraživanje i razvoj obično je zajednička odgovornost više ključnih aktera, a to su:
- Top-menadžment – postavlja strateške prioritete i odobrava KPI, obezbeđuje da su inovacije u skladu sa poslovnim ciljevima, prati finansijsku održivost R&D projekata;
- Menadžer/direktor PiR p/u – definiše operativne KPI za inovacije (npr. broj novih p/u, brzinu komercijalizacije), određuje koliko ideja treba proći kroz selekciju ideja inovacija da bi se postigao cilj;
- Timovi za razvoj p/u – praktično implementiraju indikatore ključnih performansi, njihovo praćenje, izveštavanje o nivou njihove realizacije;
- Tim za strateško planiranje i poslovnu analitiku, prikupljanje podataka, analizu trendova i izveštavanje o ostvarenjima KPI – prati koliko novih p/u generiše 20% prihoda i sl.;
- Sektor za ljudske resurse – uspostavlja razvojnu i inovacionu kulturu u organizaciji, prati odgovarajuće KPI, vezane za angažman zaposlenih u inovacijama (npr. broj predloženih ideja po zaposlenom), uvodi sistem nagrađivanja za najbolje inovativne predloge;
- Međufunkcionalni inovacioni timovi uspostavljaju koncept projektovanja i razvoja p/u, izvode testiranje hipoteza i validaciju KPI u praksi (npr. stopa uspeha eksperimenata), prate koliko prototipova dođe do faze implementacije.

Za **malu organizaciju** značajna mera KPI može biti ona koja se odnosi na inovacije, istraživanje i razvoj, razvoj novih proizvoda ili usluga, kao i generisanje ideja za inovacije. KPI treba da budu jasno povezani sa strateškim ciljevima organizacije, pa ako je strateški fokus na inovacijama i razvoju, oni moraju pratiti konkretne, merljive i dostižne indikatore u ovoj oblasti. Na primer, to mogu biti brojevi novih inovativnih ideja, brzina razvoja novih proizvoda, udeo prihoda od novih proizvoda ili broj uspešno realizovanih razvojnih projekata.

Važno je da KPI budu postavljeni po SMART principu (specifični, merljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni) kako bi efikasno pratili napredak i doprinosili fokusu i motivaciji zaposlenih. Ovakvi KPI ne samo da mere aktivnost već direktno ukazuju na inovacioni potencijal i sposobnost male organizacije da se prilagođava i razvija na tržištu.

7.3.5 Procesi i projekti (indikatori procesa, performanse projekta)

U izvrsnoj organizaciji KPI koji su vezani za procese i projekte ključni su za obezbeđenje efikasnosti, predvidljivosti i kontinuiranog poboljšanja.

Oni služe kao objektivna mera uspeha operativnih aktivnosti i strateških inicijativa i važni su jer:

- omogućavaju praćenje performansi u realnom vremenu;
- pomažu u otkrivanju uskih grla i optimizaciji resursa;
- obezbeđuju transparentnost i odgovornost u izvršenju;
- povezuju operativne aktivnosti sa strateškim ciljevima.
- indikatori ključnih performansi (KPI) za procese mere efikasnost, kvalitet i pouzdanost operativnih tokova:
  - vreme ciklusa, tj. koliko je vremena potrebno da se proces završi (npr. obrada narudžbine);
  - nivo grešaka, broj defekata po jedinici izlaznog p/u;
  - iskorišćenje resursa, koliko procenata kapaciteta je aktivno korišćeno;
  - troškovi po procesu, finansijska efikasnost (npr. trošak obrade fakture);
  - zadovoljstvo k/k, kako krajnji k/k percipira kvalitet procesa.
- Indikatori ključnih performansi (KPI) za projekte prate isporuku, troškove i kvalitet projekata:
  - rokove, procenat projekata završenih na vreme;
  - budžetsku disciplinu, koliko se ostaje unutar planiranih troškova;
  - ostvarenje opsega, da li su sve isporuke isporučene;
  - ROI projekta, koliko vrednosti je generisano u odnosu na uloženo.
- Hibridni indikatori ključnih performansi (hibridni KPI, procesi + projekti), npr.:
  - vreme od ideje do implementacije, koliko brzo se inovacija pretvara u p/u;
  - stopa uspešnosti inicijativa koliko procenata procesnih poboljšanja ili projekata je dostiglo cilj;

Za ovu vrstu indikatora ključnih performansi odgovorni su:

- Operativni menadžeri – prate procesne KPI (npr. proizvodni menadžer za „vreme ciklusa”);
- Projekt menadžeri – analiziraju performanse projekata;
- Timovi za kontinuirano poboljšanje – optimiziraju procese na osnovu podataka;
- Top-menadžment – koristi konsolidovane izveštaje za strateške odluke.

KPI za procese i projekte su neophodni alat za izvrsne organizacije jer omogućavaju kontrolu, poboljšanje i donošenje odluka na osnovu podataka. Bez njih, organizacije rade „na osećaj” umesto na osnovu činjenica.

Za **malu organizaciju** KPI vezani za procese i projekte su ključni za obezbeđenje efikasnosti, predvidljivosti i kontinuiranog poboljšanja. Praćenje takvih KPI omogućava menadžmentu da identifikuje odstupanja od planova, na vreme reaguje na probleme i

osigura da se resursi koriste optimalno. Takođe, ovakvi indikatori pomažu u upravljanju kvalitetom, rokovima i troškovima, čime se povećava ukupna operativna uspešnost i fleksibilnost organizacije.

Konkretno, projekti sa jasno definisanim fazama i pripadajućim KPI za praćenje napretka, rizika, troškova i kvaliteta mogu značajno doprineti boljoj kontroli i predvidljivosti rezultata. U isto vreme, procesno orijentisani KPI pružaju osnovu za sistematsko kontinuirano poboljšanje, jer omogućavaju identifikaciju uskih grla i prostora za optimizaciju. Ovaj pristup je posebno vredan za male organizacije koje moraju biti agilne i efikasne zbog ograničenih resursa.

7.3.6 Produktivnost i efikasnost (iskorišćenost sredstava, protok)

U organizaciji koja teži izvrsnosti ključni indikatori performansi (KPI) i metrike vezane za produktivnost i efikasnost nisu samo korisni – oni su neophodni.

Zašto su KPI i metričke efikasnosti ključni?

- Usmeravanje ka ciljevima: KPI pomažu da se jasno definišu organizacioni ciljevi i da se prati napredak ka njima;
- Merljivost rezultata: Metrike poput iskorišćenosti resursa i protoka omogućavaju kvantifikaciju performansi i identifikaciju mesta za unapređenje;
- Transparentnost i odgovornost: Kad se svi zaposleni vode istim metrikama, lakše je graditi kulturu odgovornosti i timske kohezije;
- Brža reakcija: Uz dobre indikatore, rukovodioci brže prepoznaju odstupanja i preduzimaju korake u realnom vremenu.

Primeri efikasnih indikatora za izvrsnu organizaciju:

- Za produktivnost: Izlaz po zaposlenom, vreme ciklusa procesa;
- Za efikasnost: Iskorišćenost opreme, stopa otpadaka;
- Za kvalitet: Broj reklamacija, zadovoljstvo k/k;
- Za finansijske performanse: *EBITDA*, povraćaj na investiciju (*ROI*);
- Za operativnu agilnost: Vreme reakcije na promene.

Organizacije koje se smatraju izvrsnim često idu korak dalje: povezuju KPI sa strateškim ciljevima, razvijaju kulturu kontinuiranog poboljšanja i koriste vizualizaciju podataka za lakšu interpretaciju i donošenje odluka.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za definisanje i praćenje KPI produktivnosti i efikasnosti je podeljena, ali jasno strukturirana među glavnim nosiocima odgovornosti:

- Top-menadžment – postavlja strategijske ciljeve i osigurava da KPI budu usklađeni sa vizijom organizacije;
- Operativni menadžeri – definišu i implementiraju KPI na taktičkom nivou, prate operativnu efikasnost i iniciraju poboljšanja;
- Kontrola kvaliteta i performansi – zadužena za sakupljanje i analizu podataka, izveštavanje i predloge za optimizaciju;
- Sektori finansija i analitike – pomažu u definisanju finansijskih KPI (npr. *ROI*, iskorišćenost sredstava), obezbeđuju tačne podatke i budžetska usmerenja;
- Lideri timova / supervizori – na operativnom nivou, prate svakodnevne metrike, obučavaju timove i reaguju na odstupanja u realnom vremenu.

U **maloj organizaciji** koja teži izvrsnosti KPI i metrike vezane za produktivnost i efikasnost nisu samo korisni – oni su neophodni. Oni omogućavaju kvantitativno praćenje uspeha aktivnosti, kao što su produktivnost zaposlenih, efikasnost procesa i zadovoljstvo klijenata, pružajući ključne podatke za donošenje odluka zasnovanih na činjenicama. Pravilno definisani i primenjeni KPI pomažu u postavljanju jasnih ciljeva, motivaciji zaposlenih i usmeravanju resursa ka prioritetima, što doprinosi ukupnoj operativnoj uspešnosti i održivom rastu.

Produktivnost se meri kroz količinu proizvedenog rada u definisanom vremenskom periodu, dok efikasnost prati optimalno korišćenje resursa uz postizanje željenih rezultata. Uz to, praćenje finansijskih i operativnih pokazatelja, poput prihoda, marži, troškova i vremena isporuke, omogućava malim organizacijama da ostanu konkurentne i agilne na tržištu. Dakle, KPI za produktivnost i efikasnost predstavljaju neizostavan alat u upravljanju i kontinuiranom unapređenju male organizacije koja teži izvrsnosti.

7.3.7 Kvalitet i performanse (stopa grešaka, prinos)

U izvrsnoj organizaciji indikatori ključnih performansi vezani za kvalitet i performanse su apsolutno ključni i čine srž operativne izvrsnosti.

Oni služe kao „vitalni pokazatelji" organizacije, omogućavajući objektivnu meru uspeha i identifikovanje oblasti za poboljšanje.

Indikatori za kvalitet i performanse su esencijalni jer:
- mere efikasnost, koliko dobro organizacija koristi resurse;
- obezbeđuju dosledno kvalitet, minimalizuju varijabilnost u rezultatima;
- povezuju operativne aktivnosti sa strateškim ciljevima;
- otkrivaju probleme u realnom vremenu, pre nego što eskaliraju.

Ključne kategorije KPI za kvalitet:
- stopa grešaka, broj defektnih p/u na 1.000 proizvedenih jedinica;
- stopa povrata proizvoda koji se vraćaju zbog nedostataka;
- kvalitet prvog puta , procenat p/u koji prođu kontrolu kvaliteta bez dorade;
- zadovoljstvo k/k, kao mera lojalnosti.

Ključne kategorije KPI za performanse:
- prinos, broj jedinica proizvedenih po satu/smeni;
- vreme ciklusa, vreme potrebno da se završi jedan proces (npr. obrada narudžbine);
- iskorišćenje kapaciteta, procenat iskorišćenosti proizvodnih linija ili ljudskih resursa.

Odgovorni za definisanje i praćenje ključnih performansi vezano za kvalitet i performanse, tj. stopu grešaka, prinose i sl. jesu:
- top-menadžment, odgovoran za postavljanje strateških ciljeva kvaliteta;
- rukovodioci kvaliteta, definišu standarde i prati stope neusaglašenosti i otkaza na proizvodima i procesima;
- proizvodni/operativni menadžeri, prate cikluse proizvodnje, raspoloživost kapaciteta, brzina rada u odnosu na maksimalne mogućnosti, procenat dobrih p/u, količina otpada;
- timovi za kontinuirano poboljšanje, analiziraju podatke i implementiraju korektivne mere.

KPI za kvalitet i performanse su kritični za opstanak i rast u konkurentnom okruženju. Organizacije koje ih sistematski prate i poboljšavaju (npr. preko Six Sigma metodologije) imaju značajnu prednost na tržištu.

U **maloj organizaciji** KPI vezani za kvalitet i performanse su veoma značajni jer direktno doprinose održavanju i unapređenju poslovne izvrsnosti. Kvalitet se meri kroz pokazatelje kao što su procenat proizvoda bez defekata, stopa reklamacija ili zadovoljstvo kupaca, dok performanse obuhvataju merenje efikasnosti mašina, zaposlenih i procesa. Praćenje ovih KPI omogućava organizaciji da precizno identifikuje i otkloni slabosti, obezbedi konzistentnost u isporuci usluga ili proizvoda, i kontinuirano podiže standarde svog poslovanja.

Posebno su korisni KPI poput ukupne efikasnosti opreme (*OEE*), koji kombinuju dostupnost, performanse i kvalitet, što daje holistički uvid u proizvodni proces i sve aspekte kvaliteta i efikasnosti. Implementacija ovih pokazatelja pomaže u donošenju odluka

zasnovanih na podacima, boljoj motivaciji zaposlenih i uspešnijem upravljanju resursima, što je ključno za uspeh male organizacije na zahtevnom tržištu.

7.4 Održivost

Održivost uključuje rezultate (dostignuća) koji su navedeni kao strateški ili operativni i koji predstavljaju ambicije organizacije u vezi sa održivošću čiji indikatori ključnih performansi se odnose na sve ili neke od dalje navedenih entiteta:

- *smanjenje ugljeničnog otiska i neutralnost;*
- *potrošnja prirodnih resursa;*
- *emisije opsega 1, 2 i 3;*
- *odnos poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost;*
- *lanac snabdevanja i odgovorna nabavka;*
- *napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UNSDGs);*
- *pridržavanje principa cirkularne ekonomije;*
- *održivi krediti i finansiranje;*
- *raznolikost, uključenost (obuhvat) i jednakost.*

7.4.1 Smanjenje ugljeničnog otiska i neutralnost

Smanjenje ugljeničnog otiska i dostizanje klimatske neutralnosti postaju sve važniji indikatori ključnih performansi (KPI) za organizacije koje teže izvrsnosti, naročito u savremenom poslovnom okruženju gde održivost igra centralnu ulogu.

Ovi ciljevi ne odražavaju samo ekološku odgovornost, već i:

- Efikasnost resursa – Smanjenje emisija često ide ruku pod ruku sa optimizacijom potrošnje energije i sirovina;
- Inovaciju – Prelazak na održive tehnologije zahteva kreativna rešenja i jača konkurentsku prednost;
- Reputaciju i poverenje – Potrošači, investitori i partneri sve više vrednuju kompanije koje preuzimaju odgovornost za svoj uticaj na životnu sredinu;
- Usklađenost sa regulativom – Zakonski okvir se brzo razvija, pa preuzimanje inicijative umanjuje rizik i izbegava sankcije.

Za organizacije koje teže izvrsnosti KPI više nisu vezani samo za finansijske rezultate, već obuhvataju i širi uticaj na društvo i planetu. Tako da klimatska neutralnost postaje jedna od ključnih mera uspeha.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za definisanje i realizaciju strategije smanjenja ugljeničnog otiska i postizanja neutralnosti nije koncentrisana samo na jednu osobu – već je to sistemski zadatak koji zahteva međusektorsku saradnju:

- Izvršnog direktora, koji postavlja viziju i obezbeđuje stratešku posvećenost vrhovnog rukovodstva. Bez snažne podrške sa vrha, inicijativa teško zaživi;
- Direktora za održivost, koji je glavni arhitekta strategije održivosti. Definiše ciljeve, prati metrike, koordinira akcije između sektora, i izveštava o napretku;
- Finansijskog sektora, jer uključuje održive investicije, procenu rizika povezanih sa klimatskim promenama i traženje načina za uštedu kroz energetsku efikasnost;
- Proizvodnje i logistike, koji su odgovorni za transformaciju procesa, optimizaciju lanca snabdevanja i prelazak na ekološki prihvatljivije tehnologije;
- Odeljenja ljudskih resursa i edukacije, koji razvijaju kulturu održivosti kroz obuke, angažovanje zaposlenih i podsticanje zelenih inicijativa;
- Odeljenja za komunikacije, koje bi trebalo da transparentno saopštava ciljeve i rezultate prema eksternim i internim interesnim stranama.

U idealnom slučaju, organizacija uspostavlja interdisciplinarni tim za održivost sa jasnim mandatom i indikatorima ključnih performansi (KPI), čime bi uz preduzete odgovarajuće mere trebalo da obezbedi dosledan i merljiv napredak.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti KPI vezani za smanjenje ugljeničnog otiska i dostizanje klimatske neutralnosti važni su i sve više postaju standard očekivanja u modernom poslovanju. Praćenje i upravljanje ovim KPI omogućava malim organizacijama da doprinesu globalnim naporima u borbi protiv klimatskih promena, smanje negativan uticaj na životnu sredinu, istovremeno postižući uštedu kroz efikasniju potrošnju energije i resursa.

Uključivanje ovih KPI u poslovne ciljeve može pomoći malim organizacijama da razviju konkurentsku prednost, povećaju kredibilitet kod kupaca i partnera i osiguraju usklađenost sa sve strožim regulatornim zahtevima. To obuhvata mere kao što su energetska efikasnost, upotreba obnovljivih izvora energije, smanjenje otpada, praćenje emisije gasova sa efektom staklene bašte, kao i edukacija zaposlenih za ekološko ponašanje.

7.4.2 Potrošnja prirodnih resursa

Potrošnja prirodnih resursa je značajan indikator ključnih performansi održivosti.

Potrošnja prirodnih resursa direktno utiče na održivost poslovanja, efikasnost, troškove i reputaciju:

- Efikasno upravljanje resursima smanjuje operativne troškove i poboljšava profitabilnost, što je jasno merljiva prednost;
- Održivost kao strateški cilj postaje sve važnija i kod investitora, normativnih (inspekcijskih) organa i k/k – racionalna potrošnja resursa šalje poruku odgovornosti;
- Cirkularna ekonomija i „nula otpad" pristupi postaju standard u mnogim industrijama mere se ne samo krajnji rezultati već i način na koji se do njih dolazi;
- Ekološki otisak organizacije, uključujući vodu, energiju i sirovine, deo je integrisanih izveštaja koji postaju obavezni u mnogim delovima društva.

Napredne organizacije često prate indikatore kao što su: potrošnja energije po jedinici p/u, korišćenje recikliranih materijala ili smanjenje otpada po procesu.

U izvrsnoj organizaciji smanjenje potrošnje prirodnih resursa nije odgovornost samo jednog sektora – reč je o zajedničkom cilju koji se integriše u celokupnu strategiju poslovanja.

Ključne odgovornosti se obično raspodeljuju između:

- Direktora za održivost – vodi proces identifikacije mogućnosti za racionalniju upotrebu resursa, postavlja ciljeve i razvija strategije za njihovo ostvarenje.
- Rukovodioca proizvodnje i procesa – ključni su za implementaciju konkretnih mera kao što su optimizacija procesa, reciklaža i prelazak na materijale koji manje opterećuju životnu sredinu;
- Menadžmenta lanca snabdevanja – odgovoran za izbor dobavljača i materijala koji imaju manji ekološki otisak;
- Finansijskog sektora – procenjuje troškovne efekte mera za smanjenje potrošnje resursa i obezbeđuje podršku održivim investicijama;
- IT i analitike – omogućavaju praćenje potrošnje kroz digitalne alate, senzore i softvere za upravljanje resursima;
- Menadžmenta ljudskih resursa – osnažuje zaposlene kroz obuke i kulturu odgovornog ponašanja.

U najboljim praksama organizacija formira multidisciplinarni tim za efikasno korišćenje resursa, koji radi pod pokroviteljstvom izvršnog rukovodstva, kako bi se obezbedila odgovornost, transparentnost i kontinuitet.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti KPI vezani za potrošnju prirodnih resursa predstavljaju značajan pokazatelj održivosti. Praćenje ovih KPI omogućava organizaciji da

prati koliko efikasno koristi resurse poput vode, energije, sirovina i drugih elemenata, a sve sa ciljem smanjenja negativnog uticaja na životnu sredinu. Ograničena potrošnja prirodnih resursa pomaže ne samo u smanjenju troškova već i u ispunjavanju standarda održivog razvoja, što je postalo deo šire društvene i regulatorne odgovornosti.

Uključivanje ovih pokazatelja u sistem praćenja performansi male organizacije doprinosi i njenoj konkurentskoj prednosti, jer se sve više kupaca i partnera opredeljuje za saradnju sa firmama koje vode računa o ekološkoj održivosti. Takvi KPI obuhvataju direktne metrike kao što su količina potrošene energije po jedinici proizvoda ili usluge, potrošnja vode, korišćenje recikliranih materijala, kao i indirektne uticaje kroz emisiju štetnih gasova i otpada.

7.4.3 Emisije opsega 1, 2 i 3

Emisije opsega 1,2 i 3 su značajan indikator ključnih performansi održivosti.

Emisije gasova koji proizvode efekat staklene bašte se dele na opsege 1, 2 i 3 kako bi se precizno identifikovali izvori emisija i omogućilo njihovo upravljanje:

- Opseg 1 (direktne emisije): potiču iz izvora koji su u vlasništvu ili pod direktnom kontrolom organizacije, što uključuje:
  - sagorevanje goriva u kotlovima, vozilima i generatorima;
  - emisije iz industrijskih procesa (npr. cementare, hemijska industrija);
  - curenje rashladnih gasova iz opreme.
- Opseg 2 (indirektne emisije iz energije): nastaju prilikom proizvodnje kupljene električne energije, grejanja ili hlađenja koje organizacija koristi. Iako se emisije dešavaju van organizacije (npr. u elektrani), one su rezultat njene potrošnje.
- Opseg 3 (ostale indirektne emisije): obuhvataju sve druge emisije koje su povezane sa aktivnostima organizacije, ali se dešavaju van njene direktne kontrole, kao što su:
  - emisije iz lanca snabdevanja (npr. proizvodnja sirovina);
  - transport i distribucija p/u;
  - korišćenje i odlaganje proizvoda od strane k/k;
  - poslovna putovanja i putovanja zaposlenih na posao.

Opseg 3 je najkompleksniji za praćenje, ali često čini najveći deo ukupnog ugljeničnog otiska organizacije.

Emisije opsega 1, 2 i 3 su za izvrsnu organizaciju izuzetno značajni indikatori ključnih performansi (KPI) – i sve češće se nalaze rame uz rame s finansijskim i operativnim pokazateljima:

- Opseg 1 i 2 su merljivi i direktno povezani sa energetskom efikasnošću, operativnim troškovima i prelaskom na obnovljive izvore energije – što utiče na konkurentnost i reputaciju;
- Opseg 3, iako najkompleksniji, otkriva širi uticaj organizacije kroz ceo lanac vrednosti – uključujući dobavljače i ponašanje k/k. Organizacije koje uspešno mere i smanjuju ove emisije pokazuju zrelost i strateški pristup održivosti;
- ESG izveštavanje, regulativa i zahtevi investitora zahtevaju sveobuhvatno razumevanje i upravljanje emisijama iz sva tri opsega;
- Kupci i tržište favorizuju kompanije koje iskreno pokazuju napredak u smanjenju ukupnog ugljeničnog otiska.

U vrhunski uređenim organizacijama indikatori ključnih performansi (KPI) uključuju:

- emisije CO_2 po jedinici p/u (za opseg 1 i 2);
- procenat obnovljive energije u potrošnji;
- procenat pokrivenosti dobavljača analizom emisija opsega 3;
- napredak u postizanju klimatske neutralnosti do određenog datuma.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za smanjenje emisija opsega 1, 2 i 3 je raspodeljena među više sektora, jer se tiče svih aspekata poslovanja – od infrastrukture do lanca snabdevanja i odnosa sa k/k:

- Strateški nivo
  - Izvršni direktor – obezbeđuje da je klimatska strategija prioritet na nivou cele organizacije;
  - Odbor direktora – nadgleda usklađenost sa regulativama, ciljevima i reputacionim rizicima povezanim sa emisijama.
- Upravljanje emisijama
  - Direktor za održivost – centralna figura za definisanje ciljeva i strategije smanjenja emisija svih opsega; koordinira izveštavanje i implementaciju inicijativa;
  - *ESG* tim ili tim za klimatske promene – razvija metodologiju merenja i prikuplja podatke za emisije opsega 1, 2 i 3.
- Operativna implementacija
  - Menadžeri postrojenja – fokusirani na emisije opsega 1 i 2 kroz efikasnost opreme, prelazak na obnovljive izvore i kontrolu gubitaka energije;
  - Menadžeri lanca snabdevanja – ključni za smanjenje emisija opsega 3 kroz izbor dobavljača, eko-dizajn p/u i logistiku;
  - Sektor nabavke – postavlja kriterijume za nabavku sa niskim karbonskim otiskom (npr. materijali, usluge);
  - IT i digitalni timovi – omogućavaju praćenje kroz softverske alate i analize podataka.
- Organizaciona podrška
  - Sektor za ljudske resurse – integriše obuke i ciljeve emisija u radne procese i podstiče angažman zaposlenih;
  - Interna i eksterna komunikacija – transparentno saopštavaju ciljeve, rezultate i izazove prema javnosti i partnerima.

U suštini, što su emisije „dalje" od direktne kontrole (kao opseg 3), to je važnije imati međufunkcionalni pristup i saradnju sa eksternim akterima.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti emisije opsega 1, 2 i 3 su značajni KPI održivosti jer obuhvataju sve ključne aspekte emisije gasova sa efektom staklene bašte koje organizacija može direktno ili indirektno kontrolisati.

Opseg 1 obuhvata direktne emisije iz izvora koje organizacija poseduje ili kontroliše (npr. emisije iz vozila ili fabričkih postrojenja).

Opseg 2 se odnosi na indirektne emisije povezane sa potrošnjom kupljene električne energije, pare, toplote ili hlađenja.

Opseg 3 uključuje druge indirektne emisije koje nastaju u lancu vrednosti, kao što su emisije od dobavljača, transporta, korišćenja proizvoda i otpada.

Praćenje ovih emisija omogućava malim organizacijama da jasnije sagledaju svoj ukupni uticaj na životnu sredinu, usklade se sa međunarodnim *ESG* standardima i zahtevima regulatora, i donose strateške odluke za smanjenje ugljeničnog otiska, što je sve važnije za poslovnu održivost i prihvatljivost na tržištu.

7.4.4 Odnos poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost

Odnos poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost je značajan indikator ključnih performansi održivosti.

Saradnja sa kompanijama orijentisanim na održivost značajna je za organizacije koje teže izvrsnosti:

- Rad sa održivijim dobavljačima diže otpornost lanca snabdevanja, partneri koji primenjuju održive prakse imaju niži rizik od normativnih (inspekcijskih) problema, poremećaja u snabdevanju i gubitka reputacije;

- Usklađenost sa *ESG* ciljevima – za organizaciju koja meri emisije opsega 3, izbor održivih partnera direktno doprinosi smanjenju njenog ugljeničnog otiska;
- Inovacije i zajednički razvoj – zeleni partneri često donose nova rešenja, tehnologije i materijale koji omogućavaju unapređenje i diferencijaciju na tržištu;
- Usklađenost sa normativnim (inspekcijskim) zahtevima;
- Kriterijumi za finansijere i investitore – održivost partnera utiče na *ESG* rejting organizacije i dostupnost „zelenih" finansijskih instrumenata.

Organizacije koje teže izvrsnosti sve više postavljaju KPI za procenu održivosti svojih partnera, npr. procenat dobavljača sa sertifikatima (ISO 14001), emisije dobavljača ili zajedničke inicijative za smanjenje otpada.

U izvrsnoj organizaciji definisanje i realizacija odnosa sa održivo orijentisanim kompanijama je zajednička odgovornost više sektora, jer se ti odnosi prožimaju kroz strategiju, nabavku, *ESG* inicijative i reputaciju:

- Strateški i međupartnerski aspekt
  - Izvršni direktor – postavlja ton saradnje na najviši nivo i daje strateški prioritet održivim partnerstvima;
  - Direktor za održivost – osmišljava *ESG* kriterijume za odabir i evaluaciju partnera; pokreće zajedničke inicijative sa održivim dobavljačima i k/k;
  - Odbor za *ESG* ili održivost – definiše smernice za izbor partnera i prati napredak u implementaciji održivih lanaca vrednosti.
- Operativni deo – nabavka i partnerstva
  - Sektor nabavke / menadžeri dobavljačkog lanca – primenjuju *ESG* kriterijume prilikom izbora dobavljača (npr. sertifikati, emisije, etika rada);
  - Menadžeri za odnose sa dobavljačima – razvijaju dugoročne odnose, sprovode *ESG* provere i pokreću zajedničke inicijative za održivost;
  - Sektor za upravljanje rizicima – prati održivost partnera u kontekstu usklađenosti, reputacije i otpornosti lanca snabdevanja.
- Podrška i integracija
  - IT sektor – omogućava digitalne alate za praćenje *ESG* performansi dobavljača i procenu rizika;
  - Odeljenje za pravne poslove – proverava usklađenost partnera sa zakonskim i normativnim (inspekcijskim) zahtevima;
  - Ljudski resursi i odnosi sa javnošću – promovišu kulturu održivosti u međupartnerskoj saradnji.

Napredne organizacije čak uključuju održivost kao deo ugovornih obaveza i koriste *ESG* ocene partnera kao formalni KPI.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti KPI koji se odnose na odnose i partnerstva sa kompanijama orijentisanim na održivost veoma su značajni. Ovi KPI mere koliko mala organizacija uspešno sarađuje i integriše principe održivosti kroz svoje poslovne veze i mreže, što doprinosi njenoj dugoročnoj održivosti i društvenoj odgovornosti. Partnerstva sa održivim kompanijama omogućavaju transfer znanja, pristup inovativnim praksama i zajedničko postizanje ciljeva održivosti, što može imati pozitivan uticaj na performanse male organizacije.

Takođe, uspostavljanje poverenja i međusobnog uvažavanja sa svim interesnim stranama, uključujući partnere orijentisane na održivost, civilni sektor i lokalnu zajednicu, jača reputaciju organizacije i njenu konkurentsku prednost na tržištu koje sve više vrednuje ekološki i društveno odgovorno poslovanje.

7.4.5 Lanac snabdevanja i odgovorna nabavka

Lanac snabdevanja i odgovorna nabavka su značajni indikatori ključnih performansi održivosti.

Lanac snabdevanja i odgovorna nabavka su ključni stubovi izvrsnosti u savremenim organizacijama i sve češće se posmatraju kao indikator ključnih performansi (KPI), posebno u kontekstu održivosti, otpornosti i usklađenosti sa *ESG* principima, zbog:

- Održivosti u celom lancu vrednosti: Kompanija nije izolovano ostrvo – njen uticaj na životnu sredinu i društvo u velikoj meri zavisi od njenih dobavljača. Odgovorna nabavka uključuje ekološke, etičke i socijalne kriterijume.
- Upravljanja rizicima: Odnosi sa partnerima koji ne poštuju ekološke i društvene standarde mogu dovesti do problema sa reputacijom, normativnih (inspekcijskih) i operativnih problema;
- Održivosti kao tržišne prednosti: Kupci, investitori i partneri preferiraju organizacije sa transparentnim i odgovornim lancima snabdevanja.
- Doprinosa smanjenju emisija (posebno opseg 3): Većina organizacija značajan deo emisija gasova staklene bašte emituje upravo kroz aktivnosti dobavljača, tj. pametan izbor partnera → manji karbonski otisak;
- Normativne (inspekcijske) usklađenosti (usklađenost sa inspekcijskim organima): EU direktive zahtevaju da organizacije znaju, upravljaju i izveštavaju o uticaju celog lanca snabdevanja.

Napredne kompanije u svoje KPI uključuju metrike poput:

- procenta dobavljača koji ispunjavaju *ESG* kriterijume;
- broja izvršenih *ESG* provera sistema u lancu snabdevanja;
- udela nabavke iz lokalnih i etički odgovornih izvora;
- stepena digitalne transparentnosti u nabavci.

U izvrsnoj organizaciji upravljanje lancem snabdevanja i odgovorna nabavka su strateške aktivnosti koje obuhvataju više sektora, a njihova efikasnost direktno utiče na održivost, profitabilnost i reputaciju organizacije.

Ovako se obično dele odgovornosti:

- Strateški nivo
  - Izvršni direktor – daje strateški značaj odgovornoj nabavci kao delu ukupne misije organizacije i podržava njenu integraciju u poslovni model;
  - Odbor direktora / odbor za *ESG* – odobrava politike i nadgleda sprovođenje standarda i rizika u lancu snabdevanja.
- Operativni nivo
  - Direktor nabavke – ima ključnu odgovornost za razvijanje strategije nabavke koja uključuje *ESG* kriterijume, praćenje performansi i optimizaciju troškova;
  - Menadžeri lanca snabdevanja / logistike – obezbeđuju da su tokovi materijala i robe efikasni, pouzdani i usklađeni sa standardima održivosti;
  - Menadžeri za odnose sa dobavljačima – razvijaju dugoročne odnose sa dobavljačima, vrše evaluacije i podstiču zajedničke *ESG* inicijative.
- Podrška i integracija
  - Direktor za održivost – sarađuje sa sektorom nabavke kako bi se ESG kriterijumi implementirali u izbor dobavljača i praćenje njihovih performansi;
  - Pravni tim – obezbeđuje da su ugovori sa dobavljačima usklađeni sa zakonima, regulativama i obavezama iz oblasti zaštite ljudskih prava i životne sredine;
  - IT sektor – implementira softverske alate za digitalnu transparentnost, praćenje performansi i automatizaciju procesa;
  - Sektor ljudskih resursa – uključuje odgovornu nabavku u obuke i razvoj kompetencija zaposlenih.

Organizacije koje teže izvrsnosti sve češće uvode *ESG*, koriste digitalne platforme za ocenu dobavljača i sprovode revizije i zajedničke razvojne planove s partnerima.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti lanac snabdevanja i odgovorna nabavka predstavljaju značajne KPI održivosti. Efikasno upravljanje lancem snabdevanja omogućava organizaciji da kontroliše i smanji ekološki i društveni uticaj na svim nivoima nabavke,

proizvodnje i distribucije, što je ključno za dugoročnu održivost. Takođe, odgovorna nabavka podrazumeva izbor dobavljača koji ispunjavaju standarde održivosti, što potvrđuje etički i ekološki kredibilitet male organizacije.

Uz to, otpornost lanca snabdevanja i njegova sposobnost brzog reagovanja na rizike, kao i transparentnost i saradnja sa dobavljačima, znatno doprinose ukupnoj performansi i reputaciji organizacije. Zbog toga je implementacija KPI koji prate ove aspekte neophodna kako bi mala organizacija ostala konkurentna i održiva u sve kompleksnijem tržišnom okruženju.

7.4.6 Napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDGs*)

Napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UNSDGs) značajan je indikator ključnih performansi održivosti.

Napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja (*UNSDGs*) može biti ključan pokazatelj za izvrsnost organizacije i može poslužiti kao moćan indikator performansi, jer govori o:

- Strateškom usklađivanju – Organizacije koje integrišu *UNSDGs* u svoje strategije često bolje usklađuju svoje ciljeve sa globalnim prioritetima, što može doneti konkurentsku prednost i dugoročnu održivost;
- Reputaciji i poverenju – Aktivno učestvovanje u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja može poboljšati imidž organizacije i povećati poverenje među k/k, investitorima i partnerima;
- novacijama i efikasnosti – Fokus na održivost često podstiče inovacije i optimizaciju resursa, što direktno utiče na operativnu izvrsnost;
- Usklađenosti sa regulativama (inspekcijskim propisima) – Mnoge zemlje sve više zahtevaju održivost i *ESG* izveštavanje, pa organizacije koje prate *UNSDGs* obično imaju bolju pripremljenost i usklađenost sa zakonskim normama;
- Angažovanju zaposlenih – Rad u organizaciji koja doprinosi nečemu višem od profita često povećava motivaciju i lojalnost zaposlenih.

U tom smislu, *UNSDGs* nisu samo moralno poželjni ciljevi, već i vrlo praktični alati za merenje i vođenje ka organizacijskoj izvrsnosti.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za definisanje i realizaciju napretka u ostvarivanju *UNSDGs* ciljeva se ne nalazi kod samo jedne osobe već je raspodeljena kroz različite nivoe, uz jasno liderstvo:

- Top-menadžment – postavlja strateški pravac i integriše *UNSDGs* u poslovnu misiju i dugoročne ciljeve. Njihova posvećenost šalje snažnu poruku celoj organizaciji;
- Odeljenje za održivost (ili *ESG* tim) – specijalizovani tim koji prati metrike, izrađuje *ESG* izveštaje, identifikuje prilike i rizike povezane sa održivim razvojem, i predlaže inicijative;
- Sektor ljudskih resursa – uključuje *UNSDGs* u razvoj kulture, obuku i angažovanje zaposlenih (na primer, kroz obuke o etici, raznolikosti ili odgovornom poslovanju);
- Operativni i projektni menadžeri – implementiraju ciljeve kroz konkretne aktivnosti u svakodnevnom radu: upravljanje resursima, otpadom, energijom, lancem snabdevanja, itd.
- Zaposleni u celini – u kulturi organizacione izvrsnosti, svi članovi tima razumeju svoje uloge u doprinosu održivosti i dobijaju alate i podršku za doprinos.

U najboljoj praksi postavlja se i odgovorna osoba – šampion održivosti ili direktor održivosti, koji ima zadatak da koordinira sve napore i obezbedi usklađenost s ciljevima.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDGs*) značajan je KPI održivosti. Ovi ciljevi pružaju globalni okvir za usklađivanje poslovnih strategija sa društvenim, ekološkim i ekonomskim

izazovima, omogućavajući organizaciji da meri svoj doprinos održivom razvoju. Praćenje napretka u ostvarivanju *UNSDGs* kroz relevantne KPI pomaže u postavljanju jasnih, merljivih i vremenski definisanih ciljeva, što omogućuje kontinualno unapređenje i bolju integraciju održivosti u sve aspekte poslovanja.

Takođe, usklađenost sa *UNSDGs* povećava kredibilitet organizacije kod kupaca, partnera i regulatora, otvara mogućnosti za nove investicije i saradnje, i doprinosi dugoročnoj otpornosti i konkurentnosti male organizacije. Implementacija KPI vezanih za ove ciljeve omogućava organizaciji da transparentno komunicira svoje rezultate i doprinos globalnim održivim ciljevima.

7.4.7 Pridržavanje principa cirkularne ekonomije

Pridržavanje principa cirkularne ekonomije je značajan indikator ključnih performansi održivosti.

Cirkularna ekonomija predstavlja ne samo održivu praksu već i jedan od najjasnijih pokazatelja organizacione izvrsnosti i strateške odgovornosti, jer se:

- Efikasno upravlja resursima – Organizacije koje implementiraju principe cirkularne ekonomije minimiziraju otpad, produžavaju životni vek proizvoda i smanjuju troškove kroz reciklažu, ponovnu upotrebu i obnovu resursa;
- Realizuju inovacije i konkurentska prednost – Prelazak sa linearnih na cirkularne modele često podstiče razvoj novih poslovnih modela, p/u – što direktno utiče na diferencijaciju na tržištu;
- Zadovoljavaju *ESG* zahtevi – Cirkularnost je važan deo kriterijuma za ocenu ekoloških i društvenih performansi, koji postaju sve značajniji za investitore i zakonodavce;
- Diže reputacija i društvena odgovornost – Pokazuje da organizacija ne teži samo profitu, već i dugoročnoj vrednosti za zajednicu i planetu;
- Omogućava merljivost i praćenje performansi – Cirkularni pokazatelji (kao što su procenat recikliranih materijala, produženi životni vek proizvoda ili smanjenje emisija kroz ponovnu upotrebu) mogu biti uvršteni u ključne indikatore performansi (KPI).

Organizacija koja uspešno implementira cirkularne principe zapravo pokazuje otpornost, inovativnost i strateški pristup – suštinske karakteristike izvrsnosti.

U izvrsnoj organizaciji uspostavljanje i pridržavanje principa cirkularne ekonomije je kolektivna odgovornost, ali uz jasno definisane vodeće uloge:

- Top-menadžment (npr. izvršni direktor, članovi uprave) – Postavljaju viziju i donose strateške odluke koje uključuju cirkularne principe u temeljne poslovne modele. Njihova podrška je ključna za sistemsku implementaciju;
- Direktor za održivost (*Chief Sustainability Officer*) – Ako organizacija ima ovu funkciju, ona obično predvodi inicijative povezane s cirkularnom ekonomijom, definiše ciljeve i KPI, i obezbeđuje njihovu integraciju u različite sektore;
- Odeljenje za istraživanje i razvoj – Ima značajnu ulogu u dizajnu p/u koji podržavaju cirkularnost – kroz eko-dizajn, upotrebu recikliranih materijala, ili kreiranje modela „proizvod kao usluga”;
- Odeljenje za nabavku i lanac snabdevanja – Uključeni su u odabir dobavljača koji prate održive prakse i u implementaciju sistema zatvorene petlje (npr. povrat ambalaže, reciklaža materijala);
- Proizvodne jedinice – Sprovode konkretne inicijative na terenu, kao što su ponovno korišćenje resursa, održavanje p/u, ili smanjenje otpada;
- Zaposleni kao pojedinci – Obuka i kultura preduzeća treba da motivišu sve članove organizacije da razmišljaju i deluju u skladu s principima cirkularnosti.

U dobro organizovanoj i izvrsnoj firmi često se formira i međufunkcionalni tim za cirkularnu transformaciju, koji povezuje ove aktere i omogućava sinergijsko delovanje.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti pridržavanje principa cirkularne ekonomije je značajan KPI održivosti. Cirkularna ekonomija podrazumeva optimizaciju upotrebe resursa kroz reciklažu, ponovnu upotrebu, smanjenje otpada i produženje životnog veka proizvoda, što direktno doprinosi smanjenju troškova i ekološkog otiska. Implementacija ovih principa pomaže malim organizacijama da uspostave održive poslovne modele, povećaju efikasnost resursa i pruže veću vrednost krajnjim korisnicima.

Primena cirkularnih principa može uključiti prelazak na reciklirane materijale, odabir ekološki odgovornih dobavljača, optimizaciju procesa proizvodnje i uvođenje servisa kao alternativu prodaji proizvoda, čime se smanjuje potreba za novim sirovinama. Sve to povećava konkurentsku prednost i održivost male organizacije na tržištu koje sve više zahteva odgovorno poslovanje.

7.4.8 Održivi krediti i finansiranje

Održivi krediti i racionalno finansiranje su značajni indikatori ključnih performansi održivosti.

Korišćenje održivih kredita i primena odgovornog i racionalnog finansiranja predstavljaju vrlo važne pokazatelje organizacione izvrsnosti i sve češće se uključuju u sistem merenja ključnih performansi (KPI), jer se stiče:

- Pristup kapitalu sa dodatnom vrednošću – Održivi (ili *ESG*) krediti često dolaze sa povoljnijim uslovima ako organizacija ispuni određene ciljeve vezane za ekologiju, društveni uticaj ili upravljanje. To nije samo finansijsko sredstvo – to je instrument promene;
- Poverenje investitora i partnera – Organizacije koje transparentno koriste sredstva u skladu sa održivim principima grade reputaciju poverenja kod investitora, banaka i zajednice;
- Usklađenost sa međunarodnim standardima – Korišćenje održivih finansijskih instrumenata signalizira da organizacija prati globalne smernice kao što su:
  - principi Ujedinjenih nacija za odgovorno investiranje;
  - zajednički standard Evropske unije koji definiše koje ekonomske aktivnosti se smatraju ekološki održivim;
  - princip zelenih obveznica.
- Poboljšanje internih procesa – Održiv finansijski pristup podstiče pažljivije upravljanje rizicima, racionalnu potrošnju resursa i dugoročnije planiranje, što direktno utiče na stabilnost i performanse;
- Merljivost kroz *ESG* metrike – Finansijski pokazatelji (npr. procenat održivog finansiranja u ukupnom portfoliju, emisije smanjene zahvaljujući investicijama, ostvareni *ESG* ciljevi kroz finansiranje) mogu se precizno pratiti i integrisati u KPI sisteme.

U vrhunskim organizacijama finansijski sektor nije samo „brojka”, već pokretač održive transformacije.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje održivih kredita i sprovođenje odgovornog i racionalnog finansiranja je jasno definisana, ali istovremeno i međufunkcionalna između:

- Finansijskog direktora, koji ima ključnu odgovornost za donošenje odluka o strukturi finansiranja, uključujući izbor održivih finansijskih instrumenata, nadgleda procenu rizika i koristi od *ESG* kredita, zelenih obveznica i sličnih mehanizama;
- Direktora za održivost, koji u saradnji sa finansijskim sektorom definiše održive ciljeve koji se mogu povezati sa uslovima kredita (npr. smanjenje emisije CO_2, povećanje energetske efikasnosti) i obezbeđuje da se ciljevi kredibilno prate i izveštavaju;
- Uprave i izvršnog odbora koji odobravaju dugoročnu strategiju održivog finansiranja i često postavljaju smernice za prihvatanje investicija koje donose ne samo finansijsku dobit već i ekološku i društvenu vrednost;

- Odeljenja za poslovnu kontrolu i finansijsku analizu, koje je zaduženo za razvoj i praćenje indikatora ključnih performansi koji prate efekat održivog finansiranja – uključujući eksternu i internu efikasnost sredstava;
- Pravnih i normativnih (inspekcijskih) službi koje obezbeđuju da su finansijski aranžmani u skladu sa zakonima i *ESG* standardima;
- Eksternih saradnika (npr. banke, revizori, savetnici), jer je učešće eksterne ekspertize često neophodno kako bi se validirala metodologija za merenje performansi i obezbedila transparentnost.

U organizaciji koja teži izvrsnosti finansije nisu samo brojke – one postaju alat strategije održivog rasta.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti krediti i racionalno finansiranje mogu biti značajni KPI održivosti jer omogućavaju efikasno upravljanje finansijskim resursima, što je ključno za dugoročnu stabilnost i rast. Održivo finansiranje podrazumeva pravilan odnos između zaduživanja i investicija, kao i selekciju kreditnih instrumenata koji podržavaju zelene i društveno odgovorne projekte. Time se obezbeđuje da finansijski resursi budu usmereni ka aktivnostima koje ne narušavaju održivost, već je dodatno podupiru.

Pored toga, transparentno i racionalno finansijsko upravljanje doprinosi poverenju investitora, partnera i drugih interesnih strana, a istovremeno smanjuje rizike povezane sa viškom duga ili lošim upravljanjem kapitalom. U tom smislu, KPI vezani za finansiranje, uključujući i upotrebu kredita, predstavljaju važan pokazatelj održivosti poslovanja male organizacije.

7.4.9 Raznolikost, uključenost (obuhvat) i jednakost

Raznolikost, uključenost (obuhvat) i jednakost su značajani indikatori ključnih performansi održivosti.

Raznolikost, uključenost i jednakost (poznate i kao *DEI – Diversity, Equity & Inclusion)* predstavljaju ključne stubove organizacione izvrsnosti i sve češće se smatraju indikatorima performansi sa konkretnim i merljivim uticajem na uspeh organizacije, zbog:
- Inovacija i donošenja odluka – Timovi sastavljeni od ljudi različitog porekla, iskustava i perspektiva donose kreativnija rešenja i bolje procenjuju rizike. Studije pokazuju da su raznoliki timovi u proseku inovativniji i profitabilniji;
- Angažovanosti i zadovoljstva zaposlenih – U okruženju naklonjenom obuhvatu i uključivanju raznolikosti, gde se svi osećaju prihvaćeno i poštovano, raste zadovoljstvo, motivacija i lojalnost, što direktno utiče na produktivnost;
- Pristupa talentima i tržištu rada – Organizacije koje promovišu jednakost i obuhvat raznolikosti privlače širi spektar talenata, što je posebno važno u eri borbe za kvalitetne kadrove;
- Usaglašenosti sa *ESG* (ekološke, društvene i upravljačke metrike) i *SDG* (ciljevi održivog razvoja) standardima – *DEI* politike su integralni deo društvenog segmenta *ESG* okvira, i povezane su sa *SDG* ciljem 5 (rodna ravnopravnost) i ciljem 10 (smanjenje nejednakosti);
- Imidža i reputacije – Potrošači, partneri i investitori sve više vrednuju organizacije koje se jasno i autentično zalažu za raznolikost i pravdu;
- Merljivosti kao KPI – Indikatori poput rodne ili etničke raznolikosti po hijerarhijskim nivoima, razlike u platama, zastupljenosti ugroženih grupa i rezultata istraživanja o kulturi uključivosti, postaju standardni delovi KPI sistema.

Dakle, *DEI* nije samo „etička vrednost” – to je strategijski pristup visokih performansi koji gradi otpornu i dugoročno uspešnu organizaciju.

U izvrsnoj organizaciji podsticanje raznolikosti, uključenosti i jednakosti (*DEI – Diversity, Equity & Inclusion*) nije zadatak samo jednog odeljenja – to je sistemski pristup koji uključuje više nivoa odgovornosti:

- Top-menadžment i izvršni odbor postavljaju ton kulture organizacije. Njihova otvorena i javna posvećenost *DEI* vrednostima ima presudan uticaj na sve ostale nivoe;
- Direktor za ljudske resurse i/ili *DEI* menadžer direktno su odgovorni za kreiranje i sprovođenje strategija koje obuhvataju raznolikost u zapošljavanju, jednak pristup razvoju i promovisanje kulture obuhvata raznolikosti i jednakosti;
- Lideri timova i srednji menadžment imaju ključnu ulogu u svakodnevnoj primeni *DEI* principa – od zapošljavanja do komunikacije u timu. Njihova podrška često pravi razliku između površinskog i autentičnog pristupa obuhvatu i uključenosti raznolikosti i jednakosti;
- Odeljenje za komunikacije i korporativne vrednosti zaduženo je za dosledno interno i eksterno saopštavanje vrednosti jednakosti, često kroz edukativne kampanje, izveštavanje ili osnaživanje zaposlenih da budu saveznici u *DEI* inicijativama;
- Zaposleni i radne grupe koje okupljaju ljude različitih identiteta služe kao izvor uvida, saveta i podrške za poboljšanje inkluzivnosti (obuhvata i uključenosti) u praksi;
- Upravljanje rizicima i etika pomažu u praćenju potencijalne pristrasnosti, diskriminacije i uspostavljaju mehanizme za bezbedno prijavljivanje problema.

U suštini, *DEI* se ne „delegira” – ono se ugrađuje u srž organizacije, kao deo njene kulture i strategije.

Za **malu organizaciju** koja teži izvrsnosti raznolikost, uključenost i jednakost (engl. Diversity, Equity, Inclusion - DEI) značajni su KPI održivosti. Negovanje kulture koja podstiče raznolikost različitih talenata, stavova, perspektiva i veština doprinosi kreativnosti, inovacijama i boljem rešavanju problema. Uključivanje i stvaranje ravnopravnih uslova za sve zaposlene jača osećaj pripadnosti i motivaciju, što pozitivno utiče na ukupne poslovne rezultate.

Mala organizacija koja prati ove KPI pokazuje posvećenost socijalnoj odgovornosti i izgradnji inkluzivnog okruženja, što je sve važnije i za konkurentnost na tržištu, kao i za izgradnju poverenja kod klijenata i partnera. Strategije vezane za raznolikost, jednakost i uključenost doprinose i boljem upravljanju ljudskim resursima kroz razvoj različitih grupa podrške i programa za ravnopravnost.

7.5 Mere za predviđanje budućnosti

Mere za predviđanje budućnosti su interni i eksterni vodeći indikatori koji predviđaju buduće performanse povezane sa novim trendovima, izazovima i prilikama u ekosistemu.

Mere za predviđanje budućnosti se identifikuju korišćenjem podataka, statističkih algoritama i tehnika mašinskog učenja koje analiziraju istorijske i trenutne informacije da bi se napravila predviđanja o budućim trendovima, ponašanjima i ishodima.

Ako organizacije identifikuju spoljašnje vodeće indikatore, pažnja treba da bude usmerena na uticaj na rezultate i performanse organizacije.

Spoljašnji vodeći indikatori se mogu izvesti iz:

- *analitike podataka i mašinskog učenja;*
- *istraživanja tržišta;*
- *ekonomskih indikatora (pokazatelja);*
- *tehnoloških trendova;*
- *demografskih analiza;*
- *promena ponašanja;*
- *praćenja životne sredine;*
- *optimizacije lanca snabdevanja;*

- *veštačke inteligencije;*
- *potrebe za energijom.*

7.5.1 Analitika podataka i mašinsko učenje

Izvrsna organizacija može izvesti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći analitiku podataka i mašinsko učenje, pod uslovom da pravilno integriše i analizira relevantne izvore podataka.

Proces funkcioniše kroz:

- Integraciju spoljašnjih podataka: Kombinovanjem internih podataka (prodaja, proizvodnja, finansije) sa spoljašnjim izvorima (tržišni trendovi, ekonomski indikatori, ponašanje potrošača), organizacije dobijaju širu i dublju perspektivu faktora koji utiču na poslovanje;
- Mašinsko učenje i *AI*: Savremeni alati za analitiku i mašinsko učenje omogućavaju analizu velikih količina podataka, identifikaciju obrazaca i trendova koje ljudi često ne mogu da uoče. Ovi alati mogu automatski prepoznati vodeće indikatore i koristiti ih za preciznije prognoze;
- Identifikaciju vodećih indikatora: Za razliku od zaostalih indikatora koji mere prošle performanse, vodeći indikatori predviđaju buduće promene. Identifikacija i praćenje ovih indikatora omogućavaju organizacijama da prepoznaju prilike i rizike pre nego što se manifestuju.

Praktične koristi i primeri:

- Poboljšana tačnost prognoza: Integracija spoljašnjih podataka i primena *AI* dovode do značajnog povećanja preciznosti prognoza, što omogućava bolje planiranje i alokaciju resursa;
- Brža reakcija na promene: Korišćenjem analize u realnom vremenu, organizacije mogu brže reagovati na promene na tržištu i prilagoditi svoje strategije;
- Analizom podataka o potrošačkim trendovima i ekonomskim indikatorima, moguće je:
  - predvideti pad prodaje i pravovremeno prilagođvanje poslovnih odluka, izbegavajući značajne gubitke;
  - unaprediti tačnost prognoza i povećati profitabilnost nakon što se integrišu spoljašnji i interni podaci kroz *AI* platformu.

Za izvođenje spoljašnih vodećih indikatora za predviđanje budućnosti u izvrsnoj organizaciji odgovornost je raspodeljena na više ključnih uloga, ali centralnu ulogu imaju sledeći profili:

- Analitičari podataka: Oni su odgovorni za prikupljanje, obradu i analizu podataka iz različitih izvora, uključujući spoljašnje izvore. Analitičari identifikuju ključne obrasce i trendove, rade izveštaje i vizualizacije, i saopštavaju nalaze menadžmentu;
- Stručnjaci za nauku o podacima: Ovi stručnjaci razvijaju modele predviđanja i koriste napredne tehnike mašinskog učenja za analizu velikih skupova podataka, uključujući spoljašnje indikatore. Njihova uloga je da otkriju dublje uvide i omoguće preciznije prognoze;
- Menadžeri analitike: Oni koordiniraju rad analitičkih timova i timova za nauku o podacima, usklađuju aktivnosti sa poslovnim ciljevima i obezbeđuju pravovremenu isporuku rezultata;
- Rukovodilac podataka i rukovodilac analitike: Na najvišem nivou, ove rukovodeće pozicije su odgovorne za strategiju upravljanja i analize podataka na nivou cele organizacije, uključujući definisanje procesa za identifikaciju i korišćenje spoljašnjih vodećih indikatora.

Pored navedenih, važnu ulogu imaju i inženjeri podataka, koji obezbeđuju infrastrukturu i pripremu podataka, kao i menadžment koji donosi strateške odluke na osnovu analitičkih izveštaja.

Dakle, iako je operativna odgovornost često na analitičarima i stručnjacima nauke o podacima, strateška i koordinaciona odgovornost pripada menadžerima analitike i rukovodiocima za podatke, dok konačne odluke donosi najviši menadžment organizacije.

Mala organizacija može koristiti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti kroz analitiku podataka i mašinsko učenje. Korišćenjem naprednih tehnologija za obradu velikih skupova podataka, organizacije mogu identifikovati trendove i obrasce koji prethode promenama u tržišnom okruženju, potrošačkom ponašanju, konkurenciji i drugim ključnim faktorima poslovanja. Ovi indikatori pomažu u donošenju pravovremenih i informisanih odluka, poboljšavajući fleksibilnost i adaptabilnost organizacije.

Analitika podataka i mašinsko učenje omogućavaju maloj organizaciji da integriše različite izvore podataka, automatizuje procese predviđanja, te pruži realistične i dinamične uvide u buduće događaje. To je posebno važno u uslovima povećane kompleksnosti i brzih promena na tržištu, gde tradicionalni pokazatelji nisu dovoljni za pravovremeno reagovanje.

7.5.2 Istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta je jedan od metoda dobijanja spoljašnjih vodećih indikatora za predviđanje budućnosti.

Izvrsna organizacija može izvesti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti kroz direktno istraživanje tržišta, pod uslovom da sistematski integriše ove aktivnosti u svoje strateško planiranje i analizira relevantne izvore podataka koristeći:

- Mehanizme direktnog istraživanja tržišta:
  - Identifikacija potrošačkih trendova: Direktna anketa, fokus grupe i opažanje ponašanja k/k omogućavaju otkrivanje promena u potrebama, sklonostima, modi, i nezadovoljstvima, što predstavlja vodeći indikator za buduću potražnju;
  - Praćenje konkurencije: Analiza ponude, promocija i strategija konkurenata pruža uvid u tržišne promene i potencijalne pretnje, što je kritično za proaktivno planiranje;
  - Pregled makro-okruženja: Istraživanje ekonomskih, tehnoloških i normativnih (inspekcijskih) trendova (npr. promene zakona ili tehnoloških inovacija) otkriva spoljašnje faktore koji će uticati na poslovanje.
- Organizacioni preduslovi za uspeh:
  - Stalna istraživačka aktivnost: Kontinuirano prikupljanje podataka;
  - Interdisciplinarna saradnja: Uključivanje marketinga, prodaje i timova za projektovanje i razvoj u dizajn istraživanja, obezbeđuje da se prikupe relevantni podaci za različite sektore organizacije;
  - Integracija sa analitičkim sistemima: Povezivanje istraživačkih nalaza sa internim podacima (prodaja, zaliha) putem *AI* alata omogućava kreiranje modela predviđanja.

Direktno istraživanje tržišta je moćan alat za izvođenje spoljašnjih vodećih indikatora, ali zahteva strukturnu integraciju u organizaciju, kontinuitet i upotrebu naprednih analitičkih tehnika. Ovo omogućava izvrsnim organizacijama ne samo da reaguju na trenutne uslove već i anticipiraju buduće scenarije.

Odgovornost za izvođenje istraživanja tržišta za predviđanje budućnosti u izvrsnoj organizaciji najčešće je dodeljena sledećim stručnjacima i odeljenjima:

- Marketing tim i menadžeri istraživanja tržišta: Oni planiraju, organizuju i sprovode istraživanja tržišta, uključujući prikupljanje i analizu podataka o potrošačima, konkurenciji i tržišnim trendovima. Njihova uloga je da identifikuju relevantne informacije koje mogu služiti kao vodeći indikatori za buduće poslovne odluke;
- Specijalizovani istraživački timovi ili agencije: Neke organizacije angažuju interne ili eksterne stručnjake, odnosno agencije specijalizovane za istraživanje tržišta, koje metodološki pristupaju definisanju problema, prikupljanju i analizi podataka, te pružaju uvide za donošenje odluka;

- Menadžment i strateški timovi: Oni koriste rezultate istraživanja tržišta za donošenje strateških odluka i integraciju nalaza u poslovne procese i planove za budućnost;
- Odeljenje za razvoj p/u i inovacije: U nekim slučajevima, ovaj tim učestvuje u istraživanju tržišta kako bi razumeo potrebe k/k i predvideo buduće zahteve tržišta.

U praksi je istraživanje tržišta interdisciplinarna aktivnost koja zahteva koordinaciju između marketinga, analitike, menadžmenta i ponekad eksternih partnera. Kvalitet i pouzdanost istraživanja zavise od stručnosti i odgovornosti ljudi koji ga sprovode, bilo da su to interni zaposleni ili angažovane agencije.

Primarna odgovornost za izvođenje istraživanja tržišta u izvrsnoj organizaciji leži na marketing odeljenju i menadžerima istraživanja tržišta, uz podršku specijalizovanih istraživačkih timova ili agencija, dok menadžment koristi dobijene uvide za predviđanje budućnosti i donošenje odluka.

Mala organizacija može koristiti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti kroz analitiku podataka i mašinsko učenje. Korišćenjem naprednih tehnologija za obradu velikih skupova podataka, organizacije mogu identifikovati trendove i obrasce koji prethode promenama u tržišnom okruženju, potrošačkom ponašanju, konkurenciji i drugim ključnim faktorima poslovanja. Ovi indikatori pomažu u donošenju pravovremenih i informisanih odluka, poboljšavajući fleksibilnost i adaptabilnost organizacije.

Analitika podataka i mašinsko učenje omogućavaju maloj organizaciji da integriše različite izvore podataka, automatizuje procese predviđanja, te pruži realistične i dinamične uvide u buduće događaje. To je posebno važno u uslovima povećane kompleksnosti i brzih promena na tržištu, gde tradicionalni pokazatelji nisu dovoljni za pravovremeno reagovanje.

7.5.3 Ekonomski indikatori (pokazatelji)

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći ekonomske indikatore (pokazatelje).

Obrazloženje:
- Vodeći ekonomski indikatori su specifični pokazatelji koji predviđaju buduće ekonomske trendove i promene u poslovnom okruženju, kao što su kamatne stope, krivulja prinosa, cene akcija, indeksi pouzdanosti i drugi indikatori pouzdanosti. Oni služe kao signali o smeru u kojem će se ekonomija kretati i mogu se koristiti za anticipiranje promena u potražnji, investicijama i drugim ključnim poslovnim parametrima;
- Primena u organizacijama: Organizacije koje prate i analiziraju ove spoljašnje ekonomske indikatore mogu bolje planirati svoje resurse, prilagoditi strategije i pravovremeno reagovati na promene u tržišnim uslovima. Time se povećava preciznost njihovih prognoza i odluka, što je ključni element izvrsnosti u upravljanju;
- Vrednost predviđanja: Istraživanja pokazuju da indikatori pouzdanosti i drugi ekonomski pokazatelji imaju značajnu statističku vezu sa budućim makroekonomskim kretanjima, što ih čini relevantnim i pouzdanim za predviđanje budućnosti;
- Praktični primeri: Vlade i velike kompanije često koriste ove indikatore za kreiranje politika i strategija jer oni predstavljaju rani signal promena u ekonomskom ciklusu, omogućavajući proaktivno donošenje odluka.

Izvrsna organizacija može i treba da koristi spoljašnje ekonomske vodeće indikatore kao deo svojih alata za predviđanje budućnosti, jer oni pružaju vredne uvide o budućim ekonomskim uslovima i pomažu u donošenju strateških odluka koje vode ka održivom uspehu.

Odgovornost za korišćenje ekonomskih indikatora (pokazatelja) za predviđanje budućnosti u izvrsnoj organizaciji obično je dodeljena sledećim ulogama:
- Ekonomskim analitičarima i ekonomistima: Oni su ključni stručnjaci koji prate ekonomske trendove, analiziraju ekonomske pokazatelje i razvijaju modele za predviđanje budućih

kretanja. Njihova uloga je da interpretiraju spoljašnje ekonomske indikatore i pruže relevantne uvide organizaciji;
- Odseku za strateško planiranje i analitiku: Ovi timovi koriste ekonomske analize za kreiranje dugoročnih strategija i donošenje odluka. Oni integrišu ekonomske podatke sa internim informacijama kako bi predvideli buduće poslovne uslove;
- Menadžmentu i rukovodiocima: Na višem nivou, menadžment je odgovoran za donošenje odluka na osnovu ekonomskih indikatora i preporuka analitičkih timova. Oni definišu pravce poslovanja i prilagođavaju strategije u skladu sa predviđanjima;
- Šefu finansija i šefu podataka: Ove rukovodeće pozicije često koordiniraju aktivnosti vezane za prikupljanje, analizu i primenu ekonomskih podataka u organizaciji.

Primarna odgovornost leži na ekonomistima i analitičarima koji obrađuju i interpretiraju ekonomske indikatore, dok menadžment i strateški timovi koriste te uvide za donošenje odluka i planiranje budućnosti organizacije.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može koristiti ekonomske indikatore (pokazatelje) kao spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti. Ekonomski indikatori poput bruto domaćeg proizvoda (BDP), indeksa poslovnih aktivnosti (*PMI*), indeksa proizvođačkih cena (*PPI*), indeksa potrošačkih cena (CPI) i drugih kratkoročnih i dugoročnih ekonomskih pokazatelja služe kao signalni sistemi koji najavljuju promene u ekonomskom okruženju. Korišćenjem ovih indikatora mala organizacija može pravovremeno prilagoditi svoje poslovne strategije, procese i resurse kako bi odgovorila na predstojeće ekonomske trendove i izbegla rizike ili iskoristila prilike.

Ovi indikatori pomažu u analizi tržišnih uslova, potrošačkog poverenja, inflacionih kretanja, promena u proizvodnji i potražnji, što su ključni faktori za planiranje, donošenje odluka i dugoročnu održivost poslovanja male organizacije.

7.5.4 Tehnološki trendovi

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz tehnoloških trendova.

To se radi preko:
- Praćenja tehnoloških trendova kao vodećih indikatora**,** pri čemu tehnologije poput uvođenja 5G mreža, razvoja veštačke inteligencije, tehnologija interneta stvari, autonomnih vozila, proširene i virtuelne stvarnosti, predstavljaju signale budućih promena u poslovnom i društvenom okruženju. Praćenjem ovih trendova, organizacije mogu anticipirati nove prilike i rizike, kao i promene u potražnji i konkurenciji;
- Primene u predviđanju: Korišćenjem analitike podataka i mašinskog učenja, organizacije mogu pratiti razvoj i usvajanje ovih tehnologija, identifikovati obrasce i pravovremeno prilagoditi svoje poslovne modele i strategije. Na primer, povećanje upotrebe *AI* u velikim kompanijama ili rast broja povezanih internet uređaja može biti pokazatelj ubrzane digitalne transformacije;
- Transformacije poslovanja: Vodeći analitičari ističu da će tehnološki trendovi u narednim godinama transformisati industrije kroz automatizaciju, održivost, sigurnost i integraciju čoveka i mašine, što je ključ za održavanje konkurentske prednosti.

Izvrsna organizacija može i treba koristiti spoljašnje tehnološke trendove kao vodeće indikatore za predviđanje budućnosti, jer oni pružaju rane signale o promenama u tehnologiji i tržištu koje će oblikovati poslovne prilike i izazove. Integracija ovih indikatora u analitičke i strateške procese omogućava proaktivno donošenje odluka i dugoročnu konkurentnost.

Odgovornost za korišćenje tehnoloških trendova za predviđanje budućnosti u izvrsnoj organizaciji obično je dodeljena sledećim pojedincima i timovima:

- Šefovima tehnologija ili direktoru tehnologije: Ove rukovodeće pozicije imaju ključnu ulogu u praćenju tehnoloških trendova, evaluaciji njihovog potencijala i integraciji novih tehnologija u poslovnu strategiju organizacije;
- Timu za inovacije i projektovanje i razvoju p/u: Ovi timovi aktivno prate nove tehnološke trendove, eksperimentišu sa novim rešenjima i predlažu inovacije koje mogu unaprediti poslovanje i konkurentsku prednost;
- IT i digitalnim timovima: Odgovorni su za implementaciju tehnoloških rešenja i održavanje tehnološke infrastrukture, kao i za praćenje relevantnih tehnoloških promena koje mogu uticati na organizaciju;
- Strateškim timovima i menadžmentu: Oni koriste uvide o tehnološkim trendovima za donošenje dugoročnih poslovnih odluka i prilagođavanje strategije;
- Specijalistima za analitiku i podatke: Pomažu u prikupljanju i analizi podataka o tehnološkim trendovima, koristeći alate mašinskog učenja i analitike za identifikaciju relevantnih indikatora.

Odgovornost je interdisciplinarna i obuhvata rukovodioce tehnologije, timove za inovacije, IT stručnjake, analitičare i menadžment. Oni zajedno obezbeđuju da se tehnološki trendovi pravilno prate, analiziraju i koriste za predviđanje budućnosti i donošenje strateških odluka u izvrsnoj organizaciji.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći tehnološke trendove. Identifikacija i analiza aktuelnih tehnoloških inovacija kao što su Internet stvari (IoT), veštačka inteligencija i mašinsko učenje, blockchain, cloud computing i održive zelene tehnologije, omogućava organizaciji da anticipira promene u poslovnom okruženju i tržišnim zahtevima. Ovo predviđanje pomaže malim organizacijama da razviju fleksibilne strategije, unaprede proizvodne procese, povećaju angažman kupaca i zadobiju konkurentsku prednost.

Kroz analitiku podataka i praćenje indikatora povezanih sa usvajanjem novih tehnologija, mala organizacija može pravovremeno reagovati na izazove i prilike, smanjujući rizike i povećavajući efikasnost poslovanja. Ovakav pristup postaje ključan u savremenom dinamičnom okruženju i pruža pravu vrednost za dugoročnu održivost i inovativnost male organizacije.

7.5.5 Demografske analize

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći i demografske analize.

Obrazloženje:
- Demografski pokazatelji kao što su starosna struktura stanovništva, stopa nataliteta, mortaliteta, migracioni saldo i očekivano trajanje života predstavljaju ključne podatke koji opisuju prirodno kretanje stanovništva i njegove promene;
- Vodeći indikatori dobijeni iz demografskih analiza omogućavaju predviđanje budućih društvenih i ekonomskih trendova, kao što su starenje stanovništva, promene u radno sposobnoj populaciji i migracioni tokovi, koji direktno utiču na tržište rada, potrošačke obrasce i potrebe za uslugama;
- Strategijsko planiranje u organizacijama može koristiti ove indikatore za prilagođavanje p/u i poslovnih modela novim demografskim uslovima, kao i za anticipaciju izazova poput smanjenja radno sposobnog stanovništva ili povećanja potražnje za uslugama za stariju populaciju;
- Empirijski dokazi pokazuju da pravovremeno prepoznavanje i analiza demografskih promena omogućavaju bolje usklađivanje ponude i potražnje u ekonomiji, što doprinosi održivom rastu i konkurentskoj prednosti.

Izvrsna organizacija može i treba koristiti demografske analize kao spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti, jer oni pružaju ključne uvide o promenama u

stanovništvu koje imaju dugoročne implikacije na tržište, ekonomiju i društvo. Integracija ovih indikatora u analitičke i strateške procese omogućava proaktivno donošenje odluka i prilagođavanje budućim uslovima.

Odgovornost za korišćenje demografskih analiza za predviđanje budućnosti u izvrsnoj organizaciji najčešće pripada sledećim subjektima i ulogama:

- Sektor društvenih statistika i demografskih analiza unutar organizacije ili državnih institucija (kao što je Republički zavod za statistiku Srbije) koji obavlja stručne poslove prikupljanja, obrade i analize demografskih podataka, izrade projekcija stanovništva i demografskih indikatora. Ovaj sektor ima ključnu ulogu u pružanju relevantnih demografskih podataka i analiza koje organizacije mogu koristiti;
- Interni analitički timovi u organizaciji, koji integrišu demografske podatke u svoje modele za predviđanje budućih trendova i donošenje strateških odluka. To mogu biti timovi za strateško planiranje, analitiku podataka ili istraživanje tržišta;
- Menadžment i strateški timovi koji koriste demografske uvide za prilagođavanje poslovnih strategija i planiranje budućeg razvoja;
- Spoljni stručnjaci i istraživačke institucije koji mogu pružati dodatne analize i ekspertizu o demografskim trendovima i njihovim implikacijama.

Primarna odgovornost za prikupljanje i analizu demografskih podataka leži na specijalizovanim statističkim i demografskim sektorima unutar državnih ili relevantnih institucija, dok u samoj organizaciji odgovornost za korišćenje ovih analiza za predviđanje budućnosti imaju analitički timovi i menadžment. Saradnja sa eksternim stručnjacima dodatno doprinosi kvalitetu i relevantnosti demografskih predviđanja.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći demografske analize. Demografski indikatori kao što su promena broja stanovnika, starosna struktura, migracije, stopa fertiliteta i mortaliteta pružaju važne uvide o promenama u ciljnim tržištima i dostupnosti radne snage. Proučavanjem ovih podataka, mala organizacija može anticipirati društvene i ekonomske trendove koji će uticati na potražnju, radnu snagu i druge ključne resurse, što je ključno za strateško planiranje i prilagođavanje poslovnih modela.

Demografske analize takođe pomažu u razumevanju regionalnih razlika, urbanizacije i socio-ieekonomskih promena, što može uticati na odluke o lokaciji poslovanja, marketinškim strategijama i razvoju proizvoda. Time se obezbeđuje da mala organizacija bude spremna za buduće izazove i prilike koji proizilaze iz demografskog okruženja.

7.5.6 Promena ponašanja

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz promena ponašanja, ali to zahteva sistematski pristup i korišćenje odgovarajućih metoda i alata.

Objašnjenje:

- Izvrsna organizacija se zasniva na upravljanju koje je usmereno na strategiju, planiranje, ljude, partnere, resurse i procese, što omogućava holistički pristup analizi i predviđanju budućih trendova i promena ponašanja;
- Promene ponašanja, naročito u složenim i dinamičnim okruženjima, mogu se pratiti kroz spoljnje vodeće indikatore koji služe kao pokazatelji budućih događaja ili trendova. Takvi indikatori se često izvode iz podataka o promenama u ponašanju k/k, tržišta ili drugih relevantnih aktera;
- Organizacije koje su izvrsne u upravljanju koriste različite metode predviđanja, uključujući analizu scenarija i anticipativni menadžment, koji omogućavaju identifikaciju i pravovremenu reakciju na potencijalne promene i rizike;

- Ključni uslov za uspešno izvođenje spoljnjih vodećih indikatora jeste posedovanje adekvatnih i pravovremenih podataka, kao i sposobnost njihove analize i interpretacije u kontekstu strateškog upravljanja;
- Takođe, organizacije koje teže izvrsnosti uvode sisteme za praćenje pokazatelja uspešnosti i redovne evaluacije, što doprinosi fleksibilnosti i prilagodljivosti u predviđanju i reagovanju na buduće promene.

Izvrsna organizacija može uspešno izvesti spoljnje vodeće indikatore iz promena ponašanja ako integriše strateško upravljanje, prikupljanje i analizu relevantnih podataka, kao i anticipativne metode menadžmenta za pravovremeno predviđanje budućnosti.

U organizaciji je za korišćenje promena ponašanja u svrhu predviđanja budućnosti najodgovorniji menadžment, odnosno lideri promena i rukovodioci koji upravljaju procesima promena:
- Lider promena ima ključnu ulogu u upravljanju promenama, što uključuje praćenje i korišćenje promena ponašanja kao izvora informacija za predviđanje budućih trendova i uspešnosti organizacionih promena;
- Članovi upravnih i izvršnih odbora, kao i menadžeri, usklađuju svoje aktivnosti sa principima korporativnog upravljanja i poslovne etike, što podrazumeva odgovornost za strateško donošenje odluka zasnovanih na analizama promena u organizacionom okruženju;
- Upravljanje promenama podrazumeva sistematsko prikupljanje, analizu i korišćenje podataka o ponašanju unutar i izvan organizacije, što je deo menadžerskih funkcija i odgovornosti u okviru organizacione strukture.

Odgovornost za korišćenje promena ponašanja za predviđanje budućnosti u izvrsnoj organizaciji leži prvenstveno na rukovodećim strukturama, posebno na liderima promena i menadžmentu koji su zaduženi za upravljanje promenama i strateško planiranje.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći promene u ponašanju kao osnovu. Promene u ponašanju potrošača, zaposlenih i drugih interesnih grupa mogu biti indikatori koji ukazuju na nadolazeće trendove i prilike ili rizike u poslovnom okruženju. Analizom ovih promena, organizacija može pravovremeno prilagoditi svoje strategije, proizvode i usluge, kao i interne procese.

Promene ponašanja, bilo da su socijalne, psihološke ili potrošačke, odražavaju šire društvene trendove i ukazuju na promene u potražnji, preferencijama ili potrebama koje su ključne za budući razvoj. Koristeći ove informacije kao vodeće indikatore, mala organizacija može poboljšati svoju agilnost i konkurentnost, kao i doprineti održivosti poslovanja u dinamičnom okruženju.

7.5.7 Praćenja životne sredine

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz praćenja životne sredine.

Indikatori (pokazatelji) su najefikasniji oblik za praćenje promena i ostvarivanja ciljeva u oblasti životne sredine. Oni omogućavaju analizu trendova i identifikaciju potencijalnih rizika ili prilika, što je osnova za strateško planiranje i predviđanje budućih događaja.

Savremene organizacije koriste analitičke metode, uključujući praćenje različitih činilaca životne sredine (vazduh, voda, zemljište, biljni i životinjski svet), kako bi kroz stratešku analizu, usmeravanje i kontrolu, donosile odluke o budućnosti na bazi činjenica. Ovi procesi uključuju i izradu strategija na osnovu prikupljenih i analiziranih indikatora.

Praćenje životne sredine omogućava izgradnju sistema ranog upozoravanja, koji koristi spoljne vodeće indikatore za identifikaciju potencijalnih promena ili pretnji.

Organizacije prate izjave, postupke i ponašanja relevantnih aktera, kao i eksterne signale (npr. promene u zakonodavstvu, nove tehnologije, promene kod konkurencije), kako bi na vreme detektovale promene i reagovale na njih.

Upotreba strateškog predviđanja, koje se zasniva na sistematskom istraživanju indikatora životne sredine, omogućava organizacijama da anticipiraju buduće izazove i prilike, što je ključno za održivi razvoj i tranziciju ka održivijim praksama.

Izvrsna organizacija koja sistematski prati životnu sredinu i koristi savremene analitičke metode može uspešno izvesti spoljnje vodeće indikatore. Ti indikatori služe kao osnova za predviđanje budućih događaja, identifikaciju rizika i prilika, kao i za donošenje strateških odluka koje doprinose održivom razvoju i konkurentnosti na tržištu.

U organizaciji je za korišćenje praćenja životne sredine u svrhu predviđanja budućnosti najčešće odgovoran koordinator za zaštitu životne sredine i bezbednost ili slična funkcija koja se bavi identifikacijom rizika, razvojem planova i sprovođenjem mera zaštite životne sredine. Najviše rukovodstvo organizacije ima ključnu ulogu u uspostavljanju i održavanju politike zaštite životne sredine, što uključuje i praćenje indikatora i donošenje strateških odluka na osnovu tih podataka.

U okviru sistema menadžmenta zaštite životne sredine (npr. prema standardu ISO 14001), odgovornost je jasno definisana kroz procese identifikacije, kontrole i smanjenja uticaja na životnu sredinu, što podrazumeva uključivanje viših rukovodilaca, menadžera zaštite životne sredine i zaposlenih koji su obučeni za sprovođenje ovih aktivnosti.

Na državnom i normativnom (inspekcijskom) nivou nadležna ministarstva i agencije za zaštitu životne sredine imaju odgovornost za nadzor i koordinaciju aktivnosti zaštite životne sredine, što može uključivati i saradnju sa organizacijama u cilju praćenja i predviđanja budućih trendova.

Dakle, u izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje praćenja životne sredine za predviđanje budućnosti leži prvenstveno na:
- koordinatoru ili menadžeru za zaštitu životne sredine;
- najvišem rukovodstvu koje donosi politiku i strateške odluke;
- timovima unutar sistema menadžmenta zaštite životne sredine (EMS),

uz podršku i regulaciju nadležnih državnih organa i agencija.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može koristiti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti kroz praćenje životne sredine. Indikatori vezani za kvalitet vazduha, vode, zemljišta, emisije štetnih gasova, potrošnju prirodnih resursa, kao i pokazatelji biodiverziteta i uticaja na ljudsko zdravlje pružaju važne uvide o stanju i trendovima životne sredine. Praćenjem ovih indikatora, organizacija može anticipirati regulatorne promene, ekološke rizike i prilike za unapređenje svojih održivih praksi.

Ovakvi indikatori omogućavaju maloj organizaciji da razvije proaktivne strategije za smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu, unapredi efikasnost resursa i poveća svoju ekološku odgovornost, što je ključno za dugoročnu održivost i konkurentnost. Implementacijom ovih pokazatelja u svoje sisteme izveštavanja i donošenje odluka, mala organizacija pokazuje visok nivo odgovornosti prema životnoj sredini i društvu u celini.

7.5.8 Optimizacije lanaca snabdevanja

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz optimizacije lanca snabdevanja.

Optimizacija lanca snabdevanja uključuje prikupljanje i analizu podataka o svim relevantnim procesima i učesnicima u lancu, što omogućava identifikaciju rizika, prilika i trendova koji utiču na buduće performanse organizacije.

Kroz sistemsku analizu rizika i saradnju sa dobavljačima, organizacija prikuplja interne i eksterne informacije koje služe kao osnova za donošenje strateških odluka i predviđanje promena u poslovnom okruženju. Efikasno upravljanje lancem snabdevanja, koje podrazumeva dinamičnost, fleksibilnost i sposobnost brzog reagovanja na promene, omogućava pravovremeno uočavanje signala tržišnih i operativnih promena, što su ključni spoljnji vodeći indikatori za budućnost.

Takođe, indikatori performansi lanca snabdevanja, kao što su kvalitet procesa logistike, vreme isporuke, upravljanje zalihama i odnosi sa kupcima, mogu ukazivati na potencijalne probleme ili prilike, što omogućava organizaciji da anticipira buduće izazove i prilagodi svoje strategije.

Optimizacija lanca snabdevanja pruža izvrsnoj organizaciji relevantne spoljnje vodeće indikatore koji se mogu koristiti za predviđanje budućih trendova i donošenje pravovremenih poslovnih odluka.

U organizaciji je za korišćenje optimizacije lanca snabdevanja u svrhu predviđanja budućnosti najodgovorniji direktor lanca snabdevanja ili menadžer lanca snabdevanja. Ove osobe imaju ključnu ulogu u strateškom planiranju, koordinaciji i optimizaciji svih aktivnosti u lancu snabdevanja, uključujući prikupljanje i analizu podataka koji služe za donošenje odluka i predviđanje budućih trendova.

Menadžer lanca snabdevanja nadgleda procese od nabavke sirovina do isporuke gotovih p/u, usklađujući aktivnosti sa širim poslovnim ciljevima organizacije. On ili ona koristi napredne tehnologije poput veštačke inteligencije, mašinskog učenja i ERP (Enterprise Resource Planning) sistema za analitiku i predviđanje potražnje, što omogućava pravovremeno reagovanje na promene u tržišnim uslovima.

Pored menadžera ili direktora lanca snabdevanja, uloga može uključivati i saradnju sa drugim odeljenjima kao što su finansije, prodaja i marketing, kao i logističkim operaterima, kako bi se obezbedila efikasna koordinacija i integracija svih procesa u lancu snabdevanja.

Dakle, odgovornost za korišćenje optimizacije lanca snabdevanja za predviđanje budućnosti izvrsne organizacije prvenstveno leži na direktoru ili menadžeru lanca snabdevanja, uz podršku relevantnih timova i tehnologija.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može koristiti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti kroz praćenje životne sredine. Indikatori vezani za kvalitet vazduha, vode, zemljišta, emisije štetnih gasova, potrošnju prirodnih resursa, kao i pokazatelji biodiverziteta i uticaja na ljudsko zdravlje pružaju važne uvide o stanju i trendovima životne sredine. Praćenjem ovih indikatora, organizacija može anticipirati regulatorne promene, ekološke rizike i prilike za unapređenje svojih održivih praksi.

Ovakvi indikatori omogućavaju maloj organizaciji da razvije proaktivne strategije za smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu, unapredi efikasnost resursa i poveća svoju ekološku odgovornost, što je ključno za dugoročnu održivost i konkurentnost. Implementacijom ovih pokazatelja u svoje sisteme izveštavanja i donošenje odluka, mala organizacija pokazuje visok nivo odgovornosti prema životnoj sredini i društvu u celini.

7.5.9 Veštačka inteligencija

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz svestranog i znalačkog korišćenja veštačke inteligencije.

Veštačka inteligencija omogućava prikupljanje, analizu i interpretaciju velikih količina podataka iz različitih izvora, što omogućava identifikaciju trendova, obrazaca i signala koji prethode budućim promenama. Kroz sofisticirane algoritme i mašinsko učenje, *AI* može generisati precizne i pravovremene indikatore koji pomažu organizaciji da anticipira ekonomske, tržišne, tehnološke i druge promene, čime se značajno unapređuje sposobnost predviđanja budućnosti i donošenja strateških odluka.

Međutim, upotreba *AI* nosi i rizike, kao što su bezbednosni izazovi, potencijalne zloupotrebe i etička pitanja, pa je neophodno da organizacija pažljivo upravlja ovim tehnologijama kako bi obezbedila pouzdanost i bezbednost sistema.

Svestrano i znalačko korišćenje veštačke inteligencije omogućava izvrsnoj organizaciji da izvede spoljnje vodeće indikatore koji su ključni za predviđanje budućnosti i prilagođavanje promenama u poslovnom i društvenom okruženju.

U izvrsnoj organizaciji odgovornost za korišćenje veštačke inteligencije za predviđanje budućnosti obično je raspoređena među nekoliko ključnih uloga, a to su:

- Izvršni direktor ili najviše rukovodstvo, koji imaju ključnu ulogu u uspostavljanju vizije, strategije i podrške za primenu AI, uključujući i njenu upotrebu u predviđanju budućih trendova i donošenju strateških odluka;
- Direktor ili menadžer za veštačku inteligenciju, koji je direktno odgovoran za implementaciju, upravljanje i nadzor *AI* sistema, uključujući razvoj modela za analizu podataka i izvlačenje vodećih indikatora za budućnost;
- Timovi za analitiku podataka i inženjering, koji razvijaju, održavaju i unapređuju *AI* modele i algoritme, kao i etički nadzor i usklađenost sa standardima odgovornog korišćenja AI;
- Pravna služba, koja ima odgovornost da prati normativne (inspekcijske) zahteve i etičke standarde u primeni AI, kako bi se izbegli rizici i obezbedila odgovorna upotreba tehnologije.

Na međunarodnom nivou, organizacije poput Globalnog partnerstva za veštačku inteligenciju (GPAI) okupljaju stručnjake iz industrije, vlada i akademske zajednice kako bi podržale odgovoran razvoj i primenu *AI*, što dodatno utiče na standarde i prakse u organizacijama.

Odgovornost u izvrsnoj organizaciji za korišćenje veštačke inteligencije za predviđanje budućnosti je kolektivna, ali ključne uloge imaju izvršni menadžment i specijalizovani *AI*/data timovi, uz podršku pravnih i etičkih funkcija.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti koristeći svestrano i znalačko korišćenje veštačke inteligencije (*AI*). AI modeli, posebno generativna *AI*, omogućavaju organizaciji analizu velikih količina podataka, identifikaciju tržišnih trendova, simulaciju različitih poslovnih scenarija i optimizaciju strategija. Korišćenjem *AI*, mala organizacija može pravovremeno predvideti promene u potražnji, ponašanju potrošača, konkurenciji i ekonomskim uslovima, čime poboljšava donošenje odluka i smanjuje neizvesnost.

Primena veštačke inteligencije pomaže u identifikaciji najboljih praksi, optimizaciji resursa i upravljanju rizicima, čime se povećava agilnost i konkurentnost. Postoje pristupačna *AI* rešenja koja mala preduzeća mogu koristiti za unapređenje poslovanja i predviđanje budućih događaja, čineći *AI* ključnim saveznikom za liderstvo i dugoročnu održivost u savremenom poslovnom okruženju.

7.5.10 Potrebe za energijom

Izvrsna organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti i iz poznavanja i praćenja potreba za energijom.

Poznavanje i sistematsko praćenje potreba za energijom predstavlja relevantan izvor spoljnih vodećih indikatora koji izvrsnoj organizaciji omogućavaju predviđanje budućih izazova i prilika.

Praćenje indikatora potrošnje i potreba za energijom, kao i analiza trendova u elektroenergetskom sektoru, omogućavaju organizaciji da identifikuje ključne faktore koji utiču na buduće poslovne uslove, troškove i dostupnost energije. Takvi indikatori mogu uključivati potrošnju energije u odnosu na ekonomske pokazatelje (npr. BDP), efikasnost korišćenja energije, udeo obnovljivih izvora u ukupnoj potrošnji, kao i normativne (inspekcijske) i tržišne promene u sektoru električne energije.

Strateško praćenje ovih indikatora pomaže organizaciji da anticipira promene u cenama, dostupnosti u tehnologijama za proizvodnju i distribuciju energije, što je ključno za dugoročno planiranje i održivost poslovanja. Takođe, praćenje energetskih potreba i trendova može ukazivati na prilike za inovacije i unapređenje energetske efikasnosti, što je važan faktor konkurentnosti i prilagođavanja budućim zahtevima tržišta i regulative.

Odgovornost u organizaciji za poznavanje i praćenje potreba za energijom, koje služi za predviđanje budućnosti izvrsne organizacije, najčešće ima energetski menadžer ili energetski savetnik. Ova osoba je zadužena za sprovođenje energetskih pregleda, izradu i praćenje energetskih izveštaja, kao i za koordinaciju mera uštede energije i implementaciju energetske politike.

Energetski menadžer vodi radnu grupu ili tim koji prati potrošnju energije, identifikuje energetske indikatore i sprovodi energetske audite, što omogućava pravovremeno prepoznavanje trendova i potreba za energijom u organizaciji. Takođe, on prati usklađenost sa standardima (npr. ISO 50001) i sarađuje sa različitim sektorima unutar organizacije radi optimizacije korišćenja energije i smanjenja troškova.

Na višem nivou, najviše rukovodstvo organizacije ima odgovornost za uspostavljanje jasne energetske politike i ciljeva, dok su u državnom i normativnom (inspekcijskom) okviru za energetsku politiku i nadzor nad sprovođenjem odgovorni nadležna ministarstva i operatori sistema.

Mala organizacija koja teži izvrsnosti može koristiti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz poznavanja i praćenja potreba za energijom. Praćenje potrošnje energije, trendova u korišćenju obnovljivih izvora energije, cena energije i regulative u energetskom sektoru omogućava organizaciji da anticipira buduće troškove, rizike i prilike u poslovanju. Ovi indikatori pomažu u oblikovanju strategija za efikasno upravljanje energijom, smanjenje troškova i povećanje održivosti, što su ključni faktori za dugoročnu konkurentnost i stabilnost.

Na primer, rastuća važnost energetske efikasnosti i prelazak na zelenu energiju može se pratiti kroz indikatore potražnje i dostupnosti energije, zakonske promene i promene tehnoloških inovacija. Integracija ovih podataka u poslovno planiranje pomaže maloj organizaciji da bude spremna za energetske izazove budućnosti i da se pozicionira kao odgovorni akter u pogledu održivog razvoja.

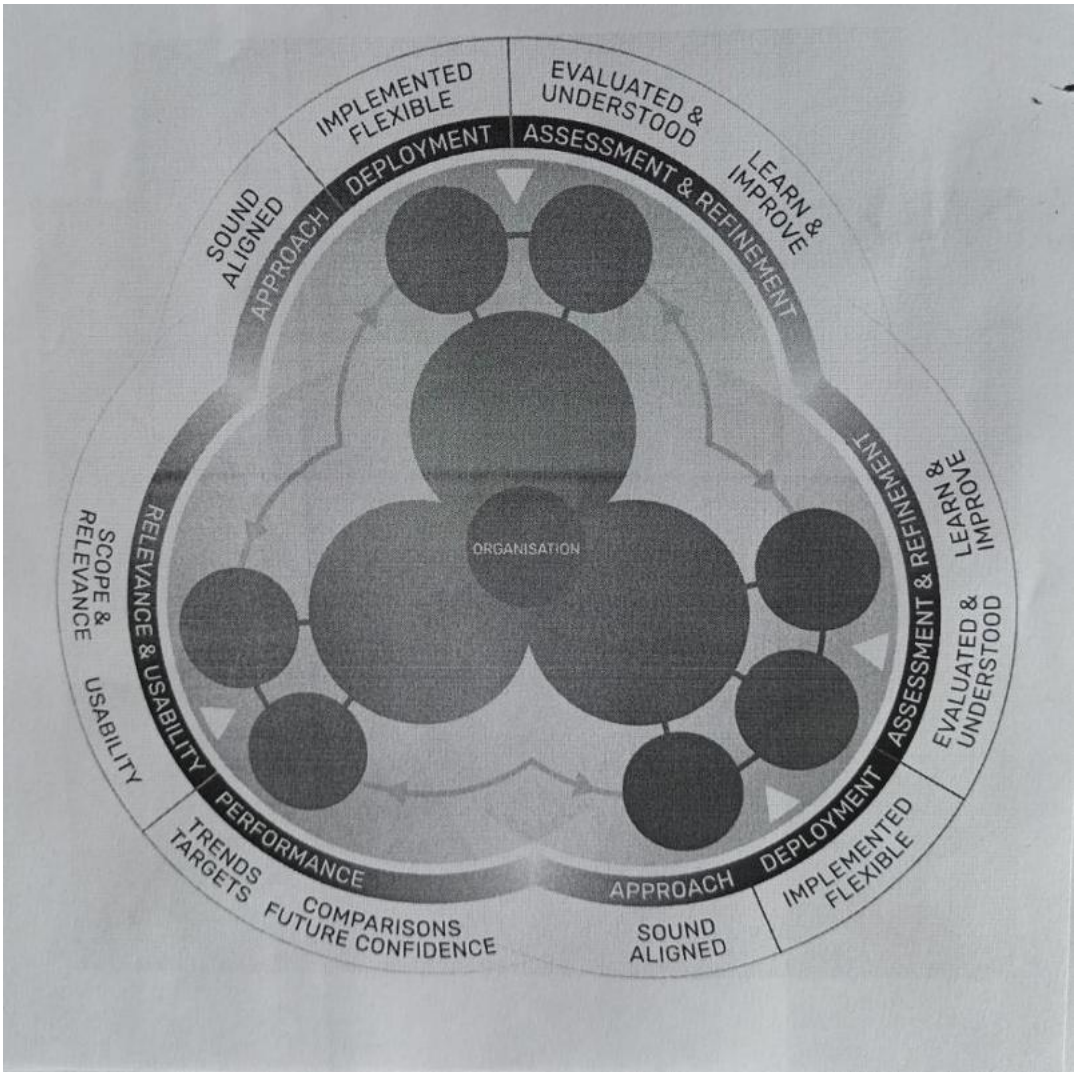
8 EFQM DIJAGNOSTIČKI ALAT: RADAR

U ovoj osmoj glavi ostalo je označavanje tačaka po brojevima (3, 4, 5, 6 i 7), kao u originalnoj neprevedenoj brošuri u kojoj je predstavljen EFQM model izdanje 2025.

Prevod originalnog teksta iz Brošure prikazan je kurzivom i boldiranim tekstom. Neki ubačeni komentari prikazani su normalnim tekstom bez boldiranja sa fontom 12.

Označavanje teksta se nastavlja po brojevima kao u dosadašnjem delu knjige izvan RADARA od tačke 8.1!

8.1 (3 EFQM dijagnostički alat: RADAR)



Slika sa 52. strane Brošure

8.1.1 (3.1 Uvod)

RADAR je akronim koji EFQM koristi da opiše logiku dijagnostičkog alata koji je razvio kako bi pomogao svakoj organizaciji da:

- *bolje upravlja svojim trenutnim načinom rada;*
- *dijagnostikuje njene trenutne snage i mogućnosti za poboljšanje.*

Na najvišem nivou RADAR logika kaže da organizacija treba da:

- *odredi rezultate koje želi da postigne u okviru svoje strategije;*
- *obezbedi pristup koji će omogućiti postizanje željenih rezultata, sada i u budućnosti;*
- *primeni ovaj pristup na odgovarajući način;*
- *proceni i usavrši primenjeni pristup za učenje i poboljšavanje.*

Da bi se omogućila robusnija analiza, elementi RADAR-a su podeljeni u niz atributa (karakteristika), a svaki atribut ima pridružen opis (u kriterijumima EFQM modela) koji detaljnije objašnjava šta podrazumeva i šta bi organizacija trebalo jasno da demonstrira.

Ukupan broj atributa (karakteristika) kojima su opisani kriterijumi EFQM modela iznosi 276. Svaki od atributa je malo šire tumačen u ovoj knjizi nego u samom tekstu modela. Sa adekvatnom primenom navedenih karakteristika EFQM modela, agilan menadžment bi trebalo da obezbedi koncept stvaranja održive vrednosti i održivog razvoja.

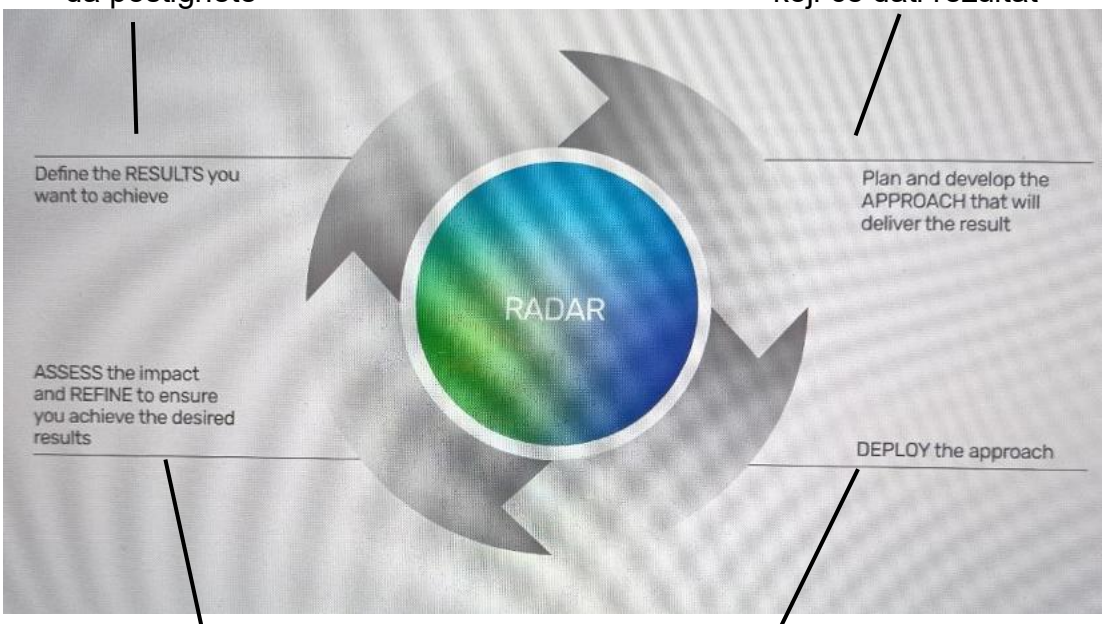
Pogledajte matrice 1 i 2 na sledećim stranicama.

Pojedinac ili tim mogu da koriste RADAR logiku na nivou atributa (karakteristika), u kombinaciji sa EFQM modelom:

- *da bi se identifikovalo gde postoje trenutne snage i mogućnosti za poboljšanje organizacije;*
- *da bi se pomoglo organizaciji da opiše svoju budućnost tj. da definiše željene rezultate i neophodne radnje koje treba preduzeti da bi se ti rezultati postigli.*

Definišite REZULTATE koje želite da postignete

Planirajte i razvijte PRISTUP koji će dati rezultat



PROCENITE uticaj i USAVRŠITE kako biste obezbedili postizanje željenih rezultata

Primenite sistemski PRISTUP kroz sve relevantne delove organizacije

Slika sa 53. strane Brošure

8.1.2 (3.2 Primena RADAR-a za upravljanje i izvršenje)

Matrica 1 prikazana u nastavku se koristi kao podrška analizi pristupa u okviru:
Kriterijuma 1 (Svrha, vizija i strategija);
Kriterijuma 2 (Organizaciona kultura i liderstvo);
Kriterijuma 3 (Angažovanje interesnih strana);
Kriterijuma 4 (Kreiranje održive vrednosti);
Kriterijuma 5 (Dostizanje performansi i transformacija).

Korisnici RADAR logike treba da primene atribute (karakteristike) opisane u donjoj tabeli na predočene dokaze. Opisi povezani sa svakim atributom pružaju uputstvo o tome šta organizacija treba da demonstrira.

Matrica Tabela 1: Analiza usmerenja i izvršenja

Elementi	Atributi - karakteristike	Opis
Pristup	Kompletan	Pristupi imaju jasno obrazloženje – cilj im je da ispune i odgovore na potrebe ključnih interesnih strana. Opisani su na odgovarajući način i osmišljeni su tako da budu prikladni za budućnost.
	Usklađen	Pristupi podržavaju svrhu, viziju i strategiju organizacije i integrisani su sa drugim relevantnim pristupima.
Primena pristupa	Sproveden	Pristupi se dosledno primenjuju u relevantnim oblastima na blagovremen način.
	Fleksibilan	Primena pristupa omogućava fleksibilnost i prilagođavanje.
Procena i unapređenje	Procenjeno i shvaćeno	Interni i eksterni uvidi i povratne informacije o efikasnosti i delotvornosti pristupa i njihovoj primeni se prikupljaju, razumeju i dele.
	Učite i usavršavate	Rezultati dobijeni uvidima i povratnim informacijama koriste se za inspirisanje kreativnosti i generisanje poboljšanih i inovativnih pristupa i primene.

Bodovanje: RADAR za rezultate												
		Nemogućnost postizanja	Ograničena sposobnost postizanja			Sposobnost za postizanje			Sveobuhvatna sposobnost za postizanje		Izuzetna sposobnost postizanja	
Relavantnost i upotrebljivost	Područje primene i relavantnost	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Usklađen	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Performanse	Trendovi	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Ciljevi	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Poređenja	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Buduće poverenje	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ukupan rezultat (ne viši od rezultata za Kompletno)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

8.1.3 (3.3 Primena RADAR-a za rezultate)

Matrica 2 prikazana u nastavku se koristi kao podrška analizi Kriterijuma 6 (percepcije interesnih strana) i Kriterijuma 7 (Strateške i operativne performanse).

Obično će ovi dokazi biti skupovi podataka koji pokazuju rezultate percepcije (viđenja) ili strateške i operativne performanse, predstavljene kao odgovor na naslove delova kriterijuma 6.1 do 6.5 i kriterijuma 7.

Matrica Tabela 2: Analiza i rezult		
Elements	At ributes	Descript on
Relevantnost i upotrebljivost	Područje primene i relevantnost	Upotrebljivost Ident f kovan je skup rezultata povezanih sa očekivanjima interesnih strana, kao i strateškim i operat vnim performansama. Odabrani skup rezultata se vremenom pregleda i unapređuje.
	Upotrebljivost	Rezultat su blagovremeni, pouzdani, tačni i odgovarajuće segment rani kako bi pružili značajne uvide.
Performanse	Trendovi	Pozit vni trendovi ili održivi izvanredni rezultat se post žu tokom odgovarajućeg perioda/ciklusa.
	Ciljevi	Ambiciozni ciljevi su postavljeni u skladu sa strategijom i dosledno se ostvaruju.
	Poređenja	Napravljena su ambiciozna eksterna poređenja pogodna za pozicioniranje sopstvenih performansi i ona su povoljna.
	Buduće poverenje	Postoji poverenje da će rezultat bit održivi u budućnost na osnovu razumevanja uzročno-posledičnih veza, analize podataka i obrazaca performansi.

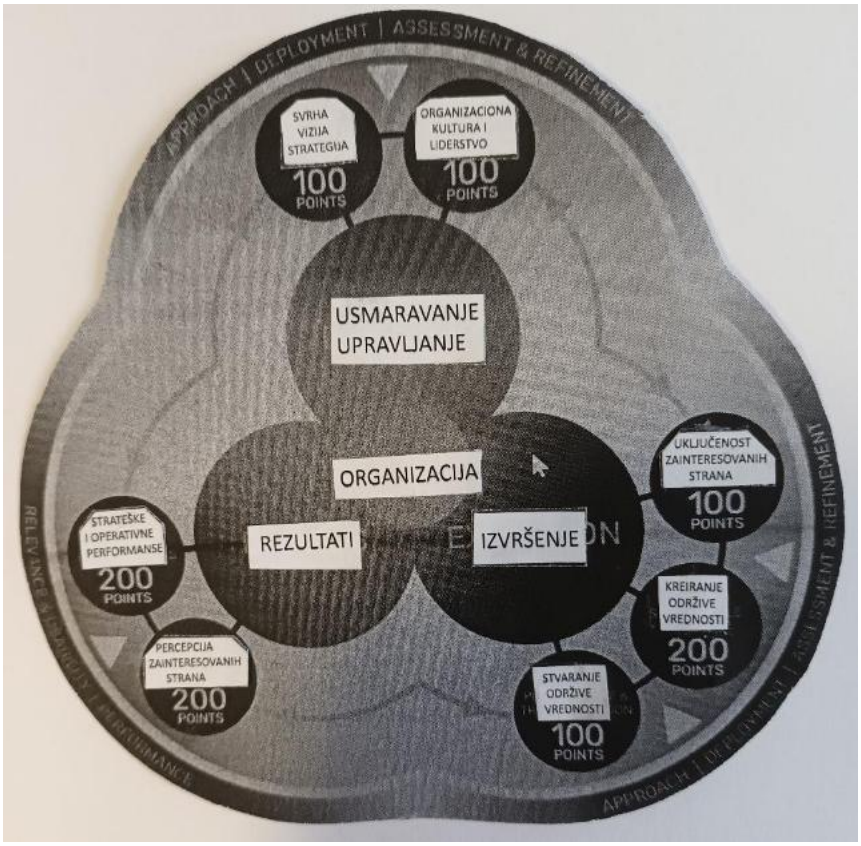
Bodovanje: RADAR za rezultate												
		Nemogućnost post zanja	Ograničena sposobnost post zanja			Sposobnost za post zanje			Sveobuhvatna sposobnost za post zanje		Izuzetna sposobnost post zanja	
Relavantnost i upotrebljivost	Područje primene i relavantnost	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Usklađen	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Performanse	Trendovi	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Ciljevi	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Poređenja	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Buduće poverenje	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ukupan rezultat (ne viši od rezultata za Kompletno)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

8.1.4 (3.4 Bodovanje pomoću RADAR Matričnih grafikona)

Na dnu Matričnih grafikona 1 i 2 videćete jednostavnu tabelu za bodovanje u podelama od po 10%, usklađenu sa odgovarajućim RADAR atributima. Uključili smo ove grafikone jer mnoge organizacije smatraju korisnim da dodeljuju numeričke vrednosti svojim naporima ka kontinuiranom unapređenju. Takođe treba napomenuti da nije obavezno da organizacija sama sebe boduje prilikom samoprocene korišćenjem EFQM modela i RADAR-a.

Jedina situacija kada je bodovanje obavezno jeste kada organizacija podnese zahtev EFQM-u ili nekom od njegovih sertifikovanih partnera za spoljašnje priznanje (vidi Odeljak 8). EFQM i njegovi sertifikovani partneri za priznavanje vode programe koji prepoznaju organizacije koje, kada se procene prema kriterijumima EFQM modela, mogu da pokažu izuzetne i održive rezultate.

Organizacije koje se prijavljuju za priznanje boduju se do 1000 poena, raspodeljenih kroz sedam kriterijuma, kao što je prikazano u donjoj ilustraciji. Bodovanje kriterijuma 3 i kriterijuma 6 već je obrađeno na prethodnim stranicama ove brošure.



Slika sa 56. strane Brošure

Bodovanje korišćenjem RADAR matričnih grafikona

Na primer:

– Svaki od 5 delova kriterijuma u svrsi, viziji i strategiji doprinosi 20% od 100 poena dodeljenih kriterijumu 1

a. 1,1 = 20 bodova

b. 1,2 = 20 bodova

c. 1,3 = 20 bodova

d. 1,4 = 20 bodova

e. 1,5 = 20 bodova

– Svaki od 4 dela kriterijuma u stvaranju održive vrednosti doprinosi 25% od 200 poena dodeljenih kriterijumu 4

a. 4,1 = 50 bodova

b. 4,2 = 50 bodova

c. 4,3 = 50 bodova

d. 4,4 = 50 bodova

Kada sledite pristup ocenjivanja EFQM i koristite RADAR logiku za bodovanje, postoje dva jasna pravila koja treba primeniti, jedno u vezi sa smerom i izvršenjem, drugo sa rezultatima:

– Kada se boduje bilo koji od delova kriterijuma u smeru i izvršenju, ukupna ocena u tom delu kriterijuma ne bi trebalo da pređe onu ocenu koja je data ispravnosti pristupa. Bez obzira na to koliko su svi ostali atributi dobro ocenjeni u tom delu kriterijuma, ocena izvedena za zvuk je „gospodar" ostalih.

– Prilikom bodovanja rezultata (kriterijumi 6 i 7), ukupna ocena u delovima kriterijuma 6.1 do 6.5 i ukupna ocena u kriterijumu 7 ne smeju da pređu onu iz „Obim i relevantnost". Bez obzira na to koliko su svi ostali atributi dobro ocenjeni u kriterijumu 6 i 7, ocena dobijena za obim i relevantnost je „gospodarska" u odnosu na ostale.

Organizacije interesne da steknu spoljno priznanje za svoja dostignuća procenjuje tim EFQM obučenih procenjivača, koristeći ove RADAR matrične karte. Dve RADAR matrične karte takođe mogu da koriste organizacije koje žele da se samoprocene u odnosu na EFQM model, proizvodeći numeričku vrednost u isto vreme kao i skup prednosti i mogućnosti za poboljšanje. Privlačnost za organizaciju da proizvede ukupan rezultat koristeći skalu od 1000 poena kao deo svoje samoprocene, kao i da stekne profil bodovanja prema svakom od sedam kriterijuma, jeste to što nudi priliku da se uporedi sa drugim organizacijama koje takođe koriste EFQM model i RADAR logiku. Takođe daje organizaciji početnu tačku sa koje može meriti svoj napredak, ili nazadovanje, u odnosu na rezultate budućih samoprocena.

8.1.5 (3.5 RADAR smernice za usmeravanje i izvršenje)

Pristup	Smernice	Organizacija treba da post gne:
Kompletno	Pristupi imaju jasno obrazloženje, ciljaju da ispune i odgovore na potrebe ključnih interesnih strana, opisani su na odgovarajući način i osmišljeni su tako da budu prikladni za budućnost.	– Postoji jasan razlog za podršku izboru pristupa – šta je bilo obrazloženje za izbor i/ili usvajanje određenog pristupa, na primer, putem istraživanja, učenja ili *benčmarking*-a? – Da li je pristup odgovarajuće opisan i dostupan onima kojima je potrebno da ga razumeju, npr. da li je vizuelizovan? – Da li je pristup fokusiran na potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana i svih ostalih koji su uključeni u njegovo sprovođenje (i strateške i operat vne, npr. one koji imaju korist od njega i one koji ga koriste)? – Da li pristup već pokazuje znake zrelost ili je dokazana praksa, npr. zato što su napravljene promene vremenom postajale manje ili se pokazalo da pristup funkcioniše i u teškim ili neobičnim okolnost ma? – Da li je pristup prilagodljiv, skalabilan (primenljiv u većim razmerama) i da li reaguje na promenljive okolnost u poslovnom okruženju, tehnološki napredak i očekivanja interesnih strana?
Usklađen	Pristupi podržavaju svrhu, viziju i strategiju organizacije i integrisani su sa drugim relevantnim pristupima.	– Pristup je osmišljen da pruži željene rezultate (sada i u budućnost) i usklađen je sa svrhom i vizijom organizacije. – Postoji vidljiva/logička veza sa strategijom, a pristup podržava sinergiju jednog ili više strateških ciljeva, maksimizirajući ef kasnost i izbegavajući preklapanja. – Pristup podržava, a podržavaju ga i drugi relevantni pristupi, stvarajući...
Primena pristup		
Implement rano	Pristupi se dosledno primenjuju u relevantnim oblast ma na blagovremen način.	– Stepen u kojem je pristup korišćen i primenjen u praksi. Ovo se može odnosit na različite nivoe u hijerarhiji organizacije, različite organizacione jedinice, razlicite lokacije, broj akt vno uključenih zaposlenih ili različite p/u i rešenja koja se nude. – Neophodni resursi, potrebni za sprovođenje pristupa, uključujući ljudske, f nansijske i tehnološke resurse, dodeljeni su i mobilisani. – Postoji svest o daljem potencijalu za primenu u dubini i/ili širini. – Postoje neke činjenice i brojke koje pokazuju koliko često se pristup korist , kako se upotreba menjala tokom vremena i zašto.
Fleksibilan	Primena pristupa omogućava f eksibilnost i prilagođavanje.	– Postoji plan i vremenski okvir za stvarno raspoređivanje koji omogućava f eksibilnost i adaptaciju u skladu sa promenljivim okolnost ma. – Postoje primeri gde su okolnost zahtevale privremene ili konačne promene, male ili velike. – Organizacija obezbeđuje kapacitet za okretanje i korekcije kursa po potrebi kao odgovor na promene, smene i poremećaje. – Zaposleni su ovlašćeni da donose odluke i preuzmu odgovornost za prilagođavanje i odgovor na promenljive okolnost .

Procena i unapređenje	Smernice	Organizacija treba da post gne:
Procenjeno i shvaćeno	Interni i eksterni uvidi i povratne informacije o ef kasnost i delotvornost pristupa i njihovoj primeni se prikupljaju, razumeju i dele.	– Postoji gledište o ef kasnost specif čnog pristupa i njegovoj primeni (post zanje željenog rezultata) i njegovoj ef kasnost (uloženi resursi i napori). – Postoji razumevanje koliko često treba vršit merenje i prikupljanje povratnih informacija i kako se prat napredak, npr. šta je dobro rešenje. – Koriste se odgovarajući mehanizmi za povratne informacije za prikupljanje uvida od internih i eksternih interesnih strana. – Povratne informacije se analiziraju i razumeju, a ident f kuju se osnovni razlozi koji stoje iza bilo kakvih problema ili izazova. – Nalazi iz analize povratnih informacija i glavni uvidi se dele sa relevantnim interesnim stranama unutar i van organizacije.
Učite i usavršavate	Rezultat dobijeni uvidima i povratnim informacijama koriste se za inspirisanje kreat vnost i generisanje poboljšanih i inovat vnih pristupa i primene.	– Uspostavljaju se akcioni planovi za rešavanje uvida i preporuka prikupljenih iz povratnih informacija. – Ključne interesne strane se podst ču da generišu poboljšane i inovat vne pristupe. – Preduzimaju se akcije za razumevanje budućih trendova i njihovog potencijalnog ut caja. – Postoji svest o potencijalu za dalje poboljšanje (postepeni ili radikalni proboj). – Merenje i učenje odozgo vode do stvarnih poboljšanja i vidljivi su u rezultat ma. – Postoji način da se daju prioritet , odaberu i implement raju najbolje ideje i predlozi, npr. na osnovu razumevanja ograničenja u vremenu, resursima i mogućnost ma prilikom prevođenja ideja u praksu.

Ovo je 58. i 59. stranica Brošure

8.1.6 (3.6 Smernice za rezultate radara)

Procena i unapređenje	Smernice	Organizacija treba da post gne:
Područje primene i relevantnost	Ident f kuje se skup rezultata povezanih sa očekivanjima interesnih strana i strateškim i operat vnim performansama. Odabrani skup rezultata se preispituje i poboljšava tokom vremena.	– Jasno obrazloženje se primenjuje pri def nisanju skupa ključnih rezultata. – Organizacija je jasna u vezi sa t m šta treba da meri (post gne/upravlja) da bi sprovela svoju strategiju, ispunila svoju svrhu i ostvarila svoju viziju. – Organizacija osigurava da je izabrani skup rezultata usklađen sa očekivanjima i zahtevima ključnih interesnih strana. – Rezultat pružaju značajan uvid u napredak i uspeh organizacije u post zanju strateških ciljeva, ukupne ef kasnost i efekt vnost – Izabrani skup rezultata se usavršava i ažurira na osnovu promenljivih potreba interesnih strana, strateških prioriteta i operat vnih zahteva. – Organizacija razume svoj ut caj na percepciju ključnih interesnih strana i strateške/operat vne performanse. – Def nisana je jasna zavisnost i hijerarhija u povezivanju daljih rezultata koje organizacija meri sa ključnim i pokazateljima vitalnost .
Upotrebljivost	Rezultat su blagovremeni, pouzdani, tačni i odgovarajuće segment rani kako bi pružili značajne uvide.	– Brzina, doslednost, potpunost ili bilo koji drugi aspekt kvaliteta/pouzdanost podataka i informacija koje se koriste kao izvor odgovaraju organizaciji. – Primenjeni su robusni procesi i prakse za prikupljanje podataka iz različit h izvora i izveštavanja. – Metode prikupljanja podataka su standardizovane, dosledne i usklađene sa kriterijumima i ciljevima merenja. – Segmentacija podataka u skladu sa strategijom i ključnim grupama interesnih strana je na mestu i korist se, npr. na osnovu relevantnih kriterijuma, geografske lokacije, demografskih podataka interesnih strana, proizvodnih linija, poslovnih jedinica itd. – Podaci, uključujući mere predviđanja, prikupljaju se i pretvaraju u informacije i uvide kako bi se pomoglo u donošenju odluka i podstaklo poboljšanje i transformacija performansi. – Automat zacija i tehnološka rešenja se koriste za ubrzavanje obrade podataka.

PERFORMANSE	Smernice	Organizacija treba da post gne:
Trendovi	Pozit vni trendovi ili održivi izuzetni rezultat post žu se tokom odgovarajućeg perioda/ciklusa	– Organizacija def niše brzinu takta sektora/okruženja u kojem posluje. – Trendovi podataka su organizovani i vizualizovani u strukturiranom formatu koji se korist za upravljanje organizacijom. – Organizacija post že konstantna poboljšanja ili povoljne ishode tokom određenog perioda koji odražava brzinu takta sektora/tržišta u kojem posluje. – Trendovi pokazuju da li se performanse poboljšavaju, stabilizuju ili pogoršavaju u skladu sa strateškim i operat vnim ciljevima. U slučaju stabilnih ili pogoršavajućih trendova, razlozi se ident f kuju i preduzimaju se mere. – Rezultat analize trendova se tumače u kontekstu organizacionih prioriteta i okruženja u kojem posluje.
Ciljevi	Ambiciozni ciljevi su postavljeni u skladu sa strategijom i dosledno se ostvaruju.	– Za ključne rezultate koje meri organizacija ident f kuju se specif čni i merljivi ciljevi koji def nišu uspeh. – Za ključne rezultate postoji željeni nivo koji treba post ći, usklađen je sa strategijom i razumeju ga relevantne ključne interesne strane. – Ciljevi su ambiciozni, ali dost žni kako bi mot visali zaposlene i podstakli poboljšanje performansi. – Utvrđeni su ambiciozni ciljevi koji pomeraju organizaciju van njene zone udobnost i podst ču kreat vnost i inovacije. – Odgovarajući vremenski okviri za post zanje ciljeva koji uzimaju u obzir faktore kao što su sezonski i industrijski ciklusi smatraju se post gnut m napretkom i izazovima u budućnost . – Ciljevi se dosledno post žu. Novi ciljevi se def nišu u skladu sa t m, odražavajući post gnut napredak i izazove u budućnost .
Poređenja	Vrše se ambiciozna spoljna poređenja pogodna za pozicioniranje sopstvenih performansi i ona su povoljna.	– Postoji svest o sličnim merama koje koriste „drugi”, unutar ili van sektora ili organizacije. – Performanse se mere u odnosu na spoljne izvore, kao što su kolege, konkurent ili najbolje prakse. Gde se organizacija nalazi u odnosu na druge? – Poređenja se koriste za izvođenje zaključaka o pravcu i izvršenju organizacije. Šta poređenje govori o određenoj meri? Da li je malo ili mnogo bolja, možda čak i „najbolja”, ili u istom rasponu, ili malo/mnogo lošija, i kako ut če na postavljanje ciljeva? – Napomena: mogu se korist t proseci konkurenata i industrije, ali za izuzetne organizacije, oni će takođe pokazat poređenja sa najboljima u klasi ili svetskoj klasi – mogu pokazat da su „referentne”, da rade na nivou na kojem bi drugi želeli da budu.
Buduće poverenje	Postoji poverenje da će rezultat bit održivi u budućnost na osnovu razumevanja uzročno-posledičnih veza, analize podataka i obrazaca performansi.	– Sprovode se analize uzroka, ident f kuju se ključni pokretači performansi, a razumeju se i rešavaju se interni i eksterni faktori koji ut ču na ishode. – Napredne tehnike analize podataka koriste se za ident f kaciju obrazaca, korelacija i anomalija koje pružaju vredne uvide u buduće performanse. – Analit ka predviđanja se korist za predviđanje budućih ishoda. – Uspostavlja se visok nivo poverenja da će se performanse održat u budućnost . Ciljevi se projektuju u budućnost. – Razumevanje veza i hijerarhije ključnih indikatora performansi i međuzavisnost između vodećih i zaostajućih indikatora je uobičajena praksa u organizaciji, npr. odnos uzvodnih i nizvodnih indikatora. – Stat st čka analiza se vrši kako bi se istražili odnosi između različit h varijabli i rezultata.

8.1.7 (4. Analiza bodovanja EFQM-a)

Na osnovu podataka izvučenih iz EFQM AssessBase-a (600 procena, uključujući organizacije koje traže priznanje i postižu ukupni rezultat od 300 do preko 700), grafikon prikazuje prosečne profile bodovanja u odnosu na kriterijume i delove o kriterijumima EFQM modela 2020.

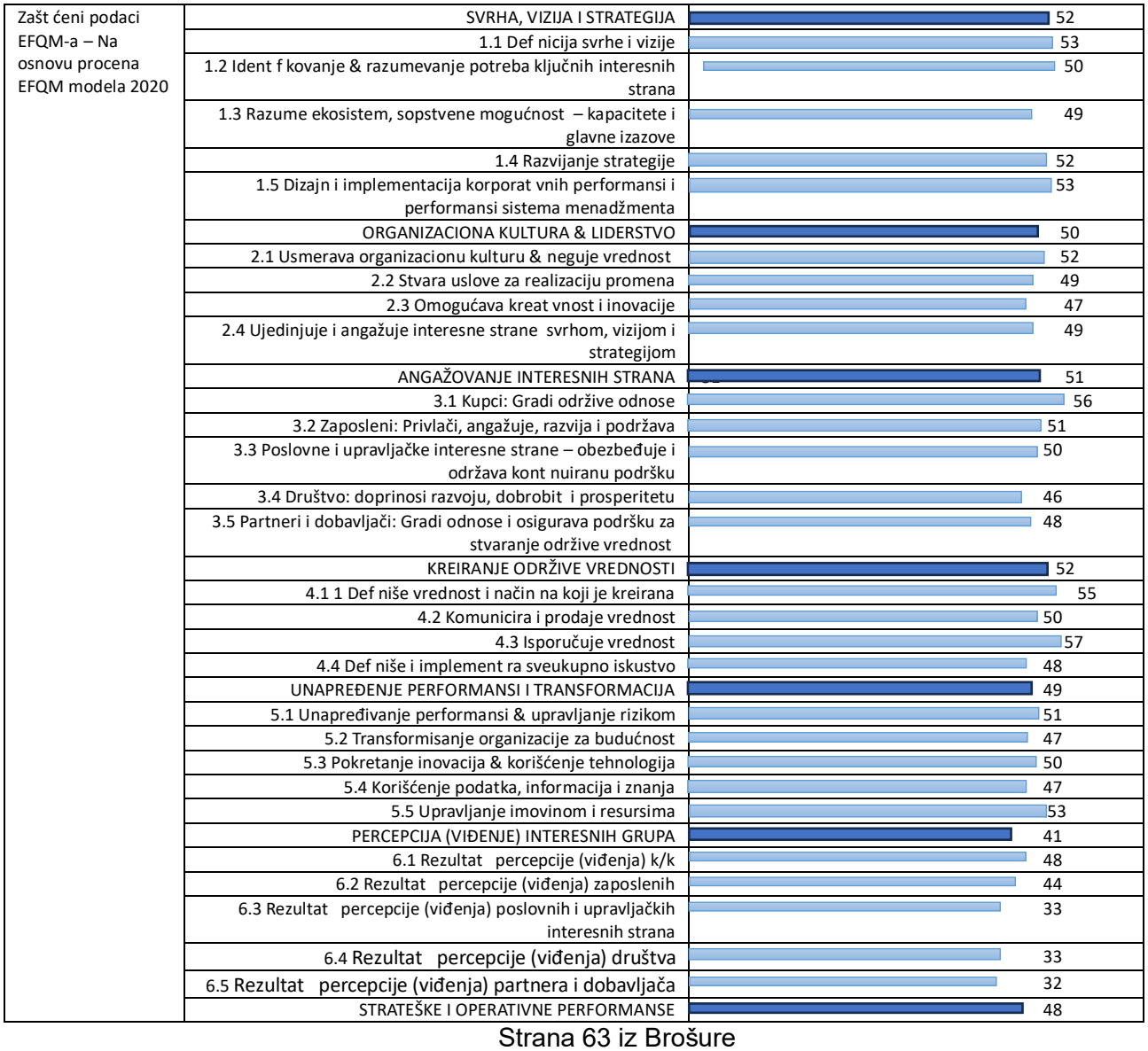
Šta nam podaci govore?

Na agregatnom nivou, možemo dati nekoliko zapažanja o organizacijama koje dobro posluju. Ove organizacije su, u poslednjih 5 godina, pokazale:

- *veću sposobnost da upravljaju, paralelno, velikim promenama i svakodnevnim operacijama;*
- *jednu jasnu svrhu koju svi u njihovoj organizaciji razumeju i koja se provlači kroz svaki aspekt DNK organizacije;*
- *sposobnost da se predvide buduće promene, da se bude agilna i prilagodljiva sa svojim ljudima, procesima i resursima, posebno podacima i tehnologijom.*

Organizacije dobro rade postavljajući svoju svrhu i strategiju i stvarajući održivu vrednost za širok spektar interesnih strana. Poboljšanje je i dalje potrebno, balansirajući dnevne prioritete sa poremećajima, promenama i transformacijom. Postoje mogućnosti za poboljšanje preoblikovanjem organizacije za budućnost uz bolje korišćenje podataka i digitalne tehnologije. Oblasti sa najnižim ocenama su rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana. A ovo je ključna prilika za one organizacije koje žele da naprave značajan pomak u performansama. Naša hipoteza je da organizacije možda zaista ne ispunjavaju zahteve svojih ključnih interesnih strana, ali je verovatnije da očekivanja nisu dobro upravljana, a podaci o rezultatima i način na koji se prikupljaju i mere treba da se poboljšaju. Na primer, gotovo da se ne koriste podaci o percepciji u realnom vremenu od ključnih partnera i dobavljača i nema dokaza da se prikuplja i razmatra analiza raspoloženja. Pored toga, čini se da postoji manje ulaganja i fokusa na to kako pretvoriti te šire interesne strane u zagovornike u poređenju sa ljudima i kupcima.

Strana 62 iz brošure



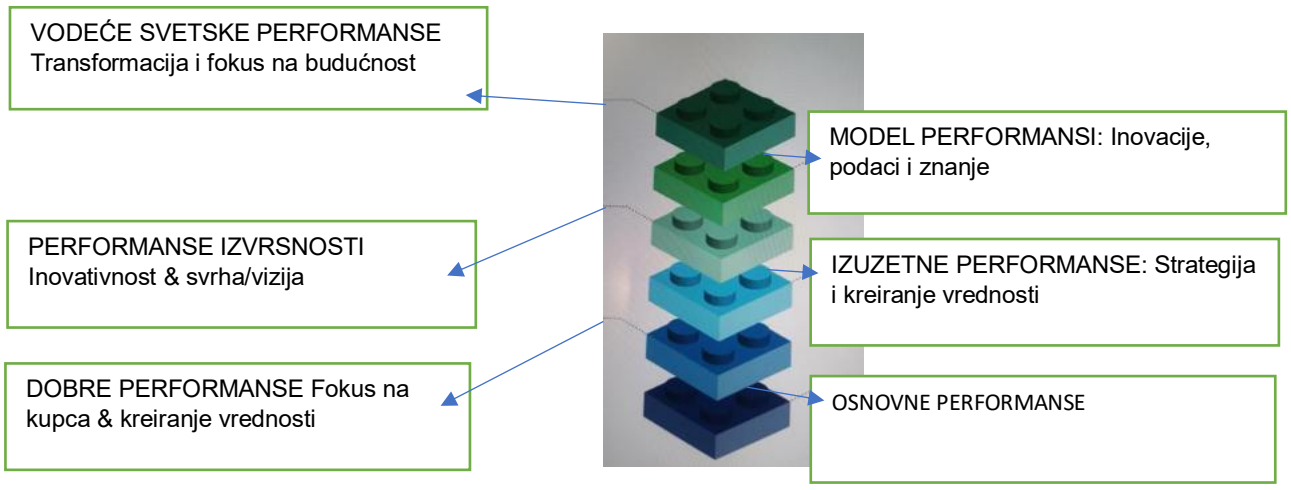
Strana 63 iz Brošure

8.1.8 (4.1 Magični sastojci – šta je ključ uspeha vaše organizacije?)

Magični sastojci su gradivni blokovi za napredak, transformaciju i održavanje izvanrednih performansi vaše organizacije.

- *Organizacija sa čvrstim temeljima za uspeh moraće da se fokusira na kupce i da ima jedinstveni fokus na isporuci svog p/u.*
- *Napredujući na nivou zrelosti, organizacije integrišu svoju strategiju, svrhu, viziju i fokusiraju se na inovacije.*
- *Najuspešnije organizacije koje ispunjavaju svoje finansijske i nefinansijske ciljeve upravljaju svojom transformacijom i spremne su za budućnost.*

TEMELJNI BLOKOVI ZA IZUZETNE ORGANIZACIJE



64. strana u Brošuri

Kako izgleda profil bodovanja organizacije?

Tri profila bodovanja zasnovana na procenama EFQM modela 2020, koji prikazuju prosečne ocene po kriterijumima i delovima kriterijuma za:

	DOBRE PERFORMANSE (bodovi 300+)	PERFORMANSE IZVRSNOSTI (bodovi 500+)	SVETSKE VODEĆE PERFORMANSE (bodovi 700+)
SVRHA, VIZIJA I STRATEGIJA	39	56	77
1.1 Defininicija svrhe i vizije	40	57	76
1.2 Identifikovanje & razumevanje potreba ključnih interesnih strana	36	55	75
1.3 Razume ekosistem, sopstvene mogućnosti (kapacitete) i glavne izazove	36	53	78
1.4 Razvijanje strategije	37	57	79
1.5 Dizajn i implementacija korporativnih performansi i performansi sistema menadžmenta	38	58	78
ORGANIZACIONA KULTURA & LIDERSTVO	36	54	75
2.1 Usmerava organizacionu kulturu & neguje vrednosti	38	55	77
2.2 Stvara uslove za realizaciju promena	36	53	74
2.3 Omogućava kreativnost i inovacije	33	52	73
2.4 Ujedinjuje i angažuje interesne strane svrhom, vizijom i strategijom	36	52	75
ANGAŽOVANJE INTERESNIH STRANA	39	55	74
3.1 Kupci: Gradi održive odnose	44	59	78
3.2 Zaposleni: Privlači, angažuje, razvija i podržava	38	54	75
3.3 Poslovne i upravljačke interesne strane – obezbeđuje i održava kontinuiranu podršku	38	53	76
3.4 Društvo: doprinosi razvoju, dobrobiti i prosperitetu	33	52	69
3.5 Partneri i dobavljači: Gradi odnose i osigurava podršku za stvaranje održive vrednosti	36	52	68
KREIRANJE ODRŽIVE VREDNOSTI	40	57	78
4.1 1 Definiše vrednost i način na koji je kreirana	42	58	81
4.2 Komunicira i prodaje vrednost	37	54	76
4.3 Isporučuje vrednost	43	61	81
4.4 Definiše i implementira sveukupno iskustvo	35	52	74
UNAPREĐENJE PERFORMANSI I TRANSFORMACIJA	36	53	74
5.1 Unapređivanje performansi & upravljanje rizikom	37	55	74
5.2 Transformisanje organizaciju za budućnost	33	51	74
5.3 Pokretanje inovacija & korišćenje tehnologija	36	53	73
5.4 Korišćenje podatka, informacija i znanja	33	51	75
5.5 Upravljanje imovinom i resursima	41	56	76
PERCEPCIJA (VIĐENJE) INTERESNIH GRUPA	26	45	66
6.1 Rezultati percepcije (viđenja) k/k	33	52	71
6.2 Rezultati percepcije (viđenja) zaposlenih	30	48	73
6.3 Rezultati percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana	20	36	67
6.4 Rezultati percepcije (viđenja) društva	19	38	59
6.5 Rezultati percepcije (viđenja) partnera i dobavljača	20	36	54
STRATEŠKE I OPERATIVNE PERFORMANSE	33	53	73

Σ

65 strana brošure

8.1.9 (5.Bazna procena)

Analizirajte, uporedite, poboljšajte, a zatim kopajte malo dublje...

Imajući EFQM model i RADAR logiku u svojoj osnovi, bazna procena pruža jedinstven uvid u vašu organizaciju kako bi vam se pomoglo da poboljšate i savladate promene. Bazna procena je fleksibilan i prilagođen alat koji pomaže organizacijama da se poboljšaju i upravljaju promenama. Bazna procena pomaže organizacijama da mere, prate i poboljšaju performanse u oblastima koje ih najviše zanimaju.

Od startapova koji žele da ostvare brz rast do uspešnih preduzeća koja se nose sa krizom ili multinacionalnih kompanija koje žele da usvoje kulturu održivosti, bazna procena može pomoći.

Dijagnostički alati bazne procene bave se temama kao što su svrha, organizaciona kultura i liderstvo, angažovanje i zadovoljstvo interesnih strana, stvaranje održive vrednosti i strateške i operativne performanse. Koristeći iste vodeće principe i kriterijume EFQM modela, bazna procena takođe sadrži nekoliko dijagnostičkih alata prilagođenih merenju i poboljšanju performansi fokusiranjem na određenu temu, kao što su Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih nacija (COR UN), cirkularna ekonomija, inovacije ili određeni sektor, na primer, obrazovanje.

66. strana Brošure

Vođena EFQM modelom, bazna procena je izuzetno bezbedna i jednostavna platforma za korišćenje; pruža pravi uvid i analizu dostupnu vašem širem timu.

Bazna procena pruža tri nivoa dokazanih dijagnostičkih alata pogodnih za organizacije bilo koje veličine i zrelosti. Mogu se koristiti pojedinačno ili kombinovano za holistički pogled. Organizacije mogu pratiti napredak i preusmeravati resurse kako bi bolje ostvarile svoje ciljeve ocenjivanjem performansi tokom vremena. Analiza se zasniva na sveobuhvatnoj proceni snaga i slabosti vaše organizacije, uključujući njene p/u, finansijske performanse, marketinšku strategiju i zadovoljstvo k/k. Ovo će vam dati jasno razumevanje trenutne pozicije vaše organizacije i gde treba da se poboljša. Analiza može uporediti performanse vaše organizacije sa globalnim indeksom. Ovo vam daje referentnu vrednost za merenje vašeg napretka i pomaže vam da postavite ambiciozne ciljeve.

Brza dijagnostika organizacije

Korišćenje jednostavnog upitnika, „lagane" dijagnostike, pomaže organizacijama da identifikuju svoju trenutnu poziciju i odrede potencijalni snimak za mogućnosti poboljšanja.

Dijagnostika organizacije

Rigoroznija je dijagnostika koja pomaže organizacijama da procene svoju trenutnu poziciju u odnosu na EFQM model i da detaljnije razumeju svoje performanse.

Napredna dijagnostika organizacije

Sveobuhvatna je dijagnostika koja organizacijama pruža dublji uvid u usvojeni pristup i rezultate koje postižu, angažovanje sa interesnim stranama i način na koji stvaraju održivu vrednost.

67. strana Brošure

8.2 (6 Rečnik)

Agilnost: *Sposobnost organizacije da blagovremeno promeni pravac/fokus kao odgovor na novonastalu priliku ili pretnju.*

Pristup*: Opšti način na koji se nešto ostvaruje; pristup obuhvata procese i strukturirane akcije u okviru principa i politika.*

Benčmarking*: Sistematsko poređenje pristupa sa drugim relevantnim organizacijama koja stiče uvide koji će pomoći organizaciji da preduzme mere za poboljšanje svojih performansi.*

Poslovni model*: Elementi poslovanja koji stvaraju i pružaju vrednost; ovi elementi obično uključuju vrednosnu ponudu, segmente k/k i njihove povezane odnose, kanale koji se koriste za plasiranje p/u i rešenja na tržište, tokove prihoda i troškova, partnere i kritične resurse i procese organizacije.*

Cirkularna ekonomija*: Cirkularna ekonomija je regenerativni pristup, za razliku od tradicionalne linearne ekonomije, koja ima model proizvodnje „uzmi, napravi, odloži". To je ekonomski sistem koji se može postići dugotrajnim dizajnom, održavanjem, popravkom, ponovnom upotrebom, regeneracijom, renoviranjem i reciklažom. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/ index_en.htm*

Zajednica*: Termin zajednica se obično odnosi na različite pojedince, grupe i institucije koje imaju lični interes za dobrobit i uspeh organizacije, njenih povezanih susedstava i uticaj koji ona može imati na njen ekosistem.*

Poređenja*: Podaci koji se koriste za poređenje performansi jedne organizacije ili procesa sa drugom.*

Kompetencija*: Sposobnost ili veština da se nešto uradi efikasno i efektivno.*

Kreativnost*: Sposobnost da se odmakne od trenutnih pravila, metoda i odnosa kako bi se generisale ideje za nove ili poboljšane procese, p/u, rešenja, sisteme ili društvene interakcije.*

Kultura*: Specifičan skup vrednosti i normi koje dele ljudi i grupe unutar organizacije, a koje vremenom utiču na način na koji se ponašaju jedni prema drugima i prema ključnim interesnim stranama van organizacije.*

Kupac: *Primalac p/u koje pruža organizacija. Kupac je jedna od ključnih interesnih strana, u mnogim slučajevima primarna ključna zainteresovana strana, za koju organizacija teži da stvori održivu vrednost.*

„Disruptive thinking" – radikalno inovativno razmišljanje*: Oslobađanje od ograničenja rutinskog razmišljanja, dobijanje nove, veće, drugačije perspektive, sagledavanje stvari iz drugog ugla ili u drugom svetlu.*

Raznolikost i obuhvat (uključenje)*: Stepen u kojem ljudi unutar organizacije prepoznaju, cene i koriste karakteristike koje čine pojedince jedinstvenim. Raznolikost i obuhvat (uključenje) mogu se odnositi na godine, uverenja, klasu, etničku pripadnost, fizičke sposobnosti, rasu, religiju i seksualnu orijentaciju.*

Ekosistem*: Osnovni princip ekosistema je međuzavisnost, tj. nešto što se dešava u jednom delu sistema može uticati na druge delove unutar sistema. U kontekstu organizacije postoji mnogo faktora spolja koji utiču na to kako funkcioniše, ali nad kojima nema kontrolu. To može uključivati vladinu politiku, ekonomski i društveni sastav u njenom regionu i*

naseljima, preovlađujuća verska i kulturna očekivanja njenih zajednica, zahteve za održivošću i raspoloživo finansiranje.

***Osnaživanje**: Proces kojim pojedinci ili timovi dobijaju moć, deluju sa određenim stepenom autonomije u svojim postupcima, mogu da preuzmu odgovornost za donošenje odluka i imaju pristup resursima i kontrolu nad sopstvenim životima. Na taj način stiču sposobnost da ostvare svoje najviše lične i kolektivne težnje i ciljeve. Kada je pojedinac osnažen, on/ona ima veći osećaj motivacije i samopouzdanja.*

***Etičko ponašanje**: Etika su dobro utemeljeni standardi u kulturi koji čine nečije postupke ispravnim ili pogrešnim. Oni utiču na ponašanje i pomažu pojedincu da donosi prave izbore i deluje odgovorno.*

***Prognoza**: Sposobnost predviđanja ili izračunavanja šta će se desiti ili će biti potrebno u budućnosti kao rezultat proučavanja i analize dostupnih, relevantnih podataka.*

***Rodna ravnopravnost**: U kontekstu organizacije, odnosi se na to da žene imaju iste mogućnosti kao i muškarci da napreduju u karijeri, uključujući povećanje zastupljenosti žena u telima koja donose odluke.*

***Dobra praksa / Najbolja praksa**: Superiorni pristupi, politike, procesi ili metode koji vode do izuzetnih dostignuća. Pošto je teško otkriti šta je najbolje, većina organizacija preferira termin „dobra praksa". Načini za pronalaženje dobre prakse van organizacije mogu uključivati benčmarking i eksterno učenje.*

***Upravljanje**: Okvir autoriteta i kontrole unutar organizacije koji se koristi da joj pomogne da ispuni svoje pravne, finansijske, etičke i opšte obaveze upravljanja.*

***Inovacija**: Praktično prevođenje ideja u nove ili postojeće p/u, rešenja, procese, sisteme, organizacione strukture ili društvene interakcije.*

***Integritet**: Integritet je kvalitet posedovanja snažnog moralnog ili etičkog kodeksa. Ovo uključuje vrednosti kao što su poštovanje, pravičnost, pouzdanost i iskrenost.*

***Intelektualna svojina**: Vrednost organizacije koja nije obuhvaćena njenim tradicionalnim finansijskim računima. Ona predstavlja nematerijalna sredstva organizacije i često je razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti.*

***Znanje**: Stručnost i veštine koje osoba stiče kroz iskustvo i obrazovanje, a koje uključuju teorijsko i/ili praktično razumevanje predmeta. Dok su podaci sirove činjenice, a informacije podaci sa kontekstom i perspektivom, znanje je informacija sa smernicama/sposobnošću za delovanje.*

***Učenje**: Proces sticanja veština, znanja i razumevanja kroz obrazovanje i iskustva.*

***Mreža učenja**: Grupa ljudi sa zajedničkim ciljem ili interesovanjem koji udružuju svoje individualne informacije, znanje i iskustvo kako bi aktivno učili zajedno.*

***Upravljanje promenama**: Pristup vođenju tranzicije pojedinaca, timova i organizacija iz njihovog trenutnog stanja u definisano, željeno buduće stanje. To je organizacioni proces čiji je cilj da pomogne interesnim stranama na koje utiče promena da je razumeju i prihvate.*

***Megatrendovi**: Teme za koje se očekuje/predviđa da će biti globalni uticaji u narednim godinama. To su teme koje, bez obzira na veličinu, domet ili status privatnog/javnog sektora, organizacija treba da uzme u obzir ako želi da ostane relevantna.*

***Partner**: Spoljna strana sa kojom organizacija strateški bira da sarađuje kako bi postigla zajedničke ciljeve i obezbedila dugoročnu obostranu korist.*

***Partnerstvo**: Trajan radni odnos između organizacije i jednog ili više partnera koji stvara i deli veću vrednost za obe strane. Partnerstva se mogu formirati sa, na primer, dobavljačima, distributerima, kupcima, obrazovnim ustanovama, konsultantskim kućama ili istraživačkim organizacijama.*

***Zaposleni**: Svi pojedinci zaposleni u organizaciji (puno radno vreme, skraćeno radno vreme, uključujući volontere), uključujući lidere na svim nivoima.*

***Percepcija (viđenje)**: Šta god ključni akter mislio ili osećao o organizaciji, njegovo mišljenje može biti drugačije od onoga što kaže o organizaciji, iz više razloga. Način na koji ključni akter izražava svoj stav može se postići na više načina, ali, bez obzira na to, stvarnost je da ključni akter ima percepciju i organizacija prvo mora da razume, a zatim i da upravlja ovom percepcijom ako želi da nastavi da zadovoljava potrebe svojih ključnih aktera.*

***Proces**: Skup aktivnosti koje se ponavljaju tokom vremena, a koje međusobno deluju, dok izlaz jedne aktivnosti postaje ulaz za drugu aktivnost. Procesi dodaju vrednost za eksterne ili interne kupce transformišući ulaze u izlaze, koristeći resurse. Tipično, postoje tri vrste procesa: glavni ili osnovni procesi, procesi upravljanja i procesi podrške.*

***Izjava o svrsi:** Izjava koja opisuje razlog postojanja organizacije, tj. šta radi i zašto to radi, a što razumeju njene interesne strane.*

***Regenerativno poslovanje**: Koncept i pristup poslovanju koji ide dalje od održivosti i ima za cilj stvaranje pozitivnih uticaja na životnu sredinu, društvo i ekonomiju. Fokusira se na obnavljanje i revitalizaciju prirodnih i društvenih sistema, uz istovremeno stvaranje dugoročne vrednosti za sve uključene interesne strane.*

***Uzor**: Organizacija koja predvodi ličnim primerom, usvaja ponašanje koje je redovno i dosledno, predstavljajući primer drugima za šta se organizacija zalaže i u šta veruje.*

***Prodajna vrednost**: Bez obzira na to da li je organizacija iz privatnog ili javnog sektora, njena vrednosna ponuda i njen predlog i dalje moraju biti „prodat“ ključnim interesnim stranama kako bi odlučili da prihvate p/u ili rešenje koje se nudi.*

***Društvo**: Društvena infrastruktura van organizacije na koju se može uticati ili ona podjednako može uticati na organizaciju. To mogu biti predstavnici neposredne zajednice ili šireg društva, uključujući, na primer, grupe sa posebnim interesima.*

***Zainteresovana strana**: Zainteresovana strana je osoba, grupa ili organizacija koja ima direktan ili indirektan udeo ili interes u organizaciji, njenim aktivnostima i performansama, jer može uticati na organizaciju ili biti pod njenim uticajem.*

Primeri spoljnih interesnih strana uključuju vlasnike (akcionare), kupce, dobavljače, partnere, vladine agencije i predstavnike zajednice ili šireg društva.

Primeri internih interesnih strana su zaposleni ili grupe zaposlenih. Izuzetna organizacija razmatra potrebe, zahteve i očekivanja interesnih strana u svom ekosistemu, uravnotežuje ih i procenjuje svoje performanse u odnosu na svoje najvažnije interesne strane, svoje „ključne interesne strane”.

***Ključna zainteresovana strana**: Ključna zainteresovana strana je osoba, grupa ili organizacija koja ima direktan udeo ili interes u organizaciji, njenim aktivnostima i performansama.*

***Strategija**: Izvedena iz pažljive analize njenog ekosistema, način na koji organizacija namerava da ostvari, tokom određenog vremenskog perioda, svoje strateške prioritete, krećući se od mesta gde je sada do mesta gde želi da bude u budućnosti, a da pritom ostane verna svojoj svrsi.*

***Održiva performansa**: Sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve na način koji je ekonomski, društveno i ekološki odgovoran.*

***Održivost**: Dugoročna budućnost organizacije, kako je vide njene različite ključne interesne strane, tj. poslovni i upravni akteri, njeni zaposleni, njena zajednica, njeni partneri i njeni dobavljači.*

***Organizacija trećeg sektora**: Organizacija koja nije ni javni ni privatni sektor. Tipično, može biti dobrovoljna ili organizacija zajednice, registrovana dobrotvorna organizacija, samopomoć ili grupa zajednice. Generalno, organizacija je nezavisna od vlade i motivisana željom da postigne društvene ciljeve. Potrebno je da ostvari višak (profit) od svojih aktivnosti da bi bila finansijski održiva, a svaki profit ostvaren od svojih aktivnosti se reinvestira u ostvarivanje ambicija organizacije.*

***Transparentnost**: Situacija u kojoj se saradnja, kooperacija i kolektivno donošenje odluka odvijaju na otvoren način i ljudi mogu verovati da se poslovanje vodi pošteno i iskreno.*

Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih nacija:
https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

***Vrednosna ponuda:** Diferencirajuća vrednost koju p/u i rešenja organizacije nude kupcima.*

***Vrednosti:** Operativne filozofije ili principi koji vode unutrašnje ponašanje organizacije, kao i njen odnos sa spoljnim svetom. Vrednosti pružaju smernice ljudima o tome šta je dobro ili poželjno, a šta nije. One imaju veliki uticaj na ponašanje pojedinaca i timova i služe kao opšte smernice u svim situacijama.*

***Vizija:** Opis onoga što organizacija pokušava da postigne na duži rok. Treba da služi kao jasan vodič za izbor sadašnjih i budućih pravaca delovanja i, zajedno sa svrhom organizacije, predstavlja osnovu za strategije i politike.*

8.3 (7 Zahvalnice)

Skoro 2.000 pojedinaca doprinelo je pregledu EFQM modela iz 2013. godine, procesu koji je započeo u junu 2018. godine i kulminirao pokretanjem sledeće generacije EFQM modela na EFQM forumu u Helsinkiju (23-24. oktobar 2019. godine). Model iz 2025. godine je ažuriran model iz 2020. godine i više od 300 ljudi je doprinelo ovoj osveženoj verziji.

EFQM želi da se zahvali na podršci koju je dobio i da se iskreno zahvali sledećim pojedincima i organizacijama. Bez njih ne bi bilo moguće proizvesti ono što EFQM smatra modelom svetske klase koji svaka organizacija može da koristi, kako bi joj pomogao da postigne izuzetne nivoe performansi.

7.2 EFQM osnovni tim

Pre svega, na listi priznanja za isporuku ove najnovije verzije EFQM modela je osnovni tim, koji je EFQM stvorio da bi mu pomogao u pokretanju procesa razvoja. EFQM želi da oda priznanje naporima koje je svaki član Centralnog tima uložio tokom trajanja ovog projekta. Njihov profesionalni stav i pristup izazovu koji im je postavljen bio je primeren, a njihov trud i posvećenost da pomognu Fondaciji da proizvede najbolji mogući EFQM model sledeće generacije su veoma cenjeni.

Đanluka Mule, EFQM, Belgija Samuli Pruikonen, EFQM, Belgija Dr Tomas Bojerle, SSB Consult, Nemačka Ana Kielisijak, Signify, Poljska Antonio Pereira, Bosch Security Systems Ovar, Portugal Avi Bruhim, Micron Technology, SAD Danijel Augsten, NED, Nemačka Dr Mohamad Avad Atieh Farhan, Dubai Electricity & Water Authority, UAE Gabriela Rovajo, CORFEP, Peru Hakan Kiličoglu, Arge Consulting, Turska Ignasio Babe, Club Excelencia en Gestión, Španija Kai Osterman, VAMED KMB, Austrija Mihael Tojbenbaher, CPC, Nemačka Mihaela Loton, Siemens, Velika Britanija Moajad Al Sabr, Saudi Electricity, Saudijska Arabija Monika David, VAMED KMB Pau Negre, Comtec Quality, Španija Timi Hipanen, Metsa Fibre, Finska Vitorio Čezaroti, Univerzitet Tor Vergata, Italija

7.3 Ispitanici ankete

EFQM je primio preko 250 odgovora i preko 2000 komentara od sveobuhvatne ankete koju su sproveli naši ključni akteri. Odgovori su bili ključni u uspostavljanju osnove za pregled od strane Centralnog tima.

Iskreno se zahvaljujem svima gorepomenutima na vašem vremenu, vašim mislima i vašem interesovanju da pomognete EFQM-u u njegovoj sopstvenoj transformaciji, kao i u transformaciji njegovog globalno priznatog, vodećeg modela.

Rasel Longmur, glavni izvršni direktor EFQM-a

8.4 Dodatak rečniku – Dodatno tumačenje pojmova

Prevodu rečnika iz Brošure dodata su sledeća tumačenja pojmova koje srećete u EFQM modelu i komentarima u *AI*, radi lakšeg razumevanja teksta onima koji se prvi put susreću sa ovom materijom. Ukoliko su vam tumačenja pojmova u tačkama 8.2 i u ovoj tački 8.4 nedovoljna, pitajte bilo koju od *AI* (veštačkih inteligencija) prema kojima je napravljena ova knjiga, dobićete sigurno odgovor koji će vas do kraja zadovoljiti.

AA1000 je porodica međunarodnih standarda za **upravljanje, izveštavanje i verifikaciju (primanje uverenja) o održivosti** organizacija, razvijenih od strane britanske neprofitne organizacije ***AccountAbility***. Glavni cilj ovih standarda je da pomogne preduzećima i institucijama da integrišu **odgovornost i održivost** u svoje poslovanje, informisanje i dijalog sa interesnim stranama.

A/B testiranje je tehnika optimizacije koja podrazumeva kreiranje dve verzije iste stvari (verzija A i verzija B) i njihovo nasumično prikazivanje različitim grupama korisnika, kako bi se utvrdilo koja verzija daje bolje rezultate. Cilj je dobiti najbolju moguću verziju nekog elementa koji testiramo u najranijoj fazi razvoja.

Balanced Scorecard (BSC) je upravljački alat za strateško planiranje i merenje performansi organizacije. Osmišljen je kako bi omogućio sagledavanje poslovanja iz više perspektiva, ne samo iz finansijskog ugla, već i uključujući nefinansijske aspekte, čime se dobija „uravnotežen" pogled na celokupno poslovanje. BSC se koristi širom sveta u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru, kao univerzalni okvir za unapređenje strateškog upravljanja i ostvarenja ciljeva. Novi trendovi uključuju i digitalizaciju i automatizovano izveštavanje kroz posebne softvere za BSC.

„B Corp" označava „*Certified B Corporation*" i predstavlja kompaniju koja je sertifikovana od strane neprofitne organizacije B Lab za svoj društveni i ekološki uticaj. B Corp kompanije su profitne kompanije koje zadovoljavaju visoke standarde socijalne i ekološke performanse, transparentnosti i odgovornosti.

Blokčejn je tehnologija baze podataka u obliku digitalnog „lanca blokova" (engl. „*block chain*"), gde se podaci čuvaju u nizovima zapisa nazvanim blokovi, koji su međusobno povezani jedinstvenim digitalnim otiscima (heševima). Svaki blok sadrži vremensku oznaku i podatke o transakcijama. U suštini, blokčejn omogućava sigurno, transparentno i decentralizovano skladištenje i prenos podataka bez potrebe za posrednicima, i time menja način na koji se poverenje uspostavlja u digitalnom svetu.

BCM tim – Poslovni kontinuitet (*Business Continuity Management – BCM*) predstavlja holistički pristup upravljanju koji identifikuje potencijalne pretnje organizaciji i njihov uticaj na poslovne procese. BCM tim u ovom kontekstu odnosi se na tim ili grupu unutar organizacije koji je zadužen za implementaciju, održavanje i upravljanje sistemom kontinuiteta poslovanja (BCMS). Drugim rečima, BCM tim čini srž organizacije koja aktivno priprema i štiti kompaniju od prekida poslovanja, osiguravajući da se poslovi mogu nastaviti ili brzo i efikasno obnoviti nakon incidenta.

CFO *(Chief Financial Officer)* – finansijski direktor

Chatbot – pretraživač pokrenut veštačkom inteligencijom

Ciljevi održivog razvoja

Ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goals – SDGs*) jesu skup globalnih prioriteta usvojenih od strane Ujedinjenih nacija 2015. godine, sa ciljem postizanja

bolje i održive budućnosti za sve do 2030. godine. Oni obuhvataju ekonomske, socijalne i ekološke aspekte razvoja.

CISO – (*Chief Information Security Officer*) direktor za sigurnost podataka u organizaciji i njegovu usklađenost za ISO 27001.

Coaching – mentorski rad, podučavanje, podrška u razvoju veština i potencijala

COO – direktor za operacije (*Chief Operating Officer* – glavni operativni direktor u organizaciji)

CRM je skraćenica za ***Customer Relationship Management***, što se na srpskom prevodi kao **upravljanje odnosima sa k/k**. Ovaj pojam obuhvata strategiju, procese i tehnologije koje organizacije koriste za upravljanje svim interakcijama sa postojećim i potencijalnim klijentima, sa ciljem da se poboljša kvalitet odnosa, zadrže klijenti i poveća profitabilnost. *CRM* sistemi su softverski alati koji organizacijama pomažu u upravljanju odnosima sa k/k.

CSO - ***Chief Sustainability Officer*** što na srpskom znači **glavni direktor za održivost**.

To je visoka izvršna pozicija u kompaniji odgovorna za razvijanje i sprovođenje strategija održivosti. CSO je zadužen da integriše ekološke, društvene i ekonomske ciljeve održivosti u poslovanje firme.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) jeste organizacija formirana u Sjedinjenim Američkim Državama koja pruža smernice u oblasti upravljanja, internih kontrola, upravljanja rizicima i prevencije prevara za poslovne subjekte. Osnovana je 1985. godine kao privatna inicijativa, sa ciljem unapređenja performansi organizacija i njihove sposobnosti da efikasno upravljaju rizicima, osiguraju tačnost finansijskog izveštavanja i poštuju zakonske propise.

CSM **softver** je skraćenica za *Customer Success Management* softver, odnosno **softver za upravljanje uspehom kupaca**. Njegova osnovna svrha je pomaganje kompanijama da upravljaju i unapređuju odnose sa svojim kupcima, osiguravajući da kupci dobiju željene rezultate i vrednost od proizvoda ili usluge koje koriste.

CSO tim (najčešće *Chief Sustainability Officer* tim ili tim za održivost) obično čine ključni stručnjaci iz različitih funkcionalnih oblasti preduzeća, a organizaciono pripadaju najvišem menadžmentu ili direktno generalnom direktoru. Sastav tima zavisi od rešenja kompanije, ali se vrlo često može razlikovati po veličini, strukturi i uključenim resursima. Nema striktno definisanog, univerzalnog modela, ali u praksi postoje uobičajeni elementi da ***CSO*** **tim** čine **unutrašnji i spoljašnji eksperti.**

CSR **organizacije** su organizacije koje se bave promovisanjem, razvojem i implementacijom koncepta korporativne društvene odgovornosti (*Corporate Social Responsibility – CSR*). *CSR* podrazumeva dobrovoljnu posvećenost kompanija odgovornom ponašanju prema društvu, zaposlenima, zajednicama i životnoj sredini, integrisanjem društvenih i ekoloških performansi u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa interesnim stranama.

CSRD – *(Corporate Sustainability Reporting Directive)*, označava Direktivu EU o korporativnom izveštavanju o održivosti – pravni okvir koji veće kompanije obavezuje da godišnje, transparentno i detaljno objavljuju informacije o svojim *ESG* performansama, uticaju, rizicima i prilikama vezanim za održivi razvoj, u skladu sa jasno određenim standardima izveštavanja.

***Dashboard* (nadzorna tabla)** u kontekstu menadžmenta procesima predstavlja vizuelni alat koji na jednom ekranu prikazuje najvažnije informacije i ključne indikatore performansi (KPI) vezane za procese unutar organizacije. Njegova osnovna funkcija je da upravljačima, timovima i izvršiocima pruži brzi uvid u stanje, tok i rezultate poslovnih procesa u realnom vremenu ili za definisani period.

Data tim – Data tim je zadužen za prikupljanje, obradu, analizu i interpretaciju podataka kako bi pomogao organizaciji da donosi odluke zasnovane na činjenicama.

Dedikovani menadžeri su menadžeri koji su specijalizovani za određene zadatke ili klijente, odnosno posvećeni određenoj oblasti ili korisničkom segmentu. Oni personalizuju usluge i brinu o specifičnim potrebama korisnika, često ciljajući na poboljšanje korisničkog iskustva kroz ličnu interakciju i upravljanje procesima. Dakle, dedikovani menadžeri nude personalizovanu i aktivnu podršku korisnicima.

DEI – akronim za *Diversity, Equity, and Inclusion*, što na srpskom znači raznolikost, ravnopravnost i uključivanje (ponekad i dostojanstvo) – široku inicijativu ili strateški pristup usmeren na promovisanje i unapređenje raznolikosti, pravičnosti (ravnopravnosti), i inkluzivnosti (uključenosti) u organizacijama, institucijama ili društvu u celini, prepoznavanje i poštovanje individualnih razlika, uključujući rasu, pol, uzrast, seksualnu orijentaciju, invaliditet, religijsku pripadnost, socijalni status i druge faktore identiteta.

Disruptive thinking – radikalno inovativno razmišljanje – razmišljanje oslobođeno okvira rutine, sticanje nove, veće, drugačije perspektive, sagledavanje stvari iz drugog ugla ili u drugom svetlu. *Disruptive thinking* (radikalno inovativno razmišljanje) označava način razmišljanja koji izlazi izvan ustaljenih obrazaca, izaziva status quo i donosi revolucionarne promene u određenoj industriji, procesu ili društvu. Ovakav pristup ne teži samo poboljšanju postojećih ideja već radikalnoj transformaciji koja može promeniti pravila igre.

Diverzitet je šarenilo sveta u punom smislu te reči! To je pojam koji označava raznolikost – bilo da se odnosi na ljude, ideje, kulturu, biologiju, jezike, mišljenja ili životne stilove. Zašto je važan? Zato što nas diverzitet obogaćuje – uči nas toleranciji, otvara horizonte i pomaže da stvorimo društvo spremno za uključivanje i dinamično društvo. Svet bez raznolikosti bio bi kao knjiga sa samo jednom rečju.

Dugoročna održivost podrazumeva stvaranje sistema koji mogu da funkcionišu i napreduju tokom dužeg perioda, bez iscrpljivanja resursa, narušavanja prirodne sredine ili **ugrožavanja** budućih generacija. To je balans između ekonomije, ekologije i društva — gde nijedna komponenta ne dominira po cenu drugih. Zamisli grad koji ne samo da koristi obnovljivu energiju već i promoviše lokalnu proizvodnju hrane, podstiče pešačenje i javni prevoz, i ulaže u obrazovanje. To bi bio primer dugoročno održive zajednice.

EMAS* standardi** (Eco-Management and Audit Scheme***) predstavljaju dobrovoljnu šemu za upravljanje i reviziju životne sredine koju je razvila i održava Evropska komisija. *EMAS* omogućava organizacijama da procenjuju, upravljaju i kontinuirano unapređuju svoj uticaj na životnu sredinu. *EMAS* je prepoznat kao jedan od najrigoroznijih i najkompletnijih modela za održivo poslovanje i zaštitu životne sredine, posebno u Evropi.

Employer branding, odnosno brendiranje poslodavca, predstavlja ukupnu percepciju i reputaciju jedne kompanije kao mesta za rad. To uključuje sve što ljudi koji su došli u kontakt sa kompanijom pričaju o njoj – zaposleni, kandidati za posao, kao i oni koji su pročitali oglase ili čuli mišljenja zaposlenih. *Employer brand* postoji kod svake kompanije, bilo da je aktivno neguju ili ne, i on može biti pozitivan ili negativan.

***ERP* sistemi** (*Enterprise Resource Planning*) – planiranje resursa preduzeća su poslovni informacioni sistemi koji objedinjuju i automatizuju ključne poslovne procese u organizaciji, uključujući i **podržavajuće procese**. Podržavajući procesi su oni koji ne doprinose direktno stvaranju prihoda, već osiguravaju efikasno funkcionisanje osnovnih poslovnih aktivnosti. *ERP* sistemi su ključni za podršku podržavajućim procesima jer integrišu i automatizuju HR, finansije, logistiku, komunikaciju i druge neophodne funkcije. Time omogućavaju organizacijama da efikasnije upravljaju resursima, smanje troškove, povećaju transparentnost i brže reaguju na promene u poslovnom okruženju.

ESG (*Environmental, Social, and Governance*) - ekološke, društvene i upravljačke metrike. Set praksi i principa koji korporacije i investitori sve više koriste za procenu i upravljanje rizicima u oblastima zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja.

EU Green Deal je sveobuhvatna strategija Evropske unije za postizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine. To znači da EU želi da smanji emisije gasova sa efektom staklene bašte na nulu, uz istovremeno očuvanje ekonomskog rasta i socijalne pravde.

GDPR *(General Data Protection Regulation*, na srpskom Opšta uredba o zaštiti podataka) uredba je Evropske unije koja se odnosi na privatnost ličnih podataka svih građana i stanovnika EU. Doneta je 2016. godine, a važi od 25. maja 2018. godine. Cilj ***GDPR***-a je da pojača kontrolu pojedinca nad svojim ličnim podacima, da obavezuje organizacije koje obrađuju te podatke na transparentnost i sigurnost, i da uvede stroge sankcije u slučaju kršenja pravila.

***GRI* standardi** su modularni, i dele se na tri grupe:

- Univerzalni standardi: Primenjuju se na sve organizacije i odnose se na ključna pitanja održivosti koja se tiču ekonomskog, društvenog i ekološkog uticaja.
- Sektorski standardi: Fokusirani su na specifične industrijske sektore sa visokim uticajem na životnu sredinu, poput nafte i gasa, poljoprivrede, itd.
- Tematski standardi: Odnose se na specifične teme kao što su emisije štetnih gasova, zdravstvena bezbednost i zaštita, biodiverzitet, energija, ravnopravnost i druga pitanja.

Ovi standardi omogućavaju organizacijama da izveštavanje o održivosti učine konzistentnim, uporedivim i razumljivim za interesne strane kao što su investitori, regulatorna tela, potrošači i zaposleni.

Growth hacking – na srpski se često prevodi kao hakovanje rasta ili strategija brzog rasta. To je tehnika ili pristup koji kombinuje analizu podataka, digitalni marketing i tehničke veštine sa ciljem što bržeg i efikasnijeg povećanja broja korisnika, prihoda ili rasta brenda, pritom koristeći minimalne resurse. U suštini, growth hacking je pristup koji ima za cilj ubrzani i održivi rast kompanije, naročito popularan kod startapa i malih preduzeća, ali i sve više koristi u većim firmama.

IMK (Integrated Management Communication) – integrisane marketing komunikacije

Inbound marketing – ulazni marketing – marketinška strategija koja se fokusira na privlačenje potencijalnih klijenata kroz relevantan i koristan sadržaj, umesto nametljivog i agresivnog oglašavanja. Cilj je da se potencijalni klijenti prirodno privuku na osnovu vrednosti koju dobijaju, poput informacija, saveta i rešenja za njihove potrebe i probleme.

Indikatori ključnih performansi (KPI, od eng. Key Performance Indicators) predstavljaju kvantitativne ili kvalitativne pokazatelje koji omogućavaju organizacijama da prate, mere i analiziraju uspešnost u ostvarivanju svojih ciljeva. Koriste se u različitim aspektima poslovanja – od proizvodnje, prodaje i finansija, do ljudskih resursa i korisničke podrške. Važno je da se pri izboru i implementaciji KPI vodi računa da oni budu u skladu sa

strategijom kompanije i da mogu realno da se mere i prate kroz vreme. KPI su osnovni alati za praćenje uspešnosti i napretka prema ciljevima u poslovanju, omogućavajući bolje upravljanje i optimizaciju rezultata. KPI su među najvažnijim alatima za donošenje odluka i efikasno upravljanje poslovnim sistemom.

Interfejs – izgled i funkcionalnost korisničkog okruženja, sa svim vezama i uticajima

INTOSAI *(International Organization of Supreme Audit Institutions*), međunarodna organizacija vrhovnih revizorskih institucija, čiji su članovi najviše revizorske institucije iz različitih država širom sveta. Osnovana je 1953. godine u Havani, Kuba, i danas broji skoro sve vrhovne revizorske institucije, ukupno oko 193 člana. Članovi INTOSAI služe kao glavni eksterni revizori međunarodnih institucija poput Ujedinjenih nacija. *INTOSAI* ima ključnu ulogu u unapređivanju standarda revizije u javnom sektoru, objavljuje međunarodne smernice i standarde (kao što je *INTOSAI* Okvir profesionalnih objava – *IFPP*) i organizuje međunarodne kongrese i radionice. Njegovi standardi i smernice pomažu u osiguravanju nezavisne, transparentne i efikasne revizije javnih finansija i upravljanja, te predstavljaju temelj za odgovorno i održivo upravljanje državnim resursima.

IoT – „Internet stvari" (engl. *Internet of Things*). To je koncept koji podrazumeva međusobno povezivanje fizičkih objekata, uređaja i stvari sa ugrađenom elektronikom, senzorima, softverom i ostalim uređajima povezanim na internet, kako bi ti uređaji mogli da prikupljaju, razmenjuju i koriste podatke autonomno i bez direktnog učešća čoveka.

ISO 26000 je **međunarodni standard** koji daje **smernice i uputstva** za integrisanje **društvene odgovornosti** (social responsibility) u poslovanje organizacija, nezavisno od njihove veličine, tipa ili delatnosti. Nije to standard sistema menadžmenta poput ISO 9001 ili ISO 14001, već **referentni dokument** koji pruža okvir i metodologiju za razumevanje, priznavanje i implementaciju društvene odgovornosti u svakodnevne poslovne procese.

„Kupci grade održive odnose" – pod ovim izrazom podrazumevamo da kompanije teže da izgrade dugoročne, međusobno korisne veze sa svojim k/k, umesto da se fokusiraju isključivo na jednokratne transakcije. Cilj je stvoriti trajnu privrženost k/k, što smanjuje troškove privlačenja novih k/k i povećava profitabilnost. Održivi odnosi se grade kroz autentičnost, doslednost i brigu o potrošačima.

Mapiranje interesnih strana (ili *stakeholder mapping*) proces je identifikacije, analize i vizuelnog predstavljanja svih pojedinaca, grupa ili organizacija koje mogu imati uticaj na projekat, organizaciju ili inicijativu, kao i onih na koje projekat može uticati. Ovaj proces omogućava bolji uvid u njihove interese, nivo uticaja i važnost, što pomaže u efikasnijem upravljanju odnosima i komunikaciji tokom realizacije projekta.

OCD - organizacije civilnog društva

Održiva budućnost znači stvaranje sveta u kojem ljudi, priroda i ekonomija mogu dugoročno da koegzistiraju i napreduju bez ugrožavanja resursa za buduće generacije. Ukratko: održiva budućnost je svet koji funkcioniše u ravnoteži – ljudi žive kvalitetno, ali ne po cenu prirodnog okruženja.

Održiva vrednost podrazumeva nešto što ima dugoročni pozitivan uticaj – bilo na društvo, ekonomiju ili životnu sredinu – bez iscrpljivanja resursa ili ugrožavanja budućih generacija.

Održivi razvoj je koncept razvoja koji se zasniva na ideji da zadovolji potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.

Održivo kontinualno poboljšavanje podrazumeva stalni, neprekidni proces unapređenja koji se sprovodi na način koji je u skladu sa principima održivosti. To znači da se poboljšanja ne odnose samo na efikasnost i kvalitet, već i na očuvanje prirodnih resursa, smanjenje negativnih uticaja na životnu sredinu i društvenu odgovornost, sve u cilju dugoročnog i uravnoteženog razvoja, koji zadovoljava potrebe sadašnjosti ne ugrožavajući sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.

Održiv način zadovoljavanja potreba i percepcije (viđenja) interesnih strana – da bi se potrebe i percepcije (viđenja) interesnih strana zadovoljavale na održiv način, ključno je uspostaviti ravnotežu između ekonomskih ciljeva, socijalne odgovornosti i zaštite životne sredine.

Održivo stvaranje vrednosti – ključni elementi održivog stvaranja vrednosti u izvrsnoj organizaciji su:

- Strategija sa svrhom
  - Organizacija jasno definiše svoju svrhu koja nadilazi profit;
  - Povezuje poslovne ciljeve sa društvenim i ekološkim benefitima;
- Kultura izvrsnosti
  - Neguje vrednosti kao što su transparentnost, etika i kontinuirano unapređenje;
  - Lideri inspirišu, a zaposleni se osećaju angažovano i motivisano;
- Inovacije koje donose promene
  - Inovacije su usmerene i na rešavanje pravih problema, ne samo na tehnološki razvoj;
  - Podstiču eksperimentisanje uz toleranciju na neuspeh;
- Odgovorno upravljanje resursima
  - Efikasno korišćenje energetskih, ljudskih i finansijskih resursa;
  - Uključivanje principa cirkularne ekonomije i ekološke održivosti;
- Partnerstva i saradnja
  - Otvorena saradnja sa zajednicom, akademskim sektorom i drugim organizacijama;
  - Jačanje mreža koje omogućavaju razmenu znanja i zajednički rast;
- Merenje i transparentnost
  - Jasni indikatori uspešnosti, uključujući *ESG* metrike;
  - Otvoreno izveštavanje prema interesnim stranama.

OKRs – Objectives and Key Results – ciljevi i ključni rezultati su okvir za postavljanje ciljeva koji široko koriste pojedinci, timovi i organizacije za definisanje i praćenje merljivih ciljeva. Ključne karakteristike *OKR*-ova su: jasni, značajni, konkretni i inspirativni ciljevi koji opisuju šta želite da postignete. Oni su kvalitativni i namenjeni su motivisanju i fokusiranju napora.

Omnichannel **pristup** (višekanalni integrisani pristup) označava strategiju komunikacije i prodaje u kojoj su svi kanali dostupni. To je strategija u poslovanju koja omogućava korisnicima da imaju besprekorno i dosledno iskustvo sa brendom – bez obzira na to kroz koji kanal komuniciraju. To znači da su svi kanali (fizički, digitalni, mobilni, društveni itd.) povezani i usklađeni, tako da korisnik može da se kreće između njih bez prekida u komunikaciji ili iskustvu.

Overall Equipment Effectiveness (OEE**)** – ukupna efikasnost opreme je standardni termin u menadžmentu procesima, pogotovo u proizvodnim i industrijskim okruženjima. OEE je ključni indikator koji meri koliko je oprema efikasno iskorišćena u odnosu na maksimalno moguće iskorišćenje.

Pariski sporazum je međunarodni ugovor o klimatskim promenama, potpisan 2015. godine na konferenciji UN-a u Parizu. Njegov glavni cilj je da se globalno zagrevanje zadrži znatno ispod 2°C, uz dodatne napore da se ograniči na 1.5°C u odnosu na predindustrijski nivo. Srbija je ratifikovala Pariski sporazum 2017. godine i time se obavezala da doprinosi

globalnim naporima za smanjenje emisija gasova sa efektom staklene bašte i ublažavanje klimatskih promena.

***PASTEL* analiza** je alat za procenu eksternog okruženja organizacije. Njeno ime je akronim od šest ključnih faktora (početnih slova na engleskom jeziku) koji mogu uticati na poslovanje, posebno kada se pravi strategija ili analizira tržište.

Ovako se to razlaže:

- **P** – *Politički faktori* (zakoni, regulative, politička stabilnost, poreska politika);
- **A** – *Ekonomski faktori* (inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, bruto domaći proizvod);
- **S** – *Socijalni faktori* (demografske promene, obrazovanje, životni stil, kultura);
- **T** – *Tehnološki faktori* (napredak tehnologije, inovacije, digitalizacija);
- **E** – *Ekološki faktori* (zaštita životne sredine, klimatske promene, održivost);
- **L** – *Pravni faktori* (zakoni o radu, prava potrošača, zaštita podataka).

***Push notifikacije* ili push obaveštenja** su direktne poruke ili obaveštenja koja se šalju sa softverske aplikacije ili veb-sajta na uređaj korisnika, kao što su mobilni telefoni, računari ili drugi uređaji. Karakteristika ovih obaveštenja je ta da korisnik ne mora aktivno da traži tu informaciju, već mu ona „biva gurnuta" (push) sa servera ka njegovom uređaju. Korisnik može da primi obaveštenje čak i kada aplikacija ili veb-sajt nisu aktivno otvoreni.

Razvoj i upravljanje tehnologijama najčešće obuhvata:

- Razvoj i upravljanje postavkom proizvodnih linija (kapitalni razvoj, investicioni razvoj kapaciteta): Ovo uključuje planiranje, instalaciju, optimizaciju i održavanje celokupnog tehnološkog procesa ili linije u fabrici ili postrojenju. Fokusira se na efikasnost procesa, izbor i integraciju opreme, unapređenje kapaciteta i produktivnosti.
- Razvoj i upravljanje tehnologije pojedinačnog p/u: Ovo se odnosi na kreiranje, usavršavanje i kontrolu specifične tehnologije koja se odnosi na određeni p/u (npr. receptura, formula, algoritam, način obrade ili sklapanja). Ovaj aspekt se bavi inovacijama i kvalitetom samog p/u.

Dakle, pojam može obuhvatiti i jedno i drugo, u zavisnosti od konteksta i industrije. Često su oba segmenta usko povezana u savremenoj proizvodnji i industriji, gde je važno efikasno upravljati celokupnim tehnološkim procesom, ali i tehnološkim rešenjima za konkretne p/u.

***Regulatori* (Normativna delatnost)** podrazumeva, ministarstva, državne inspekcijske organe, agencije vezane za finansije, ekologiju, stanje na tržištu, elektro-energetski sektor, građevinski nadzor, lekove i medicinsku opremu.

U tekstu knjige, gde god je bilo moguće, regulatori su navedeni kao normativna delatnost i inspekcijski organi.

ROI (skraćenica od izraza na engleskom *Return on Investment*) – povrat ulaganja

SAP *(Systems, Applications, and Products in Data Processing*) softver je vodeći ERP (Enterprise Resource Planning) sistem u svetu koji pomaže velikim i multinacionalnim kompanijama da integrišu i automatizuju svoje poslovne procese kroz različite funkcionalne module. U suštini, SAP softver služi kao centralni alat za digitalnu transformaciju preduzeća, omogućavajući im da efikasno upravljaju resursima, unaprede procese i donose bolje poslovne odluke.

Skalabilna rešenja su sistemi, tehnologije ili poslovni modeli koji mogu da se proširuju i rastu bez gubitka efikasnosti, kvaliteta ili funkcionalnosti. Drugim rečima, to su rešenja koja se mogu prilagoditi većem obimu posla, k/k ili podacima – bez potrebe za potpunim redizajnom. Skalabilnost je posebno važna za startapove, digitalne platforme, društvene inicijative i sve koji žele da rastu bez da ih rast „uguši". Skaliranje ima više

značenja, ali se u savremenoj upotrebi, naročito u poslovnom, tehnološkom i istraživačkom kontekstu, koristi za opisivanje procesa povećanja kapaciteta, obima ili veličine nekog sistema, poslovanja, p/u – pri čemu se taj rast ostvaruje tako da ne dolazi do proporcionalnog povećanja troškova ili gubitka efikasnosti

Sustainable Development Goals su **Ciljevi održivog razvoja** – međunarodni program koji sadrži 17 međusobno povezanih i ambicioznih ciljeva za održivi razvoj sveta do 2030. godine.

Ovaj set ciljeva, poznat i kao **Agenda 2030**, usvojen je na samitu Ujedinjenih nacija u septembru 2015. i predstavlja **globalni poziv na akciju** za ukidanje siromaštva, zaštitu životne sredine i klimatske stabilnosti, osiguranje zdravlja, obrazovanja, rodne ravnopravnosti, sigurnosti i bezbednosti svih ljudi, kao i univerzalni prosperitet i društveno uključivanje na jednakoj osnovi.

UN *SDG* označava ***Sustainable Development Goals* – Ciljeve održivog razvoja** koji su usvojeni pod okriljem **Ujedinjenih nacija (UN)**.

USP - *Unique Selling Proposition* – jedinstvena prodajna prednost

Venture labovi su posebno dizajnirani programi, platforme ili organizacije koje pomažu preduzetnicima, istraživačima i kreativcima da razviju, testiraju i komercijalizuju inovativne ideje, najčešće u oblasti tehnologija, digitalne privrede i startap ekosistema. Njihova uloga je da olakšaju prelazak sa ideje na tržište kroz podršku, resurse, mentorstvo i umrežavanje. Venture labovi su ključni deo savremenog inovacionog ekosistema, jer pružaju strukturisanu podršku, resurse i veze neophodne za uspešan razvoj inovativnih poslovnih ideja. Razlikuju se po fokusu, modelu rada i ciljnoj grupi, ali im je zajedničko da olakšavaju prelazak sa koncepta na tržište i povećavaju šanse za uspeh startapa i inovatora.

9 EFQM PROJEKAT

Oni koji rade i žive od svog rada na slobodnom tržištu, bez obzira na stanje u društvenom i političkom sistemu, kad tad će shvatiti da im je jedino održivo i dobitno opredeljenje da se okrenu nekom od modela poslovne izvrsnosti. Kako živimo u Evropi, verovatno bez dvoumljenja to treba da bude evropski model poslovne izvrsnosti, za koji se opredelila, bez mnogo razmišljanja u dugom periodu, najjača i najokretnija kineska privreda na svetu.

Bilo da ste mala ili velika organizacija – bolji i izvesniji put ka vašem održivom razvoju nećete naći od EFQM modela poslovne izvrsnosti.

EFQM model izgleda glomazno i prezahtevno za male firme, ali treba biti majstor i primeniti ga bez dodatnih obuka.

Možda je za malu firmu bolje koristiti američki model koji je već operativno spreman za male organizacije. A pošto oba modela tesno sarađuju u svojim inovacijama i ažuriranjima i skoro su identični, nećete imati mnogo muke da se prebacite na američki model.

Alate koje nudi EFQM model za siguran rast, vi već imate u nekom obliku koji treba dograditi i poboljšati. Naročito ste spremni da se uhvatite ukoštac sa održivim uspešnim putem i održivim razvojem poslovnog sistema ukoliko ste istinski primenili neke od narednih standarda

- ISO 9001;
- ISO 14001;
- ISO 31000;
- IATF 16949;
- AS 9100;
- ISO 13485;
- ili ste čak implementirali neki od IMS sistema.

Zašto to govorimo sa visokim nivoom ubedljivosti?

Standard ISO 9004 nas uči sledećem:

Pristupi sistema menadžmenta kvalitetom, koji su dati u familiji standarda ISO 9000 i u modelima organizacione izvrsnosti, zasnovani su na zajedničkim principima.

I jedni i drugi:
a) omogućavaju organizaciji da identifikuje svoje snage i slabosti;
b) sadrže odredbe za vrednovanje prema generičkim (opštim) modelima;
c) daju osnov za stalna poboljšavanja;
d) daju odredbe za eksterna priznanja.

Razlika u pristupu sistemima menadžmenta kvalitetom, između familije standarda ISO 9000 i modela izvrsnosti, nalazi se u njihovom obuhvatu primene. Familija standarda ISO 9000 daje zahteve koji se odnose na sisteme menadžmenta kvalitetom i uputstva za poboljšavanje performansi; vrednovanjem sistema menadžmenta kvalitetom utvrđuje se ispunjenost zahteva.

Modeli izvrsnosti sadrže kriterijume koji omogućavaju uporedno vrednovanje organizacionih performansi i ovo je primenljivo za sve aktivnosti i sve interesne strane neke

organizacije. Kriterijumi za ocenjivanje u modelima izvrsnosti daju organizaciji osnovu za upoređivanje njenih performansi sa performansama drugih organizacija.

Ako ste u primeni gornjih standarda dobro ovladali upravljanjem, projektovanjem i razvojem p/u, kao i dokumentovanim i uspešnim vođenjem vaših, pre svega, proizvodnih procesa, EFQM ne bi trebalo da vam bude veći problem za razumevanje. Ali, da ćete imati dosta posla do dostizanja kriterijuma bilo kog modela, imaćete!

Kada ulazite u projekat sustizanja izvrsnosti (bez obzira na čemu počiva, da li na vašim idejama, EFQM modelu, Malcolm Baldričevom modelu, japanskom modelu...), to će biti vaš model poslovne izvrsnosti, sa vašim prepoznatim odlikama i vašom primenom kriterijuma. Vaša organizacija živi i posluje u osobenim – vašim uslovima. Vaši p/u nose vaša rešenja na prepoznate potrebe k/k ili vaša rešenja kojima ćete isprovocirati kupovinu/korišćenje tog p/u.

To uvek morate da imate na umu i od toga uvek treba polaziti i vraćati se u vođenju vašeg poslovnog sistema i izvođenju projekta izvrsnosti. Ako to ne budete držali vašom percepcijom, projekat izvrsnosti će imati male šanse da se realizuje onako kako ste zamislili.

Citat Baruha Spinoze sa korica ove elektronske knjige: „Sve što je izvrsno je isto toliko teško koliko i retko”, ima duboko značenje koje naglašava da izvrsnost zahteva trud, istrajnost i spremnost da se prevaziđe običnost i svakodnevnica.

Projekat izvrsnosti ističe izazove svojstvene postizanju izvrsnosti, a organizacijama predočava naporan put koji se mora preći da bi se izvrsnost možda dostigla, tj. da bi se organizacija našla na putu realizacije izvrsnosti.

Da, dobro ste pročitali – **da bi se organizacija našla na putu realizacije izvrsnosti.**

Izvrsnost svake organizacije ima, kao što je rečeno u prethodnim rečenicama, jake subjektivne karakteristike i predstavlja višeslojni koncept u vođenju poslovnog sistema iza koga stoje pre svega lideri koju tu organizaciju vode i kultura u kojoj organizacija egzistira.

Potrebna je prilična mudrost i strpljenje da se prevaziđu društvene norme i ispune lične težnje pre svega lidera, pa onda i organizacije, čiju sinhronizaciju izvrsnost podrazumeva. Iz ovoga je jasno da je izvrsnost lično putovanje organizacije koje prevazilazi spoljašnju validaciju i društveno uspostavljene standarde.

Zato lideri i organizacija ne treba da budu obeshrabreni retkošću i teškoćama izvrsnosti, već inspirisani da krenu svojim jedinstvenim putevima ka održivoj budućnosti.

U vašem projektu izvrsnosti krenite od ključnih stvari, ne dajte značaj svemu, naročito ne marginalnim stvarima kojih u svakoj organizaciji ima. Utvrdite aspekte u vašem poslovnom sistemu koji su vredni truda u dostizanju puta izvrsnosti.

Šta će to biti:

- Cene vaših p/u, malo verovatno?
- Kvalitet i pouzdanost p/u?
- Vrednost vaših p/u i korisničko iskustvo?
- Status u odnosu na konkurenciju?
- Poverenje u brend, reputacija?
- Društveni dokazi i uticaj na okolinu?
- Dostupnost i praktičnost?
- Inovativnost i diferencijacija?
- Održivost i dugoročnost?
- Odnos sa kupcima i povratne veze?
- Finansijska održivost?

To će odrediti vaši lideri pri formiranju i usvajanju projekta izvrsnosti.

Bilo bi dobro da pogledate primer firme iz vaše delatnosti koja eksploatiše neki od modela poslovne izvrsnosti, iako je takvih vrlo malo. To znači da su vaši ciljevi visoko postavljeni i da morate da uložite dosta truda da biste ovladali poslovnom izvrsnošću.

Ako već eksploatišete neki od standarda u vašem poslovnom sistemu, kao što smo malopre rekli, npr. ISO 9001, 14001 ili neki od više varijanti IMS-a, polazna osnova je dobra. Još je bolje ako npr. za polaznu osnovu uzmete rezultate snimka stanja za vaš projekat i baznu procenu. Te rezultate RADAR-a pogledajte na 66. i 67. strani Brošure u kojoj je to spomenuto ili na 440. strani ove elektronske knjige.

Izaberite neke aspekte sa kojima želite da počnete i smislite:
- nekoliko ideja o tome kako biste mogli da podignete svoju poslovnu igru na viši nivo;
- kako ćete se pomeriti od mesta gde ste, do sledećeg nivoa prema izvrsnosti.

Morate da pođete od činjenice da će ovo putovanje trajati, nije to nešto tipa „uradi to jednom i gotov si”.

Zašto?

Vaše okruženje, vaša konkurencija postaju sve bolji i bolji, rade više, rade pametnije. Uče, razvijaju se, ne stoje.

Ako se ponašate tako da nakon prvih aktivnosti realizujete uspeh na nekom aspektu, tj. dostignete to udobno mesto i prestanete da težite dalje izvrsnosti, nastaje problem hoćete li se ikada vratiti na pravi put.

Izvrsnost je teška, ona traži održivost, upornost, doslednost, neumoran i neprekidan rad na unapređenjima. Izvrsnost zahteva vreme i trud. Ali nagrade su velike, samo ako ste spremni da budete ta retka organizacija. Samo zapamtite, **izvrsnost je put, a ne odredište**. Nikada nećete biti izvrsni, ali uvek možete postajati sve izvrsniji i izvrsniji.

9.1 Potrebno vreme za prihvatanja EFQM modela

Dostizanje kriterijuma EFQM modela poslovne izvrsnosti zavisi od više faktora, ali ako kompanija već dosledno primenjuje ISO 9001, ISO 14001 ili neki od napred navedenih standarda ili IMS-a, to znači da ima veliko iskustvo, pouzdane i vredne temelje u upravljanju kvalitetom i zaštiti životne sredine.

Generalno, tranzicija ka EFQM modelu može trajati od nekoliko meseci do nekoliko godina, u zavisnosti od:
- Organizacione kulture i spremnosti na promene – Ako postoji snažna podrška rukovodstva i otvorenost ka kontinuiranom poboljšanju, proces će ići brže;
- Veličine i složenosti poslovnog sistema;
- Nivoa zrelosti postojećih sistema upravljanja – Kompanije koje već koriste principe totalnog upravljanja kvalitetom (TQM), lakše integrišu EFQM pristup;
- Angažovanosti zaposlenih i rukovodstva – Potrebno je podići svest i obučiti timove da rade prema novim principima;
- Postojećih performansi – EFQM zahteva holistički pristup oceni organizacione izvrsnosti, što može uključivati dodatne procese u oblasti inovacija, digitalizacije i održivosti.

Ako se pristupi metodično i uz podršku eksternih eksperata, kompanija veličine do 500 zaposlenih može ostvariti značajan napredak u roku od 1 do 3 godine (dostizanje 400 i više poena nakon prvog kruga primene EFQM modela), ali za dublju transformaciju i osvajanje viših nivoa ocenjivanja, često je potrebno 5 ili više godina (dostizanje 500 i više poena nakon više samoocenjivanja i poboljšavanja u primeni EFQM modela).

Koliko npr. rafineriji od 3500 zaposlenih, koja ima izuzetan kadrovski potencijal i istinski primenjen standard ISO 9001 i ISO 14001, treba vremena da dostigne kriterijume EFQM modela poslovne izvrsnosti?

Za rafineriju sa 3500 zaposlenih, koja već ima snažne kapacitete i dosledno primenjuje ISO 9001 i ISO 14001, tranzicija ka EFQM modelu poslovne izvrsnosti može biti kompleksna, ali ostvariva u razumnom vremenskom okviru.

Ključni faktori koji će uticati na vreme potrebne transformacije:
- Veličina i složenost poslovnih procesa – Rafinerije imaju složene operacije, od proizvodnje do održivosti, pa integracija EFQM zahteva temeljnu analizu svih aspekata poslovanja;
- Kadrovski potencijal – Ako postoje jake stručne kompetencije i kultura stalnog poboljšanja, proces savladavanja EFQM kriterijuma može biti značajno ubrzan;
- Angažovanje rukovodstva – Podrška menadžmenta i strateški pristup će biti ključni za uspešnu implementaciju;
- Digitalizacija i inovacije – EFQM model zahteva visoku efikasnost i inovativnost, što može podrazumevati dodatna ulaganja u tehnologiju;
- Merenje performansi i *benčmarking* – Potrebno je uskladiti interne procese s najboljim praksama u industriji.

Ako se pristupi metodično i uz posvećenost promenama, rafinerija ove veličine može postići osnovne kriterijume za 2-4 godine (dostizanje 400 i više poena nakon prvog kruga primene EFQM modela), dok potpuno sazrevanje u poslovnu izvrsnost može trajati 5 do 7 godina (dostizanje 600 i više poena nakon više samoocenjivanja i poboljšavanja u primeni EFQM modela).

Da li mala kompanija od deset zaposlenih koja istinski primenjuje standard ISO 9001 i ISO 14001, i koja ima izuzetan status na tržištu, može da dostigne kriterijume EFQM modela poslovne izvrsnosti i za koje vreme?

Mala kompanija od deset zaposlenih koja dosledno primenjuje ISO 9001 i ISO 14001 može da dostigne kriterijume EFQM modela poslovne izvrsnosti, i to potencijalno brže od velikih kompanija, zahvaljujući agilnosti i neposrednoj komunikaciji među zaposlenima.

Ključni faktori koji će uticati na brzinu implementacije:
- Organizaciona fleksibilnost – Manje kompanije lakše prilagođavaju procese i strategije jer nemaju složene hijerarhije;
- Kultura kontinuiranog poboljšanja – Ako je već ugrađena u poslovanje, EFQM će biti prirodan nastavak razvoja;
- Liderstvo i angažovanost – Direktna uključenost svih zaposlenih ubrzava tranziciju i osigurava efikasnost;
- Postojeće operativne performanse – Ako kompanija već demonstrira izvrsnost u tržišnim rezultatima, prilagođavanje EFQM modelu će biti lakše.

S obzirom na veličinu i zrelost postojećih sistema upravljanja, mala kompanija može postići osnovne kriterijume EFQM modela za 6 do 18 meseci (dostizanje 400 i više poena nakon prvog kruga primene EFQM modela), dok za potpunu transformaciju i osvajanje viših nivoa ocenjivanja može biti potrebno 2 do 4 godine (dostizanje 500 i više poena nakon više samoocenjivanja i poboljšavanja u primeni EFQM modela).

9.1.1 Jedan celovit projekat ili više manjih u većim organizacijama

Da li se uređivanje poslovnog sistema prema EFQM-u sprovodi kroz jedan celovit projekat, nakon ocenjivanja (snimka stanja) i sagledavanja slabih tačaka, ili kroz više manjih projekata?

To zavisi od specifičnih potreba i kapaciteta vaše organizacije. Model EFQM-a pruža fleksibilnost i omogućava različite pristupe poboljšanju poslovnog sistema.

Ako vaša organizacija želi strateški preokret i ima dovoljno resursa, celovit projekat može obezbediti sistematičan i integrisan pristup promenama, sa jasno definisanim ciljevima i procesima. Time se osigurava doslednost u implementaciji, bolja koordinacija među timovima i holistički pristup poboljšanju poslovanja.

Međutim, ukoliko se suočavate s ograničenim resursima ili ako su problemi raznoliki i zahtevaju specifična rešenja, tada pristup manjim projektima može biti efikasniji. Manji projekti omogućavaju brže reakcije na kritične tačke, lakšu kontrolu i prilagođavanje tokom implementacije, kao i postupno građenje organizacione otpornosti i poboljšanja.

Ako radite sa ovom metodologijom, imajte u vidu da ne vodite manje projekte isuviše samostalno – odvojeno, nego obezbedite njihovu pravovremenu harmonizaciju, jer im bez toga preti opasnost da svi skupa propadnu tj. da se uruše.

U nekim slučajevima kombinacija oba pristupa može biti optimalno rešenje – početna sveobuhvatna procena i strategija, uz postepeno sprovođenje manjih projekata koji se uklapaju u celokupni plan transformacije.

9.2 Rad uz pomoć konsultanata ili sopstvenim kapacitetima

Bolji metod uređivanja poslovnog sistema prema EFQM modelu zavisi od konteksta organizacije, ali generalno je najefikasniji pristup kombinacija kvalitetnih konsultanta i angažovanih stručnih ljudi iz same organizacije.

Razlozi za angažovanje kvalitetnih konsultanta:
- Konsultanti donose specifična znanja i iskustva u primeni EFQM modela i menadžmenta kvalitetom, što može ubrzati proces implementacije i pomoći u objektivnoj proceni stanja;
- Oni mogu pružiti nezavisnu perspektivu, pomoći u identifikaciji slabih tačaka i predložiti najbolje prakse iz različitih industrija;
- Konsultantska podrška je posebno korisna kada organizacija nema dovoljno internih resursa ili iskustva sa EFQM modelom.

Značaj kvalitetnih ljudi unutar organizacije sa velikim angažovanjem:
- EFQM model naglašava razvoj i uključivanje zaposlenih kao jedan od ključnih kriterijuma izvrsnosti, što znači da su aktivno učešće i posvećenost zaposlenih neophodni za uspeh;
- Ljudi iz organizacije poznaju specifičnosti poslovnog sistema, kulturu i procese, što omogućava bolje prilagođavanje i trajnu integraciju promena;
- Visok nivo angažovanja zaposlenih doprinosi održivosti promena i kontinuiranom unapređenju, što je srž EFQM filozofije.

Najbolji pristup je da se angažuju kvalitetni konsultanti koji će pružiti stručno vođstvo i metodološku podršku, dok se paralelno osnažuju i motivišu interni ljudi sa velikim angažovanjem da aktivno učestvuju u procesu. Ovakva sinergija omogućava efikasnu implementaciju EFQM modela, balans između spoljnog znanja i unutrašnjeg iskustva, kao i održivost rezultata kroz kulturu stalnog poboljšanja.

Dakle, nije pitanje izbora između konsultanta i internih ljudi, već kako ih najbolje kombinovati i koordinisati u skladu sa specifičnostima organizacije i njenim resursima.

Optimalan pristup:
- Formirati interni tim za kvalitet sa posvećenim ljudima koji će raditi na EFQM implementaciji;
- Koristiti konsultante selektivno – za obuku, *benčmarking* i povremeno mentorstvo, ali ne kao glavne nosioce procesa;

- Investirati u razvoj internih kapaciteta kako bi organizacija postala samoodrživa u primeni EFQM modela.

Kvalitetni i angažovani ljudi unutar organizacije su ključni za dugoročni uspeh, dok konsultanti treba da služe kao katalizatori, a ne kao zamena za interni napredak.

9.3 Kako krenuti u projekat u većim organizacijama?

Ako ste počeli razmišljati o primeni npr. EFQM modela i ako ste počeli o tome razgovarati na nivou top-menadžmenta – na pravom ste putu. Nemojte mnogo žuriti, ne zalećite se.

Predlažemo vam da počnete sa igrom.

Bilo da imate pomoć nekoga ko dobro poznaje ovaj model ili ste prilično „tanki" što se tiče znanja i primene, nije mnogo važno – uđite u procenu vašeg poslovnog sistema pomoću liste pitanja na narednim stranama.

Najbolje bi bilo da to poverite dvojici do četvorici ljudi i da rade procenu samostalno na osnovu poznavanja vaše organizacije, bez velikih priprema i u relativno kratkom periodu od par dana.

Nakon prolaska kroz kontrolne liste pitanja i objašnjenja datih u narednoj tački 9.6, svaki od pojedinaca treba da popuni izveštaj o proceni.

Tim koji je vršio procenu treba da se sastane i napravi zajednički izveštaj, objašnjen u tački 9.6, tražeći prosek u ocenjivanju svakog kriterijuma i podkriterijuma.

Rezultat procene vašeg tima koji se navede u zajedničkom izveštaju biće neverovatno pouzdan, sa nivoom promašaja maksimalno od 3 do 5 %.

Ako angažujete konsultante da izvrše procenu, i oni će dobiti sličan zajednički izveštaj.

Zajednički izveštaj treba ponuditi top-menadžmentu na razmatranje i tretirati ga još uvek kao deo igre.

Top-menadžment nakon razmatranja može da:
- prihvati zajednički izveštaj kao igru i polazni materijal za odlučivanje;
- ne prihvati zajednički izveštaj kao validan;
- poveri ocenjivanje stanja pouzdanim konsultantima;
- zove tim ocenjivača iz EFQM fondacije, što bi prilično koštalo.

Nakon prihvatanja procene i donošenja odluke da se uđe u uređivanje poslovnog sistema prema kriterijumima EFQM modela, sledi izrada projekta ili više manjih projekata, obuka zaposlenih, naročito top-menadžmenta ukoliko nisu upoznati sa EFQM modelom itd.

„Da sam ja neko" uvek bi se opredeljivao da rad na poslovnom sistemu i usklađivanje sa kriterijumima EFQM modela poverim svom internom timu uz selektivno angažovanje konsultanata sa strane. Na takav način kroz rad i obuke porašće vam znanje o modelu i nakon završetka posla i dobijenih papira da ste zadovoljili neki od nivoa EFQM modela, imaćete utisak da oduvek znate i primenjujete filozofiju modela poslovne izvrsnosti. U prilog ovome ide bogatstvo objavljenih materijala i iskustava iz uređivanja poslovnih sistema na internetu, lako dostupni veliki potencijali veštačke inteligencije, onlajn obuke vrlo pristupačnih cena, pa i rad našeg fonda FQCE u ovoj oblasti.

Top-menadžment opterećen vođenjem poslovanja doneće sigurno takvu odluku koja će biti najkorisnija za vašu organizaciju.

9.4 EFQM projekat u malim organizacijama

EFQM model poslovne izvrsnosti je razvijen kao okvir za poslovne sisteme svih veličina, ali je naročito prilagođen većim organizacijama. Ipak, postoje jasni načini kako

iskoristiti potencijale EFQM modela u malim organizacijama sa desetak do par desetina zaposlenih.

Kako svaki od elementarnih podkriterijuma treba tumačiti u malim organizacijama, dato je na kraju tumačenja primene za velike organizacije uz svaki elementarni podkriterijum.

Kada budete čitali tekstove koji se odnose na male organizacije, shvatićete da je EFQM model prezahtevan za male organizacije, ali se može upotrebiti naročito u odabranim područjima, koja život znače za malu organizaciju, dok je celovita primena bez velike pomoći sa strane (konsultanata ili kouča) skoro nemoguća, za ocenjivanje vrlo skupa i teško isplativa za desetak do nekoliko desetina zaposlenih.

Ako je mala organizacija sertifikovala i održava sistem kvaliteta prema standardima ISO 9001 ili 14001, primena EFQM modela biće mnogo lakša i dublja polazeći od rešenja koja već postoje u dokumentovanom sistemu.

Ako mala organizacija kreće u selektivnu primenu EFQM modela bez primene standarda ISO 9001 ili ISO 14001 i bez namere da taj sistem eksterno ocenjuje, onda će to izvoditi na način kako je to opisano u narednom delu ove podtačke.

Sve se vrlo brzo menja u svim oblastima, naročito u IT i *AI* sektoru. Očekivano je da se u narednim godinama pojave softveri koji će malim organizacijama olakšati primenu EFQM modela bez prevelike administracije, uz olakšano korišćenje u područjima:
- liderstva;
- upravljanja procesima;
- administriranja;
- razvoja zaposlenih;
- predviđanja;
- samoocenjivanja;
- poboljšavanja u sistemu itd.

Dok se to ne dogodi, za male organizacije važno je:
- fokusirati se na osnovne principe modela poput liderstva, upravljanja procesima, orijentacije na rezultate i kupce, razvoja zaposlenih i neprekidnog učenja i poboljšanja;
- prilagoditi opseg i dubinu analize prema veličini i resursima organizacije, fokusirajući se na ključne kriterijume koji najviše doprinose njenoj izvrsnosti;
- koristiti EFQM za internu samoocenu i planiranje kontinuiranog poboljšanja bez potrebe za formalnim eksternim certifikacijama, koje mogu biti skupe za male firme;
- implementirati EFQM kao vodič za organizacione procese i kulturu, odnosno kao strukturu za razvoj sistema menadžmenta i inovacija, a ne nužno kao formalnu nagradu ili sertifikat;
- imati fokus na holističkom pristupu poslovanju uz postavljanje jasnih, merljivih ciljeva i praćenje rezultata koji su relevantni za malu organizaciju;
- angažovati sve zaposlene kroz primenu principa modela u svakodnevnom radu, ali bez opterećujućih administrativnih procedura koje mogu biti suvišne za mali tim;
- implementaciju raditi postepeno, započinjući sa osnovnim kriterijumima i dodavanjem složenosti kako firma raste ili stiče više iskustva u modelu.

EFQM je primenjiv na male firme ako se koristi kao alat za samoocenjivanje i postepeno uvodi sa jednostavnijim, merljivim koracima koji osnažuju liderstvo i zaposlene, unapređuju procese i podstiču inovacije i učenje.

Ukratko, mala organizacija treba EFQM model prilagoditi svojoj veličini tako što će usvojiti ključne principe i kriterijume kao okosnicu za poslovnu izvrsnost, koristiti ga kao alat

internog razvoja i redovnog poboljšanja, a ne kao kompleksan i skup sistem, pri čemu će fokus biti na liderstvu, procesima i rezultatima relevantnim za njihov kontekst.

9.5.1 Prvi koraci implementacije u malim organizacijama

Prvi koraci implementacije EFQM modela u malim organizacijama bez uređenih sistema menadžmenta prema nekom od standarda ISO 9001 ili ISO 14001 mogu biti sledeći:

- Razumevanje i obuka – Upoznati rukovodioce i zaposlene sa osnovnim principima EFQM modela kroz kratke radionice ili treninge, kako bi se stvorila zajednička svest i jezik o izvrsnosti;
- Samoocena – snimak stanja i identifikacija prioriteta – Izvesti jednostavnu internu samoocenu trenutnog stanja poslovanja na osnovu EFQM kriterijuma, fokusirajući se na ključne oblasti kao što su liderstvo, procesi i rezultati, da se identifikuju jake strane i oblasti za unapređenje;
- Definisanje vizije i ciljeva – Zajednički postaviti jasne poslovne ciljeve i strategiju koja se uklapa u principe izvrsnosti, sa fokusom na unapređenje procesa i zadovoljstvo kupaca;
- Izrada projekta primene EFQM modela;
- Pokretanje pilot-projekata za poboljšanje – Izabrati manje i ostvarive inicijative za kontinuirano poboljšanje koje odmah mogu imati uticaja, kao što su optimizacija radnih procesa ili unapređenje interne komunikacije (koristeći PDSA ciklus ili KAIZEN-ov metod);
- Uspostavljanje redovnog praćenja i evaluacije koji su uobičajeni pri vođenju projekata – Uvesti jednostavan sistem praćenja ključnih indikatora i periodičnog pregleda napretka, prilagođavajući dalje korake iskustvima i rezultatima.

Ovi koraci su prilagođeni specifičnostima malih firmi, kombinujući EFQM princip automatizacije poslovanja i kulture izvrsnosti, bez opterećenja složenim procedurama ili velikim troškovima.

9.5.2 Odabir 3 najvažnija EFQM kriterija za malu organizaciju

Za malu firmu preporučuje se odabrati 3 najvažnija EFQM kriterijuma koji najviše doprinose poslovnoj izvrsnosti i ostvarivanju strateških ciljeva u kontekstu ograničenih resursa.

Najčešći izbor su:

- Liderstvo – Lideri u malim firmama direktno oblikuju kulturu, motivišu zaposlene i vode ih prema ciljevima, a njihov angažman je ključan za uspeh;
- Procesi, proizvodi i usluge – Fokus na efikasno upravljanje procesima i kvalitet proizvoda/usluga omogućava konkurentnost i zadovoljstvo kupaca;
- Rezultati u domenima relevantnim za malu firmu – To mogu biti finansijski rezultati, zadovoljstvo kupaca i zaposlenih, koji direktno pokazuju uticaj poslovnih aktivnosti.

Ova selekcija omogućava malim firmama da se fokusiraju na ključne oblasti koje direktno utiču na njihovu stabilnost, rast i reputaciju sa najefikasnijom upotrebom dostupnih resursa.

Ukratko, izbor kriterijuma treba da bude usklađen sa specifičnim izazovima i prioritetima firme, ali liderstvo, procesi i ključni rezultati su najčešće najvažniji za male organizacije.

9.5.3 Izbor npr. 3 KPI za EFQM male organizacije

Za mali biznis koji želi da izabere za početak recimo 3 KPI za EFQM model, preporučuje se sledeći pristup:

- Usredsrediti se na KPI koji su direktno povezani sa strateškim ciljevima firme – na primer, ako je cilj rast prihoda, KPI može biti mesečni/kvartalni rast prodaje; ako je fokus na kvalitetu, KPI može biti broj reklamacija ili zadovoljstvo kupaca;
- Birati pokazatelje koji su merljivi, relevantni i dostižni (*SMART* kriterijumi) – što uključuje da je KPI specifičan, merljiv, ostvariv, relevantan i vremenski ograničen.
- Razmotriti sledeće tri oblasti za KPI:
  - finansijski rezultati (kao što su prihodi, profitna marža ili *ROI*);
  - zadovoljstvo i lojalnost kupaca (npr. prosečna ocena zadovoljstva, broj ponovljenih kupovina);
  - efikasnost procesa i angažman zaposlenih (npr. vreme potrebno za izvršenje ključnih procesa, stopa odsustva ili zadovoljstvo zaposlenih).

Na ovaj način mala organizacija može uspostaviti jednostavan i fokusiran sistem merenja koji prati najvažnije aspekte poslovanja i omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima. Kada budete ovo radili, konsultujte se sa vašim knjigovođama ili sa nekom od AI.

Primer konkretno formulisanih KPI:
- Povećati mesečni prihod od prodaje za 15% u narednih 6 meseci;
- Održati prosečni nivo zadovoljstva kupaca na minimalno 4,5 od 5;
- Smanjiti vreme trajanja procesa isporuke za 20% u naredna 3 meseca.

9.6 EFQM projekat organizacija koje primenjuju ISO standarde

Najveći broj organizacija koje kreću u primenu nekog od modela poslovne izvrsnosti imaju već primenjen jedan ili više ISO standarda, ili su čak uspostavile neki od IMS sistema u svom poslovnom sistemu.

Kojim redosledom treba otvoriti projekat primene EFQM modela u takvim organizacijama?

Implementirani integrisani sistem menadžmenta (IMS) ili primenjen samo neki od ISO standarda u radu na prihvatanju i implementaciji EFQM modela izvrsnosti od velike je pomoći. Menadžment i zaposleni imaju prisutnu kulturu uređivanja poslovnog sistema, što značajno olakšava shvatanje i rad na daljem unapređivanju njihovog sistema.

Projekat primene EFQM modela u organizaciji sa primenjenim nekim od ISO standarda ili uspostavljenim IMS-om pada na plodno tlo, koje karakteriše:
- uspostavljena disciplina, struktura, procesno razmišljanje i kontinuitet poboljšavanja, što su elementi koje podstiče i EFQM model;
- dokumentovani dokazi o
  - primeni adekvatnih KPI;
  - trendovima jednog broja rezultata;
  - sistematskim pristupima na jednom delu poslovnog sistema;
  - zrelosti primene uspostavljenog sistema;
  - sprovedenim ciklusima učenja i poboljšanja, što su sastavni delovi i EFQM modela.
- prisutno liderstvo i definisani strateški pravci;
- briga o interesnim stranama;
- prisustvo saznanja i rešavanje rizika u poslovnom sistemu;
- plodno tlo za primenu RADAR-a.

Od menadžmenta se očekuje da donese adekvatnu odluku za ulazak u projekat implementacije EFQM modela sa svim potrebnim elementima za njegovu realizaciju:
- obuka menadžmenta i zaposlenih;
- imenovanje tima za projekat;

- gruba metodologija rada na projektu;
- snimak stanja, gap analiza, RADAR;
- izrada projekta;
- vremenska predviđanja koraka u realizaciji projekta;
- finansiranje;
- preispitivanje realizacije;
- šta ako neke stvari krenu po zlu;
- zaključivanje projekta.

Definisanje konačnih ulaznih zahteva za projekat nakon snimka stanja uglavnom će pokazati, u zavisnosti od zrelosti primene odgovarajućih ISO standarda ili IMS-a, sledeće stanje na poslovnom sistemu prikazano u tablici na narednoj strani.

Nakon snimka stanja i izrade projekta, isti se uglavnom odvija kroz sledeće korake:

1. Donošenje odluke o prihvatanju projekta sa potpisanom izjavom podrške i resursnim okvirima, definisanim KPI: odobren budžet i imenovanje vođe projekta i veza sa menadžmentom;
2. Preciziranje strategije, ciljeva i transformacija;
3. Organizovanje i izvršavanje izvedbe projekta;

Element / Karakterist ka	**Primenjeni standardi ili IMS**	**Odgovarajući EFQM kriterijum**
Osnova	Standardizovan sistem upravljanja (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 itd.)	Holist čki model organizacijske izvrsnost i kont nuiranog unapređenja
Cilj	Usaglašenost sa standardima, stabilizacija procesa, smanjenje rizika	Post zanje održive izvrsnost i visokih poslovnih rezultata
Fokus	Procesi, zahtevi standarda, upravljanje rizicima	Strategija, liderstvo, održivost, inovacije, rezultat i organizaciona kultura
Orijentacija	Pretežno usaglašenost – ispunjavanje zahteva	Pretežno **performanse** – stvaranje vrhunskih održivih rezultata
Struktura	Striktno def nisana kroz ISO standarde	Fleksibilna, zasnovana na 7 kriterijuma EFQM modela
Fragmentacija vs. integracija	Integracija različit h ISO područja u jedinstven sistem	Integracija strategije, ljudi, procesa i rezultata
Merila uspešnost	Usklađenost sa zahtevima KPI p/u i iz procesa	Balansirani rezultat : kupci, ljudi, društvo, poslovni pokazatelji
Procena i evaluacija	Interne i eksterne ISO provere (audit)	Samoprocena + eksterno ocenjivanje uz bodovanje (RADAR)
RADAR logika	Obično nije deo sistema, osim ako se organizacija dobrovoljno njome korist	Osnovna logika modela (Pristup – Sprovođenje – Procena – Učenje –Rezultat)
Uloga liderstva	Liderstvo je def nisano kao zahtev standarda	Snažan naglasak na viziji, kulturi, inspirisanju ljudi i transformaciji
Strategija	Obrađuje se kroz zahteve za planiranje i kontekst organizacije	Jedan od ključnih kriterijuma (Upravljanje strategijom i transformacijom)
Inovat vnost	Nije eksplicitno zahtevana	Visoko naglašena kao element izvrsnost i održivog rasta
Primena	Industrija, proizvodnja, usluge; čest regulatorni zahtev	Široko primenjiv u organizacijama koje žele izvrsnost, ne samo usklađenost
Cert f kacija	Postoji (ISO sert f kat)	Ne postoji klasična sert f kacija – dodeljuju se nivoi izvrsnost (bronzani, srebrni, zlatni)
Rezultat primene	Stabilan i standardizovan operat vni rad	Izuzetne performanse i prepoznatljivost na nivou izvrsnost

4. Procesno prestrukturiranje uz unapređenje ključnih procesa kroz pilot-podprojekte i povezivanje sa EFQM kriterijumima;
5. Procenjivanje i merenje kvaliteta pilot-podprojekata;
6. Više samoocenjivanja preko RADAR-a i parcijalna eksterna ocenjivanja od strane konsultanata ili angažovanih eksperata;
7. Skaliranje uspešnih pilot-podprojekata kroz organizaciju i kontinuirana integracija uz kulturu kontinuiranog učenja i deljenja dobrih praksi;
8. Utvrđivanje dokaza o održivosti i rezultatima kontinuiranih unapređenja;
9. Merenje ostvarenih rezultata kroz više iteracija i samoocenjivanja uz poređenje sa ciljnim vrednostima;
10. Zaključivanje projekta i eksploatacija dostignuća od implementacije EFQM modela uz otvaranje narednih projekata na putu poslovne izvrsnosti;
11. Eventualna priprema za eksterno EFQM ocenjivanje.

Projekti primene modela poslovne izvrsnosti u suštini počivaju na smišljeno prepakovanim preporukama Deminga, Jurana, Krozbija i drugih korifeja teorije i prakse u kriterijume modela poslovne izvrsnosti, sa čijom se primenom:
- postiže kvalitet p/u koji skoro da nije moguće osporiti;
- ostvaruju potrebe i očekivanja svih interesnih strana;
- realizuje trajanje i održivost proizvodnje, pružanja usluga i isporuka p/u koja je na nivou prevazilaženja očekivanja k/k;
- ostvaruje održiva budućnosti u kojoj ljudi, priroda i ekonomija mogu dugoročno da koegzistiraju i napreduju bez ugrožavanja resursa za buduće generacije;
- postižu bolji finansijski rezultati – veće zadovoljstvo i lojalnost k/k, motivacija i kompetentnost zaposlenih u odnosu na manje napredne organizacije.

Dopadljivo je i vredno svakog truda da se svaka organizacija upusti u prihvatanje i implementaciju modela poslovne izvrsnosti, ali postoje i neki nedostaci koji idiličnu sliku kvare:
- modeli poslovne izvrsnosti teže da pokriju „sve" aspekte korporativnog života i imaju tendenciju da budu previše komplikovani;
- gubitak fokusa, ne vidi se „šta dalje" u svim modelima poslovne izvrsnosti;
- nepropisivi okviri (neprikladni za standardizovanje) i prenaglašeno dizajnirani za takmičenje i prijave za nagrade;
- izazivaju strah kod ljudi od promena;
- nedostatak sveobuhvatnog obrazovanja za poboljšanje kvaliteta;
- upotreba ekskluzivnog jezika;
- prekomerna papirologija;
- u primeni, nedostatak posvećenosti najvišeg menadžmenta;
- opasnost od propadanja projekta kada nedostaje integracije između funkcija firme;
- prekomerna birokratija i gubljenje mnogo vremena svih koji učestvuju u implementaciji;
- kupci i društvo nisu dovoljno povezani sa sistemom i stiče se utisak da nisu deo kompletnog modela.

9.6.1 Merila uspešnosti

Uspešnost u svakoj organizaciji proizvodnoj ili uslužnoj, privatnoj, državnoj ili mešovitoj, meri se – procenjuje se u skladu sa:
- zakonskom regulativom;
- opredeljenjima i odlukama menadžmenta na strateškom i operativnom nivou;
- specifičnostima poslovnog sistema vezanim za delatnost - granu;
- uspostavljenim sistemima menadžmenta, vezano za kvalitet, ekologiju, bezbednost, rizike i sl;

- zahtevima interesnih strana;
- potrebama nekog zasebnog projekta.

Metrika – merila polaze od indikatora ključnih performansi – pokazatelja
- vodećih;
- pratećih;
- nefinansijskih;
- finansijskih,

čiji su primeri navedeni u tačkama 7.3 i 7.4 i njihovim podtačkama.

Za većinu oblasti postoje standardni indikatori vodeći i prateći) koje organizacije mogu da koriste da upravljaju svojim poslovanjem i rezultatima. Ipak, ne postoji jednoznačno pravilo koje važi za sve. Nikako ne zaboravljate vaše indikatore ključnih performansi koje žive u organizaciji godima, na koje su se navikle i koriste vaše računovodstvene – finansijske službe i menadžment.

Organizacija bira indikatore koje meri i prati, u odnosu na odluke koje treba da donosi. Oni treba da odgovaraju kontekstu i da budu autentični. Ono što je u jednoj organizaciji vodeći indikator, u drugoj može da bude prateći. U jednoj organizaciji određeni rezultat može da bude ključna karakteristika poslovanja, a u drugoj ne mora uopšte da bude relevantno.

Merenje je skupo, zato se pažljivo projektuje prema kontekstu organizacije. Merimo ono što smo spremni da menjamo, ili možemo da menjamo. „Ono što se meri - time se upravlja." (Peter Drucker).

Broj indikatora, njihova struktura i dinamika merenja, praćenja i analiziranja u potpunosti su odluka organizacije, jer treba da budu u funkciji donošenja odluka. Merenje i praćenje treba da bude i ekonomično (racionalno i jednostavno). Nije dobro kada troškovi praćenja i merenja prevazilaze troškove problema koji bi nastali ako se metrika na primenjuje.

Indikatori mogu da budu finansijski i nefinansijski. U nekoj organizaciji, jedan indikator može da ukazuje na rezultate u više oblasti (npr. tržište, korisnici i finansije).

Naravno, postoje i indikatori čije je praćenje obavezno, jer su zahtev ključne interesne strane (npr. matične organizacije, regulatora, nadzornog tela...).

Vodeći indikatori (*leading indicators*) su metrika koja se koristi za predvidanje, za performanse koje se menjaju pre opštih ekonomskih ill poslovnih trendova, signaliziraju buduće promene i potencijalne probleme ili uspehe. Koriste se kao rano upozoravanje pomažu organizaciji da prognozira rezultate. Po pravilu, mogu da se prate i svakodnevno.

Prateći indikatori (*legging indicators*) su retrospektivna metrika kojima se mere ishodi i pokazuju ono što se već dogodilo. Koriste se za vrednovanje uspeha prošlih akcija.

SERVQUAL model je okvir za merenje kvaliteta usluge uporedivanjem očekivanja kupaca sa njihovim percepcijama kroz pet pokazatelja:
- Pouzdanost: sposobnost da se obećana usluga izvrši pouzdano i tačno;
- Obezbedenje: znanje i ljubaznost zaposlenih, što stvara poverenje kod k/k;
- Opipljivi resursi: izgled fizičkih objekata, opreme, zaposlenih i komunikacionih materijala;
- Empatija: pružanje brigne, individualizovane pažnje k/k;
- Odziv: Spremnost da se pomogne k/k i pruži brza usluga.

Ovo se radi procenom „razlike" izmedu onoga što korisnici očekuju i onoga što doživljavaju.

Ovo pomaže organizacijama da identifikuju specifiene oblasti u kojima treba da se poboljšaju kako bi povećali zadovoljstvo k/k. Literatura Parasuraman, A, Ziethaml, V. and Berry, L.L., "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Vol. 62, no. 1, 1985.

Odabir metrike i indikatora ključnih performansi trebalo bi da bude rešen u Projektu usklađivanja sa kriterijumima EFQM modela.

9.7 Kontrolna lista pitanja

Kontrolne liste pitanja mogu se samostalno napraviti ili kupiti npr. u obliku knjige „*The Art of Service*", sa svim praktičnim alatima za samoocenjivanje, s tim da ćete morati knjigu nabaviti i prevoditi.

Kontrolne liste se razlikuju u zavisnosti od posla kome su namenjene, tako da možemo imati:
- lake kontrolne liste (kao što je ova navedena u ovoj tački), namenjene za snimak stanja i početna samoocenjivanja;
- kontrolne liste za predocenjivačke samoprovere;
- kontrolne liste za samoprovere kojima se pouzdano utvrđuje spremnost organizacije za dostignuti nivo veći od 700 poena;
- takmičarske kontrolne liste, kada se samoproveravate da li ste dostigli željeni nivo u poslovnom sistemu vredan nekog od nivoa kriterijuma EFQM modela ili nekog od takmičarskih modela, kao što je naša nacionalna nagrada za kvalitet OSKAR kvaliteta.

Pored ovih kontrolnih listi za samoocenjivanje:
- EFQM timovi formiraju svoje kontrolne liste za procenu dostignutosti nekog od tri nivoa EFQM modela, za koje se prolaze obuke u okviru EFQM fondacije;
- Ocenjivački timovi za takmičenja prema nekom od kriterijuma modela formiraju sopstvene kontrolne liste, tako da nepogrešivo mogu da procene redosled učesnika u takmičenju.

U osnovi svih ovih listi leži sadržaj lake kontrolne liste, koja uz dodatna pitanja u nekim ili svim momentima, lako prelazi u viši nivo kontrolne liste, sa kojim se ostvaruje veće poverenje i veća dubina provere.

Naredna laka kontrolna lista, kao što joj i ime kaže, laka je i za primenu, ali lako se i pripremi za ozbiljniju dubinu samoprovere.

Kako se do nje dolazi?

Ako čitate bilo od kojih kriterijuma 1 do 7, uočićete brzo logiku da je svaki elementarni kriterijum ili podkriterijum modela pretvoren u tri pitanja:
- Da li je to vaša organizacija rešila?
- Ko je odgovoran za primenu tog elementa/karakteristike/podkriterijuma?
- Kako se taj elementarni podkriterijum tumači u vašoj organizaciji?

Ako tim pitanjima pridružite neka od narednih pitanja:
- Gde je to definisano?
- Ko mora da poznaje taj element/karakteristiku/podkriterijum?
- Imate li neki dokaz da lica (funkcije) koje moraju da poznaju taj element/ karakteristiku/podkriterijum, zaista to znaju?
- Odvedite me kod lica (funkcije) koje moraju da poznaju, da proverimo da li znaju i postupaju po tom definisanom elementu/karakteristici/podkriterijumu…

vaša laka lista će prerasti u neku listu za dublju samoproveru.

Laka kontrolna lista za ocenu stanja na poslovnom sistemu ovakva kakva je, dobra je za:
- pripremu vaše kontrolne liste primerene školi, bolnici, informatičkoj kući, proizvodnoj fabrici, hotelu, tj. delatnosti iz koje potičete;

- izradu projekta usklađivanja, npr. sa modelom poslovne izvrsnosti;
- proveru pred ocenjivanje prvog EFQM nivoa koji preferira da zavređuje 300 i više poena.

9.8 Pojedinačni izveštaj o samoproveri

Ovaj prikazani sistem samoocenjivanja usklađenosti sa EFQM modelom malo se razlikuje u odnosu na stanje izlagano u poglavlju 8 Radar, jer se primeri u poglavlju 8 odnose na EFQM model iz 2020. g.

Pojedinačni izveštaj koji se nalazi prikazan u tački 9.9 ove knjige popunjavaju vaši članovi tima za samoproveru ili snimak stanja, čitajući odabranu grupu kriterijuma bitnih za samoproveru (obično se ograničavajući na prvih šest). Zapažanja o samoproveri pretvarajte u ocene pored svakog podkriterijuma, a usmena zapažanja beležite na dodatnim listovima.

Ukupna ocena svakog podkriterijuma uvrštenog u samoproveru mora da bude manja od vrednosti koje EFQM fondacija dodeljuje svakom od kriterijuma (pogledajte tačke 8.1.2 do 8.1.9 ove knjige), podeljenog na ravnopravne delove svakog od podriterijuma, što se vidi na svakom pojedinačnom izveštaju o samoproveri u koloni 3.

Kada svi članovi tima za samoproveru završe svoje pojedinačne izveštaje o proveri, na novom listu izvucite iz pojedinačnih izveštaja srednji nivo ocena o samoproveri i usaglašena dodatna pisana zapažanja sa obaveznim osvrtom tima o:
- najjačim stranama poslovnog sistema (gde su ocene najveće);
- najslabijim stranama poslovnog sistema (gde su prosečne ocene najmanje);
- mestima na kojima će se najbrže osetiti promene na poslovnom sistemu ukoliko se uđe u projekat usklađivanja sa kriterijumima EFQM modela.

Kada ulazite u posao samoocenjivanja, preporučuje se da ne budete na samom početku široke ruke i ne dodeljujete visoke procente pojedinim atributima/ karakteristikama/podkriterijumima. Sa strane 51 u Brošuri za EFQM model iz 2025, dobro ste ocenjivali stanje u vašoj organizaciji ako ste ostvarili ukupnu ocenu od:
- 300 i više poena na početnim samoocenjivanjima, naročito onda kada se prvi put susrećete sa EFQM modelom, a primena standarda ISO 9001 ili npr. ISO 14001 nije baš bila na visini;
- 500 i više poena na poslednjim samoocenjivanjima, pred proveru preko treće strane;
- 700 i više poena kada intezivno i znalački primenjujete EFQM model više godina.

Napred rečeno su neke orijentacione vrednosti jer je svaka organizacija priča za sebe kako u primeni ISO standarda, tako i u primeni bilo kog od modela poslovne izvrsnosti.

Ako iskreno i znalački unapređujete svoj poslovni sistem prema kriterijumima EFQM modela, ako ste prošli obuke za primenu i samoocenjivanje, ako neprekidno radite na sebi, tj. ako ste spremni da stalno podižete vaše operativno znanje, vaše ocene na samoproverama ne bi trebalo da se razlikuju mnogo od ocenjivanja preko treće strane i uglavnom će biti niže, jer bolje poznajete vaš poslovni sistem od angažovanih ocenjivača sa strane.

Ocene iz samoocenjivanja, bilo da ocenjujete deo poslovnog sistema ili zasebne organizacione sisteme prema celovitim kriterijumima EFQM modela ili pravite uvid u primenjenost samo nekog od kriterijuma, sa podacima iz izveštaja o ocenjivanju tima, možete iste prevesti u grafikon koji se naziva RADAR i koji daje slikovit prikaz dobrih i loših strana u poslovnom sistemu.

9.8.1 Sadržaj (uzorna pitanja za kontrolonu listu)

Tačka broj	Naslov	Strana
1	KRITERIJUM 1 SVRHA, VIZIJA I STRATEGIJA (USMERAVANJE).....	469
1.1	Definisanje misije i vizije……..	469
1.2	Razvijanje ekosistema, sopstvenih mogućnosti - kapaciteta i glavnih izazova …….	469
1.3	Identifikovanje i razumevanje potreba ključnih interesnih strana……	470
1.4	Razvoj i prilagođavanje strategije……	470
1.5	Dizajniranje i implementacija upravljanja performansama i upravljanje sistemom…….	472
2	KRITERIJUM 2 ORGANIZACIONA KULTURA I LIDERSTVO……..	472
2.1	Usmeravanje organizacione kulture……..	472
2.2	Stvaranje uslova za realizaciju promena……..	473
2.3	Omogućavanje kreativnosti i inovacija……..	473
2.4	Ujedinjavanje i angažovanje ključnih interesnih strana……	474
3	KRITERIJUM 3 ANGAŽOVANJE INTERESNIH STRANA……	475
3.1	Kupci: Gradnja održivih odnosa……..	475
3.2	Zaposleni – Privlačenje, angažovanje, razvoj i zadržavanje…….	475
3.3	Poslovne i upravljačke interesne strane……..	476
3.4	Društvo – doprinosi razvoju, blagostanju i prosperitetu……..	477
3.5	Partneri i dobavljači……..	477
4	KRITERIJUM 4 STVARANJE ODRŽIVE VREDNOSTI……..	478
4.1	Definisanje vrednosti i načina na koji je kreirana……	478
4.2	Komunikacija i prodaja vrednosti……	479
4.3	Isporuka vrednosti……..	479
4.4	Definisanje i implementacija sveukupnog iskustva……..	480
5	KRITERIJUM 5 OSTVARENJE PERFORMANSI-UČINAKA I TRANSFORMACIJA…..	481
5.1	Unapređenje performansi-učinaka……..	481
5.2	Transformisanje organizacije za budućnost……..	482
5.3	Pokretanje inovacija i tehnologija……	483
5.4	Korišćenje uvida i znanja zasnovang na podacima……..	483
5.5	Upravljanje imovinom i resursima……..	484
6	KRITERIJUM 6 PERCEPCIJE (VIĐENJA) INTERESNIH STRANA……	485
6.1	Rezultati percepcije (viđenja) k/k……..	485
6.2	Rezultati percepcije (viđenja) zaposlenih……	485
6.3	Rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana za poslovanje i upravljanje……	487
6.4	Rezultati percepcije (viđenja) društva……..	488
6.5	Rezultati percepcija (viđenje) partnera i dobavljača……..	488
7	KRITERIJUM 7 STRATEŠKE I OPERATIVNE PERFORMANSE……	489
7.1	Strateške i operativne performanse (opšte)……..	489
7.2	Ispunjenje i očekivanje k/k i njihov doprinos……	489
7.3	Ispunjenje i očekivanje zaposlenih i njihov doprinos……..	490
7.4	Poslovne i upravljačke interesne strane – akteri i njihov doprinos…….	491
7.5	Ispunjenje i očekivanje društva i njegov doprinos……	492
7.6	Ispunjenje i očekivanje dobavljača i partnera i njihov doprinos……..	493
7.7	Ekonomija i finansije……..	494
7.8	Performanse i transformacija……..	495
7.9	Održivost……..	495
7.10	Mere za predviđanje budućnosti……..	496

KRITERIJUM 1 SVRHA, VIZIJA I STRATEGIJA (USMERAVANJE)

1.1 Definisanje svrhe i vizije

1. Da li je vaša organizacija definisala svrhu i viziju?
2. Da li definisana svrha sadrži elemente koji pozitivno utiču na ekosistem vaše organizacije?
3. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za razumevanje važnosti vaše svrhe i njen pozitivan uticaj na vaš ekosistem?
4. Da li se iz definisane svrhe sagledava da je ona uzela u obzir mogućnosti-kapacitete i glavne izazove organizacije?
5. Da li vaša organizacija pruža privlačnost i inspiraciju za sve svoje ključne interesne strane?
6. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za pružanje privlačnosti i inspiracije za sve svoje ključne interesne strane?
7. Da li vaša organizacija pokazuje i promoviše posvećenost liderstva svrsi kroz reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet?
8. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za pokazivanje i promociju posvećenosti liderstva svrsi kroz reči i dela, i za podsticanje poverenja, autentičnosti i kredibiliteta?
9. Da li je vaša organizacija, koristeći svoju svrhu, kreirala izazovnu viziju kojoj se teži i koja rezonuje sa vašim ključnim interesnim stranama?
10. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za kreiranje izazovne vizije kojoj se teži i koja rezonuje sa vašim ključnim interesnim stranama?
11. Da li je vaša organizacija uključila svoje ključne interesne strane, kada i gde je to bilo prikladno, u definisanje i oblikovanje svoje svrhe i vizije?
12. Ko je odgovoran u vašoj organizacija za uključivanje vaših ključnih interesnih strana, kada i gde je to bilo prikladno, u definisanje i oblikovanje vaše svrhe i vizije?
13. Da li je vaša organizacija identifikovala gde je neophodno postići izvrsan i održiv nivo performansi kako bi se ostvarila vizija?
14. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za identifikovanje gde je neophodno postići izvrsan i održiv nivo performansi kako bi se ostvarila vizija?

1.2 Razvijanje svog ekosistema, sopstvenih mogućnosti i glavnih izazova

15. Da li je vaša organizacija identifikovala svoj ekosistem koji obuhvata njene relevantne megatrendove, područje delovanja i različite interesne strane?
16. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za identifikovanje vašeg ekosistema koji obuhvata vaše relevantne megatrendove, područje delovanja i različite interesne strane?
17. Da li je vaša organizacija analizirala i razumela ekosistem i uticaj bilo kakvih promena i da li može brzo da identifikuje sve trenutne ili buduće izazove?
18. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za analizu i razumevanje ekosistema i bilo kakvih promena i brzo identifikovanje svih trenutnih ili budućih izazova?
19. Da li vaša organizacija istražuje, razume i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, kao i njihov potencijalni uticaj na svrhu, viziju i strategiju vaše organizacije?
20. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za istraživanje, razumevanje i reagovanje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, kao i njihov potencijalni uticaj na svrhu, viziju i strategiju vaše organizacije?
21. Da li vaša organizacija razume i odgovara na značaj i uticaj Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*CORUN*) za organizaciju?

22. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje i reagovanje na značaj i uticaj Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*CORUN*) za organizaciju?
23. Da li vaša organizacija razume svoje trenutne i potencijalne sposobnosti i kako one utiču na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije?
24. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje svojih trenutnih i potencijalnih sposobnosti i kako one utiču na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije?
25. Da li vaša organizacija analizira različite scenarije i adekvatno reaguje na sve uticaje koji oni mogu imati na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije?
26. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za analizu različitih scenarija i adekvatno reagovanje na sve uticaje koji oni mogu imati na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije?

1.3 Identifikovanje i razumevanje potreba ključnih interesnih strana

27. Da li vaša organizacija daje prioritet ključnim interesnim stranama u okviru svog ekosistema koji će imati uticaj na strategiju organizacije?
28. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za davanje prioriteta ključnim interesnim stranama u okviru svog ekosistema koji će imati uticaj na strategiju organizacije?
29. Da li vaša organizacija razume i predviđa kako se konkurentski pejzaž može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane?
30. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje i predviđanje kako se konkurentski pejzaž može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane?
31. Da li vaša organizacija identifikuje i razume kategorije unutar svake grupe od svojih ključnih interesnih strana?
32. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za identifikovanje i razumevanje kategorije unutar svake grupe od svojih ključnih interesnih strana?
33. Da li vaša organizacija identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana, razmatrajući ih u kontekstu sopstvene svrhe (misije), vizije i strategije organizacije?
34. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za identifikovanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana, razmatrajući ih u kontekstu sopstvene svrhe (misije), vizije i strategije organizacije?
35. Da li vaša organizacija analizira faktore koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj?
36. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za analizu faktora koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj?
37. Da li vaša organizacija razume kompetencije i strategije ključnih interesnih strana i kako one mogu uticati na svrhu (misiju), viziju, strategiju i poslovni model kompanije?
38. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje kompetencija i strategije ključnih interesnih strana i kako one mogu uticati na svrhu (misiju), viziju, strategiju i poslovni model kompanije?
39. Da li vaša organizacija razume uticaj ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije?
40. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje uticaja ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije?

1.4 Razvoj i prilagođavanje strategije

41. Da li vaša organizacija razvija strategiju i skup strateških prioriteta, prilika i planova koji direktno odgovaraju na analizu ekosistema, njegove mogućnosti i potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana?

42. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razvoj strategije i skupa strateških prioriteta, prilika i planova koji direktno odgovaraju na analizu ekosistema, njegove mogućnosti i potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana?
43. Da li vaša organizacija prevodi strategiju i strateške prioritete u ciljeve performansi i inicijative koje omogućavaju uspešno kreiranje vrednosti danas i u budućnosti?
44. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za prevođenje strategije i strateških prioriteta u ciljeve performansi i inicijative koje omogućavaju uspešno kreiranje vrednosti danas i u budućnosti?
45. Da li vaša organizacija dodeljuje odgovarajuće resurse za podršku sprovođenja strategije organizacije?
46. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za dodelu odgovarajućih resursa za podršku sprovođenja strategije organizacije?
47. Da li vaša organizacija uvažava i poštuje zahteve brojnih ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najbolje prakse i direktiva?
48. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uvažavanje i poštovanje zahteva brojnih ekoloških, socijalnih inicijativa, inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najbolje prakse i direktiva?
49. Da li vaša organizacija uključuje ključne interesne strane u definisanje, sprovođenje, komunikaciju i prilagođavanje strategije?
50. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uključivanje ključnih interesnih strana u definisanje, sprovođenje, komunikaciju i prilagođavanje strategije?
51. Da li vaša organizacija obezbeđuje da je njen poslovni model usklađen sa njenom svrhom, vizijom i strategijom?
52. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđivanje usklađenosti njenog poslovnog modela sa njenom svrhom, vizijom i strategijom?
53. Da li vaša organizacija definiše svoj pristup u preispitivanju i ažuriranju svoje strategije, uzimajući u obzir brzinu i obim promena u ekosistemu, kao i predviđanje, identifikaciju i upravljanje strateškim rizicima?
54. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje pristupa u preispitivanju i ažuriranju svoje strategije, uzimajući u obzir brzinu i obim promena u ekosistemu, kao i predviđanje, identifikaciju i upravljanje strateškim rizicima?

1.5 Dizajniranje i implementacija upravljanja performansama i upravljanja sistemom

55. Da li vaša organizacija dizajnira i uspostavlja sistem upravljanja performansama koji se zasniva na svrsi (misiji), viziji i strategiji i pokreće njihovo sprovođenje?
56. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za dizajniranje i uspostavljanje sistema upravljanja performansama koji se zasniva na svrsi (misiji), viziji i strategiji i pokreće njihovo sprovođenje?
57. Da li vaša organizacija obezbeđuje da je sistem upravljanja performansama organizacije integrisan u načine rada organizacije na svim relevantnim nivoima kako bi se omogućila transparentnost, odgovornost i pravovremeno donošenje odluka?
58. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje da je sistem upravljanja performansama organizacije integrisan u načine rada organizacije na svim relevantnim nivoima kako bi se omogućila transparentnost, odgovornost i pravovremeno donošenje odluka?
59. Da li vaša organizacija podstiče i dizajnira redovna preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama?
60. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za podsticanje i dizajniranje redovnih preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama?

61. Da li vaša organizacija implementira strukturu upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da doprinesu izvršenju strategije i donošenju odluka?
62. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za implementiranje strukture upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da doprinesu izvršenju strategije i donošenju odluka?
63. Da li vaša organizacija definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje?
64. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje jasne odgovornosti koja obezbeđuje adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje?
65. Da li vaša organizacija razume, pridržava se i, prema potrebi, prevazilazi relevantne vladine, zakonske i normativne (inspekcijske) zahteve?
66. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje, pridržavanje i, prema potrebi, prevazilaženje relevantnih vladinih, zakonskih i normativnih (inspekcijskih) zahteva?
67. Da li vaša organizacija razume principe i zahteve održivosti i integriše ih u sisteme upravljanja performansama i sisteme korporativnog upravljanja?
68. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razumevanje principa i zahteva održivosti i integrisanje u sisteme upravljanja performansama i sisteme korporativnog upravljanja?

KRITERIJUM 2 ORGANIZACIONA KULTURA I LIDERSTVO (USMERAVANJE)

2.1 Usmeravanje organizacione kulture i negovanje njenih osnovnih vrednosti

69. Da li je vaša organizacija definisala adekvatno svoju organizacionu kulturu kako bi ostvarila svoju svrhu i viziju i sprovela svoju strategiju?
70. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje organizacione kulture da bi se ostvarila svrha, vizija i sprovela svoja strategija?
71. Da li vaša organizacija kontinuirano procenjuje i razume svoju kulturu kako bi se osiguralo da je u skladu sa željenim stanjem ili da se prilagođava tom stanju?
72. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za kontinuirano procenjivanje i razumevanje svoje kulture kako bi se osiguralo da je u skladu sa željenim stanjem ili da se prilagođava tom stanju?
73. Da li vaša organizacija neguje svoje vrednosti i pretvara ih u željene norme i ponašanja koja se promovišu, saopštavaju i jasno demonstriraju rečima i delima?
74. Ko je odgovoran za negovanje svojih vrednosti i da li ih pretvara u željene norme i ponašanja?
75. Da li vaša organizacija odražava i prilagođava se novim načinima rada i promenljivim zahtevima zaposlenih i lidera?
76. Ko je odgovoran da se vaša organizacija odražava i prilagođava novim načinima rada i promenljivim zahtevima zaposlenih i lidera?
77. Da li vaša organizacija razvija i daje lični primer ponašanja lidera koji podržavaju kulturu organizacije i željene vrednosti?
78. Ko je odgovoran da vaša organizacija razvija i daje lični primer ponašanja lidera koji podržavaju kulturu organizacije i željene vrednosti?
79. Da li vaš organizacija uključuje i osnažuje svoje zaposlene u razumevanju, definisanju, razvoju i redovnom preispitivanju organizacione kulture?
80. Ko je odgovoran da vaša organizacija uključuje i osnažuje svoje zaposlene u razumevanju, definisanju, razvoju i redovnom preispitivanju organizacione kulture?
81. Da li vaša organizacija demonstrira željeno ponašanje u skladu sa etičkim i održivim delovanjem sa integritetom i društvenom savešću, osiguravajući da i zaposleni demonstriraju ta ponašanja u praksi?

82. Ko je odgovoran da i zaposleni demonstriraju etičko ponašanje u skladu sa društvenom svešću u praksi?
83. Da li vaša organizacija usklađuje sisteme ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima?
84. Ko je odgovoran da vaša organizacija usklađuje sisteme ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima?

2.2 Stvaranje uslova za realizaciju promena

85. Da li vaša organizacija određuje tempo promena i jasno pokazuje prednosti promena u postizanju njenih ciljeva za ključne interesne strane?
86. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za usklađivanje sistema ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima kako bi usmeravala organizaciju ka željenoj kulturi, istovremeno redovno priznajući uspeh?
87. Da li vaša organizacija saopštava relevantnim ključnim interesnim stranama razloge, koristi i ciljeve promena, kao i pristup njihovoj implementaciji?
88. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za određivanje tempa promena i jasno pokazivanje prednosti promena u postizanju njenih ciljeva za ključne interesne strane?
89. Da li vaša organizacija neguje liderska ponašanja koje promene i agilnost postavljaju u fokus organizacione kulture?
90. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da se neguju liderska ponašanja koje promene i agilnost postavljaju u fokus organizacione kulture?
91. Da li vaša organizacija sluša i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana kada postoji želja i razlog za promenu postojećih normi?
92. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za slušanje i odgovaranje na stavove i potrebe ključnih interesnih strana kada postoji želja i razlog za promenu postojećih normi?
93. Da li vaša organizacija obezbeđuje psihološku sigurnost u celoj organizaciji, gradi kulturu „bez krivice” (bez okrivljivanja) i podstiče inovacije i učenje kroz neuspeh iz dobre namere?
94. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje psihološke sigurnosti u celoj organizaciji, gradnju kulture „bez krivice” (bez okrivljivanja) i podsticanje inovacija i učenja kroz neuspeh iz dobre namere?
95. Da li vaša organizacija podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnosti, transformacije i kreativnosti radi boljeg sprovođenja strategije?
96. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnosti, transformacije i kreativnost radi boljeg sprovođenja strategije?
97. Da li vaša organizacija razmatra i uči iz prethodnih iskustava kao i iskustava drugih organizacija kako unutar, tako i izvan svog ekosistema?
98. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da razmatra i uči iz prethodnih iskustava kao i iskustava drugih organizacija kako unutar, tako i izvan svog ekosistema?
99. Da li izvrsna organizacija uspostavlja kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene, i doprinosi ličnom razvoju i rastu?
100. Ko je odgovoran u izvrsnoj organizaciji za uspostavljanje kulture povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene, i doprinosi ličnom razvoju i rastu?

2.3 Omogućavanje kreativnosti i inovativnosti

101. Da li izvrsna organizacija postavlja ambiciozne ciljeve koji podstiču kreativno, inovativno i izvanvremensko razmišljanje u skladu sa svojom svrhom (misijom), vizijom i strategijom?
102. Ko je odgovoran za postavljanje ambicioznih ciljeva koji podstiču kreativno i radikalno inovativno razmišljanje u skladu sa svojom svrhom (misijom), vizijom i strategijom?
103. Da li izvrsna organizacija obezbeđuje liderski pristup koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, uklanjajući prepreke za promene?

104. Ko je odgovoran za obezbeđenje liderskog pristupa koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, uklanjajući prepreke za promene?
105. Da li izvrsna organizacija omogućava kulturu u kojoj se kreativnost i radikalno inovativno razmišljanje ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju i gde se lekcije brzo uče i dele?
106. Ko je odgovoran za sprovođenje kulture u kojoj se kreativnost, inovacije i radikalno inovativno razmišljanje ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju i gde se lekcije brzo uče i dele?
107. Da li vaša organizacija razvija okruženje u kojem različitost ljudi, iskustva, razmišljanja, veština i kulture i međufunkcionalna saradnja doprinose kreativnosti i inovacijama?
108. Ko je odgovoran za razvoj okruženja u kojem različitost ljudi, iskustva, razmišljanja, veština i kulture i međufunkcionalna saradnja doprinose kreativnosti i inovacijama?
109. Da li vaša organizacija obezbeđuje odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost za poboljšavanje i podsticanje inovacija?
110. Ko je odgovoran za obezbeđenje odgovarajućih alata, resursa, veština i stručnosti za poboljšavanje i podsticanje inovacija?
111. Da li se vaša organizacija uključuje u aktivnosti učenja poređenjem sa najboljim praksama (*benčmarking*) i kroz saradnju?
112. Ko je odgovoran za uključenje vaše organizacije u aktivnosti učenja poređenjem sa najboljim praksama (*benčmarking*) i kroz saradnju?

2.4 Ujedinjavanje i angažovanje ključnih interesnih strana kroz svrhu, viziju i strategiju

113. Da li vaša organizacija obezbeđuje ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svojoj svrsi, viziji i strategiji?
114. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svoju svrhu, viziju i strategiju?
115. Da li vaša organizacija sa relevantnim interesnim stranama stvara odnose zasnovane na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti?
116. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za stvaranje odnosa zasnovanih na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti?
117. Da li vaša organizacija demonstrira ubedljiv pristup, saopštavajući i vizuelizujući svoj napredak u ostvarivanju svoje svrhe, vizije i strategije?
118. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za ubedljiv pristup, saopštavanje i vizuelizaciju napretka kompanije u ostvarivanju svoje svrhe, vizije i strategije?
119. Da li vaša organizacija obezbeđuje da su njene ključne interesne strane svesne i angažovane u vezi sa njenom svrhom, vizijom i strategijom?
120. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da obezbedi da su njene ključne interesne strane svesne i angažovane u vezi sa njenom svrhom, vizijom i strategijom?
121. Da li vaša organizacija prenosi značenje i uticaj i obezbeđuje razumevanje njene svrhe, vizije i strategije u celoj organizaciji?
122. Ko je odgovoran za prenošenje i tumačenje značenja i uticaja i obezbeđenje razumevanja svrhe, vizije i strategije u celoj organizaciji?
123. Da li vaša organizacija prenosi spoljnim ključnim interesnim stranama uticaj i relevantnost njihovog doprinosa svrsi, viziji i strategiji, obezbeđujući njihovo razumevanje i, gde je moguće, njihovo angažovanje?
124. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da adekvatno prenese spoljnim ključnim interesnim stranama uticaj i relevantnost njihovog doprinosa svrsi, viziji i strategiji?
125. Da li vaša organizacija podstiče, omogućava i deluje na poslovni sistem na osnovu iskrenih i pouzdanih povratnih informacija o svojoj svrsi, viziji i strategiji?

126. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da deluje na poslovni sistem na osnovu iskrenih i pouzdanih povratnih informacija o svojoj svrsi, viziji i strategiji?
127. Da li vaša organizacija prepoznaje, slavi i deli trenutke uspeha sa ključnim interesnim stranama kako bi ojačala željena ponašanja?
128. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da prepoznaje uspehe ključnih interesnih strana?

KRITERIJUM 3 ANGAŽOVANJE INTERESNIH STRANA

(IZVRŠENJE)

3.1 Kupci – Građenje održivih odnosa

129. Da li vaša organizacija segmentira svoje trenutne i potencijalne k/k na osnovu definisanih kriterijuma, kako bi prilagodila specifične strategije angažovanja?
130. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za segmentiranje trenutnih i potencijalnih k/k na osnovu definisanih kriterijuma?
131. Da li vaša organizacija razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k?
132. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da do određene dubine razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k?
133. Da li vaša organizacija uspostavlja različite kanale komunikacije sa k/k da bi im olakšala interakciju?
134. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da drži pod kontrolom različite kanale komunikacije i proces agilnog odgovaranja prema k/k?
135. Da li vaša organizacija održava pozitivan odnos sa svojim kupcima kroz odgovarajuće lične kontakte i korišćenje novih tehnologija?
136. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da drži pod kontrolom pozitivan odnos lica koja ispred organizacije imaju lične kontakte sa k/k?
137. Da li vaša organizacija obezbeđuje postojanje kompetencija kako za organizaciju, tako i za k/k, kako bi održali kontinuitet odnosa, tj. ne može svako da odgovara u ime organizacije, niti je svaki k/k kompetentan da vodi sve vrste razgovora sa organizacijom?
138. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da obezbedi odgovarajuće kompetencije ljudi koji komuniciraju sa javnošću?
139. Da li vaša organizacija obezbeđuje da su informacije o k/k ažurne i dostupne za upravljanje odnosima sa k/k?
140. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za ažurnost i dostupnost informacija za upravljanje odnosima sa k/k?
141. Da li vaša organizacija kreira i upravlja zajednicama u kojima se k/k mogu povezati, razmeniti iskustva i pružiti podršku jedni drugima?
142. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za kreiranje i upravljanje zajednicama u kojima se k/k mogu povezati, razmeniti iskustva i pružiti podršku jedni drugima?

3.2 Zaposleni – Privlačenje, angažovanje, razvijanje i zadržavanje

143. Da li vaša organizacija razvija strategiju za zaposlene da podržavaju opštu strategiju i ciljeve organizacije za trenutne i buduće izazove?
144. Ko je odgovoran za razvoj strategije za vaše zaposlene da podržavaju opštu strategiju i ciljeve organizacije za trenutne i buduće izazove?
145. Da li vaša organizacija uspostavlja brend po izboru poslodavca koji će pomoći da se privuku i regrutuju ljudi u skladu sa njegovim trenutnim i budućim potrebama?

146. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za uspostavljanje brenda po izboru poslodavca koji će pomoći da se privuku i regrutuju ljudi u skladu sa njegovim trenutnim i budućim potrebama?
147. Da li vaša organizacija razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja odražavaju prilagođavanje očekivanja sadašnje i buduće radne snage?
148. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za dizajniranje i primenu novih praksi i okruženja?
149. Da li vaša organizacija stvara okruženje i uspostavlja pristupe koji neguju različite dimenzije raznovrsnosti, uključenosti, jednakosti i osećaja pripadnosti, gde ljudi mogu napredovati?
150. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za stvaranje okruženja i uspostavljanje pristupa koji neguju različite dimenzije raznovrsnosti, uključenosti, jednakosti i osećaja pripadnosti, gde ljudi mogu napredovati?
151. Da li vaša organizacija omogućava svojim zaposlenima – na osnovu svrhe, vizije i strategije – da shvate potrebu za promenama, za dalje razvijanje svog znanja i sposobnosti, i da lično rastu?
152. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za omogućavanje svojim zaposlenima – na osnovu svrhe, vizije i strategije – da shvate potrebu za promenama, za dalje razvijanje svog znanja i sposobnosti i da lično rastu?
153. Da li vaša organizacija obezbeđuje da su njeni zaposleni proaktivno vođeni, nagrađeni, prepoznati i zbrinuti?
154. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da su njeni zaposleni proaktivno vođeni, nagrađeni, prepoznati i zbrinuti?

3.3 Poslovne i upravljačke interesne strane – obezbeđenje i održavanje

155. Da li vaša organizacija identifikuje potrebe i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana za angažovanje, saradnju i komunikaciju?
156. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za identifikovanje potreba i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana za angažovanje, saradnju i komunikaciju?
157. Da li vaša organizacija uključuje ključne poslovne i upravljačke interesne strane u razvoj svojih ambicija za poboljšavanje i transformaciju i ukupno strateško upravljanje?
158. Ko je odgovoran za uključenje ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana u razvoj vaše organizacije i njenih ambicija za poboljšavanje i transformaciju i ukupno strateško upravljanje?
159. Da li vaša organizacija vodi računa da obezbedi da odnosi uspostavljeni sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama budu obostrano korisni?
160. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da obezbedi da odnosi uspostavljeni sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama budu obostrano korisni?
161. Da li vaša organizacija čini sebe transparentnom i odgovornom za grupu ključnih interesnih strana, kontinuirano uspostavljajući i održavajući visok nivo poverenja i transparentnosti?
162. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za predstavljanje organizacije transparentnom i odgovornom za grupu ključnih interesnih strana?
163. Da li vaša organizacija uključuje i sarađuje sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost?
164. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uključivanje i poslovnu saradnju sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost?

3.4 Društvo – doprinos razvoju, blagostanju i prosperitetu

165. Da li vaša organizacija razvija i promoviše planove i aktivnosti koje pozitivno doprinose društvu koristeći Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija *UNSDG* kao osnovu?
166. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za razvoj i promociju planova i aktivnosti koje pozitivno doprinose društvu koristeći Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih acija UNSDG kao osnovu?
167. Da li vaša organizacija uspostavlja, razvija i održava odnose sa ključnim interesnim stranama u svom društvu, što dovodi do obostrane koristi i za organizaciju i za društvo?
168. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razvijanje i održavanje odnosa sa ključnim interesnim stranama u svom društvu, što dovodi do obostrane koristi i za organizaciju i za društvo?
169. Da li vaša organizacija sprovodi inicijative i alocira resurse kako bi osigurala svoj pozitivan doprinos društvu, promovišući i podržavajući uključivanje zaposlenih u volonterske aktivnosti?
170. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za sprovođenje inicijativa i alociranje resursa kako bi osigurala svoj pozitivan doprinos društvu, promovišući i podržavajući uključivanje zaposlenih u volonterske aktivnosti?
171. Da li vaša organizacija koristi kanale komunikacije koji društvu olakšavaju interakciju i daju povratne informacije o svojim iskustvima, a organizaciji omogućavaju da reaguje brzo i na odgovarajući način?
172. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za komunikaciju koja društvu olakšava interakciju i daje povratne informacije o svojim iskustvima, a organizaciji omogućavaju da reaguje brzo i na odgovarajući način?
173. Da li vaša organizacija čini sebe transparentnom i odgovornom prema ključnoj grupi interesnih strana i uspostavlja i održava visok nivo poverenja, u skladu sa relevantnim zahtevima za izveštavanje?
174. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da kompanija bude transparentna i odgovorna prema ključnoj grupi interesnih strana i uspostavlja i održava visok nivo poverenja, u skladu sa relevantnim zahtevima za izveštavanje?
175. Da li vaša organizacija identifikuje, prepoznaje i promoviše uzore unutar organizacije i njenog ekosistema koji vode ka održivoj budućnosti za sve?
176. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za identifikaciju, prepoznavanje i promociju uzora unutar organizacije i njenog ekosistema koji vode ka održivoj budućnosti za sve?
177. Da li vaša organizacija razume potrebu da održivost bude u srži njenog ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu u sprovođenju svoje strategije, svrhe i vizije?
178. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da održivost bude u srži njenog ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu u sprovođenju svoje strategije, svrhe i vizije?

3.5 Partneri i dobavljači – Gradnja odnosa i obezbeđenje podrške za stvaranje

179. Da li vaša organizacija bira i kvalifikuje svoje trenutne i potencijalne ključne partnere i dobavljače prema svojoj svrsi, viziji i strategiji?
180. Ko je odgovoran za izbor trenutnih i potencijalnih ključnih partnera i dobavljača prema svrsi, viziji i strategiji u vašoj organizaciji?
181. Da li vaša organizacija segmentira svoje ključne partnere i dobavljače prema njenim specifičnim operativnim potrebama i očekivanjima?

182. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za segmentiranje vaših ključnih partnera i dobavljača prema vašim specifičnim operativnim potrebama i očekivanjima?
183. Da li vaša organizacija obezbeđuje da se njeni ključni partneri i dobavljači ponašaju u skladu sa strategijom vaše organizacije i da se uspostavi i poboljša međusobna transparentnost, integritet i odgovornost u odnosima?
184. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da se vaši ključni partneri i dobavljači ponašaju u skladu sa strategijom organizacije i da se uspostavi i poboljša međusobna transparentnost, integritet i odgovornost u odnosima?
185. Da li vaša organizacija gradi odnos poverenja sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi podržala cilj stvaranja održive vrednosti?
186. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za gradnju odnosa poverenja sa vašim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi podržala cilj stvaranja održive vrednosti?
187. Da li vaša organizacija sarađuje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane u cilju postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi?
188. Ko je odgovoran u vašoj organizaciju za razvoj i održanje saradnje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane u cilju postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi?
189. Da li vaša organizacija podstiče etičko snabdevanje i principe održivosti među vašim partnerima i dobavljačima?
190. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za podsticanje etičkog snabdevanja i principa održivosti među vašim partnerima i dobavljačima?
191. Da li vaša organizacija procenjuje efikasnost vaših partnerstava i dobavljača, pruža dvosmerne konstruktivne povratne informacije i slavi zajedničke uspehe?
192. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za procenu efikasnosti vaših partnerstava i dobavljača, i pružanja dvosmernih konstruktivnih povratnih informacija i slavljenja zajedničkih uspeha?

Kriterijum 4 Kreiranje održive vrednosti (izvršenje)

4.1 Definisanje vrednosti i način njenog kreiranja - stvaranja

193. Da li vaša organizacija razume prednosti svojih vrednosti za sadašnje i buduće kupce i šta je razlikuje od drugih, uključujući konkurente, i čini te razlike sastavnim delom vrednosti koju stvara?
194. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za razumevanje prednosti svojih vrednosti za sadašnje i buduće kupce?
195. Da li vaša organizacija koristi kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta, ankete k/k i druge oblike povratnih informacija, kao i uvide, kako bi razvila i poboljšala svoju ponudu vrednosti i način stvaranja vrednosti?
196. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja tržišta?
197. Da li vaša organizacija razvija portfolio (najreprezentativnije karakteristike) svojih p/u i rešenja koja su u skladu sa njegovom svrhom i trenutnim i budućim potrebama postojećih i budućih k/k?
198. Ko je odgovoran za razvoj portfolija (najreprezentativnijih karakteristika) p/u i rešenja u vašoj organizaciji?
199. Da li vaša organizacija razmatra i integriše zahteve koji se tiču društvene i ekološke održivosti, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje u svom pristupu definisanja vrednosti?
200. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za razmatranje i integrisanje zahteva koji se tiču društvene i ekološke održivosti, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje u svom pristupu definisanja vrednosti?

201. Da li vaša organizacija koristi inovacije i tehnologiju, kao što su veštačka inteligencija i analitika podataka, gde je primenljivo, da identifikuje nove prilike i poboljša stvaranje vrednosti?
202. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje inovacija i tehnologija, kao što su veštačka inteligencija i analitika podataka, gde je primenljivo, da se identifikuju nove prilike i poboljša stvaranje vrednosti?
203. Da li vaša organizacija uključuje svoje ključne interesne strane u proces razvoja kako bi zajednički stvorili i maksimizirali vrednost?
204. Ko je odgovoran iz vaše organizacije za uključenje ključnih interesnih strana u proces razvoja kako bi zajednički stvorili i maksimizirali vrednost?

4.2 Komuniciranje i prodaja vrednosti

205. Da li vaša organizacija artikuliše različitosti ili *USP* (jedinstvene prodajne prednosti), beneficije i ponude vrednosti u atraktivne i privlačne poruke koje se prenose postojećim i budućim kupcima?
206. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za artikulisanje različitosti ili *USP* (jedinstvene prodajne prednosti), beneficija i ponuda vrednosti u atraktivne i privlačne poruke koje se prenose postojećim i budućim kupcima?
207. Da li vaša organizacija koristi najnovije i inovativne strategije i pristupe za trenutne kupce i za stvaranje novih tržišta i prilika za sticanje novih k/k?
208. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje najnovije i inovativne strategije i pristupa za trenutne kupce i za stvaranje novih tržišta i prilika za sticanje novih k/k?
209. Da li vaša organizacija obezbeđuje doslednost u marketingu i komunikaciji u skladu sa svojom svrhom i na osnovu željene slike brenda i imidža organizacije?
210. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje doslednosti u marketingu i komunikaciji u skladu sa svojom svrhom i na osnovu željene slike brenda i imidža organizacije?
211. Da li vaša organizacija odgovorno koristi moć umrežavanja i uticaja u onlajn i oflajn svetu, kako bi povećala pozitivan imidž organizacije, različitosti, prednosti i ponudu vrednosti?
212. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za odgovorno korišćenje moći umrežavanja i uticaja u onlajn i oflajn svetu, kako bi povećala pozitivan imidž organizacije, različitosti, prednosti i ponudu vrednosti?
213. Da li vaša organizacija podstiče svoje ljude da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda?
214. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za podsticanje svojih zaposlenih da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda?
215. Da li vaša organizacija olakšava svim svojim trenutnim i budućim kupcima saradnju sa organizacijom nudeći podršku, i pre i nakon što odluče da započnu poslovanje, čime se olakšava uspešna prodaja ponude vrednosti?
216. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za olakšavanje saradnje sa organizacijom trenutnim i budućim kupcima nudeći podršku, i pre i nakon što odluče da započnu poslovanje, čime se olakšava uspešna prodaja nuđene vrednosti?

4.3 Isporučivanje vrednosti

217. Da li vaša organizacija implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, osiguravajući da može dosledno da ispuni svoju svrhu, strategiju i vrednosne ponude?
218. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, osiguravajući da može dosledno da ispuni svoju svrhu, strategiju i nuđenu vrednost?

219. Da li vaša organizacija gradi svoj pristup isporuci vrednosti na način koji joj omogućava da brzo i fleksibilno reaguje na promenljive zahteve i okolnosti bez ugrožavanja svoje svrhe, strategije, brenda i imidža?
220. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za gradnju svog pristupa isporuci vrednosti na način koji joj omogućava da brzo i fleksibilno reaguje na promenljive zahteve i okolnosti bez ugrožavanja svoje svrhe, strategije, brenda i imidža?
221. Da li vaša organizacija isporučuje održivu vrednost, kao što je obećano, kroz svoj portfolio p/u i rešenja i ispunjavanjem ili prevazilaženjem potreba i očekivanja svojih trenutnih i budućih k/k?
222. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za isporuku održive vrednosti, kao što je obećano, kroz svoj portfolio (najreprezentativnije karakteristike) p/u i rešenja, ispunjavanjem ili prevazilaženjem potreba i očekivanja svojih trenutnih i budućih k/k?
223. Da li vaša organizacija obezbeđuje isporuku svojih p/u i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje, uključujući razumevanje svog ekološkog otiska na životnu sredinu?
224. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje isporuka vaših p/u i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje, uključujući razumevanje svog ekološkog otiska na životnu sredinu?
225. Da li vaša organizacija koristi najnovija dostignuća, inovacije, veštačku inteligenciju i digitalne tehnologije, kada je primenljivo, za upravljanje kompletnim procesom isporuke vrednosti?
226. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za korišćenje najnovijih dostignuća, inovacija, veštačku inteligenciju i digitalne tehnologije, kada je primenljivo, za upravljanje kompletnim procesom isporuke vrednosti?
227. Da li vaša organizacija upravlja svojim lancem snabdevanja kako bi osigurala da se zahtevi trenutnih i budućih k/k mogu ispuniti ili aktivno upravljati kada je to potrebno?
228. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za upravljanje vašim lancem snabdevanja kako bi se osiguralo da se zahtevi trenutnih i budućih k/k mogu ispuniti ili aktivno upravljati kada je to potrebno?

4.4 Definisanje i implementacija sveukupnog iskustva

229. Da li vaša organizacija koristi uvide o sadašnjim i budućim k/k za definisanje i implementaciju sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom?
230. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje uvida o sadašnjim i budućim k/k za definisanje i implementaciju sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom?
231. Da li vaša organizacija održava pozitivan odnos sa svojim k/k tokom svih faza stvaranja održive vrednosti?
232. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za održavanje pozitivnog odnosa sa svojim k/k tokom svih faza stvaranja održive vrednosti?
233. Da li vaša organizacija uspostavlja dosledan, neprekidan i efikasan napredak kroz različite faze stvaranja vrednosti, uključujući relevantne mere na odgovarajućim tačkama kontakta?
234. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uspostavljanje doslednog, neprekidnog i efikasnog napretka kroz različite faze stvaranja vrednosti, uključujući relevantne mere na odgovarajućim tačkama kontakta?
235. Da li vaša organizacija koristi mogućnosti da personalizuje celokupno iskustvo za svoje trenutne i buduće k/k i specifične p/u i rešenja?
236. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za proces personalizacije celokupnog iskustva za svoje kupce i buduće kupce i specifične p/u i rešenja?
237. Da li vaša organizacija obezbeđuje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja za maksimiziranje celokupnog iskustva za svoje trenutne i buduće kupce i da ispuni obećanja brenda?

238. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja za maksimiziranje celokupnog iskustva za svoje trenutne i buduće kupce i da ispuni obećanja brenda?
239. Da li vaša organizacija informiše, savetuje i obučava k/k o odgovornom korišćenju svojih p/u i rešenja?
240. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za informisanje, savetovanje i obučavanje k/k o odgovornom korišćenju svojih p/u i rešenja?
241. Da li vaša organizacija omogućava efikasnu i brzu korisničku podršku i rešavanje problema kako bi se osiguralo zadržavanje k/k?
242. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da omogući efikasnu i brzu korisničku podršku i rešavanje problema kako bi se osiguralo zadržavanje k/k?
243. Da li vaša organizacija dizajnira, implementira i koristi pravovremene sisteme povratnih informacija kako bi poboljšala različite faze stvaranja vrednosti tako i svoje p/u i rešenja organizacije?
244. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za dizajniranje, implementaciju i pravovremeno korišćenje sistema povratnih informacija kako bi poboljšala različite faze stvaranja vrednosti tako i svoje p/u i rešenja organizacije?

Kriterijum 5 Ostvarenje performansi i transformacija (izvršenje)

5.1 Poboljšavanje performansi

245. Da li vaša organizacija procenjuje, analizira i daje prioritet rezultatima koje generiše sistem upravljanja performansama?
246. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za procenu, analizu i davanje prioriteta rezultatima koje generiše sistem upravljanja performansama?
247. Da li vaša organizacija koristi sistem upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu efektivnih, odgovornih informacija i informacija zasnovanih na činjenicama?
248. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje sistema upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu informacija, efektivnih, odgovornih i zasnovanih na činjenicama?
249. Da li vaša organizacija upravlja i poboljšava procese u celoj organizaciji?
250. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za upravljanje i poboljšavanje procesa u celoj organizaciji?
251. Da li vaša organizacija upravlja i poboljšava pojedinačne projekte i njihove ukupne portfolije projekata i primenjuje agilne i *lean* principe radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama?
252. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za poboljšavanje i upravljanje pojedinačnim projektima i njihovim ukupnim portfolijima projekata i primenu agilnih i *lean* principa radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama?
253. Da li vaša organizacija implementira sistem upravljanja rizicima na nivou organizacije?
254. Da li sistem upravljanja rizicima identifikuje rizike i njihov potencijalni uticaj?
255. Da li vaša organizacija razvija strategije ublažavanja za upravljanje rizicima iz različitih perspektiva, kao što su:
    - kulturni rizici;
    - rizici od uticaja na reputaciju;
    - tehnološki, operativni rizici;
    - finansijski rizici;
    - pravni rizici;
    - normativni (inspekcijski) rizici;
    - društveni rizici;

- tehnički rizici (uključujući rizike od IT i izazove sajber bezbednosti)?

256. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za implementaciju sistema upravljanja rizicima na nivou organizacije?
257. Da li vaša organizacija procenjuje rizike i, uzimajući u obzir uticaj poremećaja na kritične oblasti, koristeći:
    - tehnologiju predviđanja;
    - programe predviđanja budućnosti;
    - ratne igre;
    - oporavak od katastrofe primenom obrnutog reinženjeringa;
    - razvoj i integraciju u svoju kulturu planove kontinuiteta poslovanja za različite scenarije?
258. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za procenu stanja rizika uzimajući u obzir uticaj poremećaja na kritične oblasti?

5.2 Transformisanje organizacije za budućnost

259. Da li vaša organizacija procenjuje, razume i pokreće transformacije i promene kako bi ispunila svoju svrhu, strategiju i održive ciljeve stvaranja vrednosti za postizanje željenih rezultata?
260. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za izvođenje procenjivanja, razumevanja i pokretanja transformacija i promena kako bi ispunila svoju svrhu, strategiju i održive ciljeve stvaranja vrednosti za postizanje željenih rezultata?
261. Da li vaša organizacija koristi sistematske i sistemske pristupe upravljanja promenama da ubedi i angažuje ključne interesne strane i prati i obezbedi napredak promena?
262. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje sistematskih i sistemskih pristupa promenama da ubedi i angažuje ključne interesne strane i prati i obezbedi napredak promena?
263. Da li vaša organizacija prilagođava postojeće i razmatra i procenjuje nove poslovne modele kako bi zadovoljila buduće potrebe i mogućnosti?
264. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za prilagođavanje postojećih i razmatranje i procenu novih poslovnih modela kako bi zadovoljila buduće potrebe i mogućnosti?
265. Da li vaša organizacija gradi svoju organizacionu strukturu tako da najbolje služi svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji, istovremeno razmatrajući inovativne pristupe prilagođavanju svog trenutnog organizacionog dizajna?
266. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za gradnju organizacione strukture tako da najbolje služi svojoj svrsi, viziji i strategiji, istovremeno razmatrajući inovativne pristupe u prilagođavanju svog trenutnog organizacionog dizajna?
267. Da li vaša organizacija uspostavlja i koristi nove, *lean* i agilne pristupe rada, istovremeno pružajući neophodnu stabilnost za upravljanje tekućim operacijama?
268. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uspostavljanje i korišćenje novih, *lean* i agilnih pristupa radu, istovremeno pružajući neophodnu stabilnost za upravljanje tekućim operacijama?
269. Da li vaša organizacija restrukturira svoje procese kreiranja vrednosti i druge organizacione procese na osnovu operativnih i budućih potreba, dok aktivno upravlja implikacijama (uticajima) promena među ključnim grupama interesnih strana?
270. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za pravovremeno restruktuiranje procesa kreiranja vrednosti i druge organizacione procese pravovremeno na osnovu operativnih i budućih potreba, dok aktivno upravlja implikacijama (uticajima) promena među ključnim grupama interesnih strana?

5.3 Pokretanje inovacija i tehnologije

271. Da li vaša organizacija podržava kulturu, sposobnosti, resurse i alate za podsticanje kreativnosti, inovacija i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje)?
272. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za podržavanje kulture, sposobnosti, resursa i alata za podsticanje kreativnosti, inovacija i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativnog razmišljanja)?
273. Da li vaša organizacija uspostavlja pristupe i kanale preko kojih ključne interesne strane mogu da doprinesu inovacijama u svim fazama, od kreiranja do validacije?
274. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uspostavljanje pristupa i kanala preko kojih ključne interesne strane mogu da doprinesu inovacijama u svim fazama, od kreiranja do validacije?
275. Da li vaša organizacija dodeljuje resurse za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja u okviru svojih operacija?
276. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za dodelu resursa za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja u okviru svojih operacija?
277. Da li vaša organizacija koristi prednosti inovacija koje podržavaju poboljšanje u trenutnom poslovanju i za transformaciju u budućnosti?
278. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za korišćenje prednosti inovacija koje podržavaju poboljšanje u trenutnom poslovanju i za transformaciju u budućnosti?
279. Da li vaša organizacija procenjuje i koristi potencijal koji nove tehnologije, automatizacija i digitalizacija nude za podršku stvaranju vrednosti i održivosti?
280. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za procenjivanje i korist potencijala koji nove tehnologije, automatizacija i digitalizacija nude za podršku stvaranju vrednosti i održivosti?
281. Da li vaša organizacija procenjuje i upravlja, na osnovu cirkularne i regenerativne ekonomije i principa održivosti, čitav životni ciklus postojećih tehnologija i tehnologija u nastajanju kako bi se maksimizirala korist za sve?
282. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za organizovanje procene i upravljanja, na osnovu cirkularne i regenerativne ekonomije i principa održivosti, čitavog životnog ciklusa postojećih i tehnologija u nastajanju kako bi se maksimizirala korist za sve?

5.4 Korišćenje uvida i znanja zasnovanih na podacima

283. Da li vaša organizacija obezbeđuje identifikaciju i korišćenje podataka potrebnih da podrži svoje planove transformacije i upravljanje performansama, p/u i rešenjima koja trenutno nudi?
284. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje identifikacije i korišćenje podataka potrebnih da podrži svoje planove transformacije i upravljanje performansama, p/u i rešenjima koja trenutno nudi?
285. Da li je vaša organizacija vešta u sticanju i vizualizaciji svih bitnih podataka i informacija?
286. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za veštine u sticanju i vizualizaciji svih bitnih podataka i informacija?
287. Da li vaša organizacija pretvara podatke u informacije i znanje i koristi rezultate da identifikuje potencijalne prilike za stvaranje dalje održive vrednosti?
288. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za pretvaranje podataka u informacije i znanje i korišćenje rezultate da identifikuje potencijalne prilike za stvaranje dalje održive vrednosti?
289. Da li vaša organizacija koristi odgovarajuće upravljanje podacima i obezbeđuje kvalitet i pouzdanost podataka, kao i rešenja vezanih za sajber bezbednost?
290. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da se koristi odgovarajuće upravljanje podacima i obezbeđuje kvalitet i pouzdanost podataka, kao i rešenja vezanih za sajber bezbednost?

291. Da li vaša organizacija koristi veštačku inteligenciju, naprednu analitiku i modele predviđanja da bi izvukla vrednost iz podataka, stekla korisne uvide (spoznaje) i donela odluke na osnovu tih informacija-podataka?
292. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje veštačke inteligencije, napredne analitike i modela predviđanja da bi se izvukla vrednost iz podataka, stekli korisni uvidi (spoznaje) i donele odluke na osnovu tih informacija-podataka?
293. Da li vaša organizacija upravlja i koristi znanje ključnih interesnih strana kako bi stvorila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse?
294. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje znanja ključnih interesnih strana kako bi stvorila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse?
295. Da li vaša organizacija obezbeđuje da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji pružaju podatke, informacije i znanje?
296. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obezbeđenje da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji pružaju podatke, informacije i znanje?
297. Da li vaša organizacija obezbeđuje, štiti, deli i maksimizira jedinstveno znanje dostupno unutar svoje organizacije?
298. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za obezbeđenje, zaštitu, podelu i maksimiziranje jedinstvenog znanja dostupnog unutar svoje organizacije?

5.5 Upravljanje imovinom i resursima

299. Da li vaša organizacija koristi finansijska sredstva i sredstva (gotovina, kapital, investicije) na uravnotežen i održiv način kako bi obezbedila trenutni uspeh i buduća ulaganja?
300. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje finansijskih i drugih sredstava (gotovina, kapital, investicije) na uravnotežen i održiv način?
301. Da li vaša organizacija upravlja materijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za vašu strategiju?
302. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za upravljanje materijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za vašu strategiju?
303. Da li vaša organizacija upravlja nematerijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za vašu strategiju?
304. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za upravljanje nematerijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za vašu strategiju?
305. Da li vaša organizacija koristi i maksimizira vrednost svoje imovine i resursa da bi poboljšala performanse i transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima?
306. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da koristi i maksimizira vrednost svoje imovine i resursa da bi poboljšala performanse i transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima?
307. Da li vaša organizacija primenjuje principe održivosti i cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa, uključujući ponovnu upotrebu, reciklažu i odlaganje?
308. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za primenu principa održivosti i cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa, uključujući ponovnu upotrebu, reciklažu i odlaganje?
309. Da li vaša organizacija izbegava negativan uticaj svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude?
310. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za izbegavanje negativnog uticaja svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude?

Kriterijum 6 Percepcija (viđenje) interesnih strana

(rezultati)

6.1 Rezultati percepcije (viđenja) kupca

311. Da li vaša organizacija ima podatke kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama ukupnog korisničkog iskustva?
312. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama ukupnog korisničkog iskustva?
313. Da li vaša organizacija zna kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa organizacionom kulturom, stavovima i nivoom posvećenosti kupcu od strane zaposlenih?
314. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa organizacionom kulturom, stavovima i nivoom posvećenosti kupcu od strane zaposlenih?
315. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa brendiranjem i reputacijom vaše organizacije, uključujući njene socijalne i ekološke performanse?
316. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa brendiranjem i reputacijom vaše organizacije, uključujući njene socijalne i ekološke performanse?
317. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa p/u i rešenjima koje nudi organizacija?
318. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa p/u i rešenjima koje nudi organizacija?
319. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa korišćenjem inovacija za poboljšavanje procesa, p/u i rešenja organizacije?
320. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa korišćenjem inovacija za poboljšavanje procesa, p/u i rešenja organizacije?
321. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa korišćenjem tehnologije od strane organizacije za realizaciju održive vrednosti?
322. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa korišćenjem tehnologije od strane organizacije za realizaciju održive vrednosti?
323. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale?
324. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale?
325. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa efektivnošću i efikasnošću korišćenih kanala komunikacije?
326. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i praćenje percepcije (viđenja) k/k u vezi sa efektivnošću i efikasnošću korišćenih kanala komunikacije?

6.2 Rezultati percepcije (viđenja) zaposlenih

327. Da li ste u nekom dokumentu vaše organizacije opisali glavne odlike vaše organizacione kulture?
328. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za izučavanje i reagovanje na percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa organizacionom kulturom?
329. Da li vaša organizacija poznaje percepciju i zapažanja zaposlenih u vezi sa njihovim iskustvom u radu za organizaciju, uključujući i način upravljanja promenama?
330. Da li je definisana odgovornost u vašoj organizaciji za praćenje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa njihovim iskustvom u radu za organizaciju, uključujući i način upravljanja promenama?

331. Da li vaša organizacija ima podatke šta su percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa posvećenosti i dostignućima organizacije u pogledu rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti?
332. Da li je neko odgovoran u vašoj organizaciji da pokreće aktivnosti u vezi sa percepcijom zaposlenih o posvećenosti i dostignućima organizacije u pogledu rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti?
333. Da li vaša organizacija poznaje šta su percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa načinom na koji se organizacija prilagođava budućim načinima rada, na primer, koegzistencija ljudi koji sarađuju sa robotima, upotreba veštačke inteligencije i proširene i virtuelne stvarnosti?
334. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za delovanje po činjenicama koje su percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa načinom na koji se organizacija prilagođava budućim načinima rada, na primer, koegzistencija ljudi koji sarađuju sa robotima, upotreba veštačke inteligencije i proširene i virtuelne stvarnosti?
335. Da li vaša organizacija poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem organizacije?
336. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da prati i reaguje po pitanju percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem organizacije?
337. Da li vaša organizacija poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa radnim okruženjem, platom i beneficijama?
338. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran da reaguje na percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa radnim okruženjem, platom i beneficijama?
339. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) zaposlenih vezano za dobrobit i balans između posla i privatnog života?
340. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za adekvatnu reakciju, kada percepcije (viđenja) zaposlenih vezano za dobrobit i balans između posla i privatnog života dostignu neke kritične vrednosti?
341. Da li vaša organizacija poznaje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi?
342. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za reakciju kada percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi dostignu neku kritičnu vrednost?
343. Da li vaša organizacija poznaje šta su percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa ugledom (reputacijom) organizacije?
344. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da reaguje kada percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa ugledom (reputacijom) organizacije pređu neke propisane granice?
345. Da li vaša organizacija poznaje koje su percepcije zaposlenih u vezi sa komunikacijom unutar organizacije?
346. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da reaguje kada percepcija (viđenje) zaposlenih u vezi sa komunikacijom unutar organizacije poprimi neželjene tokove?
347. Kakve vaša organizacija ima stavove i percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa privlačenjem i angažovanjem talenata?
348. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za formiranje percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa privlačenjem i angažovanjem talenata?
349. Da li vaša organizacija poznaje koje su percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa načinom na koji se strategija sprovodi, njihovim doprinosom i stepenom poverenja u buduće pravce i razvoj upravljanja organizacijom?
350. Da li je neko odgovoran u vašoj organizaciji da reaguje kada percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa načinom na koji se strategija sprovodi, njihovim doprinosom i stepenom poverenja u buduće pravce i razvoj upravljanja organizacijom, ne ispunjavaju njihove želje i nadanja?

6.3 Rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana za poslovanje i upravljanje

351. Da li vaša organizacija poznaje percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije?
352. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da poznaje percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije?
353. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkim ponašanjem organizacije?
354. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na to kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkim ponašanjem organizacije?
355. Da li vaša organizacija poznaje percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa društvenom i ekološkom odgovornošću organizacije?
356. Da li je neko odgovoran u vašoj organizaciji da spozna i reaguje na percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa društvenom i ekološkom odgovornošću organizacije?
357. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa upravljanjem rizikom i usklađenošću sa propisima?
358. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reakciju kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa upravljanjem rizikom i usklađenošću sa propisima?
359. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa brendiranjem i reputacijom organizacije?
360. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa brendiranjem i reputacijom organizacije?
361. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa p/u i rešenjima koje nudi organizacija i njen pristup inovacijama u procesima, p/u i rešenjima?
362. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reakciju kada sazna kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa p/u i rešenjima koje nudi organizacija i njen pristup inovacijama u procesima, p/u i rešenjima?
363. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa sposobnošću organizacije da skenira horizont i uoči megatrendove i uspešno se nosi sa njima?
364. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reakciju kada sazna kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa sposobnošću organizacije da skenira horizont i uoči megatrendove i uspešno se nosi sa njima?
365. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa njihovim ukupnim iskustvom u saradnji (angažovanju) u organizaciji?
366. Da li je neko u izvrsnoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reakciju kada sazna kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana u vezi sa njihovim ukupnim iskustvom u saradnji (angažovanju) u organizaciji?

6.4 Rezultati percepcije (viđenja) društva

367. Da li vaša organizacija poznaje kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje u vezi sa sposobnošću organizacije da ispuni očekivanja društva?
368. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na percepciju društva u kojem organizacija deluje u vezi sa sposobnošću organizacije da ispuni očekivanja društva?
369. Da li vaša organizacija poznaje kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje u vezi sa uticajem upravljanja organizacije i stepenom transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu?
370. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na percepciju društva u kojem organizacija deluje u vezi sa uticajem upravljanja organizacije i stepenom transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu?
371. Da li vaša organizacija poznaje kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje u vezi sa uticajem delovanja organizacije na zajednicu?
372. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na percepciju društva u kojem organizacija deluje u vezi sa uticajem delovanja organizacije na zajednicu?
373. Da li vaša organizacija poznaje kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje u vezi sa održivosti doprinosa organizacije zajednici u pogledu njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi?
374. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na percepciju društva u kojem organizacija deluje u vezi sa održivosti doprinosa organizacije zajednici u pogledu njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi?
375. Da li vaša organizacija poznaje kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje u vezi sa posvećenosti organizacije da se kreće ka cirkularnoj ekonomiji?
376. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na percepciju društva u kojem organizacija deluje u vezi sa posvećenosti organizacije da se kreće ka cirkularnoj ekonomiji?
377. Da li vaša organizacija poznaje kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje u vezi sa posvećenosti organizacije i dostignućima u smanjivanju nejednakosti, povećanju raznolikosti i uključenosti i postizanju rodne ravnopravnosti?
378. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran da spozna i reaguje na percepciju društva u kojem organizacija deluje u vezi sa posvećenosti organizacije i dostignućima u smanjivanju nejednakosti, povećanju raznolikosti i uključenosti i postizanju rodne ravnopravnosti?

6.5 Rezultati percepcije (viđenja) partnera i dobavljača

379. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa njihovim iskustvom u saradnji sa organizacijom?
380. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa njihovim iskustvom u saradnji sa organizacijom?
381. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa posvećenosti i dostignućima organizacije u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi?
382. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa posvećenosti i dostignućima organizacije u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi?
383. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa stopom implementacije novih tehnologija i promena?

384. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa stopom implementacije novih tehnologija i promena?
385. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa društvenom odgovornošću organizacije?
386. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa društvenom odgovornošću organizacije?
387. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa posvećenošću i dostignućima organizacije da se kreće ka cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji?
388. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa posvećenosti i dostignućima organizacije da se kreće ka cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji?
389. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa upravljanjem i unapređivanjem performansi ključnih partnera i dobavljača?
390. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa upravljanjem i unapređivanjem performansi ključnih partnera i dobavljača?
391. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa komunikacijom i upravljanjem odnosima sa organizacijom?
392. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa komunikacijom i upravljanjem odnosima sa organizacijom?
393. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etike organizacije i njenih praksi?
394. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa strukturom upravljanja, transparentnosti i etike organizacije i njenih praksi?
395. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa održivošću odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača?
396. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa održivosti odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača?
397. Da li vaša organizacija poznaje kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa zajedničkim vrednostima i kulturom?
398. Da li je neko u vašoj organizaciji odgovoran za spoznaju i reagovanje na to kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa zajedničkim vrednostima i kulturom?

Kriterijum 7 STRATEŠKE I OPERATIVNE PERFORMANSE (rezultati)

7.1 Strateške i operativne performanse (opšte)

399. Da li je vaša organizacija definisala strateške performanse?
400. Da li se može lako sagledati veza između strateških performansi, svrhe, vizije i strategije?
401. Da li su vaše strateške performanse od suštinskog značaja za održivi uspeh i rast organizacije?
402. Da li se lako pronalazi veza između strateških performansi i strateških inicijativa i planova?
403. Da li su definisani strateška inicijativa i strateški planovi?
404. Ko je odgovoran za definisanje strateške inicijative i strateških planova?

405. Da li se vaše strateške performanse mere korišćenjem ograničenog broja ključnih indikatora?
406. Da li je vaša organizacija definisala operativne performanse?
407. Da li vaše operativne performanse obezbeđuju da organizacija efikasno funkcioniše na dnevnoj bazi?
408. Da li vaša organizacija koristi jasno obrazloženje za segmentiranje između strateških i operativnih performansi u različitim kategorijama rezultata?
409. Da li vaša organizacija razume veze između percepcija ključnih interesnih strana i stvarnih rezultata i može li predvideti kako će se budući rezultati razvijati?
410. Da li vaša organizacija razume uzročno-posledične veze između indikatora i da li koristi postignute rezultate da dalje razvija svoje upravljanje i izvršavanje?
411. Da li vaša organizacija koristi rezultate i mere predviđanja za prognozu i planiranje svoje budućnosti?
412. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za korišćenje rezultata i mera predviđanja za prognozu i planiranje svoje budućnosti?
413. Da li vaša organizacija definiše mere predviđanja (rezultate povezane sa internim i eksternim vodećim indikatorima) koje pomažu u oblikovanju i jačanju njihove sposobnosti da postignu i održe pozitivne strateške i operativne performanse u budućnosti?
414. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje mera predviđanja (rezultate povezane sa internim i eksternim vodećim indikatorima) koje pomažu da se postignu i održe pozitivne strateške i operativne performanse u budućnosti?

7.2 Ispunjenje očekivanja k/k i njihov doprinos

415. Da li je za vašu organizaciju isporuka p/u po propisanom kvalitetu, pravovremeno i u okviru budžeta jedan od validnih i važnih indikatora brige o k/k?
416. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za isporuku p/u po propisanom kvalitetu, pravovremeno i u okviru budžeta?
417. Da li je za vašu organizaciju kvalitetan korisnički servis jedan od vrednih i ključnih indikatora brige o k/k?
418. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za kvalitet korisničkog servisa?
419. Da li je za vašu organizaciju iskustvo k/k jedan od važnih indikatora brige o k/k?
420. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat iskustva k/k u poslovnom sistemu?
421. Da li je za vašu organizaciju rešavanje žalbi k/k jedan od važnih indikatora brige o k/k?
422. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za rešavanje žalbi k/k?
423. Da li je rast broja k/k za vašu organizaciju jedan od ključnih pokazatelja uspešnosti (KPI) kompanije?
424. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat rasta broja k/k u odlučivanju u poslovnom sistemu?
425. Da li je odliv k/k za vašu organizaciju jedan od ključnih pokazatelja neuspešnosti kompanije i pokazatelj nečega lošeg u poslovanju kompanije?
426. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat odliva k/k u odlučivanju u poslovnom sistemu?
427. Može li se „conversion rate” (stopa konverzije) posmatrati kao jedan od indikatora potencijala plasmana p/u u predstojećem periodu?
428. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat stope konverzije u odlučivanju u poslovnom sistemu?

7.3 Ispunjenje očekivanja zaposlenih i njihov doprinos

429. Da li je za vašu organizaciju koja iskazuje održive performanse važna stopa fluktuacije radne snage i zašto?

430. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat stope fluktuacije radne snage u odlučivanju u poslovnom sistemu?
431. Da li je stopa produktivnosti radne snage jedan od ključnih pokazatelja delotvornosti i održivosti vaše organizacije?
432. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat stope produktivnosti radne snage u odlučivanju u poslovnom sistemu?
433. Da li je stopa odsustvovanja radne snage sa posla jedan od važnih pokazatelja delotvornosti i održivosti vaše organizacije?
434. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat stope odsustvovanja radne snage sa posla prilikom odlučivanja u poslovnom sistemu?
435. Da li su za vašu organizaciju koja iskazuje održive performanse kreativnost i inovativnost bitniji pokazatelji delotvornosti (uspešnosti) i održivosti vaše organizacije?
436. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuhvat kreativnosti i inovativnosti u odlučivanju u poslovnom sistemu?
437. Da li su obuka i smisleno vođenje razvoja zaposlenih vaše organizacije koja iskazuje održive performanse bitniji pokazatelji delotvornosti (uspešnosti) i održivosti vaše organizacije?
438. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za obuku i smisleno vođenje razvoja zaposlenih?
439. Da li je bezbednost na radu vaše organizacije jedan od važnijih pokazatelja delotvornosti i održivosti vaše organizacije?
440. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za bezbednost na radu?
441. Da li vaša organizacija i kroz dodelu priznanja pojedincima i timovima iskazuje delotvornost i održivost organizacije?
442. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za praćenje doprinosa, procenu i dodelu priznanja pojedincima i timovima?
443. Da li vaša organizacija koristi razvoj liderstva na svim nivoima, kao jedan od alata i važnijih pokazatelja delotvornosti i održivosti organizacije?
444. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje razvoja liderstva na svim nivoima?
445. Da li vaša organizacija koristi beneficije na svim nivoima, kao jedan od alata i važnijih pokazatelja delotvornosti i održivosti organizacije?
446. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za korišćenje beneficija na svim nivoima?

7.4 Ispunjenje očekivanja poslovnih i interesnih upravljačkih aktera i njihov doprinos

447. Da li cene akcija vaše organizacije mogu da budu indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
448. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na cene akcija vaše organizacije?
449. Da li vrednost dividendi vaše organizacije može da bude indikator interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
450. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na vrednost dividendi vaše organizacije?
451. Da li rezultati ocenjivanja vaše organizacije mogu da budu indikatori interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
452. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na rezultate ocenjivanja vaše organizacije?
453. Da li tržišni udeo vaše organizacije može da bude uključen u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
454. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na veličinu tržišnog udela vaše organizacije?
455. Da li usklađenost sa propisima vaše organizacije može da bude uključena u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?

456. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na usklađenost sa propisima vaše organizacije?
457. Da li rezultati revizije vaše organizacije mogu da budu uključeni u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
458. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na rezultate revizija u vašoj organizaciji?
459. Da li sredstva vaše organizacije (finansijske rezerve, investicioni fondovi, investicioni prihodi) mogu da budu uključena u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
460. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na veličinu sredstava (finansijske rezerve, investicioni fondovi, investicioni prihodi) vaše organizacije?
461. Da li socijalne usluge vaše organizacije mogu da budu uključene u indikatore interesa poslovnih i upravljačkih interesnih strana?
462. Ko je odgovoran za praćenje i reagovanje na obim socijalnih usluga u vašoj organizaciji?

7.5 Ispunjenje očekivanja društva i njihov doprinos

463. Da li je fokus vaše organizacije na životnu sredinu i potrošnju energije, nužnost moderenog doba?
464. Ko je odgovoran za održavanje fokusa na životnoj sredini i potrošnji energije u vašoj organizaciji?
465. Da li su ostvareni rezultati u zaštiti životne sredine i potrošnji energije dokaz delotvornosti (uspešnosti) menadžmenta, zaposlenih i tehnologije?
466. Ko je odgovoran za ostvarivanje rezultata u zaštiti životne sredine i potrošnji energije u vašoj organizaciji?
467. Da li su ostvareni rezultati u zaštiti životne sredine i potrošnji energije jedan od preduslova za održivi razvoj i trajanje kompanije?
468. Šta se preduzima ukoliko ostvareni rezultati u zaštiti životne sredine i potrošnji energije ne ispune predviđene nivoe?
469. Da li su ostvareni rezultati u zaštiti životne sredine i potrošnji energije jedan od preduslova za zadovoljenje potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja potencijala budućim generacijama da zadovolje svoje potrebe?
470. Ko je odgovoran da uskladi rezultate u zaštiti životne sredine i potrošnji energije sa potrebama sadašnjosti bez ugrožavanja potencijala budućim generacijama da zadovolje svoje potrebe?
471. Da li je vaša organizacije tokom razvoja i rasta svog biznisa sprovodila raseljavanja u zajednici?
472. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji kada tokom razvoja i rasta svog biznisa sprovodi raseljavanja u zajednici?
473. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta vodila računa o dobrobiti zajednice?
474. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za brigu o dobrobiti zajednice?
475. Da li se vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta opredelila za doniranje u dobrotvorne svrhe?
476. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za donošenje odluke o doniranju u dobrotvorne svrhe?
477. Da li se vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta opredeljivala za sate volonterskog rada?
478. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za donošenje odluke o volonterskom radu?
479. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta vodila računa o vašoj društvenoj odgovornosti?
480. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za upravljanje društvenom odgovornošću?

481. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta ovladala tehnikama održivog transporta?
482. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za ovladavanje tehnikama održivog transporta?
483. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta trebalo da podigne potencijale zaposlenih i menadžmenta svih nivoa, kroz smisleno korišćenje mogućnosti koje pruža obrazovanje?
484. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za podizanje potencijala zaposlenih i menadžmenta svih nivoa, kroz smisleno korišćenje mogućnosti koje pruža obrazovanje?
485. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta pružala podršku obrazovnim institucijama, kroz plansko uključivanje istih u rad u delovima poslovnog sistema i smisleno vođenje obrazovanja zaposlenih u obrazovnim institucijama (magisterijumi, doktorati, specijalizacije)?
486. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za pružanje podrške obrazovnim institucijama, kroz plansko uključivanje istih u rad u delovima poslovnog sistema?
487. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta vršila optimizaciju broja i strukture radnih mesta i da li su ti projekti uvek aktuelni?
488. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za optimizaciju broja i strukture radnih mesta?
489. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta vršila neophodne prekvalifikacije, unapređenja i sticanje novih veština zaposlenih, i da li se ta aktivnost i danas praktično odvija u kontinuitetu?
490. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za neophodne prekvalifikacije, unapređenja i sticanje novih veština zaposlenih?
491. Da li je vaša organizacija tokom razvoja i održivog rasta blagovremeno (na vreme, bez kašnjenja i u planiranim iznosima) izvršavala finansijske obaveze prema svim interesnim stranama, što čini i danas u kontinuitetu?
492. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za blagovremeno izvršavanje finansijskih obaveza prema svim interesnim stranama, što čini i danas u kontinuitetu?

7.6 Ispunjenje očekivanja dobavljača i partnera i njihov doprinos

493. Da li su partnerska ostvarenja indikatori interesovanja dobavljača i partnera vaše organizacije?
494. Ko je odgovoran u izvrsnoj organizaciji da indikatori interesovanja dobavljača i partnera izvrsne organizacije dobiju adekvatan tretman?
495. Da li indikatori interesa dobavljača i partnera mogu da obuhvate i procenu dobavljača?
496. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da procena dobavljača dobije adekvatan tretman?
497. Da li indikatori interesa dobavljača i partnera mogu da obuhvate kvalitet p/u i njihove performanse?
498. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da kvalitet p/u i performanse dobavljača i partnera dobije adekvatan tretman?
499. Da li je pravovremenost isporuke p/u od strane dobavljača i partnera jedan od važnih indikatora o tom dobavljaču/partneru za vašu organizaciju?
500. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji da pravovremenost isporuke p/u od strane dobavljača i partnera ima adekvatan tretman?
501. Da li je vašoj organizaciji praćenje i preispitivanje indikatora odziva dobavljača značajno?
502. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za adekvatan tretman praćenja i preispitivanja odziva dobavljača?
503. Da li se u vašoj organizaciji posvećuje neka pažnja praćenju i preispitivanju indikatora inovacija i saradnje dobavljača i partnera?
504. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za adekvatan tretman praćenja i preispitivanja indikatora inovacija i saradnje sa dobavljačima i partnerima?

505. Da li vaša organizacija posvećuje pažnju usklađenosti sa propisima (potvrde o saobraznosti), kako u svojoj organizaciji, tako i kod vaših dobavljača i partnera, kao obostrano značajnom indikatoru?
506. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za odgovarajuću usaglašenost sa propisima (potvrde o saobraznosti), kako u vašoj organizaciji, tako i kod vaših dobavljača i partnera?
507. Da li vaša organizacija posvećuje pažnju uticaju na životnu sredinu koji nastaje tokom proizvodnje i pružanja usluga kod svojih dobavljača i partnera, kao obostrano značajnom indikatoru?
508. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uticaje i zaštitu životne sredine od proizvodnje i pružanja usluge kod vaših dobavljača i partnera kada rade za izvrsnu organizaciju?
509. Da li vaša organizacija prati i preispituje uštede troškova kod dobavljača i partnera?
510. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za praćenje i preispitivanje ušteda troškova kod dobavljača i partnera, i šta preduzimate po tom pitanju?
511. Da li vaša organizacija prati i preispituje pravovremenost plaćanja obaveza prema dobavljačima i partnerima?
512. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za praćenje i preispitivanje plaćanja obaveza prema dobavljačima i partnerima?
513. Da li vaša organizacija prati i preispituje rast poslovanja dobavljača?
514. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za praćenje i preispitivanje rasta poslovanja dobavljača?
515. Da li je vaša organizacija posvećena praćenju i preispitivanju razvoja i ulaganja u svoje partnere i dobavljače?
516. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za praćenje i preispitivanje razvoja i ulaganja u svoje partnere i dobavljače?

7.7 Ekonomija i finansije

517. Da li je u vašoj organizaciji prihod u oblasti ekonomije i finansija jedan od ključnih indikatora performansi?
518. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za praćenje, analizu i kompariranje prihoda sa drugim finansijskim i operativnim indikatorima ključnih performansi?
519. Da li je u vašoj organizaciji profitabilnost jedan od ključnih indikatora performansi uspešnosti poslovnog sistema?
520. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za praćenje i realizaciju planirane profitabilnosti kao jednog od ključnih indikatora performansi uspešnosti poslovnog sistema?
521. Da li vaša organizacija kao indikator ključnih performansi, tj. uspešnosti poslovnog sistema koristi *EBITDA*-tu?
522. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uvođenje i korišćenje *EBITDA*-te kao sintetičkog indikatora ključnih performansi?
523. Da li su za vašu organizaciju indikator ključnih performansi (KPI), povrat investicija i povrat kapitala značajni i da li im se posvećuje dužna pažnja?
524. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za praćenje i eksploataciju povrata investicija i povrata kapitala, kao indikatora ključnih performansi?
525. Da li je za vašu organizaciju indikator ključnih performansi (KPI) – tok gotovine – značajan i da li mu se posvećuje dužna pažnja?
526. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za praćenje i eksploataciju tokova gotovine, kao indikatora ključnih performansi?
527. Da li su za vašu organizaciju indikator ključnih performansi, različitih finansijskih pokazatelja – finansijskih odnosa, značajni i da li im se posvećuje odgovarajuća pažnja?
528. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za uspostavljanje, praćenje i eksploataciju različitih finansijskih pokazatelja – finansijskih odnosa, kao indikatora ključnih performansi?
529. Da li je indikator ključnih performansi kreditni rejting značajan za vašu organizaciju?
530. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za očuvanje racionalnog kreditnog rejtinga?

7.8 Performanse i transformacija

531. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na sposobnost organizacije da uspešno sprovodi promene i restruktuiranje, tj. oni koji se odnose na reorganizaciju i razvoj portfolija?
532. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezanih za uspešno sprovođenje promena, uključujući reorganizaciju i razvoj portfolija?
533. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na lanac snabdevanja tj. na promet zaliha, realizaciju porudžbina i sl.?
534. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezanih za lanac snabdevanja, tj. promet zaliha, realizaciju porudžbina i sl.?
535. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na bezbednost i usklađenost, tj. na neuspešne pokušaje i neusaglašenosti u bilo kojim procesima?
536. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezano za bezbednost i usklađenost, tj. za neuspešne pokušaje i neusaglašenosti u bilo kojim procesima?
537. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na inovacije i istraživanje, tj. razvoj novih p/u, ideje za inovacije i sl.?
538. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezano za inovacije i istraživanje, tj. razvoj novih p/u, ideja za inovacije i sl.?
539. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na procese i projekte, tj. indikatori procesa, performanse projekta i sl.?
540. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezano za procese i projekte, tj. indikatore procesa, performanse projekta i sl.?
541. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na produktivnost i efikasnost (iskorišćenost sredstava, protok)?
542. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezano za produktivnost i efikasnost (iskorišćenost sredstava, protok)?
543. Da li su za vašu organizaciju indikatori ključnih performansi i oni koji se odnose na kvalitet i performanse, tj. stopu grešaka, prinose i sl.?
544. Ko je odgovoran u vašoj organizaciji za definisanje i praćenje KPI vezano za kvalitet i performanse, tj. stopu grešaka, prinose i sl.?

7.9 Održivost

545. Da li je smanjenje ugljeničnog otiska i dostizanje neutralnosti za vašu organizaciju značajan indikator ključnih performansi?
546. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za definisanje i realizaciju smanjenja ugljeničnog otiska i dostizanja neutralnosti?
547. Da li je potrošnja prirodnih resursa za vašu organizaciju značajan indikator ključnih performansi?
548. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za definisanje i realizaciju smanjenja potrošnje prirodnih resursa?
549. Da li su emisije opsega 1, 2 i 3 za vašu organizaciju značajan indikator ključnih performansi?
550. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za definisanje i realizaciju smanjenja emisija opsega 1, 2 i 3?
551. Da li su odnosi poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost važni za vašu organizaciju i značajan indikator ključnih performansi?
552. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za definisanje i realizaciju odnosa poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost?

553. Da li su lanac snabdevanja i odgovorna nabavka važni za vašu organizaciju i značajni indikatori ključnih performansi?
554. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za definisanje i realizaciju lanca snabdevanja i odgovorne nabavke?
555. Da li je napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UNSDGs) važan za vašu organizaciju i značajan indikator ključnih performansi?
556. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za definisanje i realizaciju napretka u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDGs*)?
557. Da li je uspostavljanje i pridržavanje principa cirkularne ekonomije važno za vašu organizaciju i da li je to značajan indikator ključnih performansi?
558. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za uspostavljanje i pridržavanje principa cirkularne ekonomije?
559. Da li je korišćenje održivih kredita, odgovornog i racionalnog finansiranja važno za vašu organizaciju i da li je to značajan indikator ključnih performansi?
560. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za korišćenje održivih kredita, odgovornog i racionalnog finansiranja?
561. Da li su raznolikost, uključenost (obuhvat) i jednakost važni za vašu organizaciju i značajni indikatori ključnih performansi?
562. Ko je u vašoj organizaciji odgovoran za uspostavljanje i afirmativno podsticanje raznolikosti, uključenosti (obuhvata) i jednakosti?

7.10 Mere za predviđanje budućnosti

563. Da li vaša organizacija može izvesti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz analitike podataka i mašinskog učenja?
564. Ko je odgovoran u organizaciji za izvođenje spoljašnjih vodećih indikatora za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
565. Da li vaša organizacija može izvesti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz direktnog istraživanja tržišta?
566. Ko je odgovoran u organizaciji za izvođenje istraživanja tržišta za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
567. Da li vaša organizacija može izvesti spoljašnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz ekonomskih indikatora (pokazatelja)?
568. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje ekonomskih indikatora (pokazatelja) za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
569. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz tehnoloških trendova?
570. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje tehnoloških trendova za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
571. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz demografskih analiza?
572. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje demografskih analiza za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
573. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz promena ponašanja/događanja?
574. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje promena ponašanja za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
575. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz praćenja životne sredine?
576. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje praćenja životne sredine za predviđanje budućnosti vaše organizacije?

577. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz optimizacije lanca snabdevanja?
578. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje optimizacije lanca snabdevanja za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
579. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz svestranog i znalačkog korišćenja veštačke inteligencije?
580. Ko je odgovoran u organizaciji za korišćenje veštačke inteligencije za predviđanje budućnosti vaše organizacije?
581. Da li vaša organizacija može izvesti spoljnje vodeće indikatore za predviđanje budućnosti iz poznavanja i praćenja potreba za energijom?
582. Ko je odgovoran u organizaciji za poznavanje i praćenje potreba za energijom za predviđanje budućnosti vaše organizacije?

9.9 Obrazac izveštaja o samoocenjivanju

(Na narednoj strani)

Rezultat samoprovere prema EFQM modelu izdanje 2025.	**Izveštaj o samoocenjivanju**		Pojedinačna ocena
			Ocena tima
	Ocenjivač:	Datum:	
Sektor:	Organizacija:		

		Mogući broj bodova	Procenjeni broj bodova u %	Izračunati broj bodova
1	2	3	4	5
1	**Svrha, vizija i strategija (Usmeravanje)**	**100**		
1.1	Definiše svrhu i viziju	20		
1.2	Razume ekosistem, sopstvene mogućnosti (kapacitete) i glavne izazove	20		
1.3	Identifikuje i razume potrebe ključnih interesnih strana	20		
1.4	Razvija I prilagođava strategiju	20		
1.5	Dizajnira i implementira sistem upravljanja performansama	20		
	Ukupno po kriterijumu 1			
2	**Organizaciona kultura i liderstvo (Usmeravanje)**	**100**		
2.1.	Usmerava organizacionu kulturu & neguje njene osnovne vrednosti	25		
2.2	Stvara uslove za realizaciju promena	25		
2.3	Omogućava kreativnost i inovacije	25		
2.4	Ujedinjuje i angažuje ključne interesne strane svrhom, vizijom i strategijom	25		
	Ukupno po kriterijumu 2			
3	**Angažovanje interesnih strana (Izvršenje)**	**100**		
3.1	Kupci: Gradi održive odnose	20		
3.2	Zaposleni: Privlači, angažuje, razvija i podržava	20		
3.3	Poslovne i upravljačke interesne strane…	20		
3.4	Društvo: doprinosi razvoju, dobrobiti i prosperitetu	20		
3.5	Partneri i dobavljači: Gradi odnose I osigurava…	20		
	Ukupno po kriterijumu 3			
4	**Kreiranje održive vrednosti (Izvršenje)**	**200**		
4.1	Definiše vrednost i način na koji je kreirana	50		
4.2	Komunicira i prodaje vrednost	50		
4.3	Isporučuje vrednost	50		
4.4	Definiše i implementira sveukupno iskustvo	50		
	Ukupno po kriterijumu 4			
5	**Dostizanje performansi i transformacija (Izvršenje)**	**100**		
5.1	Unapređuje performanse	20		
5.2	Transformiše organizaciju za budućnost	20		
5.3	Pokreće inovacije i tehnologiju	20		
5.4	Koristi uvide i znanje zasnovano na podacima	20		
5.5	Upravljanje imovinom i resursima	20		
	Ukupno po kriterijumu 5			
6	**Percepcija (viđenje) interesnih grupa (Rezultati)**	**200**		
6.1	Rezultati percepcije (viđenja) kupca	40		
6.2	Rezultati percepcije (viđenja) zaposlenih	40		
6.3	Rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana	40		
6.4	Rezultati percepcije (viđenja) društva	40		
6.5	Rezultati percepcije (viđenja) partnera i dobavljača	40		
	Ukupno po kriterijumu 6			
7	**Strateške i operativne performanse (Rezultati)**	**200**		
7.1	Strateške i operativne performanse	20		
7.2	Kupci	20		
7.3	Zaposleni	20		
7.4	Poslovne i upravljačke interesne strane	20		
7.5	Društvo	20		
7.6	Dobavljači i partneri	20		
7.7	Ekonomija i finansije	20		
7.8	Performanse i transformacije	20		
7.9	Održivost	20		
7.10	Mere za predviđanje budućnosti	20		
	Ukupno po kriterijumu 7			
	UKUPNO	**1000**	%	

Literatura

- Parasuraman, A, Ziethaml, V. and Berry, L.L., "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Vol. 62, no. 1, 1985.
- ChatGTP 3,5
- DeepSeek
- Perplexity
- Excellent, A guide for the implementation of EFQM-Excelence model,1999 grupa autora (Yves Van Nuland, Georgws Groux, Luc Crets, Jan De Cleyn, Jan Legrand, Guy Majoor, Gaston Vleminckx)

10 PREVOD EFQM MODELA IZDANJE 2025

Prevod EFQM modela dat je već u tekstu knjige kada su se tumačili kriterijumi i podkriterijumi, a sada ga dajemo celovito bez slika koje su date uglavnom sve u glavi 9, a možete ih pratiti i kada otvorite brošuru o EFQM modelu za izdanje 2025, koja je dostupna besplatno na internetu. Prevod RADARA se ne ponavlja, jer je celovito dat u poglavlju 8. Brojevi stranica u brošuri daju se na levoj strani ovog prevoda.

Sadržaj

O EFQM-u pristupima
Poruka našeg generalnog direktora
Opšti pregled ključnih promena EFQM modela 2025

1 Uvod u EFQM model
1.1 Vodeći principi koji su oblikovali EFQM model
1.2 Primeri upotrebe
1.3 Model EFQM: koncept i struktura
1.4 Studije slučaja

2 Pravci (smernice) EFQM modela
1: Svrha, vizija i strategija
2: Organizaciona kultura i liderstvo

Izvršenje
3: Angažovanje (uključivanje) interesnih strana
4: Stvaranje održive vrednosti
5: Unapređenje performansi i transformacija

Rezultati
6: Kriterijum percepcije (viđenja) interesnih strana
7: Strateške i operativne performanse

3 EFQM dijagnostički alat: RADAR
3.1 Uvod
3.2 Primena RADAR-a za smernice (pravce) i izvršenje
3.3 Primena RADAR-a za rezultate
3.4 Bodovanje korišćenjem RADARA
3.5 RADAR smernice za pravce i izvršenje
3.6 RADAR smernice za rezultate

4. EFQM Analiza ocenjivanja (bodovanja)

5. Osnovna procena ili bazna procena

6. Rečnik

7 Zahvalnice (priznanja)
7.1 Uvod
7.2 EFQM osnovni tim
7.3 Učesnici (ispitanici) ankete

1

Poruka našeg generalnog direktora

Prošlo je pet godina od lansiranja EFQM modela 2020. U kontekstu pandemije COVID-19, globalne krize lanaca snabdevanja i visoke inflacije širom sveta, organizacije su otkrile da je postizanje konsistentnih (održivih, stabilnih i prihvatljivih) rezultata.

Naši podaci iz poslednjih pet godina analize i posmatranja organizacija govore da se preduzeća širom sveta i iz svih sektora bore sa dva ključna izazova:

- implementacija održivog, kontinuiranog poboljšavanja i
- razumevanje sopstvenog ekosistema kako bi se identifikovali i negovali odnosi sa ključnim interesnim stranama.

EFQM nudi dokazane najbolje prakse, podatke i metode koji pomažu organizacijama da prevaziđu ova dva glavna izazova.

Naši uvidi su dosledno potvrđivali ključnu filozofiju EFQM modela: organizacije moraju postaviti upravljanje zasnovano na jasnoći misije, kulture i strategije. Organizacije moraju da sprovedu ovu mapu puta kako bi stvorile vrednost za svoje interesne strane, a da pritom ostanu agilne, prilagođavaju se promenljivim okruženjima i transformišu tehnologije. Na kraju, organizacije treba da isporuče rezultate koji na održiv način zadovoljavaju potrebe i percepcije njihovih interesnih strana.

Ovaj osveženi EFQM model 2025 fokusira se na potrebe organizacija da definišu jasnu svrhu, izgrade poverenje i razumeju prednosti dugoročne održivosti. EFQM model nastavlja da se koristi od Kolumbije do Novog Zelanda i svih zemalja i regiona između njih. On pruža jedinstven pristup, koji koriste hiljade organizacija, koji omogućava liderima da procene trenutne performanse svoje organizacije dok istovremeno grade temelje za postizanje svoje vizije.

EFQM model pruža smernice, pristupe, najbolje prakse i jedinstvene uvide zasnovane na podacima merenja kako bi pomogao u kreiranju održive budućnosti.

EFQM ostaje dosledan svojoj svrsi da pomogne organizacijama u kontinualnom poboljšavanju, misiji koja u krajnjem vodi ka boljim životima njihovih ljudi i prosperitetnijim zajednicama.

Dobrodošli u EFQM model 2025.

Russell Longmuir, glavni izvršni direktor, EFQM

Opšti pregled ključnih promena EFQM modela 2025

Evolucija u cilju osnaživanja vaše održive budućnost

Pojam održive vrednosti naspram održivosti je razjašnjen, a održivo poboljšanje performansi je sada u centru EFQM modela. Održiva vrednost znači osiguranje dugoročne održivosti organizacije i nastavak visokih performansi. Ova izdržljivost je u osnovi njegovog usmeravanja, izvršenja i rezultata. Međutim, ova dugoročna održivost i ekonomski uspeh moraju biti isporučeni dok je obezbeđivanje ekološke i društvene održivosti primarni fokus, što se meri putem eksternih referentnih vrednosti i usklađenošću organizacije sa zakonima i direktivama.

Kao što bi se očekivalo u savremenom svetu, veći značaj pridaje se konceptu tehnološkog liderstva (kao što je veštačka inteligencija), koje se posmatra kao sposobnost da se efikasno iskoristi tehnologija za postizanje strateških ciljeva, podstiču inovacije i održivost i stvara vrednost povezana sa strategijom kako unutar, tako i izvan granica organizacije.

Upravljanje

- Aspekt liderstva je dodatno ojačan novim referencama posvećenosti svrsi (misiji), modeliranju kulture i vrednosti, ponašanja koje podržava promene, uklanjanju barijera promenama i podsticanjem i osmišljavanjem kreativnosti i inovativnosti.
- Pozitivan uticaj je uveden kao novi pojam uz svrhu zamenom izraza „snaga za dobro – dobročinstvo”.

Izvršenje
- Sa rastom rada na daljinu, hibridnog rada i AR rada (AR ili proširena stvarnost je relativno nova tehnologija koja korisnicima omogućava interakciju sa digitalnim sadržajem u fizičkom okruženju u realnom vremenu), nove radne prakse i okruženja koja odgovaraju na promenljiva očekivanja današnje i buduće radne snage postajući važna tema.
- Elastičnost lanca snabdevanja, kontinuitet poslovanja i budući programi predviđanja budućnosti su uvedeni kao važne prakse kojima treba upravljati.

Rezultati
- Uvedena je jasna segmentacija – podela na strateške i operativne rezultate.

Novi model je uveo četiri kategorije prema kojima treba meriti strateške i operativne performanse. Ove četiri kategorije su predstavljene sa širokim spektrom praktičnih primera:
- Ispunjenje očekivanja i doprinosa interesnih strana;
- Ekonomija i finansije;
- Performanse i transformacija;
- Održivost.

RADAR
- Ukupna struktura RADAR-a, obrazloženje (logika) za bodovanje i glavna pravila RADAR-a ostali su isti. Glavna razlika je smanjenje broja RADAR matrica. Sada postoje dve RADAR matrice (jedna za upravljanje i izvršenje i jedna za rezultate) umesto prethodne tri.

5

1.1 Vodeći principi koji su oblikovali EFQM model

Slika

EFQM model ne samo da ostaje relevantan već nastavlja da postavlja plan upravljanja za svaku organizaciju koja želi dugoročnu, održivu budućnost.

6

EFQM model, globalno priznati okvir koji podržava organizacije u upravljanju promenama i poboljšanju performansi, doživio je niz ciklusa poboljšanja tokom godina kako bi se osiguralo da ne samo da ostaje relevantan već i dalje postavlja plan upravljanja za svaku organizaciju koja teži dugoročnoj i održivoj budućnost.

Iako su se specifični sadržaj i vizuelni identitet EFQM modela možda menjali tokom vremena, ono što se nije promenilo su osnovni principi na kojima je zasnovan. Bez obzira na veličinu organizacije ili da li se radi o javnom, privatnom ili trećem sektoru, ovi principi su danas važni kao i uvek, a ovo najnovije izdanje EFQM modela se ne razlikuje po tome što nastavlja da naglašava važnost:
- primata (primarnog fokusa) kupca;
- potreba za dugoročnim pristupom koji je usmeren na sve interesne strane;
- razumevanja uzročno-posledičnih veza između onog zašto organizacija nešto radi, kako to radi i šta postiže kao posledicu svojih akcija.

S obzirom na to da je sedište Fondacije Evropa, nije iznenađujuće da ovo najnovije ažuriranje EFQM modela, kao i njegova prethodna izdanja, priznaju postojanje skupa evropskih vrednosti, najbolje izraženih u:
- Povelji EU o osnovnim pravima;
- Evropskoj konvenciji o ljudskim pravima;
- Direktivi Evropske unije 2000/78/EC;
- Evropskoj socijalnoj povelji.

Fondacija takođe prepoznaje ulogu koju organizacije mogu da igraju u podršci ciljevima Ujedinjenih nacija i ovi ciljevi su takođe pomogli da se oblikuje ovo najnovije izdanje EFQM modela:
- 17 ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija su poziv na akciju svih zemalja da promovišu socijalnu jednakost, odgovorno upravljanje i prosperitet uz istovremenu zaštitu planete.

Postoji pretpostavka i očekivanje da će svaka organizacija koja koristi EFQM model poštovati i delovati u skladu sa suštinom poruka sadržanih u gore navedenom, bez obzira na to da li je zakonski obavezna da to radi ili ne.

7

1.2 Primeri primene

Znamo da EFQM model primenjuju i koriste organizacije za nekoliko različitih ciljeva i misija. U ovom odeljku, na osnovu informacija koje smo prikupili od iskusnih praktičara, dobićete uvid u alternativne načine upotrebe EFQM modela koji su već implementirani i one koji se dalje primenjuju.

Razumevanje zrelosti organizacije

Koristeći EFQM model i RADAR, organizacije preispituju svoje trenutne performanse, sposobnosti, efektivnost sprovođenja svoje strategije i održivo stvaranje vrednosti. Korišćenje EFQM modela na ovaj način omogućava svakoj organizaciji da napravi trenutni presek i razume nivo svoje organizacione zrelosti.

Primena eksternog ocenjivanja i dobijanje priznanja

Organizacije koriste EFQM model da bi se pripremile i zatim prošle eksterno ocenjivanje povezano sa EFQM-ovim portfolijom za dodelu priznanja. Koristeći EFQM model, kvalifikovani EFQM ocenjivači preispituju trenutno poslovanje kandidata za EFQM priznanja, identifikuju njihove glavne prednosti i nedostatke i pružaju mu druge relevantne uvide. Organizacije se boduju na skali od 1000 poena na osnovu njihovog eksterno preispitanog/ocenjenog nivoa organizacione zrelosti i dobijaju sertifikat o priznanju koji odgovara dostignutom nivou zrelosti.

Pokretanje programa transformacije

Postoji mnogo razloga zbog kojih organizacija želi da pokrene program transformacije. Ipak, bez obzira na razloge, EFQM model i RADAR imaju važnu ulogu u dizajniranju, implementaciji i upravljanju efektivnošću tog programa. EFQM model i RADAR pomažu da se program transformacije podeli na nekoliko definisanih pristupa i očekivanih rezultata koji pomeraju organizaciju iz trenutnog stanja „kakva jeste" ka željenom stanju „kakvo treba da bude", upravljajući transformacijom kao crvenom niti kroz sve kriterijume EFQM modela.

Izgradnja organizacionih sposobnosti za poboljšavanje

Procena trenutnih performansi može predstavljati početak puta za svaku organizaciju za uspostavljanje i razvoj načina razmišljanja o kontinualnom poboljšavanju tokom određenog perioda, uz redovne provere u kontrolnim tačkama za praćenje napretka. EFQM model i bazno (osnovno) ocenjivanje pružaju svakoj organizaciji mogućnost da razvije željeni način razmišljanja o kontinualnom poboljšavanju.

Izgradnja novog biznisa

U onim situacijama kada se osniva novo preduzeće, bilo da se radi o velikom ili malom i srednjem preduzeću, osnove na kojima je zasnovan EFQM model pružaju novoj organizaciji mapu puta za primenu onoga što je najvažnije u izgradnji strategije vođene ključnim interesnim stranama, strategije koja stvara održivu vrednost.

8

Prepoznavanje i reagovanje na uticaj tržišnih poremećaja

Iako je poremećaj na tržištu bio sveprisutna životna činjenica sa kojom su se organizacije suočavale u prošlosti, danas su brzina i raznolikost poremećaja sve veća realnost. Biti u stanju da se oseti i reaguje na potencijalni uticaj velikih poremećaja na tržištu postavljanjem prioritetnih akcija za ublažavanje posledica – ključna je kompetencija koju organizacije treba da poseduju ako žele da nastave da budu uspešne. Pokazalo se da su upotreba EFQM modela i RADAR metodologije, bez obzira na veličinu ili zrelost organizacija, ključne u pomaganju organizacijama da bolje prepoznaju i reaguju na ove tržišne poremećaje.

Poređenje performansi (*benčmarking*)

Zahvaljujući svojoj jednostavnoj strukturi i činjenici da ga koristi 50.000 organizacija širom sveta, EFQM model nudi korisnicima zajednički jezik, bez obzira na veličinu ili sektor, koji deluje kao mogućnost za razmenu dobrih praksi i potencijala za učenje od kolega i vodećih organizacija. Polazna tačka u takvoj vežbi *benčmarking*-a je korišćenje EFQM modela i RADAR metodologije da

bi se dobila slika „kakva je organizacija”, da bi se razumelo gde se nalazi organizacija u poređenju sa njenim tržištem i šire, pre nego što se pronađu partneri za *benčmarking*.

Upravljanje korporativnim akcijama

Primena EFQM modela, RADAR metodologije i EFQM dijagnostičkih alata zajedno daje svakoj organizaciji resurs koji može da podrži upravljanje ključnim korporativnim događajima, kao što su spajanja ili razdvajanja ili prodaja i kupovina preduzeća. Na primer, u jednom načinu korišćenja, ovi alati mogu da obezbede osnovnu procenu ciljnog biznisa (poslovanja) da bi se utvrdilo njegovo uklapanje, ili na drugi način, sa postojećom korporativnom strukturom, pomoć sa dužnom pažnjom pri akvizicijama i analizu nedostataka za planove integracije ili otuđenja. U drugom načinu korišćenja, ovi alati mogu pomoći organizaciji da vizuelizuje budućnost, izraženu u kontekstu kriterijuma modela, kao posledicu takvih korporativnih akcija.

Upravljanje rizicima – izgradnja otpornosti

Korišćenje EFQM modela omogućava organizacijama da izgrade svoju otpornost pri upravljanju novonastalim rizicima koji su identifikovani sa potencijalom da izazovu značajan, negativan uticaj na poslovanje. Nakon što se identifikuje koji od ovih značajnih rizika zahtevaju prioritetnu pažnju, RADAR se može koristiti za razvoj i praćenje planova ublažavanja i naknadnih akcija, pomažući u zaštiti poslovanja i obezbeđujući da je rizik smanjen ili pod kontrolom, a otpornost dodatno učvršćena.

Procena sposobnosti i „prilagođenosti” vaših dobavljača

Organizacije koriste EFQM model i RADAR kao dopunu postojećim procesima nabavke i finansiranja, koristeći ih za postavljanje osnova, akreditaciju i praćenje poboljšanja u sposobnostima i performansama svojih dobavljača i k/k finansijskih sredstava.

Kreiranje i poboljšavanje planova održivosti

Organizacije su koristile EFQM model za procenu i razvoj svojih performansi održivosti više od 30 godina. Korišćenje modela može pomoći u kreiranju ESG pitanja, stvaranju izveštaja o održivosti za interesne strane, proceni trenutnih performansi, kao i definisanju plana za promene i poboljšanja. EFQM promoviše sve aspekte održivosti, uključujući u svoju metodologiju akreditacije odgovor svake organizacije na zakone i direktive o održivosti, njenu društvenu svrhu (misiju) i usklađivanje sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija UNSDG-ima. Tokom svoje istorije, EFQM se zalagao da svaka organizacija igra ulogu u promovisanju ekspanzivnijih i svrsishodnijih ciljeva svrhe od pukog povraćaja uloga za akcionare, kako bi organizacije davale značajan doprinos zajednici i društvu u celini.

9

1 Uvod u EFQM model

1.3 EFQM model: Koncept i struktura

Strateška priroda EFQM modela, u kombinaciji sa fokusom na operativne performanse i sa orijentacijom na rezultate, čini ga idealnim okvirom za testiranje koherentnosti (povezanosti) i usklađenosti ambicija organizacije za budućnost, u odnosu na njen trenutni način rada i odgovore na izazove i problematične tačke.

Slika

10

Njegova primena pruža priliku da se sagleda celina, da se zauzme holistička perspektiva i da se shvati da je organizacija složen, ali u isto vreme i organizovan sistem. Baš kao i svet u celini, organizaciju ne treba posmatrati kao linearan, mehanički i predvidiv sistem, već je mnogo bolje razumeti kao kompleksan adaptivni sistem, sastavljen od međuzavisnih ljudi u dinamičnom živom svetu.

Bilo koja organizacija koja koristi EFQM model:

- **Shvata da ne radi u vakuumu**. Razume da je deo većeg, složenog ekosistema u kome drugi akteri, poznati i nepoznati, mogu da pomognu ili ometaju njen napredak, te je u njenom interesu da se angažuje i maksimalno iskoristi prilike za učenje i rast kroz interakciju sa drugima unutar svog ekosistema.

- **Prihvata priliku da deluje kao lider** u svojoj sferi uticaja, ponašajući se kao inspiracija drugima i demonstrirajući šta se može postići za dobrobit drugih, kao i za sopstveni napredak.
- Razume da će se suočiti sa sve bržim i obimnijim promenama, te da mora biti spremna da predvidi, adresira i odgovori na adekvatan način, prihvatajući izazov upravljanja sadašnjošću, ali istovremeno predviđajući budućnost i osiguravajući da je pripremljena za nju.

Struktura EFQM modela zasniva se na jednostavnoj ali moćnoj logici postavljanja tri pitanja:
- „**Zašto**" ova organizacija postoji? Koju svrhu (misiju) ispunjava? Zašto baš ova strategija? (Smer/upravljanje);
- „**Kako**" namerava da ostvari svoju svrhu (misiju) i svoju strategiju? (Realizacija/izvršenje);
- „**Šta**" je do sada zapravo postigla?
- „**Šta**" namerava da postigne u budućnosti? (Rezultati).

Centralno mesto u obrazloženju EFQM modela, tkz. „crvena nit", predstavlja vezu između svrhe i strategije organizacije i načina na koji se one koriste da bi joj se pomoglo da stvori održivu vrednost za njene najvažnije interesne strane.

11

1 Uvod u EFQM model

1.4 Studije slučaja

12 i 13

2 Model EFQM

Smer (upravljanje)

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Održive performanse se postižu tako što organizacija postavlja i sprovodi, jasno i smisleno, svoju strategiju, a zatim kontinuirano ostvaruje izuzetne rezultate koji ispunjavaju ili prevazilaze očekivanja njenih ključnih interesnih strana.

Organizacija:
- definiše inspirativnu svrhu (misiju) i izazovnu viziju;
- identifikuje ko su ključne interesne strane i razume njihov uticaj na održive vrednosti;
- razvija strategiju kojom ostvaruje svrhu (misiju) i viziju i postavlja temelje za stvaranje održive vrednosti;
- gradi pobedničku kulturu koja podržava promene, transformaciju, inovacije, rast i angažovanost;
- neguje uzorne modele koji inspirišu druge.

Ovo usmeravanje obezbeđuje liderima put da organizaciju usmere prema napretku kako bi organizacija bila viđena kao uzor u svom ekosistemu i dobro pozicionirana za sprovođenje svojih planova.

14 i 15

2 Model EFQM

Pravac, Smer (Upravljanje)



Kriterijum 1 Svrha, vizija i strategija

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Performanse održivosti se postižu definisanjem svrhe koja inspiriše, definisanjem izazovne vizije i strategije koja postavlja putanju na kojoj organizacija može da ostvaruje izuzetne rezultate.

Organizacija treba da definiše temeljna načela zasnovana na svrhi i viziji. Predviđanje trendova, identifikovanje mogućnosti i izazova u ekosistemu, kao i razumevanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana čine osnovu za razvoj i ažuriranje strategije.

Postavljanje sistema upravljanja performansama i korporativnog upravljanja ključno je za uspešnu realizaciju strategije.

Svrha organizacije:
- Objašnjava zašto je njen rad osnovni razlog postojanja organizacije;
- Postavlja okvir (osnovu) za stvaranje i isporuku održive vrednosti za njene interesne strane;
- Daje okvir u kom organizacija preuzima odgovornost za doprinos i uticaj na ekosistem u kojem posluje.

Vizija organizacije:
- Opisuje šta organizacija želi da postigne na duži rok;
- Služi kao jasan vodič za izvršenje trenutnih i budućih akcija;
- Predstavlja osnovu za definisanje strategije, zajedno sa svrhom organizacije.

Strategija organizacije:
- Opisuje kako organizacija namerava da ostvari svoju svrhu;
- Definiše svoje planove i aktivnosti za postizanje kratkoročnih i dugoročnih prioriteta i rezultata kako bi se približila svojoj viziji;
- Oblikuje organizaciju da napreduje u svom ekosistemu.

16

U praksi organizacija koja pokazuje održive performanse:
1.1 Definiše svrhu i viziju;
1.2 Razume ekosistem, sopstvene mogućnosti (kapacitete) i glavne izazove;
1.3 Identifikuje i razume potrebe ključnih interesnih strana;
1.4 Razvija i prilagođava strategiju;
1.5 Dizajnira i implementira sistem upravljanja performansama i korporativnim upravljanjem.

1.1 Definiše misiju i viziju

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:
- razume važnost svoje svrhe i pozitivno utiče na svoj ekosistem;
- pruža privlačnost i inspiraciju za sve svoje ključne interesne strane;
- pokazuje i promoviše posvećenost liderstva svrsi kroz reči i dela, podstičući poverenje, autentičnost i kredibilitet;
- koristi svoju svrhu da kreira izazovnu viziju kojoj se teži i koja rezonuje sa njenim ključnim interesnim stranama;
- uključuje svoje ključne interesne strane, kada i gde je to prikladno, u definisanje i oblikovanje svoje svrhe i vizije;
- identifikuje gde je neophodno postići izvrsan i održiv nivoi performansi kako bi se ostvarila vizija.

Napomena: Neke organizacije mogu izabrati da imaju misiju pored svrhe ili umesto nje.

17

1.2 Razume svoj ekosistem, sopstvene mogućnosti i glavne izazove

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:
- identifikuje svoj ekosistem koji obuhvata njene relevantne megatrendove, područje delovanja i različite interesne strane;
- analizira i razume ekosistem, uticaj bilo kakvih promena i može brzo da identifikuje sve trenutne ili buduće izazove;
- istražuje, razume i reaguje na trenutnu i buduću dinamiku tržišta i konkurentske situacije, kao i njihov potencijalni uticaj na svrhu, viziju i strategiju organizacije;
- istražuje, razume i odgovara na značaj i uticaj Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (*UNSDG*) za organizaciju;
- razume svoje trenutne i potencijalne sposobnosti i kako one utiču na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije;
- analizira različite scenarije i adekvatno reaguje na sve uticaje koji oni mogu imati na svrhu, viziju, strategiju i rezultate organizacije.

1.3 Identifikuje i razume potrebe ključnih interesnih strana

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

- daje prioritet ključnim interesnim stranama u okviru svog ekosistema koji će imati uticaj na strategiju organizacije;
- razume i predviđa kako se konkurentski pejzaž može promeniti kada novi akteri uđu u ekosistem i postanu ključne interesne strane;
- identifikuje i razume kategorije unutar svake grupe svojih ključnih interesnih strana;
- identifikuje potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana, razmatrajući ih u kontekstu sopstvene svrhe, vizije i strategije organizacije;
- analizira faktore koji utiču na ponašanje, odnose i donošenje odluka ključnih interesnih strana i njihov uticaj;
- razume kompetencije i strategije ključnih interesnih strana i kako one mogu uticati na svrhu, viziju, strategiju i poslovni model kompanije;
- razume uticaj ključnih interesnih strana i njihov doprinos kreiranju vrednosti organizacije.

18

1.4 Razvija i prilagođava strategiju

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

- razvija strategiju i skup strateških prioriteta, prilika i planova koji direktno odgovaraju na analizu ekosistema, njegove mogućnosti i potrebe i očekivanja ključnih interesnih strana;
- prevodi strategiju i strateške prioritete u ciljeve performansi i inicijative koje omogućavaju uspešno kreiranje vrednosti danas i u budućnosti;
- dodeljuje odgovarajuće resurse za podršku sprovođenju strategije organizacije;
- uvažava i poštuje zahteve brojnih ekoloških i socijalnih inicijativa, kao i inicijativa za održivost i upravljanje, propisa, najboljih praksi i direktiva;
- uključuje ključne interesne strane u definisanje, sprovođenje, komunikaciju i prilagođavanje strategije;
- obezbeđuje da je njen poslovni model usklađen sa njenom svrhom, vizijom i strategijom;
- definiše svoj pristup u preispitivanju i ažuriranju svoje strategije, uzimajući u obzir brzinu i obim promena u ekosistemu, kao i predviđanje, identifikaciju i upravljanje strateškim rizicima.

1.5 Dizajniranje i implementacija upravljanja performansama i upravljanje sistemom

U praksi uočavamo da izvrsna organizacija koja iskazuje održive performanse:

-
- dizajnira i uspostavlja sistem upravljanja performansama koji se zasniva na svrhi, viziji i strategiji i pokreće njihovo sprovođenje;
- obezbeđuje da je sistem upravljanja performansama organizacije integrisan u načine rada organizacije na svim relevantnim nivoima, kako bi se omogućila transparentnost, odgovornost i pravovremeno donošenje odluka;
- podstiče i dizajnira redovna preispitivanja performansi u skladu sa sistemom upravljanja performansama;
- implementira strukturu upravljanja koja omogućava ključnim interesnim stranama da doprinesu izvršenju strategije i donošenju odluka;
- definiše jasne odgovornosti koje obezbeđuju adekvatan nadzor, usklađenost i strateško usmeravanje;
- razume, pridržava se i, prema potrebi, prevazilazi relevantne vladine, zakonske i normativne (inspekcijske) zahteve;
- razume principe i zahteve održivosti i integriše ih u sisteme upravljanja performansama i sisteme korporativnog upravljanja.

19



Kriterijum 2 Organizaciona kultura i liderstvo

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Organizacionu kulturu karakterišu vidljivi artefakti, zajedničke vrednosti i norme i uverenja koja utiču na to kako se ljudi ponašaju kako unutar, tako i izvan organizacije.

U organizaciji koja iskazuje održive performanse liderstvo predstavlja skup ponašanja, a ne samo formalnu uloga. Ponašanje lidera je evidentno na svim nivoima i delovima organizacije. Lider i šire lidersko ponašanje inspirišu i ujedinjuju druge, osnažuju i prilagođavaju vrednosti i norme kada je to potrebno, i pomažu u usmeravanju organizacione kulture.

Organizaciona kultura i liderstvo pripremaju teren za uspešno sprovođenje strategije, angažovanje ključnih interesnih strana i za podsticanje performansi i transformacija.

Kao deo ukupne organizacione kulture i liderstva, podrška i sprovođenje promena, kao i omogućavanje kreativnosti i inovacija, predstavljaju specifične fokusne oblasti organizacija koje pokazuju održive performanse.

Osvajanje srca i umova ključnih interesnih strana i sticanje sledbenika preduslov je za uspešno sprovođenje svrhe, vizije i strategije.

20

Stoga, organizacija koja teži da bude prepoznata po održivim performansama:
2.1 Usmerava organizacionu kulturu i neguje njene osnovne vrednosti;
2.2 Stvara uslove za realizaciju promena;
2.3 Omogućava kreativnost i inovacije;
2.4 Ujedinjuje i angažuje ključne interesne strane svojom svrhom, vizijom i strategijom.

2.1 Usmerava organizacionu kulturu i neguje njene osnovne vrednosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održivost performansi:
- definiše svoju željenu kulturu da bi ostvarila svoju svrhu i viziju i sprovela svoju strategiju;
- kontinuirano procenjuje i razume svoju kulturu kako bi se osiguralo da je u skladu sa željenim stanjem ili da se prilagođava tom stanju;
- neguje svoje vrednosti i pretvara ih u željene norme i ponašanja koja se promovišu, saopštavaju i jasno demonstriraju rečima i delima;
- odražava i prilagođava se novim načinima rada i promenljivim zahtevima zaposlenih i lidera;
- razvija i daje lični primer ponašanja lidera koji podržavaju kulturu organizacije i željene vrednosti;
- uključuje i osnažuje svoje zaposlene u razumevanju, definisanju, razvoju i redovnom preispitivanju organizacione kulture;
- demonstrira željeno ponašanje u skladu sa etičkim i održivim delovanjem sa integritetom i društvenom savešću, osiguravajući da i zaposleni demonstriraju ta ponašanja u praksi;
- usklađuje sisteme ocenjivanja, razvoja, priznavanja i nagrađivanja sa svojim vrednostima kako bi usmeravala organizaciju ka željenoj kulturi, istovremeno redovno priznajući uspehe.

21

2.2 Stvara uslove za realizaciju promena

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- određuje tempo promena i jasno pokazuje prednosti promena u postizanju njenih ciljeva za ključne interesne strane;
- saopštava relevantnim ključnim interesnim stranama razloge, koristi i ciljeve promena, kao i pristup njihovoj implementaciji;

- neguje liderska ponašanja koja promene i agilnost postavljaju u fokus organizacione kulture;
- sluša i odgovara na stavove i potrebe ključnih interesnih strana kada postoji želja i razlog za promenu postojećih normi;
- osigurava psihološku sigurnost u celoj organizaciji, gradi kulturu „bez krivice" (bez okrivljivanja) i podstiče inovacije i učenje kroz neuspeh iz dobre namere;
- podstiče duh učenja, kontinuirano usavršavanje, agilnosti, transformacije i kreativnost radi boljeg sprovođenja strategije;
- razmatra i uči iz prethodnih iskustava, kao i iz iskustava drugih organizacija kako unutar, tako i izvan svog ekosistema;
- uspostavlja kulturu povratnih informacija koja podržava učenje zaposlenih, pokreće promene i doprinosi ličnom razvoju i rastu.

2.3 Omogućava kreativnost i inovacije

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- postavlja ambiciozne ciljeve koji podstiču kreativno, inovativno i „ *disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje), u skladu sa svojom svrhom, vizijom i strategijom;
- obezbeđuje liderski pristup koji omogućava i podstiče kreativnost i inovacije, uklanjajući prepreke za promene;
- omogućava kulturu u kojoj se kreativnost, inovacija i radikalno inovativno razmišljanje ohrabruju, nagrađuju i prepoznaju i gde se lekcije brzo uče i dele;
- razvija okruženje u kojem različitost ljudi, iskustava, razmišljanja, veština i kulture i međufunkcionalna saradnja doprinose kreativnosti i inovacijama;
- obezbeđuje odgovarajuće alate, resurse, veštine i stručnost za poboljšavanje i podsticanje inovacija;
- uključuje se u aktivnosti učenja, poređenjem sa najboljim praksama (*benčmarking*) i saradnjom, kako bi identifikovala i delila prilike za kreativnost, inovacije i radikalno inovativno razmišljanje unutar i izvan svog ekosistema.

22

2.4 Ujedinjavanje i angažovanje ključnih interesnih strana kroz svoju svrhu, viziju i strategiju

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- osigurava ujedinjenje i angažovanje svih relevantnih ključnih interesnih strana u svojoj svrsi, viziji i strategiji stvarajući odnose zasnovane na otvorenosti, poverenju, uverenju i posvećenosti;
- demonstrira ubedljiv pristup, prezentujući i vizuelizujući svoj napredak u ostvarivanju svoje svrhe, vizije i strategije;
- obezbeđuje da su ključne interesne strane svesne i angažovane u vezi sa svrhom, vizijom i strategijom;
- prenosi značenje i uticaj i obezbeđuje razumevanje njene svrhe, vizije i strategije u celoj organizaciji;
- prenosi spoljnim ključnim interesnim stranama uticaj i relevantnost njihovog doprinosa svrsi (misiji), viziji i strategiji, obezbeđujući njihovo razumevanje i, gde je moguće, njihovo angažovanje;
- podstiče, omogućava i postupa na osnovu iskrenih povratnih informacija o svojoj svrsi (misiji), viziji i strategiji;
- prepoznaje, slavi i deli trenutke uspeha sa ključnim interesnim stranama kako bi osnažila željena ponašanja.

23 i 24

Izvršenje

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Postavljanje pravaca priprema teren za dalje kretanje organizacije, a zatim treba efikasno i efektivno sprovoditi svoju strategiju, osiguravajući da se:

- u potpunosti angažuju ključne interesne strane;
- stvara vrednost za ključne interesne strane na održiv i dogovoren način;
- pokreću performanse neophodne za uspeh danas, a istovremeno pokreću neophodna poboljšavanja, promene i transformacije kako bi bili uspešni u budućnosti.

25

2. IZVRŠENJE EFQM modela

Kriterijum 3 Angažovanje interesnih strana

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

U kriterijumu 1 svrha, vizija i strategija organizacije povezane su sa identifikovanjem i razumevanjem potreba interesnih strana u kontekstu njenog ekosistema.

Takođe postoji jasna veza između načina na koji se organizacija angažuje sa svojim interesnim stranama (kriterijum 3) i percepcije (viđenja) grupa interesnih strana o njenim performansama (kriterijum 6) kojima organizacija služi.

Stvaranje vrednosti za sadašnje i buduće kupce obrađuje se kroz kriterijum 4, dok za sve ostale ključne interesne strane njihovo angažovanje podrazumeva isporuku vrednosti u skladu sa njihovim potrebama i očekivanjima.

26

Očigledno da je nerealno očekivati da će se u svakom trenutku moći ispuniti očekivanje svih ključnih interesnih strana. Fokus organizacija je da uravnoteže potrebe svake grupe interesnih strana kako bi se obezbedilo da nijedna grupa ne dominira pažnjom organizacije i procesima stvaranja vrednosti. Cilj je upravljati suprotstavljenim interesima kako bi se obezbedilo da se svrha, vizija i strategija ostvaruju na održiv način.

Pri angažovanju različitih ključnih interesnih strana primenjuju se slični principi.

Organizacija koja iskazuje održive performanse:

- identifikuje operativne potrebe i očekivanja za specifične tipove i kategorije unutar svake od ključnih grupa interesnih strana;
- koristi svoje razumevanje potreba i očekivanja ključnih interesnih strana da postigne kontinuirano angažovanje;
- uključuje ključne interesne strane u sprovođenje svoje strategije i stvaranje održive vrednosti i priznaje njihov doprinos;
- gradi, održava i dalje razvija odnose sa ključnim interesnim stranama na osnovu transparentnosti, odgovornosti, etičkog ponašanja i poverenja;
- podržava i osnažuje ključne interesne strane da, kada je moguće i u skladu sa ciljevima organizacije, unaprede svoje kompetencije, kapacitete i performanse;
- sarađuje sa svojim ključnim interesnim stranama kako bi crpila inspiraciju i doprinela uspehu Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija;
- aktivno prikuplja percepcije (viđenja) svojih ključnih interesnih strana.

27

U praksi uočavamo da će organizacija koja iskazuje održive performanse uključiti sledeće grupe u klasifikaciju svojih ključnih interesnih strana:

3.1 Kupce: Gradi održive odnose;
3.2 Zaposlene: Privlači, angažuje, razvija i podržava;
3.3 Poslovne i upravljačke interesne strane – obezbeđuje i održava kontinuiranu podršku;
3.4 Društvo: doprinosi razvoju, dobrobiti i prosperitetu;
3.5 Partnere i dobavljače: Gradi odnose i osigurava podršku za stvaranje održive vrednosti.

Pošto živimo u sve dinamičnijem svetu koji se menja, potrebna nam je fleksibilnost prilikom procenjivanja i bodovanja načina na koji organizacija sarađuje sa svojim ključnim interesnim stranama.

Slično tome, pošto postoji jasna veza između kriterijuma 3 i kriterijuma 6, potrebna nam je ista fleksibilnost pri ocenjivanju i bodovanju rezultata percepcije (viđenja).

Da bi se olakšala ova fleksibilnost u ocenjivanju i bodovanju i u kriterijumu 3 i u kriterijumu 6, primenjuje se ponderisani faktori za svaku od pet identifikovanih grupa interesnih strana. Ovaj ponder faktor se primenjuje istovetno u kriterijumu 3 i 6.

Tačna vrednost faktora ponderisanja koji će se primeniti za svaki od delova kriterijuma u okviru C3 i C6 biće odluka organizacije, ali ona mora da bude u skladu sa minimalnim i maksimalnim pravilima ponderisanja za pet grupa interesnih strana kao što je prikazano u nastavku:

- Nijedna od pet priznatih grupa interesnih strana ne može ostvariti ispod 10% od maksimalnog broja mogućih poena;
- Nijedna od pet priznatih grupa interesnih strana ne može da dobije više od 40% od maksimalnog broja mogućih poena;
- Između donjeg praga od 10% i gornjeg praga od 40% organizacije mogu odlučiti da koriste faktore težine u opsezima od 5%.

28

3.1 Kupci – Građenje održivih odnosa

Kupci su primaoci p/u i rešenja organizacije. To može uključivati:

- direktne i indirektne k/k;
- k/k i druge osobe uključene u različite dodirne tačke tokom korisničkog iskustva;
- osobe ili grupe uključene u proces donošenja odluka o kupovini.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- dalje segmentira svoje trenutne i potencijalne kupce na osnovu definisanih kriterijuma (npr. potrebe i očekivanja, ponašanje pri kupovini i korišćenju, socijalne karakteristike) kako bi prilagodila specifične strategije angažovanja;
- razume potrebe za komunikacijom i kontaktom različitih segmenata k/k;
- uspostavlja različite kanale komunikacije koji k/k olakšavaju interakciju, daju povratne informacije o svojim iskustvima da organizacija reaguje brzo, na odgovarajući način i transparentno;
- održava pozitivan odnos kroz odgovarajuće lične kontakte i korišćenje novih tehnologija sa svojim k/k;
- obezbeđuje da postoje kompetencije kako za organizaciju, tako i za k/k, kako bi održali kontinuitet odnosa;
- osigurava da su informacije o k/k ažurne i dostupne za upravljanje odnosima sa k/k;
- kreira i upravlja zajednicama u kojima se k/k mogu povezati, razmeniti iskustva i pružiti podršku jedni drugima.

3.2 Zaposleni – Privlači, angažuje, razvija i podržava

Ovo su pojedinci ili grupe ljudi koje organizacija zapošljava.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- razvija strategiju za ljude koja podržava opštu strategiju i ciljeve organizacije za trenutne i buduće izazove;
- uspostavlja brend po izboru poslodavca koji će pomoći da se privuku i regrutuju ljudi u skladu sa njegovim trenutnim i budućim potrebama;
- razume, dizajnira i primenjuje nove radne prakse i okruženja koja odražavaju prilagođavanje očekivanja sadašnje i buduće radne snage, istovremeno se usklađujući sa potrebom za postizanjem ciljeva i strategije organizacije;
- stvara okruženje i uspostavlja pristupe koji neguju različite dimenzije raznovrsnosti, uključenosti, jednakosti i osećaja pripadnosti, gde ljudi mogu napredovati;
- omogućava svojim zaposlenima – na osnovu svrhe, vizije i strategije – da shvate potrebu za promenama, za daljim razvijanjem svog znanja i sposobnosti i za ličnim rastom;
- osigurava da su njeni zaposleni proaktivno vođeni, nagrađeni, prepoznati i zbrinuti.

29

3.3 Poslovne i upravljačke interesne strane – obezbeđuju i održavaju kontinuiranu podršku

Ovo su pojedinci ili grupe prema kojima je organizacija odgovorna za svoje fiskalne, pravne, etičke i druge zahteve odgovornog upravljanja:

- Poslovni zainteresovani subjekti mogu uključivati vlasnike, investitore i fondove i organizacije koje obezbeđuju sredstva;
- Upravljačke interesne strane mogu uključivati vladine institucije, propisane zakonom i kontrolna tela, javnu vlast ili druge institucije sa upravljačkim funkcijama.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- identifikuje potrebe i očekivanja ključnih poslovnih i upravljačkih interesnih strana za angažovanje, saradnju i komunikaciju;
- uključuje ključne poslovne i upravljačke interesne strane u razvoj svojih ambicija za poboljšavanje i transformaciju i ukupno strateško upravljanje;
- obezbeđuje da odnosi uspostavljeni sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama budu obostrano korisni;
- čini sebe transparentnom i odgovornom za ovu grupu ključnih interesnih strana, kontinuirano uspostavljajući i održavajući visok nivo poverenja i transparentnosti;
- uključuje i sarađuje sa ključnim poslovnim i upravljačkim interesnim stranama kako bi podržala transformaciju i podstakla održivost.

3.4 Društvo – doprinosi razvoju, blagostanju i prosperitetu

Ovo su pojedinci ili grupe van organizacije koje predstavljaju lokalnu zajednicu ili šire društvo.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- razvija i promoviše planove i aktivnosti koje pozitivno doprinose društvu koristeći Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija UNSDG kao osnovu;
- uspostavlja, razvija i održava odnose sa ključnim interesnim stranama u svom društvu, što dovodi do obostrane koristi i za organizaciju i za društvo;
- sprovodi inicijative i alocira resurse kako bi osigurala svoj pozitivan doprinos društvu, promovišući i podržavajući uključivanje zaposlenih u volonterske aktivnosti;
- koristi kanale komunikacije koji društvu olakšavaju interakciju i daju povratne informacije o svojim iskustvima, a organizaciji omogućavaju da reaguje brzo i na odgovarajući način;
- čini sebe transparentnom i odgovornom prema ovoj ključnoj grupi interesnih strana i uspostavlja i održava visok nivo poverenja, u skladu sa relevantnim zahtevima za izveštavanje;
- identifikuje, prepoznaje i promoviše uzore unutar organizacije i njenog ekosistema koji vode put ka održivoj budućnosti za sve;
- razume potrebu da održivost bude u srži njenog ponašanja, kulture, prakse, operacija i uticaja na ljude, društvo i životnu sredinu u sprovođenju svoje strategije, svrhe i vizije.

30

3.5 Partneri i dobavljači – Gradi odnose i obezbeđuje podršku za stvaranje održive vrednosti

To su spoljne strane sa kojima organizacija odlučuje da sarađuje kako bi ispunila svoju svrhu, ostvarila viziju, sprovela strategiju i postigla zajedničke ciljeve od kojih obe strane imaju koristi.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- bira i kvalifikuje svoje trenutne i potencijalne ključne partnere i dobavljače prema svojoj svrsi, viziji i strategiji;
- segmentira svoje ključne partnere i dobavljače prema njenim specifičnim operativnim potrebama i očekivanjima;
- obezbeđuje da se njeni ključni partneri i dobavljači ponašaju u skladu sa strategijom organizacije i da se uspostavi i poboljša međusobna transparentnost, integritet i odgovornost u odnosima;
- gradi odnos poverenja sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi podržala cilj stvaranja održive vrednosti;
- sarađuje sa svojim ključnim partnerima i dobavljačima kako bi iskoristila kulturu i stručnost obe strane u cilju postizanja obostrane koristi i zajedničkog poboljšanja sposobnosti i performansi;
- podstiče etičko snabdevanje i principe održivosti među svojim partnerima i dobavljačima;
- procenjuje efikasnost svojih partnerstava i dobavljača, pruža dvosmerne konstruktivne povratne informacije i slavi zajedničke uspehe.

31



Kriterijum 4 Kreiranje održive vrednosti

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Organizacija koja iskazuje održive performanse prepoznaje da je kreiranje održive vrednosti od vitalnog značaja za njen dugoročni uspeh i finansijsku snagu. Održiva vrednost znači ne samo

obezbeđivanje dugoročne održivosti i performansi organizacije nego i obezbeđivanje da je održivost u srži njenog upravljanja, izvršenja i rezultata. Drugim rečima, mora da stvori ekonomsku održivost za organizaciju dok istovremeno obezbeđuje ekološku i društvenu održivost.

Kontinuirano se razvija, poboljšava, reinvestira i isporučuje održivu vrednost.

Ona saopštava stvorenu vrednost i pruža ciljano iskustvo u radu organizacije.

Svrha i strategija organizacije definišu kome organizacija stvara održivu vrednost. U većini slučajeva k/k, na odgovarajući način segmentirani, predstavljaju ciljnu grupu za stvaranje održive vrednosti, iako se organizacije takođe mogu fokusirati na odabrane ključne interesne strane unutar svog društva ili poslovanja upravljajući segmentima interesnih strana.

32

Organizacija koja iskazuje održive performanse priznaje da se k/k i potrebe budućih k/k mogu promeniti tokom vremena i da je važno prikupiti i analizirati povratne informacije kako bi poboljšali ili promenili svoje p/u ili rešenja.

Različiti elementi stvaranja održive vrednosti prikazani su u nastavku u redosledu korak po korak. Prepoznato je da se planovi organizacije za danas i za budućnost mogu odvijati paralelno ili se ponekad preklapati, u zavisnosti od prirode poslovanja organizacije.

Dakle, organizacija koja iskazuje stvaranje održive vrednosti:
4.1 Definiše vrednost i način na koji je kreirana;
4.2 Prezentuje i prodaje vrednost;
4.3 Isporučuje vrednost;
4.4 Definiše i implementira sveukupno iskustvo.

4.1 Definisanje vrednosti i načina njenog kreiranja (stvaranja)

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- razume prednosti svoje vrednosti za trenutne i buduće kupce i šta je razlikuje od drugih, uključujući konkurente, i čini te razlike sastavnim delom vrednosti koju stvara;
- koristi kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta, ankete k/k i druge oblike povratnih informacija, kao i uvide, kako bi razvila i poboljšala svoju ponudu vrednosti i način stvaranja vrednosti;
- razvija portfolio (najreprezentativnije karakteristike) svojih p/u i rešenja koja su u skladu sa njenom svrhom i trenutnim i budućim potrebama postojećih i budućih k/k;
- razmatra i integriše zahteve koji se tiču društvene i ekološke održivosti, uključujući principe cirkularne i regenerativne ekonomije, kao i etičko ponašanje u svom pristupu definisanja vrednosti;
- koristi inovacije i tehnologiju, kao što su veštačka inteligencija i analitika podataka, gde je primenljivo, da identifikuje nove prilike i poboljša stvaranje (kreiranje) vrednosti;
- uključuje svoje ključne interesne strane u proces razvoja kako bi zajednički stvorili (kreirali) i maksimizirali vrednost.

33

4.2 Prezentovanje i prodaja vrednosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- artikuliše različitosti ili USP (jedinstvene prodajne prednosti), beneficije i ponude vrednosti u atraktivne i privlačne poruke koje se prenose postojećim i budućim kupcima;
- koristi najnovije i inovativne strategije i pristupe za trenutne kupce i za stvaranje novih tržišta i prilika za sticanje novih k/k;
- obezbeđuje doslednost u marketingu i komunikaciji u skladu sa svojom svrhom i na osnovu željene slike brenda i imidža organizacije;
- odgovorno koristi moć umrežavanja i uticaja u onlajn i oflajn svetu, kako bi povećala pozitivan imidž organizacije, različitosti, prednosti i ponudu vrednosti;
- podstiče svoje ljude da deluju kao ambasadori svojih ponuda vrednosti, beneficija i brenda;
- olakšava svim svojim trenutnim i budućim kupcima saradnju sa organizacijom nudeći podršku, i pre i nakon što odluče da započnu poslovanje, čime se olakšava uspešna prodaja ponude vrednosti.

4.3 Isporučivanje vrednosti

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- implementira efektivne i efikasne načine za stvaranje vrednosti, osiguravajući da može dosledno da ispuni svoju svrhu, strategiju i vrednosne ponude;
- gradi svoj pristup isporuci vrednosti na način koji joj omogućava da brzo i fleksibilno reaguje na promenljive zahteve i okolnosti bez ugrožavanja svoje svrhe, strategije, brenda i imidža;
- isporučuje održivu vrednost, kao što je obećano, kroz svoj portfolio (najreprezentativnije karakteristike) p/u i rešenja i ispunjavanjem ili prevazilaženjem potreba i očekivanja svojih trenutnih i budućih k/k;
- obezbeđuje isporuku svojih p/u i rešenja koja minimiziraju ili eliminišu negativne društvene i ekološke uticaje, uključujući razumevanje svog ekološkog otiska na životnu sredinu;
- koristi najnovija dostignuća, inovacije, veštačku inteligenciju i digitalne tehnologije, kada je primenljivo, za upravljanje kompletnim procesom isporuke vrednosti;
- upravlja svojim lancem snabdevanja kako bi osigurala da se zahtevi trenutnih i budućih k/k mogu ispuniti ili aktivno upravljati kada je to potrebno.

34

4.4 Definiše i implementira sveukupno iskustvo

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- koristi uvide o sadašnjim i budućim k/k za definisanje i implementaciju sveobuhvatnog iskustva saradnje sa organizacijom;
- održava pozitivan odnos sa svojim k/k tokom svih faza stvaranja održive vrednosti;
- uspostavlja dosledan, neprekidan i efikasan napredak kroz različite faze stvaranja vrednosti, uključujući relevantne mere na odgovarajućim tačkama kontakta;
- koristi mogućnosti da personalizuje celokupno iskustvo za svoje sadašnje i buduće k/k i specifične p/u i rešenja;
- obezbeđuje da zaposleni imaju neophodne resurse, kompetencije i ovlašćenja za maksimiziranje celokupnog iskustva za svoje trenutne i buduće kupce i da ispuni obećanja brenda;
- informiše, savetuje i obučava k/k o odgovornom korišćenju svojih p/u i rešenja;
- omogućava efikasnu i brzu korisničku podršku i rešavanje problema kako bi se osiguralo zadržavanje k/k;
- dizajnira, implementira i koristi pravovremene sisteme povratnih informacija kako bi poboljšala različite faze stvaranja vrednosti, a tako i svoje p/u i rešenja organizacije.

35



Kriterijum 5

Dostizanje performansi i transformacija

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Sada i u budućnosti organizacija treba da ispuni važne zahteve da bi postala i ostala uspešna.

S jedne strane, potrebno je da nastavi da uspešno upravlja isporukom svojih tekućih poslovnih operacija. („tekućih performansi")

S druge strane, konstantnim promenama unutar i izvan organizacije mora se upravljati paralelno da bi se održala uspešnost. („upravljanje transformacijama")

Kombinacija pokretačkih performansi i transformacija potvrđuje potrebu organizacije da obezbedi istovremeno rezultate za danas, dok se priprema za budućnost.

36

Glavni elementi koji omogućavaju performanse i transformaciju su inovacije i tehnologija, sve veći značaj podataka, informacija i znanja i fokusirana upotreba kritičnih sredstava i resursa.

Zbog toga organizacija koja iskazuje sposobnost upravljanja performansama i transformacijom:

5.1 Unapređuje performanse;

5.2 Transformiše organizaciju za budućnost;

5.3 Pokreće inovacije i tehnologiju;
5.4 Koristi uvide i znanje zasnovane na podacima;
5.5 Upravljanje imovinom i resursima;

5.1 Unapređenje performansi

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- procenjuje, analizira i daje prioritet rezultatima koje generiše sistem upravljanja performansama;
- koristi sistem upravljanja performansama za praćenje napretka i usmeravanje prioriteta, planova i akcija poboljšavanja na osnovu informacija koje su efektivne, odgovorne i zasnovane na činjenicama;
- upravlja i poboljšava procese u celoj organizaciji;
- upravlja i unapređuje pojedinačne projekte i njihove ukupne portfolije (najreprezentativnije karakteristike) projekata i primenjuje agilne i *lean* principe radi povećanja efikasnosti i bržeg prilagođavanja promenama;
- implementira sistem upravljanja rizicima na nivou organizacije koji identifikuje rizike i njihov potencijalni uticaj, te razvija strategije ublažavanja za upravljanje njima iz različitih perspektiva, kao što su kulturni rizici, rizici od uticaja na reputaciju, tehnološki, operativni, finansijski, pravni, normativni (inspekcijski), društveni i tehnički (uključujući rizike od IT i od izazova sajber bezbednosti) ;
- procenjuje i uzima u obzir uticaj poremećaja na kritične oblasti koristeći tehnologiju predviđanja, programe predviđanja budućnosti, ratne igre, oporavak od katastrofe primenom obrnutog reinženjeringa, i razvija i integriše u svoju kulturu planove kontinuiteta poslovanja za različite scenarije.

37

5.2 Transformisanje organizacije za budućnost

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- razume i pokreće transformaciju i promenu kako bi ispunila svoju svrhu, strategiju i održive ciljeve stvaranja vrednosti za postizanje željenih rezultata;
- koristi sistematske i sistemske pristupe upravljanja promenama da ubedi i angažuje ključne interesne strane i prati i obezbedi napredak promena;
- prilagođava postojeće i razmatra i procenjuje nove poslovne modele kako bi zadovoljila buduće potrebe i mogućnosti;
- gradi svoju organizacionu strukturu tako da najbolje služi svojoj svrsi, viziji i strategiji, istovremeno razmatrajući inovativne pristupe prilagođavanju svog trenutnog organizacionog dizajna;
- uspostavlja i koristi nove, *lean* i agilne pristupe rada, istovremeno pružajući neophodnu stabilnost za upravljanje tekućim operacijama;
- restrukturira svoje procese stvaranja (kreiranja) vrednosti i druge organizacione procese pravovremeno na osnovu operativnih i budućih potreba, dok aktivno upravlja implikacijama (uticajima) promena među ključnim grupama interesnih strana.

5.3 Pokretanje inovacija i tehnologija

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- podržava kulturu, sposobnosti, resurse i alate za podsticanje kreativnosti, inovacija i „*disruptive thinking*" (radikalno inovativno razmišljanje);
- uspostavlja pristupe i kanale preko kojih ključne interesne strane mogu da doprinesu inovacijama u svim fazama, od kreiranja do validacije;
- dodeljuje resurse za podršku istraživanju, eksperimentisanju i stvaranju znanja u okviru svojih operacija;
- koristi prednosti inovacija koje podržavaju poboljšanje u trenutnom poslovanju i za transformaciju u budućnosti;
- procenjuje i koristi potencijal koji nove tehnologije, automatizacija i digitalizacija nude za podršku stvaranju vrednosti i održivosti;
- procenjuje i upravlja, na osnovu cirkularne i regenerativne ekonomije i principa održivosti, čitav životni ciklus postojećih tehnologija i tehnologija u nastajanju kako bi se maksimizirala korist za sve.

38

5.4 Koristi uvide i znanje zasnovane na podacima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- obezbeđuje da je identifikovala i koristi podatke potrebne da podrži svoje planove transformacije i upravljanje performansama, p/u i rešenjima koja trenutno nudi;
- veoma je vešta u sticanju i vizualizaciji svih bitnih podataka i informacija;
- pretvara podatke u informacije i znanje i koristi rezultate da identifikuje potencijalne prilike za stvaranje dalje održive vrednosti;
- koristi odgovarajuće upravljanje podacima i obezbeđuje kvalitet i pouzdanost podataka, kao i sajber bezbednost;
- koristi veštačku inteligenciju, naprednu analitiku i modele predviđanja da bi izvukla vrednost iz podataka, stekla korisne uvide (spoznaje) i donela odluke na osnovu informacija (podataka).
- upravlja i koristi znanje ključnih interesnih strana kako bi stvorila održivu vrednost i poboljšala svoje performanse;
- obezbeđuje da se podaci, informacije i znanje tretiraju i koriste etički, poštujući potrebe i prava onih koji pružaju podatke, informacije i znanje;
- obezbeđuje, štiti, deli i maksimizira jedinstveno znanje dostupno unutar svoje organizacije.

5.5 Upravljanje imovinom i resursima

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:

- koristi finansijska sredstva (gotovina, kapital, investicije) na uravnotežen i održiv način kako bi obezbedila trenutni uspeh i buduća ulaganja;
- odgovorno upravlja materijalnom imovinom i resursima koji su od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe transformacije (uključujući nekretnine, tehnologiju, postrojenja, inventar i materijale);
- odgovorno upravlja nematerijalnom imovinom i resursima od vitalnog značaja za njenu strategiju, performanse i potrebe transformacije (uključujući vlasničke podatke, sopstveni softver/tehnologiju, brend, k/k, patente i intelektualnu svojinu);
- koristi i maksimizira vrednost svoje imovine i resursa da poboljša performanse i transformaciju u skladu sa promenljivim kratkoročnim i dugoročnim organizacionim i tržišnim zahtevima;
  primenjuje principe održivosti i cirkularne i regenerativne ekonomije u upravljanju imovinom i resursima tokom celog životnog ciklusa, uključujući ponovnu upotrebu, reciklažu i odlaganje;
- izbegava negativan uticaj svojih sredstava i resursa na životnu sredinu i ljude.

39

2 Model EFQM
Rezultati

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Šta je organizacija postigla i očekuje da postigne u vezi sa usmeravanjem i sprovođenjem:
– percepcije (viđenja) interesnih strana;
– strateških i operativnih performansi?

40 i 41



Kriterijum 6 – percepcije (viđenja) interesnih grupa

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Ovaj kriterijum se fokusira na rezultate povratnih informacija ključnih interesnih strana o njihovim iskustvima u radu sa organizacijom i njihovim percepcijama (viđenjima).

Ove percepcije (viđenja), i kvalitativne i kvantitativne, mogu se odnositi na prošle, kao i na sadašnje ključne interesne strane i mogu se dobiti iz nekoliko izvora. To bi moglo uključivati ankete, fokus (ključne) grupe, rejtinge, štampu ili društvene medije, revizije i eksterno priznanje, zagovaranje, strukturirane sastanke preispitivanja, izveštaje investitora i pohvale/žalbe. Takođe, korišćenje analitike podataka kao što su analiza osećanja i mašinsko učenje moglo bi da pruži uvid u percepcije (viđenja) interesnih strana.

Pored percepcija (viđenja) koje ključne interesne strane mogu imati o organizaciji i koje su zasnovane na iskustvima iz prve ruke, percepcije mogu biti oblikovane i reputacijom organizacije zbog njenog uticaja na životnu sredinu i društvo, kao što je njen doprinos održivosti, jednakosti i Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija.

Kriterijum 3 opisuje jasnu vezu između načina na koji se organizacija angažuje sa svojim interesnim stranama i percepcije (viđenja) ovih grupa interesnih strana (kriterijum 6). Faktori ponderisanja koje organizacija odredi i primenjuje za pet različitih grupa interesnih strana postavljeni su u kriterijumu 3 i preslikani u kriterijumu 6.

42

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- zna koliko je uspešna u ispunjavanju svoje svrhe i sprovođenju svoje strategije da ispuni potrebe i očekivanja svojih ključnih interesnih strana;
- koristi svoju analizu prošlih i sadašnjih performansi da bi predvidela buduće performanse;
- koristi rezultate percepcije (viđenja) ključnih interesnih strana da ostane informisana i utiče na svoj trenutni pravac upravljanja i izvršenje svoje strategije.

Koristi uvide iz percepcije (viđenja) interesnih strana kako bi iskoristila prednosti i identifikovala potrebe za poboljšavanje i transformaciju.

Primeri rezultata percepcije (viđenja) ključnih interesnih strana i tema koje treba obraditi mogu uključivati ali nisu navedeni ni po jednom prioritetnom redosledu niti su ograničeni na:
6.1 Rezultate percepcije (viđenja) k/k;
6.2 Rezultate percepcije (viđenja) zaposlenih;
6.3 Rezultate percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana;
6.4 Rezultate percepcije (viđenja) društva;
6.5 Rezultate percepcije (viđenja) partnera i dobavljača.

6.1 Rezultati percepcije (viđenja) k/k

Kakve su percepcije (viđenja) k/k u vezi sa, npr.:
- isporukom ukupnog korisničkog iskustva;
- organizacionom kulturom, stavovima i nivoom posvećenosti kupcu od strane zaposlenih;
- brendiranjem i reputacijom organizacije, uključujući njene socijalne i ekološke performanse;
- p/u i rešenjima koje nudi organizacija;
- korišćenjem inovacija za poboljšavanje procesa, p/u i rešenja organizacije;
- korišćenjem tehnologije od strane organizacije za realizaciju održive vrednosti;
- isporukama i podrškom nakon prodaje kroz različite kanale;
- efektivnošću i efikasnošću korišćenih kanala komunikacije?

6.2 Rezultati percepcije (viđenja) zaposlenih

Šta su percepcije (viđenja) zaposlenih u vezi sa, na primer:
- organizacionom kulturom;
  njihovim iskustvom u radu za organizaciju, uključujući i način upravljanja promenama;
- posvećenošću i dostignućima organizacije u pogledu rodne ravnopravnosti, pariteta, različitosti i uključenosti;
- načinom na koji se organizacija prilagođava budućim načinima rada (na primer, koegzistencija ljudi koji sarađuju sa robotima, upotreba veštačke inteligencije i proširene i virtuelne stvarnosti);
- podrškom, osnaživanjem, prepoznavanjem i razvojem organizacije;
- radnim okruženjem, platom i beneficijama;
- dobrobiti i ravnotežom (balansom) između posla i privatnog života;
- upravljanjem i unapređenjem ličnih performansi;
- ugledom (reputacijom) organizacije;
- komunikacijom unutar organizacije;
- privlačenjem i angažovanjem talenata;
- načinom na koji se strategija sprovodi, njihovim doprinosom i stepenom poverenja u buduće pravce i razvoj upravljanja organizacije…

6.3 Rezultati percepcije (viđenja) interesnih strana za poslovanje i upravljanje

Kakve su percepcije (viđenja) poslovnih i upravljačkih interesnih strana, npr. vlasnici, akcionari, investitori, organizacije za finansiranje, vladina odeljenja, regionalna ili lokalna tela (zakonska i kontrolna) ili javne vlasti, u vezi sa, na primer:

- finansijskim upravljanjem, sigurnošću i održivošću organizacije;
- strukturom upravljanja, transparentnosti, odgovornosti i etičkim ponašanjem organizacije;
- društvenom i ekološkom odgovornošću organizacije;
- upravljanjem rizikom i usklađenošću sa propisima;
- brendiranjem i reputacijom organizacije;
- p/u i rešenjima koje nudi organizacija i njen pristup inovacijama u procesima, p/u i rešenjima;
- sposobnosti organizacije da skenira horizont (društveno, političko i ekonomsko okruženje i trendovi), uoči megatrendove i uspešno se nosi sa njima;
- njihovim ukupnim iskustvom saradnje (angažovanja) u organizaciji…

44

6.4 Rezultati percepcije (viđenja) društva

Kakva je percepcija (viđenje) društva u kojem organizacija deluje, bilo da je lokalno, nacionalno ili internacionalno, u vezi sa, npr.:

- sposobnošću organizacije da ispuni očekivanja društva;
- uticajem upravljanja organizacije i stepenom transparentnosti i etičkog ponašanja na zajednicu;
- uticajem delovanja organizacije na zajednicu;
- održivošću doprinosa organizacije zajednici u pogledu njenih ekonomskih, društvenih i ekoloških praksi;
- posvećenošću organizacije da se kreće ka cirkularnoj ekonomiji;
- posvećenošću organizacije i dostignućima u smanjivanju nejednakosti, povećanju raznolikosti i uključenosti i postizanju rodne ravnopravnosti?

6.5 Rezultati percepcija (viđenja) partnera i dobavljača

Kakve su percepcije (viđenja) ključnih partnera i dobavljača u vezi sa, npr.:

- njihovim iskustvom u saradnji sa organizacijom;
- posvećenošću i dostignućima organizacije u zajedničkom stvaranju vrednosti i radu na obostranoj koristi;
- stopom implementacije novih tehnologija i promena;
- društvenom odgovornošću organizacije;
- posvećenošću i dostignućima organizacije da se kreće ka cirkularnoj ili regenerativnoj ekonomiji;
- upravljanjem i unapređivanjem performansi ključnih partnera i dobavljača;
- komunikacijom i upravljanjem odnosima sa organizacijom;
- strukturom upravljanja, transparentnošću i etikom organizacije i njenih praksi;
- održivošću odnosa između organizacije i ključnih partnera i dobavljača;
- zajedničkim vrednostima i kulturom?

45



Kriterijum 7 Strateške i operativne performanse

7.1 Strateške i operativne performanse (opšte)

Izjava o pozicioniranju (osnova/polaz)

Strateške performanse su direktno povezane sa svrhom (misijom), vizijom i strategijom i od suštinskog su značaja za održiv uspeh i rast, dok **operativne performanse** obezbeđuju da organizacija efikasno funkcioniše na dnevnoj bazi.

Strateške performanse se odnose na rezultate ostvarene sprovođenjem strateških inicijativa i planova i često se mere korišćenjem ograničenog broja ključnih indikatora.

Operativne performanse odnose se na rezultate postignute kroz svakodnevne aktivnosti i procese organizacije, koji imaju neposredan uticaj na nju.

46

Obe kategorije rezultata su važne za procenu i upravljanje ukupnom kondicioniranošću i budućnošću organizacije.

U praksi uočavamo da organizacija koja iskazuje održive performanse:
- koristi jasno obrazloženje za segmentiranje između strateških i operativnih performansi u različitim kategorijama rezultata;
- razume veze između percepcija (viđenja) ključnih interesnih strana i stvarnih rezultata i može predvideti kako će se budući rezultati razvijati;
- razume uzročno-posledične veze između indikatora i koristi postignute rezultate da dalje razvija svoje upravljanje i izvršenje;
- koristi rezultate i mere predviđanja za prognozu i planiranje svoje budućnosti.

Strateški i operativni rezultati mogu se odnositi na sledeće kategorije rezultata (i, ako je relevantno, na druge):
- Ispunjavanje očekivanja interesnih strana i njihov doprinos;
- Ekonomiju i finansije;
- Performanse i transformaciju;
- Održivost.

Pored strateških i operativnih performansi, organizacije definišu mere predviđanja (rezultate povezane sa internim i eksternim vodećim indikatorima) koje pomažu u oblikovanju i jačanju njihove sposobnosti da postignu i održe pozitivne strateške i operativne performanse u budućnosti.

47

7.1 Ispunjenje očekivanja interesnih strana i njihov doprinos

Ovo uključuje rezultate koji su ili strateški ili operativni i predstavljaju vrednost koju organizacije isporučuju i koju primaju od interesnih strana (čemu doprinose interesne strane).

Indikatori mogu uključivati sledeće primere, ali nisu ograničeni na njih:

48

7.1.1 Kupci
- Isporuka p/u (kvalitet, pravovremenost, u okviru budžeta);
- Korisnički servis (podrška);
- Iskustvo k/k;
- Rešavanje žalbi;
- Rast broja k/k;
- Odliv k/k;
- Vezana prodaja i povećana prodaja kupcima;
- Stopa konverzije.

7.1.2 Zaposleni
- Stopa fluktuacije;
- Stopa produktivnosti;
- Stopa odsustva sa posla;
- Kreativnost i inovativnost;
- Obuka i razvoj;
- Bezbednost na radu;
- Priznanja;
- Razvoj liderstva;
- Korišćenje beneficija.

7.1.3 Poslovne i upravljačke interesne strane (akteri)

- Cena akcije;
- Dividende;
- Rezultati ocenjivanja;
- Tržišni udeo;
- Usklađenost sa propisima;
- Rezultati revizije;
- Sredstva;
- Socijalne usluge.

7.1.4 Društvo

- Uticaj na životnu sredinu i potrošnja energije;
- Izbegavanje raseljavanja u zajednici;
- Dobrobit zajednice;
- Donacije u dobrotvorne svrhe;
- Sati volonterskog rada;
- Društvena odgovornost;
- Održiv transport;
- Obrazovne mogućnosti;
- Podrška obrazovnim institucijama;
- Broj radnih mesta;
- Prekvalifikacije i unapređenje veština;
- Finansijske obaveze.

7.1.5 Dobavljači i partneri

- Partnerska ostvarenja;
- Procena dobavljača;
- Kvalitet i performanse;
- Pravovremenost isporuke;
- Odaziv dobavljača;
- Inovacije i saradnja;
- Usklađenost (usaglašenost) sa propisima, (potvrde o saobraznosti);
- Uticaj na životnu sredinu;
- Ušteda troškova;
- Pravovremena plaćanja;
- Rast poslovanja dobavljača;
- Razvoj dobavljača (ulaganja u dobavljače) ;

49

7.2 Ekonomija i finansije

Ovo uključuje rezultate koji su naznačeni kao strateški ili operativni i reprezentativni su za ekonomske i finansijske ciljeve:

- Prihodi;
- Profitabilnost;
- EBITDA – finansijski pokazatelj koji meri profitabilnost kompanije (neto dobit + kamate + porezi + amortizacija + deprecijacija/obezvređivanje novca, akcija);
- ROI (povrat investicija), ROE (povrat kapitala) ;
- Tok gotovine;
- Finansijski pokazatelji;
- Kreditni rejting…

7.3 Performanse i transformacija

Ovi rezultati se označavaju kao strateški ili operativni i predstavljaju ključne izazove u vezi sa performansama i transformacijom:

- Promena i restrukturiranje (reorganizacija, razvoj portfolija tj. najreprezentativnijih karakteristika);
- Lanac snabdevanja (promet zaliha, realizacija porudžbina);
- Bezbednost i usklađenost (neuspešni pokušaji, neusaglašenosti);

- Inovacije i istraživanje (razvoj novih p/u, ideje za inovacije);
- Procesi i projekti (indikatori procesa, performanse projekta);
- Produktivnost i efikasnost (iskorišćenost sredstava, protok);
- Kvalitet i performanse (stopa grešaka, prinos)...

7.4 Održivost

Ovo uključuje rezultate koji su naznačeni ili kao strateški ili operativni i koji predstavljaju ambicije organizacije u vezi sa održivošću:
- Smanjenje ugljeničnog otiska i neutralnost;
- Potrošnja prirodnih resursa;
- Emisije opsega 1, 2 i 3;
- Odnos poslovanja sa kompanijama orijentisanim na održivost;
- Lanac snabdevanja i odgovorna nabavka;
- Napredak u ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija (UNSDGs);
- Pridržavanje principa cirkularne ekonomije;
  Održivi krediti i finansiranje;
- Raznolikost, uključenost (obuhvat) i jednakost.

50

7.5 Mere za predviđanje budućnosti

Mere za predviđanje budućnosti su interni i eksterni vodeći indikatori koji predviđaju buduće performanse povezane sa novim trendovima, izazovima i prilikama u ekosistemu.

Mere za predviđanje budućnosti se identifikuju korišćenjem podataka, statističkih algoritama i tehnika mašinskog učenja koje analiziraju istorijske i trenutne informacije da bi se napravila predviđanja o budućim trendovima, ponašanjima i ishodima.

Ako organizacije identifikuju spoljašnje vodeće indikatore, pažnja treba da bude usmerena na uticaj na rezultate i performanse organizacije.

Spoljašnji vodeći indikatori se mogu izvesti iz:
- analitike podataka i mašinskog učenja;
- istraživanja tržišta;
- ekonomskih indikatora (pokazatelja);
- tehnoloških trendova;
- demografskih analiza;
- promena ponašanja;
- praćenja životne sredine;
- optimizacije lanca snabdevanja;
- veštačke inteligencije;
- potreba za energijom.

51

Kraj prvog izdanja knjige „IZ KONSULTANTSKOG UGLA, PRIMENA EFQM – EVROPSKI MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI, IZDANJA 2025”

Februar 2026.