

**UNIVERZITET CRNE GORE  
EKONOMSKI FAKULTET**

**Mr Radoica Luburić**

**UPRAVLJANJE UKUPNIM KVALITETOM U  
FUNKCIJI MINIMIZIRANJA OPERATIVNOG  
RIZIKA CENTRALNIH BANAKA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Podgorica, 2016.**

## PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANTU

Ime i prezime: **Radoica Luburić**

Datum i mjesto rođenja: **12.08.1959. godine, Plužine**

Naziv završenog postdiplomskog studijskog programa i godina završetka:

**UNIVERZITET CRNE GORE, Ekonomski fakultet Podgorica, Postdiplomske magistarske akademske studije, studijski program Ekonomija, smjer Menadžment biznisa, 2007. godine**

### *INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI*

Naziv doktorskih studija: **Doktorske studije Ekonomije**

Naslov disertacije: **„Upravljanje ukupnim kvalitetom u funkciji minimiziranja operativnog rizika centralnih banaka“**

Fakultet na kojem je disertacija odbranjena: **Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica**

### *UDK, OCJENA I ODBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE*

Datum prijave doktorske disertacije: **21.12.2010. godine**

Datum sjednice Senata Univerziteta na kojoj je disertacija prihvaćena: **22.12.2011. godine**

Komisija za ocjenu podobnosti doktorske disertacije i kandidata:

**Prof. dr Nikola Fabris, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu**

**Prof. dr Zdravko Krivokapić, Mašinski fakultet, Univerzitet Crne Gore**

**Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore**

Mentor:

**Prof. dr Nikola Fabris, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu**

Komisija za ocjenu doktorske disertacije:

**Prof. dr**

**Prof. dr**

**Prof. dr**

Komisija za odbranu doktorske disertacije:

**Prof. dr**

**Prof. dr**

**Prof. dr**

Datum odbrane:

Datum promocije:

## PREDGOVOR

Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom i menadžmenta rizikom, strateška je odluka za svaku organizaciju,<sup>1</sup> pa u tom smislu i za centralne banake i druge subjekte u finansijskom sistemu. Poslovanje na principima menadžmenta kvalitetom i principima menadžmenta rizikom omogućava centralnim bankama da stalno poboljšavaju svoje poslovne performanse, a time i postizanje visokog nivoa upravljanja i visokog nivoa kvaliteta. *Upravljanje ukupnim kvalitetom*, u svijetu poznato pod imenom *Total Quality Management*, odnosno *TQM*, ima moć da sistemskim uključivanjem i angažovanjem svih zaposlenih, procesnim pristupom, stalnim poboljšavanjima i posebno, adekvatnim upravljanjem rizicima, izdigne centralne banke na nivo održive uspješnosti, bez obzira na sva ograničenja i izazove kojima su one sve više izložene.

Upravljanje kvalitetom, kao i upravljanje rizikom, ima veoma značajnu ulogu u određivanju kako uspjeha, tako i neuspjeha onoga što je planirano, za šta su, prije svih, odgovorni ljudi koji rukovode centralnim bankama, a značajnu odgovornost imaju i drugi relevantni učesnici u tom procesu. Među svim rizicima, operativni rizik se u novije vrijeme, a naročito tokom posljednje globalne finansijske krize, nametnuo kao jedan od ključnih rizika u finansijskom i bankarskom sistemu.

*Upravljanje operativnim rizikom (Operational Risk Management)*, odnosno *ORM*, predodređeno je da bude nezamjenljiv menadžerski „alat” koji omogućava finansijskim institucijama da prežive u svim uslovima. Uvijek treba imati u vidu da je najveći rizik u bilo kom poslu bezrazložno i tvrdokorno ignorisanje rizika, jer su rizici sastavni dio svakog procesa i svakog posla, pa takav pristup može dovesti do nesagledivih posljedica. Da bi institucije finansijskog sistema, a naročito banke, bile održivo uspješne, nije dovoljno samo efikasno raditi i ubirati profite, već se mora znati i kako uspješno upravljati faktorima rizika, kako razvijati bezbjednost procesa, njihov operativni integritet i programe operativne izvrsnosti, te kako ići iznad okoštalih

---

<sup>1</sup> Prema međunarodnom standardu, pod organizacijom se podrazumijeva “osoba ili grupa ljudi koji imaju sopstvene funkcije sa odgovornostima, ovlaštenjima i međusobnim odnosima za ostvarivanje svojih ciljeva”. Ovaj termin je veoma široko postavljen i predstavlja jedan od zajedničkih termina i ključnih definicija ISO standarda za sisteme menadžmenta.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2015, p. 29.

tradicionalnih analiza, shvatanja i poimanja.

U ovom radu se upravljanje ukupnim kvalitetom i upravljanje operativnim rizikom sagledava u kontekstu njihovog sinergijskog djelovanja, kao fleksibilni modeli, otvoreni za nadograđivanje i nadopunjavanje, kad god je to potrebno. Ključna potencijalna polja djelovanja *upravljanja ukupnim kvalitetom* i *upravljanja operativnim rizikom* identifikovana su u ravni procesa i sistema, ljudskog faktora, kao i konteksta, što jasno pokazuje da se radi o dva kompatibilna i komplementarna sistema upravljanja, sposobna ne samo da djeluju zajedno, nego i da se uspješno razvijaju u svom punom interakcijskom odnosu.

Naučni cilj ove doktorske disertacije ogleda se u sistematizovanju dosadašnjih istraživanja na temu *upravljanja ukupnim kvalitetom* i *upravljanja operativnim rizikom*. Doprinos rada je definisanje pristupa za poboljšavanje i modifikaciju postojećih modela upravljanja, primjenom savremenih metoda i tehnika kvaliteta. Shodno postavljenim hipotezama, naučni cilj ovog rada je i minimiziranje operativnih rizika koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih procesa i sistema, ljudskog faktora, kao i posljedica eksternih događaja. Naučni cilj ovog rada jeste i da se primjenom PDCA metodologije stalnih poboljšavanja, ojačavanjem „tri linije odbrane“ upravljanja operativnim rizikom, kao i sinergijskim efektima principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom, kreira novi model upravljanja operativnim rizikom, primjenljiv u Centralnoj banci Crne Gore, a metodom generalizacije i u drugim finansijskim institucijama.

U nastojanju da sve navedeno sagledava cjelovito i sveobuhvatno, autor ovog rada se susretao sa nizom istraživačkih izazova, kako metodološke, tako i suštinske prirode. Ne samo zbog toga što je tema originalana i nova, pristup takođe, već i zbog činjenice da se radi o specifičnom multidisciplinarnom istraživanju čija se spoznajna izvorišta nalaze u tri različite naučne oblasti – menadžment kvalitetom, menadžment rizikom i centralno bankarstvo. Veliki izazov je bio da se ova veoma kompleksna i raznorodna materija strukturira i poveže u jednu funkcionalnu cjelinu, na svrsishodan, konzistentan i koherentan način. Struktura ovog rada je zato i postavljena tako da njegove osnovne tematske cjeline proizilaze jedne iz drugih, da budu međusobno povezane i u punom sinergijskom skladu, ali i da po svojoj problemskoj zaokruženosti mogu egzistirati i kao sasvim zasebni djelovi. Tematske cjeline, kojih je sedam u ovom radu, strukturirane su



na sljedeći način: (I) Nastanak i razvoj menadžmenta kvalitetom, (II) Principi menadžmenta kvalitetom i benefiti njihove primjene u centralnim bankama, (III) Menadžment kvalitetom u funkciji ostvarivanja održivog uspjeha, (IV) Upravljanje operativnim rizikom centralnih banaka, (V) Neka iskustva upravljanja operativnim rizikom u izabranim centralnim bankama, (VI) pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom i metode i tehnike kvaliteta, (VII) Kreiranje novog modela upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore.

Prva tematska cjelina, *Nastanak i razvoj menadžmenta kvalitetom*, čini osnovu za razumijevanje kvaliteta, u kojoj su u potrebnoj mjeri obrađene teme kao što su razvoj kvaliteta kroz istoriju, učenje utemeljivača menadžmenta kvalitetom, kao i filozofija upravljanja ukupnim kvalitetom.

U drugoj tematskoj cjelini, *Principi menadžmenta kvalitetom i benefiti njihove primjene u centralnim bankama*, obrađeno je sedam principa (usredsređenost na korisnika, liderstvo, angažovanje ljudi, procesni pristup, poboljšavanje, donošenje odluke na osnovu činjenica, menadžment međusobnim odnosima). Ovi principi menadžmenta kvalitetom, vodilja su uspješnog upravljanja, a za ovo istraživanje su posebno važni jer njihova primjena u centralnim bankama može donijeti brojne benefite.

Treća tematska cjelina, *Menadžment kvalitetom u funkciji ostvarivanja održivog uspjeha*, bavi se održivim uspjehom kao ciljem efektivnog menadžmenta, ljudima kao najvažnijim faktorom, a posebno učenjem, poboljšavanjem, inovacijama i znanjem kao ključnim karikama koje omogućavaju postizanje održivog uspjeha. U ovoj tematskoj cjelini, autor se bavio i izazovima upravljanja promjenama u kontekstu održivog uspjeha centralnih banaka. Ovdje treba napomenuti da druga i treća tematska cjelina, po svom značaju i svojoj sveobuhvatnosti, čine polaznu osnovu ovog rada za dalju analizu.

Četvrta tematska cjelina, *Upravljanje operativnim rizikom centralnih banaka*, veoma je zahtjevna, kako po svojoj sveobuhvatnosti, tako i po svojoj kompleksnosti i višedimenzionalnosti. Ova tematska cjelina posvećena je kategorizaciji i osnovnim karakteristikama rizika u centralnim bankama, operativnom riziku kao jednom od ključnih rizika, a posebna pažnja usmjerena je i na bazelske principe za dobro upravljanje operativnim rizikom. U ovoj tematskoj cjelini, analizirani su i principi menadžmenta rizikom u funkciji upravljanja operativnim rizikom centralnih banaka, a

adekvatno mjesto dato je kulturi kvaliteta, „razmišljanju zasnovanom na riziku“ i kulturi rizika, kao pokretačima i opredjeljujućim faktorima svakog uspješnog posla.

U petoj tematskoj cjelini, *Neka iskustva upravljanja operativnim rizikom u izabranim centralnim bankama*, prezentirane su neke pouke upravljanja operativnim rizikom u izabranim centralnim bankama – Banci federalnih rezervi u Njujorku, Bundesbanci, Banci Francuske, Banci Italije, kao i Evropskoj centralnoj banci. Autor ove doktorske disertacije imao je priliku da u više navrata boravi u ovim eminentnim centralnim bankama,<sup>2</sup> gdje se na specijalističkim kursevima, seminarima, radionicama i drugim vidovima obuke i stručnog usavršavanja, upoznao sa njihovim znanjima i iskustvima iz domena upravljanja operativnim rizikom, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja poslovnim kontinuitetom, upravljanja bezbjednošću informacijama, kao i interne revizije. Autoru ove disertacije je to bio izvor spoznaja od posebne važnosti, što je umnogome doprinijelo da ona bude ne samo sveobuhvatnija i sadržajnija, nego i kreativnija i inovativnija.

U šestoj tematskoj cjelini, *Pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom i metode i tehnike kvaliteta*, dat je osvrt na kategorizaciju pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom, s posebnim akcentom na pristupe koji mogu da doprinesu efektivnijem i efikasnijem upravljanju operativnim rizikom. U ovoj tematskoj cjelini u neophodnoj mjeri su obrađene i metode i tehnike kvaliteta kao podrška upravljanju operativnim rizikom – SWOT analiza, Benčmarking, Brejnstorming i Išikava dijagram.

Sedma i završna tematska cjelina ovog rada, *Kreiranje novog modela upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore*, rezultat je autorovih višegodišnjih multidisciplinarnih istraživanja u oblastima upravljanja ukupnim kvalitetom i upravljanja operativnim rizikom. U svojoj osnovi, ova tematska cjelina je posvećena upravljanju operativnim rizikom u Centralnoj banci Crne Gore, instituciji u kojoj je autor ovog rada zaposlen i u čijoj je operativnoj nadležnosti ova problematika. U ovoj veoma zahtjevnoj i kompleksnoj istraživačkoj cjelini, prepoznati su osnovni faktori uticaja na minimiziranje operativnih rizika u Centralnoj banci Crne Gore, kao i tvoračke mogućnosti PDCA ciklusa stalnih poboljšavanja. Poseban istraživački fokus usmjeren je na ojačavanje modela „tri linije odbrane“ u funkciji minimiziranja operativnih rizika – onih koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih procesa i sistema,

---

<sup>2</sup> Svim navedenim centralnim bankama, autor ovog rada dužuje veliku i iskrenu zahvalnost.

ljudskog faktora, kao i onih koji nastaju kao posljedica eksternih događaja. Najzad, čitav ovaj istraživački proces efektuiran je kreiranjem novog modela upravljanja operativnim rizikom zasnovanog na sinergiji principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom.

Imajući u vidu profil teme ove doktorske disertacije, u značajnoj mjeri su korišćeni međunarodni standardi koji se bave sistemom menadžmenta kvalitetom,<sup>3</sup> u prvom redu, ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary* (Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rječnik) i ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements* (Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtjevi).<sup>4</sup> Korišćen je i međunarodni standard koji principe menadžmenta kvalitetom sagledava u kontekstu ostvarivanja finansijskih i ekonomskih benefita, ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits* (Menadžment kvalitetom – Smjernice za ostvarivanje finansijske i ekonomske koristi).<sup>5</sup>

Dva međunarodna standarda koja se bazično bave menadžmentom rizika pokazali su se veoma važnim za temu ove doktorske disertacije, a to su: ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines* (Menadžment rizikom – Principi i smjernice)<sup>6</sup> i IEC/ISO 31010:2009, *Risk management – Risk assessment techniques* (Upravljanje rizikom – Tehnike za ocjenu rizika).<sup>7</sup>

Za bankarski sektor, a posebno za centralne banke, veoma je važan i međunarodni standard ISO/IEC 27001:2013, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements* (Informaciona tehnologija – Sigurnosne tehnike – Sistemi za upravljanje informacijama sigurnosti – Zahtjevi). Ovaj standard specificira zahtjeve za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i stalno poboljšavanje sistema za upravljanje sigurnošću informacija u kontekstu organizacije.

---

<sup>3</sup> Dio međunarodnih i nacionalnih standarda, kao i drugih pratećih materijala, autor ovog rada je dobijao na korišćenje od Instituta za standardizaciju Crne Gore, na čemu im se najtoplije zahvaljuje.

<sup>4</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2015.

<sup>5</sup> Dodatak međunarodnom standardu ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2006, jeste i njegova tehnička ispravka ISO 10014:2006/Cor. 1:2007.

<sup>6</sup> ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2009.

<sup>7</sup> Sa standardom IEC/ISO 31010:2009, *Risk management – Risk assessment techniques*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2009, identičan je crnogorski nacionalni standard MEST 31010:2012, I izdanje, Upravljanje rizikom – Tehnike za ocjenu rizika.

To uključuje i zahtjeve za procjenu i tretman informacija sigurnosnih rizika prilagođen potrebama organizacije.<sup>8</sup>

Posebna pažnja u ovom radu posvećena je održivom uspjehu, ne samo zbog toga što je riječ o uspjehu kome se stalno teži, već prije svega zbog toga što su mnoge organizacije, a naročito banke, orjentisane ka kratkoročnom ostvarenju profita, bez adekvatnog uvažavanja dugoročnih razmatranja takvih odluka, čak ni sa stanovišta rizika. Međunarodni standard koji se bavi ovom temom jeste standard ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach* (Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspjeha organizacije – Pristup preko menadžmenta kvalitetom).<sup>9</sup> U ovom radu je u potrebnoj mjeri korišćeno i više drugih međunarodnih standarda, od kojih posebno treba pomenuti one koji se bave društvenom odgovornošću i zdravom životnom sredinom.<sup>10</sup>

Koliko su ova istraživanja ne samo multidisciplinarna, nego i složena, kompleksna i višedimenzionalna, najbolje pokazuju i drugi brojni i raznovrsni izvori koji su korišćeni u ovom radu, kao što su relevantna domaća i inostrana literatura i časopisi, objavljena i neobjavljena istraživanja, statistički podaci domaćih i inostranih institucija zvanične statistike, dokumentacija i baze podataka Centralne banke Crne Gore, dokumentacija i publikacije izabranih centralnih banaka, izvještaji i publikacije Svjetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda, Evropske centralne banke, Evropske banke za obnovu i razvoj, Banke za međunarodna poravnanja, kao i zvanične statistike Evropske unije, te regulatorna osnova koju kreiraju i donose Bazelski komitet za superviziju banaka i Evropski komitet za standardizaciju iz Brisela.

---

<sup>8</sup> Uslovi propisani u ovom standardu su generički i imaju za cilj da se primjenjuju na sve organizacije, bez obzira na vrstu, veličinu ili prirodu.

ISO/IEC 27001:2013, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2013.

<sup>9</sup> Sa međunarodnim standardom ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2009, identičan je crnogorski nacionalni standard MEST ISO 9004:2010, I izdanje, Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspjeha organizacije – Pristup preko menadžmenta kvalitetom.

<sup>10</sup> Međunarodni standard koji je u fokusu svih uspješnih organizacija, jeste standard koji se bavi društvenom odgovornošću, ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010. Sa ovim standardom, identičan je crnogorski nacionalni standard MEST ISO 26000:2012, I izdanje, Smjernice za društvenu odgovornost. Ovdje treba pomenuti i međunarodni standard koji se bavi sistemom upravljanja životnom sredinom, ISO 14001:2015, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2015, jer bez zdrave životne sredine nema održivog uspjeha ni u jednoj oblasti društvenog života.

Na kraju ovih uvodnih riječi, autor želi da izrazi veliku zahvalnost svom mentoru, Prof. dr Nikoli Fabrisu, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, na svesrdnoj pomoći i podršci tokom realizacije ovog rada. Posebnu zahvalnost autor duguje Prof. dr Isaku Adižesu, jednom od vodećih svjetskih naučnika iz oblasti menadžmenta, na sugestijama koje su se odnosile na neke globalne aspekte upravljanja centralnim bankama i drugim institucijama u finansijskom sistemu, kao i Prof. emeritusu Milanu J. Peroviću, na veoma korisnim sugestijama iz oblasti upravljanja kvalitetom. Autor se iskreno zahvaljuje i svojim kolegama u Centralnoj banci Crne Gore, na nesebičnoj pomoći prilikom obavljanja naučnih i stručnih istraživanja u ovoj uglednoj instituciji.

## IZVOD TEZE

Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom i menadžmenta rizikom, strateška je odluka za svaku organizaciju, pa u tom smislu i za centralne banake i druge subjekte u finansijskom sistemu. Poslovanje na principima menadžmenta kvalitetom i principima menadžmenta rizikom omogućava centralnim bankama da stalno poboljšavaju svoje sveukupne poslovne performanse. Sprovedena istraživanja u ovom radu su pokazala da sinergijsko djelovanje principa menadžmenta kvalitetom i principa menadžmenta rizikom daje značajne efekte za uspješnije upravljanje operativnim rizikom centralnih banaka i drugih institucija koje djeluju u okviru finansijskog sistema. Ta sinergija se ogleda u njihovom tvoračkom interakcijskom odnosu – dok principi menadžmenta kvalitetom ojačavaju upravljanje operativnim rizikom, principi menadžmenta rizikom istovremeno ojačavaju i upravljanje ukupnim kvalitetom.

U principima menadžmenta kvalitetom sadržana su adekvatno usaglašena i usklađena najbolja rješenja iz dosadašnje menadžerske teorije i prakse. Definisani da djeluju zajedno, a to suštinski znači skladno, sinhrono i sinergijski, principi su pretočeni u zahtjeve i uputstva međunarodnih standarda pogodnih za implementaciju. Principi menadžmenta kvalitetom i principi menadžmenta rizikom, kao i pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom, sinergijskim djelovanjem čine jednu novu – jasnu, primjenljivu i održivu paradigmu uspješnog upravljanja centralnim bankama. Inkorporiranjem principa menadžmenta kvalitetom u sisteme i procese centralne banke značajno se mogu ojačati i „tri linije odbrane” u funkciji minimiziranja operativnih rizika, što se u ovom radu nastojalo da utemeljeno i sveobuhvatno pokaže.

Iako je centralna banka specifična institucija, svi principi menadžmenta kvalitetom i principi menadžmenta rizikom, sprovodljivi su u njenom poslovanju. Primjena ovih principa ne doprinosi samo efektivnijem i efikasnijem ostvarivanju misije i ciljeva centralne banke, već i značajno doprinosi podizanju svjesnosti o mogućnostima njihove pune primjene u ovim institucijama. Pored brojnih i veoma značajnih benefita i sinergijskih efekata koje primjena principa menadžmenta kvalitetom i principa menadžmenta rizikom donosi centralnim bankama, posebno treba istaći njihov uticaj na promjenu načina razmišljanja u njenom uspješnom vođenju, što generiše novi odnos prema odgovornosti, ciljevima, zaposlenima i prema okruženju. Novi način razmišljanja

rađa nova ponašanja i unaprijeđenu poslovnu kulturu, kao siguran put ka ostvarivanju održivog uspjeha centralnih banaka i drugih subjekata u finansijskom sistemu.

Imajući u vidu da je proces upravljanja rizikom sastavni dio procesa u centralnim bankama, najdjelotvorniji rezultati se postižu kada je „vlasnik procesa“ u isto vrijeme i „vlasnik rizika“. U ovom radu je pokazano da jedinstvo ove dvije uloge doprinosi punoj efektivnosti i efikasnosti upravljanja i procesima i rizicima. Ovo jedinstvo, uz kulturu kvaliteta, kulturu rizika i „razmišljanje zasnovano na riziku“, ugrađuje se u sve procese upravljanja – od definisanja politika, ciljeva i planova, pa sve do operativne realizacije koja obezbjeđuje ispunjenje zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih strana. U svemu ovome, rukovodstvo centralne banke ima najvažniju ulogu, ne samo zbog značaja i kompleksnosti pitanja o kojima je riječ, već i zbog njegove pune odgovornosti da se na adekvatan i djelotvoran način, savjesno i posvećeno, upravlja rizicima, kao ključnim uslovom za ostvarivanje održivog uspjeha.

Kreiranjem efektivnog modela upravljanja operativnim rizikom, Centralnoj banci Crne Gore se omogućava, a pristupom generalizacije i drugim finansijskim institucijama, da sinergijskim i preventivnim djelovanjem minimiziraju svoje operativne rizike nastale kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih sistema i procesa, ljudskog faktora, kao i posljedica eksternih događaja. Kreirani model upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore zasnovan je na principima menadžmenta kvalitetom, principima menadžmenta rizikom i pristupima upravljanja ukupnim kvalitetom, kao i na njihovim sinergijskim efektima i stalnim poboljšavanjima. Životni ciklus modela se odvija saglasno razvoju standarda sistema menadžmenta kvalitetom i standarda menadžmenta rizikom, kao i razvoju pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom. Kao fleksibilan model otvoren je za promjene, nadograđivanje i prilagođavanje, te za dalja istraživanja i razvoj, što mu daje poseban kvalitet.

#### **Ključne riječi:**

Upravljanje ukupnim kvalitetom, upravljanje operativnim rizikom, principi menadžmenta kvalitetom, principi menadžmenta rizikom, pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom, sinergijski efekti, centralna banka

## ABSTRACT

The establishment of systems of quality management and risk management is a strategic decision for every organisation, this including central banks and other financial system entities. Functioning on the principles of quality management and risk management allows central banks to continuously improve their overall business performance. The research presented in this paper shows that the synergistic action of the principles of quality management and the risk management principles generates significant effects aimed at more successful management of operational risk in central banks and other institutions operating within the financial system. This synergy is reflected in their creative interaction - the principles of quality management strengthen operational risk management whilst the principles of risk management strengthen total quality management.

The principles of quality management incorporate properly aligned and harmonised best solutions from the longstanding management theory and practice. Defined to work together, which essentially means in a consistent, synchronized and synergistic fashion, the principles are translated into requirements and guidelines of international standards suitable for implementation. The principles of quality management and risk management, as well as approaches to total quality management, deploy in synergistic action to make a new, clear, applicable and sustainable paradigm of successful management of central banks. The incorporation of quality management principles in central bank systems and processes can significantly strengthen the *three lines of defence* in the function of diminishing operational risks, which this paper aims to show in a well-thought-out and comprehensive manner.

Although central bank is a specific institution, all quality and risk management principles apply equally to its business operations. The application of these principles contributes not only to a more effective and efficient accomplishment of mission and objectives of central banks, but it also significantly contributes to raising awareness of the possibilities of their full implementation in these institutions. In addition to numerous and notable benefits and synergistic effects that the application of quality management principles and the principles of risk management brings to central banks, the one that needs to be particularly emphasized is their influence to change the way of



thinking regarding their successful governance, which generates a new approach to the responsibilities, goals, employees, and environment. A new way of thinking gives rise to new behaviours and improved business culture, as a sure way to achieve sustainable success of central banks and other entities in the financial system.

Considering that the risk management process is an integral part of central bank processes, the most effective results are achieved when the "process owner" is simultaneously the "risk owner". This paper shows that the unity of these two roles contributes to the full effectiveness and efficiency of both processes and risks. This unity, coupled with the quality culture, risk culture, and risk-based thinking is incorporated in all governance processes - from defining policies, objectives and plans to the operational implementation that ensures the fulfilment of requirements, needs, and expectations of customers and other relevant stakeholders. Central bank management here plays the most important role, not only because of the importance and complexity of the issues in question, but also because of its full responsibility to manage risks in an adequate and effective manner, with great and constant diligence and commitment, as the key requirements for achieving sustainable success.

The creation of an effective model of operational risk management enables the Central Bank of Montenegro, and through generalization to other financial institutions as well, to deploy synergistic and preventive actions to diminish their operational risks incurred as a result of inadequate and failed systems and processes, human factors, and external events. The created model of operational risk management in the Central Bank of Montenegro is based on the principles of quality management, the risk management principles, and the total quality management approach, as well as on their synergistic actions and continuous improvements. The lifecycle of the model develops in parallel with the development of quality management and risk management standards, and also with the development of total quality management approach. As a flexible model, it is open to changes, enhancements and customizations, as well as further research and development, which additionally confirm the distinctive quality of this model.

**Key words:**

Total quality management, operational risk management, principles of quality management, risk management principles, approaches to total quality management, synergistic effects, central bank

# SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	2
IZVOD TEZE.....	10
ABSTRACT .....	12
I NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA KVALITETOM.....	16
1. Osvrt na razvoj kvaliteta kroz istoriju .....	17
2. Učenje utemeljivača menadžmenta kvalitetom .....	26
3. Filozofija upravljanja ukupnim kvalitetom .....	34
II PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETOM I BENEFITI NJIHOVE PRIMJENE U CENTRALNIM BANKAMA .....	42
1. Principi menadžmenta kvalitetom kao vodilja uspješnog upravljanja .....	43
1.1. Usredsređenost na korisnika .....	48
1.2. Liderstvo.....	50
1.3. Angažovanje ljudi .....	59
1.4. Procesni pristup .....	61
1.5. Poboljšavanje.....	66
1.6. Donošenje odluke na osnovu činjenica .....	69
1.7. Menadžment međusobnim odnosima .....	71
2. Benefiti primjene principa menadžmenta kvalitetom u centralnim bankama .....	73
III MENADŽMENT KVALITETOM U FUNKCIJI OSTVARIVANJA ODRŽIVOG USPJEHA .....	79
1. Održivi uspjeh kao cilj efektivnog menadžmenta .....	80
2. Ljudi kao najvažniji faktor održivog uspjeha .....	85
3. Učenje, poboljšavanje, inovacije i znanje .....	93
4. Izazovi upravljanja promjenama i održivi uspjeh centralnih banaka .....	104
IV UPRAVLJANJE OPERATIVNIM RIZIKOM CENTRALNIH BANAKA .....	114
1. Kategorizacija i osnovne karakteristike rizika u centralnim bankama .....	115
2. Operativni rizik kao jedan od ključnih rizika centralnih banaka – Bazelski principi za dobro upravljanje operativnim rizikom .....	119
3. Principi menadžmenta rizikom u funkciji upravljanja operativnim rizikom centralnih banaka .....	126
4. Kultura kvaliteta, „razmišljanje zasnovano na riziku“ i kultura rizika.....	132

V NEKA ISKUSTVA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM U IZABRANIM CENTRALNIM BANKAMA.....	139
1. Banka federalnih rezervi u Njujorku .....	140
2. Bundesbanka.....	145
3. Banka Francuske .....	148
4. Banka Italije.....	152
5. Evropska centralna banka.....	157
VI PRISTUPI UPRAVLJANJU UKUPNIM KVALITETOM I METODE I TEHNIKE KVALTETA.....	167
1. Kategorizacija pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom.....	168
2. Pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom u funkciji efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja operativnim rizikom .....	170
3. Metode i tehnike kvaliteta kao podrška upravljanju operativnim rizikom .....	174
3.1. SWOT analiza .....	174
3.2. Benčmarking.....	177
3.3. Brejnstorming.....	180
3.4. Išikava dijagram .....	181
VII KREIRANJE NOVOG MODELA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM CENTRALNE  BANKE CRNE GORE.....	185
1. PDCA ciklus u funkciji minimiziranja operativnih rizika Centralne banke Crne Gore .....	186
2. Ojačavanje „tri linije odbrane“ u funkciji minimiziranja operativnih rizika.....	194
2.1. Osnovne karakteristike modela „tri linije odbrane“ .....	194
2.2. Ojačavanje „prve linije odbrane“ .....	198
2.3. Ojačavanje „druge linije odbrane“ .....	209
2.4. Ojačavanje „treće linije odbrane“ .....	212
2.5. Usklađivanje i koordinacija ojačanog modela „tri linije odbrane“.....	214
3. Kreiranje novog modela upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore zasnovanog na sinergiji principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom .....	218
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	224
LITERATURA .....	228

## I NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA KVALITETOM

## 1. Osvrt na razvoj kvaliteta kroz istoriju

Kvalitet je fenomen koji se javlja još u davnoj prošlosti. Prvi proizvodi koji su nastali kao djelo čovjekovih ruku, a koji su imali neke svoje osobine i vrijednosti, imali su i određena obilježja kvaliteta. U izvorima i literaturi se navodi da su još u starom Egiptu pronađeni prvi dokazi o specifikacijama za proizvod i proces njegovog nastajanja, gdje je donešen i prvi poznati dekret o propisanoj standardnoj jedinici dužine. Na slikama iz egipatskih grobnica jasno su prepoznati i mjerni uređaji poput ugaonika, viska i libele.<sup>11</sup> Reljefi u posmrtnim kraljevskim grobnicama u Tebi, tom nekada najvažnijem i najslavnijem gradu drevnog Egipta i tog vremena, slikovito prikazuju ljude kako nadgledaju kvalitet kamenih blokova koji se ugrađuju.<sup>12</sup>

Čuveni zakonik naroda Staroga istoka, Hamurabijev zakonik, predviđao je smrtnu kaznu za graditelja kuće koja se sruši i ubije vlasnika: „Ako građevinar za drugoga napravi kuću i ne napravi je čvrsto, i kuća, koju je podigao, sruši se i ubije sopstvenika, da se ubije građevinar“.<sup>13</sup> Ovaj član Hamurabijevog zakonika, još tada je upućivao na neke elemente kvaliteta (odgovornost i bezbjednost), ali i drakonskih kazni tim povodom. Kineski car Či Huang Tia (秦始皇), poznat po tome što je u vrijeme svoga vladanja započeo gradnju Velikog kineskog zida, propisao je da roba koja ulazi u carsku palatu mora imati oznaku porijekla, a proizvođač bi se u slučaju neispravnosti kaznio.<sup>14</sup>

Prvi pisani dokumenti koji bi se mogli povezivati sa kvalitetom u Evropi i drugim djelovima svijeta, javljaju se mnogo kasnije. U Engleskoj je 959-te godine, za vrijeme vladavine engleskog kralja Edgara I Miroljubivog, bilo propisano da sve mjere moraju da se slažu sa etalonima koji su bili čuvani u Londonu i Vinčesteru. Mjerne jedinice se veoma rano pominju i na balkanskim prostorima, kao i na teritoriji današnje Crne Gore,

---

<sup>11</sup> Zdravko Krivokapić, *Sistem menadžmenta kvalitetom*, Univerzitet Crne Gore – Mašinski fakultet, Podgorica 2011, str. 35.

<sup>12</sup> Drevna Teba sa svojim nekropolama, Svjetska baština – UNESCO, <http://whc.unesco.org/en/list/87>  
Dr Rajko Šofranac, *Razvoj TQM sistema*, Pobjeda a.d, Podgorica 2008, str. 29.

<sup>13</sup> Hamurabijev zakonik je stari vavilonski zakonik koga je donio vavilnoski vladar Hamurabi. Pronađen je u Suzi (Iran) prilikom arheoloških iskopavanja. Danas se čuva u čuvenom pariskom muzeju Luvr (*Musée du Louvre*).

O ovome opširnije vidjeti: Dr. Čed. Marković, *Zakonik Hamurabija vavilonskog kralja (2000 god. pre Hrista)*, Geca Kon, Beograd 1925.

<sup>14</sup> Babylon 10, The world's best online dictionary,  
<http://www.babylon.com/define/52/History-Dictionary.html>  
Dr Rajko Šofranac, *Razvoj TQM sistema*, str. 30.

što se može vidjeti u brojnim pisanim izvorima.<sup>15</sup> U povelji Balše III, posljednjeg vladara iz dinastije Balšića, upućene 1417. godine manastiru Moračniku na Skadarskom jezeru, pominju se „gumno soli“ i „kabao soli“ kao potrebštine koje su mu prilagane.<sup>16</sup> Prema povelji znamenitog crnogorskog vladara Ivana Crnojevića iz 1485. godine o osnivanju Cetinjskog manastira, svaka kuća u naznačenim obližnjim mjestima bila je dužna da ovom manastiru preda “po 80 bremena drva godišnje”.<sup>17</sup>

Petar I Aleksejevič (*Пётр I Алексеевич*), ruski car i imperator iz dinastije Romanov (*Романов*), poznat kao Petar Veliki (*Пётр Великий*), sprečavao je da se za ratnu mornaricu nabavljaju proizvodi niskog kvaliteta. Upečatljiv je njegov dekret iz 1723. godine kojom se naređuje da se vlasnik jedne ruske radionice oružja “bičuje i protjera na rad u manastire, jer se on podlac usudio Državnoj vojsci prodavati neispravne puške kremenjače i loše streljivo”. Slično je prošao i starješina aldemata (kontrolor kvaliteta), “kako ne bi više stavljao žigove na loše oružje”.<sup>18</sup>

U svom obraćanju američkom kongresu 1791. godine, državni sekretar Tomas Džeferson (*Thomas Jefferson*), koji je nešto kasnije postao i predsjednik Sjedinjenih Američkih Država, opisao je engleske standarde u pogledu težine i dužine i predložio usvajanje istih. Godine 1794, Eli Vitnej (*Eli Whitney*), američki inovator koji je izumio stroj za čišćenje pamuka, uvodi standardizovane međusobno zamjenljive djelove u cilju pojednostavljenja procesa sklapanja. Pred američkim kongresom, Samjuel Adams (*Samuel Adams*), američki državnik i političar, predložio je 1821. godine akt kojim bi se uvela uniformnost u mjerni sistem, navodeći francuski primjer uvođenja metričkog sistema. Već 1830, u Njemačkoj je počela primjena proizvoda sa zamjenljivim djelovima – proizvodnja crkvenih satova.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> U Crnoj Gori se u to vrijeme pominju i ove mjerne jedinice: lakat, pedalj, hvat, palac, aršin, tovar (100 kg), korak, stopa, vagon, krbulja, kosa (livade), oka, ralo (njive), motika (kopanja), kablič (mlijeka), žban (vode), vlaka (sijena), vreća (žita).

Zdravko Krivokapić, *Sistem menadžmenta kvalitetom*, str. 35.

<sup>16</sup> O ovome opširnije vidjeti: Dr Čedomir Marković, *Manastir Moračnik – neka nova saznanja*, Glasnik Narodnog muzeja Crne Gore, Nova serija, Broj 1, Cetinje 2004.

<sup>17</sup> O ovome opširnije: Božo Đ. Mihailović, “*Cetinjski ljetopis*” kao istorijski izvor, Montenegrina, Digitalna biblioteka crnogorske kulture.

[http://www.montenegrina.net/pages/pages1/istorija/crnojevici/cetinjski\\_ljetopis\\_kao\\_istorijski\\_izvor.htm](http://www.montenegrina.net/pages/pages1/istorija/crnojevici/cetinjski_ljetopis_kao_istorijski_izvor.htm)

<sup>18</sup> <http://www.lquadrum.hr/category/sustav-upravljanja-povijest/>

Dr Rajko Šofranac, *Razvoj TQM sistema*, str. 30.

<sup>19</sup> Zdravko Krivokapić, *Sistem menadžmenta kvalitetom*, str. 35-36.

Tokom XVIII i dobrim dijelom XIX vijeka, kvalitet su uglavnom određivale zanatlije pojedinci, sve dok prelomne promjene koje su nastale sa prvom industrijskom revolucijom,<sup>20</sup> nijesu uslovile i novi pogled i na kvalitet i na menadžment. Američki naučnik Frederik Tejlor (*Frederick Winslow Taylor*), koga mnogi smatraju ocem naučnog menadžmenta, uveo je početkom XX vijeka principe „naučnog menadžmenta“, što predstavlja prvi pokušaj da se vrši analiza kompleksnih proizvoda i procesa.<sup>21</sup> Tejlor je i prvi primijenio naučne metode za racionalizaciju i povećanje produktivnosti rada i opisao ih u svojim knjigama.<sup>22</sup> U pristupu Tejlora i ostalih pisaca klasične teorije menadžmenta, od kojih se u Evropi posebno izdvajao francuski naučnik Henri Fajol (*Henry Fayol*),<sup>23</sup> kvalitet se osiguravao inspekcijom sirovina i materijala na početku i gotovih proizvoda na kraju proizvodnog ciklusa. Mada su, vremenom, inženjeri i tehnolozi pronalazili nove i tehnički savršenije i sofisticiranije metode kontrole, u pristupu se nije mnogo toga mijenjalo.

Početkom XX vijeka, u Velikoj Britaniji je formirano nacionalno tijelo za standardizaciju (*BSI*), koje je 1906. godine donijelo i prvi standard o tolerancijama. Tokom Prvog svjetskog rata, britanska vlada je uvela program sertifikacije isporučilaca, kada je zabilježeno i prvo zvanično pominjanje termina i principa „timskog rada“. U pitanju su bili takozvani „timovi za rješavanje problema“, a što je bila ideja tadašnjeg američkog predsjednika Tomasa Vudroua Vilsona (*Thomas Woodrow Wilson*). Prvo nacionalno tijelo koje se bavilo standardizacijom u Njemačkoj formirano je 1917, a u

---

<sup>20</sup> Treba napomenuti da su industrijskom revolucijom koja se odvijala tokom druge polovine XVIII i prve polovine XIX vijeka, temeljno izmijenjeni ne samo raniji politički, privredni i društveni sistemi u većem dijelu svijeta, nego i način života ogromnog broja ljudi, što je umnogome uticalo na sveukupna društvena kretanja toga vremena.

<sup>21</sup> Svoje učenje Frederik Tejlor (1865–1915) je zasnivao na dosljednoj podjeli rada i angažovanju rukovodilaca samo u jednoj funkciji. Zašto ljudi proizvode ispod svojih sposobnosti, pitao se Tejlor, neumorno tragajući za odgovorima na naučnim osnovama. Fokus njegovog istraživanja je bio na povećanju produktivnosti svakog radnika, a naučni prilaz menadžmentu bazirao je na njegovom usavršavanju, na obrazovanju i osposobljavanju zaposlenih i saradnji između menadžera i radnika

<sup>22</sup> Riječ je o Tejlorovim knjigama *Shop Management* (Upravljanje pogonom), koja je objavljena 1903. i *The Principles of Scientific Management* (Principi naučnog upravljanja), objavljene 1911. godine.

<sup>23</sup> Veoma značajna knjiga Henri Fajola, *Opšti i industrijski menadžment*, objavljena je 1949. godine u Londonu. Njena izvorna verzija pod nazivom *Administracija industrijskih i drugih preduzeća* objavljena je 1916. u Parizu, a samo četiri godine kasnije prevedena je i objavljena u Beogradu, gdje se 2006. godine pojavilo i njeno novo izdanje. U tom izdanju Henri Fajol (1841–1925) slovi kao Francuz Anri Fajol. Anri Fajol, *Opšti industrijski menadžment*, Adizes, Novi Sad 2006, str. 8–9.

Sjedinjenim Američkim Državama godinu dana kasnije. Ubrzo nakon toga, u Americi se intenzivira i uvođenje novog zanimanja pod nazivom – kontrolor kvaliteta.<sup>24</sup>

U periodu između dva svjetska rata, nastavljene su aktivnosti na razvoju kontrole kvaliteta. Američki automobilski magnat Henri Ford (*Henry Ford*)<sup>25</sup> razvija koncepte samouočavanja grešaka pri sklapanju automobila, kao i samoprovjeravanje i procesnu kontrolu, što je sve zajedno značajno doprinosilo i povećanju produktivnosti i poboljšanju kvaliteta. Početkom treće decenije prošlog vijeka, britanska tekstilna i drvena industrija i njemačka hemijska industrija započele su sa korišćenjem projektovanih eksperimenata za razvoj proizvoda i procesa.<sup>26</sup>

Prva polovina XX vijeka bila je obilježena brojnim lokalnim sukobima i ratovima, kao i sa oba svjetska rata, što je značajno uticalo da se pažnja mnogo više usmjeravala na kvantitet nego na kvalitet proizvodnje. Tek koju deceniju nakon završetka Drugog svjetskog rata, kada se svijet već uveliko oporavio od teških stradanja i razaranja, kvalitet proizvoda i usluga postaje opsesija menadžera širom razvijenog svijeta. To je uslovalo da krajem prošlog vijeka i upravljanje ukupnim kvalitetom, kao najrazvijeniji i najviši nivo menadžmenta kvalitetom u organizacijama, dospije u prvi plan.

Uz vojne standard (*Military standards*), koji su već uveliko primjenjivani u vojnim industrijama pojedinih razvijenih zemalja, u Velikoj Britaniji i SAD se pojavljaju i pojedini nacionalni standardi koji se bave obezbjeđenjem i upravljanjem kvalitetom, kao najznačajnije preteče standarda ISO 9000. Na osnovu ovih i drugih sličnih standarda, Međunarodna organizacija za standardizaciju (*International Organization for Standardization*), poznatija kao *ISO*, objavila je 1987. godine prvu verziju međunarodne serije standarda ISO 9000. Prva revizija standarda objavljena je 1994, a 2000. godine pojavljuje se druga revizija ISO 9001, zasnovana na procesnom pristupu. Najnovija, treća revizija standarda ISO 9000 i ISO 9001 objavljena je 2015. godine.

---

<sup>24</sup> Treba napomenuti da je Američko društvo mašinskih inženjera *The American Society Of Mechanical Engineers (ASME)* 1884. godine donijelo prvi ispitni kod za parne bojler, a 1902. i prvi standard za zavrtnje.

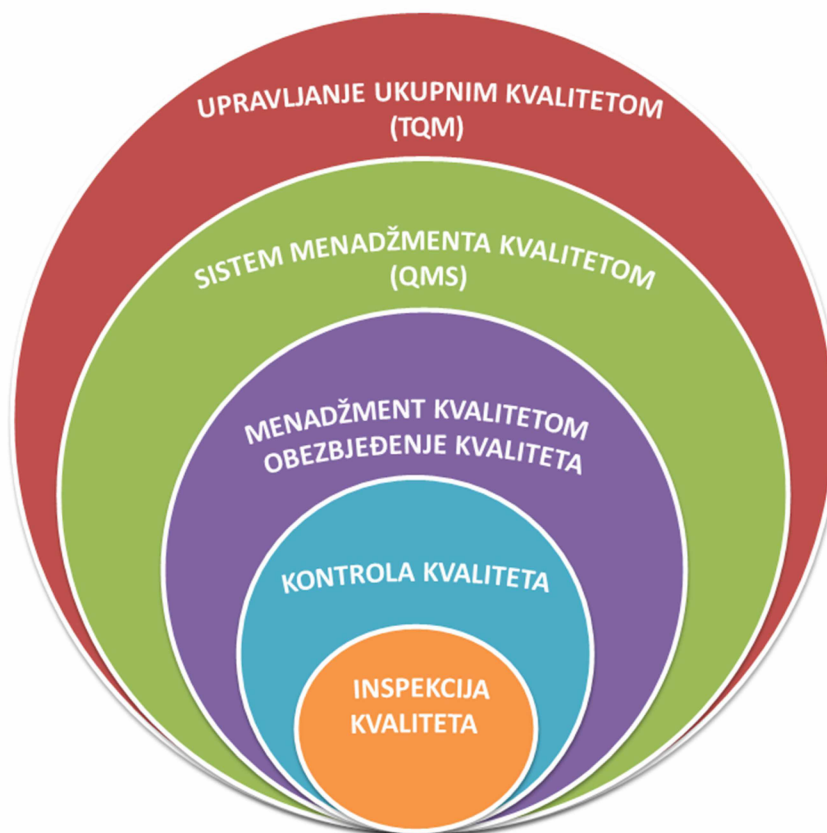
Zdravko Krivokapić, *Sistem menadžmenta kvalitetom*, str. 36-37.

<sup>25</sup> Henriju Fordu, osnivaču i vlasniku *Ford Motor Company*, pripisuje se doprinos stvaranju srednjeg sloja američkog društva. Ford je bio među prvima koji su uveli masovnu proizvodnju velikom broju ljudi dostupnih automobila na pokretnoj traci. To ostvarenje nije samo značilo revoluciju industrijske proizvodnje, već je imalo i veliki uticaj na modernu kulturu, tako da mnogi teoretičari društva to razdoblje ekonomske i društvene istorije nazivaju "fordizam".

<sup>26</sup> Zdravko Krivokapić, *Sistem menadžmenta kvalitetom*, str. 36-37.



Evolucija menadžmenta kvalitetom od otkrivanja grešaka inspekcijskom kontrolom, pa sve do upravljanja ukupnim kvalitetom, slikovito bi se mogla prikazati na sljedeći način:



Slika 1. Evolucija menadžmenta kvalitetom

(Modifikovano prema: Radoica Luburić, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, drugo izdanje, HESPERIAedu, Beograd 2010, str. 52.)

Evolucija menadžmenta kvalitetom prikazana na Slici 1 pokazuje dug, složen i kompleksan put od kvaliteta baziranog na detaljima ka kvalitetu sistema. U početnom periodu kvalitet je kontrolisan inspekcijskom kontrolom i otkrivanjem grešaka. U sljedećoj etapi, mjerile su se performanse, vršena je statistička kontrola kvaliteta i pojavljuju se standardi kvaliteta. Period obezbjeđenja kvaliteta i menadžmenta kvalitetom karakteriše uspostavljanje politike kvaliteta, planiranja kvaliteta i sistema kvaliteta. Sistem menadžmenta kvalitetom zasnovan je na principima menadžmenta kvalitetom, s posebnim fokusom na korisnika i relevantne zainteresovane strane, na procesnom pristupu, na angažovanju ljudi i poboljšavanju, kao i na kontekstu

organizacije i „razmišljanju zasnovanom na riziku“. Upravljanje ukupnim kvalitetom, kao najviši nivo upravljanja, prije svega je baziran na angažovanju ljudi, na stalnim poboljšavanjima, procesnom pristupu i naučnim pristupima.

Evolucija menadžmenta kvalitetom istovremeno pokazuje i određenu „tranziciju“ i same riječi kvalitet. To je prije svega zato što ljudi, kao što je poznato, na različite načine doživljavaju kvalitet nekog proizvoda ili usluge. Sličan utisak mogao bi se steći i u struci i u nauci. Koliko god ljudi različito poimali kvalitet, oko jednoga bi se uistinu složili, a to je da je on pouzdani garant uspješnosti. Neki svjetski brendovi su to iskazali na jednostavan, ali poučan način – *Slab kvalitet je skup, dobar kvalitet je jeftin!* Na presudan značaj kvaliteta u savremenom poslovanju ukazivali su i mnogi uspješni ljudi iz poslovnog svijeta. Džek Velč (*Jack Welch*), jedan od najuspješnijih američkih i svjetskih menadžera, na primjer, pridavao je posebnu pažnju kvalitetu, tvrdeći da je on najveća garancija da kupci budu vjerni, da se odoli inostranoj konkurenciji i da se ostane na putu održivog razvoja.<sup>27</sup>

Razvoj kvaliteta je širom svijeta podstican na različite načine, a prije svega uvođenjem prestižnih nagrada za kvalitet i poslovnu izvrsnost.<sup>28</sup> Slijedeći japanske uspjehe u podsticanju i dostizanju poslovne izvrsnosti, u Americi je 1987. godine posebnim zakonom ustanovljena američka nacionalna nagrada za kvalitet pod imenom Malkom Boldridž (*Malcom Baldrige National (U.S.) Quality Award*). Ova nagrada je ustanovljena kao mjerilo za isticanje izuzetnih organizacija iz SAD, razmjenu najboljih praksi, afirmisanja učenja i rasta organizacije i jačanja konkurentnosti ove zemlje. Kriterijumi nagrade „Malkom Boldridž“ jasno pokazuju kakav i koliki značaj američki stručnjaci pridaju pojedinim aspektima sistema kvaliteta, a naročito aspektu usredsređenosti na korisnika i njegovo zadovoljstvo (očekivanja korisnika – tekuća i buduća, menadžment odnosa sa korisnicima, posvećenost korisnicima, iskazana zadovoljstva korisnika, rezultati u području zadovoljstva korisnika i poređenja u području zadovoljstva korisnika).<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> O ovome opširnije: Džek Velč (u saradnji sa Suzi Velč), *Veština pobeđivanja*, Adizes, Novi Sad 2005.

<sup>28</sup> O ovome opširnije vidjeti: Milenko N. Heleta, *TQM, Model za poslovnu izvrsnost*, prvo izdanje, Educta, Beograd 1998.

<sup>29</sup> John M. Kelly, *Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management)*, „Kako i što“ program za visokoučinkovito poslovanje, Zagreb 1997, str. 51.

Krajem prošlog vijeka i u Evropi je promovisan evropski pristup kvalitetu – evropska vizija kvaliteta. Ova vizija se oslanja na tri odrednice: na različitost, na evropske vrijednosti i na novi evropski pristup – „zajedno do pobjede“. Različitost može biti glavna prednost evropske kompetitivnosti koja afirmiše mogućnosti posebnih pristupa za obogaćivanje zajedničkih koncepata. Evropska vrijednost je nova „religija“ koja simbolizuje Evropu, gdje se koncept nadnacionalnih evropskih organizacija zamjenjuje novim modelom razmišljanja koji je njoj okrenut, kao sinonim za izvrsnost. Treća odrednica evropske vizije kvaliteta je nova kultura „zajedno do pobjede“ koja promovise nove načine rada u nekom sektoru i između sektora, u nekom regionu i između regiona, kao način da se ostvare sveukupne evropske vrijednosti. To se ostvaruje kroz investiranje koje realizuje više partnera koji svojim različitim resursima i kompetencijama doprinose evropskim vrijednostima. To se takođe postiže partnerstvom zasnovanom na povjerenju i intenzivnoj komunikaciji i na konkurenciji koja predstavlja snagu za dalje napredovanje. Na ovim evropskim vizijama kvaliteta razvijaju se tri kvaliteta: kvalitet proizvoda i usluga ili ekonomsko-komercijalni kvalitet, kvalitet organizacije, kao i kvalitet javne uprave. Pod kvalitetom organizacije se, pri tom, podrazumijeva njen odnos prema zainteresovanim stranama i okolini što se uspješno ostvaruje upravljanjem ukupnim kvalitetom.<sup>30</sup>

Rejmond Livi (*Raymond Levy*), predsjednik Renoa (*Renault*), je na izvjestan način još početkom devedesetih godina prošlog vijeka anticipirao duh evropske vizije kvaliteta: „Kvalitet predstavlja kulturu koju mi, Evropljani, nemamo razloga da prepustimo drugima da je monopolišu. Evropa iz vremena Dekarta (*Descartes*), doba razuma i prosvijećenosti, Evropa industrijske i tehnološke revolucije posljednja dva vijeka u sebi sadrži sve elemente metoda i tačnosti prenijetih u izrazu ‘totalni kvalitet’”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> O evropskoj viziji kvaliteta opširnije vidjeti: *Towards a European of Quality – The way forwards (version 1.0)*, EOQ 2000.

<sup>31</sup> Tim Hindl, *Menadžment, Pojmovnik, Od A do Z, Koncepti i ideje koje su oblikovali opšti menadžment*, Adizes, Novi Sad 2006, str. 266–267.

Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (*European Foundation for Quality Management – EFQM*),<sup>32</sup> uz podršku Evropske organizacije za kvalitet (*European Organization for Quality – EOQ*) i Evropske komisije (*European Commission – EC*) počela je 1990. godine sa afirmacijom Evropske nagrade za kvalitet (*European Quality Award – EQA*). Evropska nagrada za kvalitet je najprestižnija evropska nagrada za poslovnu izvrsnost. Ona je fokusirana na prepoznavanje izvrsnosti kako bi se organizacijama pomoglo na njihovom putu ka tom cilju. Gotovo sve evropske zemlje su ustanovile nacionalne nagrade za kvalitet, koje su uglavnom bazirane na metodama i procesima vezanim za Evropsku nagradu za kvalitet. Ova nagrada posebno potencira uspješnost procesa i usredsređenost na korisnike i relevantne zainteresovane strane, ukazujući na potrebu obezbjeđivanja sinergije među različitim sistemima menadžmenta, kako bi se što brže prilagođavali ubrzanim promjenama na tržištu, promjenama u propisima, kao i u svim drugim oblastima društvenog života.

Imajući u vidu da se završna tematska cjelina ovog rada bavi upravljanjem operativnim rizikom u Centralnoj banci Crne Gore, a posredno i kvalitetom, potrebno je da ovdje dotaknemo i neka pitanja razvoja kvaliteta u Crnoj Gori, kao jednog od sudionika evropske porodice kvaliteta. Jasno je da Crna Gora treba da slijedi evropsku viziju kvaliteta i evropski pristup izvrsnosti. To znači da cjelokupna stručna, naučna, menadžerska i sveukupna društvena javnost, sa odlučnim htjenjem i voljom, znanjem i razumijevanjem konteksta, treba da evropsku viziju uzme kao uzor za upoređenje, jer se u skladu sa evropskim odrednicama i trendovima kvaliteta i definišu ciljevi i zadaci za dostizanje. To se isto odnosi i na nagradu za kvalitet i poslovnu izvrsnost kao proces za ostvarivanje definisane vizije. Ti procesi su već uveliko započeti na svim područjima rada samo ih je potrebno ubrzati i dati im adekvatan značaj, kao načinu da se dosegnu evropske vrijednosti.

Iako se već decenijama govori o presudnoj ulozi kvaliteta u postizanju održivog uspjeha, menadžment kvalitetom je teško i mukotrpno sticao svoje mjesto među

---

<sup>32</sup> Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (*EFQM*) smatra da je za strategije upravljanja ukupnim kvalitetom svojstveno sljedeće: izvrsnost svih menadžerskih, operativnih i administrativnih procesa; kultura neprestanog unapređenja u svim aspektima poslovanja; uviđanje da unapređenje kvaliteta dovodi do troškovnih prednosti i boljeg profitnog potencijala; stvaranje intenzivnijih odnosa sa klijentima/kupcima i dobavljačima; uključenost svih kadrova, i, marketinški orijentisane organizacione prakse.

Tim Hindl, *Menadžment*, str. 265–266.

savremenim naukama. Slično se dešavalo i sa upravljanjem ukupnim kvalitetom, kao pristupom koji se prevashodno razvija na principima menadžmenta kvalitetom, ali i na drugim sistemima menadžmenta. Kada se govori o menadžmentu kvalitetom i upravljanju ukupnim kvalitetom kao pristupu zasnovanom na sveobuhvatnom kvalitetu, neophodno je naglasiti da je riječ o procesima koji se stalno nadograđuju i nadopunjuju i koji nastoje da idu u korak s vremenom. Iako je to put koji nema kraja, kvalitet predstavlja ključnu konkurentsku prednost organizacije i njenog održivog uspjeha, bez obzira na sve teškoće i izazove koji se pojavljuju na tom putu.

## 2. Učenje utemeljivača menadžmenta kvalitetom

Suštinski preokret u istoriji kvaliteta odigrao se u Japanu posle Drugog svjetskog rata kada je jedan broj američkih naučnika koji su se bavili kvalitetom otišao u tu zemlju da joj pomognu da izgrade razorenu industriju. Najpoznatiji među njima bili su Vilijam Edvards Deming (*William Edwards Deming*), Jozef Mozes Juran (*Joseph Moses Juran*) i Armand Valin Fajgenbaum (*Armand Vallin Feigenbaum*). Imajući u vidu da se ovi naučnici, kao i Filip B. Krozbi (*Philip B. Crosby*), ubrajaju u utemeljivače upravljanja kvalitetom, za potrebe ove teme biće izložena neka njihova ključna gledišta na ovu problematiku.

Deming, Juran, Krozbi i Fajgenbaum saglasni su u zaključivanju da uspjeh organizacije najviše zavisi od kvaliteta, da svi zaposleni moraju učestvovati u njegovom ostvarenju, te da je u svemu tome od strateške važnosti odgovornost menadžmenta. Njihova zajednička gledišta, u osnovi, mogla bi se svesti na nekoliko ključnih komponenti: kontrolisanje nikad nije odgovor na poboljšavanje kvaliteta, uključivanje i liderstvo najvišeg rukovodstva je suština odgovornosti za kvalitet, program za kvalitet zahtijeva napore unutar cijele organizacije i dugoročnu obavezu podržanu neophodnim razvojem i obukom, što nedvosmisleno ukazuje da je kvalitet prvi prioritet u organizaciji.

Ova četiri eminentna naučnika, međutim, nemaju istovjetne poglede na teoriju i praksu kvaliteta, na kvalitet kao pokret novog doba, pa ni na kvalitet kao „religiju življenja“, već to sagledavaju iz različitih uglova. Juran je smatrao da je kvalitet „pogodnost za upotrebu“, a Deming da bi kvalitet trebalo da svoju težnju usmjeri na „sadašnje i buduće potrebe korisnika“. Za Krozbi, kvalitet je „saglasnost zahtjevima korisnika“. Fajgenbaum za kvalitet, pak, kaže da je „skup složenih karakteristika proizvoda ili usluga u marketingu, razvoju, proizvodnji i održavanju kroz koje će proizvod ili usluga u upotrebi zadovoljiti očekivanja korisnika“.<sup>33</sup> Imajući u vidu svu kompleksnost i višeslojnost njihovih učenja, potrebno ih je sagledati i nešto detaljnije.

*Vilijam Edvards Deming (1900-1993).* Ovaj veliki američki matematičar i svestrani naučnik upravljačkoj strukturi organizacije nudi 14 pravila na putu ka

---

<sup>33</sup> Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, drugo dopunjeno izdanje, CIM centar, Mašinski fakultet Kragujevac, Kragujevac 2003, str. 142.

unapređenju, koja su, zajedno sa Juranovim principima, postali osnova nove filozofije prema kojoj je kvalitet ključni kriterijum diferenciranja konkurenata na tržištu, kao i glavni i nezaobilazni faktor uspjeha organizacije. Kada je riječ o Demingovim pravilima, treba reći da se ona mogu primijeniti bilo gdje, na male i velike organizacije, na uslužni i na proizvodni sektor, ili bilo gdje drugo. Da bi se kretale putevima uspjeha, Deming od organizacija zahtijeva sljedeće:<sup>34</sup>

1. Obezbijedite ciljnu motivisanost u svrhu razvoja proizvoda i usluga, sa namjerom da se postane konkurentski snažan.
2. Usvojite novu filozofiju. Više se ne može živjeti prihvatajući nivoe zakašnjenja, grešaka i tome slično. Naučite značaj sopstvene odgovornosti.
3. Eliminirajte zavisnost od masovne inspekcije. Zahtijevajte, umjesto toga, statistički dokaz da je kvalitet ugrađen.
4. Završite praksu izbora i vrednovanja isporučilaca samo na osnovu cijene.
5. Pronađite probleme. Na rukovodstvu je da stalno radi na sistemu.
6. Institucionalizujte moderne metode uvježbavanja na poslu.
7. Institucionalizujte moderne metode praćenja produktivnosti rada. Odgovornost predradnika za kvantitet mora se promijeniti u odgovornost za kvalitet.
8. Eliminirajte strah tako da svako može da radi efektivno, odnosno da pruži svoj maksimum.
9. Slomite barijere između odjeljenja.
10. Eliminirajte nemjerljive ciljeve i slogane koji od radnika traže nove nivoe produktivnosti bez objašnjenja kojim bi se metodama oni dostigli.
11. Eliminirajte radne standarde koji propisuju norme.
12. Slomite barijere koje stoje između najamnog radnika i njegovog prava da bude ponosan na svoj rad.
13. Institucionalizujte stabilan program usavršavanja i uvježbavanja.
14. Kreirajte strukturu u najvišem rukovodstvu koja će se svakodnevno brinuti o sprovođenju prethodnih 13 tačaka.

---

<sup>34</sup> Demingovih četrnaest načela menadžmenta čine osnovu za transformaciju američke industrije. Prihvatanje i sprovođenje u život ovih načela predstavljaju signal da je menadžment zainteresovan da opstane u poslu, da zaštiti investitore i radna mjesta. Ovaj sistem je formirao osnovu za podučavanje japanskog upravljačkog vrha sredinom prošlog vijeka.

W. E. Deming, *Kako izaći iz krize*, Grmeč – Privredni Pregled, Beograd 1996, str. 28–30.

Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kalitet*, str. 145–146.

U Americi je uvriježeno mišljenje, pisao je Deming, „da su kvalitet i produktivnost inkompatibilni: ne možete da imate oboje. Direktor fabrike će vam najčešće reći da je to pitanje ili-ili. Prema njegovom iskustvu, ukoliko bude forsirao kvalitet, podbaciće u proizvodnji. Ukoliko, pak, pogura produktivnost, štetiće na kvalitetu. Takvo je njegovo iskustvo jer ne shvata šta je kvalitet, niti kako da ga postigne”.<sup>35</sup> Kvalitet proizvodnom radniku znači, smatra Deming, „da ga njegov učinak zadovoljava i da ga čini ponosnim na postignutu kreativnost. Unapređenje kvaliteta preinačuje rasipanje radnog vremena ljudi i mašina u pravljenje dobrog proizvoda i pružanje bolje usluge. Rezultat toga je lančana reakcija – niži su troškovi, bolja je konkurentna pozicija, srećniji su ljudi na radnom mjestu i više je radnih mjesta”.<sup>36</sup>

Ne samo što su Japanci prvi uočili prednosti Demingove teorije i angažovali ga da je implementira u njihovoj zemlji sistemom obuke menadžera svojih kompanija, već su u znak priznanja za lični doprinos razvoju japanske privrede ustanovili i godišnju nagradu pod njegovim imenom.<sup>37</sup> U okviru Demingove nagrade ocjenjuje se deset komponenti: politika kompanije i politika kvaliteta, formalna struktura organizacije, obuka – obrazovanje zaposlenih, informacioni sistem, analize, sistem standardizacije, kontrola, osiguranje kvaliteta, efikasnost i dalji planovi razvoja sistema.

Demingovo učenje dugo se poistovjećivalo sa čuvenim PDCA ciklusom poboljšavanja kvaliteta. Ovdje, međutim, treba reći, da je PDCA ciklus poboljšavanja kvaliteta Deming bazirao na pristupu Voltera Endrjua Šuharta (*Walter Andrew Shewhart*), poznatog američkog fizičara, inženjera i statističara, koga mnogi smatraju ocem statističke kontrole kvaliteta.<sup>38</sup> Deming je, međutim, Šuhartov pristup poboljšavanja kvaliteta u značajnoj mjeri proširio i nadogradio.

---

<sup>35</sup> W. E. Deming, *Kako izaći iz krize*, str. 13–14.

<sup>36</sup> Isto.

<sup>37</sup> Osim Japanskog saveza naučnika i inženjera, odnosno *JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers)*, koji je u znak priznanja za lične zasluge inaugurisao godišnju Demingovu nagradu za doprinos kvalitetu i njegovom uticaju na proizvod – i vašingtonski ogranak Američkog udruženja statističara inaugurisao je 1980. godišnju Demingovu nagradu za unapređenje kvaliteta i produktivnosti. Deming je, inače, i u Japanu i u Americi dobio brojne i prestižne nagrade i priznanja.

<sup>38</sup> U svoje vrijeme, Volter Endrju Šuhart je već uveliko bio upoznat sa dostignućima naučnog upravljanja organizacijom. Industrija je bila pod uticajem teorije već pominjanog Frederika Tejlora, pronalazača podjele rada, koji je kontrolu kvaliteta smatrao relativno jednostavnim poslom, nezavisnim od poslova projektovanja i proizvodnje. Nasuprot tome, Šuhart je pokazao da svi ti poslovi stalno utiču jedni na druge, te da iz tog razloga tradicionalna kontrola kvaliteta nije mogla da poboljša kvalitet. Na osnovu proučavanja varijacija karakteristika proizvoda, on je zasnovao teoriju koja je omogućavala da se greške otklone utvrđivanjem njihovih uzroka. Jean-Marie Gogue, *Menadžment kvalitetom*, Treće izdanje, Vedes, Beograd 2008, str. 20.



Kada je 1950. godine Deming predavao svoju teoriju menadžmenta rukovodiocima japanske industrije, ciklus unapređenja kvaliteta objašnjavao je u tri etape (specifikacija, proizvodnja, kontrolisanje), koji je Šuhart postavio dvadeset godina ranije. Deming je, međutim, ubrzo prikazao i ciklus u četiri etape. Četvrta etapa se sastojala u donošenju izvršne odluke, od praktičnog značaja, poput izmjene specifikacije ili ponovnog započinjanja ciklusa na osnovu novog plana akcije. U japanskoj industriji, ovaj ciklus je poznat pod skraćenicom PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), što suštinski znači, *Planiraj – Sprovedi – Prouči – Poboljšaj*. Primijenjen na proizvodnju, to je Demingov ciklus.<sup>39</sup>

U standardima kvaliteta, Šuhart-Demingov PDCA ciklus, evoluirao je u opšte prihvaćeni pristup poboljšavanju.<sup>40</sup> Tako, na primjer, međunarodni standard ISO 9001:2015, koji koristi procesni pristup, uključuje ciklus *Planirajte – Uradite – Provjerite – Djelujte*, odnosno, *Plan – Do – Check – Act (PDCA)*. Ovaj pristup poboljšavanju je posebno važan jer omogućava organizaciji da se procesima adekvatno upravlja, da se prilike za poboljšavanje određuju i da se po njima djeluje. Za našu temu je od posebne važnosti i činjenica da ovaj standard eksplicitno naznačuje da se korišćenjem PDCA ciklusa, koji je primjenjiv na sve procese, uz sveukupni fokus na “razmišljanje zasnovano na riziku” (*Risk based thinking*), koje je usmjereno na sprječavanje neželjenih ishoda, može ostvariti menadžment procesima i sistemom kao cjelinom.<sup>41</sup>

Kada je riječ o poboljšavanjima procesa, ovdje treba reći da su i Deming i Juran smatrali da je više od dvije trećine problema vezanih za kvalitet rezultat propusta u sistemu rada procesa, a ne pojedinačnih grešaka. S toga, upravljanje ukupnim kvalitetom i pomjera naglasak sa pronalaženja grešaka, na ispitivanje i poboljšavanje procesa koji dopuštaju ili izazivaju greške. Sve to sa ciljem da se pojava problema u procesu, ako je moguće, trajno onemogućí, što je veoma kompleksan i dugoročan proces.

---

<sup>39</sup> Početkom 80-tih godina prošlog vijeka, kada je Deming započeo kampanju u SAD da bi reformisao zapadni menadžment, ovaj ciklus je prilagodio kulturi američkih organizacija, nazvavši ga PDSA (*Plan, Do, Study, Act*).

Isto, str. 47.

<sup>40</sup> Imajući u vidu da su standardi kvaliteta ne samo utkani u temelje ovog rada, nego su i njegovo “vezivno tkivo”, ovaj pristup poboljšavanju će u daljem tekstu biti označavan shodno međunarodnom standardu ISO 9001:2015, a to znači kao PDCA ciklus.

<sup>41</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 9, 13.

*Jozef Mozes Juran (1904-2008)*. Osnovu pristupa američkog naučnika rumunskog porijekla J. M. Jurana čine planiranje,<sup>42</sup> inoviranje i, posebno, stalno unapređivanje kvaliteta. Time je moguće ostvariti proizvode i usluge visokog nivoa kvaliteta. Sistemsko unapređenje nivoa kvaliteta proizvoda, procesa i sistema ovaj naučnik zasniva na, u svijetu kvaliteta poznatoj *Juranovoj trilogiji*, koja je i dobila ime po njenom tvorcu.

Juranove ideje su bliske Demingovim, ali on smatra da orijentacija ka kvalitetu može da se sprovede na isti način kao i ostale promjene unutar kompanije – koristeći postojeću organizacionu strukturu prilikom donošenja odluka. Unapređenjem kvaliteta otklanjaju se hronična „oboljenja” i sistemske greške. On Demingov ciklus razvija u spiralu poboljšavanja. Postavlja se novi nivo kvaliteta, a unapređenje se manifestuje, na primjer, nižim troškovima. Otklanjanjem pojedinačnih (sporadičnih i povremenih) grešaka popravljaju se kvalitet posmatranog procesa, ali zadržava stari nivo kvaliteta. Dakle, poboljšanje je nastupilo u granicama postojećeg standarda, zahvaljujući njegovom pristupu „otkrivanja i prevencije greške”, za razliku od „kontrole i inspekcije”.<sup>43</sup>

Polazeći od konstatacije da se kvalitet ugrađuje u proizvod u svim fazama, od istraživanja i razvoja, preko proizvodnje, pa sve do plasmana proizvoda na tržište, to je potrebno unutar organizacije (u cjelini i po pojedinim segmentima rada) ovladati kvalitetom. U tom smislu i rad na unapređenju kvaliteta, takođe, treba da je predmet posebne pažnje.

Juranovih 10 koraka na unapređenju kvaliteta su sljedeći:<sup>44</sup>

1. Izgradite svijest o potrebi i prilikama za poboljšanje.
2. Ustanovite ciljeve poboljšanja, odnosno unapređenja.
3. Organizujte da biste postigli ciljeve (ustanovite Savjet kvaliteta, identifikujte probleme, izaberite projekte, odredite timove, dodijelite sredstva).
4. Obezbijedite uvježbavanje.
5. Sprovedite projekte da biste riješili probleme.

---

<sup>42</sup> Planiranje kvaliteta Juran je definisao kao: a) aktivnost na utvrđivanju ciljeva kvaliteta, b) razvijanje proizvoda i procesa potrebnih za postizanje tog cilja. Ova definicija zasnovana je na realnosti koju je teško odvojeno planirati. Juran je tvrdio da je moguće planirati tek onda pošto se utvrdi cilj.

J. M. Juran, *Oblikovanjem do kvaliteta*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd 1997, str. 33.

<sup>43</sup> Pol R. Smit, *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd 2002, str. 482–483.

<sup>44</sup> Milan J. Perović, *Menadžment, informatika kvalitet*, str. 142–144.

6. Izvještavajte o progresu.
7. Prepoznajte rezultate.
8. Saopštite rezultate.
9. Čuvajte rezultate.
10. Održavajte snagu čineći unapređenja sistema i procesa u organizaciji, „korak po korak”.

Osim navedenog, treba reći da je Juran bio ubijeđen da su rukovodstva organizacija i sistem upravljanja odgovorni za produktivnost i kvalitet. Dalja iskustva u razvoju upravljanja kvalitetom pokazala su da je u ovoj svojoj tvrdnji uveliko bio u pravu.

*Armand Valin Fajgenbaum (1922-2014).* Pojam *Total Quality Control*, koji je američki naučnik Armand Valin Fajgenbaum ozvaničio još 1961. godine istoimenim naslovom svoje knjige, suštinski znači upravljanje ukupnim kvalitetom, pokretano izvrsnošću umjesto brojem defekata.<sup>45</sup> Njegovo učenje se zasniva na integraciji sistema ljudi – mašine – informacije, da bi se kvalitet kontrolisao na efikasan i ekonomičan način i da bi se postiglo potpuno zadovoljenje zahtjeva kupaca.

Fajgenbaum smatra da postoje dva ključna zahtjeva za uspostavljanje kvaliteta kao poslovne strategije. Prvi zahtjev je da obezbjeđenje zadovoljstva korisnika mora da ima centralno mjesto, a drugi, da ciljevi kvalitet/troškovi moraju da vode cio sistem totalnog kvaliteta.

Fajgenbaum je posebnu pažnju poklonio kvalitetu u proizvodnji, shvatajući ga u suštinskom značenju kao niz promjena na širokom frontu, od faze projektovanja do isporuke proizvoda. Japanci su ovaj pristup proširili na upravljanje kvalitetom na nivou organizacije, uključujući i spoljne partnere – dobavljače i kupce.

Fajgenbaum, koji je rođen znatno poslije Deminga i Jurana, zastupao je njihove stavove (kao i stavove Krozbija) o timskom radu i kvalitetu kao proizvodu timskog rada. Fajgenbaum je smatrao da kupac definiše kvalitet, a bio je istrajan i na stanovištu da se kvalitet stvara u lancu, od isporučioaca do kupca.<sup>46</sup> Imajući u vidu da je osim vrhunskog stručnog i naučnog angažmana, Fajgenbaum čitavu jednu deceniju (između 1958. i 1968. godine) bio i izvršni direktor *General Electrica*, jedne od najvećih

---

<sup>45</sup> O ovome opširnije vidjeti: Armand Vallin Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw-Hill Book Company, Tokyo 1961.

<sup>46</sup> Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, str. 147.

američkih i svjetskih kompanija, činilo ga je izuzetno kompetentnim u sagledavanju problematike kvaliteta i u teorijskoj i u praktičnoj ravni.

*Filip B. Krozbi (1926 - 2001).* Najvažniji elementi prilaza američkog naučnika Filipa B. Krozbija podrazumijevaju da se pod pojmom kvalitet misli na „saglasnost sa zahtjevima”, a ne na dobar ili loš kvalitet, da osnovu sistema kvaliteta čine „preventivne aktivnosti” a ne ocjena, da se standardi rada zasnivaju na principu „nula grešaka” a ne da je to „dovoljno blizu“, te da je mjera kvaliteta „cijena neusaglašenosti” a ne indeksi kvaliteta.

Upravljačkoj strukturi organizacije Krozbi, kao i Deming, nudi svojih 14 koraka unapređenja:<sup>47</sup>

1. Uvjerite se da je rukovodeća struktura posvećena kvalitetu.
2. Oformite timove za unapređenje kvaliteta sa predstavnicima iz svih organizacionih djelova.
3. Odredite gdje su tekući i potencijalni problemi kvaliteta.
4. Izračunajte trošak kvaliteta i objasnite njegovo korišćenje kao alat za upravljanje.
5. Podignite svijest o kvalitetu i brigu o kvalitetu svih zaposlenih.
6. Preduzmite akcije za rješavanje problema identifikovanih u prethodnim koracima.
7. Ustanovite komitet za program nula grešaka.
8. Uvježbajte kontrolore da aktivno sprovedu svoje zadatke u programu unapređenja kvaliteta.
9. Ustanovite „dan nula grešaka” da biste omogućili da svi zaposleni primijete da je došlo do unapređenja.
10. Podstičite pojedince da ustanove ciljeve unapređenja, kako svoje tako i svoje grupe.
11. Podstičite zaposlene da upravljačkoj strukturi prenose informacije o preprekama sa kojima se susreću u postizanju ciljeva unapređenja.
12. Primijetite i pohvalite one koji učestvuju na programima unapređenja.
13. Ustanovite savjete kvaliteta da bi se komuniciralo na regularnoj osnovi.

---

<sup>47</sup> Isto, str. 146–147.

14. Ponovo sve uradite da biste istakli činjenicu da se proces unapređenja nikad ne završava.

Probleme upravljanja kvalitetom, Filip B. Krozbi je posmatrao i u „filozofskoj“ ravni. Smatrao je da problem upravljanja kvalitetom ne proizilazi iz onoga što ljudi ne znaju, nego je problem u onome što oni misle da znaju – a ne znaju. Nastojao je i da promoviše novi koncept kvaliteta, kao poslednju priliku za postizanje konkurentnosti i ostvarenje profita, na pošteniji način nego što je to slučaj u današnjem svijetu.

Na kraju ovog kratkog podsjećanja na učenje utemeljivača menadžmenta kvalitetom, treba pomenuti i japanske stvaraoce, među kojima se posebno izdvajaju Šigeo Šingo (新郷重雄 *Shigeo Shingo*, 1909 – 1990), Kaori Išikava (石川 馨, *Kaoru Ishikawa* 1915-1989) i Geniči Tagučići (田口 玄, *Genichi Taguchi*, 1924-2012), koji su na osnovama njihovog učenja razvili novi koncept kvaliteta i ostavili dubok trag u istoriji ove veoma značajne naučne oblasti i sveukupnog društvenog života.

### 3. Filozofija upravljanja ukupnim kvalitetom

Prije nego što sagledamo najvažnije aspekte upravljanja ukupnim kvalitetom, neophodno je da pojmovno definišemo i samu riječ „kvalitet“. Pojam „kvalitet“ potiče od latinske riječi *qualitas*, čije je osnovno značenje – svojstvo, osobina, vrijednost... Rijetko koja stvar ili pojava, međutim, ima samo jedno svojstvo, osobinu ili vrijednost, a da li ima ili nema kvalitet može se saznati tek onda kada skup njihovih svojstava uporedimo sa zahtjevima.

Opšteprihvaćena, nesporna, ali i jedna od najkraćih definicija kvaliteta glasi: „Kvalitet je zadovoljstvo kupaca”.<sup>48</sup> Mnogi vodeći istraživači smatraju da je kvalitet ono što korisnici misle da jeste kvalitet. Tako na primjer, poznati američki istraživač Džon M. Keli (*John M. Kelly*), autor knjige *Upravljanje ukupnim kvalitetom (Total Quality Management)*, smatra da ne postoji jedna definicija kvaliteta i „nikada je ne može ni biti”. Razlog je u tome što je sav kvalitet u suštini „viđenje kvaliteta”, te što god korisnik vidi kao kvalitet – „jeste kvalitet”.<sup>49</sup>

U međunarodnom standardu ISO 9000:2015, kvalitet je definisan kao “nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika entiteta ispunjava zahtjeve”.<sup>50</sup> U ovom standardu se naglašava da jedna organizacija usredsređena na kvalitet promoviše kulturu koja “rezultira ponašanjem, stavovima, aktivnostima i procesima koji pružaju vrijednost kroz ispunjavanje potreba i očekivanja korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih strana”. Osim toga, ovaj standard ukazuje da su kvalitet proizvoda i usluga jedne organizacije određeni “sposobnošću da se zadovolje korisnici i predviđenim i nepredviđenim uticajem na relevantne zainteresovane strane”.<sup>51</sup>

Pošto je kvalitet, uopšteno govoreći, ono što korisnici smatraju da jeste kvalitet, postavlja se pitanje kojim pristupom menadžmentu i na koji način se njime može uspješno upravljati? U teoriji i praksi upravljanja postoji više pristupa koji na

---

<sup>48</sup> J. M. Juran, Frank M. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete, Od razvoja proizvoda do upotrebe*, treće izdanje, pripremio Frank M. Gryna, Mate d. o. o, Zagreb 1999, str. 3.

<sup>49</sup> John M. Kelly, *Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management)*, str. 19.

<sup>50</sup> U istom standardu se pojašnjava da se termin “kvalitet” može koristiti sa pridjevima kao što su “nedovoljan, dobar ili odličan”. U ovom standardu, riječ „svojstven“, za razliku od “pridodat”, znači da “stvarno postoji u entitetu”.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 43.

<sup>51</sup> Prema ovom međunarodnom standardu, kvalitet proizvoda i usluga uključuje ne samo njihove predviđene funkcije i performanse, već i njihovu doživljenu vrijednost i korist za korisnika.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 11.

djelotvoran način mogu odgovoriti tom zadatku, ali se među njima posebno izdvaja *upravljanje ukupnim kvalitetom*. Ovaj pristup, koga je kao inicijalni pojam (*TQC*) još početkom šeste decenije prošlog vijeka prvi upotrijebio Armand Fajgenbaum, nametnuo se kao paradigma uspješnog upravljanja, primjenljiv za sve ljude i sve vrste organizacija.<sup>52</sup>

U našoj literaturi *Total Quality Management* se prevodi kao upravljanje ukupnim kvalitetom, upravljanje totalnim kvalitetom, ili, totalno upravljanje kvalitetom.<sup>53</sup> Shodno duhu našeg jezika, prevod koji mu najadekvatnije odgovara jeste *upravljanje ukupnim kvalitetom*, što je opredijelilo i sami naslov ovog rada.<sup>54</sup> Ipak, lako je uočiti, da svi navedeni prevodi, suštinski, imaju isto značenje. Odgovarajući jednom prilikom na pitanje, na šta se odnosi pojam totalni (ukupni), na kvalitet ili na upravljanje, Fajgenbaum je odgovorio – na oboje.<sup>55</sup>

Moć upravljanja ukupnim kvalitetom se upravo najviše i ogleda u njegovoj sveobuhvatnosti, koja se odnosi i na ukupno upravljanje, i na učešće svih u takvom upravljanju, i na sve aspekte kvaliteta. Ogromna energija koja se crpi iz te ukupnosti, garancija je opstanka, razvoja i uspješnosti. Moć upravljanja ukupnim kvalitetom ogleda se i u tome što naznačava put kojim se i u stabilnim i u kriznim uslovima, na stručan i naučan način, primjenom određenih metoda i tehnika, stalnim poboljšavanjem i uz učešće svih zaposlenih, može doći do modela koji omogućava ostvarivanje održivog uspjeha organizacija.

Upravljanje ukupnim kvalitetom je filozofija menadžmenta iz koje se razvijaju programi rada usmjereni na stalne promjene poslovnih procesa, u cilju unapređenja kvaliteta proizvoda i usluga, mjerenih prema potrebama korisnika. To je sistem aktivnosti usmjeren na zadovoljstvo kupca, osposobljenost zaposlenih, veći ukupni prihod i niže troškove.<sup>56</sup>

Kada se sagledaju ključne karakteristike upravljanja ukupnim kvalitetom, moglo bi se reći da je riječ o svojevrsnoj filozofiji menadžmenta, načinu života i razmišljanja

---

<sup>52</sup> O ovome opširnije: Radoica Luburić, *Total Quality Management as a Paradigm of Business Success*, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2014, 3(1), p. 59-80.

<sup>53</sup> U Japanu se upotrebljavaju izrazi *Total Quality Control (TQC)* i *Company Wide Quality Control (CWQC)*, ali i oni imaju gotovo identično značenje kao i *TQM*.

<sup>54</sup> U ovom radu koristi se pojam upravljanje ukupnim kvalitetom, osim u slučajevima kada se zbog preglednosti teksta, tabela, slika i grafikona upotrebljava uobičajeni i opštepoznati akronim *TQM*.

<sup>55</sup> Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, str. 140–142.

<sup>56</sup> J. M. Juran, Frank M. Gryna, *Planiranje i analiza kvalitete*, str. 12–13.

usmjerenom na korisnike i druge zainteresovane strane. Upravljanje ukupnim kvalitetom je prevashodno zasnovano na ljudima i sveopštem dobru, na vrlinama rada i društvenoj odgovornosti, na procesnom pristupu i stalnim poboljšavanjima, kao i na najboljim iskustvima iz teorije i prakse upravljanja.

Upravljanje ukupnim kvalitetom podrazumijeva timski rad i timsko liderstvo, kao komponente koje imaju posebnu vrijednost, jer kreiraju novi način ponašanja, odnosa i rada. Kultura kvaliteta i kultura rizika, takođe, imaju veoma važnu, prije svega pokretačku, a u značajnoj mjeri i opredjeljujuću ulogu u razvoju upravljanja ukupnim kvalitetom.

Upravljanje ukupnim kvalitetom je sistem koji je početno bio i zamišljen tako da realizuje *Kaizen*, japansku poslovnu filozofiju koja obuhvata tri osnovna principa.<sup>57</sup> ljudski resursi su najznačajniji kapital organizacije, procesi se moraju razvijati postepenim poboljšavanjima umjesto radikalnom promjenom i, poboljšavanja se moraju zasnivati na kvantitativnoj procjeni rezultata različitih procesa.

Upravljanje ukupnim kvalitetom je u Japanu, inače, oduvijek bilo više filozofija nego formalan proces, jer je filozofija *Kaizena* u ovoj zemlji utkana u gotovo svaku ljudsku djelatnost. Kao što je istakao japanski naučnik Masaki Imai (*Masaaki Imai*), autor brojnih knjiga o *Kaizen* filozofiji, kada se primijeni na radno mjesto, *Kaizen* znači stalno poboljšavanje koje obuhvata sve – i menadžere i zaposlene podjednako.<sup>58</sup> *Kaizen* je, nerijetko, preveden i kao „brušenje”, proces kojim se grubi dijamant postepeno glača u dragulj visokog kvaliteta. U japanskoj kulturi ideja brušenja je naročito značajna, shodno staroj mudrosti da je i „dragom kamenu potrebna ruka vještog majstora”.<sup>59</sup>

Osim najboljih karakteristika dosadašnjih pristupa menadžmentu, proces upravljanja ukupnim kvalitetom se zasniva, na stalnim poboljšavanjima organizacije u

---

<sup>57</sup> Tim Hindl, *Menadžment*, str. 89.

<sup>58</sup> O filozofiji *Kaizena* opširnije vidjeti:

Masaaki Imai, *Kaizen: the Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York 1989.

Masaaki Imai, *Gemba Kaizen*, McGraw-Hill, New York and London 1997.

<sup>59</sup> Kada je tokom posljednje decenije prošlog vijeka japanska industrija počela da zaostaje a mnoga poznata imena ulazila u finansijske probleme, bilo je jasno da brzina promjena nužno iziskuje potrebu i bržeg „mijenjanja” organizacija kako bi ugrabile priliku koju im pruža elektronska trgovina i ostali izumi u informacionoj tehnologiji. Nije bilo lako uklopiti čvrstu odlučnost koju sa sobom nosi *Kaizen* u takvo digitalno okruženje. Postupnost *kaizena* i brzina promjena u informatičkoj tehnologiji u mnogim oblastima su se našle u dinamičkom neskladu, što je zahtijevalo obostrano prilagođavanje novom duhu vremena.

Tim Hindl, *Menadžment*, str. 88–89.



malim koracima (postepene i evolutivne promjene, uz uključivanje svih zaposlenih). Iskustva mnogobrojnih kompanija širom svijeta pokazuju da je riječ o suštinskom koraku naprijed u poslovanju i povratku nekim od temeljnih ideja u menadžmentu.<sup>60</sup>

Brojne su univerzalne vrijednosti koje su utemeljene ili koje su karakteristike upravljanja ukupnim kvalitetom, kao što su: filozofija, način života i razmišljanja, predanost, uzajamno povjerenje i poštovanje, spremnost na promjene, liderstvo, timski rad, kultura kvaliteta, kultura rizika, procesni pristup, uključivanje svih zaposlenih, zadovoljstvo korisnika i drugih zainteresovanih strana, vrhunski kvalitet, poslovanje bez grešaka, osjećaj za vrijeme, društvena odgovornost i drugo.

Filozofija upravljanja ukupnim kvalitetom bazirana je na znanjima, na principima i dostignućima sistema menadžmenta kvalitetom. Stalnim poboljšavanjima sistema menadžmenta i uključivanjem svih zaposlenih i relevantnih zainteresovanih strana postupno se savladavaju etape na putu dostizanja upravljanja ukupnim kvalitetom. Primjenom metoda i tehnika poboljšavanja radnih procesa i osposobljavanjem svih zaposlenih, omogućava se stvaranje uslova da se niži nivoi kvaliteta izdignu na viši i tako dovedu na približno isti, ili, ujednačen nivo upravljačkih sposobnosti. Na taj način povećavaju se konzistentnost, mobilnost i stepen povezanosti funkcija, što omogućava uspješne primjene raznih metoda i postupaka unapređenja procesa.

Projektovanje sistema menadžmenta kvalitetom organizacije, kao i način uspostavljanja programa upravljanja, zavisi od konteksta organizacije i promjena tog konteksta. Kontekst u kome današnje organizacije funkcionišu karakterišu ubrzane promjene, globalizacija tržišta i isticanje znanja kao jednog od ključnih faktora razvoja. Organizacije uspješno implementiraju kvalitet samo kada ga prihvate kao njenu promjenu. Kvalitet je stalni proces promjena organizacije, ali ne i bilo kakvih promjena. To je posebni skup promjena koji omogućava da organizacija bude sposobna da uči o željama potrošača, bile one izražene ili ne.<sup>61</sup>

Kvalitet, sam po sebi, predstavlja organizaciono učenje korisnikovih želja i načina za njihovu implementaciju. To je specifična vrsta učenja. Samo promjene koje u takvo stanje dovedu ne samo sve djelove i nivoe organizacije, već i sve njene partnere,

---

<sup>60</sup> O ovome opširnije vidjeti: Radoica Luburić, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, drugo izdanje, HESPERIAedu, Beograd 2010, str. 26-29.

<sup>61</sup> Leon G. Schiffman & Leslie Lazar Kanuk, *Ponašanje potrošača*, Mate d. o. o, Zagreb 2004, str. 160–161.

dovešće i do ukupnog kvaliteta. Mnoge organizacije, međutim, primjenu načela upravljanja ukupnim kvalitetom prvashodno vide kao koncept za uspješnije upravljanje operacijama, pa tek onda kao sveukupni okvir za unapređenje. Upravljanje ukupnim kvalitetom je u svojoj biti, međutim, dinamički i sinergijski skup principa i ideja za dobru menadžersku praksu, za kvalitetniji način života, za evolutivnu promjenu okoštale svijesti i ponašanja i nadasve, kulture i razmišljanja.<sup>62</sup>

Upravljanje ukupnim kvalitetom podrazumijeva sistemsku perspektivu i uključuje promjene u svim procesima i funkcijama u organizaciji, a sve u cilju zadovoljenja potreba korisnika. Zadovoljstvo korisnika se može okarakterisati kao “mišljenje korisnika o stepenu do kojeg su ispunjena njegova očekivanja”.<sup>63</sup> U praksi se, međutim, može desiti da očekivanja korisnika nijesu poznata organizaciji ili nekom licu sve dok se proizvod ili usluga ne isporuče. Stoga, može biti neophodno da se za postizanje visokog zadovoljstva korisnika ispune njegova očekivanja čak i onda kada ona nijesu navedena, opšte podrazumijevana, niti obavezna. Prigovori korisnika uobičajen su indikator njegovog niskog stepena zadovoljstva, mada odsustvo prigovora nužno ne podrazumijeva da se radi o visokom stepenu njegovog zadovoljstva. Šta više, čak i onda kada se sa korisnikom postigne dogovor o njegovim zahtjevima i kada su ti zahtjevi ispunjeni, to nužno ne znači da je osiguran visok stepen njegovog zadovoljstva.<sup>64</sup>

Piter Draker (*Peter Ferdinand Drucker*)<sup>65</sup>, jedan od vodećih naučnika iz oblasti savremenog menadžmenta, u svojim radovima je često ukazivao da je temeljna svrha svakog poslovnog poduhvata stvaranje korisnika, a ne proizvodnja proizvoda, ne pružanje usluga, ne stvaranje dobiti! Korisnik se nalazi na prvom mjestu, pa se i sam

---

<sup>62</sup> Milan J. Perović, Zdravko Krivokapić, *Sistem menadžmenta kvalitetom hotela*, Fakultet za turizam i hotelijerstvo Kotor – Mašinski fakultet, Centar za kvalitet Podgorica, Kotor 2006, str. 141–142.

<sup>63</sup> Kada je u pitanju zadovoljstvo korisnika, organizacija mora da prati informacije koje se odnose na njegovu percepciju o tome u kojoj mjeri su mu ispunjeni zahtjevi. Organizacija mora i da pribavlja informacije o stavovima i mišljenju korisnika o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama. Ovo nije posao koji treba tek tako da se odradi, već posao u kome organizacija mora da utvrdi adekvatne metode za dobijanje i korišćenje ovih informacija.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 57.

<sup>64</sup> Korisnici igraju značajnu ulogu u definisanju ulaznih zahtjeva koje organizacija treba da ispuni u svim fazama svog sistema menadžmenta kvalitetom. Dodatno, potrebe i očekivanja drugih relevantnih zainteresovanih strana takođe mogu igrati ulogu u definisanju tih zahtjeva. Praćenje zadovoljstva korisnika zahtijeva vrednovanje informacija o percepciji korisnika o tome da li je organizacija ispunila ove zahtjeve.

Isto.

<sup>65</sup> Piter Draker (1909-2005), porijeklom Austrijanac, korifej je američkog i otac savremenog menadžmenta, najuticajniji mislilac u drugoj polovini XX vijeka i utemeljivač škole menadžmenta koja nosi njegovo ime.

kvalitet proizvoda i usluga definiše ne iz tehničkog već iz ugla potrošača. Uvijek treba imati na umu da su korisnici glavni ocjenjivači kvaliteta, da njih treba zadovoljiti i da se njima moramo okrenuti. Kako to izgleda u praksi, pokazuje i jedna japanska prodavnica koja svojim kupcima olakšava čekanje u redu za parking tako što im dijeli peškire (tople zimi, a hladne ljeti).<sup>66</sup>

Vrlo važan elemenat upravljanja ukupnim kvalitetom jeste participacija zaposlenih i njihov doprinos rješavanju problema i unapređenju procesa. Znanje, energija i pristup zaposlenih su nezamjenljivi u unapređenju kvaliteta organizacije. Zato se za njihovo jačanje istražuju veoma važne komponente uspjeha, kao što su participacija, motivacija, osnaživanje zaposlenih, timski rad, komunikacija i demokratija na radnom mjestu.

Iako upravljanje ukupnim kvalitetom u današnje vrijeme crpi ideje i znanja iz svih društvenih oblasti, u ranijem periodu je najveći broj istraživača, autora i stručnjaka za ovu problematiku bio iz domena tehničkih nauka, uglavnom, inženjerskih struka. To je i razumljivo kada se ima u vidu da su najčešći „vidljivi” rezultati unapređivanja procesa tehničke prirode. U novije vrijeme, međutim, upravljanje ukupnim kvalitetom sve više se oslanja i na ostala multidisciplinarna znanja organizacionog ponašanja kako bi se procesi participacije, motivacije, timskog rada i učenja, sproveli što efektivnije i efikasnije.

Upravljanje ukupnim kvalitetom nije koncept radikalnih ili revolucionarnih promjena.<sup>67</sup> Neki teoretičari, a danas im se pridružuju i mnogi ljudi iz prakse, međutim, smatraju da procesima upravljanja ukupnim kvalitetom i poboljšavanjima u malim koracima treba dodati i reinženjering kao proces prelomnih promjena. Pri tome, jedni to posmatraju kao dva odvojena procesa, dok drugi tvrde da organizacija ne može stalno napredovati samo poboljšavanjima „korak po korak“, nego da mora uvoditi i reinženjering. Ova druga grupa teoretičara tvrdi da treba inovirati (uvoditi nešto novo), onda unapređivati, pa opet inovirati, pa unapređivati i tako redom, a to se odnosi ne

---

<sup>66</sup> Pol R. Smit, *Marketinške komunikacije*, str. 489.

<sup>67</sup> Japanska poslovna filozofija *Kaizen* upravo i znači – postepeno, svakodnevno, kontinualno unapređivanje u malim koracima.  
Tim Hindl, *Menadžment*, str. 89.

samo na procese, nego i na proizvode, tržište i na ukupno poslovanje.<sup>68</sup>

Pristup teoretičara koji promišljaju da organizacija ne može stalno napredovati samo kroz unapređenja, nego da mora uvoditi i reinženjering, zasniva se na pretpostavci da su upravljanje ukupnim kvalitetom i reinženjering, dva pristupa koja suštinski vode istom cilju. Kada se sprovodi reinženjering „cilj je dostići zahtjeve TQM-a”. Dakle, „reinženjering je u funkciji TQM-a”.<sup>69</sup>

Na osnovu velikog iskustva sa reinženjeringom, koji je bio jedan od najvažnijih koncepata američkog ekonomskog preporoda devedesetih godina prošlog vijeka, ugledni američki naučnici Majkl Hamer (*Michael Hammer*) i Džejms Čempi (*James Champy*),<sup>70</sup> autori poznate knjige *Reinženjering kompanije*, na pitanje, koja je razlika između reinženjeringa i *TQM-a*, odgovorili su sljedeće: „Reinženjering i TQM nijesu identični niti su u suprotnosti; oni se nadopunjuju. (...) Reinženjering je brzi proces, dok je TQM nešto sporiji. Reinženjering stvara radikalne, dramatične promjene; TQM se razvija postepeno. (...) TQM treba koristiti za fino namještanje procesa kompanije između periodičnih zamjena procesa koje se mogu postići samo reinženjeringom...”<sup>71</sup>

Profesor Hubert Rampersad (*Hubert K. Rampersad*), jedan od vodećih američkih eksperata u oblastima upravljanja kvalitetom, ličnog brendiranja i liderstva nedvojbeno tvrdi: „Iskustvo pokazuje da stalna pažnja na TQM za posljedicu ima kvalitativno bolje proizvode i usluge, organizacionu kulturu koja je više fokusirana na klijente, smanjenu

---

<sup>68</sup> Kada je riječ o *poslovnom reinženjeringu*, on se odnosi na radikalno unapređenje ukupnog poslovnog sistema: stila menadžmenta, organizacione strukture, strategije marketinga, proizvodnje i usluga, upravljanja zaposlenima, koncepta obračuna i informacionog sistema kao globalne strategije. Biznis poslovni reinženjering se odnosi na reinženjering poslovnog procesa kompanije i jedan je od aspekta biznis reinženjeringa. Totalni reinženjering je sinonim za globalni reinženjering ili reinženjering orijentisan ka totalnom kvalitetu.

Milan J. Perović, Zdravko Krivokapić, *Menadžment kvalitetom usluga*, Pobjeda a. d, Podgorica 2007, str. 343–346.

<sup>69</sup> U priručniku američke nagrade za kvalitet „Malkom Boldridž” navodi se da „postizanje najvišeg nivoa efikasnosti zahtijeva dobro odabran pristup stalnom unapređenju, pri čemu se izraz *stalno unapređenje* odnosi na rastuće i na prodorno unapređenje”, koje se ovdje poistovjećuje sa reinženjeringom.

*Isto*, 345–346, 352.

<sup>70</sup> Časopis *Business Week* je dr Majkla Hamera, univerzitetskog profesora informatike, svrstao među četiri najistaknutija mislioca u menadžmentu tokom devedesetih godina XX vijeka. Džejms Čempi je jedan od vodećih svjetskih praktičara reinženjeringa, a sarađuje sa najvećim kompanijama na ponovnom osmišljavanju njihovih operacija za digitalno doba. Čempi je, inače, i autor poznate knjige *Reengineering Management*.

<sup>71</sup> Michael Hammer, James Champy, *Reinženjering tvrtke, Manifest za poslovnu revoluciju*, Ažurirano i revidirano s novim predgovorom autora, Mate d. o. o, Zagreb 2004, str. 235.

varijabilnost u procesima, veće zadovoljstvo klijenata i poboljšanu konkurentsku prednost“.<sup>72</sup>

Uspjeh na duže staze, međutim, biće rezervisan samo za one koji budu znali i umjeli da predvide dalja globalna dešavanja, ali i buduće potrebe korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih strana, ne posustajući u stalnim poboljšavanjima na svim poljima života i rada. Stalna poboljšavanja se moraju nastaviti iz mnogo razloga, ali su oni koje diktiraju konkurencija i korisnici, presudno važni.<sup>73</sup> Ako se u pogledu kvaliteta organizacije ne budu kretale naprijed, ubrzo će u odnosu na konkurenciju početi da idu unazad. Jedini odgovor na to su stalna poboljšavanja i usmjerenost prema korisnicima čije se potrebe mijenjaju, tako da za stalna poboljšavanja nije dovoljno samo praćenje, nego i predviđanje njihovih zahtjeva. Ove uslove, na duži rok, nije lako ispunjavati, pa zato oni spadaju ne samo u najvažnije nego i u kritične faktore upravljanja ukupnim kvalitetom.

---

<sup>72</sup> Hubert K. Rampersad, *Total Quality Management, An Executive Guide to Continuous Improvement*, Springer, Berlin – Heidelberg 2010, p.1.

<sup>73</sup> O ovome opširnije vidjeti: Slavko Arsovski, *Kvalitetom do profita*, CIM centar, Mašinski fakultet Kragujevac, Kragujevac 1998.

## II PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETOM I BENEFITI NJIHOVE PRIMJENE U CENTRALNIM BANKAMA

## 1. Principi menadžmenta kvalitetom kao vodilja uspješnog upravljanja

Kvalitet posebno doprinosi uspješnosti organizacije kad je uspostavljen kao sistem menadžmenta kvalitetom (Quality management system / QMS).<sup>74</sup> Uređen serijom međunarodnih standarda, ovaj sistem je postao generator razvoja i drugih standarda menadžmenta. Međunarodnim standardima iz 2015. godine, sistem menadžmenta kvalitetom se uspostavlja poštovanjem sedam principa menadžmenta: *usredsređenost na korisnika, liderstvo, angažovanje ljudi, procesni pristup, poboljšavanje, donošenje odluke na osnovu činjenica, i, menadžment međusobnim odnosima*.<sup>75</sup> Prihvatanjem i uspostavljanjem ovih principa, sistem menadžmenta kvalitetom evoluirao u kvalitet sistema menadžmenta, što je u i fokusu ovog istraživanja.

---

<sup>74</sup> Prema međunarodnom standardu, sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), čine aktivnosti kojima organizacija identifikuje svoje ciljeve i utvrđuje procese i resurse koji se zahtijevaju da bi se ostvarili željeni rezultati. Ovaj sistem upravlja međusobno djelujućim procesima i resursima koji se zahtijevaju da bi se pružila vrijednost i realizovali rezultati za relevantne zainteresovane strane. Sistem menadžmenta kvalitetom takođe omogućava najvišem rukovodstvu da optimizuje korišćenje resursa uzimajući u obzir dugoročne i kratkoročne posljedice svojih odluka. On pruža i načine za identifikovanje mjera koje se bave predviđenim i nepredviđenim posljedicama u obezbjeđivanju proizvoda i usluga.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 11.

<sup>75</sup> U međunarodnom standardu ISO 9000:2015, za svih sedam principa menadžmenta kvalitetom data je „izjava” koja ih opisuje ponaosob, „obrazloženje” kojim se objašnjava zašto organizacija treba da se bavi tim principom, „ključne koristi” koje im se pripisuju, kao i „moguće mjere” koje organizacija može da preduzme u njihovoj primjeni.

ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 7.



Slika 2. Prikaz sedam principa menadžmenta kvalitetom  
baziran na međunarodnom standardu ISO 9000:2015

(Izvor: Radoica Luburić, *Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 4(3), p. 94.)

Kao što je prikazano na Slici 2, u mreži principa se uspostavlja policentrični sistem gdje je jednom u centru usredsređenost na korisnika, drugi put je to liderstvo, treći – angažovanje ljudi, četvrti – procesni pristup, peti – poboljšavanje, šesti – donošenje odluke na osnovu činjenica i sedmi put u centru se nalazi menadžment međusobnim odnosima.<sup>76</sup> Kao konzistentan mrežni sistem, svi navedeni principi su i pojedinačno i ukupno veoma bitni za uspjeh menadžmenta, a punu efektivnost i efikasnost postižu

<sup>76</sup> Kada je riječ o principima menadžmenta kvalitetom, ključna razlika u odnosu na prethodna izdanja standarda jeste što novi standardi nijesu posebno istakli princip „Sistemski pristup menadžmentu“, smatrajući da je on obuhvaćen procesnim pristupom, kao i ostalim principima menadžmenta kvalitetom. Ali, ne i samo to. Postoji određena razlika i u principima koji su ranije označavani kao „Stalna poboljšavanja“ i „Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima“, a koji su novim standardima definisani kao „Poboljšavanje“ i „Menadžment međusobnim odnosima“. U nastavku teksta se svi ovi principi analiziraju pojedinačno, u svom izvornom obliku, ali i u kontekstu benefita koje njihova primjena pruža centralnim bankama.



samo kada djeluju zajednički, a to znači skladno, sinhrono i sinergijski. Svaki od ovih principa u određenom kontekstu može biti ključni, što prije svega zavisi od vrste procesa. Nepoštovanjem samo jednog principa i njemu odgovarajućih zahtjeva ugrožava se ukupni sistem menadžmenta.<sup>77</sup>

U cilju stalnog poboljšavanja svojih performansi i ostvarivanja održivog uspjeha, centralnim banakama se pruža realna mogućnost da na efektivan i efikasan način koriste ove principe menadžmenta kvalitetom, u čemu najviše rukovodstvo ima i najveću odgovornost. Ovdje su uključeni i novi pojmovi iz standarda, kao što su “kontekst” i “razmišljanje zasnovano na riziku”, koji značajno “ojačavaju” principe menadžmenta kvalitetom i doprinose efektivnijem i efikasnijem ostvarivanju održivog uspjeha.<sup>78</sup>

Širok je spektar primjene principa menadžmenta kvalitetom u centralnim bankama. No, prvo da vidimo šta savremene centralne banke rade i kako se definišu, jer nam to može olakšati identifikovanje potencijalnih polja primjene ovih principa. Brojne su funkcije koje obavljaju savremene centralne banke, a kao najznačajnije mogu se navesti emisija novca, regulisanje kredita, kamatnih stopa i deviznog kursa, supervizija, zajmodavac u krajnjoj instanci, upravljanje deviznim rezervama, držanje depozita banaka i drugih centralnih banaka, vođenje monetarne i platno bilansne statistike, istraživanje i statistika, platni promet, regulatorna funkcija (donošenje pravnih propisa), kao i uloga fiskalnog agenta.<sup>79</sup>

Kao što postoji veliki broj funkcija koje obavljaju savremene centralne banke, postoji i veliki broj njenih definicija. Međunarodni monetarni fond (*International Monetary Fund / IMF*), centralnu banku definiše kao nacionalnu finansijsku instituciju koja sprovodi kontrolu nad ključnim aspektima finansijskog sistema i koja obavlja aktivnosti poput: emitovanja valute, upravljanja deviznim rezervama, obavljanja transakcija sa Međunarodnim monetarnim fondom i obezbjeđivanje kredita ostalim depozitarnim korporacijama. U širem smislu, pod pojmom centralne banke *Međunarodni monetarni fond* tretira i valutni odbor, kao i vladine agencije koje su posebne institucije, a obavljaju aktivnosti centralne banke (ovaj tip centralne banke

---

<sup>77</sup> Za više detalja vidjeti: Milan J. Perović, Zdravko Krivokapić, *Menadžment kvalitetom usluga*, str. 93.

<sup>78</sup> O ovome opširnije vidjeti: Radoica Luburić, *Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks*, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2015, 4(3), p. 91-121.

<sup>79</sup> Kemal Kozarić, Nikola Fabris, *Monetarno-kreditna politika*, Štamparija Fojnica d.d. Fojnica, Fojnica 2012, str. 3.

najčešće se može sresti pod nazivom platni ili monetarni autoritet).<sup>80</sup> Ekonomski rečnici, pak, centralnu banku uglavnom definišu kao vrhovnu monetarnu instituciju, koja može obavljati niz različitih funkcija i koja ima monopol nad izdavanjem novca, a kao njen najvažniji cilj ističu održavanje cjenovne stabilnosti u užem smislu, odnosno finansijske stabilnosti u širem smislu.<sup>81</sup> Iz svega navedenog može se konstatovati da su tri osnovne karakteristike centralne banke – u pitanju je vrhovna monetarna institucija, ima monopol nad izdavanjem novca, i, cilj joj je cjenovna stabilnost, odnosno finansijska stabilnost (u širem smislu).<sup>82</sup>

U najvećem broju slučajeva, dakle, ciljevi centralnih banaka se svode na održavanje cjenovne stabilnosti, uz podršku ekonomskim politikama pod uslovom da one ne ugrožavaju osnovni cilj. U Evropskoj centralnoj banci (*European Central Bank / ECB*), na primjer, osnovni cilj je cjenovna stabilnost, za koju se smatra da je postignuta ukoliko je stopa inflacije, mjerena harmonizovanim indeksom potrošačkih cijena, ispod 2 odsto, ali blizu 2 odsto. Cilj je da se cjenovna stabilnost ostvari u srednjoročnom periodu. Takođe, bez ugrožavanja cjenovne stabilnosti Evropska centralna banka treba da podržava ekonomske politike Evropske unije (*European Union/EU*) radi ostvarivanja visokog nivoa zaposlenosti, održivog i neinflatornog ekonomskog rasta, visokog nivoa konkurentnosti i konvergencije ekonomskih performansi. Cilj američke Banke za federalne rezerve (*Federal Reserve Bank / FED*), je maksimalna moguća zaposlenost, stabilan nivo cijena i umjerene dugoročne kamatne stope. Cilj Banke Engleske (*Bank of England*) je održavanje cjenovne stabilnosti i podrška ekonomskoj politici njenog kraljevskog veličanstva i Vlade, uključujući i ciljeve ekonomskog rasta i zaposlenosti.<sup>83</sup>

Cilj Banke Japana (*日本銀行, Bank of Japan*) je emisija novca, kao i sprovođenje valutne i monetarne kontrole. Dodatno, kao ciljevi su definisani i nesmetano obavljanje platnog prometa (poravnanja) između banaka i drugih finansijskih institucija. Cilj Banke Kanade (*Bank of Canada*) je regulisanje kredita i valute u najboljem interesu ekonomije i nacije, kontrola i zaštita eksterne vrijednosti nacionalne valute i

---

<sup>80</sup> *Monetary and Financial Statistics Manual* - Washington, DC, USA: International Monetary Fund, Washington 2000.

<sup>81</sup> *Ekonomski rečnik*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd 2010, str. 81-82.

<sup>82</sup> Nikola Fabris, *Centralno bankarstvo u teoriji i praksi*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2006, str. 36-41.

<sup>83</sup> Isto, str. 41-42.

ublažavanje njenog uticaja na opšti nivo proizvodnje, cijena i zaposlenosti, koliko je moguće instrumentima monetarne politike, kao i podsticanje ekonomskog i finansijskog blagostanja zemlje. Cilj Centralne banke Švedske (*Sveriges Riksbank*) je održavanje cjenovne stabilnosti i efikasno i bezbjedno funkcionisanje platnog prometa.<sup>84</sup>

Cilj *Hrvatske narodne banke* je postizanje i održavanje cjenovne stabilnosti, koja, bez ugrožavanja osnovnog cilja, treba da podržava ekonomske politike Vlade. Cilj *Centralne banke Bosne i Hercegovine* je dostizanje i održavanje stabilnosti domaće valute, koju izdaje u skladu sa pravilima valutnog odbora. Cilj *Narodne banke Srbije* je postizanje i održavanje stabilnosti cijena. Pored osnovog cilja njeni dopunski ciljevi su očuvanje finansijske stabilnosti i podrška ekonomskoj politici, ali bez ugrožavanja cjenovne stabilnosti. *Centralna banka Crne Gore* usljed specifičnosti svog monetarnog sistema (eurizacije) ima nešto drugačije definisan cilj – očuvanje finansijske stabilnosti. Takođe, Centralna banka Crne Gore treba da doprinosi očuvanju cjenovne stabilnosti.<sup>85</sup>

Nakon ovog kratkog uvida u ciljeve jednog broja izabranih centralnih banaka, potrebno je da se sagledaju principi menadžmenta kvalitetom i mogućnosti njihove primjene u ovim institucijama. Prihvatanje principa menadžmenta kvalitetom predstavlja stratešku odluku najvišeg rukovodstva, kojom se uspostavlja veza između efektivnog menadžmenta i ostvarivanja finansijskih i ekonomskih benefita. Razvijanje odgovarajućih metoda i tehnika podstiče razvoj dosljednog sistematičnog pristupa za postavljanje finansijskih i ekonomskih ciljeva. Ekonomska korist se u načelu postiže kroz efektivan menadžment resursima i implementacijom primjenljivih procesa za poboljšanje sveopšteg dobra i stanja organizacije, dok je finansijska korist rezultat organizacionih poboljšavanja izraženih u monetarnom obliku, i ostvarena primjenom menadžmenta isplativog troška (*“cost-effective”*) u organizaciji. Principi menadžmenta kvalitetom omogućavaju najvišem rukovodstvu da donese odluke bazirane na činjenicama, bez obzira da li se one odnose na komercijalne strategije, razvoj novih proizvoda ili izvršavanje finansijskih ugovora.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Isto.

<sup>85</sup> Isto.

<sup>86</sup> ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, p. v-vi.

Finansijski i ekonomski benefiti koji, prema međunarodnm standardu ISO 10014:2006,<sup>87</sup> mogu biti rezultat primjene principa menadžmenta kvalitetom u finansijskom sistemu, pa samim tim i u centralnim bankama obuhvataju niz veoma važnih elemenata održivog uspjeha, kao što su: poboljšana profitabilnost, povećani prihodi, poboljšane performanse budžeta i smanjenje troškova, poboljšan tok novca, poboljšani povrat od investicija, poboljšano zadržavanje korisnika i njihova lojalnost, poboljšana efektivnost u donošenju odluka, optimalno korišćenje raspoloživih resursa, povećavanje odgovornosti zaposlenih, poboljšavanje intelektualnog kapitala, optimizacija, efektivnost i efikasnost procesa, poboljšavanje performansi lanca snabdijevanja, porast povjerenja, smanjenje rizika, kao i povećane performanse, kredibilitet i održivost organizacije. Međutim, kada su u pitanju centralne banke, treba dodati da ovi principi menadžmenta kvalitetom doprinose i ostvarenju osnovne misije centralne banke – cjenovnoj/finansijskoj stabilnosti. Sagledavanjem svakog principa menadžmenta kvalitetom ponaosob, nastojaćemo da identifikujemo i njihove pojedinačne benefite.

### 1.1. Usredsređenost na korisnika

“Usredsređenost na korisnika” je prvi princip menadžmenta kvalitetom i jedan od ključnih faktora uspješnosti poslovanja. Međunarodni standard ISO 9004:2009, ovaj princip okarakterisao je upravo u tom smislu: „Organizacije zavise od svojih korisnika i, prema tome, one treba da razumiju njihove aktuelne i buduće potrebe, da ispune njihove zahtjeve i da nastoje da pruže i više nego što korisnici očekuju“.<sup>88</sup> Isti standard identifikovao je i tri ključna benefita od ovog principa: povećan prihod i udio na tržištu ostvaren kroz fleksibilne i brze odgovore na tržišne prilike, povećanu efektivnost u korišćenju resursa organizacije za povećanje zadovoljstva korisnika, kao i njegovu povećanu lojalnost koja vodi ka ponovnoj poslovnoj saradnji.

---

<sup>87</sup> Međunarodni standard ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, podjednako se odnosi i na javni i na privatni sektor i može da pruži korisno uputstvo bez obzira na broj zaposlenih, raznolikost ponuda proizvoda, prihode, složenost procesa ili broj lokacija. On takode pruža podršku javnim i vladinim organizacijama u olakšavanju održivog ekonomskog rasta i napretka.

<sup>88</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 38.

Standardom ISO 9000:2015, menadžment kvalitetom je “primarno usredsrijeđen na to da se ispune zahtjevi korisnika i da se teži da se nadmaše njegova očekivanja”. U ovom standardu, u formi obrazloženja se konstatuje da se održivi uspjeh “ostvaruje kada jedna organizacija privlači i zadržava povjerenje korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih strana”. Održivom uspjehu organizacije takođe doprinosi i “razumijevanje sadašnjih i budućih potreba korisnika i drugih zainteresovanih strana”. Ovaj međunarodni standard identifikuje i ključne benefite koji se potencijalno mogu ostvariti primjenom ovog principa, a to su: povećana vrijednost za korisnika, njegovo povećano zadovoljstvo, njegova poboljšana lojalnost, unaprijeđeno ponovno dobijanje posla, unaprijeđen ugled organizacije, proširena baza korisnika, kao i uvećan prihod i udio na tržištu.<sup>89</sup>

Da bi princip “Usredsređenost na korisnika” bio uspješno implementiran, potrebno je sprovesti određene mjere, kao što su: prepoznavanje direktnih i indirektnih korisnika kao onih koji dobijaju vrijednost od organizacije, razumijevanje njihovih sadašnjih i budućih potreba i očekivanja, povezivanje ciljeva organizacije sa potrebama i očekivanjima korisnika, kao i komuniciranje u cijeloj organizaciji o njihovim potrebama i očekivanjima. Veoma su važne i mjere koje se odnose na planiranje, projektovanje, razvijanje, proizvodnju, isporuku i davanje podrške za proizvode i usluge kako bi se ispunile potrebe i očekivanja korisnika, mjerenje i praćenje njihovog zadovoljstva, utvrđivanje i preduzimanje mjera u vezi sa potrebama i odgovarajućim očekivanjima relevantnih zainteresovanih strana koje mogu da utiču na zadovoljstvo korisnika, kao i aktivno upravljanje međusobnim odnosima sa korisnicima da bi se ostvarivao održivi uspjeh.<sup>90</sup> Osim navedenog primjenom ovog principa mogu se postići značajni rezultati i u obezbjeđivanju uravnoteženog pristupa između zadovoljavanja korisnika i ostalih zainteresovanih strana.

Staviti korisnika u centar pažnje, dugo godina je bila glavna zamisao cjelokupnog načina posmatranja kvaliteta. Kvalitet je činio temelj, a usredsređenost na korisnika osnovu cijelog koncepta menadžmenta kvalitetom. Pritom se uvijek imalo na umu da je

---

<sup>89</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 13-15.

<sup>90</sup> Isto, str. 15.

kvalitet proizvoda i usluga<sup>91</sup> ono što korisnik misli o njima, a ne ono što drugi misle. Kako je vrijeme odmicalo, sve više se uviđalo da za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije nije dovoljno biti samo zaokupljen korisnicima (iako je to i dalje veoma važno), već se mora posvetiti dužna pažnja i drugim zainteresovanim stranama. U procesu ostvarivanja održivog uspjeha, zainteresovane strane imaju svoje značajno mjesto, a i oni, kao što znamo, itekako imaju svoje potrebe i očekivanja koje treba adekvatno zadovoljiti.

Da je ovo za ostvarivanje održivog uspjeha veoma važno, uvidio je i međunarodni standard ISO 9004:2009, koji je tome i tematski namijenjen, koji je, u kratkim crtama, identifikovao najvažnije potrebe i očekivanja zainteresovanih strana. Tako, na primjer, dok su najvažnije potrebe i očekivanja korisnika kvalitet proizvoda, njegova cijena i performanse isporuke, najvažnije potrebe i očekivanja vlasnika/akcionara su održiva profitabilnost i transparentnost. Ljudi u organizaciji imaju potrebu za dobrom radnom sredinom, kao i da im je obezbijeđena sigurnost posla, a očekuju i adekvatna priznanja i nagrade. Za isporučioce i partnere u prvom planu su međusobne koristi i kontinuitet. Društvo, pak, ima potrebu da zaštiti životnu sredinu, a očekuje i etičko ponašanje i usklađenost sa zahtjevima zakona i drugih propisa.<sup>92</sup>

## 1.2. Liderstvo

Ovaj princip menadžmenta kvalitetom od ključne je važnosti za ostvarivanje održivog uspjeha svake organizacije, pa u tom smislu i centralnih banaka. Da bi se proniklo u suštinu liderstva, prvo treba nastojati da se ono na adekvatan način definiše. Liderstvo je do te mjere kompleksan pojam, da nema jedne i univerzalne definicije koja bi mogla obuhvatiti sve ono što ga čini onakvim kakvim ono u biti jeste.<sup>93</sup> Iako je liderstvo u samom vrhu tema o kojima se najviše govori i piše, uvijek se iznova otvara pitanje – šta liderstvo uistinu jeste? Ta činjenica najbolje govori da još uvijek nema

---

<sup>91</sup> Proizvod je standardom kvaliteta definisan kao “izlazni element organizacije koji može da se proizvede bez bilo kakve transakcije koja se obavlja između organizacije i korisnika”, a usluga kao “izlazni element organizacije sa najmanje jednom aktivnošću koja se obavezno obavlja između organizacije i korisnika”. ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 49.

<sup>92</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*, p.3.

<sup>93</sup> O kompleksnoj ulozi liderstva, opširnije vidjeti: Isak Kalderon Adižes, *Put do liderstva*, HESPERIAedu, Beograd 2013.

potpunog, sveobuhvatnog i konačnog odgovora na sve nepoznanice ovog fenomena, a teško ga može i biti. Možda i zbog toga što svako ima svoj pogled na liderstvo – kao što ga ima i na slične fenomene kao što su demokratija, ljubav, ili, mir, na primjer.

Eminentni američki eksperti i pisci brojnih radova iz ove oblasti Tom Peters (*Tom Peters*) i Nensi Ostin (*Nancy Kimball Austin*) smatraju da je liderstvo od ključne važnosti za uspjeh organizacije, da liderstvo mora biti uspostavljeno na svim nivoima organizacije i da mora uključiti širok spektar veoma važnih i veoma osjetljivih varijabli. Za ove vrhunske istraživače liderstvo znači “viziju, bodrenje, oduševljenje, ljubav, povjerenje, živost, strast, opsesiju, dosljednost, upotrebu simbola, obraćanje pažnje na dnevnik rada, neprestanu dramu (i otud menadžment), stvaranje heroja na svim nivoima, obučavanje drugih, efikasno tumačenje unaokolo, i još mnogo toga”.<sup>94</sup> Znameniti američki naučnik, profesor Voren Benis (*Warren Bennis*), liderstvo je opisivao kao “sposobnost da se vizija pretvori u realnost”. Ovaj svjetski poznati pisac brojnih knjiga iz oblasti liderstva, pronicljivo je uočio i suštinsku razliku između menadžera i lidera: “menadžer radi stvari na pravi način – lider radi prave stvari”. A koliko je vjerovao u snagu i moć liderstva, govori i ova njegova rečenica: “Ako bi morali da izaberete samo jedan element koji kompaniju čini boljom, onda je to zasigurno liderstvo”.<sup>95</sup>

I zaista, liderstvo je “motorna snaga” uspjeha, čija moć ponajviše leži u sposobnosti lidera da ljudima “podare snove”, kao i da umješno vladaju emocijama – svojim i tuđim. Liderstvo je, ustvari, umijeće mobilisanja ljudi da se nesebično i sa žarom bore za ostvarenje zajedničkih težnji. Ta oslobođena i tvoračka energija, ako je efektivno i efikasno vođena i korišćena, uvijek daje određene rezultate, a nerijetko dovodi i do postavljenog cilja. U nauci je iskristalisano nekoliko ključnih komponenti koje mogu pomoći da se liderstvo cjelovitije i sveobuhvatnije sagledava i definiše. Sve te komponente su organski povezane i međuzavisne, a svode se na to da je liderstvo proces, da se liderstvom ostvaruje uticaj, da se liderstvo javlja u kontekstu grupe i da se u liderstvu pretpostavlja ostvarivanje cilja. Na osnovu ovih tvrdnji, liderstvo bi se

---

<sup>94</sup> Fiona Elsa Dent, *Umeće liderstva, Praktični saveti i tehnike za lidere na svim organizacionim nivoima – strateškom, operativnom i timskom – kako na ljude uticati, pokrenuti ih i pridobiti za promenu i ostvarenje ciljeva*, Džepna knjiga, Valera, Beograd 2006, str. 6.

O ovome opširnije: Tom Peters, Nancy Austin, *A Passion for Excellence, The Leadership Difference*, Warner Books, Inc., New York 1986.

<sup>95</sup> [http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Nauticki\\_turizam9.pdf](http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Nauticki_turizam9.pdf).

moglo definisati kao „proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja“.<sup>96</sup>

Standard kvaliteta ISO 9004:2009, ovaj princip menadžmenta kvalitetom iskazuje utvrđivanjem šta lideri rade, odnosno šta treba da rade: „Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenja organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanju ciljeva organizacije“.<sup>97</sup> Isti standard definisao je i tri ključna benefita od ovog principa, a oni bi se mogli svesti na sljedeće: ljudi će razumjeti i biti motivisani za ostvarenje opštih i posebnih ciljeva organizacije, aktivnosti su vrednovane, usklađene i primijenjene na jedinstven način i neadekvatna komunikacija između različitih nivoa u organizaciji svodi se na minimum.

Primjena principa liderstva neophodna je za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije, jer dovodi do niza pozitivnih efekata, kao što su uzimanje u obzir potreba svih zainteresovanih strana, uključujući korisnike, vlasnike, zaposlene, finansijere, lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Primjena ovog principa vodi i ka uspostavljanju jasne vizije budućnosti organizacije, ka postavljanju podsticajnih opštih i posebnih ciljeva, ka stvaranju i održavanju zajedničkih vrijednosti, pravičnosti i etičkih modela na svim nivoima u njenom okviru, vodi i ka uspostavljanju povjerenja i uklanjanju straha, obezbjeđivanju neophodnih resursa, obuke i slobode zaposlenima kako bi mogli da djeluju odgovorno i pouzdano. Primjena principa liderstva može efektivno da vodi i ka inspirisanju, podsticanju i priznavanju doprinosa ljudi, što je veoma važno u postizanju održivog uspjeha.<sup>98</sup>

Ulogu lidera u postizanju uspjeha, istakao je i standard ISO 9000:2015, konstatacijom da „lideri na svim nivoima uspostavljaju jedinstvo svrhe i usmjerenja i kreiraju uslove u kojima se ljudi angažuju u ostvarivanju ciljeva kvaliteta organizacije“, kojoj to omogućava da ujednači svoje strategije, politike, procese i resurse da bi ostvarila svoje ciljeve. Ovaj standard definisao je i potencijalne benefite, kao što su: povećana efektivnost i efikasnost u ispunjavanju ciljeva kvaliteta organizacije, bolja koordinacija njenih procesa, poboljšano komuniciranje između njenih nivoa i funkcija, kao i razvijanje i poboljšavanje sposobnosti organizacije i njenih ljudi da daju željene

---

<sup>96</sup> Peter G. Northouse, *Liderstvo, Teorija i praksa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd 2008, str. 1-2.

<sup>97</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*.

<sup>98</sup> Isto.



rezultate. Da bi liderstvo efektivnije i efikasnije funkcionisalo, ovaj standard uključuje i određene mjere, kao što su: komuniciranje u cijeloj organizaciji o misiji, viziji, strategiji, politikama i procesima organizacije, kreiranje i održavanje zajedničkih vrijednosti, korektnosti i etičkih modela ponašanja na njenim svim nivoima, kao i uspostavljanje kulture povjerenja i integriteta. Iste mjere predviđaju i podsticanje posvećenosti kvalitetu kako bi lideri na svim nivoima predstavljali pozitivan primjer zaposlenima. Osim navedenog, lideri treba da obezbjeđuju zahtijevane resurse, obuke i ovlašćenja, da inspirišu, podstiču i prepoznaju doprinos ljudi, kako bi postupali sa krajnjom odgovornošću.<sup>99</sup>

U organizacijama lideri imaju različite ciljeve, ali su svi oni mjereni istim aršinom – nivoom u kojem je ostvareno ono što je planirano. Organizacijama su potrebni efektivni lideri, a to su oni koji razvijaju timski rad i ispunjavaju svoje ciljeve, što sljedbenici od njih i zahtijevaju i očekuju. Nema dobrog liderstva bez dobrih lidera, kao što nema ni dobrih lidera bez dobrog tima. Tip liderstva koji bi mogao efektivno i efikasno da odgovori potrebama i očekivanjima ovog principa menadžmenta jeste – *timsko liderstvo*. Ovaj tip liderstva, međutim, veoma je kompleksan. Prije svega zato što ne postoje jednostavni recepti za timski uspjeh.

Timski lideri moraju da nauče da budu otvoreni i objektivni kada sagledavaju i utvrđuju probleme u timu, kao i u procesu realizacije ciljeva tima. Važno je napomenuti da ove ključne funkcije ne treba da obavlja isključivo lider, već to treba da rade i iskusniji članovi tima čime se stimuliše i njihova odgovornost i njihovo leadersko ponašanje. Sve dok su najvažnije potrebe tima zadovoljene, smatra se da je leadersko ponašanje efektivno, bilo da ga ispoljava lider ili određeni članovi tima. Ključna tvrdnja sa funkcionalnog aspekta je da „lider treba da uradi sve što je potrebno da bi se ispunile nezadovoljene potrebe grupe“. Ako članovi grupe vode računa o većini potreba, onda lideru i ne preostaje mnogo posla.<sup>100</sup>

Ključna karakteristika timskog liderstva jeste uzajamno povjerenje i poštovanje. Timski lider uvijek ima povjerenja i poštovanja prema ljudima iz svog tima. Timski lider određuje fleksibilne ciljeve za svoje ljude, usklađuje brzinu, intenzitet i ritam, spreman je da preuzme ličnu odgovornost za rezultate tima, daje konstantan *feedback* i

---

<sup>99</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 15-17.

<sup>100</sup> Peter G. Northouse, *Liderstvo, Teorija i praksa*, str. 148.

ponaša se kao trener u timu sa svojim ljudima. Timski lider prilagođava svoj autoritet timskom radu i timskom duhu, što mu nimalo ne smeta, jer posjeduje sposobnost da prepozna trenutak u kojem svom timu prepušta samostalnost, kao i momenat kada treba da se aktivno uključi i efektivno i efikasno djeluje. I ono što je u svemu možda i najvažnije – timski lider uči uzajamno sa svojim timom i svojim sljedbenicima, a učenje je bazirano na zahtjevima, potrebama i očekivanjima korisnika i drugih zainteresovanih strana.

Suštinski, uloga lidera tima drugačija je od njihove tradicionalne uloge. Pažnju lidera tima u današnjim uslovima poslovanja neophodno je usmjeriti na dva prioriteta: upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim i olakšanje timskog procesa. Nije mali izazov za najviše rukovodstvo naučiti kako da postanu efektivni lideri tima, jer to podrazumijeva da nauče vještine kao što su strpljenje da prenesu informacije, da imaju povjerenja u druge, da se mogu odreći uloge autoriteta, da nauče da saslušaju sljedbenike, kao i da izgrade sposobnost da prepoznaju trenutak u kojem treba intervenisati.

Da bi neko mogao da bude uspješan lider vrlo je bitno da posjeduje emocionalnu inteligenciju. Poznati američki profesori i istraživači Danijel Goleman (*Daniel Goleman*), Ričard Bojacis (*Richard Boyatzis*) i Eni Maki (*Annie McKee*) navode da za uspjeh više nije dovoljno imati samo visok koeficijent inteligencije (*IQ*). Bez emocionalne inteligencije pojedinac može biti dobar analitičar, inteligentan menadžer, može imati sjajne ideje i odnos sa ljudima, ali jednostavno – ne može biti dobar lider. Emocije su, tvrde ovi eminentni autori, izuzetno važne za vođenje organizacije (kao, uostalom, i za sve drugo), a „podsticajno liderstvo“ najvažnija dimenzija, koja u najvećoj mjeri određuje da li će ostali naponi jednog lidera „urodit plodom, ili propasti“.<sup>101</sup>

Danijel Goleman je u istraživanjima otišao još dalje, u oblast biologije i neuronauke, otkrivajući da smo „ožičeni za povezivanje“ i da to ima veoma dubok uticaj na naše odnose u svim oblastima života. Mnogo više nego što smo toga svjesni, naši svakodnevni susreti – s roditeljima, bračnim drugom, šefom i kolegama na poslu,

---

<sup>101</sup> O ovome opširnije:

Danijel Goleman, Ričard Bojacis, Eni Maki, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Naučite da emocionalno inteligentno rukovodite, Adizes, Novi Sad 2006.

Danijel Goleman, *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd 2014.

istomišljenicima i neistomišljenicima, pa i neznancima, oblikuju naš mozak i, na povoljan ili loš način, utiču na ćelije u čitavom našem tijelu – sve do nivoa gena. U svojoj knjizi o socijalnoj inteligenciji Goleman istražuje tu “novu nauku”, ukazujući na njene zapanjujuće implikacije po naš interpersonalni svijet. Ovaj eminentni naučnik upozorava da emocije možemo „zakačiti“ kao što „zakačujemo“ prehladu, a posljedice izolacije i neprekidnog socijalnog stresa mogu nam skratiti život. Veoma je važno, međutim, da mi, ljudska bića, imamo ugrađenu sklonost prema empatiji, saradnji i altruizmu – pod uslovom da razvijamo socijalnu inteligenciju tako da podstiče te sposobnosti i u nama i u drugima.<sup>102</sup>

U novije vrijeme, osim emocionalne i socijalne inteligencije, još jedan pojam u liderstvu izazivao je izuzetnu pažnju. Dvojica uglednih profesora sa Harvardske poslovne škole, Entoni J. Mejo (*Anthony Mayo*) i Natan Noria (*Nathan Noria*), na velika vrata su uveli još jedan pojam u liderstvu i nazvali ga kontekstualna inteligencija.<sup>103</sup> Ako su Goleman, Bojacis i Maki pokazali da je emocionalna inteligencija od ključne važnosti za liderstvo, te da ona, u stvari, predstavlja „pridobijanje ljudi” i omogućavanje da oni „pridobiju” nas, kontekstualna inteligencija ide još dalje, do poimanja i bavljenja svim društvenim, ekonomskim i drugim faktorima u okruženju koji utiču na pravac koji organizacija odabere.

Zašto sve ovo navodimo? Zato što je za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije, kontekst veoma važan. To je posebno prepoznato u novim međunarodnim standardima (ISO 9000:2015 i ISO 9001:2015).<sup>104</sup> Dok je u ovim standardima kontekst prevashodno u sferi internih i eksternih poslovnih faktora, u kontekstualnoj inteligenciji on je više u sferi razmišljanja i sveukupnog preventivnog djelovanja. Kako ga god sagledavali, kontekst je od vitalnog značaja jer oblikuje strukturu mogućnosti određenog vremena. Suštinu konteksta, ustvari, čini razumijevanje kako imati osjećaj za svoje vrijeme i shvatiti mogućnosti koje ono pruža. Tu sposobnost osjećaja vidimo kao kontekstualnu inteligenciju – produbljenu osjetljivost za kontekstualne faktore na makro nivou pri kreiranju, razvoju ili transformaciji biznisa i ostvarivanju održivog uspjeha. U svojoj

---

<sup>102</sup> Opširnije vidjeti: Danijel Goleman, *Socijalna inteligencija, Nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd 2007.

<sup>103</sup> Entoni J. Mejo, Natan Noria, *Njihovo vreme, Najveći lideri biznisa dvadesetog veka*, Adizes, Novi Sad 2006, str. 8.

<sup>104</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 11.  
ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 19.

knjizi o kontekstualnoj inteligenciji, *Njihovo vrijeme*, Mejo i Noria pored ostalog pišu i o velikanima poslovnog svijeta koji su posjedovali kontekstualnu inteligenciju i imali sposobnost da je primijene u praksi. Mnoge od njih su krasile i izuzetne lične karakteristike (spremnost na rizik, jasna vizija, žed za inovacijama, zarazna harizma i slično), ali za njihov uspjeh nije bilo presudno samo to što su posjedovali te osobine, već i to što su znali i umjeli da ih primijene u određenom kontekstualnom okviru.<sup>105</sup>

Kada je riječ o principu menadžmenta kvalitetom „Liderstvo“, osim emocionalne, socijalne i kontekstualne inteligencije, za postizanje uspjeha i ostvarivanje održivog uspjeha potrebna je i finansijska inteligencija koju lideri moraju posjedovati kako bi razumjeli ono o čemu finansijski svijet govori. Knjiga vrsnih američkih finansijskih eksperata Karen Berman (*Karen Berman*) i Džoa Najta (*Joe Knight*), *Finansijska inteligencija*, promišlja o tome da svi u organizaciji rade bolje kada razumiju kako se mjeri finansijski uspjeh i kako oni mogu da utiču na njen učinak. Berman i Najt su utvrdili da finansijska inteligencija „nije neka urođena sposobnost koju ili imate ili nemate“, već „skup vještina koje moraju i mogu da se nauče“.<sup>106</sup>

No, sve i da lider ima zavidan nivo emocionalne, socijalne, kontekstualne i finansijske inteligencije, bez moći – lider nije lider. Odakle on onda crpi svoju moć? Izvori moći lidera mogu proizilaziti iz legitimne moći (moć koju lider ima kao rezultat svoje pozicije u organizaciji), moći prinude (moć koju lider ima kroz svoja ovlašćenja da kontroliše i sankcioniše), moći nagrađivanja (moć koju lider ima za nagrađivanje i davanje beneficija), stručne moći (uticaj koji se zasniva na ekspertizi, posebnim vještinama i znanjima) i referentne moći (moć koja podstiče na osnovu činjenice da osoba ima poželjne resurse ili lične karakteristike).

U današnjem nesigurnom okruženju, jedna od važnih sposobnosti lidera jeste sticanje povjerenja i kredibiliteta. Osnovna komponenta kredibiliteta je poštenje. Dok je

---

<sup>105</sup> Termin „kontekstualna inteligencija“, Mejo i Noria su vezivali za način na koji su izvršni rukovodioci u biznisu reagovali na kontekstualne faktore na makro nivou (intervencije vlade, globalna kretanja, demografija, društveni običaji, tehnologija i radna snaga), pri kreiranju, razvoju ili transformaciji biznisa. Kontekstualnu inteligenciju svojevremeno je definisao i Robert J. Sternberg u djelu *The Triarchic Theory of Human Intelligence* (Viking, New York 1988), kao „sposobnost uspješnom prilagođavanju sopstvenom okruženju, ali i prilagođavanju tog okruženja da bi se ono što bolje usaglasilo sa adaptibilnim sposobnostima jedinke“.

Entoni J. Mejo, Natan Noria, *Njihovo vreme*, str. 437.

<sup>106</sup> Karen Berman, Džo Najt, *Finansijska inteligencija, Vodič za menadžere do znanja o tome šta brojevi zaista znače*, Asee, Novi Sad 2007, str. 16.

kredibilitet stepen do kojeg sljedbenici smatraju nekog poštenim, kompetentnim i sposobnim da inspiriše, povjerenje je vjerovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Koncept povjerenja prelama se kroz pet dimenzija: integritet (poštenje i iskrenost), kompetentnost (stručno i interpersonalno znanje i vještine), dosljednost (pouzdanost, predvidljivost i dobro procjenjivanje kada je u pitanju upravljanje situacijom), lojalnost (želja da se zaštiti osoba, fizički i emocionalno) i otvorenost (želja da se slobodno podijele ideje i informacije).

Od posebnog značaja u liderstvu, a naročito u timskom liderstvu je organizaciona kultura, jer utiče na strateške odluke u organizaciji (definisanje poslovnog područja, izbor ciljeva i strategije), determiniše njene sposobnosti da se promjenama prilagođava okruženju, predstavlja njen mehanizam koordinacije, može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih, značajno smanjuje konflikte, a dobar je i motivator. Nacionalna kultura, s druge strane, značajno utiče na stil liderstva, jer determiniše stav sljedbenika prema lideru. O kulturi kvaliteta, međutim, više riječi biće u jednom od narednih poglavlja.

Ovdje još treba reći da nije lako biti lider, a naročito timski lider. Onaj ko nastoji da sve uradi sam i da još pritom sve zasluge pripiše sebi, nikada neće biti dobar lider. Dobar lider je onaj koji radi tako da sebe učini zamjenljivim, a da se to u odvijanju ključnih procesa organizacije gotovo i ne osjeća. Lider treba da ima mnoge karakteristike koje je više nego teško naći u jednoj ličnosti, poput fizičkih kvaliteta (zdravlje, životna snaga, način ponašanja, pokreti, grimase), mentalnih kvaliteta (prosudivanje, mentalna snaga, sposobnost razumijevanja i učenja, prilagodljivost), moralnih kvaliteta (energija, čvrstina, spremnost da se preuzme odgovornost, inicijativa, lojalnost, taktičnost, dostojanstvenost) i ko zna još čega? Jer, pokatkad, ni sve to nije dovoljno.

Lidere najčešće karakterišu motivacija, energija (visoka želja za uspjehom, ambicija, inicijativa), čast i moralni integritet (pouzdanost, povjerenje), samopoštovanje (vjerovanje u sopstvene vrijednosti), kognitivne sposobnosti (sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija), kreativnost (originalnost), želja za vođstvom (volja da se postane lider), fleksibilnost (sposobnost adaptiranja različitim situacijama). Lidera krasi i neke osobine koje ne karakterišu obične ljude. To su motivacija da se istraje u ostvarivanju ciljeva, neutoljiva želja da se vodi i ostvaruje

uticaj na ljude, integritet koji uključuje želju za pretvaranjem riječi u djela, samopouzdanje koje navodi i druge da imaju povjerenja u njega, inteligencija koja se najčešće sastoji u sposobnosti procesiranja informacija, rješavanje problema i otkrivanje rješenja, kao i mnoge druge ...

Najviše rukovodstvo mora da pokazuje liderstvo i posvećenost u odnosu na sistem menadžmenta kvalitetom, time što: preuzima krajnju odgovornost za efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, obezbjeđuje uspostavljanje politika kvaliteta i ciljeva kvaliteta kompatibilnih sa kontekstom i strateškim usmjerenjem organizacije, obezbjeđuje integrisanje zahtjeva u njene poslovne procese i što je posebno važno, promovise procesni pristup i “razmišljanje zasnovano na riziku”. Ono mora da pokazuje liderstvo i posvećenost u odnosu na sistem menadžmenta kvalitetom i time što za njegove potrebe obezbjeđuje dostupnost resursa, što posebno potencira važnost efektivnog menadžmenta kvalitetom i važnost usaglašavanja sa zahtjevima sistema menadžmenta kvalitetom, kao i time što obezbjeđuje da ovaj sistem ostvaruje predviđene rezultate. Najviše rukovodstvo mora i da angažuje, usmjerava i podržava osobe da doprinose efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, da promovise poboljšavanje, kao i da podržava druge relevantne rukovodeće uloge da pokažu svoje liderstvo.<sup>107</sup>

Najviše rukovodstvo mora da pokazuje liderstvo i posvećenost i u pogledu usredsređenosti na korisnike, tako što obezbjeđuje da se njegovi zahtjevi, kao i zahtjevi drugih relevantnih zainteresovanih strana razumiju i konzistentno ispunjavaju, da se rizici i prilike koje mogu da utiču na usaglašenost proizvoda i usluga utvrđuju, kao i da se održava stalna usredsređenost na povećanje zadovoljstva korisnika. Takođe, mora da uspostavi, primjenjuje i održava politiku kvaliteta koja odgovara svrsi i kontekstu organizacije i njenom strateškom usmjerenju, koja pruža okvir za postavljanje ciljeva kvaliteta, a koja uključuje i posvećenost stalnom poboljšavanju.<sup>108</sup>

Najviše rukovodstvo svakako treba da ohrabruje i pospješuje timski rad, ali pritom ne treba da „guši“ inventivnost, kreativnost i individualnost. Treba stalno imati u vidu da timsko liderstvo „leti“ na krilima sinergije i zajedničkog djelovanja, a to je velika tvoračka snaga za postizanje i za održavanje uspjeha. Pristup u kome svi u organizaciji

---

<sup>107</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 23.

<sup>108</sup> Isto, str. 25.

dobijaju (*Win Win situation*) i u kome su zadovoljene potrebe i očekivanja zainteresovanih strana uvijek je bolji nego pristup u kome samo neki dobijaju. Nažalost, nije mali broj ni organizacija u kojima je liderstvo „mrtvo slovo na papiru“, pa se prije ili kasnije uđe u lavirint u kome svi gube (*Lose Lose situation*).

### 1.3. Angažovanje ljudi

Ljudi su najvažniji faktor uspješnosti i sama bit jedne organizacije. Samo puna angažovanost ljudi garantuje siguran put ostvarivanja održivog uspjeha. Zadatak rukovodstva organizacije jeste da nađe načina da adekvatno uključi svoje zaposlene u donošenje najvažnijih odluka, jer ih oni tako prihvataju kao svoje, a osjećaju i veću odgovornost i obavezu da ih sprovedu. Ne može se uspješno sprovoditi nijedna ekonomska, obrazovna, kulturna ili bilo koja druga politika, bez adekvatnog učešća onih koji treba da ih realizuju. Drugim riječima, nema ostvarivanja održivog uspjeha bez aktivnog i djelotvornog učešća onih koji su za taj proces životno zainteresovani.

Ulogu i značaj ljudi u organizaciji, međunarodni standard ISO 9004:2009, karakteriše na sljedeći način: “Ljudi na svim nivoima predstavljaju samu bit jedne organizacije i njihovim punim uključivanjem omogućava se da se iskoriste njihove sposobnosti za ostvarivanje koristi za organizaciju”.<sup>109</sup> Ključni benefiti identifikovani ovim principom menadžmenta kvaliteta su motivisanost, posvećenost i uključenost ljudi u okviru organizacije, kao i njihova inovativnost i kreativnost pri realizaciji njenih ciljeva. Ključni benefiti identifikovani su i u domenu ličnih odgovornosti, gdje se ističe da su ljudi odgovorni za svoje vlastite učinke i da su spremni da učestvuju i doprinose stalnim poboljšavanjima. Ovim standardom se konstatuje da primjena principa uključivanja ljudi vodi ka tome da oni razumiju svoju ulogu i značaj svog doprinosa i uloge u organizaciji, da identifikuju ograničenja za svoj učinak, da prihvataju ne samo probleme nego i odgovornost za njihovo rješavanje, te da vrednuju svoje performanse u odnosu na lične i opšte ciljeve. Osim navedenog, zaposleni treba da se aktivno zalažu i za povećanje sopstvenih kompetentnosti, znanja i iskustva.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 39.

<sup>110</sup> Isto, str. 39-40.

I prema standardu ISO 9000:2015, „kompetentni, opunomoćeni i angažovani ljudi na svim nivoima u cijeloj organizaciji su suštinski važni za unapređenje sposobnosti organizacije da kreira i pruža vrijednosti“. Da bi se efektivno i efikasno upravljalo organizacijom, veoma je važno da svi zaposleni, i to na svim nivoima, budu ne samo uključeni i angažovani, nego i da imaju osjećaj uzajamnog povjerenja i poštovanja.<sup>111</sup>

Od suštinskog značaja je, dakle, da zaposleni budu kompetentni, osnaženi i angažovani u pružanju vrijednosti, jer time poboljšavaju i svoju sposobnost i sposobnost organizacije. Uključivanje i angažovanje zaposlenih predstavlja proces u kome se oni ovlašćuju i ohrabruju da rješavaju probleme i donose odluke, koje odgovaraju njihovoj kompetenciji. Centralna ideja korišćenja potencijala ljudskog faktora je motivisano uključivanje u kreiranje rješenja problema i donošenje odluka. Ovaj pristup se temelji na logici da zaposleni žive sa problemima, ali i sa prilikama za poboljšavanje. Oni imaju najbolju moguću poziciju da uoče rješenje ili odluku za poboljšavanje.

Ključni potencijalni benefiti identifikovani standardom ISO 9000:2015, su poboljšano razumijevanje ciljeva kvaliteta organizacije i povećana motivisanost ljudi za njihovo ostvarenje, povećano uključivanje ljudi u aktivnosti poboljšavanja, unaprijeđeni lični razvoj, inicijative i kreativnost, povećano zadovoljstvo ljudi, unaprijeđeno povjerenje i saradnja u cijeloj organizaciji, kao i povećana pažnja prema njenim zajedničkim vrijednostima i kulturi. Da bi se postigla puna implementacija ovog principa, ovaj standard je predvidio i moguće mjere koje uključuju komuniciranje sa ljudima da bi se promovisalo razumijevanje značaja njihovog pojedinačnog doprinosa, promovisanje saradnje u cijeloj organizaciji, kao i olakšavanje otvorene diskusije i prenošenje znanja i iskustva. Ove mjere uključuju i opunomoćavanje ljudi da utvrđuju ograničenja u performansama i da preduzimaju inicijative bez straha, prepoznavanje i odavanje priznanja ljudima za doprinos, učenje i poboljšavanje, omogućavanje samovrednovanja performansi u odnosu na lične ciljeve, kao i sprovođenje anketa za ocjenu zadovoljstva ljudi, komuniciranje o rezultatima i preduzimanje odgovarajućih mjera.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 17.

<sup>112</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 17-19.



#### 1.4. Procesni pristup

Usmjeravanje na procese prevashodno znači da se pažnja značajno pomjerila od gotovih rezultata (proizvodi i usluge) na onaj lanac aktivnosti koji oblikuje ove proizvode. Jedan od vodećih američkih i svjetskih naučnika za unapređenje procesa u biznisu i autor brojnih knjiga, Džejms Harrington (*James H. Harrington*), tvrdi da u svakoj organizaciji presudnu ulogu u postizanju uspjeha imaju procesi, da viši menadžment stvara viziju i smjernice, da tim rješava probleme, da saradnici obezbjeđuju kreativnost, ali da unutar bilo koje organizacije procesi su ti koji omogućavaju da se stvari urade.<sup>113</sup> I poznati švedski stručnjak za procese Olof Rentzhog (*Olof Rentzhog*) došao je do saznanja, a na osnovu višegodišnjeg proučavanja rada na organizovanju kompanija u Švedskoj i SAD, da rezultat presudno zavisi od poboljšavanja procesa, da je proces taj koji stvarno stvara rezultat, kojim prije svega treba upravljati i koga treba poboljšavati.<sup>114</sup> Za Rentzhoga proces predstavlja „lanac aktivnosti koji u povratnim tokovima stvara vrijednost korisnicima”.<sup>115</sup>

Kao i u drugim organizacijama, tako i u finansijskim institucijama, a u tom smislu i u centralnim bankama – procesi su ti koji, takođe, stvaraju rezultat, koji su okosnica čitavog finansijskog sistema i njegovo vezivno tkivo. Ključni procesi upravljanja u centralnim bankama oslonjeni su na četiri osnovna stuba – liderstvo i timski rad, menadžment projektima,<sup>116</sup> menadžment kvalitetom i menadžment rizikom.

---

<sup>113</sup> O ovome opširnije vidjeti:

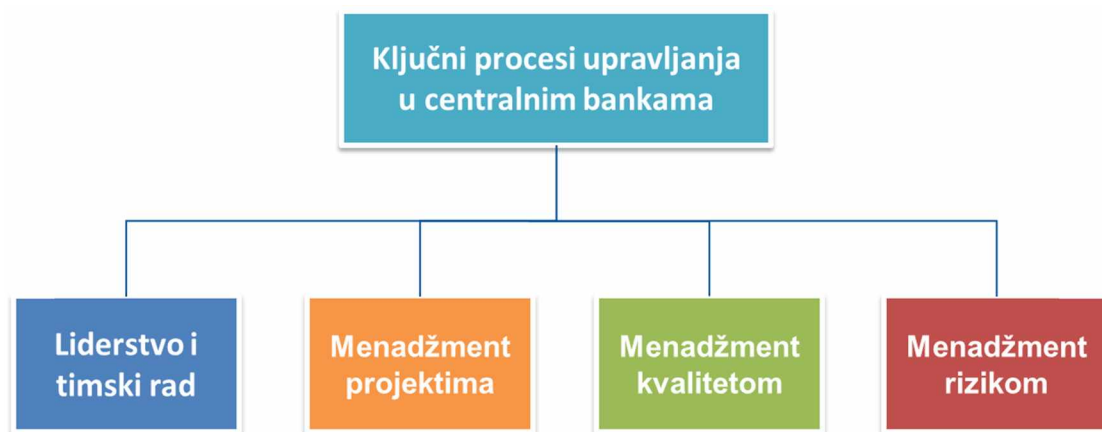
James H. Harrington, *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, 1991.

James H. Harrington, *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, 1997.

<sup>114</sup> Olof Rentzhog, *Temelji preduzeća sutrašnjice, Procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad 2000.

<sup>115</sup> Isto, str. 42.

<sup>116</sup> O menadžmentu projektima opširnije: Meri Grejs Dafi, *Menadžment projekata, Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove*, Data Status, Beograd 2008.



Slika 3. Prikaz ključnih procesa upravljanja u centralnim bankama

Međunarodni standard ISO 9004:2009, princip menadžmenta kvalitetom “Procesni pristup”, okarakterisao je ovako: „Željeni rezultat se može efikasnije ostvariti ako se menadžment odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces“. Isti standard definisao je i tri ključna benefita od ovog principa. Prvi benefit ogleda se u nižim troškovima i kraćim vremenima ciklusa kroz efektivno korišćenje resursa, drugi u poboljšanim, konzistentnim i predvidivim rezultatima, a treći u mogućnostima za poboljšanja koja su usmjerena i postavljena prema prioritetima. Primjena ovog principa vodi ka sistematičnom utvrđivanju aktivnosti neophodnih da bi se postigli željeni rezultati, kao i uspostavljanju jasnih odgovornosti i nadležnosti za rukovođenje ključnim aktivnostima i njihovom analiziranju i mjerenju sposobnosti. Primjena ovog principa vodi i ka identifikovanju veza između ključnih aktivnosti u okviru i između različitih funkcija u organizaciji, te fokusiranju na faktore kao što su resursi, metode i materijali koji će poboljšati njene ključne aktivnosti. Primjena ovog principa menadžmenta vodi i ka vrednovanju rizika, posljedica i uticaja aktivnosti na korisnike, isporučioce i ostale zainteresovane strane.<sup>117</sup>

Standard ISO 9000:2015, konstatuje da se “konzistentni i predvidivi rezultati ostvaruju efektivnije i efikasnije kada se aktivnosti razumiju i kada se njima upravlja kao međusobno povezanim procesima koji funkcionišu kao koherentan sistem”.<sup>118</sup> Ovi međusobno povezani procesi treba da pokažu razumijevanje kako ovaj sistem

<sup>117</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 40.

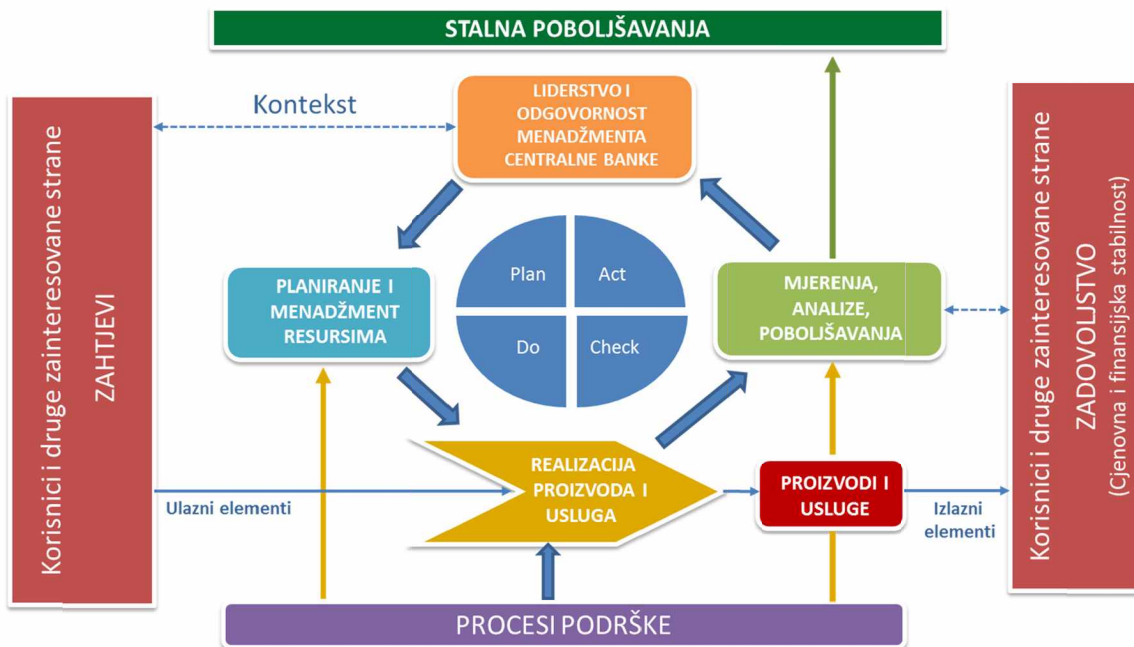
<sup>118</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 19.

proizvodi rezultate i kako omogućava organizaciji da optimizuje sistem i njegove performanse. U ovom standardu su date i neke potencijalne ključne koristi, kao što su usredsređenje na ključne procese i stvaranje prilika za stalna poboljšavanja, optimizovanje performansi, efikasno korišćenje resursa i smanjenje prepreka između funkcija, kao i omogućavanje organizaciji da pruži povjerenje zainteresovanim stranama u vezi sa njenom konzistentnošću, efektivnošću i efikasnošću. U standardu su date i moguće mjere koje organizacija može da preduzme u primjeni procesnog pristupa, a koje uključuju definisanje ciljeva sistema i procesa neophodnih da se oni ostvare, uspostavljanje ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje procesima,<sup>119</sup> kao i razumijevanje sposobnosti organizacije za utvrđivanje njihove međuzavisnosti. Efikasna primjena ovog principa menadžmenta podrazumijeva razumijevanje procesa i upravljanja njihovim međusobnim vezama kao sistemom za efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva, obezbjeđivanje da neophodne informacije budu dostupne za funkcionisanje i poboljšavanje procesa, kao i upravljanje rizicima koji mogu da utiču na izlazne elemente procesa, odnosno na njegov rezultat.

Kao što je već rečeno, proces se može opisati kao skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne. Shodno ovome, svaka aktivnost, ili skup aktivnosti, koja prima ulazne elemente i pretvara ih u izlazne elemente može se posmatrati kao proces. Da bi organizacije efektivno funkcionisale, one moraju da identifikuju brojne međusobno povezane i međusobno djelujuće procese. Ulazni elementi u jednom procesu obično predstavljaju izlazne elemente iz drugih procesa. Konzistentni i predvidljivi rezultati postižu se efektivnije i efikasnije kada su aktivnosti objašnjene i kada se njima upravlja kao međusobno povezanim procesima koji funkcionišu kao jedan koherentan sistem. Razumijevanje načina na koji su rezultati nastali pomoću takvog sistema, uključujući sve njegove procese, resurse, upravljanja i međusobna djelovanja, omogućava organizaciji da optimizuje svoje performanse. Model sistema menadžmenta kvalitetom u centralnim bankama zasnovan na procesnom pristupu, prikazan je na Slici 4.

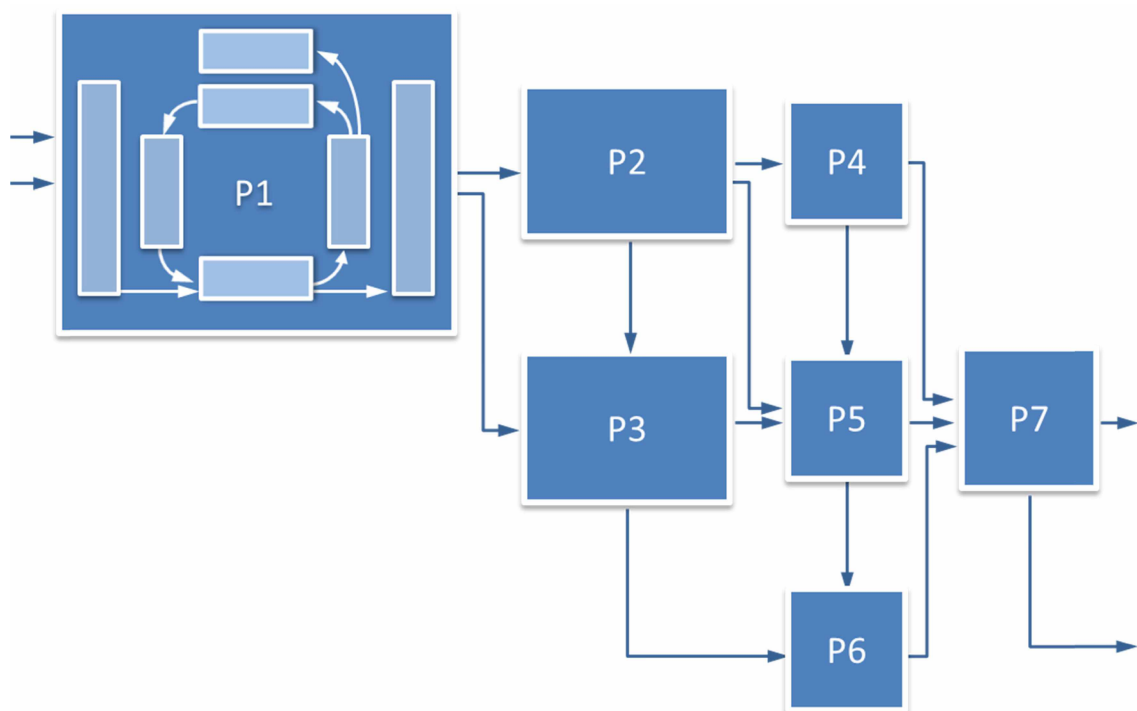
---

<sup>119</sup> O ovome opširnije: Ian Sutton, *Process Risk and Reliability Management, Operational Integrity Management*, Elsevier Inc., USA 2010.



Slika 4. Model sistema menadžmenta kvalitetom u centralnim bankama zasnovan na procesnom pristupu  
(Izvor: Radoica Luburić, *Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 4(3), p. 110.)

Procesni pristup primjenjuje sistematično definisanje i upravljanje procesima, kao i njihove međusobne veze i to tako da se ostvaruju namjeravani rezultati u skladu sa politikom kvaliteta i strateškim usmjerenjem organizacije. Po modelu prikazanom na Slici 4, efikasno se mogu odvijati sve radne operacije u centralnoj banci, kao i svi procesi i grupe procesa. Svakom procesu prethodi neki proces, takozvani proces prethođenja, a nastavlja ga proces koji slijedi. Svakom procesu može da prethodi više procesa, kao što može i da ga slijedi takođe više procesa. Taj sistem procesa i veza između njih čini mrežu procesa, koja se organizuje na sistematičan i stručan način, kao i uz pomoć naučnih metoda i tehnika.



Slika 5. Prikaz jedne mreže procesa

Mrežom procesa može se predstaviti arhitektura veza aktivnosti u okviru procesa, ali i arhitektura mreža u bilo kojoj organizaciji. Zbog velikog broja procesa i mreža procesa, ovo je posebno izraženo u institucijama kao što su centralne banke. Za efikasno funkcionisanje procesa i mreže procesa veoma je važno da se imenuju „vlasnici procesa“ i „vlasnici mreže procesa“. Uspješno identifikovani procesi, kao odgovor na zahtjeve relevantnih zainteresovanih strana, uspješno strukturirane mreže procesa, kao i adekvatna imenovanja „vlasnika“, bazična su infrastruktura uspješnog upravljanja.

Menadžment procesima i sistemom kao cjelinom takođe se može ostvariti korišćenjem metodologije *Planirajte – Uradite – Provjerite – Djelujte*, odnosno *Plan – Do – Check – Act (PDCA)*, uz sveukupni fokus na „razmišljanje zasnovano na riziku“, u cilju iskorišćenja prilika i sprječavanja nepoželjnih rezultata. Kada se koristi u okviru sistema menadžmenta kvalitetom, procesni pristup obezbjeđuje više različitih povoljnosti, kao što su razumijevanje zahtjeva i konzistentnost u njihovom ispunjavanju, razmatranje procesa u pogledu dodate vrijednosti, ostvarivanje njihovih

efektivnih performansi i poboljšavanje procesa na osnovu vrednovanja podataka i informacija.<sup>120</sup>

### 1.5. Poboljšavanje

Nema ostvarivanja održivog uspjeha bez stalnog poboljšavanja. Profesor Hubert Rampersad, jedan od vodećih američkih eksperata u oblasti upravljanja kvalitetom, tvrdi: „Organizacije mogu da prežive jedino ako stalno poboljšavaju kvalitet“.<sup>121</sup> Na presudnu ulogu stalnog poboljšavanja u ostvarivanju održivog uspjeha, ukazivao je i Piter Draker: „Sve što kompanija radi interno i eksterno treba sistematski i kontinuirano poboljšavati: proces proizvodnje proizvoda i usluga, marketing, uslugu, tehnologiju, obuku i razvoj kadrova, korišćenje informacija. Neka vam sistematsko poboljšavanje postane prioritet“.<sup>122</sup>

Međunarodni standard ISO 9004:2009, ovaj princip je okarakterisao ukazivanjem na njegov izuzetan značaj u postizanju uspjeha: „Stalna poboljšavanja ukupnih performansi organizacije treba da predstavljaju njen stalni cilj“. Isti standard definisao je i tri ključna benefita od ovog principa: unapređenje performansi kroz poboljšane sposobnosti organizacije, usklađivanje aktivnosti poboljšavanja na svim nivoima, prema njenim strateškim namjerama i prilagodljivost za brzo reagovanje na mogućnosti. Primjena principa „Poboljšavanje“, vodi ka primjeni dosljednog pristupa širom organizacije i ka njenom stalnom poboljšavanju performansi, pružanju obuke ljudima za metode i alate stalnog poboljšavanja, te uspostavljanju stalnih poboljšavanja proizvoda. Primjena ovog principa vodi i ka poboljšavanju procesa i sistema kao cilja svakog pojedinca u organizaciji, uspostavljanju ciljeva za vođenje, mjera za praćenje stalnih poboljšavanja, kao i priznavanju i nagrađivanju unapređenja.<sup>123</sup>

Kao što je već rečeno, u standardu ISO 9004:2009, kao i u ranijim standardima koji su se bavili ovom problematikom, ovaj princip menadžmenta kvalitetom nazivan je “Stalna poboljšavanja” (*Continual improvement*), dok je u novim standardima sistema

---

<sup>120</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 11.

<sup>121</sup> Hubert K. Rampersad, *Total Quality Management*, p. 1.

<sup>122</sup> Joe Maciariello, *Joe's Journal on continual improvement*, Drucker Institute, 2012.

<http://www.druckerinstitute.com/2012/07/continuos-improvement/>.

<sup>123</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 41.

menadžmenta kvalitetom, on preimenovan u “Poboljšavanje” (*Improvement*). Pod „poboljšavanjem“, kao širim pojmom podrazumijevaju se, pored stalnih poboljšavanja i korekcije, korektivne mjere, prelomne promjene, inovacije i reorganizacije. Organizacija mora stalno da poboljšava pogodnost, adekvatnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom.<sup>124</sup>

U međunarodnom standardu ISO 9000:2015, takođe se konstatuje da su “uspješne organizacije stalno usredsređene na poboljšavanje”, što je pojašnjeno činjenicom da je poboljšavanje od suštinskog značaja za organizaciju kako bi održala postojeći nivo performansi, reagovala na promjene u svojim internim i eksternim uslovima i kreirala nove prilike. U ovom standardu su date i neke potencijalne ključne koristi od ovog principa, kao što su poboljšane performanse procesa, sposobnosti organizacije i zadovoljstvo korisnika, povećana usredsređenost na istraživanje i određivanje korjena uzroka, praćena preventivnim i korektivnim mjerama, povećana sposobnost da se predvide interni i eksterni rizici i prilike i da se reaguje na njih, unaprijeđeno razmatranje kako postepenog tako i prelomnog poboljšavanja, poboljšano korišćenje učenja radi poboljšavanja, kao i unaprijeđeno pokretanje inovacija. U ovom standardu su navedene i moguće mjere koje uključuju promovisanje postavljanja ciljeva poboljšavanja, obrazovanje i obučavanje ljudi o tome kako da primijene osnovne alate i metodologije za ostvarivanje tih ciljeva, obezbjeđivanje da ljudi budu kompetentni da uspješno promovišu, primjenjuju, završavaju projekte, integrišu i analiziraju rezultate, kao i prepoznavanje i odavanje priznanja za poboljšavanje.<sup>125</sup>

Kao što smo već rekli, postoji pravilo da ako se u pogledu kvaliteta ne krećemo naprijed, ubrzo ćemo u odnosu na konkurenciju početi da idemo unazad. Najbolji odgovor na to su stalna poboljšavanja u funkciji usredsređenosti na korisnika, kao i angažovanja ljudi, liderstva i procesnog pristupa. Iz toga proizilazi da stalna poboljšavanja imaju integrativni karakter sinergijskog djelovanja. Za stalna poboljšavanja potrebna su predviđanja zahtjeva i očekivanja kako korisnika, tako i relevantnih zainteresovanih strana. Umijeće predviđanja, inače, jedan je od najvažnijih

---

<sup>124</sup> *Korektivna mjera se preduzima da bi se spriječilo ponavljanje dešavanja, dok se preventivna mjera preduzima da bi se spriječilo dešavanje.* Naravno da je uvijek mnogo bolje djelovati preventivno, nego korektivno, shodno onoj narodnoj mudrosti – bolje spriječiti nego liječiti.

ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 55.

<sup>125</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 19-20.

faktora postizanja uspjeha.<sup>126</sup>

Organizacija, međutim, mora da odredi i da izabere mogućnosti za poboljšavanje i primijeni neophodne mjere kako bi ispunila zahtjeve korisnika i poboljšala njihovo zadovoljstvo. Ovo mora da obuhvati, prema potrebi, poboljšavanje procesa za sprječavanje neusaglašenosti, poboljšavanje proizvoda i usluga u smislu ispunjavanja poznatih i predviđenih zahtjeva, kao i poboljšavanje rezultata sistema menadžmenta kvalitetom. Poboljšavanje se može postići reaktivno (na primjer, korektivnim mjerama), postepeno (na primjer, stalnim poboljšavanjem), promjenom koraka (na primjer, prelomnim), kreativno (na primjer, inovacijama) ili reorganizacijom (na primjer, transformacijom).

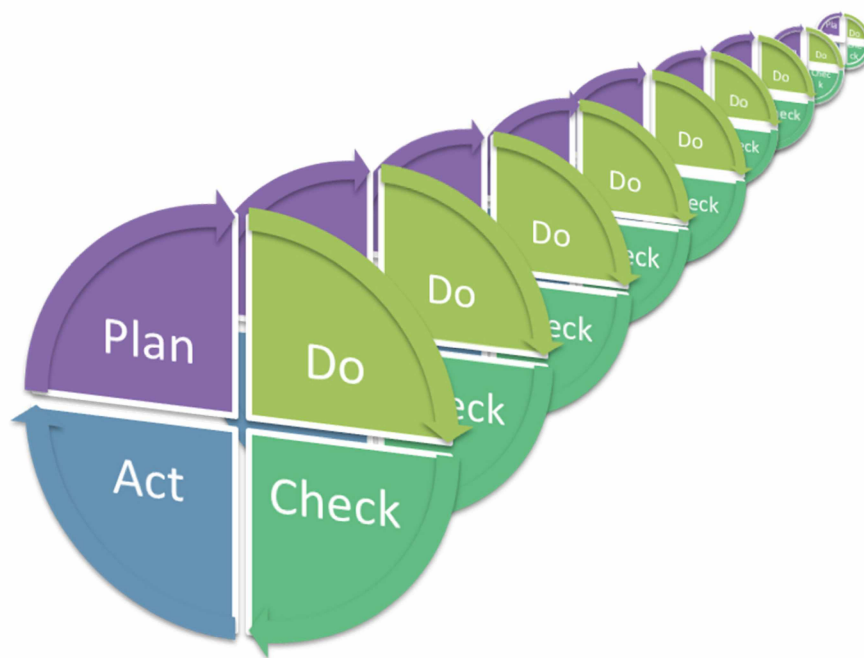
Imajući u vidu da je za upravljanja ukupnim kvalitetom posebno značajno stalno poboljšavanje, organizacija koja teži tome pristupu stalno mora da poboljšava prikladnost, adekvatnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Ona mora i da razmotri izlazne elemente analize i vrednovanja, izlazne elemente iz preispitivanja od strane rukovodstva, da potvrdi da li postoje oblasti nezadovoljavajućih performansi ili mogućnosti koje moraju da budu uzete u obzir kao dio stalnog poboljšavanja. Kad je to moguće, organizacija mora da izabere i koristi primjenljive alate i metodologije za istraživanje uzroka i nezadovoljavajućih performansi i za podršku stalnom poboljšavanju. Jedna od njih je i PDCA metodologija, o kojoj je već bilo riječi, a čiji će praktični aspekti biti pokazani i u završnoj tematskoj cjelini ovog rada.

PDCA metodologija je univerzalni pristup – pogodan za sve domene rada (proizvodnju, obrazovanje, zdravstvo, finansijske institucije, kao što su centralne i komercijalne banke, na primjer). Ona ima osnovne attribute filozofije menadžmenta kvalitetom i naučni pristup razumijevanju i poboljšanju procesa. PDCA ciklusi su stalni procesi svih radnih grupa i odnose se na sve procese u organizaciji. Ako je primijenjen, ovaj pristup jasno govori o posvećenosti menadžmenta svojoj osnovnoj ulozi – stalnim poboljšavanjima. PDCA metodologija podrazumijeva stalnu obuku i raspodjelu znanja.

---

<sup>126</sup> O ovome opširnije: Radoica Luburić, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, str. 33-35.





Slika 6. Stalna poboljšavanja procesa

(Izvor: Radoica Luburić, *Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 4(3), p. 110.)

Stalna poboljšavanja procesa prikazana na Slici 6, ukazuju da završen jedan ciklus podstiče početak novog ciklusa, sa novim planom, novim informacijama i primjenom stečenih znanja iz prethodnih ciklusa. Svaki naredni ciklus ima poboljšan plan, poboljšane procese – aktivnosti, poboljšane provjere i analize i druga nova poboljšavanja. Ova metodologija je dinamičan proces sa ulogom katalizatora poboljšavanja, koja nemaju kraja, jer i poboljšani procesi – mogu biti još bolji.

#### 1.6. Donošenje odluke na osnovu činjenica

Ovaj princip menadžmenta kvalitetom međunarodni standard ISO 9004:2009, okarakterisao je ovako: „Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija“.<sup>127</sup> Ključni benefiti od ovog principa identifikovani ovim standardom su

<sup>127</sup> U standardu ISO 9004:2009, kao i u ranijim standardima, ovaj princip je nazivan “Odlučivanje na osnovu činjenica”, dok je u standardu ISO 9000:2015, on preimenovan u princip “Donošenje odluke na osnovu činjenica”, što mu daje šire značenje.

ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 41.

donošenje odluka na osnovu informacija, povećana sposobnost da se prikaže efektivnost prethodnih odluka pozivanjem na činjenične zapise i uvećana sposobnost za preispitivanje, podsticanje i razmjenu mišljenja i odluka. Ovim standardom se konstatuje da primjena principa odlučivanja na osnovu činjenica vodi ka obezbjeđenju da su podaci i informacije u dovoljnoj mjeri ne samo tačni i pouzdani, nego i dostupni onima kojima su potrebni. Primjena ovog principa vodi i ka analiziranju podataka i informacija korišćenjem važećih metoda, kao i donošenju odluka i preduzimanju mjera zasnovanih na analizi činjenica, zajedno sa iskustvom i intuicijom.<sup>128</sup>

I međunarodni standard ISO 9000:2015, ukazuje da je “veća vjerovatnoća da će odluke zasnovane na analizi i vrednovanju podataka i informacija proizvesti željene rezultate”. To je obrazloženo time što donošenje odluka može da bude kompleksan proces, koji uvijek nosi određenu nesigurnost i subjektivnost. Važno je da se razumiju uzročno-posljedični odnosi i potencijalne nepredviđene posljedice. Činjenice, dokazi i analiza podataka dovode do veće objektivnosti i povjerenja u donošenje odluka. U ovom standardu navedene su i neke potencijalne ključne koristi, kao što su poboljšani procesi donošenja odluka, poboljšano ocjenjivanje njihovih performansi i sposobnosti da se ostvare ciljevi, poboljšana operativna efektivnost i efikasnost, povećana sposobnost da se preispituju, dovode u pitanje i mijenjaju mišljenja i odluke, kao i povećana sposobnost da se pokaže efektivnost ranijih odluka. Za efikasnost sprovođenja ovog principa navedene su moguće mjere koje uključuju utvrđivanje, mjerenje i praćenje ključnih indikatora da bi se pokazale performanse organizacije, stavljanje svih potrebnih podataka na raspolaganje relevantnim ljudima, obezbjeđivanje da podaci i informacije budu dovoljno tačni, pouzdani i bezbjedni, njihovo analiziranje i vrednovanje korišćenjem pogodnih metoda, obezbjeđivanje da ljudi budu kompetentni za analiziranje i vrednovanje podataka, kao i donošenje odluka i preduzimanje mjera zasnovanih na dokazima, usklađeno sa iskustvom i intuicijom.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Isto, str. 41-42.

<sup>129</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 21-23.

## 1.7. Menadžment međusobnim odnosima

Ovim principom menadžmenta kvalitetom, standard ISO 9004:2009, daje do znanja da su odnosi među ljudima i organizacijama od izuzetne važnosti za ostvarivanje održivog uspjeha : “Organizacija i njeni isporučioци su međusobno zavisni, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrijednost”. Ključni benefiti od ovog principa identifikovani ovim standardom su povećana sposobnost stvaranja vrijednosti za obje strane, fleksibilnost i brzina zajedničkog odgovora na promjene na tržištu ili promjene u pogledu potreba i očekivanja korisnika, te optimizacija troškova i resursa. Ovim standardom se konstatuje da primjena principa uzajamno korisnog odnosa sa isporučiocima vodi ka uspostavljanju odnosa koji predstavljaju izbalansiran odnos između kratkoročnih dobiti i dugoročnih razmatranja, udruživanju ekspertiza i resursa sa partnerima, identifikovanju i odabiru ključnih isporučilaca, kao i jasnoj i otvorenoj komunikaciji. Primjena ovog principa menadžmenta kvalitetom vodi i ka razmjeni informacija i planova za budućnost, uspostavljanju zajedničkog razvoja i aktivnosti poboljšavanja, kao i podsticanju, ohrabrivanju i priznavanju poboljšavanja i dostignuća od strane isporučilaca.<sup>130</sup>

U međunarodnom standardu ISO 9000:2015, takođe je konstatovano da “radi održivog uspjeha, organizacije upravljaju međusobnim odnosima sa relevantnim zainteresovanim stranama, kao što su to isporučioци”. To je obrazloženo činjenicom što relevantne zainteresovane strane utiču na optimizovanje performansi organizacije. Veća je vjerovatnoća da se održivi uspjeh ostvari kada ona upravlja međusobnim odnosima sa svim svojim zainteresovanim stranama, posebno sa mrežama svojih isporučilaca i partnera. U ovom standardu su navedene i neke potencijalne ključne koristi sprovođenjem ovog principa, kao što su unaprijeđene performanse organizacije i njenih relevantnih zainteresovanih strana, kroz zajedničko razumijevanje ciljeva i vrijednosti, kao i kroz povećanu sposobnost da se stvori zajednička vrijednost i stabilan protok proizvoda i usluga. U standardu su navedene i moguće mjere za sprovođenje ovog principa, koje uključuju određivanje relevantnih zainteresovanih strana, njihov odnos sa organizacijom, kao i utvrđivanje i davanje prioriteta međusobnim odnosima kojima

---

<sup>130</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 42.

treba da se upravlja. Moguće mjere su i uspostavljanje međusobnih odnosa koji uravnotežavaju kratkoročne dobiti sa dugoročnim razmatranjima, zajednički rad na ekspertizama, razvoju i poboljšavanjima, kao i podsticanje i odavanje priznanja za postignuta ostvarenja.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 23-25.

## 2. Benefiti primjene principa menadžmenta kvalitetom u centralnim bankama

U ovom poglavlju se razmatraju principi menadžmenta kvalitetom i benefiti koji se mogu očekivati njihovom primjenom u finansijskom sistemu i centralnim bankama. U principima menadžmenta kvalitetom sadržana su, dobro usaglašena i usklađena, najbolja rješenja iz dosadašnje menadžerske teorije i prakse. Definisani da djeluju zajedno, a to suštinski znači skladno, sinhrono i sinergijski, principi su pretočeni u zahtjeve i uputstva međunarodnih standarda pogodnih za implementaciju, sa posebno ustanovljenim pristupima određivanja ciljeva poslovanja, mjerenja njihovog ostvarivanja i stalna poboljšavanja. Ovi pristupi i sinergijsko djelovanje principa menadžmenta kvalitetom čine jednu novu – jasnu, primjenljivu i održivu paradigmu uspješnog upravljanja.

*Usredsređenost na korisnika.* Ovaj princip menadžmenta kvalitetom, izuzetno je značajan i za centralne banke, iako ove institucije nemaju individualnog korisnika, kao što to mogu imati finansijske institucije (banke) ili neke proizvodne organizacije. Međutim, krajnji korisnik usluga centralne banke je javnost, odnosno svi građani i sve organizacije, jer centralna banka treba da svima njima obezbijedi cjenovnu stabilnost, što je osnovni preduslov i za razvoj biznisa i za sveukupni ekonomski razvoj. Stoga, ovaj princip ima ogroman značaj za centralne banke, jer od njegove implementacije u velikoj mjeri zavisi koliko će ostale institucije biti efikasne u ispunjavanju ovog principa u svom svakodnevnom poslovanju.

*Liderstvo.* Kao jedan od najvažnijih principa menadžmenta kvalitetom, liderstvo je u samoj osnovi efektivnog i efikasnog upravljanja centralnih banaka. Primjenom ovog principa, ostvarljivi su brojni benefiti: poboljšanje performansi, povećanje konkurentnosti, poboljšanje, zadržavanje i lojalnost korisnika, poboljšanje efektivnosti pri odlučivanju, optimalno korišćenje raspoloživih resursa, povećanje odgovornosti zaposlenih, poboljšanje intelektualnog kapitala, optimalni, efektivni i efikasni procesi, poboljšanje performansi lanca nabavke, poboljšanje organizacionih performansi, kredibiliteta i održivosti.

Liderstvo je od velikog značaja i za uspješno ostvarivanje misije centralne banke. Značaj liderstva u centralnim bankama se može posmatrati sa dva aspekta: internog i eksternog. Interni aspekt liderstva u centralnim bankama podrazumijeva da guverner i

najviše rukovodstvo imaju liderske osobine kako bi motivisali zaposlene na stalna poboljšavanja performansi, na optimalno korišćenje resursa, na povećanje odgovornosti, te na sveukupno poboljšavanje procesa. Međutim, kada su u pitanju centralne banke, još je važniji eksterni aspekt, jer on može značajno doprinijeti ostvarenju osnovne misije centralne banke. Veliki broj studija je pokazao direktnu vezu između kredibiliteta centralne banke i uspjehnosti sprovođenja monetarne politike, odnosno ostvarenja njene misije. Ukoliko centralna banka ima visok kredibilitet, ukoliko se njenim najavama vjeruje onda će se i ekonomski subjekti ponašati u skladu sa očekivanjima centralne banke. Na primjer, ukoliko centralna banka najavi restriktivnu monetarnu politiku i obaranje inflacije, a ukoliko se tome vjeruje, ekonomski subjekti neće povećavati cijene svojih proizvoda i usluga, inflaciona očekivanja će opadati i centralna banka će mnogo lakše ostvarivati svoju misiju. Ali, za tako nešto prije svega je potrebno da je guverner ličnost kojoj se vjeruje, da posjeduje sposobnost da ubijedi javnost da vodi ispravnu politiku, da će biti istrajan u sprovođenju najavljenih mjera i da su one realno ostvarljive. Stoga, benefiti za centralne banke od implementacije ovog principa su: rast sveukupnog kredibiliteta, povećana motivisanost zaposlenih, efikasnija primjena instrumenata monetarne politike, što sve vodi ostvarenju krajnje misije centralne banke.

*Angažovanje ljudi.* Kada je riječ o centralnim bankama, ljudi su, kao i u svim drugim organizacijama, ključni za ostvarivanje njene misije. Imajući u vidu da su centralne banke vrlo kompleksne organizacije sa velikim brojem podsistema i procesa, sa veoma visokom odgovornošću, njeno rukovodstvo ne može samo da ostvaruje tu misiju, bez punog učešća i angažovanja zaposlenih. Odluke o ljudima, kao što su selekcija, imenovanje i procjena, u centralnim bankama moraju biti u samom vrhu prioriteta. Rukovodstvo centralne banke bi uvijek moralo imati u vidu da je dobar izbor kadrova i puno uključivanje i angažovanje zaposlenih – uslov bez koga nema njenog održivog uspjeha. Primjenom principa menadžmenta kvalitetom „Angažovanje ljudi“, u centralnim bankama su ostvarljivi značajni benefiti: smanjeni sveukupni troškovi poslovanja, lojalnosti i povećana odgovornost zaposlenih, uvećan i poboljšan intelektualni kapital, optimalni, efektivni i efikasni procesi, poboljšanje organizacionih performansi, kredibiliteta i održivosti.

Angažovanje ljudi se u centralnim bankama dodatno potencira, jer za veliki broj specifičnih poslova obrazovni sistemi ne proizvode potrebne kadrove. U pitanju su

najčešće vrlo specifična znanja, kao što su supervizija bankarskog sistema, obavljanje platnog prometa, upravljanje deviznim rezervama, nadzor nad platnim institucijama i druga. Ove kadrove centralne banke često moraju same da produkuju, obrazuju i usavršavaju i time se dodatno potencira ovaj standard. Stoga je od značaja kako selekcija ljudi, njihovo dalje obrazovanje, motivisanje, tako i politike usmjerene na njihovo zadržavanje u centralnim banakama.

*Procesni pristup.* Misija centralne banke se ostvaruje konzistentnom strukturom ciljeva koji se realizuju kroz više procesa i podprocesa, međusobno povezanih na funkcionalan i djelotvoran način. Evo jednog slikovitog primjera iz prakse centralne banke. Da bi se donijela odluka o primjeni određenog monetarnog instrumenta, prvi proces može predstavljati izrada statističkih podataka o ključnim varijablama u prošlosti. Na bazi dobijenih inputa o kretanju posmatrane varijable, primjenom ekonometrijskih modela, procjenjuje se njeno moguće kretanje u budućem periodu, što predstavlja drugi proces. Treći proces je formiranje predloga za primjenu instrumenata monetarne politike, baziran na dobijenim inputima iz ekonometrijske analize. U posljednjem procesu, menadžment centralne banke donosi konačnu odluku o primjeni instrumenta monetarne politke. Međutim, pomenute procese u centralnim bankama je potrebno stalno poboljšavati. Na primjer, u posmatranom primjeru ekonometrijski modeli su nesavršena projekcija budućih kretanja, koje treba stalno poboljšavati na bazi uočenih odstupanja od prognozirane vrijednosti neke varijable i njenog stvarnog kretanja. Primjenom ovog principa korišćenjem PDCA metodologije stalnih poboljšavanja, u centralnim bankama su ostvarljivi sljedeći benefiti: korekcija uočenih grešaka iz prethodnih perioda, kvalitetniji inputi za odlučivanje, veći stepen povezanosti pojedinih organizacionih jedinica (izbjegavanje efekta silosa), praćenje savremenih trendova u monetarnoj politici, povećana odgovornost zaposlenih, optimalni, efektivni i efikasni procesi, poboljšane organizacione performanse, kredibilitet i održivost.

Slična je situacija i kada je u pitanju proces supervizije banaka. Prvi podproces u ovom procesu je kreiranje adekvatnog sistema izvještavanja od strane banaka. Drugi podproces predstavlja „*off-site*“ analiza dobijenih podataka. Treći podproces, predstavlja „*on-site*“ kontrolu, odnosno odlazak u samu banku i provjeru tačnosti dobijenih podataka, kao i analizu pravog stanja u banci. Četvrti podproces, na bazi prethodna tri, podrazumijeva pisanje rješenja i preporuka za poboljšanje stanja. Peti

podproces podrazumijeva praćenje ispunjenja preporuka. Zastoj u bilo kojem od ovih podprocesa, na primjer, za rezultat bi imao nefunkcionisanje čitavog procesa supervizije banke.

*Poboljšavanje.* Primjenom ovog principa i PDCA metodologije omogućava se centralnim bankama da kontinuirano preispituju načine funkcionisanja i poboljšavanja svojih performansi. Jedino ograničenje kada su u pitanju ciljevi centralne banke, ali samo prividno, moglo bi se odnositi na to što ih centralna banka ne definiše samostalno, već su oni najčešće definisani zakonom. Međutim, to ni u čemu ne ograničava centralnu banku da stalno preispituje izvršenje postavljenih ciljeva i da poboljšava svoje procese i sveukupne performanse. Primjenom ovog principa u centralnim bankama ostvarljivi su sljedeće benefiti: preispitivanje procesa i njihovo poboljšavanje, bolje budžetiranje, otklanjanje propusta iz prethodnog perioda, povećani kredibilitet, kvalitetniji inputi za odlučivanje i drugo.

Tipičan primjer poboljšavanja koji implementiraju centralne banke može se pratiti kroz implementaciju bazelskih standarda. Do druge polovine osamdesetih godina prošlog vijeka, kontrola banaka se zasnivala na kontroli kreditnog rizika. Vremenom se pokazalo da to nije dovoljno, pa je Bazelski komitet 1988. godine donio set propisa poznat kao Bazel I, koje je većina centralnih banka usvojila. Bazel I se bazirao na provjeri pravne usklađenosti i provjeri stepena rizika. Međutim, ubrzo se pokazalo da ni ovaj koncept nije dovoljan i da je potrebno dodatno poboljšanje procesa kontrole banaka. Tako je 2004. godine donijet novi set standarda poznat kao Bazel II, koji je počeo sa primjenom dvije godine kasnije, gdje se osim na tradicionalni kreditni, akcentat stavlja i na ostale rizike, prije svega na operativni i na tržišni. Poboljšanje se ogledalo u tome što se potrebni kapital banke računao prema pokriću svih rizika, a ne samo tradicionalog kreditnog. Globalna finansijska kriza je ubrzo pokazala da ni principi Bazela II nijesu adekvatni, da je veliki broj banaka bankrotirao, te da su potrebna dalja poboljšanja. Stoga je 2010. godine donijet novi set standarda, poznat kao Bazel III, koji je, između ostalog, uveo zahtjeve za povećanom likvidnošću, dodatni (zaštitni kapital), anticiklični kapital i neke druge zaštitne mjere. U najvećem broju centralnih banaka, implementacija Bazela III je još uvijek u toku, pa će se njegovi efekti tek vidjeti.

*Donošenje odluke na osnovu činjenica.* Kao i svi donosioci odluka, tako i centralni bankari se suočavaju sa neizvjesnošću i nedovoljnim znanjima o načinu funkcionisanja



ekonomije. Međutim, uloga centralnih bankara je veoma značajna, jer njihove odluke bitno utiču na sveukupne ekonomske i finansijske tokove. Za donošenje pravih odluka potrebne su i relevantne i utemeljene činjenice. Stoga, u svim centralnim bankama postoje specijalizovana odjeljenja za istraživanje, statistiku i analize, koja imaju osnovni zadatak da pružaju potporu odlukama monetarne politike, odnosno da obezbijede činjenice za donošenje pravih odluka. Za ispunjenje ovih zadataka, gotovo sve centralne banke imaju i svoje makroekonomske modele. Njihov zadatak je da prikažu uzajamnu povezanost instrumenata monetarne politike i ostalih ekonomskih veličina iz finansijskog i realnog sektora ekonomije. Odnosno, cilj ovih modela je da identifikuju varijable koje bi omogućile uvid u procese prouzrokovane primjenom instrumenata monetarne politike.

U ekonomiji, kao u prirodnim naukama na primjer, nije moguće sprovesti kontrolisani eksperiment, koji bi potvrdio validnost nekog ekonometrijskog modela. Ekonometrijski modeli počivaju na podacima iz prošlosti. To znači da je ovdje cilj da se na bazi informacija iz prošlosti dođe do činjenica koje bi omogućile donošenje validnih odluka iz domena monetarne politike. Stiče se utisak da je ovaj princip implementiran u gotovo svim centralnim bankama, jer postoji svijest da bez relevantnih činjenica (ili bar pretpostavki o njima tamo gdje nijesu raspoložive), nema efikasne monetarne politike.

Osnovni benefiti koje imaju centralne banke prilikom implementacije ovog principa su poboljšana efektivnost i efikasnost odlučivanja, povećana vjerovatnoća ostvarenja misije, poboljšane organizacione performanse i održivost, povećani kredibilitet centralne banke, poboljšana saznanja o načinima njenog funkcionisanja i drugo.

*Menadžment međusobnim odnosima.* Iako formalno nezavisne institucije, centralne banke su itekako zavisne od svojih relevantnih zainteresovanih strana. Centralne banke, na primjer, u najvećoj mjeri koriste savremenu informacionu tehnologiju, bez koje nema uspješnog izvršenja njene misije. Primjenom ovog principa menadžmenta kvalitetom, u finansijskom sistemu i centralnim bankama su ostvarljivi sljedeći benefiti: smanjeni troškovi, optimalno korišćenje raspoloživih resursa, poboljšane performanse lanca nabavke, smanjeno vrijeme za nabavku, poboljšane organizacione performanse, kao i kredibilitet i održivost.

Iako je, dakle, centralna banka specifična institucija, svi pomenuti principi menadžmenta kvalitetom su sprovodljivi u njenom poslovanju. Primjena ovih principa doprinosi efektivnijem i efikasnijem ostvarivanju misije i ciljeva centralne banke i doprinosi podizanju svijesti o mogućnostima njihove pune primjene u ovim institucijama. Pored brojnih i veoma značajnih benefita i sinergijskih efekata koje primjena principa menadžmenta kvalitetom donosi finansijskom sistemu i centralnim banakama, posebno treba istaći njihov uticaj na promjenu načina razmišljanja u njihovom uspješnom vođenju, što generiše novi odnos prema odgovornosti, prema ciljevima, prema zaposlenima i prema okolini. Novi način razmišljanja rađa nova ponašanja i unaprijeđenu poslovnu kulturu, kao siguran put ka ostvarivanju održivog uspjeha centralnih banaka i drugih subjekata u finansijskom sistemu.

### III MENADŽMENT KVALITETOM U FUNKCIJI OSTVARIVANJA ODRŽIVOG USPJEHA

## 1. Održivi uspjeh kao cilj efektivnog menadžmenta

U biznisu svi nastoje da prežive, da se razvijaju i budu uspješni. Nezavisno od toga da li je riječ o kućnoj radinosti, malom ili srednjem preduzeću, velikim kompanijama, korporacijama, ili, pak, nekom drugom obliku poslovnog organizovanja. Mnogima je to i pošlo za rukom, sve do trenutka kada se iz jednog životnog ciklusa neminovno moralo preći u drugi životni ciklus.<sup>132</sup> Suštinska promjena nije, kako mnogi misle, u profitnoj, nego u vremenskoj ravni – koliko je čiji poslovni uspjeh trajao, da li još traje i da li se čini sve ono što je potrebno da se organizacija nađe na putevima održivog uspjeha.

U biznisu, međutim, nije lako biti uspješan. Treba znati i umjeti držati korak s vremenom, a pogled znatno ispred. Biznis, baš kao i sve druge igre, ima svoje igrače, svoj jezik, svoja pravila, kontroverze i ritam. Postići uspjeh u kratkom roku (na bilo koji način) je jedno, a biti održivo uspješan (sposobnošću i umješnošću) – nešto sasvim drugo. Da bi se postigao uspjeh, potrebno je raditi najbolje što se može, da bi se on i održao – potrebno je raditi još bolje. U narodu postoji izreka da je lakše postići uspjeh, nego ga održati.

Održivi uspjeh bi se mogao definisati kao uspjeh koji se odvija u dužem vremenskom periodu, što je suštinski tačno. Međunarodnim standardom ISO 9004:2009, koji se tematski bavi ovom problematikom, održivi uspjeh organizacije definisan je kao „rezultat sposobnosti organizacije da postigne i dugoročno održava svoje ciljeve“.<sup>133</sup> Održivi uspjeh organizacije ne može se postići pukim sticanjem profita, ma koliki on bio. Održivi uspjeh organizacije postiže se njenom sposobnošću da zadovoljava potrebe i očekivanja svojih korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih strana tokom dugog vremenskog perioda i na uravnotežen način. Enormni skokovi i enormni padovi nijesu karakteristike održivog uspjeha, jer on podrazumijeva stalan i izbalansiran razvoj njegovih nosećih komponenti, s pogledom visoko podignutim

---

<sup>132</sup> O ovome opširnije:

Isak Adižes, *Težnja ka top formi, Kako da primenom Adižes metodologije učinite vašu organizaciju uspješnijom*, treće izdanje, Adizes, Novi Sad 2004.

Isak Adižes, *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, dopunjeno i revidirano izdanje knjige Životni ciklusi preduzeća*, peto izdanje, Adizes, Novi Sad 2004.

Isak Kalderon Adižes, *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, drugo izdanje, Adizes, Novi Sad 2006.

<sup>133</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 1.

ispred.<sup>134</sup>

Već je rečeno da organizacija koja je okrenuta isključivo korisnicima nije potpuno zaokružena cjelina, jer u njenom mozaiku postoje segmenti koji značajno učestvuju u stvaranju dodate vrijednosti, a koji, manje ili više, mogu biti zapostavljeni, a neki od njih i veoma nezadovoljni. Održivi uspjeh podrazumijeva da organizacija mora biti fokusirana na stalno ispunjavanje potreba i očekivanja svojih korisnika, ali i svojih zaposlenih i drugih relevantnih zainteresovanih strana na uravnotežen način i dugoročno, što u praksi nije uvijek tako. U održivom uspjehu sve relevantne zainteresovane strane treba da budu zadovoljne, a to se postiže ispunjavanjem njihovih potreba i očekivanja. Mnogi koji rukovode organizacijama vide samo profit i one koji ga neposredno stvaraju ili sa njim manipulišu. Šta više, iznenađujuće je veliki broj menadžera koji u zainteresovane strane svrstavaju kategorije koje tu uopšte i ne spadaju, kao što nije mali broj ni onih koji izostavljaju njihove najvažnije aktere. Prema međunarodnom standardu, relevantne zainteresovane strane su one “koje predstavljaju značajan rizik po održivost organizacije ako se njihove potrebe i očekivanja ne ispunjavaju”.<sup>135</sup> Zato organizacije treba da definišu potrebe i zahtjeve zainteresovanih strana koje treba zadovoljiti kako bi se smanjio rizik. U relevantne zainteresovane strane, pored korisnika, na primjer, spadaju i vlasnici, ljudi u organizaciji, isporučioци, bankari, sindikati, partneri ili društvo koji mogu da obuhvate konkurenciju ili suprotstavljene grupe.

Efektivni menadžment organizacije, svijest o njenom okruženju, znanje, učenje i odgovarajuća primjena poboljšavanja i inovacija, kao i niz drugih uticajnih faktora su uslovi bez čijeg ostvarivanja nema održivog uspjeha. Da bi se postigao održivi uspjeh, sve upravljačke strukture u organizaciji treba da daju svoj puni doprinos, kao što se to očekuje i od svih zaposlenih i svih drugih zainteresovanih strana. Među svima njima, najviše rukovodstvo organizacije ima najveću odgovornost, jer ono treba da efektivno ostvari brojne zadatke i uloge. Pod pojmom „najviše rukovodstvo” podrazumijeva se

---

<sup>134</sup> Međunarodni standard u čijem fokusu je ostvarivanje održivog uspjeha pruža uputstva i pomoć organizacijama da pristupom preko menadžmenta kvalitetom to i postignu. On je primjenljiv na sve organizacije, bez obzira na veličinu, tip i aktivnosti. Da bi se identifikovale jake i slabe strane i mogućnosti za poboljšavanje ili inovacije, ili za jedno i drugo, ovaj standard podstiče samoocjenjivanje kao značajan alat za preispitivanje nivoa zrelosti organizacije, uključujući njeno liderstvo, strategiju, sistem menadžmenta, resurse i procese.

Isto, str. v, 1.

<sup>135</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 11.

osoba ili grupa ljudi koji usmjeravaju organizaciju i upravljaju njome sa najvišeg nivoa. Najviše rukovodstvo, pored ostalih, ima ulogu i nadležnost da delegira ovlaštenja i obezbjeđuje resurse u okviru organizacije.

Da bi uspješno ostvarili zahtjeve standarda kvaliteta, najviše rukovodstvo mora da ostvari perspektivu zasnovanu na dugoročnom planiranju, da stalno prati i redovno analizira kontekst organizacije, da identifikuje relevantne zainteresovane strane i ocijeni njihov potencijalni uticaj na njene performanse i odredi kako da uravnoteženo ispuni njihove potrebe i očekivanja, te da ih stalno uključuje i uravnoteženo informiše o njenim aktivnostima i planovima. Najviše rukovodstvo mora da uspostavlja i međusobno korisne odnose sa isporučiocima i sa svim ostalim zainteresovanim stranama, da koristi različite pristupe, uključujući pregovaranje i posredovanje, kao i da uravnoteži njihove međusobne konkurentske potrebe i očekivanja koje mogu biti i česte i neugodne.

Najviše rukovodstvo mora da pokazuje liderstvo i posvećenost u odnosu na sistem menadžmenta kvalitetom, time što preuzima krajnju odgovornost za njegovu efektivnost, kao i time što obezbjeđuje uspostavljanje politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, kao i njihovu kompatibilnost sa kontekstom i sa strateškim usmjerenjem organizacije. Ono mora i da obezbjeđuje integrisanje zahtjeva za sistem menadžmenta kvalitetom u poslovne procese organizacije, promoviše korišćenje procesnog pristupa i „razmišljanje zasnovano na riziku“, kao i da obezbjeđuje potrebne resurse za ispunjenje postavljenih zahtjeva. Mora i da komunicira o važnosti efektivnog menadžmenta kvalitetom, da angažuje, usmjerava i podržava zaposlene obukama i osposobljavanjem, da promoviše poboljšavanje, kako bi se najdjelotvornije obezbijedilo ostvarenje predviđenih rezultata. Najzad, najviše rukovodstvo mora i da identifikuje povezane kratkoročne i dugoročne rizike i primijeni ukupnu strategiju organizacije radi sprečavanja ili smanjenja neželjenih efekata.<sup>136</sup>

Za ovo istraživanje je važno naglasiti da su, u novije vrijeme, u upotrebi dva termina, sličnog značenja koja se u standardu gotovo poistovjećuju – okruženje organizacije i kontekst organizacije. O kontekstu i kontekstualnoj inteligenciji već je govoreno u dijelu koji se odnosio na lidere i liderstvo, a ovdje je potrebno skrenuti pažnju i na neke druge aspekte ovog veoma važnog pitanja. Međunarodnim standardom

---

<sup>136</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 23, 25.

ISO 9000:2015, pojam “kontekst organizacije”, definisan je kao “kombinacija internih i eksternih pitanja koja mogu da imaju uticaja na pristup organizacije razvijanju i ostvarivanju svojih ciljeva”.<sup>137</sup> Koncept “konteksta organizacije” veoma je široko postavljen tako da je jednako primjenljiv kako na neprofitne organizacije ili javne službe, tako i na one koje teže profitu. U ovom standardu su definisane dvije komponente konteksta organizacije, a koje, svaka na svoj način, doprinose ostvarivanju njenog održivog uspjeha. Jedna je “razumijevanje organizacije i njenog konteksta”, a druga, “razumijevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana”. Obje komponente zajedno zahtijevaju da organizacija utvrdi pitanja i zahtjeve koji mogu da utiču na planiranje sistema menadžmenta kvalitetom.

Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom organizacije, kao i dalji razvoj u duhu pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom, zavisi od konteksta organizacije i promjena tog konteksta. Kada je riječ o razumijevanju organizacije i njenog konteksta treba još dodati da je ovim standardom naznačeno da organizacija mora da utvrđuje eksterna i interna pitanja koja su relevantna za njenu svrhu i strateško usmjerenje i koja utiču na njenu sposobnost da ostvaruje predviđeni rezultat. Razumijevanje eksternog konteksta može da se olakša razmatranjem pitanja koja proističu iz pravnog, tehnološkog, konkurentskog, tržišnog, kulturološkog, društvenog i ekonomskog okruženja. Razumijevanje internog konteksta, pak, može se olakšati razmatranjem pitanja koja se odnose na vrijednosti, kulturu, znanje i performanse organizacije.<sup>138</sup>

Kada je u pitanju razumijevanje potreba i očekivanja zainteresovanih strana potrebno je voditi računa o nekim aspektima koji značajno mogu uticati na poslovne performanse organizacije. Uticaj kvaliteta nadilazi zadovoljenje potreba i želja korisnika, jer on može da ima i direktan uticaj na ugled organizacije. Zbog uticaja ili potencijalnog uticaja zainteresovanih strana na sposobnost organizacije da konzistentno obezbjeđuje proizvode i usluge koje zadovoljavaju zahtjeve korisnika i zahtjeve zakona i propisa, ona mora da utvrdi koje su to zainteresovane strane koje su relevantne za sistem menadžmenta kvalitetom i koji su to njihovi zahtjevi. To se postiže tako što organizacija mora da ažurno prati i preispituje informacije o ovim zainteresovanim

---

<sup>137</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 31.

<sup>138</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 19, 21.

stranama i njihovim relevantnim zahtjevima.<sup>139</sup>

Uspjeh uspostavljenog sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji je vidljiv ako se ispunjavaju zahtjevi korisnika i relevantnih zainteresovanih strana i to u dužem vremenskom periodu, što znači da se ušlo u spiralu održivog uspjeha organizacije. Za stabilno održavanje te spirale veoma su važne tri njene podsticajne komponente – stalno učenje, poboljšavanje i inovacije. Ove tri komponente, svaka pojedinačno i sve tri zajedno, djelotvorna su polazišta prelaza od sistema menadžmenta kvalitetom ka upravljanju ukupnim kvalitetom.

---

<sup>139</sup> Isto, str. 21.



## 2. Ljudi kao najvažniji faktor održivog uspjeha

Kao što je konstatovano u principima menadžmenta kvalitetom, ljudi koji rukovode i sa kojima radimo ključ su naših uspjeha i naših neuspjeha. Oni su najvažniji faktor za postizanje uspjeha u organizaciji, a njihovo puno angažovanje značajno povećava njenu sposobnost da stvara vrijednost za zainteresovane strane. Najviše rukovodstvo svojim vođenjem treba da stvara i održava zajedničku viziju, zajedničke vrijednosti i interno okruženje u kojem ljudi upotpunosti mogu da se angažuju na ostvarenju ciljeva organizacije. Imajući u vidu da su ljudi najvažniji, ali i „kritičan resurs”, neophodno je osigurati da se u organizaciji podstiče njihovo lično uzdizanje, učenje, prenošenje znanja i timski rad. Menadžment ljudima treba da se obavlja primjenjujući planiran, transparentan, etičan i društveno odgovoran pristup. Organizacija treba da osigura da zaposleni razumiju važnost svog doprinosa i svoje uloge, kako bi znali šta se od njih očekuje. Uloga najvišeg rukovodstva u tome je presudno važna, nezaobilazna i nezamjenljiva.

Treba imati u vidu, međutim, da odnosi između rukovodstva i zaposlenih ne spadaju u red običnih interaktivnih odnosa. Riječ je o veoma osjetljivim i kompleksnim procesima, gdje „meke varijable“ uvijek imaju značajnu ulogu. Ako u organizaciji dominiraju integrativni procesi, ako je pozitivna i konstruktivna radna i sveukupna atmosfera i ako ima dovoljno uzajamnog povjerenja i poštovanja, ljudi će dati zamaha pritajenim stvaralačkim sposobnostima i energiji, uravnotežiti sisteme s procesima i djelotvornije raditi na stalnim poboljšavanjima.<sup>140</sup>

Kao što smo već rekli, nema efikasnog poboljšavanja procesa bez punog angažovanja ljudi, jer su oni ti koji im „udahnuju“ stvaralačku energiju i koji kreiraju uspjeh. Lako je prepoznati organizaciju u kojoj „provejava“ pozitivna i stvaralačka energija. Rukovodioci na svim nivoima treba da forsiraju otvorenu komunikaciju sa saradnicima i potčinjenima i da im ukazuju povjerenje i poštovanje, da imaju strpljenja za njih i njihove brige, a treba i da nastoje da im pomognu kad god je to moguće. Najbolje je kad i rukovodstvo i zaposleni „osjećaju“ da istovremeno rade i u svoju korist – i u korist organizacije i društva kao cjeline. Kada sa radošću dolaze na posao i kada organizaciju u kojoj rade doživljavaju kao svoju drugu kuću. Nažalost, mnogo je

---

<sup>140</sup> O ovome opširnije: Stiven R. Kavi, *Vodstvo na osnovu načela*, Mladinska knjiga, Beograd 2010.

onih, na svim nivoima rukovođenja, koji ne shvataju značaj ljudskog ophođenja s ljudima, kao ni to da je umijeće ophođenja s ljudima jedan je od najvažnijih elemenata uspjeha.

Piter Draker je menadžerima savjetovao da uvijek upravljaju snagom činjenica, da organizaciju vode putem pridobijanja ljudi, a naredbama samo kada je to neophodno. „Ne ‘rukovodi’ se ljudima. Ljude treba predvoditi. Cilj je da se učine produktivnim specifične vrline i znanja svakog pojedinca”, govorio je ovaj eminentni naučnik.<sup>141</sup> Poziciju menadžera u savremenom društvu, Draker je slikovito opisao ovako: „Menadžer mora, tako da kažemo, da zabije nos u posao a da oči upre u daljinu, što je prilično akrobatski stav”.<sup>142</sup> Radi se ustvari o tome, da rukovodioci treba da budu na dovoljno visokom nivou da bi vidjeli daleko i imali autoritet potreban za donošenje odluka, ali i na dovoljno niskom nivou, da bi znali detalje. Zbog ubrzavanja promjena, sve obrazovanijih zaposlenih i sveopšteg tehničko tehnološkog napretka, menadžerima će u budućnosti biti još teže da upravljaju organizacijama.

Menadžment je, sam po sebi, više nego složen proces – on je ujedno i vještina i nauka i profesija i znanje i talenat.<sup>143</sup> On je, u stvari, umijeće upravljanja.<sup>144</sup> U osnovi menadžmenta leži sposobnost da se stvari obave preko ljudi – a ne bez ljudi. To podrazumijeva da budu zadovoljni, ne samo korisnici proizvoda i usluga, nego i oni koji stvaraju te proizvode i usluge, kao i sve druge zainteresovane strane. Najviše rukovodstvo mora da trasira pravac kojim organizacija treba da ide, njeno planiranje i strategiju, njene vrijednosti i njene principe, njenu strukturu i veze između različitih

---

<sup>141</sup> O ovome vidjeti:

Piter F. Draker, *Moj pogled na menadžment, Izbor iz dela o menadžmentu*, Adizes, Novi Sad 2003.

Piter F. Draker, *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad 2005.

<sup>142</sup> Isto.

<sup>143</sup> Riječ “menadžment”, jedna je od najčešće korišćenih pojmova u poslovanju, ali ga mnogi često koriste u pogrešnom ili nejasnom smislu. Shodno međunarodnom standardu, menadžment se definiše kao “koordinirane aktivnosti za usmjeravanje organizacije i upravljanje njom”. Menadžment može da uključi uspostavljanje politika, ciljeva i procesa za ostvarivanje tih ciljeva. U engleskom jeziku se termin “management” ponekad odnosi na ljude, tj. na osobu ili grupu ljudi sa ovlašćenjem i odgovornošću za sprovođenje i upravljanje organizacijom. Kada se “management” upotrebljava u ovom smislu, onda ga treba uvijek koristiti sa nekim oblikom atributa da bi se izbjeglo miješanje sa prethodno definisanim pojmom “management” kao skupom aktivnosti. Na primjer, izraz “menadžment mora...” (“management shall...”) je napušten, dok je “najviše rukovodstvo mora...” (“top management shall...”) prihvatljivo. U suprotnom, treba da se usvoje različite riječi da bi se izrazio pojam kada se on odnosi na ljude, na primjer, menadžerski ili menadžeri.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 33-35.

<sup>144</sup> O ovome opširnije vidjeti: Radoica Luburić, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, str. 213-221.

članova, njene saveze, partnerstva i zajedničke poslove, njeno istraživanje, projektovanje i inovacije i još mnogo toga.

Međunarodni standard ISO 9004:2009, na više mjesta se bavio značajem ljudi u organizaciji i menadžmentom ljudima. Ovaj standard smatra da organizacija treba da uspostavi procese koji ljudima omogućavaju da njene strateške ciljeve i ciljeve procesa u njoj prevode u pojedinačne ciljeve posla i da uspostavljaju planove za njihovo postizanje. Osim toga, organizacija treba da uspostavi i procese koji ljudima omogućavaju da identifikuju ograničenja za sopstvene performanse, da preuzmu vlasništvo i odgovornost za rješavanje problema, da ocjenjuju lične performanse u odnosu na pojedinačne ciljeve posla, da aktivno traže mogućnosti za povećavanje svoje kompetentnosti i iskustva, da promovišu timski rad i podstiču sinergiju ljudi, te da čine da su informacije, znanje i iskustvo dostupni svima u organizaciji.<sup>145</sup>

Organizacija je, uglavnom, onakva kakvo je njeno rukovodstvo i ljudi koji u njoj rade. Mogu postojati najbolje poslovne zgrade i najbolja oprema, ali se neće mnogo postići ako se blagovremeno i adekvatno ne osposobljavaju ljudi i ne poradi na njihovom sveukupnom razvoju. To se odnosi na sve u organizaciji, kako na zaposlene tako i na rukovodstvo. Ne može se očekivati da procesi funkcionišu bolje, ako se ni ljudi koji njima upravljaju ne mijenjaju na bolje. Iluzija je da ljudi u organizacijama mogu uspješno usavršavati svoje proizvode ili pružati usluge na visokom nivou ako ne usavršavaju i sami sebe. Organizaciji su potrebni kompetentni ljudi, kako bi ispunila uslove na putu ostvarivanja održivog uspjeha.

Da bi osigurala neophodnu kompetentnost,<sup>146</sup> organizacija treba da uspostavi i održava “plan razvoja ljudi” i procesa u vezi s tim. Tom vrstom posla, u organizacijama se bavi funkcija upravljanja ljudskim resursima, a najbolji rezultati se postižu u interakcijskom odnosu svih zainteresovanih strana, gdje zaposleni i najviše rukovodstvo imaju posebnu ulogu. Veoma je važno da svi ovi akteri pomognu organizaciji u identifikovanju, razvoju i poboljšavanju kompetentnosti svojih ljudi. Međunarodni

---

<sup>145</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p.6.

<sup>146</sup> Međunarodni standard koji se bavi kompetentnošću ljudi jeste standard, ISO 10018:2012, *Quality management – Guidelines on people involvement and competence (Menadžment kvaliteto – Smjernice za uključenost i kompetentnost ljudi)*.

ISO 10018:2012, *Quality management – Guidelines on people involvement and competence*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2012.

standard koji se bavi ostvarivanjem održivog uspjeha organizacija ovaj proces je operacionalizovao kroz pet koraka. Prvi korak jeste identifikacija ličnih i profesionalnih kompetentnosti koje će organizaciji biti potrebne u kratkoročnom i dugoročnom periodu, u skladu sa njenom misijom, vizijom, strategijom, politikom i ciljevima. Drugi korak je identifikacija kompetentnosti koje trenutno postoje u organizaciji, kao i razlike između onoga što je raspoloživo i trenutno potrebno i onoga što će biti potrebno u budućnosti. Treći korak je primjena mjera za poboljšavanja i sticanje kompetentnosti da bi se razlike otklonile. Četvrti korak bi se odnosio na preispitivanje i vrednovanje efektivnosti mjera koje su preduzete za obezbjeđivanje da su neophodne kompetentnosti ostvarene, a peti korak, na održavanje stečenih kompetentnosti.<sup>147</sup>

Kompetentnošću organizacije bavi se i standard ISO 9001:2015, postavljajući zahtjeve koje je neophodno preduzeti kako bi se to ostvarilo. Prema ovom standardu, organizacija prvo mora da utvrdi neophodnu kompetentnost osoba koje obavljaju posao kojim organizacija upravlja, a koji utiče na njene performanse i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Ona mora i da obezbijedi da su te osobe kompetentne na osnovu odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva. Organizacija mora i da, gdje je to primjenljivo, preduzme mjere za sticanje neophodne kompetentnosti i vrednuje efektivnost preduzetih mjera. Te primjenljive mjere mogu da obuhvate, na primjer, obezbjeđivanje obuke, mentorstvo, ili preraspodjelu trenutno zaposlenog osoblja, ali to može biti i zapošljavanje ili ugovaranje kompetentnih osoba. Najzad, da bi organizacija imala i svoj dokaz o kompetentnosti, ona mora i da čuva odgovarajuće dokumentovane informacije na adekvatan način.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 7.

<sup>148</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems – Requirements*, p. 33.

Dok se aktivnost tradicionalnog menadžmenta nekad uglavnom svodila na donošenje odluka, planiranje i kontrolu, danas menadžeri moraju da obavljaju i niz drugih aktivnosti, kao što su komuniciranje (procesiranje informacija), upravljanje ljudskim resursima (motivisanje, upravljanje konfliktima, disciplina, obuka i trening,<sup>149</sup> razvoj) i umrežavanje (socijalizacija, interakcija, politika). Tradicionalna organizacija počiva na komandnom ovlašćenju, a organizacija zasnovana na informacijama počiva na nadležnosti. Džek Velč, već pominjani velikan poslovnog uspjeha, smatra da je i jednoj i drugoj organizaciji potreban pošten i dobar menadžment i još bolji generalni menadžer koji, da bi postigao vrhunske rezultate, treba da bude i iskren čovjek. „Šefovi su me upozoravali zbog moje iskrenosti. Sada kada mi se završila karijera u Dženeral elektriku, mogu da vam kažem da mi je baš ta iskrenost pomogla da je izgradim”, govorio je ovaj velikan poslovne prakse.<sup>150</sup>

U mnogim organizacijama još uvijek dominira klasičan hijerarhijski i funkcionalni pristup koji stvara teškoće za usredsređivanje na glavne zadatke, na stvaranje vrijednosti za korisnika i druge zainteresovane strane. Ovo je u značajnoj mjeri izraženo u cjelokupnom finansijskom i bankarskom sistemu, prevashodno u komercijalnom bankarstvu, jer je u njemu profit ono što je u prvom planu i čemu je sve podređeno. Zato je neophodno pogled mnogo više usmjeriti na korisnike i druge zainteresovane strane nego na hijerarhijske strukture, iako je to mnogo lakše reći nego sprovesti. Kultura poslovanja koja je „zamagljena“ enormnim zaradama i bonusima, a društvena odgovornost pravilima sticanja i raspodjele profita, nije baš najbolje tlo za ispoljavanje emocionalne i socijalne inteligencije. Bez društvene odgovornosti, međutim, nema ostvarivanja održivog uspjeha organizacija u dužem vremenskom periodu, ma koliko se to činilo da nije tako. U ovome, ključnu odgovornost upravo imaju finansijske institucije, prevashodno centralne i komercijalne banke na svim nivoima, baš zato što su

---

<sup>149</sup> Međunarodni standard kvaliteta koji se bavi obukom jeste ISO 10015:1999, *Quality management – Guidelines for training* (Menadžment kvalitetom – Smjernice za obuku). Ovaj standard daje smjernice koje pomažu organizacijama u rješavanju pitanja vezanih za obuku. Može da se primijeni kad god su potrebne smjernice za tumačenje pozivanja na „obrazovanje“ i „obuku“ u okviru portfolija ISO standarda za sisteme menadžmenta kvalitetom. Svako pozivanje na „obuku“ obuhvata sve vrste obrazovanja i obuke.

ISO 10015:1999, *Quality management – Guidelines for training*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 1999.

<sup>150</sup> O ovome opširnije: Džek Velč (u saradnji sa Suzi Velč), *Veština pobeđivanja*, Adizes, Novi Sad 2005.

finansijski najmoćnije i što bi, na principima društvene odgovornosti, trebale sagledavati kontekst u kome djeluju.

U našoj poslovnoj kulturi, posvećuje se premalo pažnje nagrađivanju zaposlenih, bilo da je u pitanju novac ili neki drugi oblik nagrade. U tranzicionoj poslovnoj kulturi, nije mali broj rukovodilaca kojima su i dalje mnogo važnija mišljenja njihovih nadređenih nego korisnika kojima prodaju proizvode ili pružaju usluge, a o drugim zainteresovanim stranama da i ne govorimo. Uzmimo samo jedan, ali veoma važan segment održivog uspjeha, motivaciju zaposlenih, pa ćemo lako ustanoviti da se toj varijabli ni izbliza ne posvećuje dužna pažnja. Motivacija se uglavnom iskazuje kroz neki oblik novčanih primanja, možda i zbog toga što mnogi koji o tome odlučuju misle da se sve može riješiti novcem. Treba istaći, međutim, da samo novčane naknade nijesu uvijek najefikasniji način motivacije. Teorija i praksa ostvarivanja održivog uspjeha drugačije sagledava ovu veoma kompleksnu problematiku. Osnovne pretpostavke motivacije mogle bi se naznačiti u tri ključne dimenzije. Prvoj – motivacija je pozitivna, a ljudi se osjećaju dobro samo ako su motivisani. Drugoj – motivacije uvijek ima manje nego što je dovoljno, pa je povremeno treba obnoviti jer se vremenom može „izgubiti“. I trećoj – motivacija je samo jedan od faktora koji utiču na ponašanje pojedinaca, dok su ostali faktori sposobnost, sredstva, radni uslovi i drugo.<sup>151</sup>

Motivacija je efikasan način kojim menadžeri mogu da urede odnose u organizaciji, povezujući postavljene ciljeve i potrebe, sa željama zaposlenih. Put ka efikasnosti, smatra Bu Jekhult (*Bo Jäghult*), skandinavski ekspert za motivaciju, „kreće od unutrašnje motivacije koja vodi do unutrašnje efektivnosti. Iz ove pak proizilazi pozitivan efekat u vidu procvata spoljne efektivnosti“. Rad na buđenju unutrašnje motivacije stoga, tvrdi Jekhult, „nije samo pitanje zadovoljstva i usavršavanja zaposlenih. Riječ je o jednom od najzanačajnijih instrumenata za povećanje efektivnosti. Trebalo bi da je ovo svima jasno.“<sup>152</sup>

Navedene teorijske postavke vodećih istraživača o motivaciji u određenoj mjeri su sažete u međunarodnim standardima kvaliteta. Organizacija tako, prema standardu ISO 9004:2009, treba da motiviše ljude da razumiju značaj i važnost svojih odgovornosti i

---

<sup>151</sup> O ovome opširnije vidjeti:

Jerg Cajringer, *Čovek koji trči uz stepenice, Kako motivisati sebe i druge*, Clio, Beograd 2004.

Karlzon Jan, *Trenuci istine, Motivacija zaposlenih od gubitaka do profita*, Clio, Beograd 1997.

<sup>152</sup> Bu Jekhult, *Šargarepe, Knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Asee, Novi Sad 2007, str. 304.

aktivnosti u pogledu stvaranja i pružanja vrijednosti za korisnike i ostale zainteresovane strane. Da bi poboljšala uključivanje i motivisanost svojih ljudi, organizacija treba da razmotri određeni broj aktivnosti i preduzme odgovarajuće mjere. To se prije svega odnosi na razvoj procesa za razmjenu znanja i korišćenje kompetentnosti ljudi, kao što su šeme za prikupljanje ideja za poboljšanja, na uvođenje sistema pogodnih priznanja i nagrada ljudi zasnovanih na pojedinačnim vrednovanjima dostignuća, kao i na uspostavljanje sistema za kvalifikovanje vještina i planiranja karijere radi promovisanja ličnog razvoja. Ovaj standard preporučuje i neprekidno preispitivanje nivoa zadovoljstva, potreba i očekivanja ljudi, kao i pružanje mogućnosti za mentorstvo i instruktazu.<sup>153</sup>

U novije vrijeme sve više postaje aktuelno davanje ovlašćenja – povećanje diskrecionog prava zaposlenih u donošenju odluka. Zašto sve više organizacija daje ovlašćenja svojim zaposlenim? Zato što to diktira potreba da se brzo donese odluka, ali i realnost u kojoj organizaciono smanjenje poslova daje menadžerima veće raspone kontrole. Piter Draker preporučuje da se odgovornost zaposlenima delegira tek onda „kad se uvjerite da su dovoljno obučeni da je preuzmu”. Cilj jedne organizacije, smatra Draker, upravo i jeste da osposobi obične ljude da rade neobične stvari. A da bi „radnici znanja” bili produktivni, potrebno je da ih shvatimo, prihvatimo i tretiramo kao potencijal - bogatstvo, a ne kao trošak. I da ih obučimo da razumiju ono što se od njih zahtijeva da postignu.

Zbog svega navedenog, za održivi uspjeh presudno je važno da oni koji rukovode organizacijama budu časni, stručni i odgovorni ljudi. Za održivi uspjeh su potrebni i zaposleni koji vrijedno rade, koji se obučavaju i zaslužno napreduju, koji su adekvatno nagrađeni i motivisani, koji su lojalni svojoj organizaciji i koji vole svoj posao. I sve druge zainteresovane strane moraju raditi u tom cilju. To je put ka ostvarivanju održivog uspjeha, gdje su ljudi, kao što smo već rekli, najznačajniji i nezaobilazni akteri, ma koliko nastojali da ih tehničko tehnološkim napretkom potisnemo u drugi plan.

Kada se govori o centralnim bankama, ključni faktor uspješnosti su takođe ljudi. Ovaj faktor često može biti i značajniji nego u mnogim drugim organizacijama, što

---

<sup>153</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 7.

proizilazi iz prirode poslova kojim se bave ove institucije, a što umnogome utiče na ekonomsku i finansijsku stabilnost čitavog društva. Od kvaliteta menadžmenta, kvaliteta zaposlenih i kvaliteta njihove angažovanosti opredjeljujuće zavisi i sam uspjeh centralne banke. Stoga i postoje veoma strogi kriterijumi i brojna ograničenja za izbor najvišeg rukovodstva centralne banke, kao što su izbor guvernera, viceguvernera i članova Savjeta. Osim toga, članovi menadžmenta centralne banke u najvećem broju zemalja ne mogu biti članovi političkih organizacija, a najčešće ne mogu obavljati ni druge poslove bez odobrenja nadležnog organa. Prilikom izbora menadžmenta posebno se vodi računa o profesionalnim kriterijumima i njihov mandat je duži od mandata Vlade. Brojne studije, na primjer, pokazuju da veći stepen nezavisnosti centralnih banaka vodi nižoj stopi inflacije<sup>154</sup>, što govori ne samo o profesionalnim kvalitetima guvernera i najvišeg rukovodstva centralne banke, nego i o njihovom ličnom kredibilitetu i integritetu da istraju na proklamovanoj politici i sprovođenju odluka.

Centralna banka ne može biti održivo uspješna ako samo ima kvalitetan menadžment, a ako on nije podržan i adekvatnim kvalitetom zaposlenih. Stoga, u gotovo svim centralnim bankama i postoje posebne organizacione cjeline koje se bave ljudskim resursima i koje vode računa o pronalaženju i odabiru kvalitetnih zaposlenih. Isto tako, u gotovo svim centralnim bankama prilikom prijema zaposlenih vrše se posebna testiranja o podobnosti kandidata, kako na stručnom tako i na socio-psihološkom planu. Da su centralne banke organizacije koje stalno uče, pokazuju i ulaganja za usavršavanje zaposlenih koja predstavljaju značajnu stavku u budžetima ovih institucija.

---

<sup>154</sup> O ovome opširnije: Peter Bofinger, Julian Reischle, Andrea Schächter, *Monetary Policy, Goals, Institutions, Strategies and Instruments*, Oxford University Press, New York 2001.



### 3. Učenje, poboljšavanje, inovacije i znanje

Dalek je put od učenja do znanja. Postoje mnoge definicije znanja, a jedna od najstarijih pripisuje se poznatom grčkom filozofu Platonu (*Πλάτων, Plátōn*), koji je znanje sagledavao kao „opravdano istinito djelovanje“. U svojim filozofskim razmatranjima Platon istinu vezuje za stvari koje su “po sebi jedno”, za razliku od čulnog gledanja, koje u empirijskom svijetu istu stvar vidi kao mnoštvo. Platon, tako, one koji vide veliki broj lijepih stvari, ali ne i “lijepo po sebi”, naziva običnim radozalcima, dok ime filozof, kao trojstvo znanja, iskustva i mudrosti, namjenjuje samo onima koji su u stanju da se približe saznanju kakvom ono uistinu jeste. Ovaj filozofski pristup, karakterističan je i u istorijskoj i u pravnoj nauci – istina je samo ono kako je uistinu bilo, a što se relevantnim činjenicama mora i dokazati.<sup>155</sup>

I sama riječ „znanje“ uliva poštovanje i upućuje na nešto moćno i bezgranično. Sokrat (*Σωκράτης, Sokrátes*), Platonov učitelj i jedan od najuticajnijih mislilaca u istoriji, u tom smislu je i izrekao onu dvosmislenu tvrdnju – znam da ništa ne znam. Znanje nije klasična potrošna roba, jer se ono ne kupuje nego stiče. Znanja nema bez stalnog i mukotrpnog rada, stalnog i sveobuhvatnog učenja i stalnog sticanja iskustva, kao što ga nema ni bez pune posvećenosti i pune odgovornosti i za sebe i za druge. Još je kineski mudrac Konfučije (*孔夫子*) govorio: „Raditi bez predaha, jer onaj ko ne napreduje svakog dana, nazaduje svakog dana“. Znanje zastarijeva mnogo brže nego što su to ljudi spremni da shvate i prihvate. Možda i zato, što „trku“ sa znanjem – niko nije dobio. Ali, to nije od juče. Tako je bilo oduvijek, kako i slikovito opisuje stara istočnjačka mudrost: „Učiti je kao uz vodu plivati, na trenutak stani i već si se vratio”.<sup>156</sup>

Bezgranične dimenzije znanja sagledavali su i mnogi drugi svjetski umovi. Isak Njutn (*Isaac Newton*), engleski fizičar, matematičar i astronom koga mnogi smatraju jednim od najuticajnijih i najvažnijih naučnika svih vremena i ključnom figurom u naučnoj revoluciji, o znanju je govorio: „To što znamo je kapljica, to što ne znamo je more“. Albert Ajnštajn (*Albert Einstein*), jedan od najznačajnijih ličnosti u istoriji svijeta, tvorac čuvene teorije relativiteta kojom je uveo revoluciju u modernoj fizici, smatrao je da je mašta važnija od znanja, da informacija nije znanje, te da je pravi izvor

---

<sup>155</sup> O ovome opširnije: Platon, *Država*, BIGZ, Beograd, 1983.

<sup>156</sup> Radoica Luburić, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, str. 30-31.

znanja iskustvo. Osim toga, Ajnštajn je smatrao da je znanje ograničeno, a da su ljudska glupost i svemir beskonačni. Dodajući, pri tom, da za ovo drugo i nije baš siguran. Švedski naučnici Kjell Nordstrom (*Kjell A. Nordström*) i Jonas Riderstrål (*Jonas Ridderstråle*) ističu da je znanje novo „bojno polje za države, kompanije i pojedince“. Brajan Trejsi (*Brian Tracy*), jedan od vodećih autoriteta u Americi u oblasti razvoja ljudskih potencijala i lične efikasnosti tvrdi da je znanje „onaj čarobni štap koji sve stvari čini mogućim.“<sup>157</sup>

U društvima razvijene kulture, u kojima dominira kult rada, znanje je visoko uvažena kategorija. Piter Draker je smatrao da je autoritet znanja jednako legitiman kao i autoritet položaja. U društvima koja drže do znanja, kao i u organizacijama koje uče, autoritet znanja je zaista legitiman kao i autoritet položaja, dok u autoritarnim društvima u kojima je vlast iznad svih i iznad svega – nije ni blizu njemu. Mnogo je primjera iz svakodnevne prakse koja pokazuju kako se u današnjem „digitalnom“ svijetu i najobičnija propagandna informacija proglašava istinom, pokatkad i znanjem. To je naročito karakteristično za tranziciona društva gdje je mjesto i uloga znanja ovičena minornim ulaganjima u obrazovanje i nauku. Takva društva su idealna za produkciju „lokalne nauke“ i „naučnika“ lokalnih dometa. Drakerova univerzalna formula održivog uspjeha, „mislite globalno – radite lokalno“, u tranzicionim uslovima lokalnih mjerila vrijednosti i njihovih protagonista, nerijetko se ispoljava u farsičnom obliku, sa nesagledivim posljedicama. Umjesto da se na brojne izazove i iskušenja odgovora znanjem, inovacijama i učenjem, a to znači kontinuiranim razvojem obrazovanja i nauke i njihovim integrisanjem u kredibilne evropske i svjetske obrazovne i naučne tokove, u mnogo čemu se nastavlja sa dezintegracionim procesima, čija je najvidljivija karakteristika odsustvo uzajamnog povjerenja i poštovanja, kako među onima koji se bazično bave tim poslom, tako i među drugim zainteresovanim stranama.

U vremenu sve većeg ubrzavanja promjena kakvo je danas, nije dovoljno samo posjedovati znanje, nego je potrebno i razmjenjivati i primjenjivati znanje, ne na bilo koji, nego na efektivan i efikasan način. Znanje jeste velika moć, ali samo ako je primjenljivo, svrsishodno i djelotvorno, ako služi ljudima i ako je dobro za društvo kao cjelinu. Izazovi sa kojima se ljudi susreću danas, traže nova i interdisciplinarna znanja, umnogome drugačija od onih koje im je omogućilo formalno obrazovanje. Uz znanje,

---

<sup>157</sup> Isto.

potrebne su i brojne vještine, što se svi mogu uvjeriti na poslovima na kojima svakodnevno rade. Znanje i vještine se, ustvari, nalaze u stalnoj interakcijskoj vezi, u kojoj se uzajamno prožimaju i nadopunjavaju. Znanje, dakle, ne samo da ne eliminiše vještinu, nego je ono produktivno samo onda kada se koristi kao osnov za vještinu.

Obrazovanje je temelj svakog znanja, a znanje temelj dugoročnog razvoja i pouzdan put ostvarivanja održivog uspjeha. Piter Draker je tvrdio da menadžeri koji su danas uspješni i koji žele da budu uspješni i sutra jesu oni koji su spremni da rade na sebi. Najveća konkurentska prednost je umijeće organizacije da uči i da znanje pretvara u akciju, tvrdio je i Džek Velč: „Ključ našeg operativnog sistema jeste razumijevanje da je sve u učenju i postizanju rezultata”. Zato i ne čudi svjetski trend u kome su ulaganja u edukaciju zaposlenih posle školovanja veća od budžeta kojim raspolažu institucije u sistemu obrazovanja.<sup>158</sup>

Nije slučajno što se obrazovanje, zajedno sa zdravljem, bezbjednošću, zaštitom životne sredine i još nekim oblastima, nalazi u samom vrhu nacionalnih prioriteta gotovo svih država razvijenog svijeta. O značaju i ulozi obrazovanja u društvu slikovito govore i rezultati istraživanja koje je sprovedla Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (*Organisation for Economic Cooperation and Development/ OECD*).<sup>159</sup> U ovom istraživanju se jasno potvrđuje važnost ulaganja u obrazovanje za privredni rast i otvaranje novih radnih mjesta u Evropskoj uniji, ali i u drugim zemljama koje su izvan njenog okvira. U istraživanju je istakuto da se mora posebno osigurati “da mladi steknu vještine koje će im biti potrebne tokom njihovog radnog vijeka, te da se odraslima neprestano pružaju mogućnosti za učenje”.

Glavni zaključci u ovom istraživanju pokazuju da se mogućnosti obrazovanja u Evropi neprestano proširuju, da je udio visokoobrazovanog odraslog stanovništva u

---

<sup>158</sup> Uzmimo samo primjer Švedske, gdje u prvih 10 godina zaposlenja saradnici provode na inoviranju znanja od 300 do 500 dana, a 3 do 5 odsto zaposlenih nalazi se na stalnom inoviranju znanja. Sa nešto manje od 10 miliona stanovnika Švedska se po indeksima ljudskog razvoja, inovacija, informacione i komunikacione tehnologije, E-spremnosti na internet poslovanje, kao i po ukupnim rashodima za razvoj i istraživanje nalazi u samom svjetskom vrhu. Samo na obrazovanje ova zemlja izdvaja oko 8 odsto svog bruto društvenog proizvoda koji se kreće oko 500 milijardi eura. Slična kretanja odvijaju se i u mnogim drugim razvijenim zemljama.

European Commission, [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index\\_hr.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_hr.htm)  
Radoica Luburić, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, str. 30-31.

<sup>159</sup> Ove rezultate istraživanja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, o značaju i ulozi obrazovanja u društvu, za 2014. godinu, objavila je Evropska komisija (*European Commission*).  
<http://europa.eu/rapid/search-result.htm?locale=EN>

protekloj deceniji u većini država članica Evropske unije u stalnom porastu, te da su visoki nivoi obrazovanja i vještina korisne i pojedincima i cijelom društvu. U ovom istraživanju je egzaktno utvrđeno da visokoobrazovana osoba s najvišim nivoom pismenosti, na primjer, u prosjeku zarađuje 45 odsto više nego osoba sličnog nivoa obrazovanja s najnižim nivoom pismenosti. Veća je i vjerojatnoća da će ljudi s višim nivoom obrazovanja biti zaposleni, a uz to, s nivoom obrazovanja rastu i prosječni prihodi. To je povoljno i za društvo u cjelini jer se smanjuju izdaci za socijalnu pomoć i povećava prihod od poreza – javni neto povrat za visokoobrazovanu osobu u prosjeku je dva do tri puta veći od uloženog iznosa.

Kada je u pitanju međuzavisnost znanja i vještina, u već citiranom istraživanju koje se temelji na podacima prikupljenim od strane *OECD-a*, *Eurostat-a* i Organizacije ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu (*UNESCO-a*), konstatovano je da sličan stepen obrazovanja ne znači uvijek i sličan nivo vještina, kao i da su važne prave vještine tokom prelaza iz obrazovnog sistema u svijet rada. Stručnost jeste od najveće važnosti, ali međuljudske vještine poput komunikacije i timskog rada postaju sve važnije. Isto tako, radno iskustvo tokom studija povećava zapošljivost osoba koje su tek diplomirale. U ovom istraživanju je ukazano i na određene probleme i manjkavosti u postojećem evropskom obrazovnom procesu. Upozorava se, na primjer, da je nastavno osoblje sve starije iz čega se izvlači zaključak koliko je važno zadržati ili povećati privlačnost nastavničke profesije – problema o kojem je Evropska komisija nedavno objavila detaljno istraživanje s preporukama za poboljšanje početnog i kontinuiranog osposobljavanja nastavnika, te potpore na početku njihovog radnog staža.<sup>160</sup>

Svi koji se bave nastavno-naučnim radom ili ma kojim drugim ozbiljnim poslom dobro znaju koliko treba raditi i učiti, da bi se malo znalo. Znanje dodatno komplikuje i proces njegovog sticanja, utvrđivanja i verifikovanja. *Inputi* znanja su raspoloživi izvori i informacije najrazličitijeg porijekla koji mogu biti i subjektivni i objektivni. Na osnovu tih izvora i informacija njegovi *outputi*, koji su shodno utvrđenoj metodologiji oblikovani u istine, takođe mogu imati određene nedostatke i ograničenja. Imajući u vidu značaj i svu složenost i kompleksnost ove problematike, međunarodni standardi kvaliteta – znanju, učenju i inovacijama posvećuju punu pažnju – sveobuhvatno, detaljno i instruktivno.

---

<sup>160</sup> Isto.

Standardi kvaliteta znanje sagledavaju kao raspoložive sakupljene informacije za koje se opravdano vjeruje i za koje postoji velika sigurnost da su istinite. Oni upućuju organizacije i njihova rukovodstva šta treba da rade kako bi znanje bilo u funkciji ostvarivanja održivog uspjeha? Organizacija treba da uspostavi i održava procese za ostvarivanje menadžmenta znanjem, informacijama i tehnologijama, kao veoma važnim resursima. Procesu su ti koji treba da ukažu na to kako da se identifikuje, dobije, održava, štiti, koristi i vrednuje potreba za tim resursima. Ukoliko je potrebno, organizacija treba da takva znanja, informacije i tehnologije podijeli sa svojim zainteresovanim stranama, kao jednim od konstituenta u lancu održivog uspjeha.

Najviše rukovodstvo treba da ocijeni na koji način je identifikovana i zaštićena tekuća baza znanja organizacije. Ono, takođe, treba da razmatra na koji način će dobiti znanje potrebno za ispunjavanje sadašnjih i budućih potreba organizacije. Postoji mnogo pitanja za razmatranje pri definisanju načina za identifikovanje, održavanje i zaštitu znanja. Međunarodni standard ISO 9004, ukazuje na više takvih pitanja, kao što su učenje na greškama, situacije koje “samo što se nijesu dogodile” i uspjesi, prikupljanje znanja i iskustva od ljudi iz organizacije, prikupljanje znanja od korisnika, isporučioaca i partnera, kao i prikupljanje nedokumentovanog znanja.<sup>161</sup>

Organizacija mora da odredi koje je znanje potrebno za funkcionisanje njenih procesa i za dostizanje usaglašenosti proizvoda i usluga. Ovo znanje, po potrebi, mora da se održava i da se učini dostupnim. Kada postoje potrebe i trendovi za promjenama, organizacija mora da uzme u obzir postojeće znanje i da odredi kako da stekne ili da pristupi neophodnom dodatnom znanju. Znanje organizacije može da sadrži informacije kao što su intelektualna svojina i naučene lekcije. Za dobijanje zahtjevnog znanja, organizacija može da razmotri sve potencijalne interne i eksterne izvore u kojima se ono nalazi, pa da odabere ono što je za nju najadekvatnije. U interne izvore, mogu se ubrojiti, na primjer, učenje na osnovu grešaka iz uspješnih projekata, snimanje nedokumentovanog znanja i iskustva stručnjaka za utvrđene teme u okviru organizacije i slično. U eksterne izvore mogu se ubrojiti standardi, akademske i stručne institucije i krugovi, konferencije, skupljanje znanja sa klijentima ili provajderima i slično.<sup>162</sup>

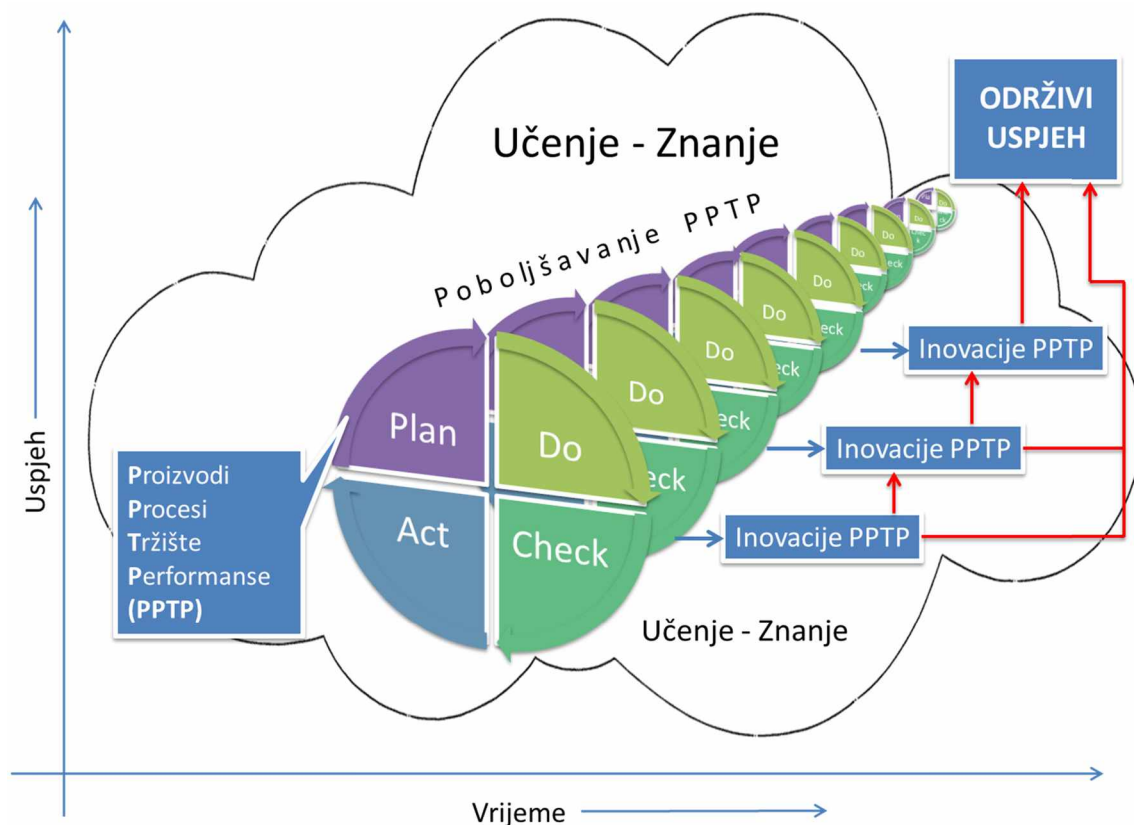
---

<sup>161</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 9-10.

<sup>162</sup> ISO 9001:2015, *Quality management systems – Requirements*, p. 31.

Kada je u pitanju znanje, potrebno je nešto reći i o organizacionom znanju, kao veoma važnom segmentu postizanja održivog uspjeha. Organizaciono znanje bavi se potrebom da se odredi i održava znanje koje je organizacija stekla, uključujući znanje osoblja, da bi se obezbijedilo da ona može da ostvari usaglašenost proizvoda i usluga. Proces za razmatranje i upravljanje postojećim i dodatnim znanjem treba da uzme u obzir kontekst organizacije, uključujući njenu veličinu i kompleksnost, rizike i mogućnosti kojima ona treba da se bavi, kao i potrebe za dostupnošću znanja. Uspostavljanje ravnoteže između znanja koje posjeduju kompetentni ljudi i znanja koje može biti dostupno na druge načine je diskreciono pravo organizacije.

U zavisnosti od okruženja organizacije, poboljšavanja i inovacije su neophodni za održivi uspjeh. Poboljšavanja se odvijaju na postojećim proizvodima i uslugama, procesima i slično, pa se tako iz sukcesivnih poboljšavanja rađaju inovacije, odnosno novi proizvodi, nove usluge, novi ili inovirani procesi i drugo. Stalno učenje na zahtjevima korisnika, ali i na mogućnostima konkurencije obezbjeđuje osnovu za efektivno i efikasno poboljšavanje i inovacije. Taj lanac poboljšavanje – inovacije uz stalno učenje i širenje znanja ilustrovan je na Slici 7.



Slika 7. Učenjem, poboljšavanjem, inovacijama i znanjem do održivog uspjeha

Učenje, poboljšavanje, inovacije i znanje mogu da se primijene na proizvode, na procese i njihove interfejse, na organizacione strukture, na sisteme menadžmenta, na ljudske aspekte i kulturu, na infrastrukturu, radnu sredinu i tehnologiju, kao i na veze sa relevantnim zainteresovanim stranama. Osnov za efektivno i efikasno poboljšavanje, inovacije i učenje predstavlja sposobnost i mogućnost ljudi u organizaciji da donesu zaključke na osnovu analize podataka i primjenom naučenih lekcija.<sup>163</sup>

Promjenljivo, nestabilno i nesigurno okruženje organizacije kakvo je danas neminovno zahtijeva inovacije, kako bi se ispunile potrebe i očekivanja korisnika i drugih zainteresovanih strana. Međunarodnim standardom ISO 9000:2015, inovacija se definiše kao „novi ili izmijenjeni predmet kojim se ostvaruje ili preraspodjeljuje vrijednost“.<sup>164</sup> Termin “predmet” ovdje se odnosi na sistem menadžmenta, proces, proizvod, uslugu, ili na tehnologiju. Organizacije često uvode inovacije da bi postigle

<sup>163</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p.17.

<sup>164</sup> ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 25, 47.

prelomna poboljšavanja. Aktivnostima koje kao rezultat daju inovacije, značajne po svom uticaju, potrebno je da se upravlja. Organizacija treba da identifikuje potrebe za inovacijama, da uspostavi i održava efektivan i efikasan proces inovacija i obezbijedi resurse u vezi s tim. Prije svega zato što se inovacije, kao što smo već rekli, mogu primjenjivati na svim nivoima organizacije i u svim segmentima poslovanja – u tehnologiji ili proizvodu, u procesima, kao i u sistemu menadžmenta organizacije.<sup>165</sup>

Kada je riječ o inovacijama, treba imati u vidu da one imaju svoj tok, svoju dinamiku i svoj vremenski optimum. Optimizacija vremena pri uvođenju inovacija predstavlja balans između hitnosti koja je potrebna u odnosu na resurse koji su raspoloživi za njen razvoj. Organizacija treba da koristi proces koji je usaglašen sa njenom strategijom, da planira i utvrdi prioritete u inovacijama, kao i da podrži inicijative za inovacije sa potrebnim resursima. Na uspostavljanje, održavanje i menadžment procesa za inovacije unutar organizacije mogu da utiču brojni faktori, poput hitnosti potrebe za inovacijama, ciljeva inovacija i njihovog uticaja na proizvode, procese i organizacionu strukturu, riješenosti organizacije za uvođenje inovacija, kao i riješenosti ljudi da odgovore na brojne izazove, da promijene postojeće stanje i da se, koliko je to moguće, usklade se sa novim tehnologijama.

Iako je najviše rukovodstvo najčešće svjesno da bez sistemskog i sveobuhvatnog pristupa inovacijama ne može računati na održivi uspjeh, “usađivanje” njihovog duha u sve pore organizacije ide mukotrpno i veoma sporo. Piter Skarzinski (*Peter Skarzynski*) i Rouan Gibson (*Rowan Gibson*), poznati eksperti za inovacije, postavljaju ključno pitanje iz ove oblasti: “Zašto, onda, danas u većini organizacija – čak i u onima gdje bi organski razvoj i inovacija trebali da budu vrhunski strateški prioriteti – i dalje ne nailazimo čak ni na blijeđu kopiju sistemskog, sveobuhvatnog korporativnog pristupa inovaciji”? Ova dvojica naučnika smatraju da je inovacija i dalje manje-više tamo gdje je 60-tih godina prošlog vijeka bio kvalitet, da problem danas, kao i onda, nije

---

<sup>165</sup> U tehnologiji ili proizvodu inovativni razvoj sprovodljiv je, na primjer, na inovacije koje nijesu samo odgovor na izmijenjene potrebe i očekivanja korisnika i drugih zainteresovanih strana, već i na one koje predviđaju moguće izmjene u okruženju same organizacije i životnom ciklusu proizvoda, u procesima na inovacije u metodama za realizaciju proizvoda ili inovacije za poboljšavanje stabilnosti procesa i smanjenju varijansi, a u organizaciji na inovacije u njenom uređenju i organizacionoj strukturi. U sistemu menadžmenta organizacije inovativni razvoj sprovodljiv je, na primjer, kada je potrebno da se osigura održavanje konkurentске prednosti korišćenja novih mogućnosti u slučaju pojavljivanja izmjene u okruženju organizacije.

ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 18.



“samozadovoljstvo i licemjernost” najvišeg rukovodstva, nego činjenica da je rad sa inovacijama unutar velike organizacije “daleko kompleksniji i multiaspektaniji izazov” nego što to uopšte može da zamisli većina ljudi. Kao što je to slučaj i sa kvalitetom, inovacija zahtijeva “novu obuku, nova sredstva, nove IT sisteme, novu metriku, nove sisteme vrijednosti, nove procese menadžmenta, (...), a svi ti mehanizmi moraju biti tijesno integrisani – ili ‘ugrađeni’ zajedno – da bi sistem efektno funkcionisao”.<sup>166</sup>

Kada je u pitanju ova problematika, organizacija treba da ocijeni i rizike koji se odnose na planirane aktivnosti inovacija, uključujući razmatranje potencijalnog uticaja na organizaciju izmjena, kao i da pripremi preventivne mjere za ublažavanje tih rizika. Organizacija treba da podstiče poboljšavanja i inovacije kroz učenje. Za dostizanje održivog uspjeha, neophodno je da ona bude “organizacija koja uči”, a da učenje integriše sposobnost pojedinaca sa sposobnošću organizacije.<sup>167</sup>

Učenje koje integriše sposobnost pojedinaca sa sposobnošću organizacije postiže se kombinovanjem znanja, obrazaca razmišljanja i obrazaca ponašanja ljudi sa vrijednostima u organizaciji. To obuhvata razmatranje više pitanja, kao što su vrijednosti organizacije zasnovane na misiji, viziji i strategijama, podržavanje inicijativa za učenje i demonstriranje liderstva kroz ponašanje najvišeg rukovodstva, kao i podsticanje umrežavanja, povezivanja, međusobnih aktivnosti i razmjene znanja i unutar i izvan organizacije. Pitanja koja takođe treba razmatrati su i održavanje sistema za učenje i razmjenu znanja, prepoznavanje, podrška i nagrađivanje poboljšavanja kompetentnosti ljudi kroz proces učenja i razmjenu znanja, te uvažavanje kreativnosti i podržavanje različitosti u mišljenjima ljudi u organizaciji. Brz pristup takvom znanju, kao i njegovo korišćenje, može povećati sposobnost menadžmenta da efikasno upravlja organizacijom u cilju ostvarivanja održivog uspjeha.<sup>168</sup>

Najviše rukovodstvo je dužno da kreira najpovoljniji ambijent za participaciju zaposlenih u poboljšavanjima i inovacijama. Proces ovlašćivanja i ohrabrivanja za uključivanje zaposlenih mora biti upotpunjen priznanjima za ostvarenu inicijativnost i kreativnost u rješavanju problema, kao i za predložena i ostvarena poboljšanja i

---

<sup>166</sup> Piter Skarzinski, Rouan Gibson, *Inovacija pre svega*, Finesa, Beograd 2009, str. 20.

<sup>167</sup> O ravnomjernom raspoređivanju znanja i organizaciji koja uči opširnije vidjeti: Milan J. Perović, Radoica Luburić, *Equal Distribution of Knowledge - Condition for Successful Process Approach*, International Journal for Quality Research, Vol. 3, No. 1, 2009, p. 79-84.

<sup>168</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 19.

inovacije. Već smo rekli da organizacija mora kreirati motivacioni sistem u svim segmentima, a naročito u domenu priznanja i nagrada kako bi podsticala i razvijala proces ovlašćivanja i uključivanja zaposlenih. Prema evropskim iskustvima smatra se da organizacija ima razvijen sistem za uključivanje i priznanja ako preko 50 odsto ukupnih primanja zaposleni ostvare po osnovu participacije u poboljšanjima i inovacijama. Rukovodstvo organizacije, dakle, treba da nagrađuje i podstiče ljudske vještine, a naročito inovacije i inovatore. Inovacije treba mjeriti prema njihovom doprinosu tržištu, prema njihovom doprinosu zadovoljstvu korisnika, kao i zadovoljstvu drugih zainteresovanim strana. U inovacije se mora dovoljno ulagati i zato da bi organizacije bile spremne za dan kada njihovi profitabilni poslovi postanu zastarjeli. A koliko je taj dan blizu ili daleko, presudno će zavisi od ljudi koji u organizaciji rade i koji njome rukovode, a naročito od njihove sposobnosti da stalno, svrsishodno i djelotvorno unapređuju svoje znanje, inovacije i učenje. Ovdje treba dodati da se nivo uspješnosti upoređuje sa snagom i mogućnošću konkurencije koja se isto tako bori da preživi, da se razvija i da bude održivo uspješna.

Učenje, znanje, poboljšavanje i inovacije su procesi imanentni i svim centralnim bankama, pa u tom smislu i Centralnoj banci Crne Gore. Centralne banke su bez obzira na svoju konzervativnost u proteklih pola vijeka preispitivale svoje misije i ciljeve i kroz analize postignutog mijenjale sopstvenu ulogu. Tako je, na primjer, osnovni cilj centralnih banaka 60-tih godina prošlog vijeka, kada su one umnogome bile podređene svojim vladama, bio podsticanje ekonomskog rasta i pune zaposlenosti, što je rezultiralo visokom stopom inflacije. Zato su takvi ciljevi centralnih banaka redefinisani, cjenovna stabilnost postaje osnovni cilj, a adekvatnim izmjenama zakonske regulative formalno pravno one postaju nezavisne od izvršne vlasti. Ovo je slikovit primjer preispitivanja, učenja i korektivnih mjera poboljšavanja, na jednom veoma kompleksnom sistemu.

Interesantan primjer je i problematika hiperinflacije kao posljedice prekomjernog budžetskog deficita pokrivanog emisijama novca. Danas je monetarna teorija uznapredovala i došla do novih saznanja da veća emisija novca ne vodi rastu blagostanja, već naprotiv, hiperinflaciji, opadanju ekonomske aktivnosti i rastu siromaštva. Stoga su u posljednje dvije decenije, hiperinflacije i veoma rijetka pojava. Inovacija strukture ciljeva centralne banke je još jedan upečatljiv primjer, gdje se finansijska stabilnost uvodi kao sekundarni cilj, a učešće u radu savjeta za finansijsku

stabilnost kao njena nova funkcija. Inovativni procesi u radu centralnih banaka poput režima targetiranja inflacije, inovacija su i odgovor na pojavu finansijskih promjena koje su predstavljale supstitut novcu, kako u brzini njegovog opticaja, tako i u manjoj efikasnosti monetarnog targetiranja pri nižim stopama inflacije.

Sve ovo pokazuje koliko je važno znanje za efikasnost funkcionisanja centralne banke, jer bez adekvatnog znanja greške mogu biti katastrofalne: inflacija, slom finansijskog sistema, nestabilnost deviznog kursa i drugo. Ovo iz razloga, što posljedice ovakvih grešaka nijesu samo opasne za centralnu banku, već i za čitavu zemlju, pa i šire, ako su u pitanju najuticajnije centralne banke svijeta. Stoga danas, sve centralne banke uviđaju da su učenje i sticanje znanja stalan proces, zbog čega i izdvajaju tako značajna sredstva za obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenih.

#### 4. Izazovi upravljanja promjenama i održivi uspjeh centralnih banaka

Stalne promjene predstavljaju izazove za sve organizacije, pa i centralne banke. Međutim, činjenica da se posljednjih godina promjene sve više ubrzavaju, a takva tendencija mogla bi se nastaviti i u budućnosti, predstavlja dodatni izazov. Uspješno upravljanje promjenama, zato, sve više dobija na značaju i postaje *condicio sine qua non* održivog razvoja organizacija, pa u tom smislu i finansijskih i bankarskih institucija.

Moglo bi se reći da su ključni izazovi upravljanja promjenama i u centralnim bankama u mnogo čemu slični izazovima koji se javljaju u čitavom finansijskom i bankarskom sistemu i od njih su neodvojivi. Određene specifičnosti koje su karakteristične za centralne banke prije svega su determinisane značajem koju ta vrhovna monetarna institucija ima ne samo u finansijskom sistemu zemlje, nego i u čitavom društvu. Kao što je već rečeno, osnovni zadatak centralnih banaka jeste očuvanje cjenovne i finansijske stabilnosti, a imajući u vidu globalnu povezanost, posredno, i šire od toga. Ubrzavanje promjena u svim sferama društvenog života iziskuje ne samo potrebu preispitivanja tradicionalnog shvatanja upravljanja promjenama u centralnim bankama, nego i redizajniranje i inoviranje njihovih postojećih modela.<sup>169</sup> Ako se centralne banke budu mijenjale na principima menadžmenta kvalitetom, ako budu uspješno upravljale rizikom i ako budu odlučnije, snažnije i transparentnije ojačavale svoju ulogu u domenu društvene odgovornosti, biće u prilici da ostvaruju održivi uspjeh, bez obzira na sva iskušenja.

Da bi institucije u finansijskom i bankarskom sistemu uspješno upravljale promjenama, potrebno je da kreiraju ambijent koji omogućava primjenu procesnog pristupa upravljanju. Ovaj pristup afirmiše usredsređenost na korisnika, stalno poboljšavanje i inovacije, timsko liderstvo i timski rad, te posebno, punu angažovanost zaposlenih u sve procese rada, a u potrebnoj mjeri i odlučivanja. Procesni pristup nužno iziskuje i određene promjene u kreiranju svijesti u organizacijama, kako onih koji njima rukovode i u njima rade, tako i njihovih korisnika i relevantnih zainteresovanih strana. Ovi pristupi omogućavaju efektivno i efikasno postizanje održivog uspjeha, jer oni

---

<sup>169</sup> O ovome opširnije: Assadey Vanichchinchai, Barbara Igel, *Integrated Supply Chain Management and Total Quality Management, A New Challenge*, LAP Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG 2010.

blagotvorno djeluju na organizaciju i poboljšavaju je u svakom pogledu. Veoma je važno da ljudi koji rukovode organizacijama blagovremeno shvate da je mnogo bolje da idu u susret promjenama koje se sve više ubrzavaju, nego da za njima zaostaju, jer su promjene neminovnost. Uspješno upravljanje promjenama stoga mora biti i jedan od ključnih ciljeva efektivnog menadžmenta. Piter Draker je s pravom tvrdio da je najefektivniji način da se uspješno upravlja promjenama da se one kreiraju.

Iako su centralne bananke po svojoj prirodi institucije konzervativnog tipa i nijesu sklone ubrzanim promjenama, to su i dinamični sistemi koji se mijenjaju u mjeri imanentno svrsi njihovog postojanja. Oni koji dugo rade u tim institucijama smatraju to prednošću, a ne manom, jer su u praksi uvidjeli da u organizacijama konzervativnog tipa kakve su centralne banke, ubrzane, a naročito radikalne promjene nose i veliki rizik. Praksa je pokazala da neadekvatna brzina promjena umnogome smanjuje mogućnost da efektivnost i efikasnost budu sinhronizovani. To može dovesti do određene dezintegracije sistema, a to znači i do brojnih i raznorodnih problema i konflikata. Ovo, međutim, ne bi smjelo poslužiti finasijskom i bankarskom sektoru kao opravdanje da blagovremeno ne predviđaju promjene, da ih ne anticipiraju, da ih ne kreiraju, da ne poboljšavaju svoje procese rada, jednom riječju da im ne posvećuju punu i stalnu pažnju.

Finasijska kriza koja je buknila krajem 2008. godine, a koja još uvijek traje, značajnim dijelom je produkt neuspješnog upravljanja promjenama. Finasijski, naročito bankarski sektor, zaslijepljen enormnim profitima, nije blagovremeno predviđao, anticipirao, kreirao i inovirao, jednom riječju, nije adekvatno upravljao promjenama. Kada je kriza već uveliko krenula, aktivirani su stereotipni planovi pripremani za djelovanje u vanrednim situacijama, ali bez značajnijih rezultata. Mnogi preventivni mehanizmi ranog prepoznavanja i upozoravanja koji su egzistirali od ranije nijesu blagovremeno detektovali opasnosti. Šta više, pokazali su se i nedovoljno funkcionalnim i nedovoljno djelotvornim. Džozef Štiglic (*Joseph Eugene Stiglitz*), ugledni američki ekonomista, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, uzroke krize dijelom vezuje i za neblagovremeno i neadekvatno upravljanje promjenama, pa ih detektuje na sljedeći način: „Grijevi i činjenja i nečinjenja – a naročito pretjerana deregulacija, nesprovođenje postojeće regulative, neusvajanje nove regulative koja bi reflektovala promjene na finasijskim tržištima – učinile su ekonomiju SAD-a i, do

neke mjere, Evrope, ranjivom na kolaps. Ovi neuspjesi doveli su do krize koja se i dalje osjeća u njenim tragovima“.<sup>170</sup>

Iako su kreatori finansijskog buma s početka ovog vijeka identifikovani kao inicijalni krivci aktuelne ekonomske i finansijske krize, njene teške posljedice njih su tek dotakle, ali su zato drastično pogodile najranjiviji dio stanovništva. Pol Krugman (*Paul Robin Krugman*), poznati američki ekonomista i dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, u jeku aktuelne finansijske krize je upozoravao, da „temelji svjetske ekonomije nijesu, sami po sebi, u toliko strašnom stanju, ali da, praktično, sveopšte abdiciranje od odgovornosti je ono što ispunjava sve većim strahom“.<sup>171</sup> Iz tih razloga, finansijske institucije, a naročito banke su i najčešće na meti brojnih nezadovoljnika širom svijeta. Ako se životni problemi ljudi ne budu brže i uspješnije rješavali, rizični događaji mogli bi biti sve češći i dramatičniji. U svemu ovome, oni koji ostvaruju najveće profite, trebalo bi da imaju i najveću društvenu odgovornost.<sup>172</sup> Na tu temu, Isak Adižes, kritički iznosi svoj stav: „Profit ne bi trebalo da bude cilj. Trebalo bi da bude ograničenje: naravno, da ne želimo da bankrotiramo, ali dobit mora da bude veća od cijene – pri tome ne mislim na to koliko će ta dobit koštati kompaniju, nego koliko će koštati svijet, društvo, našu djecu ...“.<sup>173</sup>

U svemu ovome, veoma je važno da se iz kriznih situacija izvlače pouke, ali ne samo one iz najnovijeg perioda, već i one koje su iskusile prethodne generacije, a koje nazivamo istorijskim poukama. Da li su institucije u finansijskom i bankarskom sektoru, uključujući i centralne banke, izvukle pouke iz postojeće krize? Još dok je kriza bila u punom jeku, Krugman je tu situaciju sagledavao kroz prizmu preventivnog djelovanja: „Sve što je u situaciji finansijske krize potrebno regulisati, zato što igra ključnu ulogu u finansijskim mehanizmima, trebalo bi da bude regulisano i u periodu kada nema krize, a zarad sprječavanja ulaženja u prekomjerne rizike“.<sup>174</sup> Filozofija upravljanja promjenama, kao i filozofija upravljanja rizikom, prevashodno treba da budu usmjerene u pravcu preventivnog djelovanja. Da bi se uspješno upravljalo i promjenama i rizikom

---

<sup>170</sup> Edited by Olivier Blanchard, David Romer, Michael Spence, and Joseph Stiglitz, *Macroeconomics, Monetary Policy, and the Crisis, from the book In the Wake of the Crisis, Leading Economists Reassess Economic Policy*, International Monetary Fund, Wasington 2012, p. 31.

<sup>171</sup> Paul Krugman, *The New York Times*, 24 June 2012.

<sup>172</sup> Radoica Luburić, *Synergistic effects of Total Quality Management and Operational Risk Management in central banks*, International Journal for Quality Research /Vol 6/ Year 2012/ No 4, p. 381-388.

<sup>173</sup> Isak Kalderon Adižes, *Adižes o ličnom razvoju*, HESPERIAedu, Beograd 2011, str. 155.

<sup>174</sup> Pol Krugman, *Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008*, Heliks, Smederevo 2010, str. 200.

u kriznim uslovima, potrebno je da se znatno bolje upravlja i promjenama i rizikom u stabilnim uslovima. Kao što slikovito ističu engleski istraživači Robert Kaplan (*Robert S. Kaplan*) i Anita Mikes (*Anette Mikes*): „Sposobnost kompanije da prebrodi oluju zavisi od toga koliko ozbiljno njegovo rukovodstvo pristupa upravljanju rizikom kad je vrijeme lijepo i nema oblaka na horizontu“.<sup>175</sup>

Polazeći od činjenice da je sve sistem koga čine podsistemimi koji se nalaze u stalnoj interakciji sa promjenljivim okruženjem, može se zaključiti i da je sve podložno promjenama. Ključni problem, međutim, nije u promjeni, ako se ona sprovodi blagovremeno i adekvatno, nego u tome, što se podsistemi u tom procesu često ne mijenjaju sinhronizovano. Nedostatak sinhronizacije dovodi do entropije sistema, koja se početno manifestuje problemima i konfliktima, a kasnije i krizom. Da bi i ljudi i organizacije postali održivo uspješni, moraju izgraditi svoj sistem uspjeha, stalno ga poboljšavati i inovirati. Naročito njegove najslabije djelove, jer, sistem je jak samo onoliko koliko je jak njegov najslabiji dio. Brajan Trejsi, smatra da se do željenih rezultata ne može doći laičkim poimanjem uspjeha. Trejsi ističe: „Vi morate imati sistem. Bez sistema pomoću kojeg možete da integrišete ideje koje naučite, vi ste poput osobe koja pokušava da sastavi slagalicu bez slike. Jednom riječju, imati bilo kakav sistem je bolje nego biti bez sistema“.<sup>176</sup>

Kao što je prikazano na Slici 8, uspješno upravljanje promjenama je u punoj interakciji sa upravljanjem kvalitetom i upravljanjem rizikom, kako je autor ovog rada i pokazao nadograđujući faze organizacione terapije koje je postavio Isak Adižes. Ako zaposleni u centralnim bankama, na primjer, upravljaју procesima na principima menadžmenta kvalitetom i principima menadžmenta rizikom, uspješno će moći da upravljaју i promjenama. Fokus treba da bude usmjeren na sveobuhvatno i stalno poboljšavanje i inoviranje okvira sistema i procesa, uz angažovanje svih zaposlenih i njihovu punu posvećenost preventivnom djelovanju.<sup>177</sup> Uspješno upravljanje promjenama podrazumijeva i uspješno upravljanje konfliktima, čega u organizaciji

---

<sup>175</sup> R. Kaplan, A. Mikes, *Managing risks: a new framework*, Harvard Business Review, June 2012, p. 58.

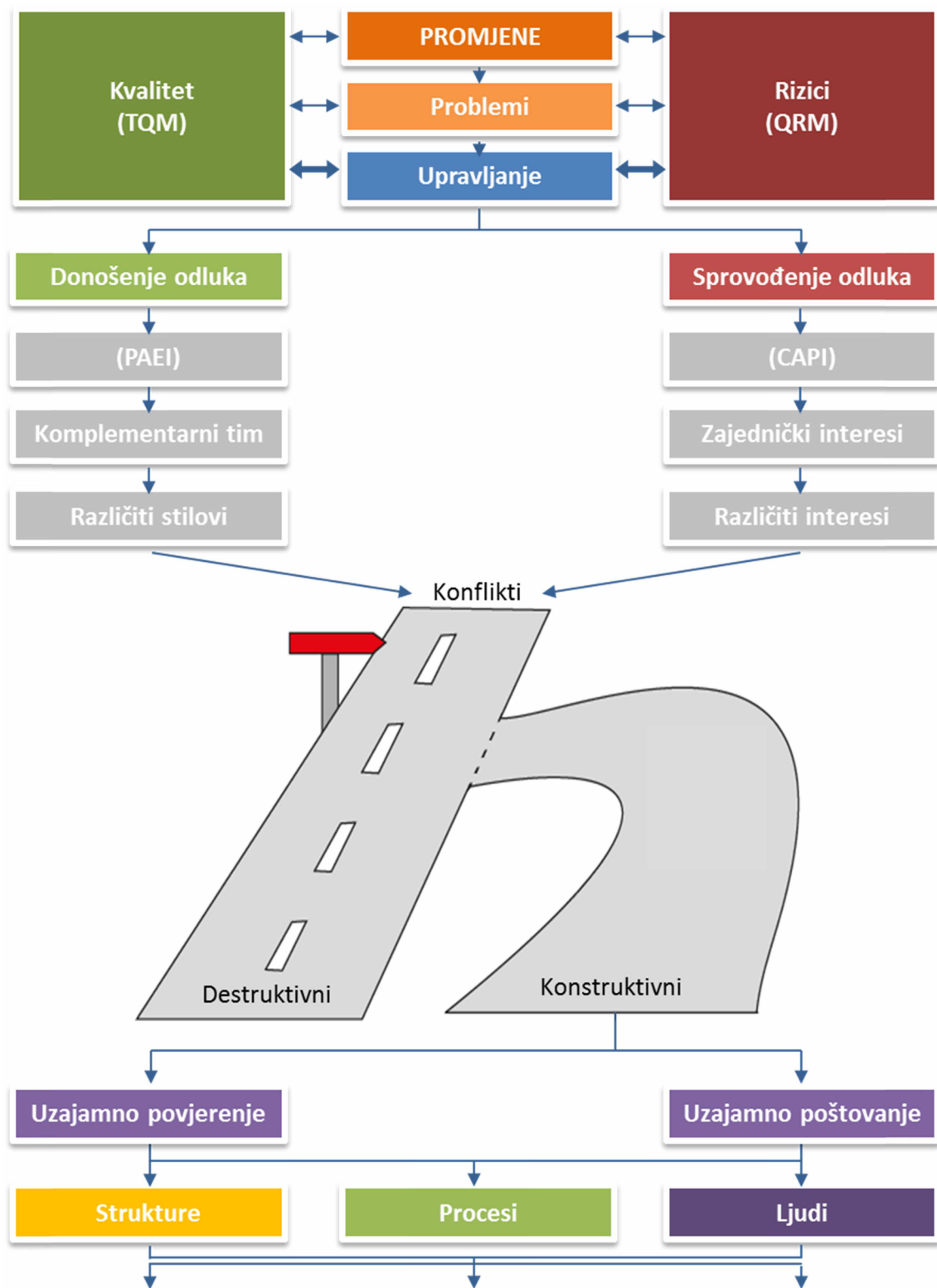
<sup>176</sup> Brajan Trejsi, *Zlatna pravila uspeha, Strategije i veštine koje će osloboditi vaše potencijale za postizanje uspeha*, Finesa, Beograd 2005, str. 36.

<sup>177</sup> O ovome opširnije vidjeti: Claudio Franzetti, *Operational Risk Modelling and Management*, Chapman & Hall/CRC Finance Teylor&Fransis Group, London 2011.

Margaret Woods, *Risk Management in Organizations, An integrated case study approach*, Cima/Irm, New York 2011.

nema bez uzajamnog povjerenja i uzajamnog poštovanja. Uzajamno povjerenje i uzajamno poštovanje jedan su od ključnih faktora za uspješno upravljanje promjenama i uspjeh svake organizacije, pa i finansijskih i bankarskih institucija, uključujući i centralne banke. Što su promjene ubrzanije i radikalnije to su i problemi sve složeniji i kompleksniji, pa su uzajamno povjerenje i uzajamno poštovanje sve neophodniji.





Slika 8. Autorov prikaz upravljanja promjenama zasnovan na Adizesovim fazama organizacione terapije  
(Izvor: Isak Adizes, *Menadžment za kulturu*, Adizes, Novi Sad 2006, str. 131.)

Dobre odluke se i donose i sprovode u trojstvu – upravljanje promjenama, upravljanje kvalitetom i upravljanje rizikom, pri čemu treba voditi računa i o njihovim sinergijskim efektima.<sup>178</sup> Pošto promjene ne donose samo napredak, nego i probleme i konflikte koje treba rješavati, onda ih i ljudi i organizacije moraju sprovoditi, ne na laički način, već kroz studiozno osmišljen i pripremljen program promjena. Da bi se uspješno upravljalo promjenama, mora se dobro procijeniti kada je najpovoljniji trenutak za otpočinjanje promjena, mora se unaprijed utvrditi ko će da ih vodi i sprovodi i na kojim nivoima, sa kojim snagama podrške i, što je posebno važno – na koji način i kojim tempom ih treba sprovoditi. Imajući u vidu da je promjena konstanta, temelji moraju biti izuzetno jaki, kako bi je stabilizovali, ugradili u sistem i učvrstili joj infrastrukturu, te učinili funkcionalnom i djelotvornom. Sve ovo, na ovaj ili onaj način, potrebno je ponavljati čitavog života.

Mnogi naši problemi nastaju zbog naše neusklađenosti sa promjenama. Ne treba se bojati ni promjena ni problema koje one sa sobom nose, ako se njima blagovremeno i adekvatno upravlja. Isak Adižes tvrdi da se problemima koji su izazvani promjenama moguće baviti proaktivno – jer je njihov uzrok predvidljiv, a to znači da i svaka faza u upravljanju promjenama ima svoj predvidljivi tok i svoje predvidljive probleme. Adižes savjetuje da kad god se nađemo pred promjenom koja od nas zahtijeva drugačije ponašanje postavimo sebi ovih pet pitanja: “Ko mora da se promijeni? (I počnite od sebe.) Koliko je velika promjena? Da li je posvećenost proporcionalna veličini promjene? Da li je cijena koju ste spremni da platite proporcionalna veličini promjene koju želite da napravite? Da li velike brodove šaljete u plitke vode, ili u dovoljno duboke?”<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Radoica Luburić, *Synergistic effects of Total Quality Management and Operational Risk Management in central banks*, p. 381-388.

<sup>179</sup> O upravljanju organizacijom i upravljanju promjenama, upravljanju konfliktima, kao i o ličnom i profesionalnom razvoju, kulturi, uzajamnom povjerenju i poštovanju, opširnije vidjeti u Adižesovim knjigama:

Isak Kalderon Adižes, *Adižes o ličnom razvoju*, HESPERIAedu, Beograd 2011.

Isak Kalderon Adižes, *Adižes o menadžmentu*, HESPERIAedu, Beograd 2011.

Isak Kalderon Adižes *Idealan menadžer, Zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete da uradite tim povodom*, prvo izdanje, Asee, Novi Sad 2008.

Isak Kalderon Adižes, *Menadžment za kulturu*, treće izdanje, Adizes Southeast Europe, Novi Sad 2005.

Isak Kalderon Adižes, *Upravljanje promjenama, Moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, peto izdanje, Adizes, Novi Sad 2005.

I Piter Draker je upozoravao da prije nego što se krene u promjene treba dobro osmotriti koji koraci se mogu preduzeti „i da bi se promijenili i da bi stabilizovali promjenu”. Kada se donosi odluka ili sprovodi promjena treba se zapitati „koga treba obavijestiti o tome”. Za mene je, smatra Draker, „tenzija između potrebe za kontinuitetom i potrebe za inoviranjem i promjenom bila ključna za društvo i civilizaciju”. Potrebno je, dakle, mijenjati samo ono što nije dobro, a sve ostalo stalno poboljšavati i inovirati. I ne zaboraviti, da se nakon nastanka promjene ona mora ugraditi u sistem, kako umjesto integrisanja ne bi došlo do dezintegrisanja procesa u njemu.<sup>180</sup>

Možda zvuči paradoksalno – dok se s jedne strane sve razvija zahvaljujući promjenama, s druge strane, zbog tih istih ili novonastalih promjena, prije ili kasnije dolazi do stagnacije. Jer, promjena, kao i sve drugo, ograničenog je dejstva i vijeka trajanja, što znači da i poslije svake promjene neminovno slijedi nova promjena. Džon Herold Džonson (*John Harold Johnson*), američki biznismen i pisac, ovaj proces opisuje na sljedeći način: „Šta god da je omogućilo vaš uspjeh u prošlosti, to vam neće omogućiti uspjeh u budućnosti”.<sup>181</sup> Promjene su neophodne i ne mogu se zaustaviti, što u konačnom, vodi i ka integraciji i ka dezintegraciji, kao korjenu i svakog uspjeha i svakog neuspjeha. Teorije ponašanja sugerišu da pojedinci često pružaju otpor promjenama, zbog neizvjesnosti kako će se one odraziti na njihov položaj. U takvim okolnostima organizacija može biti suočena sa povećanim rizicima da se blagovremeno ne prilagodi promjenama.

Nijedna promjena, a pogotovu ne ona ubrzana i radikalna, nije linearna i ne napreduje pravolinijski. Stoga, ljudi radije biraju male, a ne velike promjene, jer one, same po sebi, nijesu samo prilika, nego i rizik. U prirodi je ljudi da se najsigurnije osjećaju u poznatom i stabilnom okruženju, što baš i nije karakteristično za promjene, jer one sa sobom nose neizvjesnost i nespokoјstvo. Ljudi i organizacije bi možda, privremeno, i mogli da to izbjegnu ukoliko bi uspjeli da zaustave promjene – ali bi, prije ili kasnije, njihovi sistemi neminovno ušli u fazu odumiranja. Jer, promjene, ustvari,

---

<sup>180</sup> O ovome opširnije: Piter F. Draker, *Drake riz dana u dan, 366 promišljanja i motivacija da prave stvari uradite na pravi način*, Koautor Jozef Maćarielo, Adizes, Novi Sad 2006.

<sup>181</sup> Radoica Luburić, *Challenges in Change Management in Central Banks (Based on a systemic and process approach to Total Quality Management and Operational Risk Management)*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2013, 2, p. 39.

čine život. Ali, i obrnuto – tamo gdje nema života, nema ni promjena. Isto je i sa organizacijama bilo kog profila, pa u tom smislu i sa finansijskim institucijama i centralnim bankama.

Mnogo je izazova u vremenu u kome poslujemo. Jedan od najvećih izazova za centralne banke, na primjer, jeste ugrožavanje finansijske stabilnosti. Promijenjeni uslovi na finansijskom tržištu koji mogu dovesti do nelikvidnosti ili bankrotstva jedne ili više banaka mogu ozbiljno ugroziti ostvarenje misije centralne banke.<sup>182</sup> Za ovakve promjene centralne banke treba da se pripremaju u stabilnim uslovima. Naime, centralne banke treba da imaju pripremljene planove za djelovanje u vanrednim okolnostima, kako bi se blagovremeno i adekvatno spriječile pojave nepredviđenih finansijskih nestabilnosti (*Contingency plan*).<sup>183</sup> Ovim planovima je potrebno unaprijed predvidjeti sve nepovoljne događaje i moguće pravce akcije centralne banke, kako bi se djelotvorno otklonila ili minimizirala njihova negativna dejstva. Ukoliko su ovi planovi za nepredviđene situacije blagovremeno pripremljeni i postavljeni na pravim i realnim osnovama, oni onda predstavljaju i dobar primjer uspješnog upravljanja promjenama u ovoj sferi centralnog bankarstva.

Da bi se u finansijskom i bankarskom sektoru procesi upravljanja promjenama adekvatno vodili i sprovodili više nijesu dovoljna samo specijalistička znanja iz domena finansija, bankarstva i centralnog bankarstva, već su potrebna i mnoga druga multidisciplinarna znanja, iskustva i vještine. Da bi rukovodstvo centralne banke efektivno i efikasno ostvarivalo održivi uspjeh, ono mora uspješno upravljati promjenama. Ništa toliko ne može da „uzdrma“ organizaciju, kao izazovi koji nastaju ubrzavanjem promjena, za koje najviše rukovodstvo nije spremno i za koje nema blagovremene i adekvatne odgovore. Što se to prije shvati, prije će se i krenuti u suočavanje sa brojnim izazovima što ih ubrzavanje promjena sa sobom nosi. Treba, međutim, imati u vidu da otpočinjanje promjena u „pravo vrijeme“, samo po sebi, nije siguran garant uspjeha, čak i da se njima upravlja „na pravi način“. Ali, zasigurno, jeste jedan od ključnih i nezaobilaznih uslova za postizanje održivog uspjeha. Jednostavno

---

<sup>182</sup> O ovome vidjeti opširnije: Hennie van Greuning, Sonja Bratanovic Brajovic, *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima, Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti finansijskom riziku*, drugo izdanje, Mate d. o. o., Zagreb 2006.

<sup>183</sup> Centralna banka Crne Gore, na primjer, ima svoj *Contingency plan*, studiozno pripremljen plan u slučaju nepredvidivih okolnosti za sprječavanje i upravljanje finansijskom krizom, koji je baziran na tri stuba – prevenciji, povećanju otpornosti sistema na šokove i upravljanju nestabilnošću.

rečeno, ako centralne banke ne budu uspješno upravljale promjenama, neće moći uspješno upravljati ni mnogim drugim aspektima održivog uspjeha.

## IV UPRAVLJANJE OPERATIVNIM RIZIKOM CENTRALNIH BANAKA

## 1. Kategorizacija i osnovne karakteristike rizika u centralnim bankama

U turbulentnom i kriznom vremenu kakvo je ovo u kome živimo, a koga karakteriše „digitalno doba“ sa svim svojim prednostima i manama, kao i sve veće ubrzavanje promjena, potencijalno, sve je rizik. Ubrzanim tehnološkim napretkom, kao i sve neizvjesnijim okruženjem povećava se i broj i vrsta rizika, u svim sferama društvenog života. Rizik se definiše na različite načine, a jedna od najopštijih definicija jeste ona da je rizik vjerovatnoća da će se neki događaj desiti i nepovoljno odraziti na postizanje ciljeva. Radi boljeg razumijevanja ovog pojma i njegove kompleksnosti, neophodno je pojasniti i neka terminološka značenja u vezi sa rizikom.

U međunarodnom standardu ISO 9000:2015, rizik je definisan kao „efekat nesigurnosti“. Termin „efekat“ tumači se kao „odstupanje od očekivanog“ koje može biti pozitivno ili negativno, a termin „nesigurnost“ kao „stanje, čak i djelimičnog nedostatka informacija u vezi sa događajem, razumijevanjem događaja ili znanjem o njemu, njegovim posljedicama ili vjerovatnoćom nastanka“. Rizik se često karakteriše pozivanjem na potencijalne „događaje“ i „posljedice“ ili na njihovu kombinaciju. On se izražava i kao „kombinacija posljedica nekog događaja (uključujući i izmjene u okolnostima) i pridružene vjerovatnoće nastanka događaja”.<sup>184</sup>

Finansijski sistem, u najširem smislu značenja, posebno je podložan svim poremećajima koji se dešavaju kao posljedica sveukupnih globalnih kretanja, što se upečatljivo može vidjeti i u djelovanju aktuelne svjetske finansijske i ekonomske krize. U finansijskom sistemu najvećeg broja zemalja, najvažniji i najosjetljiviji segment svakako je bankarski sektor, jer se u njemu pojavljuje veliki broj rizika, sa veoma značajnim uticajem ne samo na poslovanje banaka, nego i na okruženje u kome one funkcionišu.<sup>185</sup> Kada su centralne banke u pitanju, rizici su takođe veoma složeni, zbog kompleksne prirode njihovog poslovanja i važnosti ovih institucija za ekonomiju svake države i društva u cjelini.

---

<sup>184</sup> Ponekad, termin „rizik“ se koristi kada postoji mogućnost samo negativnih posljedica. On predstavlja jedan od zajedničkih termina i ključnih definicija za ISO standarde sistema menadžmenta. ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 50.

<sup>185</sup> O ovome vidjeti opširnije:

James C. Van Horne, John M. Wachowich Jr., *Osnove finansijskog menadžmenta*, deveto izdanje, Mate d. o. o, Zagreb 2002.

Richard Apostolik, Christopher Donohue, Peter Went, *Foundations of Banking Risk, An Overview of Banking, Banking Risks and Risk – Based Banking Regulation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2009.

Imajući u vidu veliki značaj rizika u bankarskom poslovanju, centralne banke se njima moraju stalno i intenzivno baviti, kako bi ostvarile svoje dugoročne strateške ciljeve, kao i spriječile ili ograničile potencijalne gubitke i izloženost riziku. Centralne banke moraju utvrditi i da li imaju efektivne i efikasne programe i kontrole u funkciji umanjenja izloženosti riziku, učestalosti i ozbiljnosti „rizičnog događaja“, prepoznavanja značajno pogrešnih finansijskih iskaza, kao i postavljanja prioriteta u obavljanju internih revizija prema izloženosti riziku. Kompleksnost navedenih pitanja zahtijeva od menadžmenta centralne banke da na adekvatan i djelotvoran način upravlja rizicima, kao ključnim uslovom za ostvarivanje održivog uspjeha.

U centralnim bankama rizici su kategorisani na različite načine, što ponajviše zavisi od unutrašnjeg i spoljnog konteksta, kao i adekvatnog prilagođavanja njihovim promjenama. Shodno tome, u centralnim bankama, u različitim periodima, figuriraju i različita rješenja.<sup>186</sup> Tako, na primjer, u Bundesbanci, svi rizici su grupisani u dvije osnovne kategorije – poslovne i operativne rizike, koji se manifestuju kroz reputacioni i finansijski gubitak, kao i kroz štetu nanесenu licima.<sup>187</sup> U Banci Francuske, kao i u Banci Italije, rizici su sistematizovani kao strateški, finansijski i operativni. U Banci Italije, posebno je izdvojen reputacioni rizik, s tim da je u svim ovim kategorijama rizika prisutan i reputacioni uticaj.<sup>188</sup> U Narodnoj banci Poljske, rizici su kategorisani u pet osnovnih kategorija – pravni rizik, rizik upravljanja, rizik zaposlenih (ljudskog faktora), rizik sigurnosti i rizik tehnologija.<sup>189</sup> U Banci federalnih rezervi u Njujorku,

---

<sup>186</sup> O ovome opširnije:

Gregory W. Brown, Donald H. Chew, *Corporate Risk Strategies and Management*, Risk Books, Division of Incisive Media plc., London 2005.

Mohan Bhatia, *Credit Risk Management & Basel II, An Implementation Guide*, Risk Books, Division of Incisive Financial Publishing Ltd., London 2006.

<sup>187</sup> *Operational Risk Management and Business Continuity Management*, Deutsche Bundesbank Eurosystem, Frankfurt am Main 2013.

<sup>188</sup> *Central banks Risk Management universe, Operational risk management in Central Banks*, IBFI Seminar – 2015, Banque de France – Risk Prevention Department, Paris 2015.

Giovanni Cifoni, *Operational risk as one of Central Banks' risks, Implementing effective operational risk management frameworks in Central Banks*, Banca d'Italia, Rome 2013.

Giovanni Cifoni, *How to set up a ORM framework from scratch: Banca d'Italia's experience*, Banca d'Italia, Rome 2015.

<sup>189</sup> Hanna Franiak, *Effective operational risk reporting*, National bank of Poland, Central Banking Events, Christ's College, Cambridge 2011.



pak, rizici su grupisani u četiri grupe – operativni rizik, rizik usklađenosti, strateški rizik i finansijski rizik.<sup>190</sup>

Za ovu temu, međutim, veoma je poučna kategorizacija rizika u Banci Kanade, koja je u vrijeme aktuelne finansijske krize pokazala posebnu otpornost i umješnost u upravljanju rizicima. Tome je svakako doprinio i pristup upravljanja rizicima u ovoj eminentnoj centralnoj banci, koga prije svega karakteriše puna sveobuhvatnost, međuzavisnost i funkcionalnost. U Banci Kanade rizici su grupisani u pet osnovnih kategorija: strateški, operativni, finansijski, projektni i reputacioni.<sup>191</sup>

Pa da ukratko vidimo, šta se u centralnim bankama podrazumijeva pod ovim rizicima. Pod *strateškim rizikom* se u centralnim bankama podrazumijeva rizik nastanka negativnih efekata na njeno poslovanje i njenu reputaciju, kao i na sveukupnu finansijsku stabilnost, usljed neadekvatnih i neuspješnih poslovnih odluka, neadekvatnog sagledavanja promjena u finansijskom sistemu, kao i nepostojanja dugoročne razvojne komponente od strane najvišeg rukovodstva. *Operativni rizik* se u centralnim bankama definiše kao rizik koji nastaje kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih procesa, sistema, ljudskog faktora, kao i posljedica eksternih događaja. *Finansijski rizik* je onaj rizik koji proizilazi iz finansijskih transakcija, a koji predstavlja vjerovatnoću pojave finansijskog gubitka. U centralnim bankama, *projektni rizik* predstavlja vjerovatnoću pojave negativnih efekata koji mogu uticati na projektne ciljeve i zadatke. *Reputacioni rizik* se, pak, odnosi, na mogućnost negativnog uticaja na kredibilitet centralne banke koji se može nepovoljno odraziti na ostvarenje njenih ciljeva.

---

<sup>190</sup> Joshua Rosenberg, *Overview of Enterprise Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*, New York 2015.

<sup>191</sup> Janet Cosier, *Defining operational risk for central banks*, Risk Management for Central Banks, Central Banking Events, Christ's College, Cambridge 2011.



Slika 9. Model kategorizacije rizika u Centralnoj banci Kanade  
(Izvor: Janet Cosier, *Defining operational risk for central banks, Risk Management for Central Banks*, Central Banking Events, Christ's College, Cambridge 2011.)

Kategorisani rizici su međusobno povezani i u značajnoj mjeri interakcijski uslovljeni, što multiplikuje njihov uticaj na ukupno funkcionisanje sistema i ostvarivanje njegovog održivog uspjeha. Za centralne banke od posebnog značaja je reputacioni rizik koji je, kao što se jasno vidi na prethodnoj slici, stacioniran oko univerzuma ostalih rizika. Svi rizici unutar univerzuma, podložni su uticaju reputacionog rizika, jer se on generiše ne samo svakim od ovih rizika pojedinačno, nego i njihovim sveukupnim djelovanjem. Reputacioni rizik je od ključnog značaja za kredibilitet centralne banke, što mu daje i posebnu važnost u sveukupnom sistemu upravljanja rizicima.

## 2. Operativni rizik kao jedan od ključnih rizika centralnih banaka

### – Bazelski principi za dobro upravljanje operativnim rizikom

Operativni rizik je jedan od najstarijih rizika. Tumačenje okvirne definicije operativnog rizika, kojom se naglašava uticaj neadekvatnih i neuspješnih procesa, sistema, ljudskog faktora, kao i eksternih događaja, a što je u biti svih društvenih kretanja od kada ljudi postoje, svjedoči o njegovom dugom istorijskom trajanju. Iako je operativni rizik imao veliki uticaj na sva društvena događanja, on je svoje mjesto i ulogu u menadžmentu dobio tek u novije vrijeme. Upravljanje rizicima, istorijski gledano, uglavnom je bilo fokusirano na pravni rizik, usklađenost i finansijsko izvještavanje. Kada su organizacije počele da shvataju da najveći gubici dolaze od strateških i operativnih rizika, sve više su počele da se njima i okreću.<sup>192</sup>

Ubrzavanjem promjena i porastom opšte nesigurnosti, naročito u domenu “eksternih događaja”, ispoljenih sve češćim prirodnim nepogodama i katastrofama, ali i događanjima uzrokovanim ljudskim djelovanjem, kao što su, na primjer, ratna žarišta ili teroristički akti, značaj operativnog rizika sve više raste. Zbog svega navedenog, upravljanje operativnim rizikom je krajem prošlog i početkom ovog vijeka postalo veoma značajna tema u svim oblastima poslovanja. Za razliku od operativnih rizika u realnom i javnom sektoru, operativni rizici u finansijskom sistemu, a posebno u centralnim i komercijalnim banakama, imaju i neke svoje osobenosti.<sup>193</sup> U bankarskom sektoru, operativni rizik ima nezaobilazno mjesto, kako zbog svoje specifične uloge u ostvarivanju održivog uspjeha, tako i zbog svog značajnog uticaja na sveukupna društvena kretanja.<sup>194</sup> Kao vrhovna monetarna institucija, odgovorna za cjenovnu

---

<sup>192</sup> *Strategy, How to live with risks*, Harvard Business Review, July – August 2015, p. 20.

<sup>193</sup> O ovome opširnije:

Ron S. Kenett, Yossi Raanan, *Operational Risk Management, A Practical Approach to Intelligent Data Analysis*, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom 2011.

Michael Auer, *Operationelles Risikomanagement bei Finanzinstituten, Risiken Identifizieren Analysieren und steuern*, Wiley – VCH, Weinheim 2008.

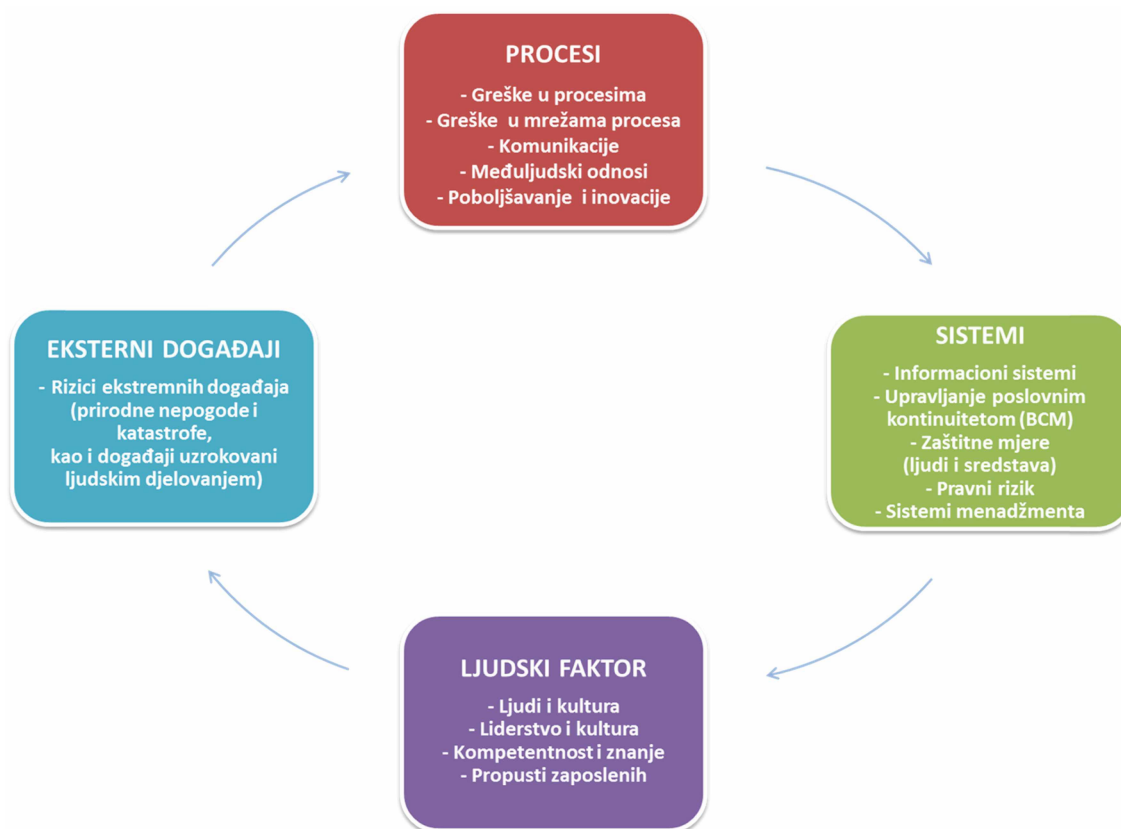
<sup>194</sup> O operativnom riziku opširnije vidjeti:

Douglas G. Hoffman, *Managing Operational Risk, 20 Firmwide Best Practice Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2002.

Ellen Davis, *Operational Risk 2.0, Driving Value Creation in a Post-Basel II Era*, Risk Books, Division of Incisive Financial Publishing Ltd., London 2007.

Claudio Franzetti, *Operational Risk Modelling and Management*, Chapman & Hall/CRC Finance Taylor & Francis Group, London 2011.

stabilnost u užem i finansijsku stabilnost u širem smislu, centralna banka je stoga posebno zainteresovana za uspješno upravljanje operativnim rizikom.

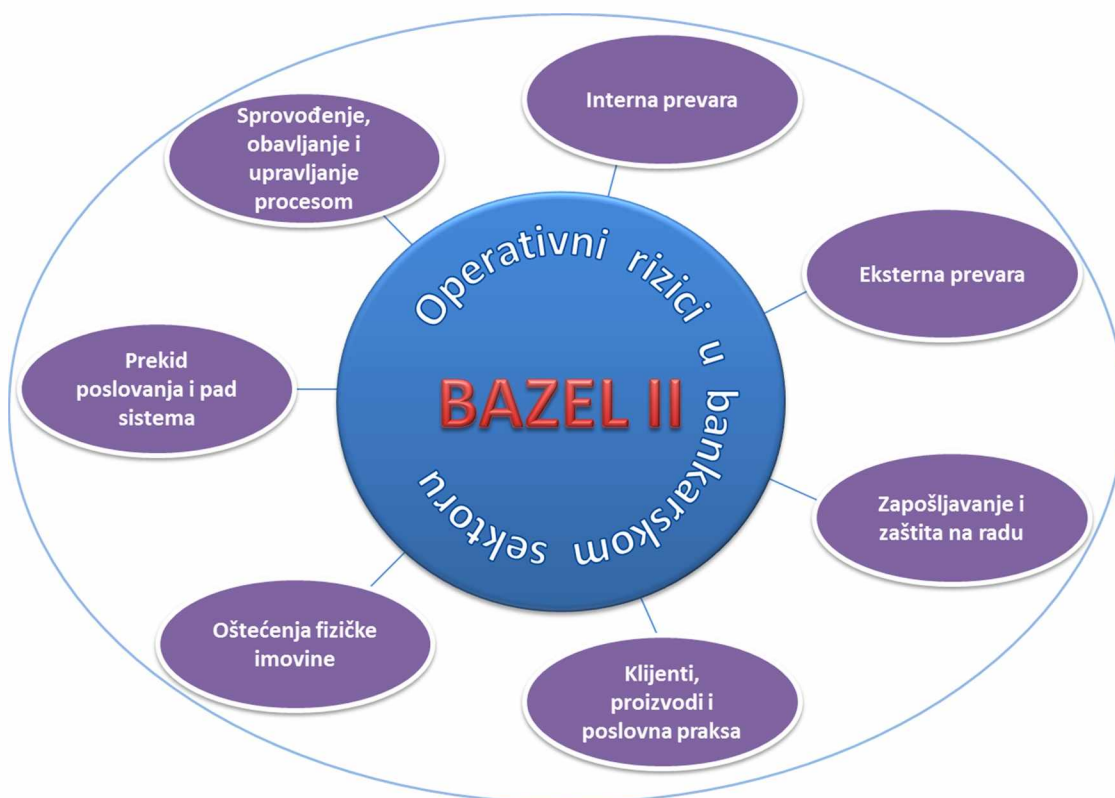


Slika 10. Univerzum operativnog rizika centralnih banaka

Nakon Bazela I koji je donešen kako bi se adekvatno odgovorilo na tadašnju globalnu krizu zaduženosti, kao i da bi se izjednačili uslovi pod kojima banke posluju na globalnom tržištu, a koji je pokazao određene slabosti u primjeni, Bazelski komitet je sačinio predlog novog sporazuma poznatog kao Basel II. Za razliku od Bazela I koji je operativni rizik svrstavao u ostale rizike, Basel II je ovom riziku dao poseban značaj, promovisući ga u rizike prvog reda.

Bazel II definiše operativni rizik kao “rizik gubitka koji nastaje kao rezultat neadekvatnih ili neuspjelih internih procesa, ljudi i sistema ili eksternih događaja”. Kao što je prikazano na Slici 11, sve operativne rizike u bankarskom sektoru, Basel II je grupisao u sedam osnovnih grupa: interne prevare, eksterne prevare, zapošljavanje i zaštita na radu, klijenti, proizvodi i poslovne prakse, oštećenja fizičke imovine,

prekidanje poslovanja i pad sistema, kao i sprovođenje, obavljanje i upravljanje procesom.<sup>195</sup>



Slika 11. Autorov prikaz kategorizacije operativnih rizika prema Bazelu II

Bazelska definicija operativnog rizika u osnovi potencira finasijske gubitke, uključuje pravni rizik, ali izuzima strateški i reputacioni rizik. Kao razlog za ovakvu strukturu rizika navode se različita objašnjenja, među kojima i ona, što se finasijski gubici usljed loših strateških odluka ili pada reputacije teško mogu precizno kvantifikovati. Precizna kvantifikacija je potrebna, zbog metoda koje Basel II predlaže za obračun regulatornog kapitala za operativni rizik. Bazelom II se zahtijeva da banke prilikom sagledavanja adekvatnosti kapitala, kroz koeficijent solventnosti, uzmu u obzir i regulatorni kapital za operativni rizik. Na taj način se nastojalo obezbijediti da koeficijent solventnosti u većoj mjeri predstavlja pokazatelj stabilnosti poslovanja i

<sup>195</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Sound practices for the management and supervision of operational risk*, Bank for International Settlements (BIS), Basel 2003, p. 2.

relativne izloženosti banke rizicima u poslovanju, kako bi se izbjegle buduće finasijske krize. Sa druge strane, centralne banke ne obračunavaju kapital za operativni rizik.

Centralne banke imaju svoje ciljeve koji su značajno različiti od ciljeva komercijalnih banaka, pa su i pristupi upravljanju operativnim rizikom različiti, kao i njihove definicije. Sklonost ka preuzimanju određenih rizika je, takođe, značajno različita za komercijalne i centralne banke, a samim tim i rizični profili. Komercijalne banke su, na primjer, nerijetko, spremne da zbog ekstra dobiti prihvate neke reputacione gubitke, dok je reputacija za Centralnu banku veoma važna.

Bazelski odbor za nadzor banaka, 2003. godine je donio dokument pod nazivom *Sound Practices for the management and Supervision of Operational Risk* (Dobre prakse za upravljanje operativnim rizikom i nadzor nad njim). U ovom dokumentu je izložen skup načela koja čine okvir za djelotvorno upravljanje operativnim rizikom, koji banke i tijela nadležna za nadzor banaka treba da koriste prilikom vrednovanja njegovih politika i praksi. Ovaj dokument definiše deset principa, koji se odnose na određene uloge u realizaciji dobre prakse za upravljanje operativnim rizikom i nadzor nad njim, kao što su uloga borda direktora i uprave, uloga interne revizije, kao i uloga menadžmenta. Pored navedenih principa koji se odnose na najviši nivo menadžmenta, u ovom dokumentu se navode i principi operativnog upravljanja rizikom, kao što su identifikacija i procjena rizika, monitoring rizika, kontrola i minimiziranje rizika, kao i poslovni kontinuitet. U dokumentu su data i dva principa koja se odnose na ulogu supervizora u sprovođenju operativnog upravljanja rizikom, kao i princip transparentnosti, čime je zaokružen ovaj tadašnji sistem upravljanja.<sup>196</sup>

Imajući u vidu da su „Dobre prakse za upravljanje operativnim rizikom i nadzor nad njim“ iz 2003. godine iziskivale potrebu daljih poboljšavanja i inoviranja, Bazelski odbor za superviziju banaka donio je 2011. godine, novi dokument pod nazivom *Principles for the Sound Management of Operational Risk* (Principi za dobro upravljanje operativnim rizikom).<sup>197</sup>

Ovaj novi Bazelski dokument, definiše jedanaest principa za upravljanje operativnim rizikom, u kojima se posebno potencira da operativni rizik treba da bude

---

<sup>196</sup> O ovome opširnije vidjeti: *Sound Practices for the management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, February 2003.

<sup>197</sup> *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, June 2011, p. 1-19.

ugrađen u sve bankarske proizvode, aktivnosti, procese i sisteme, zašto je posebno odgovoran najviši nivo menadžmenta. Veoma je važno i da se u svim prepoznatim procesima banaka mjeri izloženost rizicima i preduzimaju odgovarajuće mjere za njihovu kontrolu i ublažavanje djelovanja. U ovom dokumentu se navodi i da Okvir za upravljanje operativnim rizikom predstavlja osnovu efektivnosti organizacije.<sup>198</sup>

Za efektivno upravljanje operativnim rizikom, Bazelski principi preporučuju model „tri linije odbrane“, koji čine operativni menadžment, nezavisna korporativna funkcija upravljanja operativnim rizikom, kao i nezavisna provjera. U bankarskoj praksi, prva linija odbrane je operativni menadžment, odnosno, menadžment linija poslovanja, koji je odgovoran za utvrđivanje i upravljanje rizicima. Funkcionalno nezavisna korporativna funkcija operativnog rizika je „druga linija odbrane“ koja, po pravilu, nadopunjuje aktivnosti upravljanja operativnim rizikom od strane operativnog menadžmenta. „Druga linija odbrane“ treba da bude nezavisna od linija poslovanja u kojima se generiše rizik i odgovorna je za kreiranje, vođenje i kontinuirani razvoj okvira za operativni rizik u okviru banke. Prema Bazelskim principima, „treća linija odbrane“ je nezavisna provjera i testiranje kontrola, procesa i sistema upravljanja operativnim rizikom u banci. Oni koji obavljaju ove provjere moraju biti stručni i adekvatno obučeni i ne mogu biti uključeni u razvoj, sprovođenje i rad Okvira. Ovu provjeru može obavljati revizija ili osoblje koje je nezavisno od procesa ili sistema koji je predmet provjere. Veoma je važno istaći da jaka kultura rizika i dobra komunikacija između ove tri linije odbrane predstavljaju važne karakteristike dobrog upravljanja rizicima.<sup>199</sup>

Bazelski principi posebno razrađuju ulogu Interne revizije, ukazujući da ona treba da bude adekvatna kako bi pružila nezavisnu potvrdu da je Okvir sproveden kako je predviđeno i da funkcioniše efikasno. Interna revizija treba i da iskaže mišljenja o sveukupnoj svrsishodnosti i adekvatnosti Okvira i sa njim povezanih procesa upravljanja u cijeloj banci. Iako interna revizija ne treba da određuje konkretnu sklonost ka preuzimanju rizika ili toleranciju na rizik, ona bi trebalo da provjeri robusnost procesa kojim se utvrđuje kako se ovi limiti postavljaju i zašto i kako se oni prilagođavaju kao odgovor na promijenjene okolnosti.<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> Isto, str. 3-5.

<sup>199</sup> Isto, str. 4.

<sup>200</sup> Isto, str. 4-5.

Imajući u vidu da upravljanje operativnim rizikom stalno evoluirao, kao i to da se poslovno okruženje stalno mijenja, Bazelski principi naglašavaju potrebu da menadžment obezbijedi dovoljnu robusnost Okvira kako bi politike, procesi i sistemi u njemu bili efektivni i efikasni. Ovdje treba posebno imati u vidu, da poboljšavanja upravljanja operativnim rizikom umnogome zavise od spremnosti najvišeg rukovodstva da brzo i adekvatno djeluje na upozorenja koja dobija u vezi sa rizicima.

U dokumentu „Principi za dobro upravljanje operativnim rizikom“, koje je Bazelski odbor za superviziju banaka donio 2011. godine, dato je i jedanaest fundamentalnih principa upravljanja operativnim rizikom, koji definišu ulogu Odbora direktora i višeg rukovodstva, kao i ulogu banaka u razvijanju, sprovođenju i održavanju Okvira za upravljanje operativnim rizikom.<sup>201</sup>

Bazelski odbor za superviziju banaka donio je 2014. godine i još jedan dokument, pod nazivom *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk* (Pregled principa za dobro upravljanje operativnim rizikom),<sup>202</sup> kojim se u značajnoj mjeri dopunjavaju i pojašnjavaju već navedeni principi. U ovom pregledu dat je poseban osvrt na primjenu modela „tri linije odbrane“, kao i dodatna pojašnjenja u vezi sa njegovom implementacijom. „Pregled principa za dobro upravljanje operativnim rizikom“ obuhvatio je 60 sistemski važnih banaka iz 20 različitih država<sup>203</sup>, analizirajući svih 11 principa, sa posebnim fokusom na „tri linije odbrane“. Proces se sastojao iz popunjavanja upitnika o usklađenosti sa Bazelskim principima, na bazi samoprocjene.

Zaključak je da su, generalno, banke napravile nedovoljan napredak u implementaciji Principa, prvobitno uvedenih 2003. i revidiranih 2011. godine. Konstatovano je i da su mnoge banke još uvijek u procesu sprovođenja nekih od ovih principa, dok su sistemski važne banke do različitih nivoa realizovale Principe i alate za upravljanje operativnim rizikom. U vezi sa „tri linije odbrane“, banke se ohrabruju

---

<sup>201</sup> O fundamentalnim principima upravljanja operativnim rizikom detaljnije: *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, June 2011, p. 5-11.

<sup>202</sup> O ovome opširnije vidjeti: *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, October 2014, p. 1-52.

<sup>203</sup> Pregledom su obuhvaćene banke iz sljedećih država: Australija, Belgija, Brazil, Kanada, Kina, Francuska, Njemačka, Indija, Italija, Japan, Holandija, Rusija, Saudijska Arabija, Južna Afrika, Španija, Švedska, Švajcarska, Tajland, Turska, kao i Sjedinjene Američke Države.



da.<sup>204</sup> (1) osiguraju uspostavljanje efektivnog modela tri linije odbrane u cilju adekvatne identifikacije i upravljanja operativnim rizikom; (2) dodijele uloge i odgovornosti za tri linije odbrane odgovarajućim organizacionim jedinicama, uključujući poslovne jedinice, ORM jedinicu, druge eksperte iz organizacije, eksterne eksperte; kao i (3) unaprijede kulturu rizika kroz aktivnu strategiju komunikacije u organizaciji.

---

<sup>204</sup> *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, October 2014, p. 40-41

### 3. Principi menadžmenta rizikom u funkciji upravljanja operativnim rizikom centralnih banaka

U međunarodnom standardu ISO 31000, *Risk management – Principles and guidelines* (Menadžment rizikom – Principi i smjernice), utvrđeni su principi menadžmenta rizikom. Da bi upravljanje rizikom bilo djelotvorno, ovaj standard zahtijeva da se organizacija na svim nivoima pridržava sljedećih jedanaest principa.<sup>205</sup>

- a) *Upravljanje rizikom stvara i štiti vrijednost.* Upravljanje rizikom doprinosi vidljivom postizanju ciljeva i poboljšanju performanse u, na primjer, zdravlju ljudi i sigurnosti, bezbjednosti, pridržavanju zakona i regulative, prihvatanju od strane javnosti, zaštiti okoline, kvalitetu proizvoda, upravljanju projektima, efikasnosti u operacijama, kao i u upravljanju i ugledu.
- b) *Upravljanje rizikom je integralni dio svih organizacionih procesa.* Upravljanje rizikom nije nezavisna aktivnost odvojena od glavnih aktivnosti i procesa u organizaciji. Upravljanje rizikom je dio odgovornosti menadžmenta i integralni dio svih organizacionih procesa, uključujući i strateško planiranje i sve procese upravljanja projektima i promjenama.
- c) *Upravljanje rizikom je dio odlučivanja.* Upravljanje rizikom pomaže donosiocima odluka da naprave argumentovan izbor, odrede prioritete među aktivnostima i naprave razliku između njihovih alternativnih pravaca.
- d) *Upravljanje rizikom eksplicitno se bavi pitanjem neizvjesnosti.* Upravljanje rizikom eksplicitno uzima u obzir neizvjesnost, prirodu neizvjesnosti i načina na koji se njome može baviti.
- e) *Upravljanje rizikom je sistematično, organizovano i pravovremeno.* Sistematičan, organizovan i pravovremen pristup upravljanju rizikom doprinosi efikasnosti i dosljednim, uporedivim i pouzdanim rezultatima.
- f) *Upravljanje rizikom se zasniva na najboljim raspoloživim informacijama.* Inputi u proces upravljanja rizikom zasnivaju se na izvorima informacija kao što su historijski podaci, iskustvo, povratna informacija od zainteresovanih strana, opservacije, predviđanja i stručno mišljenje. Međutim, donosioci odluka i sami se moraju

---

<sup>205</sup> U Aneksu A ovog standarda dati su i savjeti za one organizacije koje žele da još efikasnije upravljaju rizikom.  
ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines*, p. 7-8.

informisati i treba da uzimaju u obzir sva organičenja podataka ili modela koji se koriste, odnosno mogućnost razmimoilaženja u mišljenju među stručnjacima.

- g) *Upravljanje rizikom se prilagođava svakom konkretnom slučaju.* Upravljanje rizikom je usklađeno sa internim i eksternim kontekstom organizacije kao i sa njenim profilom rizika.
- h) *Upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor.* Upravljanje rizikom prepoznaje sposobnosti, percepcije i namjere ljudi i iz internog i iz eksternog konteksta koji mogu da olakšaju, ali i da ometaju postizanje ciljeva organizacije.
- i) *Upravljanje rizikom je transparentno i inkluzivno.* Pravovremeno i adekvatno učešće zainteresovanih strana, a naročito donosioca odluka na svim nivoima organizacije osigurava relevantnost i ažuriranost upravljanja rizikom. Učešće takođe omogućava zainteresovanim stranama da budu valjano predstavljene i da se njihova viđenja uzmu u obzir pri određivanju kriterija rizika.
- j) *Upravljanje rizikom je dinamično, iterativno i reaguje na promjene.* Upravljanje rizikom kontinuirano osjeća promjenu i reaguje na nju. Kako se dešavaju eksterni i interni događaji, tako se kontekst i znanje mijenjaju, dolazi do praćenja i preispitivanja rizika, pojavljuju se novi rizici, neki se mijenjaju, a drugi nestaju.
- k) *Upravljanje rizikom olakšava stalni napredak organizacije.* Organizacija treba da razvija i sprovodi strategije ka unapređenju zrelosti upravljanja rizikom zajedno sa svim drugim svojim aspektima.



Slika 12. Autorov prikaz principa menadžmenta rizikom prema standardu ISO 31000

Prikazani principi i pojedinačno i zajedno su veoma važni za efektivno i efikasno upravljanje rizikom. Za istraživanje tematike koja se odnosi na upravljanje operativnim rizikom, od posebne važnosti su principi: „Upravljanje rizikom je integralni dio svih organizacionih procesa“, „Upravljanje rizikom je dio odlučivanja“, „Upravljanje rizikom je sistematično, organizovano i pravovremeno“, „Upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor“, kao i princip, „Upravljanje rizikom olakšava stalni napredak organizacije“. Ovi principi su uzeti izdvojeno zbog njihovih mogućnosti i pogodnosti da zajedno sa principima menadžmenta kvalitetom i pristupima upravljanja ukupnim kvalitetom sinergijski doprinose djelotvornijem upravljanju operativnim rizikom centralnih banaka.



Slika 13. Autorov prikaz principa menadžmenta rizikom pogodnih za djelotvornije upravljanje operativnim rizikom

*Upravljanje rizikom je integralni dio svih organizacionih procesa.* Ovaj princip menadžmenta rizikom prati i razrađuje dizajn okvira od koga zavisi uspjeh upravljanja rizikom. To se posebno odnosi na razumijevanje organizacije i njenog internog i eksternog konteksta, kao i na identifikaciju „vlasnika“ koji upravlja rizikom. Ove dvije komponente dizajna okvira značajno ojačavaju treću komponentu koja se odnosi na integraciju upravljanja rizikom u organizacione procese, a koja je posebno interesantna za temu ovog istraživanja. Naime, proces upravljanja rizikom je sastavni dio procesa u organizaciji, a „vlasnik“ procesa je u isto vrijeme i „vlasnik“ rizika. Jedinstvo ove dvije uloge doprinosi efektivnosti i efikasnosti upravljanja procesima i rizicima. Ovo jedinstvo i „razmišljanje zasnovano na riziku“ ugrađuje se u sve procese upravljanja – od definisanja politika, ciljeva i planova, pa sve do operativne realizacije koja obezbjeđuje ispunjenje zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih strana.

*Upravljanje rizikom je dio odlučivanja.* Ovaj princip menadžmenta rizikom, zajedno sa principom menadžmenta kvalitetom „Donošenje odluke na osnovu činjenica“, kao i sa procesnim pristupom, značajno doprinosi djelotvornijem upravljanju organizacijom. Jedinstvo ovih principa, ojačano „razmišljanjem zasnovanim na riziku“ omogućava da upravljanje rizikom bude uključeno u sve nivoe odlučivanja u organizaciji.

*Upravljanje rizikom je sistematično, organizovano i pravovremeno.* Ovaj princip u svom nazivu sadrži tri ključne karakteristike menadžmenta rizikom: sistematično, organizovano i pravovremeno. Bez ove tri karakteristike nema uspješnog bavljenja rizikom, što u osnovi znači, da organizacija ispravno, na vrijeme i sveobuhvatno prepozna i razumije svoje rizike. Tek onda kada se rizici prepoznaju i razumiju, njima se može upravljati sistematično, organizovano i pravovremeno. Ovaj princip menadžmenta rizikom na djelotvoran način dopunjava principe menadžmenta kvalitetom i tako omogućava njihovo sinergijsko djelovanje.

*Upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor.* Ovaj princip menadžmenta rizikom dobija na važnosti kao dopuna i ojačavanje procesnog pristupa, ključnog principa menadžmenta kvalitetom i „razmišljanja zasnovanog na riziku“. On ujedno ojačava i institut menadžmenta rizikom, definisan kao „vlasnik rizika“, čijim uvođenjem i svaki „vlasnik procesa“ dobija tu ulogu. Na taj način se povećava broj zaposlenih koji se bave rizicima. Sa vlasništvom rizika prihvatita se odgovornost za rizike, kao i odgovornost za stručno osposobljavanje zaposlenih, kako bi se izrazila njihova lična opredijeljenost u odnosu na rizik. Efikasnim uspostavljanjem ovog principa obogaćuje se kultura rizika jer je organizacija dužna da prepozna kulturni faktor kao važan element uspjeha upravljanja rizikom. Stalno učenje i osposobljavanje „vlasnika rizika“, kao i kultura rizika, put su da se svijest u organizaciji, stav i ponašanja zaposlenih podignu na nivo koji doprinosi većoj efikasnosti upravljanja.

*Upravljanje rizikom olakšava stalni napredak organizacije.* Princip menadžmenta kvalitetom „Stalno poboljšavanje“, kao svrha upravljanja i kao put za dostizanje zrelosti i održivog uspjeha organizacija, značajno se ojačava uspostavljanjem ovog principa menadžmenta rizikom. Stalni napredak organizacije podrazumijeva i stalni napredak u upravljanju rizikom. Upravljanje rizikom se u značajnoj mjeri oslanja na preventivno djelovanje koje se u svojoj suštini zasniva na poboljšavanju. Poboljšavanje organizacije

podrazumijeva poboljšavanje upravljanja rizikom, kao što i poboljšavanje upravljanja rizikom poboljšava organizaciju.

#### 4. Kultura kvaliteta, „razmišljanje zasnovano na riziku“ i kultura rizika

Osnovno značenje riječi “kultura” potiče od latinske riječi *cultus* (participa prošlog vremena riječi *colere*), što znači obrađivanje, njegovanje, gajenje... Figurativno, ova riječ može da znači i razvijanje, obrazovanje, usavršavanje, oplemenjivanje, bogaćenje duha i slično.<sup>206</sup> To navodi na zaključak da je kultura sve ono što je čovjek stvorio, svjesno ili nesvjesno, svojim radom i ponašanjem, a u svrhu održanja, poboljšanja i napretka ljudske vrste. „Tehnologija dopire do glave, a kultura dopire do srca“, nadahnuto je zaključio jedan od utemeljivača menadžmenta kvalitetom, Jozef Mozes Juran.

Kultura kao opšti pojam i kao temelj sveukupnog razvoja, zasnovana je na skupu nacionalnih kultura, kao i na njihovom preplitanju i uzajamnom uvažavanju. Jedna od ključnih karika svake nacionalne kulture jeste njena kultura rada, koja se u širem smislu označava i kao organizaciona kultura. Nacionalna kultura predstavlja skup pretpostavki, vjerovanja i vrijednosti koje su prihvatili pripadnici jedne nacionalne zajednice, a koji bitno određuju njihovo razumijevanje svijeta kao i ponašanje u njemu. Organizaciona kultura, pak, predstavlja kompleksan obrazac vjerovanja, očekivanja, ideja, vrijednosti, stavova i ponašanja koje dijele članovi jedne organizacije. Konkretnije, organizaciona kultura obuhvata više komponenti, kao što su rutinska ponašanja, norme, dominantne vrijednosti, filozofija, pravila igre i druge. Za održivi uspjeh organizacija veoma je važna i nacionalna i organizaciona kultura kao determinante njihove sposobnosti da se promjenama prilagođavaju okruženju.<sup>207</sup>

Šta je kultura kvaliteta i kako se ona definiše? Kultura kvaliteta predstavlja skup usvojenih zajedničkih principa, vrijednosti i normi koje su prihvatili i koje sprovode učesnici nekog procesa upravljanja. Kultura kvaliteta je pokretač, usmjeravajući i

---

<sup>206</sup> Milan Vujaklija, *Leksikon stranih reči i zraza*, Jubilarno izdanje, Prosveta, Beograd 1996/97, str. 469.

<sup>207</sup> Sadržaji organizacione kulture čine kognitivni i simbolički elementi. *Kognitivni elementi* predstavljaju “ono što je u glavama ljudi”, kao što su, na primjer, pretpostavke, stavovi, vrijednosti, uvjerenja, zajednička očekivanja, neformalna pravila, duh organizacije, klima u organizaciji i slično. *Simbolički elementi* manifestovani su onim “što se spolja vidi”, kao što su, na primjer, model organizacione strukture, model komunikacija, ceremonije, rituali, simboli, logotip, priče, legende, tradicija, mitovi, jezik, žargon, spoljni izgled poslovnih objekata, uređenje i čistoća njihovog unutrašnjeg prostora, način oblačenja zaposlenih i drugi.

O organizacionoj kulturi i upravljanju organizacionim promjenama opširnije vidjeti: Nebojša Janićijević, *Upravljanje organizacionim promenama*, prvo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2004.



opredjeljujući činilac i menadžmenta kvalitetom i upravljanja ukupnim kvalitetom. Kultura kvaliteta se u svemu prožima sa kulturom življenja i sistemom vrijednosti koje je neko društvo sticalo u svom dugom istorijskom trajanju.

Efikasan način izgradnje i unapređenja kulture kvaliteta se može ostvariti inicijativom i opredjeljenjem najvišeg rukovodstva, kao i angažovanošću i posvećenošću zaposlenih. Kultura kvaliteta podrazumijeva komunikaciju, participaciju i uzajamno povjerenje i poštovanje, učešće u timskom radu, razumijevanje zajedničkih ciljeva i zadataka, kao i nastojanje da se tradicija i promjene uravnoteže i pomire u svim svojim suprotnostima i specifičnostima. Kao što se vidi na Slici 14, ovim sadržajima kulture kvaliteta treba dodati i stalno učenje i osposobljavanje kako lično tako i zajedničko, stalna poboljšavanja kao suštinu uspjehnog upravljanja, prirodno pravo na dužnost i “vlasništvo” na upravljanje procesima, te privrženost istini (“Donošenje odluke na osnovu činjenica”) i poštovanje dogovora.



Slika 14. Autorov prikaz modela kulture kvaliteta zasnovanog na zajedničkim vrijednostima

Koliko je kultura kvaliteta važna za uspješno upravljanje organizacijama, slikovito se može vidjeti na primjeru japanskih organizacija. Kultura kvaliteta japanskih organizacija razvijala se kombinacijom tradicionalnih sistema vrijednosti i naučnih saznanja. Kao što smo već rekli, uspjehu koncepta kvaliteta u Japanu naročito je doprinijela njihova nacionalna kultura kojoj su imanentne „tihe“ ideje i stalna poboljšavanja u dostizanju višeg kvaliteta. Ako se pogleda kako se planira i odlučuje u Japanu, mnoge stvari, same po sebi, postaju jasnije. Način japanskog pristupa poslovnoj kulturi odlikuje se time što je izgrađen tako da preporučuje stalni rad na razvoju postojećih znanja o procesima. Ovo je važno kako bi se rad na razvoju procesa odvijao kontinuirano. Svaki put kada timovi ili pojedinci analiziraju svoje procese, sprovode se poboljšavanja i prate efekti, a usput se i sve više uči o njima, što vodi daljim poboljšavanjima. Poseban značaj i ulogu u ostvarivanju održivog uspjeha ima poslovna kultura jednog naroda, na što je pažnju skretao i Piter Draker, ukazujući da se ne mijenja poslovna kultura, nego da je treba iskoristiti.

Bez razvijene svijesti o kulturi kvaliteta, nema ni razvijene svijesti o kulturi rizika, kao što nema ni djelotvornog “razmišljanja zasnovanog na riziku”. Jedna od ključnih i nezaobilaznih komponenti organizacione kulture je kultura rizika. Kao veoma važna komponenta organizacione kulture, „kultura rizika“ je sve više predmet pažnje i diskusije regulatornih i drugih tijela u sektoru finansijskih usluga. Traganje za uzrocima globalne finansijske krize dovelo je do spoznaje da je promjena organizacione kulture neophodna kako bi se povratilo povjerenje u banke i finansijske institucije i osiguralo da se slična kriza neće ponoviti. Uticajne asocijacije poput Instituta za međunarodne finansije (*The Institute of International Finance / IIF*), čak tvrde da je „razvoj 'kulture rizika' u čitavoj organizaciji možda i glavni alat za efektivno upravljanje rizicima“.<sup>208</sup> Stiven Hester (*Stephen A. M. Hester*), negdašnji predsjednik uprave *RBS-a* (*Royal Bank of Scotland*), s pravom je ustvrdio da “banke moraju sprovesti sveobuhvatnu promjenu kulture i preusmjeriti svoje ponašanje na zadovoljavanje potreba klijenata u cilju vraćanja povjerenja u industriju”.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> *Final Report on Market Best Practices for Financial Institutions and Financial Products*, IIF, August 2008.

<sup>209</sup> <http://www.uk.reuters.com/article/uk-rbs-hester-idUKBRE89013I20121001>, Reuters, London 2012.

U međunarodnom standardu ISO 9004:2009, sugerije se da organizacija treba da stalno prati i analizira svoje okruženje koje će se stalno mijenjati, nezavisno od toga da li je ona mala ili velika, čime se bavi ili šta proizvodi, te da li je profitna ili neprofitna. Takvo praćenje organizaciji treba da omogući da identifikuje, ocijeni i ostvaruje menadžment rizicima povezanim sa relevantnim zainteresovanim stranama i njihovim promjenljivim potrebama i očekivanjima.<sup>210</sup>

Kultura rizika se različito definiše, zavisno od toga da li su njeni protagonisti ljudi iz prakse ili iz akademskog miljea. Institut za međunarodne finansije, kulturu rizika definiše kao “norme i tradicije ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacije koje određuju način na koji oni identifikuju, razumiju, diskutuju i djeluju u odnosu na rizike sa kojima se organizacija suočava i rizika koje preuzima”.<sup>211</sup> Globalna finansijska konsultantska kuća *McKinsey*, kulturi kvaliteta daje sadržaj norme ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacije, koje određuju kolektivnu sposobnost da se identifikuju, razumiju, da se otvoreno raspravlja i djeluje u odnosu na sadašnje i buduće rizike organizacije, upozoravajući pri tom, da je to “posljednja linija odbrane u teškim situacijama”.<sup>212</sup> Bazelski komitet je kulturu rizika, pak, definisao kao “kombinaciju pojedinačnih i korporativnih vrijednosti, stavova i ponašanja koji određuju posvećenost organizacije i stil upravljanja operativnim rizikom”.<sup>213</sup> Svaka od ovih definicija je različita, ali i postoji zajednička nit – kultura rizika se odnosi na obrazac ponašanja ljudi unutar organizacije u vezi sa upravljanjem rizicima. Ovo ponašanje utiče na efektivnost procesa upravljanja rizicima u organizaciji, kao i na prirodu odluka koje se donose u vezi sa rizicima.

Što je kultura rizika u organizaciji razvijenija, zaposleni su više u stanju da, razmišljajući na bazi rizika, donose efektivnije i efikasnije upravljačke odluke. „Razmišljanje zasnovano na riziku“ obogaćuje kulturu kvaliteta i kulturu rizika i od

---

<sup>210</sup> U ovom standardu se posebno potencira da je zadatak najvišeg rukovodstva da pravovremeno donosi odluke o organizacionim izmjenama i inovacijama da bi održavalo i poboljšavalo performanse organizacije.

ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 2.

<sup>211</sup> *IIF Report Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, Institute of International Finance, 2009.

<sup>212</sup> McKinsey Working Papers on Risk, *Taking control of organizational risk culture*, Number 16, February 2010, p. 3

<sup>213</sup> *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, June 2011, p. 5

suštinskog je značaja za ostvarivanje efektivnog sistema menadžmenta. To podrazumijeva da organizacija usaglašeno funkcionira sa zahtjevima međunarodnih standarda, da planira i primjenjuje određene mjere koje se bave rizicima i prilikama, a naročito da posveti adekvatnu pažnju i kvalitetu i riziku. „Razmišljanje zasnovano na riziku” razvija koncept preventivnih mjera, kao važne komponente kulture kvaliteta i kulture rizika. Obogaćivanjem kulture kvaliteta i kulture rizika značajno se proširuje osnova za ostvarivanje poboljšanih rezultata i sprječavanje negativnih efekata.<sup>214</sup>

Poseban doprinos razvoju kulture kvaliteta i kulture rizika daje liderstvo i timski rad u organizaciji. Liderstvom i timskim radom promoviše se posvećenost kvalitetu, „razmišljanju zasnovanom na riziku“ i samom riziku, za čiji uspjeh najveću odgovornost ima najviše rukovodstvo.<sup>215</sup> Organizacija koja želi da razvija svoju organizacionu kulturu, posebno kulturu kvaliteta i kulturu rizika, kao dvije noseće komponente, treba da uključi još dva značajna elementa svog obogaćivanja – stalna poboljšavanja i stalno učenje i osposobljavanje. Svaki zaposleni, svaka grupa i organizacija kao cjelina ima svoj pristup riziku – svoju kulturu rizika, koja jeste opšta svijest, stav i ponašanje od posebne važnosti za uspješno upravljanje rizicima. Ponašanje ljudi ili grupa unutar organizacije, kao i ukupna organizaciona kultura, takođe utiču na kulturu rizika.

Kada je u pitanju kultura kvaliteta i kultura rizika veoma je važna spoznaja da je organizacija odgovorna za primjenu „razmišljanja zasnovanog na riziku”, kao i za mjere koje je potrebno da preduzima u cilju svog održivog uspjeha.<sup>216</sup> Ovo se odnosi ne samo na sve procese u organizaciji i na sve nivoe upravljanja, nego i na sve zainteresovane strane i na sve partnerske organizacije.<sup>217</sup> Tu posebno dolazi do izražaja lična predispozicija svakog pojedinca u odnosu na rizik, njegov etički stav, kao i način na koji se ponaša i donosi odluke.

---

<sup>214</sup> Mjere koje se odnose na prilike mogu da obuhvate i razmatranje rizika povezanih sa njima. Rizik jeste efekat nesigurnosti i svaka takva nesigurnost može da ima pozitivne ili negativne efekte. Pozitivno odstupanje koje proizlazi iz rizika može da pruži prilike, ali ne dovode svi pozitivni efekti rizika do prilika.

ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. ix.

<sup>215</sup> Isto, str. 3.

<sup>216</sup> Isto, str. 22.

<sup>217</sup> Tako, na primjer, organizacija treba da primjenjuje „razmišljanje zasnovano na riziku” kako bi utvrdila vrstu i obim upravljanja pogodnih za pojedine eksterne isporučioce i eksterno nabavljene procese, proizvode i usluge.

ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, p. 65.



Slika 15. Okvir kulture rizika

(Izvor: *Risk Culture: Resources for Practitioners*, The Institute of Risk Management, London 2012, p.16.)

Kao što je prikazano na Slici 15, svaki pojedinac ima svoju sopstvenu percepciju rizika, svoje moralne vrijednosti i svoje ponašanje, koje sa sobom donosi u organizaciju, a koje imaju veliki uticaj na procese rada i svakodnevno donošenje odluka. Kultura rizika je faktor koji različite elemente drži zajedno i koji pomaže balansiranju neizbježne tenzije između stvaranja vrijednosti za organizaciju kroz strategiju i upravljanje performansama sa jedne i zaštite vrijednosti organizacije kroz apetit za rizike<sup>218</sup> i upravljanje rizicima, sa druge strane. U konačnom, kultura rizika uspostavlja balans između strategije i apetita za rizike. Finansijske institucije mogu na različite načine razvijati okvir kroz koji utvrđuju svoj apetit za rizikom, ali se kao najefektivnije nameće rješenje u tri faze: kroz formalno definisanje apetita za rizikom od strane

---

<sup>218</sup> “Apetit za rizike” u osnovi pokazuje koliko je organizacija spremna da preuzme rizika u poslovanju. Kao konzervativne institucije, centralne banke imaju manji “apetit za rizike”, nego što je to slučaj sa komercijalnim bankama, koje su znatno više okrenute sticanju profita.

najvišeg rukovodstva, njegovu primjenu na sve poslovne procese i kontrolu prihvatanja rizika.<sup>219</sup>

Kao što se sve mijenja u svoje vrijeme, tako se i kultura rizika vremenom mijenja u skladu sa evolucijom organizacione kulture, kao i promjenama unutrašnjeg i spoljnog konteksta. Kada se sve prethodno sagleda, kultura rizika bi se u osnovi mogla okarakterisati kao sistem vrijednosti i način ponašanja, na osnovu čega se i oblikuje odnos organizacije prema rizicima. I ne samo organizacije, nego i zaposlenih i njihovih menadžera, prije svega. Vilijam Redžinald Rouds (*William Reginald Rhodes*), poznati američki bankar, to sagledava ovako: „Komponenta kreiranja dobre kulture koja se odnosi na upravljanje rizikom uvijek predstavlja izazov za finansijske institucije – ima dosta kompleksnosti oko uzajamnog dejstva četiri glavna tipa rizika: kreditnog, tržišnog, operativnog i reputacionog. Ako menadžeri naprave ozbiljne greške u nekoj od prve tri kategorije, posljedice po reputaciju su uvijek ozbiljne.“<sup>220</sup> Mnogi vodeći istraživači iz ove oblasti takođe smatraju da se reputaciji mora posvećivati stalna i adekvatna pažnja, zato što „važnost zaštite reputacije mora postati prioritet svih struktura u organizaciji i, u idealnom slučaju, integralni dio organizacione kulture“.<sup>221</sup>

Kultura rizika je izvor snage, ali može biti i zvor slabosti svake organizacije. Bez snažne kulture kvaliteta i kulture rizika, ni najbolji program za upravljanje rizicima ne može upotpunosti spriječiti donošenje loših odluka. Snažna kultura kvaliteta i kultura rizika u organizaciji, pa u tom smislu i u finansijskim institucijama, može biti dostignuta samo ako je ona istinski podržana i od strane menadžmenta i od strane zaposlenih. Jednostavno rečeno, ako je rukovodstvo organizacije „na pravom putu“ – i zaposleni će svesrdno podržavati taj put.

---

<sup>219</sup> O ovome vidjeti: Michel Maila, *Risk appetite: define, apply, control*, Operational Risk & Regulation, 2015, 16 (4), p. 15

<sup>220</sup> William R. Rhodes, *The challenges of culture, conduct and reputation*, The Banker, August 2014, p. 12.

<sup>221</sup> Carol L. Cwiak, *Understanding where policies and decisions can go wrong: Utilising a 360 analysis model as a proactive reputation management strategy*, Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 2014, 7(4), p. 325.

V NEKA ISKUSTVA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM U  
IZABRANIM CENTRALNIM BANKAMA

## 1. Banka federalnih rezervi u Njujorku

U Banci federalnih rezervi u Njujorku (*Federal Reserve Bank of New York*),<sup>222</sup> operativni rizik je u osnovi definisan kao i u drugim centralnim banakama – rizik gubitka koji nastaje kao posljedica neadekvatnih ili neuspješnih internih procesa, sistema i/ili ljudi, te spoljnih uzroka, bilo namjernih, nenamjernih ili prirodnih. Pristup upravljanju operativnim rizikom u Banci federalnih rezervi u Njujorku ogleda se kroz jasnu potvrdu tehnika upravljanja rizicima od strane najvišeg rukovodstva, kroz kreiranje i sprovođenje okvira, smjernica za vođenje politike i instrumenata za promovisanje pouzdanih i dosljednih praksi upravljanja rizicima, kao i kroz uspostavljanje i definisanje uloga i odgovornosti centralnog odjeljenja za upravljanje rizicima i poslovnih oblasti. Pristup upravljanju operativnom riziku ogleda se i kroz kreiranje prilika i foruma koji podstiču komunikaciju i promovišu svjesnost (na primjer naučene lekcije, analiza o unakrsnom funkcionalnom uticaju), kao i kroz staranje da sve poslovne oblasti budu angažovane.<sup>223</sup>

Politika upravljanja operativnim rizikom u Banci federalnih rezervi u Njujorku uključuje kvalitativne i kvantitativne elemente programa. Kao što pokazuje Slika 16, kvalitativni elementi uključuju primjenu organizacione strukture za vođenje politike operativnog rizika, koja mora da bude odobrena od strane najvišeg rukovodstva. Istovremeno se razvijaju politike koje treba da utiču na smanjenje operativnog rizika, kao i model procjene situacije da bi se kontrolisali događaji u okruženju i preduzimale korektivne mjere (akcioni plan). Osim toga, razvijaju se i prate ključni višedimenzionalni indikatori rizika. Na kvantitativnoj strani utvrđuju se operativni rizici iz prošlosti, gubici koje su prouzrokovali, uzroci koji su do njih doveli, a projektuje se i njihov trend. Kada se istorijski podaci prikupe, pravi se ekonometrijski model za procjenu vjerovatnoće i iznosa eventualnog gubitka. Model se, takođe, koristi za

---

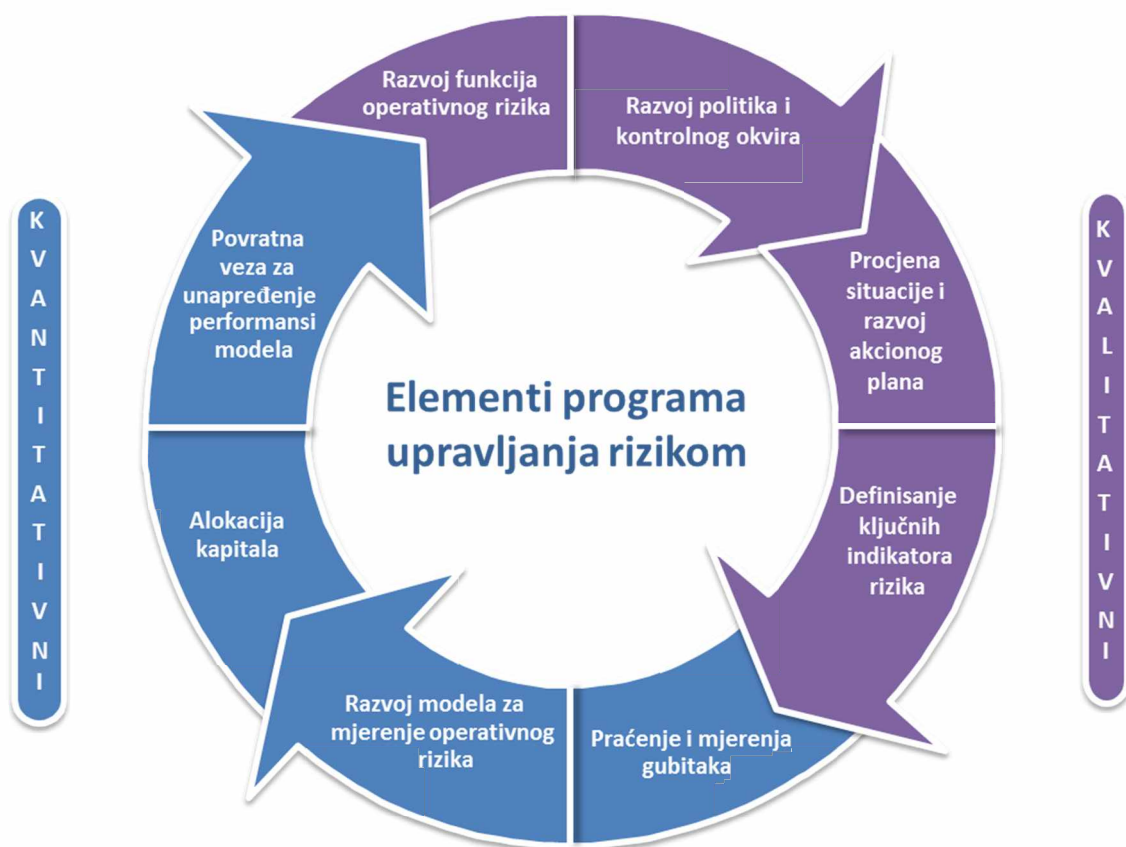
<sup>222</sup> Banka federalnih rezervi u Njujorku, sa četvrtinom ukupne imovine, najvažnija je banka u Sistemu federalnih rezervi (*Federal Reserve District, FED*). *FED* je osnovan 1913. godine, kao sistem koji je ovlašten za regulaciju i kontrolu finasijskih i monetarnih institucija i tržišta u SAD-u, a sastoji se od 12 banaka federalnih rezervi koje su regionalno raspoređene i koje ukupno imaju 24 filijale. Banka federalnih rezervi u Njujorku pripojena je Sistemu federalnih rezervi 1914. godine.

O ovome opširnije: Kemal Kozarić, Nikola Fabris, *Monetarno-kreditna politika*, str. 285-297.

<sup>223</sup> Christopher Martel, *Operational Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*, Federal Reserve Bank of New York, New York 2012.



procjenu efikasnosti upravljanja rizikom, kao i za alokaciju kapitala, a na kraju se kreiraju i povratne veze koje treba da omoguće njegovo kontinuirano unapređenje.<sup>224</sup>



Slika 16. Kvantitativni i kvalitativni elementi programa upravljanja rizikom u Banci federalnih rezervi u Njujorku

(Izvor: Nikola Fabris, *Centralno bankarstvo u teoriji i praksi*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2006, str. 68.)

Okvir za operativni rizik u Sistemu federalnih rezervi čini pet ključnih segmenata – ljudski resursi, upravljanje tehnologijom i informacijama, poslovni procesi, planiranje kontinuiteta poslovanja, kao i događaji iz spoljnog okruženja.

<sup>224</sup> Nikola Fabris, *Centralno bankarstvo u teoriji i praksi*, str. 67-68.



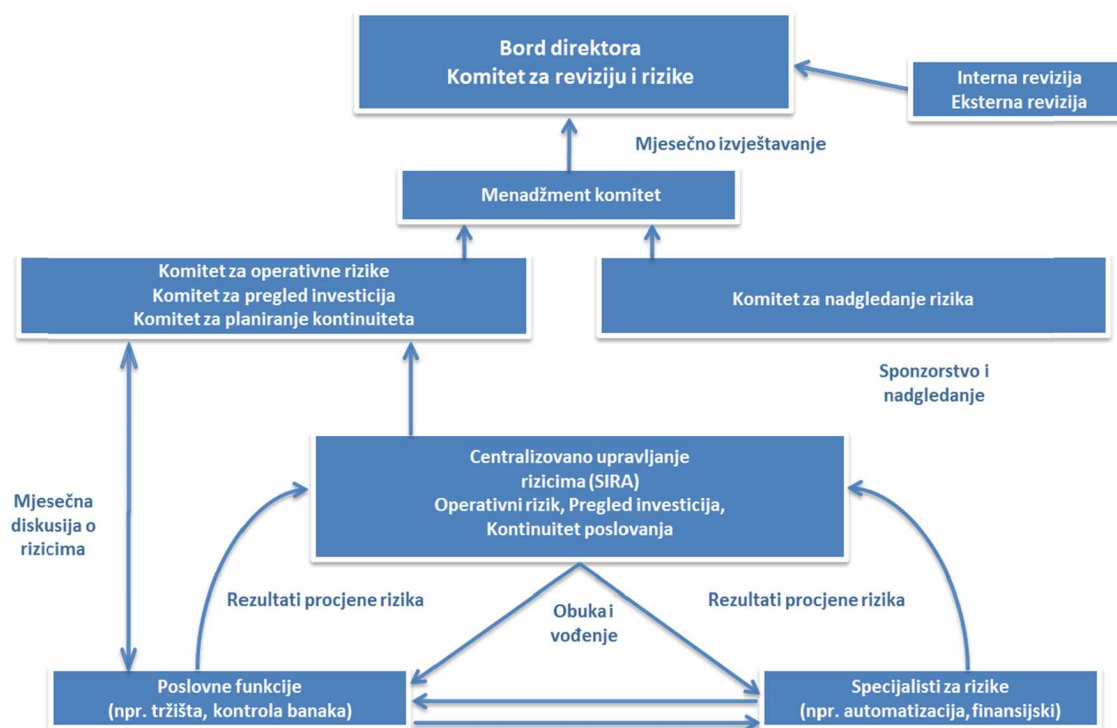
Slika 17. Okvir za operativni rizik u Sistemu federalnih rezervi

(Izvor: Christopher Martel, *Operational Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*, Federal Reserve Bank of New York, New York 2012.)

Kao što je prikazano na Slici 17, okvir za upravljanje operativnim rizikom u Sistemu federalnih rezervi u prvi plan ističe ljudske resurse, a prevashodno stručnost ljudi, odnosno intelektualni kapital, sukcesivno planiranje, obuku, kao i vrijednosti i kulture. U okviru ljudskih resursa posebno je istaknuta povezanost uloga liderstva i kulture. Kada su u pitanju događaji iz spoljnog okruženja posebna pažnja posvećuje se okruženju loših internih kontrola ili propusta provajdera usluga, kako onih unutar tako i onih izvan Sistema federalnih rezervi, prevarama od treće strane, kao i drugim eksternim događajima, uzrokovanim ljudskim faktorom, ili prirodnim nepogodama i katastrofama.

Uloge i odgovornosti za upravljanje rizicima u Sistemu federalnih rezervi struktuirani su korišćenjem okvira „tri linije odbrane“. Za naše istraživanje ovo je posebno važno, imajući u vidu da je ojačavanje „tri linije odbrane“ u funkciji minimiziranja operativnih rizika predmet završnog poglavlja ovog rada. U Sistemu federalnih rezervi, „prva linija odbrane“ predstavlja upravljanje poslovnim linijama (poslovne jedinice). Poslovne linije, odnosno, poslovne jedinice, odgovorne su za

identifikaciju i upravljanje rizikom u poslovanju. „Druga linija odbrane“, upravljanje rizikom, nadgleda implementaciju prve linije, predstavlja kontrolu rizika, uspostavlja okvir za upravljanje rizicima, administrira politiku rizika i priprema izvještaje o izloženosti rizika višem rukovodstvu i Odboru direktora. „Treća linija odbrane“, interna revizija, daje nezavisne dokaze o upravljanju rizicima i internim kontrolama, uključujući aktivnosti prve i druge linije odbrane.<sup>225</sup>



Slika 18. Okvir upravljanja operativnim rizikom u Banci federalnih rezervi u Njujorku (Izvor: Christopher Martel, *Operational Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*, Federal Reserve Bank of New York, New York 2012.)

Uloge centralizovanog upravljanja rizicima, prikazanog na Slici 18, u Banci federalnih rezervi u Njujorku su sljedeće: (1) omogućavanje i upravljanje programom operativnog rizika (razvoj sveobuhvatnog okvira, definisanje standardnog jezika, podrška i koordinacija sa drugim poslovnim oblastima, praćenje i nadgledanje rizika i kontrola), (2) sprovođenje analize agregatnog rizika (samoprocjena poslovnih oblasti, rizični događaji, ključni indikatori rizika, ostali procesi procjene rizika), (3) priprema

<sup>225</sup> Jonathan Dix, *Operational Risk Management: Overview of Frameworks, Governance and Evolution*, Federal Reserve Bank of New York, New York, 2015.

integrisanog rizičnog profila za Banku i prezentovanje izvještaja (utvrđivanje ključnih tema rizika i njihovo prezentovanje donosiocima odluka, prezentovanje i praćenje ključnih rizika i aktivnosti za njihovo ublažavanje, pripremanje mjesečnih izvještaja o operativnom riziku i polugodišnjih sveobuhvatnih pregleda rizika za sve odbore za rizike i Bord direktora).

Sa druge strane, uloge poslovnih oblasti su: (1) razvoj dnevnih praksi u upravljanju rizicima (kontinuirano unapređivanje procesa u cilju ublažavanja rizika, preuzimanje odgovornosti za razvoj i praćenje sopstvenih mjera i strategija za pitanja rizika i njihovog ublažavanja), (2) obavljanje samoprocjena poslovnih oblasti (procjena nivoa rizika u poslovanju za svaku kategoriju operativnog rizika, razvoj efikasnih kontrola za ublažavanje rizika, stalna samoprocjena u cilju proaktivnog utvrđivanja sopstvenih problematičnih pitanja), (3) izvještavanje o rizičnim događajima (priprema instrukcija za poslovne oblasti kojima će se definisati „značajni“ rizični događaji i kriterijumi za izvještavanje i eskalaciju, obavljanje analize osnovnih uzroka, rješavanje problema i saopštavanje naučenih lekcija).

Iskustvo Banke federalnih rezervi u Njujorku upućuje na to kako se može olakšati upravljanje operativnim rizicima, sugerišući da prvenstveno treba razviti sveobuhvatni okvir i definisati standardni jezik, obezbijediti podršku i koordinaciju poslovnih jedinica, kao i monitoring i nadgledanje rizika i pitanja kontrole. Da bi sve navedeno bilo što djelotvornije, na nivou Banke se vode rasprave o svim aspektima rizika, kroz Forum za rizike i Savjetodavni odbor za rizike. Veoma je važno i iskustvo koje se odnosi na dužnosti i odgovornosti zaposlenih. Svaki zaposleni, na primjer, bez obzira na svoj rang u Banci, dužan je da prijavi rizični događaj, kada se on desi, a da pri tom ne podliježe kazni kod prijave rizika. Sistem rasprava koji se praktikuje, kao i sveukupni odnosi zaposlenih prema riziku, značajno podižu kuturu rizika na svim nivoima, od zaposlenih do najvišeg rukovodstva.

## 2. Bundesbanka

U Bundesbanci (*Deutsche Bundesbank*)<sup>226</sup> se posvećuje adekvatna pažnja svim procesima upravljanja, pa u tom smislu i upravljanju kvalitetom i upravljanju rizikom. Upravljanje kvalitetom predstavlja „skup organizacionih mjera za poboljšavanje i optimizaciju proizvoda, procesa i produktivnosti“,<sup>227</sup> a upravljanje rizikom „logičan i sistematičan metod identifikacije, analize, tretiranja i nadgledanja rizika“.<sup>228</sup>

Cjelovito posmatrano, rizik u Bundesbanci može rezultirati u tri osnovne kategorije gubitaka: finansijski gubitak, šteta licima i reputacioni gubitak. Ove tri kategorije rizika su strukturirane kao poslovni rizik i operativni rizik. Kao što je prezentirano na Slici 19, poslovne rizike čine valutni rizici, rizici kamatnih stopa, kreditni rizici, rizici likvidnosti, kao i rizici cijene zlata. Operativne rizike, pak, čine tri grupe rizika – rizici zaposlenih, tehnički rizici i spoljni rizici.

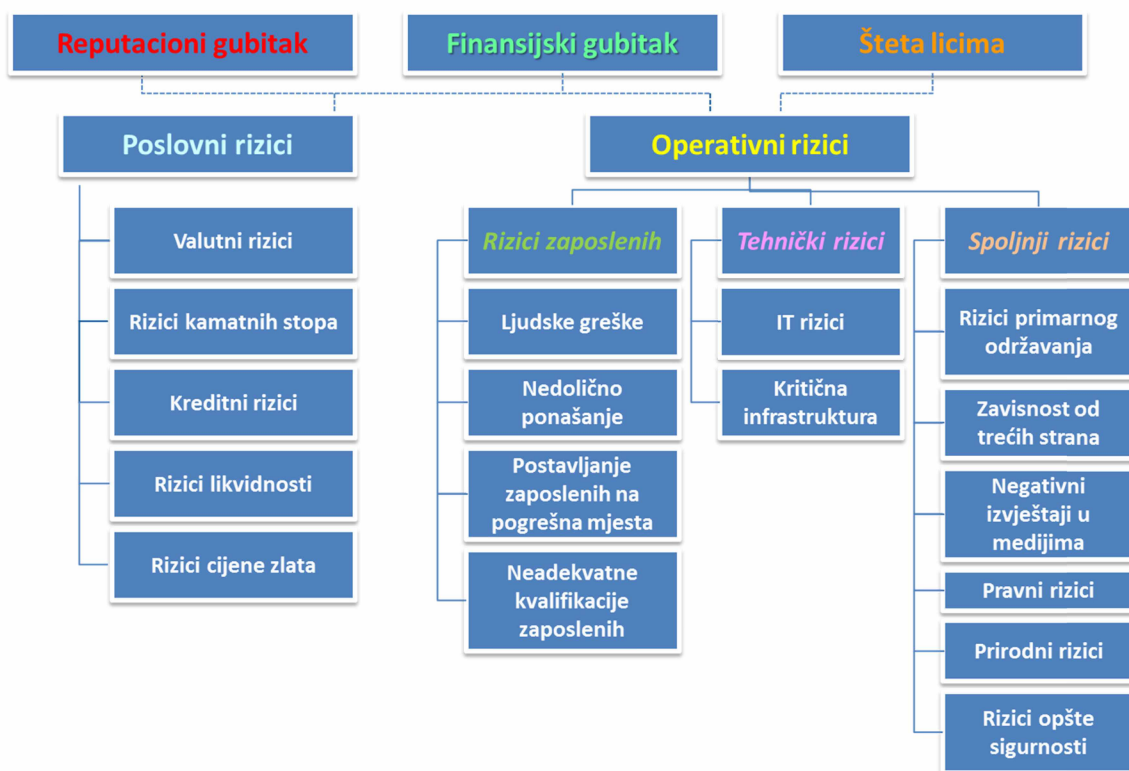
---

<sup>226</sup> Bundesbanka je osnovana 1957. godine, kao Centralna banka Savezne Republike Njemačke. Nakon ponovnog njemačkog ujedinjenja 1989, ona je postala nezavisna centralna banka Njemačke, sa monetarnom politikom kao glavnom funkcijom. Druge osnovne funkcije uključuju finansijski i monetarni sistem, superviziju banaka, te gotovinsko i bezgotovinsko plaćanje. Bundesbanka ima devet regionalnih sjedišta – u Berlinu, Dizeldorfu, Frankfurtu, Hamburgu, Hanoveru, Lajpcigu, Majncu, Minhenu i Štutgartu, koje imaju ukupno 35 filijala. Svako regionalno sjedište vodi predsjednik koji je odgovoran Bordu direktora Bundesbanke.

[www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)

<sup>227</sup> *Quality Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2011.

<sup>228</sup> *Risk Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.



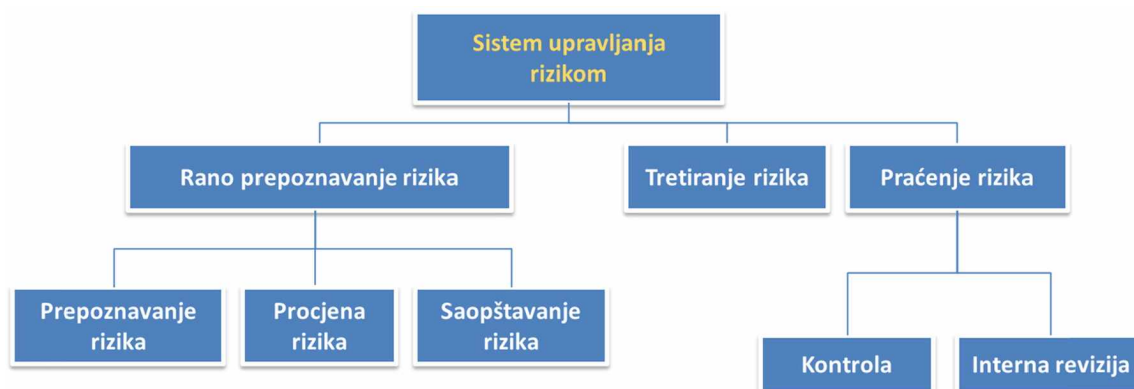
Slika 19. Struktura rizika u Bundesbanci

(Izvor: *Risk Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.)

U rizike zaposlenih spadaju ljudske greške, nedolično ponašanje, postavljanje zaposlenih na pogrešna mjesta, kao i njihove neadekvatne kvalifikacije. Tehnički rizici se ispoljavaju kao rizici informacionih tehnologija, kao i rizici kritične infrastrukture. Spoljni rizici su veoma razučeni, a u njih se ubrajaju rizici primarnog održavanja, zavisnost od trećih strana, negativni izvještaji u medijima, pravni rizici, prirodni rizici, kao i rizici opšte sigurnosti. Struktura rizika u Bundesbanci ukazuje na određene nedorečenosti Bazela II, koja u korpusu operativnog rizika jasno prepoznaje važnost pravnog rizika i rizika informacionih tehnologija. Takođe, posebno je istaknut i značaj reputacionog rizika u cijeloj strukturi rizika. Poseban akcenat upravljanja rizicima Bundesbanka stavlja na rano prepoznavanje rizika i sprovođenje preventivnih mjera.

Sistem upravljanja rizikom u Bundesbanci je strukturiran kroz tri ključna segmenta – rano prepoznavanje rizika, tretiranje rizika i praćenje rizika. Kao što je prikazano na Slici 20, rano prepoznavanje rizika se odvija kroz tri pcesa – prepoznavanje rizika, procjenu rizika i saopštavanje rizika. Pod tretiranjem rizika suštinski se podrazumijeva

postupanje sa rizikom i odgovor na rizik. Praćenje rizika odvija se kroz kontrolu i internu reviziju.



Slika 20. Sistem upravljanja rizikom u Bundesbanci

(Izvor: *Risk Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.)

Kao segment praćenja rizika, kontrola je zadužena za interno provjeravanje procesa upravljanja rizikom. Interna revizija ima posebno važnu i specifičnu ulogu u procesima praćenja rizika i direktno je odgovorna jednom od članova Odbora direktora Bundesbanke. Interna revizija je nezavisna cjelina, koja nije uključena u radne procese. Ona pruža uvjeravanje o integritetu sistema upravljanja rizikom i usklađenosti sa propisima, pruža podršku Izvršnom odboru, a daje i predloge za poboljšanje sistema upravljanja rizikom. Interna revizija može koristiti rezultate samoprocjene za uspostavljanje svojih planova revizije (pristupa zasnovanih na riziku), a konsultuje se sa funkcijom upravljanja rizikom tokom revizije poslovnih oblasti. Operativnim rizicima Interne revizije upravlja se u skladu sa metodologijom za upravljanje operativnim rizikom u Banci.<sup>229</sup>

Za ovo istraživanje posebno su važne „naučene lekcije“ iz procesa upravljanja operativnim rizikom u Bundesbanci, kao što su: ne govoriti na apstraktnom nivou, biti dobro pripremljen u svim faza rada, jasno objašnjavati i davati jednostavne primjere (naročito za identifikaciju i ocjenu rizika), voditi računa da se poslovnim jedinicama što više olakšaju aktivnosti upravljanja rizikom, uvijek dokumentovati procedure, te isticati činjenicu da uspješno upravljanje rizikom stvara dodatnu vrijednost.

<sup>229</sup> *Risk Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.

### 3. Banka Francuske

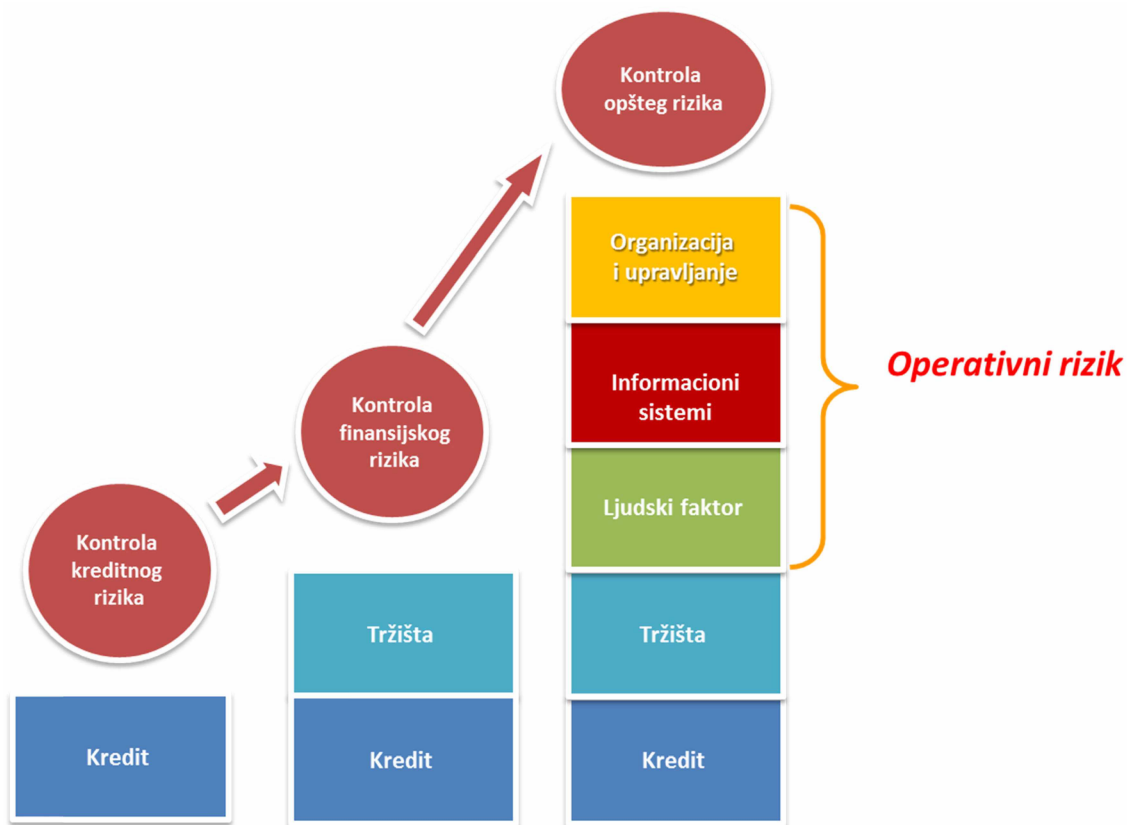
U Banci Francuske (*Banque de France*)<sup>230</sup> ukupni kontekst upravljanja rizicima zasnovan je na sveobuhvatnom pristupu koji se odnosi na cijelu organizaciju, a koji je u funkciji zaštite ugleda i stvaranja povjerenja kao jednog od ključnih faktora uspješnog poslovanja. Kao što je prikazano na Slici 21, istaknuta su tri nivoa kontrole rizika – kontrola kreditnog rizika, kontrola finansijskog rizika i kontrola opšteg rizika. Operativni rizik u Banci Francuske je definisan kao “rizik od finansijskih gubitaka, reputacioni rizik, nemogućnost ostvarivanja operativnih ciljeva poslovnih oblasti zbog adekvatnosti ili neizvršenja obaveza koje su rezultat nedostatka procedura, ljudskih resursa, sistema ili spoljnih problema“. U prikazanom kontekstu operativni rizik se manifestuje kao rizik organizacije i upravljanja, rizik informacionih sistema i rizik ljudskog faktora.<sup>231</sup>

---

<sup>230</sup> Banka Francuske je centralna banka Francuske, osnovana 1800. godine od strane Napoleona Bonaparte (*Napoleone di Buonaparte, 1769-1821*), velikog francuskog vojskovođe, državnika, cara i vladara. Interesantno je napomenuti da se statut Banke, uspostavljen carskim dekretom iz 1808, održao čak do 1936. godine. Banka Francuske je odigrala presudnu ulogu u prevazilaženju velike finansijske krize 1848. godine, iz čega je izašla kao veoma moćna centralna banka. Sjedište Banke je u Parizu, a mreža filijala je rasprostranjena širom zemlje.  
[www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

<sup>231</sup> *Risk Management within Banque de France*, Banque de France, IBFI, Paris 2015.





Slika 21. Kontekst upravljanja rizicima u Banci Francuske  
(Izvor: *Risk Management within Banque de France*, Banque de France, IBFI, Paris 2015.)

U Banci Francuske, svi rizici su grupisani u tri kategorije – strateški rizik, finansijski rizik i operativni rizik. Strateški rizik obuhvata rizik monetarne politike i rizik finansijske stabilnosti, a finansijski rizik – kreditni i tržišni rizik. Kao što je prikazano na Slici 22, operativne rizike u Banci Francuske čine sljedeći rizici: rizik informacionih sistema, rizik ljudskih resursa, rizik praćenja procesa, projektni rizik, rizik prekida poslovnog procesa, rizik usklađenosti, rizik bezbjednosti, kao i pravni rizik. Struktura rizika u Banci Francuske, dakle, posebno ističe pravni rizik, rizik informacione tehnologije, kao i projektni rizik koji je u ovom modelu u okviru operativnog rizika.



Slika 22. Struktura Rizika u Banci Francuske

(Izvor: *Risk Management within Banque de France*, Banque de France, IBFI, Paris 2015.)

U Banci Francuske, poseban akcenat je stavljen na Okvir za upravljanje operativnim rizikom. Uloge i odgovornosti koje čine ovaj Okvir delegirane su Izvršnom odboru koji je upoznat i odgovoran za upravljanje operativnim rizicima, višem menadžmentu koji je odgovoran za sprovođenje strategije odobrene od strane Izvršnog odbora, kao i Internoj reviziji koja je nadležna za praćenje upravljanja operativnim rizikom i koja koristi informacije i koncepte sistema upravljanja rizikom.

U Banci Francuske se primjenjuju dva pristupa za samostalnu ocjenu rizika po poslovnim oblastima – *Bottom up* (pristup „odozdo na gore“), *Top down* (pristup „odozgo na dolje“). Pristup „odozgo na dolje“ zasniva se na izjavama rukovodilaca glavnih operativnih rizika vezanih za operacije i misije poslovnih oblasti. On omogućava spremnost naglašavanja glavnih „tema rizika“ prema mišljenju rukovodstva. Menadžeri iznose glavne operativne rizike povezane sa aktivnostima i misijama u toj

oblasti. Pristup „odozdo na gore“ zasniva se na veoma detaljnoj analizi operacija proces-po-proces i veoma pomaže prihvatanju pristupa od strane operativnog osoblja.

Upravljanju poslovnim kontinuitetom u Banci Francuske pridaje se poseban značaj, prije svega sa aspekta uspješnog upravljanja operativnim rizikom. Upravljanje poslovnim kontinuitetom se implementira na operativnom nivou, gdje u svakoj kritičnoj poslovnoj liniji, odgovorni za poslovni kontinuitet definišu i sprovode aktivnosti koje su u bliskoj vezi sa operativnim menadžerima.

Iskustvo upravljanja operativnim rizikom u Banci Francuske ukazuje na neke osnovne pravce uspješnog djelovanja, kao što su promovisanje samoprocjene, usklađenost sa standardima, jednostavnost i pragmatizam (pristup i sredstva), dosljednost između spoljnih i unutrašnjih faktora, razumijevanje rizika i usaglašavanje mišljenja, kao i osiguravanje kvaliteta podataka o rizicima koji se upućuju rukovodstvu i drugim nadležnim strukturama u Banci.

#### 4. Banka Italije

U Banci Italije (*Banca d'Italia*)<sup>232</sup> postoje dva različita okvira za upravljanje rizicima: jedan za upravljanje finansijskim rizicima i drugi za upravljanje operativnim rizicima. Još uvijek ne postoji okvir za upravljanje strateškim rizikom. U Banci Italije se operativni rizik definiše kao „rizik od negativnog finansijskog, poslovnog i/ili reputacionog uticaja koji je posljedica neadekvatnog ili neuspješnog internog upravljanja i poslovnih procesa, ljudi, sistema ili eksternih događaja.“<sup>233</sup>

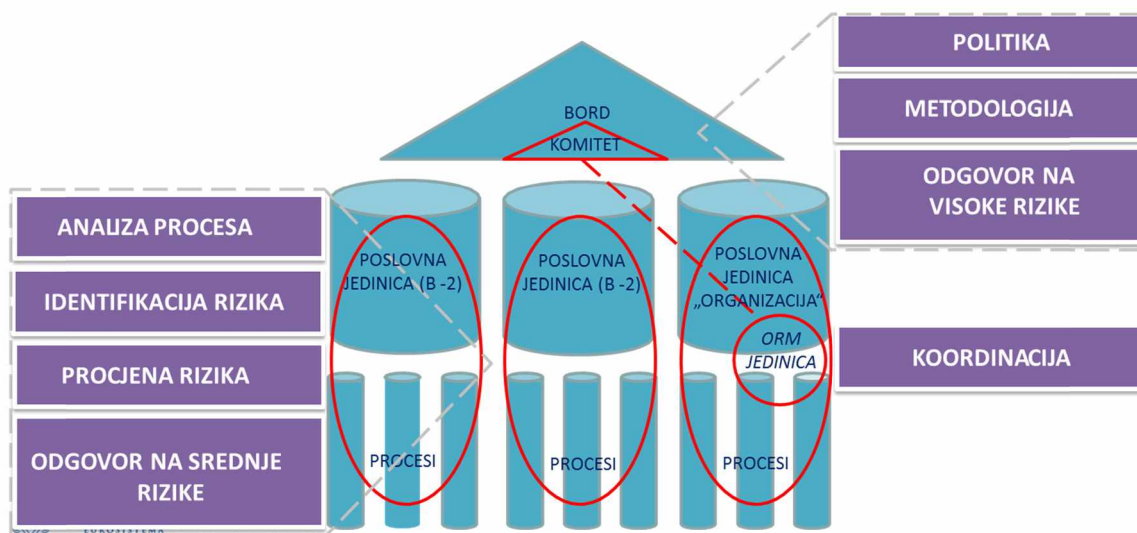
Organizaciona jedinica za upravljanje operativnim rizikom u Banci Italije formirana je 2011. godine i zadužena je za koordinaciju aktivnosti u vezi sa operativnim rizicima na nivou Banke. Bord direktora je zadužen za donošenje politike i metodologije, kao i za odgovor na rizike visokog nivoa. „Vlasnici rizika“, odnosno poslovne jedinice, zadužene su za analizu procesa, identifikaciju rizika, procjenu rizika, te odgovor na rizike srednjeg nivoa. Uloge i odgovornosti su ilustrativno prikazane na Slici 23.

---

<sup>232</sup> Banka Italije je centralna banka Italije, osnovana 1893. godine, sa sjedištem u Rimu. Ona posluje u cijeloj zemlji preko svojih filijala koji se nalaze u glavnim gradovima regija i nekih provincija. Banka Italije je javna institucija, regulisana nacionalnim i evropskim zakonodavstvom i integralni je dio Eurosistema. Glavne funkcije Banke Italije su dizajnirane na način da se obezbijedi očuvanje monetarne i finansijske stabilnosti, što su neophodni uslovi za trajan ekonomski rast.

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

<sup>233</sup> Banka Italije je 2007. godine započela aktivnosti na polju implementacije sistema za upravljanje operativnim rizicima, kroz skiciranje poslovnih procesa, te izradu metodologije koja je usklađena sa okvirom Evropske centralne banke i Evropskog sistema centralnih banaka. U periodu od 2009. do 2012. godine urađena je prva procjena rizika i uspostavljen sistem izvještavanja rukovodstva o operativnim rizicima na godišnjem nivou.

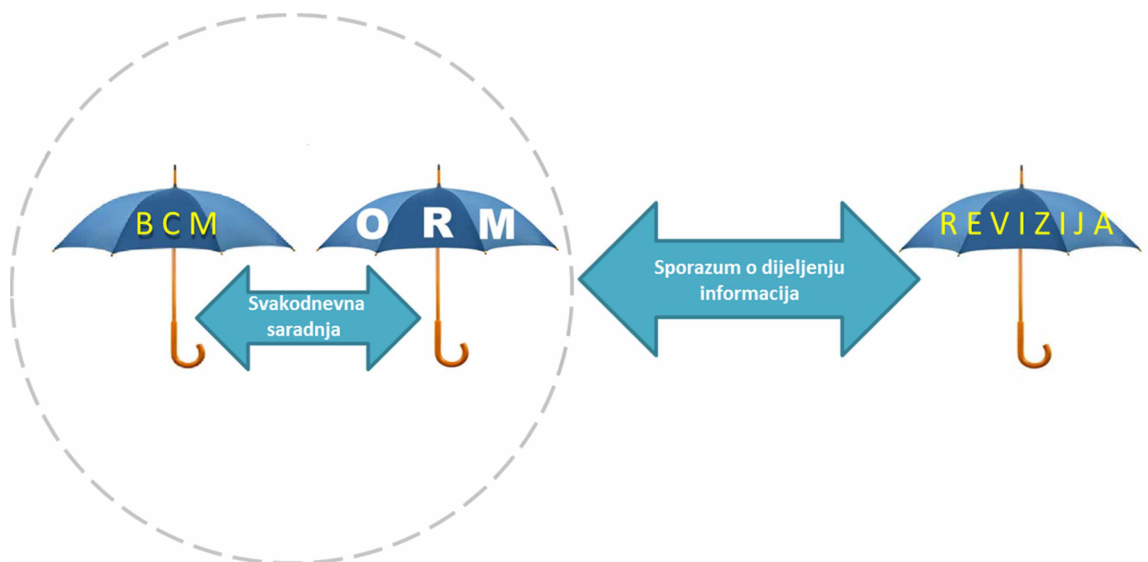


Slika 23. Uloge u sistemu upravljanja operativnim rizikom u Banci Italije

(Izvor: Giovanni Cifoni, *Banca d'Italia's Experience in Managing Operational Risks*, Banca d'Italia, Rome 2015.)

Organizaciona jedinica zadužena za upravljanje operativnim rizikom učestvuje u radu Komiteta za operativne rizike, kojeg sačinjavaju član rukovodstva Banke i direktori svih organizacionih cjelina. Za svaki rizik određen je „vlasnik rizika“, koji može biti samo jedan, što važi i za horizontalne procese koji uključuju više organizacionih cjelina u Banci. U Banci Italije, svaka poslovna jedinica ima zaposlenog koji je koordinator aktivnosti u vezi sa operativnim rizicima u toj jedinici. U tom smislu, u upravljanju operativnim rizicima u Banci Italije koristi se distribuirani pristup (*hub-and-spoke*), koji u suštini znači, delegiranje nadležnosti i odgovornosti za upravljanje pojedinim segmentima organizacije, pa u tom smislu i rizikom.

Kao što je prikazano na Slici 24, organizaciona jedinica za upravljanje operativnim rizikom u Banci Italije svakodnevno i tijesno sarađuje sa organizacionom jedinicom za upravljanje kontinuitetom poslovanja, a obje su dio iste organizacione cjeline.

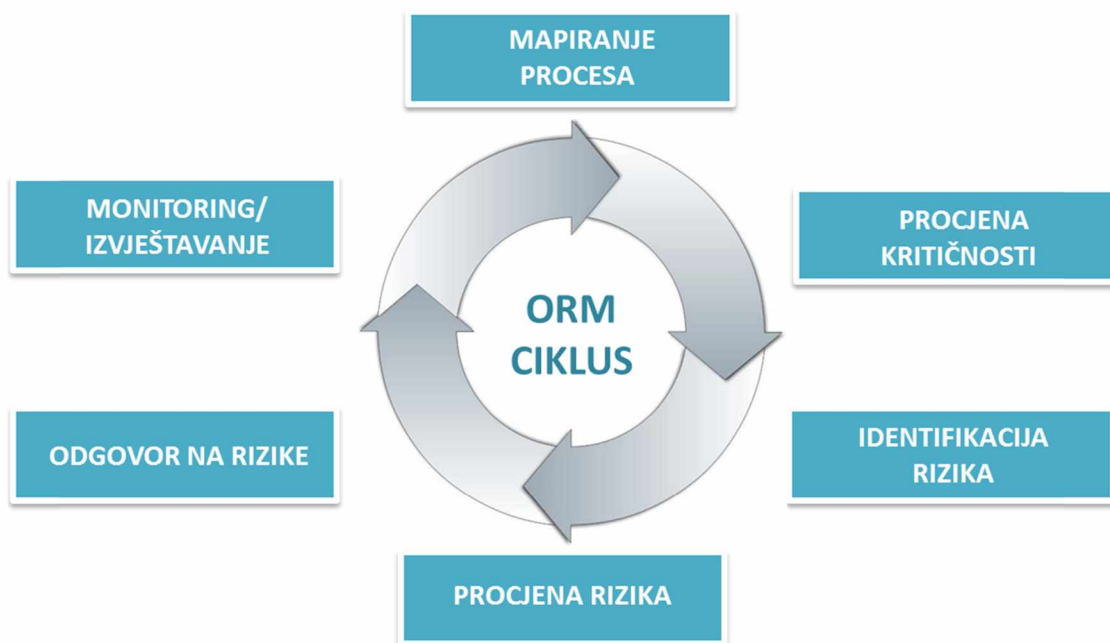


Slika 24. Primjeri saradnje organizacionih jedinica u upravljanju operativnim rizikom  
(Izvor: Giovanni Cifoni, *Banca d'Italia's Experience in Managing Operational Risks*, Banca d'Italia, Rome 2015)

Kao „druga linija odbrane“, ORM jedinica blisko sarađuje sa poslovnim jedinicama („prva linija odbrane“) i Internom revizijom („treća linija odbrane“). Između organizacione jedinice za upravljanje operativnim rizikom i Interne revizije postoji formalni sporazum o dijeljenju informacija, kojim je, između ostalog, predviđeno da Interna revizija upoznaje Odjeljenje za upravljanje operativnim rizikom sa svim izvještajima revizije poslovnih jedinica koji se odnose na upravljanje operativnim rizicima. Takođe, predviđeno je održavanje periodičnih sastanaka između ove dvije organizacione jedinice po pitanju operativnih rizika u Banci. Pored pomenutog, vrši se i praćenje incidenata, kao i testiranje prediktivnih modela korišćenjem postojećih istorijskih podataka.<sup>234</sup>

Svakodnevne aktivnosti u Banci Italije prate ciklus upravljanja operativnim rizikom, kao što je prikazano na Slici 25.

<sup>234</sup> Banka Italije je 2014. godine implementirala softver za praćenje i izvještavanje o operativnim rizicima, koji omogućava monitoring procesa, automatsko kreiranje izvještaja, kao i lakši proces odobravanja aktivnosti i delegiranja zadataka.



Slika 25. Ciklus upravljanja operativnim rizikom u Banci Italije  
(Izvor: Giovanni Cifoni, *Banca d'Italia's Experience in Managing Operational Risks*, Banca d'Italia, Rome 2015.)

Ciklus upravljanja operativnim rizikom u Banci Italije čini šest ključnih procesa – mapiranje procesa, procjena kritičnosti, identifikacija rizika, procjena rizika, odgovor na rizike, kao i monitoring i izvještavanje. U Banci Italije, kao što je to slučaj i kod Evropske Centralne banke i kod mnogih drugih centralnih banaka, mnogo veći značaj pridaje se uticaju rizika, nego njegovoj vjerojatnosti pojavljivanja. Glavni razlog za ovo jeste što se smatra da je u postojećem kontekstu, uticaj rizika na Banku važniji od vjerojatnoće njegovog pojavljivanja, jer može uzrokovati veće gubitke.

Prilikom odabiranja odgovora na rizike, kada je cijena preduzimanja neke aktivnosti nesrazmjerna potencijalnoj dobiti, a mogućnost da se umani rizik ograničena, predlaže se prihvatanje rizika. Ako su, pak, moguće akcije isplative (*cost-effective*), a smanjenje rizika izvodljivo, u tom slučaju se predlaže njegovo smanjenje.

U Banci Italije, svi koraci ciklusa upravljanja operativnim rizikom, preispituju se na svake tri godine. Jednom godišnje, izvještaj se prezentuje Komitetu za upravljanje operativnim rizikom. Incidenti se prate kvartalno i o njima se na godišnjem nivou izvještava Komitet za upravljanje operativnim rizikom. O incidentima sa visokim uticajem odmah se izvještava Bord Banke.

U osnovnim naznakama, „naučene lekcije“ u upravljanju operativnim rizikom u Banci Italije, mogle bi se svesti na sljedeće – obučiti korisnike (uključujući perspektivne), integrisati upravljanje operativnim rizikom sa drugim internim kontrolama, upoređivati sa drugim okvirima (benčmarking), kao i pojednostaviti proces upravljanja operativnim rizikom. Imajući u vidu da Banka Italije koristi softversko rješenje za upravljanje operativnim rizikom, iskristalisane su i određene pouke vezane za takvav način rada. One se ogledaju u neophodnosti procjene nivoa zrelosti postojećeg okvira za upravljanje rizicima, izbjegavanju pretjeranih intervencija na softveru, obraćanju posebne pažnje na grafički dizajn rješenja, uključivanju korisnika u što je moguće ranijoj fazi implementacije, te sinergiji sa ostalim funkcijama, kao što su računovodstvo, interna revizija i druge.<sup>235</sup>

---

<sup>235</sup> Federico Leopizzi, *Make the framework operational: practical tools for ORM*, Banca d'Italia's Experience in Managing Operational Risks, Rome, July 2015.



## 5. Evropska centralna banka

Evropska centralna banka (*European Central Bank / ECB*)<sup>236</sup> operativni rizik definiše kao rizik od negativnih finansijskih, poslovnih i/ili reputacionih uticaja koji su rezultat neadekvatnog ili lošeg internog upravljanja i poslovnih procesa, zaposlenih, sistema ili eksternih događaja.

Politika upravljanja operativnim rizikom Evropske centralne banke<sup>237</sup> podstiče principe efikasnosti, efektivnosti i transparentnosti unutar Eurosistema (*Eurosystem*)<sup>238</sup> i Evropskog sistema centralnih banaka (*European System of Central Banks / ESCB*)<sup>239</sup> i zasniva se na povjerljivosti, odgovornosti, svjesnosti i kulturi rizika kao integralnim djelovima procesa upravljanja operativnim rizikom. To se ostvaruje na sljedeći način:

*Efikasnost* – unapređenjem prakse upravljanja rizikom, uočavanjem sinergijskih efekata, izbjegavanjem dupliranja napora, kao i podsticanjem sprovođenja *cost-benefit* analiza, a u skladu sa politikom tolerancije za operativne rizike koju utvrđuje Upravni savjet (*Governing Council*); resursi koji se koriste u procesu upravljanja rizikom treba da budu proporcionalni rizicima koji se pokrivaju.

*Efektivnost* – obezbjeđivanjem sistematičnog i strukturiranog pristupa u skladu sa najboljim praksama, a u cilju omogućavanja dosljedne prakse širom Eurosistema/ESCB, vodeći se politikom tolerancije operativnih rizika kao zajedničke i krajnje referentne tačke, uz istovremeno osiguravanje odgovarajućeg nivoa fleksibilnosti pri implementaciji, u pravcu ostvarivanja poslovnih ciljeva, u raznolikom i promjenljivom okruženju.

*Transparentnost i povjerljivost* – razmjenom informacija između zainteresovanih strana o incidentima koji su se dogodili, kao i uz rano upozoravanje o mogućim rizičnim događajima na blagovremen, transparentan i kooperativan način. Ne dovodeći u pitanje načelo transparentnosti, vlasnik informacija je dužan da sprovede klasifikaciju povjerljivosti za sve date informacije; ovu klasifikaciju moraju poštovati svi primaoci.

---

<sup>236</sup> Evropska Centralna banka je centralna banka evropske jedinstvene valute – eura. Njeno sjedište je u Frankfurtu, u Njemačkoj. Glavni zadatak Evropske centralne banke je da održi kupovnu moć i stabilnost cijena u eurozoni. Eurozona se sastoji od 19 zemalja Evropske Unije koje su uvele euro od 1999. godine. [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)

<sup>237</sup> *Eurosystem/ESCB Operational Risk Management Policy*, SEC/GenC/X/14/05 [SEC/GovC/X/13/500b], November 2013.

<sup>238</sup> Eurosistem čine nacionalne centralne banke eurozone i Evropska centralna banka.

<sup>239</sup> Eurosistem i centralne banke zemalja članica Evropske unije koje nijesu uvele euro čine Evropski sistem centralnih banaka.

*Odgovornost* – raspodjelom odgovornosti za spovođenje procesa upravljanja rizikom i za prihvatanje operativnih rizika.

*Svjesnost i kultura rizika* – informisanje svih uključenih strana o njihovim odgovornostima prilikom donošenja odluka i odnosu prema procesu upravljanju rizicima, na svim nivoima Eurosistema/ESCB, kroz promovisanje integriteta i etičkog ponašanja u poslovanju.<sup>240</sup>

Upravni savjet Evropske centralne banke (*Governing Council*) je odgovoran za upravljanje rizikom, odobrava politiku upravljanja operativnim rizikom (uključujući politiku tolerancije rizika) i vodeće principe. Upravni savjet odlučuje o opštim pitanjima vezanim za upravljanje operativnim rizikom uključujući kontrolne ciljeve koji su potrebni u cilju ispunjenja zadataka, procesa kao i povezanih rezultata u Eurosistemu/ESCB i takođe, na osnovu informacija koje pružaju odbori, za određivanje prioriteta i odobravanje odgovora na rizik (izbjegavanje, prenošenje, smanjenje ili prihvatanje preostalih rizika).

Vršeći svoju nadzornu ulogu u pogledu internih kontrola, Odbor za reviziju procjenjuje ukupnu efektivnost i adekvatnost internih kontrola i okvira za upravljanje rizikom i Upravnom savjetu daje mišljenja.

Odbori Eurosistema/ESCB su odgovorni za nadzor upravljanja operativnim rizikom u vezi sa njihovim područjem djelovanja u skladu sa politikom tolerancije rizika. Odbori nagledaju sprovođenje politike upravljanja operativnim rizikom u okviru njihovih ovlašćenja, a mogu kreirati komplementarne politike koje se tiču rizika i kontrole a vezane su za njihovo područje djelovanja.

Pojedini odbori se bave horizontalnim procesima kao što su informacioni sistemi, pravni poslovi, komunikacije i slično. U kontekstu operativnih rizika, ovi odbori djeluju kao forum na nivou Evropskog sistema centralnih banaka koji se bavi razvojem i održavanjem politika za operativne rizike, u vezi sa njihovim područjem djelovanja.

Centralne banke koje doprinose zadacima, procesima i povezanim rezultatima na nivou Eurosistema/ESCB ispunjavaju kontrolne ciljeve koje, u skladu sa politikom upravljanja operativnim rizikom i vodećim principima, postavljaju odbori, a odobrava

---

<sup>240</sup> *Eurosystem/ESCB Operational Risk Management Policy*, SEC/GenC/X/14/05 [SEC/GovC/X/13/500b], November 2013, p. 5-6

Upravni savjet. Prema tome, sve centralne banke u sistemu dužne su da na lokalnom nivou odaberu i primijene konkretne mjere koje ispunjavaju ove kontrolne ciljeve.

Centralne banke su odgovorne za procjenu i odgovaranje na operativne rizike u skladu sa politikom tolerancije operativnih rizika Eurosistema/ESCB. Skale procjene uticaja i vjerovatnoće kao i politika tolerancije rizika predstavljaju okvir za izvještavanje centralnih banaka i čine vezu između lokalnih okvira upravljanja operativnim rizikom i okvira Eurosistema/ESCB. Centralne banke ostaju odgovorne za upravljanje njihovim lokalnim operativnim rizikom.

Kako bi se omogućila usklađena procjena rizika i odgovora na rizik, kao i dosljedno izvještavanje potrebno je koristiti zajednički jezik,<sup>241</sup> odnosno taksonomiju operativnih rizika,<sup>242</sup> kao i zajedničku politiku tolerancije rizika.

Kao što je prikazano na Slici 26, taksonomija rizika Eurosistema/ESCB se temelji na tri komponente koje su međusobno povezane: glavni uzroci, rizični događaji i uticaji rizika. Taksonomija glavnih uzroka i rizičnih događaja služi za obavljanje strukturirane procjene rizika, opisivanje rizika i određivanja prioriteta aktivnosti.

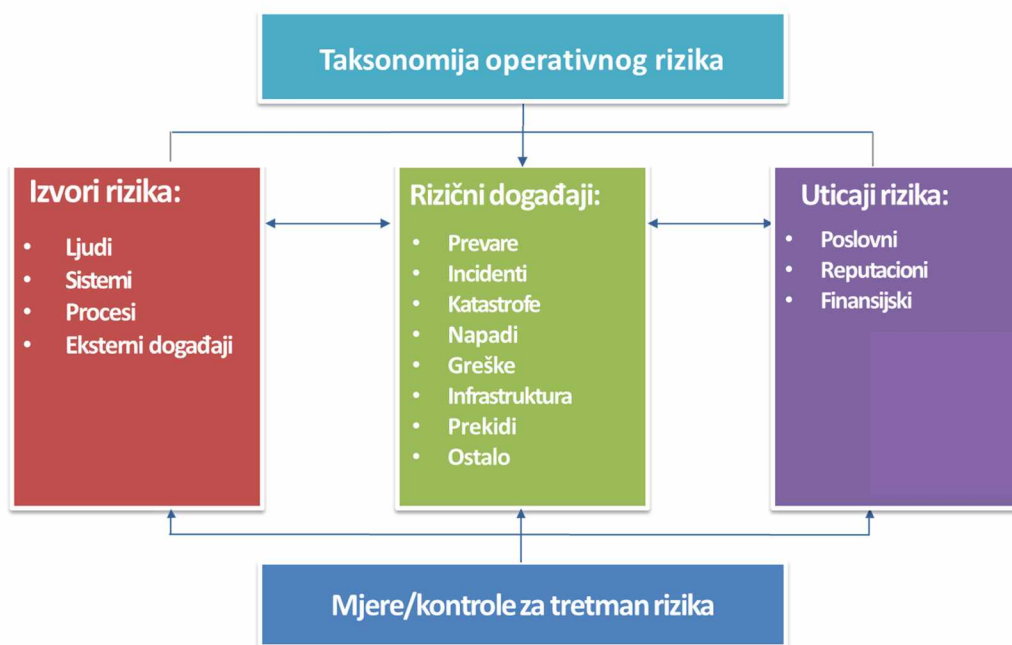
---

<sup>241</sup> Poznati ekspert za rizike, Neta Atkar (*Neeta Atkar*), ukazuje da je bolje, umjesto ponavljanja da se „sve vrti oko operativnih rizika”, što ljudi možda neće razumjeti, “ukazati na praktične aspekte upravljanja rizicima korišćenjem jezika iz svakodnevnog života”.

Neeta Atkar, *Old culture, new culture*, Operational Risk & Regulation, 2015, 16 (4), p. 32

<sup>242</sup> Taksonomija (grč. *táxis*- red, *nómos*- zakon) je lingvistički pojam, a znači “poređenje sličnih pojava u jednom ili u raznim jezicima koje služi kao osnova za klasifikovanje (razvrstavanje) jezičkih pojava i samih jezika”.

Milan Vujaklija, *Leksikon stranih reči i zraza*, str. 866.



Slika 26. Taksonomija operativnog rizika u Evropskoj centralnoj banci  
(Izvor: *Introduction to the ESCB/Eurosystem ORM framework*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.)

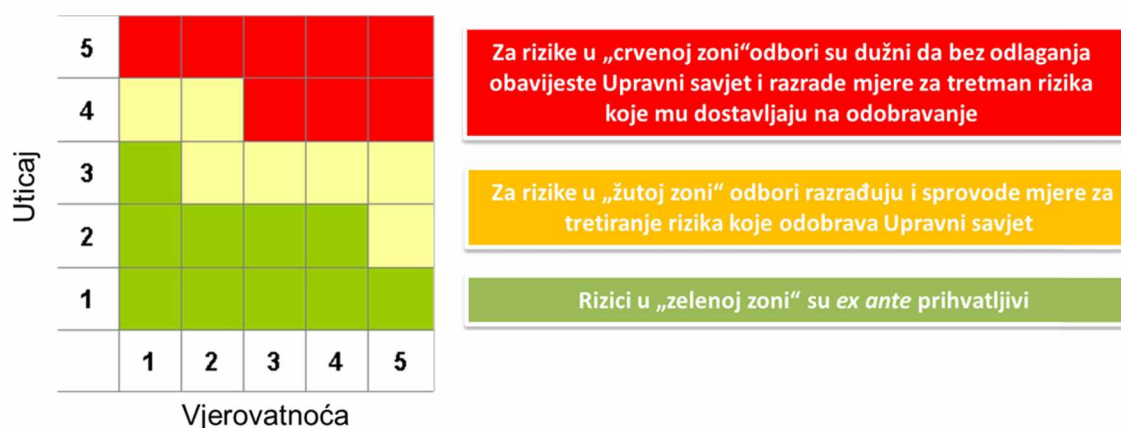
Odbori koriste taksonomiju za identifikaciju i procjenu rizika, odgovor na rizik i izvještavanje o riziku i mogu obezbijediti povratnu informaciju koja doprinosi poboljšanju ovih radnji. U tom kontekstu, taksonomija događaja može pomoći pri identifikaciji specifičnih rizika koje treba opisati poslovnim jezikom. Odbori koriste taksonomiju uticaja kao zajednički činilac kako bi obezbijedili konzistentnu procjenu i izvještavanje o riziku. Takođe, vrše klasifikaciju glavnih uzroka i opisuju ih poslovnim jezikom, u cilju omogućavanja razvoja adekvatnog odgovora:

- Taksonomija uticaja: politika ORM (*Operational Risk Management* – Upravljanje operativnim rizikom) u Eurosistemu/ESCB razlikuje tri tipa uticaja: poslovni, finansijski i reputacioni uticaj na Eurosistem/ESCB.
- Taksonomija rizičnog događaja dijeli se na sedam kategorija (greške ili neuspjesi, poremećaj u infrastrukturi, profesionalni incidenti, prevare, katastrofe, napadi i ostali događaji), a uključuje definicije i primjere događaja.
- Taksonomija glavnih uzroka prepoznaje četiri kategorije nivoa (ljudi, poslovni i procesi upravljanja, sistemi i spoljni događaji), koji su u skladu sa definicijom operativnih rizika.

Politika tolerancije rizika Eurosistema/ESCB predstavlja odluku Upravnog savjeta kojom se definišu principi odgovora na operativni rizik, u zavisnosti od nivoa ozbiljnosti uticaja i vjerovatnoće. Stoga, politika tolerancije rizika odborima služi kao referentna tačka za procjenu da li pojedinačni rizik zahtijeva odgovor i, ukoliko je relevantno, koji se rizici moraju dostaviti Upravnom savjetu na prihvatanje.

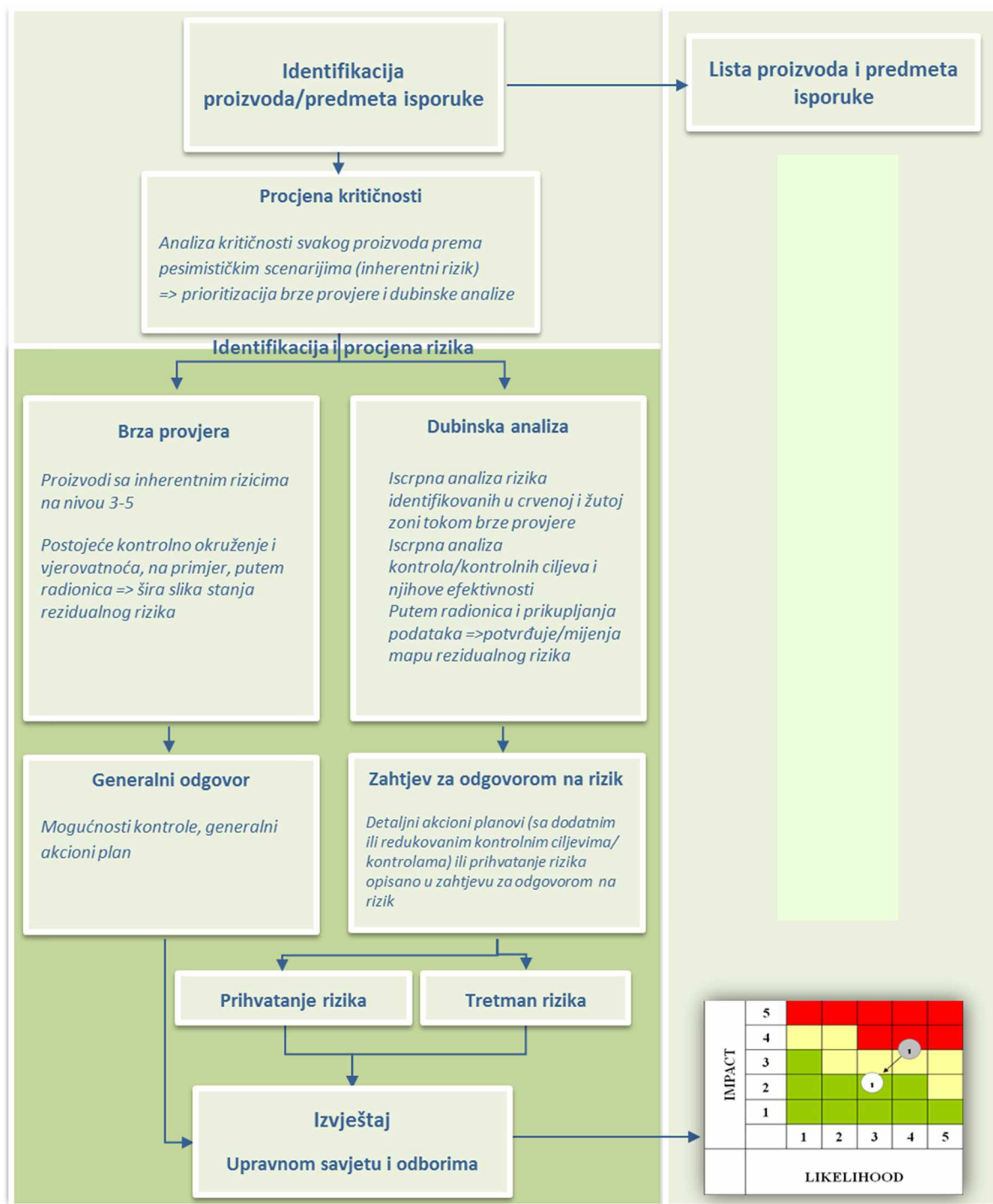
Politika tolerancije rizika se može grafički predstaviti koristeći skalu Eurosistema/ESCB od pet nivoa za određivanje uticaja i vjerovatnoće. Ove skale predstavljaju osnovu pomoću koje svaki odbor pravi pregled rizičnih situacija. Svaka zona odgovara specifičnim principima upravljanja rizikom:

- rizici u „zelenoj zoni“ se *ex ante* smatraju prihvatljivim;
- za rizike u „žutoj zoni“ odbori razrađuju i sprovode mjere za tretiranje rizika koje odobrava Upravni savjet ili, u slučaju da se mjere ne mogu efikasno primijeniti, uslovno prihvataju te rizike i dostavljaju mu godišnje izvještaje na prihvatanje;
- za rizike u „crvenoj zoni“ odbori su dužni da bez nepotrebnog odlaganja obavijeste Upravni savjet i razrade mjere za tretman rizika koje mu dostavljaju na odobravanje ili, u slučaju da se mjere ne mogu efikasno primijeniti, zahtijevaju da prihvati rizik.



Slika 27. Matrica politike tolerancije operativnih rizika u Evropskoj centralnoj banci  
(Modifikovano prema: *Eurosystem/ESCB Operational Risk Management Policy*, SEC/GenC/X/14/05  
[SEC/GovC/X/13/500b] , November 2013.)

Upravljanje rizikom je iterativni proces koji se prvo sprovodi na generalnom nivou (u vidu „brze provjere“) i kasnije na detaljnom nivou (u vidu „dubinske analize“). „Brza provjera“ se sprovodi nad proizvodima u Eurosistemu/ESCB za koje je procijenjeni nivo uticaja (inherentnog) rizika od 3 do 5 u skladu sa gore pomenutom procjenom kritičnosti. „Brza provjera“ omogućava rukovodstvu da brzo sagleda širu sliku „globalnog“ stanja rizika time što uzima u obzir postojeće kontrolno okruženje i vjerovatnoću rizičnih događaja, što rezultira utvrđivanjem glavnih rezidualnih rizika povezanih sa ciljevima i aktivnostima odbora Eurosistema/ESCB. „Brza provjera“ omogućava prioritizaciju rizika, u skladu sa politikom tolerancije rizika, kao i efikasnu raspodjelu resursa u cilju smanjenja najznačajnijih rizika. Ovakve procjene rizika umnogome se oslanjaju na profesionalno rasuđivanje, savjete eksperata i postojeću reviziju, izvještaje o incidentima ili testiranju i ne zahtijevaju procjenu centralnih banaka. „Brza provjera“ mora se inovirati svake godine kako bi se vodio ažuriran portfolio rizika.

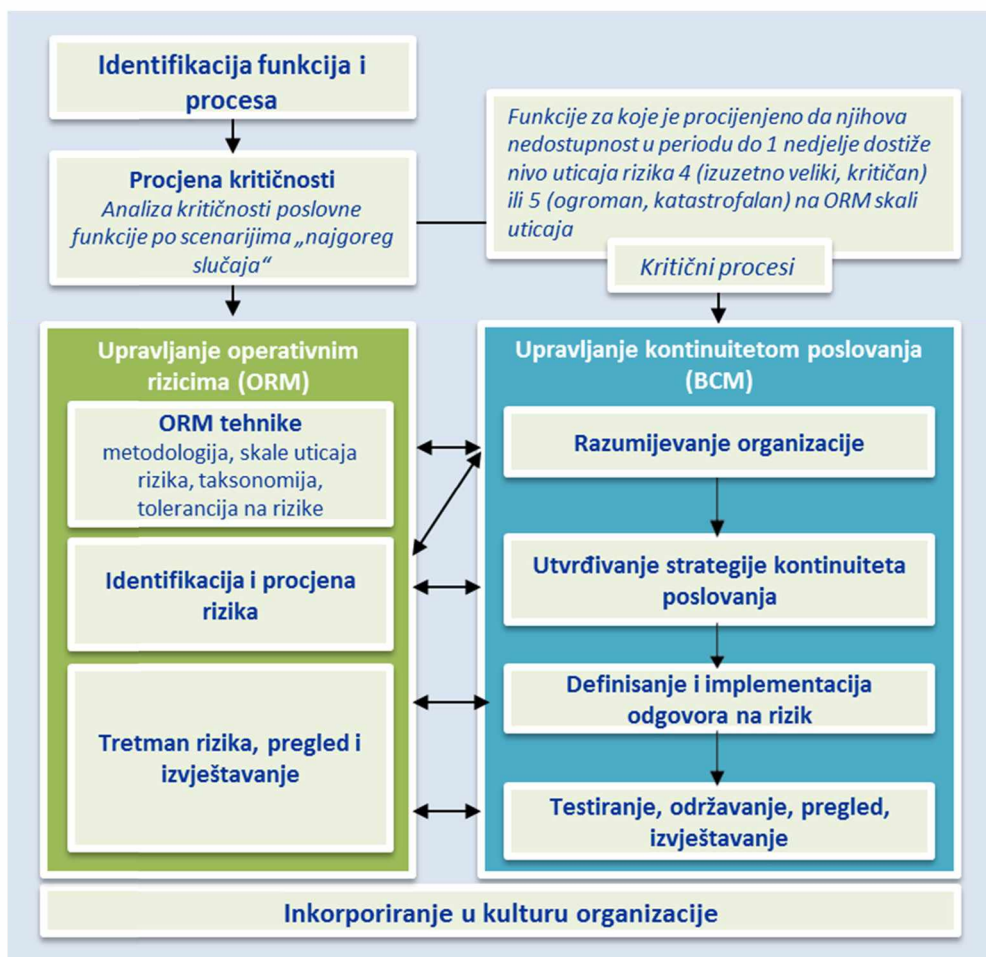


Slika 28. „Brza provjera“ i „dubinska analiza“ operativnih rizika u Evropskoj centralnoj banci  
 (Izvor: SEC/GenC/X/14/05a [SEC/GovC/X/13/500c] Eurosystem/ESCB Operational Risk Management Guiding Principles, November 2013.)

Djelokrug „dubinske analize“ obuhvata sve relevantne proizvode i predmete isporuke kod kojih su identifikovane žuta ili crvena zona rizika tokom „brze provjere“ i njenih redovnih ažuriranja. Cilj je da se verifikuje i potvrdi globalna slika rizika dobijena „brzom provjerom“. Ovo uključuje identifikaciju i procjenu rizika, kao i provjeru usklađenosti sa internim kontrolama/kontrolnim ciljevima i njihove adekvatnosti. Ovaj pristup je detaljniji i sigurniji. On omogućava izradu detaljnih akcionih planova i – na osnovu procjene efektivnosti kontrole – definisanje potrebe za utvrđivanje drugačijih ili novih kontrolnih ciljeva i/ili mogućnosti za redukciju kontrolnih ciljeva (tj. poboljšanje efikasnosti kontrole) u kasnijoj fazi.

Operativni rizici koji se odnose na nedostupnost ključnih funkcija Eurosistema/ESCB i koji obično imaju visok uticaj, a manju vjerovatnoću, predstavljaju rizike po kontinuitet poslovanja. Upravljanje kontinuitetom poslovanja u Eurosistemu/ESCB je proces kojim se gradi sposobnost da se na prekide u poslovanju odgovori na efektivan način i služi da se zaštite ključne zainteresovane strane u Eurosistemu/ESCB, reputacija, kao i poslovne aktivnosti. Upravljanje kontinuitetom poslovanja obuhvata planiranje i upravljanje oporavkom, te obezbjeđivanje uslova za nastavak uobičajenih poslovnih aktivnosti. Ugrađivanje upravljanja kontinuitetom poslovanja u kulturu Eurosistema/ESCB je od vitalnog značaja za obezbjeđenje efektivnosti predviđenih aranžmana kontinuiteta poslovanja. To se postiže podsticanjem svjesnosti, obukama i praktičnim vježbama u kojima učestvuju svi koji su zaduženi za izvršavanje planova.





Slika 29. Pristup upravljanju kontinuitetom poslovanja u Eurosistemu/ESCB i njegova veza sa sistemom za upravljanje operativnim rizicima  
(Izvor: *Eurosystem/ESCB Business Continuity Management Guiding Principles*, SEC/GenC/X/14/81a [SEC/GovC/X/14/275c.final], April 2014.)

Proces upravljanja operativnim rizikom u Evropskoj centralnoj banci obezbjeđuje da sve zainteresovane strane širom Eurosistema/ESCB imaju pristup relevantnim informacijama, kao i dobar pregled stanja rizika. Ovo uključuje odgovarajuće tokove informacija od centralnih banaka do odbora u pogledu lokalnih rizika koji mogu imati uticaja na Eurosistem/ESCB.

Operativni rizik mora biti predmet redovnog praćenja. To je trajan proces kojim se stalno provjerava status ključnih operativnih rizika i povezanih kontrola/kontrolnih ciljeva, potvrđuje njihova usklađenost sa politikom tolerancije operativnih rizika, osigurava da se akcioni planovi sprovode u skladu sa dogovorenim rasporedom, analizira poslovno okruženje i najbolje prakse u cilju otkrivanja novih operativnih rizika, definišu kontrolni ciljevi i obezbjeđuje da se incidenti proaktivno prate i

prijavljaju. Redovni izvještaji se sačinjavaju kako bi se Upravni savjet informisao o stanju rizika i odgovoru na rizik i kako bi se usmjerile odluke. Kada su u pitanju svjesnost o rizicima, znanje i budući rezultati, za Evropsku centralnu banku je najvažnije da se osigura da Eurosistem/ESCB izvlači pouke iz rizika koji su se materijalizovali, kao i pouke iz izbjegnutih incidenata.

VI PRISTUPI UPRAVLJANJU UKUPNIM KVALITETOM I METODE I  
TEHNIKE KVALTETA

## 1. Kategorizacija pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom

Kao što je već rečeno, suštinu upravljanja ukupnim kvalitetom čini njegova filozofija, koja je zasnovana na vrlinama rada, kao i principi i pristupi koji predstavljaju osnovu za stalno unapređenje organizacije. Iako upravljanje ukupnim kvalitetom ima svoje početne korake, u mnogo čemu se daleko stiglo, tako da se, danas, već raspolaže sa više od dvadeset pristupa i preko sto metoda i tehnika. Ne postoji savršena metoda primjene menadžmenta kvalitetom, kao što ne postoji ni jedna jedina i savršena metoda uspostavljanja programa upravljanja kvalitetom. Najbolje metode su one koje su i najbolje prilagođene konkretnim organizacijama i kontekstu u kojima one djeluju.

U svjetskoj teoriji i praksi, u primjeni su brojni pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom. Američki istraživač R. T. Grin (*R. T. Greene*) u svojoj obimnoj knjizi *Global Quality*, objedinio je, formulisao i razradio dvadeset četiri takva pristupa.<sup>243</sup> U ovoj Grinovoj knjizi pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom, kao konzistentan model čijim se djelovanjem u organizaciji postižu očekivani rezultati, sistematizovani su prema uticaju na kategorije djelovanja u šest grupa sa po četiri pristupa:<sup>244</sup>

1. *Pristupi koji djeluju na otklanjanje opterećenja tradicionalnim načinom rada:* (1) *JUST IN TIME* – opterećenost zalihama, (2) Statistička kontrola kvaliteta – opterećenost tolerancijama, (3) Ciklusi kvaliteta – opterećenost autoritetima, (4) Totalna kontrola kvaliteta /TQC/ – opterećenost funkcijama.
2. *Pristupi koji omogućavaju da u radu bude primijenjen naučni metod:* (1) Naučna preventiva – totalno preventivno održavanje, (2) Naučni dizajn – *Taguchi* metod, (3) Naučno prepoznavanje – tehnike kvaliteta, (4) Naučna primjena – ciklusi visoke tehnologije.
3. *Pristupi koji omogućavaju ravnomjerno raspoređivanje radnih funkcija:* (1) Ravnomjerno raspoređivanje automatizacije – štedi vrijeme, (2) Ravnomjerna raspodjela tehnologije – korisnik zadovoljan, (3) Ravnomjerna raspodjela funkcija kvaliteta – korisnik shvata vaš rad, (4) Ravnomjerna raspodjela politika – uvećava sposobnost procesa za ispunjenje korisnikovih potreba.
4. *Pristupi koji obezbjeđuju inženjering procesa:* (1) Arhitektura procesa –

---

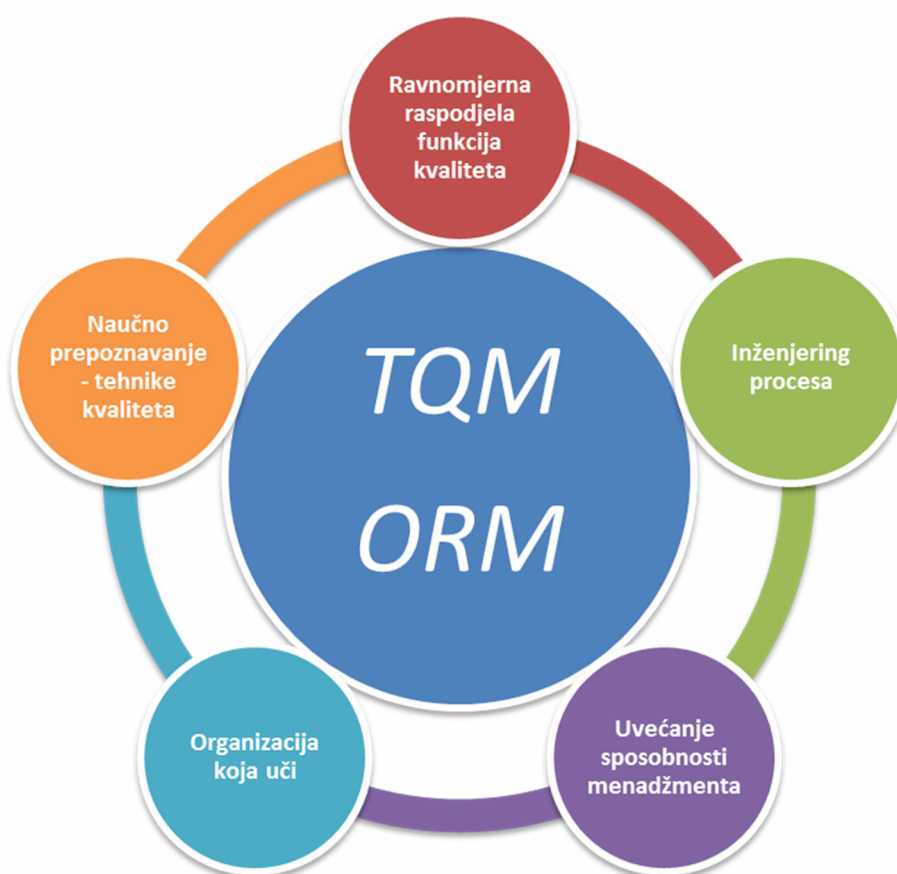
<sup>243</sup> R.T. Greene, *Global Quality*, ASQC, Quality Press, Milwaukee 1993, p. 32-106.

<sup>244</sup> O osnovnim karakteristikama ovih pristupa opširnije vidjeti: Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, str. 147–178.

- uspostavljanje relacija, tokova, (2) Unapređenje procesa – analiza tokova, (3) Automatizacija raspodjele procesa – implementacija procesa, tranzicija toka, (4) Automatizacija izvršenja procesa – automatizacija tokova.
5. *Transparentnost organizacije omogućava grupa od četiri pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom*: (1) Dizajniranje uz pomoć korisnika – uključivanje korisnika u sistem, (2) Upravljanje organizacijom pomoću korisnika – osmišljeni transfer potreba i znanja u oba pravca, (3) Kansei inženjering – uvođenje zadovoljstva kao dimenzije kvaliteta, (4) Orijentacija menadžmenta prema gore i prema dolje – uvećanje sposobnosti menadžmenta.
6. *Grupa pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom koji omogućavaju konkurentnost*: (1) Spoznaja kvaliteta rada – organizacija koja uči, (2) Metaspoznaja organizacija – prelazni oblik organizacije, (3) Demokratski kvalitet – pristup upravljanju „demokratija na radnom mjestu”, (4) Demokratski naučni menadžment – organizacija koju stvaraju korisnici i zaposleni: osposobljavanje i unapređenje.

## 2. pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom u funkciji efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja operativnim rizikom

Za temu ove doktorske disertacije, posebno su interesantni neki od navedenih pristupa, prije svega oni koji svojim djelovanjem najviše mogu da doprinesu efektivnom i efikasnom upravljanju operativnim rizikom. Na te pristupe se daje kraći osvrt, kako bi se uočio razvojni karakter menadžmenta kvalitetom i menadžmenta organizacijom na putu ka dostizanju upravljanja ukupnim kvalitetom.



Slika 30. Autorov prikaz pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom koji doprinose efektivnijem i efikasnijem upravljanju operativnim rizikom

*Ravnomjerna raspodjela funkcija kvaliteta*, pristup je upravljanju ukupnim kvalitetom koji razvija principe menadžmenta kvalitetom: „Angažovanje ljudi“, „Liderstvo“, „Procesni pristup“ i „Poboljšavanje“. U suštini, ravnomjerna raspodjela funkcija kvaliteta je pristup koji razvija sve principe menadžmenta kvalitetom. On se

razvija kao: *ravnomjerna raspodjela tehnologije, ravnomjerno raspoređivanje automatizacije, ravnomjerna raspodjela politika, a ovome se može dodati i ravnomjerna raspodjela autoriteta*, kao način oslobađanja od opterećenosti njime. Ova grupa pristupa smanjuje otuđenost, a povećava privrženost i lojalnost zaposlenih, što povoljno utiče na angažovanost i osjećaj pripadnosti. Ravnomjerna raspodjela funkcija je osnova i za druge ravnomjerne raspodjele u organizaciji, kao i za razvoj pristupa orijentisanih na ravnomjernu raspodjelu procesa i uloga pokretanih ispunjenjem zahtjeva korisnika i zainteresovanih strana. Zato je veoma važno da svi zaposleni učestvuju u kreiranju politika, ciljeva i planova organizacije, kao i u njihovom ostvarivanju.

*Inženjering procesa.* Princip menadžmenta kvalitetom, „Procesni pristup“, koji je jedan od bazičnih principa za poboljšavanje sistema menadžmenta kvalitetom, ujedno je i osnova za razvoj grupe pristupa inženjering procesa. „Procesni pristup“, kao princip menadžmenta kvalitetom se dalje unapređuje *usavršavanjem sadržaja procesa* za izvršenje zahtjeva korisnika i zainteresovanih strana. Na usavršeni proces se naslanja *inženjering procesa* koji dalje usavršava tokove, odnosno, *arhitektura procesa*, odnosno *mreže procesa*. Uslov za ova usavršavanja jeste modeliranje procesa, pojednostavljenje procesa, prilagođavanje procesa i generisanje novih procesa tamo gdje se uoči da oni nedostaju. To traži strukturiranje procesa, dekompoziciju procesa na podprocese, kao i dizajniranje njihovih veza i uloga. Model procesa treba da uključi moguće konflikte, potencijalne rizike, kao i djelotvorno upoređenje sa konkurencijom.

Ovaj pristup definisanja procesa i mreže procesa treba da omogući njihovo efikasno funkcionisanje pod uslovom da „vlasnici“ procesa i „vlasnici“ mreže procesa, odnosno zaposleni implementiraju ono što je definisano modelom. Takve forme procesa se mogu dalje unapređivati kroz *automatizaciju raspodjele procesa* i kroz *automatizaciju izvršenja procesa*. Ova grupa pristupa je u direktnoj vezi sa ravnomjernom *raspodjelom tehnologija i automatizacije*.

*Uvećanje sposobnosti menadžmenta.* Primjenom i poštovanjem principa menadžmenta kvalitetom razvija se menadžment organizacije, što su dobra polazišta za dalji razvoj menadžmenta u ulozi upravljanja ukupnim kvalitetom. U sistemu upravljanja ukupnim kvalitetom menadžment dobija nove uloge jer se i on stalno mijenja, kao što se mijenjaju i svi drugi segmenti sistema. Uspješna uloga menadžmenta se ne može ostvariti samo sposobnim top menadžmentom, već moraju biti uspješni i svi

drugi menadžeri u sistemu. To znači da upravljanje ukupnim kvalitetom traži sposobne menadžere i srednjeg i operativnog nivoa. Posebno je ključna uloga srednjeg menadžmenta sa vezom prema top menadžmentu i prema operativnom menadžmentu preko koje se uvećava sposobnost ukupnog upravljanja.

Ovaj pristup upravljanju ukupnim kvalitetom treba povezati sa pristupima „Inženjering procesa“ i „Ravnomjerna raspodjela funkcija kvaliteta“, uz čiju uspješnost menadžer dobija novu ulogu da razvija duh i motiv zaposlenih.

*Organizacija koja uči.* Ovaj pristup upravljanju ukupnim kvalitetom polazi od osnovnih postulata: (1) Da je ovo vrijeme ubrzanih promjena za čije je predviđanje i praćenje potrebno znanje i (2) Da je ljudski potencijal osnovna šansa svake organizacije i nosilac uspješnog procesa upravljanja ukupnim kvalitetom. Znanje, ravnomjerno raspodijeljeno na sve nivoe organizacije, jedna je od važnih karakteristika njene održivosti. Stalne promjene, stalna poboljšavanja i neprestani naponi da se ispune zahtjevi korisnika i zainteresovanih strana traže stalno učenje. To je učenje na zahtjevima korisnika i na mogućnostima konkurencije, kao i učenje koje govori o tome kako stečeno znanje pretvoriti u rad, u nove proizvode i usluge, nove procese i nova tržišta. Iz toga proističe novo viđenje rada – „Rad je učenje“, zbog čega se i termin „organizacija“ sve više poistovjećuje terminom „organizacija koja uči“.

Organizacija koja uči je preduslov za sve više i više poboljšavanja i inovacija, kao i za uspješnost procesa, za novu ulogu menadžmenta i za novu ulogu zaposlenih. Ona je, takođe, preduslov za uključivanje nauke u organizaciju i za stvaranje uslova da se zaposleni uključe u naučna istraživanja iz kojih se rađaju organizacije sa inoviranim programima i načinom rada, sa zadovoljnim korisnicima i zadovoljnim zainteresovanim stranama. Takve organizacije imaju zaposlene sa novom energijom, sa novim duhom, novom kulturom i novom motivacijom za dalja učenja, istraživanja, kao i dalja poboljšavanja i inovacije.

*Naučno prepoznavanje – tehnike kvaliteta,* jedan je od pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom koji ojačava princip menadžmenta kvalitetom, „Donošenje odluke na osnovu činjenica“, a značajno doprinosi i djelotvornosti svih ostalih principa. Naime, metode i tehnike kvaliteta, kao i njihova primjena su osnova za utemeljenje naučnog pristupa upravljanju, a naročito za eliminaciju birokratskih formi rada. Kao što je već rečeno, u teoriji i praksi je razvijeno preko sto raznih metoda i alata upravljanja.



Napredne organizacije u svom poslovanju danas uspješno koriste i do dvadesetak raznih metoda. Na korišćenju metoda i tehnika razvijaju se nove organizacione forme, rađaju se novi naučni pristupi upravljanju procesima, širi se polje djelovanja menadžmenta koji dobija nove uloge i nove forme čime se omogućava ravnomjerna raspodjela funkcija.

### 3. Metode i tehnike kvaliteta kao podrška upravljanju operativnim rizikom

Metode i tehnike kvaliteta su osnova za primjenu naučnih metoda unapređenja kvaliteta kao i za primjenu novih tehnologija. Od zaista brojnih tehnika koje su u funkciji analize uzroka problema, kreiranja rješenja, ocjene rješenja i slično, u ovom radu dajemo samo kratak osvrt na neke od onih koje se najčešće koriste: *SWOT analizu, benčmarking, brejnstorming i Isikava dijagram*.

#### 3.1. SWOT analiza

Najvažniji zadatak top menadžmenta svake organizacije je da stalno radi na definisanju i redefinisanju njenog budućeg stanja u kome je potrebno slabosti organizacije pretvoriti u povoljne prilike. A za to je neophodna procjena sposobnosti organizacije da dosegne željeni cilj. Često se, međutim, pojavljuje jaz između sposobnosti i željenog stanja. Uočeni jaz se sistemski razrješava metodom permanentnog istraživanja strateških pravaca za izvršenje ciljeva i kontinuiranim planiranjem razlike između stanja i ciljeva.<sup>245</sup>

Uloga SWOT analize (*SWOT analysis*) je da pomoću alata koji je jednostavan za upotrebu dobijemo okvirnu sliku o strategijskoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, što predstavlja osnov za formulisanje strategije koja će odgovarati trenutnoj situaciji. Prema standardu kvaliteta ISO 10014:2006, SWOT analiza je „ proces kojim se identifikuju jake i slabe strane neke organizacije, zajedno sa spoljnim prijetnjama i mogućnostima”.<sup>246</sup>

SWOT je, ustvari, akronim za **S**trengths (prednosti), **W**eaknesses (slabosti), **O**pportunities (prilike) i **T**hreats (opasnosti), od kojih prednosti i slabosti spadaju u interne (unutrašnje), a prilike i opasnosti u eksterne (spoljašnje) faktore.

Interni (unutrašnji) faktori su predmet analize stanja u kome se organizacija nalazi. Eksterni (spoljašnji) faktori su, pak, predmet analize prilika koje se pružaju organizaciji i opasnosti za njene buduće rezultate. Oni postoje samo na horizontu i teže ih je procijeniti i izmjeriti. Proističu iz pojava kao što su promjene u tehnologiji, demografiji, državnoj politici i slično.

---

<sup>245</sup> Milan J. Perović, Zdravko Krivokapić, *Menadžment kvalitetom usluga*, str. 278.

<sup>246</sup> ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, p. 53.

SWOT analiza pomaže iznalaženju najboljih djelovanja za neutralisanje prijetnji, za iskorišćavanje mogućnosti, aktiviranje potencijala i prevazilaženje slabosti. Prijetnje i opasnosti dolaze iz okruženja za sprovođenje strateških opredjeljenja. Menadžment predviđa, analizira i definiše strategiju izbjegavanja i suprotstavljanja prijetnjama i opasnostima. Potencijali leže u snazi organizacije i njenom kapacitetu, odnosno sposobnosti da efikasno postiže definisane ciljeve. Prilike se definišu istraživanjem strateških djelovanja, a pronalaze u trendovima i uočenim promjenama u okolini. Slabost organizacije se ogleda u onim ograničenjima i nedostacima koji onemogućavaju postizanje postavljenih ciljeva. Efikasno upravljanje formira efikasnu strategiju koja koristi prednosti – mogućnosti organizacije, angažujući potencijale, neutrališući opasnosti i prevazilazeći slabosti.

Jednostavnost i intuitivna cjelovitost okvira SWOT analize je dovela do njene velike primjenjivosti u svim vrstama organizacija. SWOT analiza je korišćena za razmatranje ne samo konkurentne pozicije različitih organizacija, već i konkurentne pozicije različitih zemalja.<sup>247</sup> Kako SWOT analiza Centralne banke Crne Gore izgleda na primjeru ekonomije Crne Gore, prikazano je na Slici 31.<sup>248</sup> Ova analiza pokazuje i neke prednosti i prilike, kao i slabosti i opasnosti, u finansijskom i bankarskom sistemu Crne Gore. Kao *prednosti* su identifikovana dva veoma značajna faktora – euro kao sredstvo plaćanja i likvidan i solventan bankarski sektor, a kao *prilike*, tri faktora – promjena u strukturi finansiranja banaka u korist depozita, povećanje konkurencije ulaskom novih banaka na crnogorsko tržište i rješavanje problema nekvalitetnih kredita kroz model nazvan „Podgorički pristup“. S druge strane, kao *slabosti* su identifikovani – porast broja dužnika u blokadi kao i vrijednost duga po osnovu kojeg je izvršeno blokiranje, nedovoljna kreditna aktivnost banaka i visoke kamatne stope, a kao *opasnosti* – tendencija rasta državnog duga, opasnost od aktiviranja izdatih državnih garancija i visoke kamatne stope.

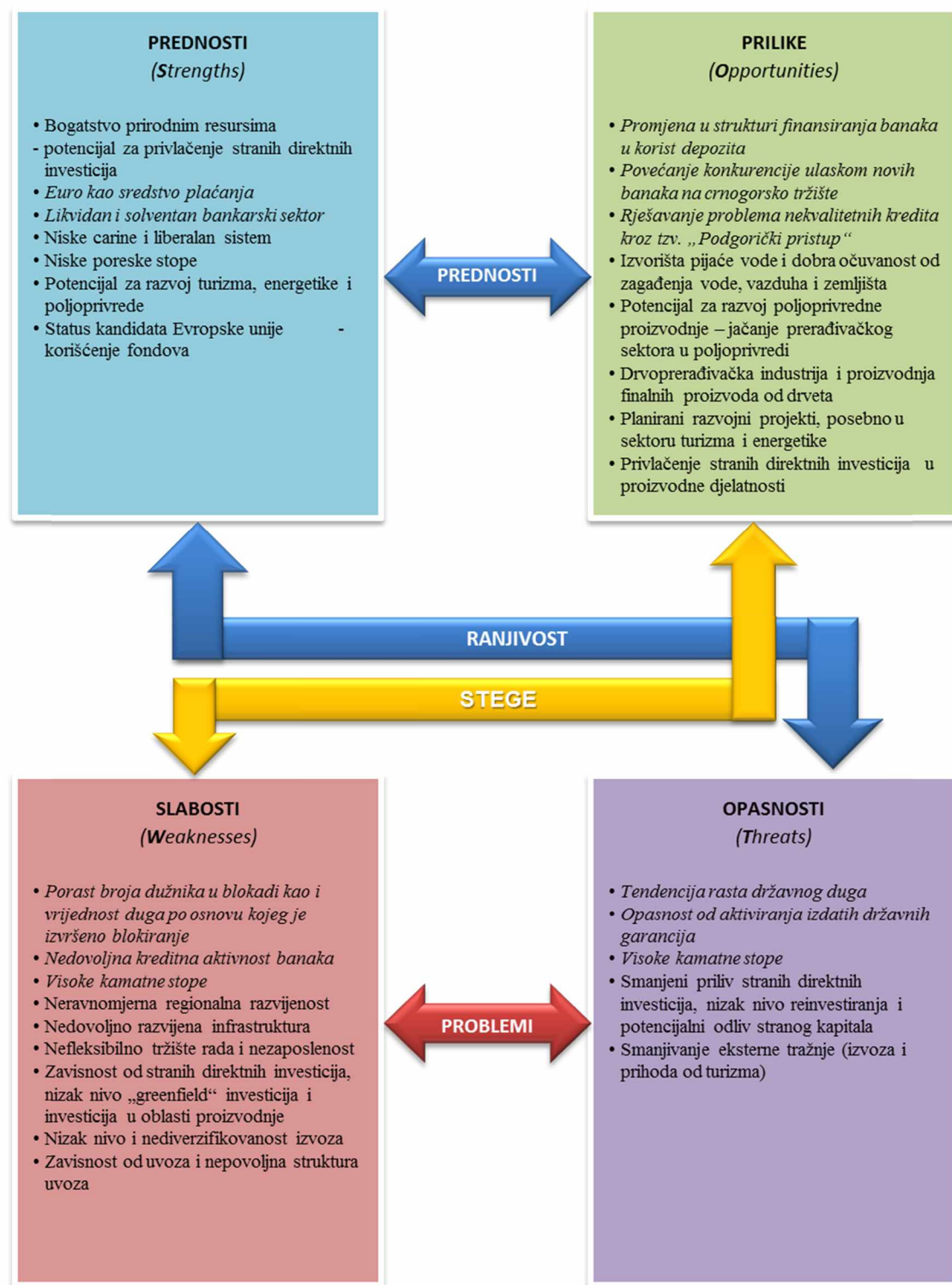
---

<sup>247</sup> Jedna analiza konkurentne prednosti i nedostataka Njemačke iz 1999. godine, na primjer, otkrila je da snage ove zemlje leže u njenoj obrazovanoj i sposobnoj radnoj snazi. Među slabostima isticale su se visoka cijena rada i socijalni troškovi.

Tim Hindl, *Menadžment*, str. 255–256.

<sup>248</sup> Godišnji makroekonomski izvještaj je publikacija Centralne banke Crne Gore koja sadrži najvažnije informacije o ekonomskim kretanjima u zemlji, kao i njihovu analizu. Ovim dokumentom je dat sadržajan pregled monetarnih kretanja, stanja bankarskog sistema, tržišta novca, tržišta kapitala i eksternog sektora. Izvještaj sadrži analizu kretanja u realnom i fiskalnom sektoru, analizu javnog duga i kretanja u međunarodnoj ekonomiji. Uticaji u poljima SWOT analize koji se odnose na finansijski i bankarski sektor, u modifikovanom prikazu autora dati su kurzivom.

*Godišnji makroekonomski izvještaj Centralne banke Crne Gore 2014. godine*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2015, str. 22.



Slika 31. SWOT analiza Centralne banke Crne Gore  
na primjeru ekonomije Crne Gore – Modifikovani prikaz autora<sup>249</sup>  
(Izvor: Godišnji makroekonomski izvještaj Centralne banke Crne Gore 2014. godine,  
Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2015.)

<sup>249</sup> Model SWOT analize preuzet od: Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, str. 192.

SWOT analiza je mnogo više hvaljena nego kritikovana. Jedna od najvažnijih kritika jeste da se ona, na kraju, uvijek oslanja na subjektivnu procjenu. „Objektivne mjere svih sastojaka u ravnoteži”, vele kritičari ove tehnike, „jednostavno ne postoje”. S druge strane, dobri poznavaoци ove tehnike kažu da to nije važno, jer je „proces vršenja analize važniji i više otkriva od rezultata same analize”.<sup>250</sup>

### 3.2. Benčmarking

U standardu ISO 9004:2009, Benčmarking (*Benchmarking*) je definisan kao “metodologija mjerenja i analize koju organizacija može da koristi u potrazi za najboljom praksom kako unutar tako i van organizacije sa ciljem poboljšavanja svojih performansi”.<sup>251</sup> Benčmarking može da se primjenjuje na strategiju, politiku, operacije, procese, proizvode, usluge, kao i na strukturu organizacije.

Organizacija treba da uspostavi i održava metodologiju za benčmarking koja definiše pravila za pitanja koja se odnose na predmet i obim benčmarkinga. Osim toga, ona definiše i procese za izbor benčmarking partnera, kao i utvrđuje indikatore za karakteristike koje će se porediti. Benčmarking metodologija definiše prikupljanje i analiziranje podataka, identifikaciju razlika u performansama i ukazuje na moguće oblasti poboljšavanja. Ova metodologija definiše i uspostavljanje i praćenje odgovarajućih planova poboljšavanja, kao i uključivanje stečenog iskustva u bazu znanja organizacije i procese učenja.<sup>252</sup>

Benčmarking je, svakako, najrazvijenija metodologija koja se koristi u upravljanju ukupnim kvalitetom, ali i u reinženjeringu poslovnih procesa. Za Pitera Drakera benčmarking je „instrument koji pomaže organizaciji da odredi da li jeste ili nije globalno konkurentna”. Po njemu, benčmarking s razlogom pretpostavlja da je „biti dobar barem koliko i lider – preduslov da se bude konkurentan”, te da „sve što jedna organizacija radi i druga uvijek može da radi jednako dobro”.<sup>253</sup>

---

<sup>250</sup> Isto.

<sup>251</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 15-16.

<sup>252</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 16.

<sup>253</sup> Piter F. Draker, *Draker iz dana u dan*, str. 387.

Profesor Majkl Spendolini (*Michael J. Spendolini*), ekspert za benčmarking i autor više knjiga iz ove oblasti, ovu metodologiju je definisao kao „neprekidan sistematičan proces procjene proizvoda, usluga ili procesa rada organizacije za koje se smatra da predstavljaju najbolje prakse koje mogu da se koriste u svrhu unapređenja organizacije”.<sup>254</sup>

Benčmarking je, dakle, proces sistematskog i stalnog poređenja kvaliteta procesa sa procesima u najboljim organizacijama i unapređenje procesa po tom osnovu. Ova metodologija, u osnovi, prije svega služi za dobijanje ideja kako da se unaprijedi kvalitet procesa u organizaciji. Logika je da ne treba izmišljati ono što je već izmišljeno, ako neko drugi to već zna da radi bolje od nas. Pogledajmo kako to bolji od nas rade, pa to prilagodimo i primijenimo. Pritom treba koristiti pristup V. E. Deminga: „Prilagodite, ne usvajajte”. Gotovo identičnu poruku ima i japanski pristup sadržan u sintagmi „kreativna imitacija”.

Benčmarking je metodologija od velikog značaja i pomoći menadžmentu za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom. Implementacijom ove metodologije najviše rukovodstvo postavlja osnove za definisanje mogućnosti i pravaca djelovanja organizacije, potrebnih za opstanak, razvoj i održivi uspjeh. Pritom, suština opstanka znači: biti konkurentan, biti bolji i biti brži od konkurencije.<sup>255</sup>

Američki profesor industrijskog inženjeringa na Državnom univerzitetu Oklahoma (*Oklahoma State University*) i specijalista za strateški benčmarking, Gregori Votson (*Gregory H. Watson*), ovu metodologiju kvaliteta šematski je prikazao ovako.<sup>256</sup>

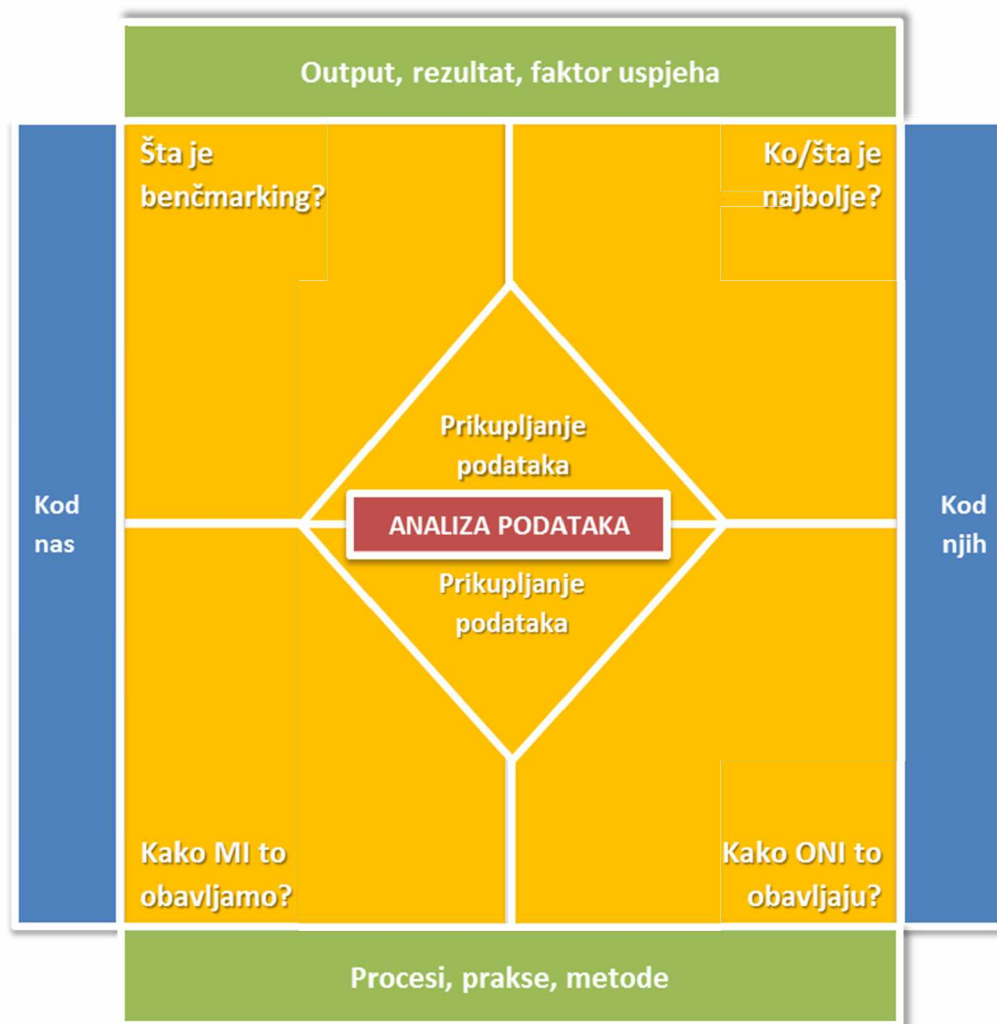
---

<sup>254</sup> Tim Hindl, *Menadžment*, str. 19.

<sup>255</sup> Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, str. 194.

O mjestu i ulozi benčmarkinga u savremenim organizacijama opširnije: Tatjana Cvetkovski, *Benčmarking*, Megatrend, Univerzitet primenjenih nauka, Beograd 2005.

<sup>256</sup> O stratejskom benčmarkingu opširnije vidjeti: Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking, How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*, John Wiley & Sons Inc, Somerset, New Jersey 1993.



Slika 32. Šematski prikaz Benčmarkinga

(Izvor: Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking, How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*, John Wiley & Sons Inc, Somerset, New Jersey 1993.)

Benčmarking je istraživanje i opserviranje najbolje prakse konkurenata, odnosno traganje za najboljom praksom koja vodi stvaranju superiornih performansi. Benčmarking je, dakle, metod za „kreativnu imitaciju” i učenje na iskustvima drugih. Organizacije često dolaze u situaciju da neki proces toliko dugo obavljaju na isti način tako da im nije lako da otkriju kako bi se on mogao obavljati drugačije. U tom slučaju, uvid u iskustva drugih može da bude dragocjeni putokaz i način da se kreiraju rješenja problema. Benčmarking je dobra metoda za „odmrzavanje” organizacije u procesu njene transformacije. Ništa tako jasno ne ukazuje na neophodnost promjena u organizaciji kao jaz koji postoji između performansi organizacije i najboljih konkurenata. Benčmarking je posebno važan za poslovno planiranje i razvijanje

politike, stalno poboljšavanje, za zadovoljstvo korisnika i zainteresovanih strana, promjenu kulture, permanentno učenje i usavršavanje, menadžment na bazi činjenica i razvoj strategija.

Benčmarking podrazumijeva i širenje kulture kvaliteta sopstvene organizacije u odnosu na neke druge organizacije. Ovdje još treba reći da bi bilo svrsishodno da se slabosti i opasnosti uočene kroz SWOT analizu identifikuju i kroz Benčmarking postupak. Takav postupak bi pomogao da se identifikuju i pristupi poboljšavanja tako da se slabosti analizirane organizacije, uz pomoć organizacije za poređenje, svedu na primjereni nivo.

### 3.3. Brejnstorming

Prema standardima kvaliteta Brejnstorming (*Brainstorming*) je definisan kao “aktivnost koja se preduzima da bi se stimulisalo otvoreno, slobodno i kreativno razmišljanje u okviru grupe”.<sup>257</sup> Zato je Brejnstorming posebno pogodan za rad menadžerskih timova koje često karakteriše nedostatak ideja za pokretanje novih inicijativa za inoviranje i unapređenje procesa.

Brejnstorming je tehnika kreativnog stvaralaštva nastala tokom četvrte decenije prošlog vijeka. Starija je od upravljanja ukupnim kvalitetom i u njemu se veoma mnogo koristi. Tehnike kreativnog stvaralaštva su metode ili načini koje menadžeri koriste da bi organizovali i motivisali pojedince ili grupe da kreiraju ideje. Individualna motivacija za stvaranje ideja je korisna zbog toga što se pojedinci lakše oslobađaju predrasuda, dok je vrijeme potrebno za prilagođavanje zadacima znatno duže. U grupnom motivisanju se, po pravilu, stvara veći kreativni potencijal, što dovodi do kvalitetnijih ideja.

Brejnstorming je, dakle, grupna tehnika za podršku kreativnom razmišljanju u cilju prikupljanja više ideja u kratkom vremenu, gdje se ideje javljaju ad-hoc, bez prethodnog istraživanja, proučavanja ili osmišljene pripreme. U Japanu postoji praksa da svaki zaposleni u toku godine predloži rješenja za poboljšavanje načina rada. Veliki broj ideja i predloga stvara šansu da se izaberu najbolji. Jedan od bitnih razloga uspjeha Japana

---

<sup>257</sup> ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, p. 49.



leži i u stvaranju povoljne inovacione atmosfere, u kojoj se idejama i njihovoj implementaciji poklanja velika pažnja.

Sušтина Brejnstorminga je u „vježbanju duha“, pa se ova tehnika, stoga, često naziva i „moždana oluja“. Kad govorimo o čovjekovom duhu, govorimo o moći koja je iznad naših intelektualnih, emocionalnih i fizičkih ograničenja. Nikola Tesla, jedan od najvećih naučnika i pronalazača XX vijeka, u jeku svog genijalnog istraživačkog napona često je znao da kaže da su mašta i intuicija – iznad znanja.

Iz svega navedenog može se konstatovati da su načini stvaranja ideja raznovrsni, a umješnost menadžmenta da stvara povoljniju inovacionu atmosferu presudno važna za uspješno sprovođenje tehnike Brejnstorminga. Tim prije, što ova veoma značajna tehnika ni izdaleka nije iskorišćena u upravljanju ukupnim kvalitetom.

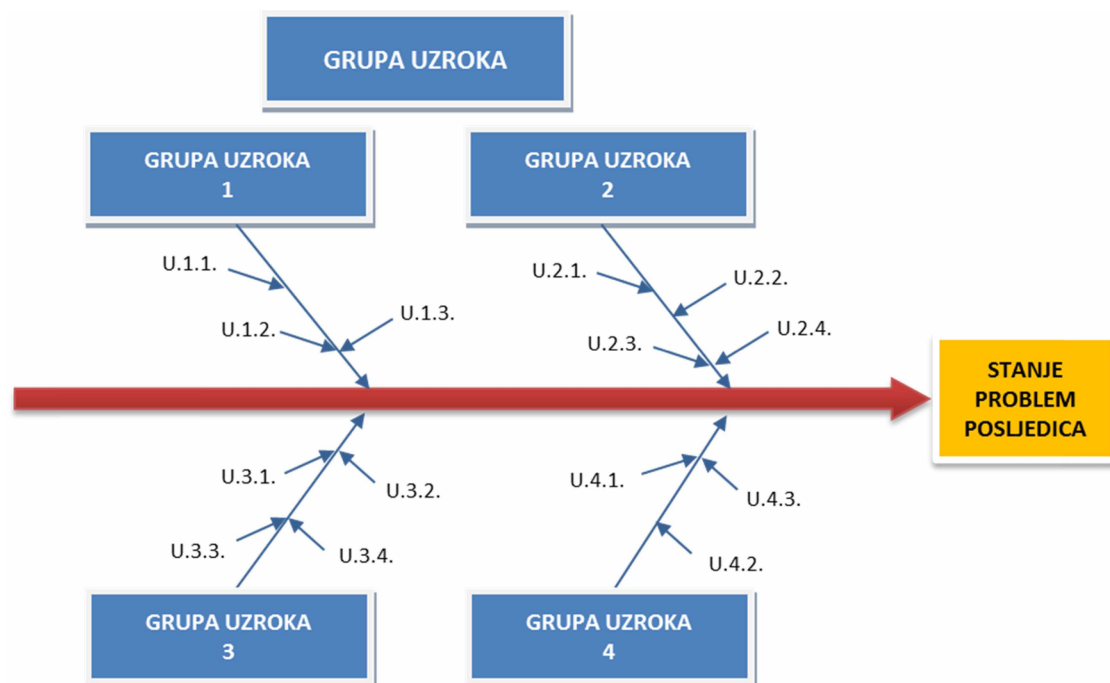
### 3.4. Işikava dijagram

Işikava dijagram (*Ishikawa diagram*), preporučena je metoda za utvrđivanje uzroka problema ili nedostataka procesa. Ovu metodu je postavio već pominjani japanski naučnik Kaoru Işikava još tokom Drugog svjetskog rata, pa se pod njegovim imenom ona najčešće i koristi u literaturi.<sup>258</sup> Işikava dijagram je, u stvari, metoda za detaljnu analizu odnosa između stanja sistema i uzročnika – uticajnih faktora na to stanje. Sastoji se u tome da se prvo definiše problem, odnosno efekat nedostatka procesa, nakon čega se metodom Brejnstorminga definišu relevantni uzroci koji dovode do problema.

---

<sup>258</sup> Işikava dijagram je poznat i kao dijagram „riblje kosti“ (*Fishbone*) ili analiza uzrok – posljedica (*Cuse-and-Effect*). Analiza uzrok – posljedica je strukturirani metod za identifikaciju mogućih uzroka neželjenih događaja ili problema.

IEC/ISO 31010:2009, *Risk management – Risk assessment techniques*, p. 60.



Slika 33. Autorov prikaz Išikava dijagrama

Ova metoda je posebno značajna za efikasan rad menadžerskog tima zbog jednostavnog sistematizovanja osnovnih uticajnih faktora na stanje sistema. Uticajni faktori se sistematizuju selekcijom, razvrstavanjem i povezivanjem. Selekcija se odnosi na definisanje stanja, razvrstavanje na grupisanje i rangiranje uzroka, odnosno, uticajnih faktora na stanje sistema, a povezivanje se odnosi na logičko povezivanje uzroka i stanja. Išikava dijagram naročito pokazuje punu efikasnost ako se primjenjuje u kombinaciji sa drugim metodama.<sup>259</sup>

Sveukupno gledano, primjena metoda i tehnika kvaliteta omogućava višestruke prednosti koje se ogledaju, pored ostalog, u smanjenju troškova, smanjenju grešaka u radu, smanjenju grešaka na proizvodima i uslugama i slično. Za ovo istraživanje je, međutim, posebno važno, da navedene metode i tehnike značajno poboljšavaju procese, podižu nivo kvaliteta, ublažavaju ili eliminišu uzroke rizika, kao i smanjuju njegov uticaj i vjerovatnoću pojavljivanja. Njihova primjena obezbjeđuje višestruke prednosti koje se ogledaju i u poboljšanju menadžmenta kvalitetom, menadžmenta zaštitom životne sredine, menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu, poboljšanjem

<sup>259</sup> Milan J. Perović, *Menadžment, informatika, kvalitet*, str. 202.

imidža organizacije, porastom motivisanosti, kao i stvaranjem povjerenja kod korisnika i drugih zainteresovanih strana. Primjena metoda i tehnika kvaliteta obezbjeđuje i podizanje nivoa znanja, stvaranje mogućnosti za procjene događaja, povećanje udjela na tržištu, povećanje profita i, što je najvažnije, zadovoljstvo korisnika, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana, kao i stalno poboljšavanje performansi organizacije.

Osvrt na metode menadžmenta, često nazivane i metode ili metodologije kvaliteta, ukazuje na značaj njihove primjene za ostvarivanje efikasnog upravljanja organizacijom. Neke od metoda analiziranih u ovom radu su metode najvišeg rukovodstva (SWOT i Benčmarking), a druge su orjentisane na srednji menadžment čija je uloga dvosmjerna, okrenuta i prema najvišem rukovodstvu i prema operativnom menadžmentu. Za srednji menadžment je posebno značajan Işikava dijagram, kao i jedan broj drugih metoda koje preporučuju standardi kvaliteta. Tu posebno treba naglasiti *FMEA metodu* koja je veoma interesantna sa aspekta menadžmenta rizikom, kao i *QFD metodu* značajnu sa aspekta principa menadžmenta kvalitetom kao što je princip „Angažovanje zaposlenih“.

Za operativni menadžment su posebno važne metode i tehnike koje doprinose efikasnosti, a koje pomažu njegovoj boljoj vezi sa srednjim menadžmentom, kao i sa zaposlenima. Za temu ovog istraživanja važno je i korišćenje djelotvornih metoda i tehnika od strane zaposlenih na izvršilačkim poslovima, kao što su: metode i tehnike procesa, tehnike grupne dinamike, tehnike implementacije, statističke tehnike, systemske tehnike, tehnike inovacija, kao i druge metode, tehnike i alati.<sup>260</sup>

Najzad, za ovo istraživanje je posebno važno da sve metode i tehnike koje se primjenjuju u organizaciji budu međusobno usaglašene, da se međusobno nadopunjavaju i nadograđuju, te da sinergijskim djelovanjem na najbolji način doprinose njenoj efikasnosti. Organizaciji se time omogućava postizanje visokog nivoa koherentnosti i konzistentnosti sistema menadžmenta, afirmišući praksu donošenja kvalitetnih i pravovremenih odluka na bazi činjenica, što je u punom skladu i sa principima menadžmenta kvalitetom. Uspješna primjena metoda i tehnika kvaliteta

---

<sup>260</sup>Isto, str. 187-192.

zahtijeva od najvišeg rukovodstva, od drugih nivoa menadžmenta, od svih zaposlenih, kao i od relevantnih zainteresovanih strana, stalno učenje, osposobljavanje i kompetentnost za poboljšavanja i inovacije, a sve u cilju dostizanja održivog uspjeha organizacije, pa u tom smislu i centralne banke.

VII KREIRANJE NOVOG MODELA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM  
RIZIKOM CENTRALNE BANKE CRNE GORE

## 1. PDCA ciklus u funkciji minimiziranja operativnih rizika Centralne banke Crne Gore

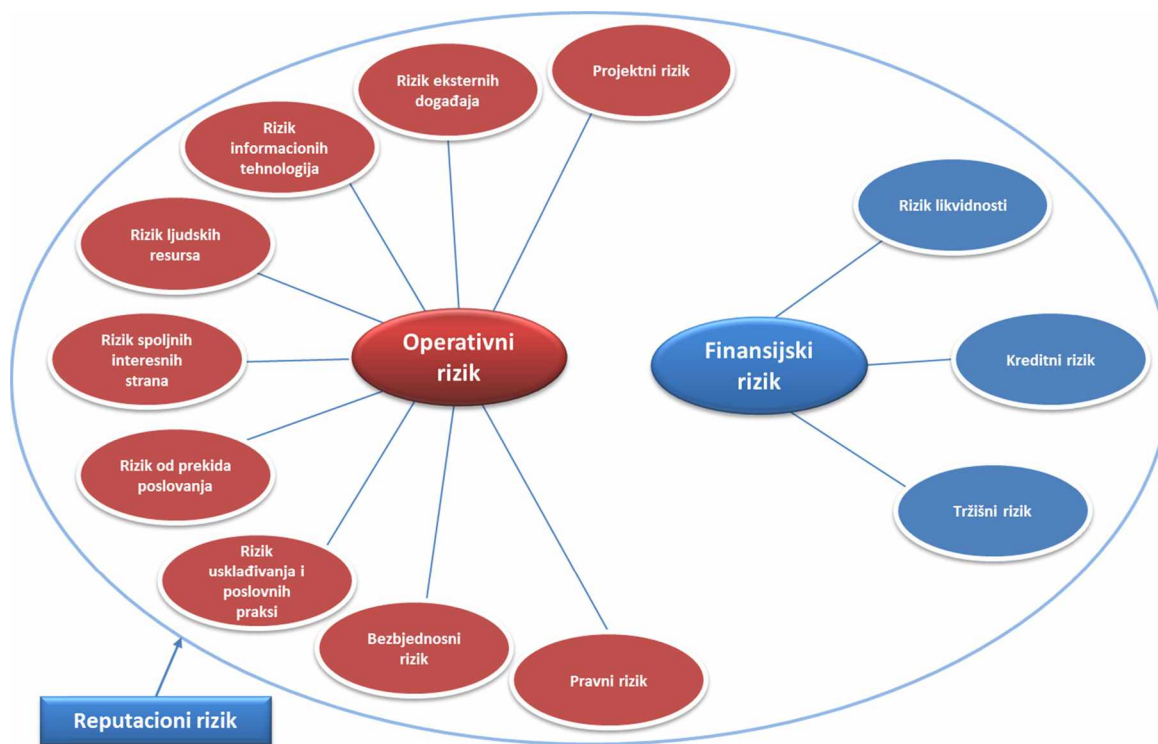
U Centralnoj banci Crne Gore, sistem za praćenje i upravljanje operativnim rizikom sprovodi se od 2006. godine, prema okviru koji je ustanovljen uz pomoć konsultantske misije Svjetske banke (*World Bank*). Ovaj okvir se oslanja na Bazel II, a zasnovan je na principu samoprocjene rizika od strane poslovnih jedinica. Praćenje i izvještavanje o operativnim rizicima se radi u skladu sa pristupom pod nazivom Upravljanje rizikom preduzeća (*Enterprise Risk Management / ERM*), koji je razradio Komitet sponzorskih organizacija *Treadway* komisije (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission / COSO*).<sup>261</sup>

U Centralnoj banci Crne Gore, svi rizici su kategorisani u tri osnovne grupe – finansijski, operativni i reputacioni. U okviru finansijskih rizika posebno su izdvojeni rizik likvidnosti, kreditni rizik i tržišni rizik.<sup>262</sup> Osim finansijskih rizika, poseban značaj dat je reputacionom i operativnom riziku, kao i njihovoj međusobnoj povezanosti. U ukupnoj strukturi operativnih rizika takođe je obuhvaćen i projektni rizik kojeg neki modeli kategorisanja posmatraju posebno. Kao što je prikazano na Slici 34, u operativne rizike u Centralnoj banci Crne Gore ubrajaju se sljedeći rizici – pravni rizik, bezbjednosni rizik, rizik usklađivanja i poslovnih praksi, rizik od prekida poslovanja, rizik spoljnih interesnih strana, rizik ljudskih resursa, rizik informacionih tehnologija, rizik eksternih događaja i projektni rizik.

---

<sup>261</sup> Postojeći okvir po kome se upravlja operativnim rizikom u Centralnoj banci Crne Gore, u praksi je unapređivan u pojedinim segmentima, ali ga je potrebno modelirati, metodološki zaokružiti i uskladiti sa standardima i dobrom praksom koja se primjenjuje u *Evropskoj centralnoj banci/ESCB*. Upravljanje operativnim rizikom u Centralnoj banci Crne Gore prvo je bilo u nadležnosti *Interne revizije*, potom *Direkcije za finansijsku stabilnost i nadgledanje platnih sistema*, a od 2013. godine, novoosnovane *Direkcije za upravljanje operativnim rizikom, bezbjednošću informacija i kontinuitetom poslovanja*, koja je preuzela funkciju “druge linije odbrane”.

<sup>262</sup> Centralna banka Crne Gore zbog unilateralne eurizacije nema devizni rizik, jer su svi plasmani u eurima.

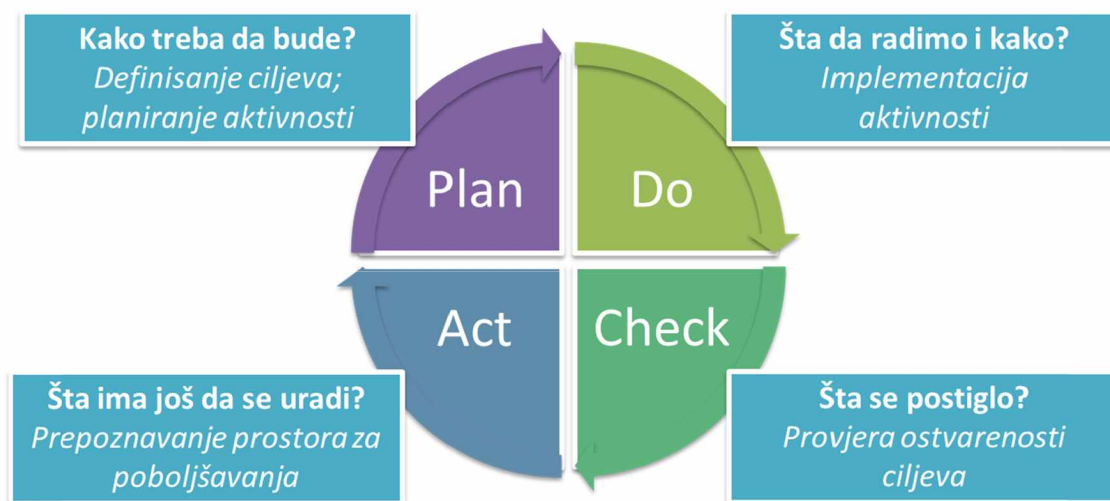


Slika 34. Kategorizacija rizika u Centralnoj banci Crne Gore

Upravljanje operativnim rizicima u Centralnoj banci Crne Gore se sprovodi kroz sljedeće faze – *Identifikacija rizika*, *Procjena rizika*, *Odgovor na rizik*, *Aktivnosti kontrole rizika*, *Informacije i komunikacija*, *Praćenje rizika* i *Izvjestavanje*. Identifikacija rizika je jedan od najvažnijih koraka u sistemu upravljanja rizikom. Svaka organizaciona jedinica identifikuje potencijalne rizike iz svoje nadležnosti, koji bi mogli da utiču na postizanje postavljenih ciljeva. Za identifikaciju i analizu rizika uzimaju se u obzir utvrđeni ciljevi (strateški, godišnji i operativni), zakonitost poslovanja, ekonomičnost, efektivnost i efikasnost, pouzdano i blagovremeno izvještavanje, zaštita resursa u slučaju zloupotrebe, unutrašnje i spoljne informacije, nastanak rizika i njihov uticaj, kao i druge informacije koje ukazuju na unutrašnji ili spoljašnji rizik.

Da bi se efektivno identifikovala potencijalna izloženost uticajnim rizicima, svaka organizaciona jedinica u Centralnoj banci Crne Gore mora da analizira i prati realizaciju relevantnih poslovnih procesa. Posebna pažnja se posvećuje ključnim indikatorima rizika, koji se koriste za praćenje i izvještavanje o rizicima i definišu kao mjera koja pokazuje kada rizik prelazi određeni, unaprijed definisani nivo. Praćenje realizacije

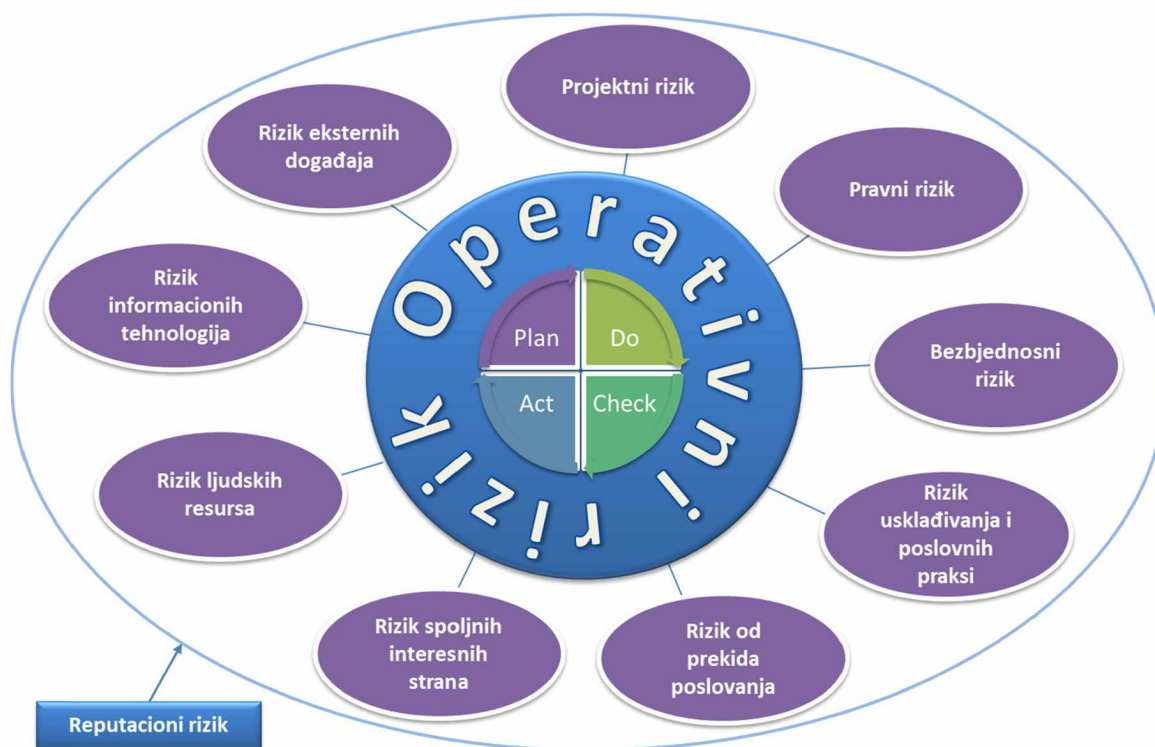
uspostavljenim sistemom mjerenja, takođe može da posluži kao izvor za identifikaciju ključnih indikatora rizika. Kao što je prikazano na Slici 35, za uspješno upravljanje operativnim rizicima neophodno je povezati sve elemente od značaja za njegovo funkcionisanje, kroz institut stalnih poboljšavanja, razvijen kao PDCA ciklus, odnosno PDCA metodologiju.



Slika 35. PDCA ciklus stalnih poboljšavanja procesa  
(Izvor: Radoica Luburić, *Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 4(3), p. 114.)

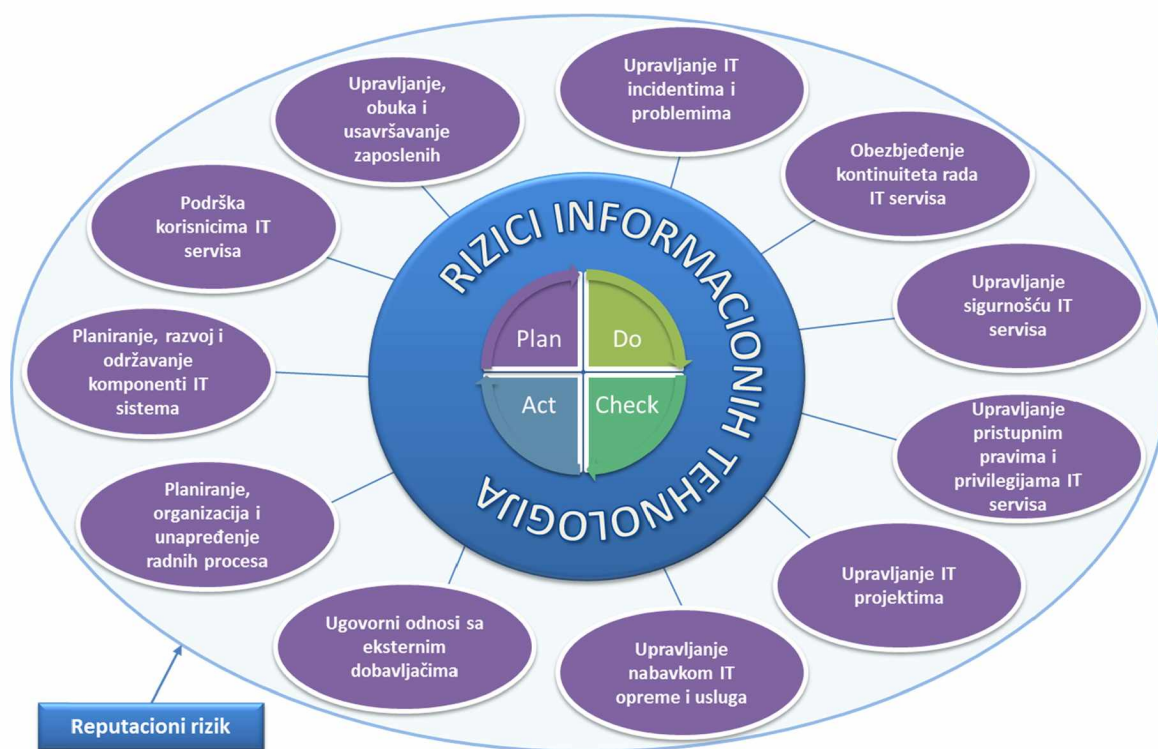
U centralnim bankama, PDCA metodologija stalnih poboljšavanja treba da odgovori na četiri ključna pitanja: *Kako treba da bude*, *Šta da radimo i kako*, *Šta se postiglo* i *Šta ima još da se uradi*? U prvom segmentu PDCA ciklusa – *Planirajte*, definišu se ciljevi i dugoročno i kratkoročno planiraju aktivnosti za njihovu realizaciju. U drugom segmentu – *Uradite*, realizuju se postavljeni planovi, a u trećem – *Provjerite*, provjeravaju se ostvarenosti postavljenih ciljeva. U četvrtom segmentu PDCA ciklusa – *Djelujte*, prepoznaju se prostori i mogućnosti za dalja poboljšavanja. Ta poboljšavanja se odnose kako na opštu strukturu operativnih rizika, tako i na svaki pojedinačni njen segment, kao i na elemente tih segmenata. Poboljšavanja se odnose na poboljšavanja procesa, koji su identifikovani kao aktivni ili potencijalni uzročnici rizika, kao i na efikasnost upravljanja operativnim rizicima.





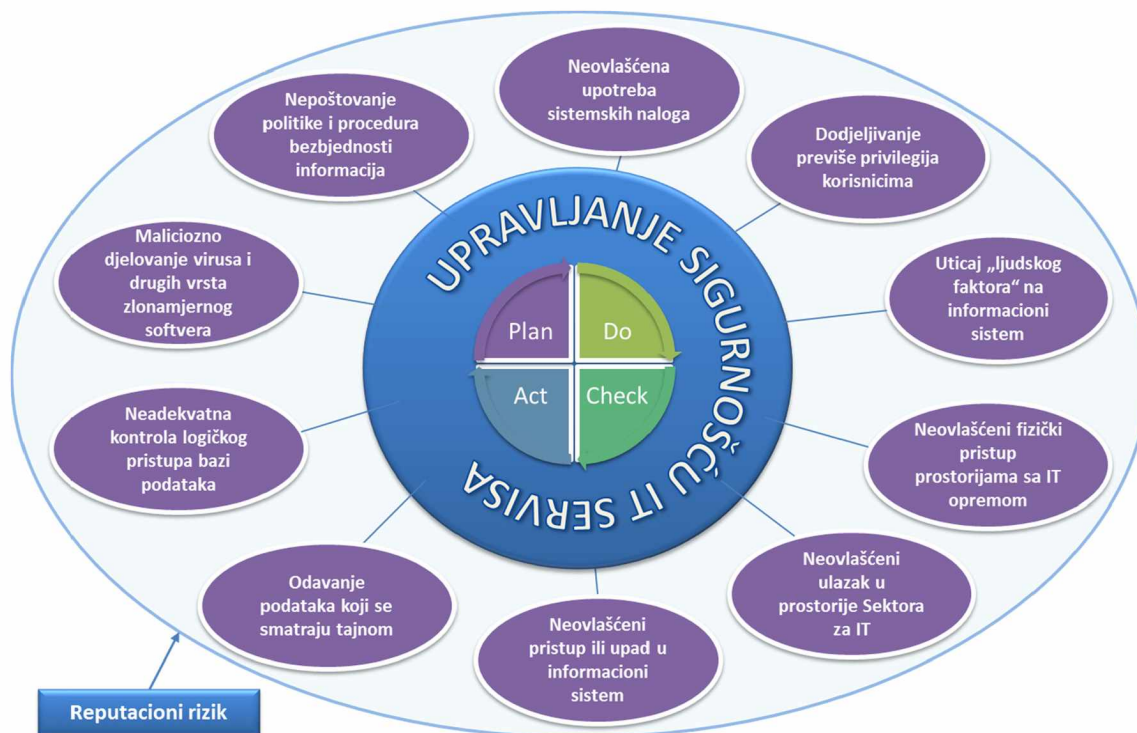
Slika 36. PDCA ciklus u funkciji minimiziranja operativnih rizika  
Centralne banke Crne Gore

PDCA ciklusi su pogodna metodologija za poboljšavanje procesa u svim oblastima: u proizvodnji, u uslugama, u administraciji, kao i za procese koji se odnose na sistem upravljanja operativnim rizikom. Upravljanje operativnim rizikom putem ove metodologije je pogodno i za finansijske institucije, kao i za centralne banke, jer je to, u suštini, sistematičan i jednostavan pristup smanjenju rizika. Svaka komponenta upravljanja operativnim rizikom može se posmatrati u duhu PDCA ciklusa, u smislu poboljšavanja procesa prepoznavanja rizika. Ovom metodologijom se ustvari omogućava da se rizik preduprijedi i svede na prihvatljivu mjeru. Po istom postupku, takođe se može analizirati i poboljšavati i svaki elemenat komponente, kao i minimizirati rizik koji iz njega proističe. PDCA ciklus u funkciji minimiziranja IT rizika, prikazan je na Slici 37.



Slika 37. PDCA ciklus u funkciji minimiziranja operativnih rizika u Sektoru za IT Centralne banke Crne Gore

PDCA ciklus u funkciji minimiziranja operativnih rizika u Sektoru za IT Centralne banke Crne Gore je primjer primjene ove metodologije na srednjem nivou, po cijeloj strukturi IT operativnih rizika. U ovom slučaju metodologija je primijenjena na jedanaest grupa rizika IT sistema. Pri tome se svakim pojedinačnim rizikom unutar grupe upravlja tako što se on prepoznaje, procjenjuje, djeluje i nadzire, pri čemu se stalno traži prostor za dalja poboljšavanja i moguća minimiziranja. Svaki od ovih identifikovanih grupa rizika, kao i svaki pojedinačni rizik unutar grupe, može se na isti način tretirati u skladu sa PDCA metodologijom, što značajno doprinosi efikasnijem upravljanju operativnim rizicima u IT sistemu Centralne banke Crne Gore. Ova univerzalna metodologija stalnih poboljšavanja može se primijeniti i na druge rizike, kako na makro i srednjem, tako i na mikro nivou, a što je i prikazano na Slici 38.



Slika 38. PDCA ciklus u funkciji minimiziranja operativnog rizika „upravljanje sigurnošću IT servisa“ u Centralnoj banci Crne Gore

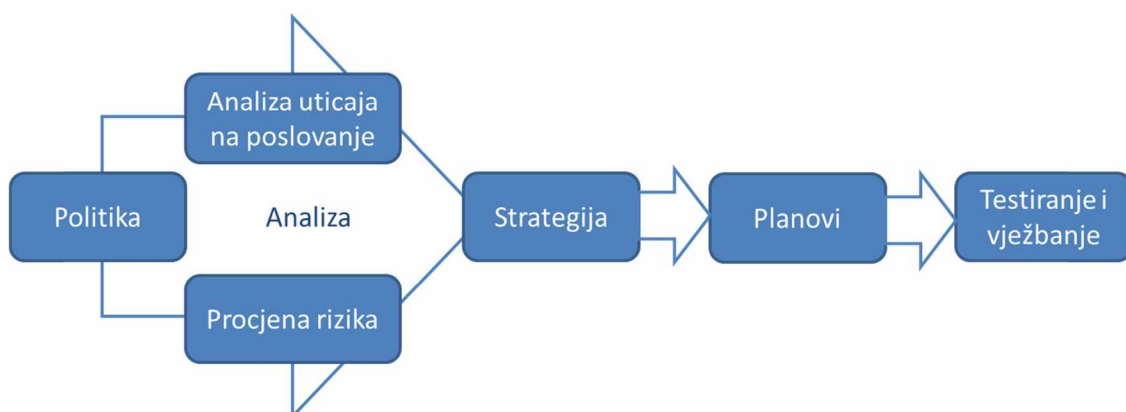
U Centralnoj banci Crne Gore, PDCA metodologija se koristi i u upravljanju kontinuitetom poslovanja, kao veoma važnom segmentu ukupnog upravljanja operativnim rizikom. PDCA metodologijom poboljšavaju se upravljački procesi, čime se gradi otpornost organizacije i njena sposobnost da na prekide u poslovanju odgovori na efikasan način. Sistem za upravljanje kontinuitetom poslovanja obuhvata ključne poslovne procese, zajedno sa procesima podrške, servisima i resursima neophodnim za obezbjeđenje odvijanja tih procesa.

Životni ciklus upravljanja kontinuitetom poslovanja u Centralnoj banci Crne Gore odvija se u skladu sa PDCA ciklusom. Faza „*Planirajte*“ obuhvata uspostavljanje politike kontinuiteta poslovanja, ciljeva, kontrola, procesa i procedura relevantnih za poboljšavanje kontinuiteta poslovanja, kako bi se postigli rezultati koji su u skladu sa ukupnom politikom i ciljevima organizacije. Faza „*Uradite*“ se odnosi na implementaciju i primjenu politike kontinuiteta poslovanja, kontrola, procesa i procedura. Faza „*Provjerite*“ obuhvata nadgledanje i praćenje performansi u odnosu na politiku i ciljeve kontinuiteta poslovanja, izvještavanje menadžmenta u cilju praćenja,



određivanja i odobravanja aktivnosti za ispravljanje i poboljšavanje. Tokom faze „Djelujte“ vrši se održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kontinuitetom poslovanja preduzimanjem korektivnih akcija, na bazi rezultata pregleda od strane menadžmenta i preispitivanja opsega sistema, politike i ciljeva kontinuiteta poslovanja.

Faze životnog ciklusa upravljanja kontinuitetom poslovanja su: (1) razumijevanje poslovanja i definisanje ključnih funkcija organizacije, (2) identifikovanje rizika koji utiču na kontinuitet poslovanja i ustanovljavanje načina na koji će se njima upravljati, (3) definisanje odgovora na rizik, (4) podizanje svjesnosti zaposlenih u vezi sa kontinuitetom poslovanja i inkorporiranje politike, procedura i planova kontinuiteta u poslovne procese organizacije, (5) redovno održavanje, revizija i unapređenje elemenata sistema za upravljanje kontinuitetom poslovanja.



Slika 39. Faze implementacije sistema upravljanja kontinuitetom poslovanja u Centralnoj banci Crne Gore

(Izvor: *Politika kontinuiteta poslovanja Centralne banke Crne Gore*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2014.)

Kao što je prikazano na Slici 39, upravljanje kontinuitetom poslovanja u Centralnoj banci Crne Gore se realizuje kroz sljedeće ključne elemente sistema: politiku kontinuiteta poslovanja, procjenu rizika i analizu uticaja na poslovanje (*Business Impact Analysis*), strategiju kontinuiteta, kao i planove kontinuiteta, koje je potrebno redovno testirati.<sup>263</sup>

<sup>263</sup> *Politika kontinuiteta poslovanja Centralne banke Crne Gore*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2014.

*Analiza uticaja na poslovanje* predstavlja dinamičan proces kroz koji se identifikuju kritične operacije i servisi, unutrašnje i spoljašnje zavisnosti i utvrđuje potreban nivo otpornosti organizacije na nepredviđene situacije. Analiza uticaja na poslovanje zahtijeva učešće svih organizacionih cjelina i analizu svih poslovnih procesa Centralne banke Crne Gore. Pri sprovođenju analize akcenat se stavlja na uticaj, a ne na uzrok prekida poslovnih procesa kroz “rezultatom vođen pristup” (*result-driven approach*), gdje se istovremeno u obzir uzima i specifična priroda rizika kojima je organizacija izložena.

Na osnovu rezultata analize rizika i predloženih postupaka za obradu pojedinačnih scenarija, definisana je *Strategija kontinuiteta poslovanja* koja, između ostalog, postavlja konkretne zahtjeve za oporavak poslovnih funkcija i procesa i određuje prioritete aktivnosti, definiše zahtjeve za nivo operativnosti kojem teži u slučaju prekida poslovanja. U Centralnoj banci Crne Gore potrebno je definisati i okvir za potpuno normalizovanje poslovnih aktivnosti nakon prekida poslovanja.

Takođe je potrebno uskladiti upravljanje poslovnim kontinuitetom sa upravljanjem operativnim rizicima. U proces upravljanja kontinuitetom poslovanja treba uključiti analizu rizika koji se generišu iz procesa upravljanja operativnim rizikom. Periodično treba analizirati identifikovane rizike iz procesa upravljanja operativnim rizikom u cilju prilagođavanja procesa upravljanja kontinuitetom poslovanja.

Kao rezultat navedenih aktivnosti u Centralnoj banci Crne Gore, treba da proizađu operativni *Planovi kontinuiteta poslovanja*. Ovi planovi treba da sadrže postupke i detaljna uputstva sa kojima se u praksi implementira *Strategija kontinuiteta poslovanja*. Planovi kontinuiteta poslovanja moraju biti stalno preispitivani, redovno testirani, kao i predmet stalnog obučavanja i vježbanja. Na ovaj način bi se obezbijedila njihova ažurnost i djelotvorna primjena u nepredviđenim situacijama.

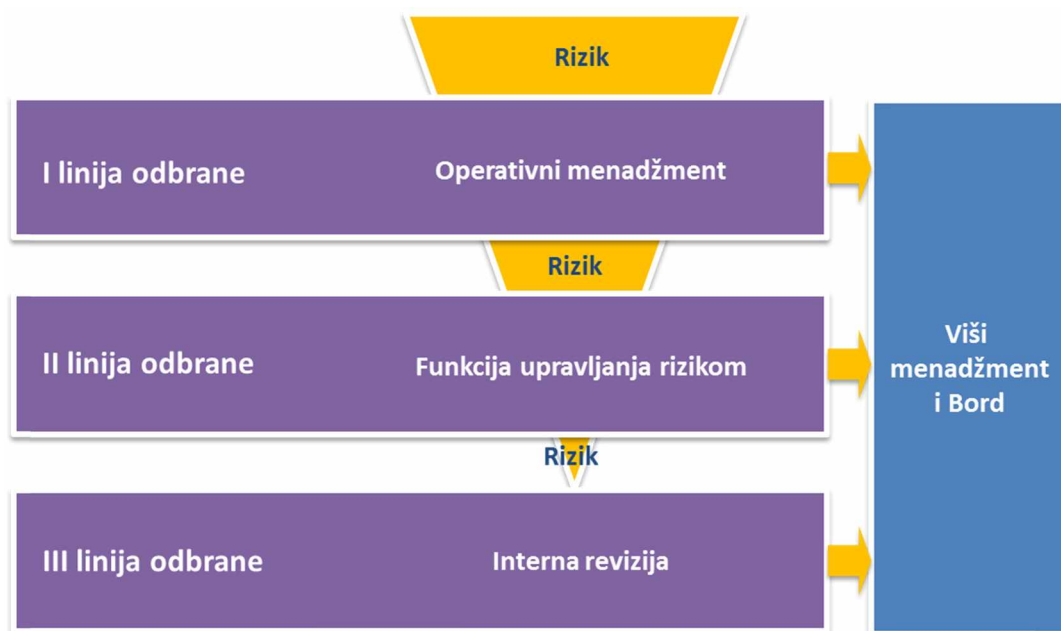
## 2. Ojačavanje „tri linije odbrane“ u funkciji minimiziranja operativnih rizika

### 2.1. Osnovne karakteristike modela „tri linije odbrane“

Razvoj tehnologije, širenje tržišta i ubrzane promjene, kao i sve strožije regulacije na regionalnom i internacionalnom nivou su razlozi da se pojave raznovrsni, kompleksni i rastući rizici sa kojima se suočavaju savremene organizacije. Zato se i stalno postavljaju pitanja, kako na najbolji način prepoznati, pažljivo ocijeniti i efikasno upravljati rizicima. U traženju odgovora na ova pitanja sve više organizacija iz svih oblasti rada, a posebno one iz domena finansija i bankarstva, pokazuju veliko interesovanje za model upravljanja operativnim rizikom nazvanim „tri linije odbrane“. Ovaj model polazi od pretpostavke da svaka funkcija u organizaciji ima jasno definisanu ulogu u upravljanju rizicima, kako bi se smanjila vjerovatnoća da rizik prođe neprimijećeno i tako nanese neočekivane negativne posljedice.

Model „tri linije odbrane“ jasno ukazuje na uloge različitih funkcija, njihovu nadležnost i odgovornost, kao i na koordinaciju koja treba da posebno pokaže kako one mogu sarađivati u cilju efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja rizicima. Poseban kvalitet ovom modelu daje činjenica da se njegova osnovna struktura može primijeniti u bilo kojoj organizaciji, bez obzira na veličinu i djelatnost, pa u tom smislu i u finansijskim institucijama. Model „tri linije odbrane“ za efektivno upravljanje rizikom u bankarskom sektoru je strukturiran na način koji jasno ukazuje na tri stuba, odnosno, tri linije:

- Prva linija odbrane – Operativni menadžment
- Druga linija odbrane – Funkcija upravljanja rizicima
- Treća linija odbrane – Interna revizija.



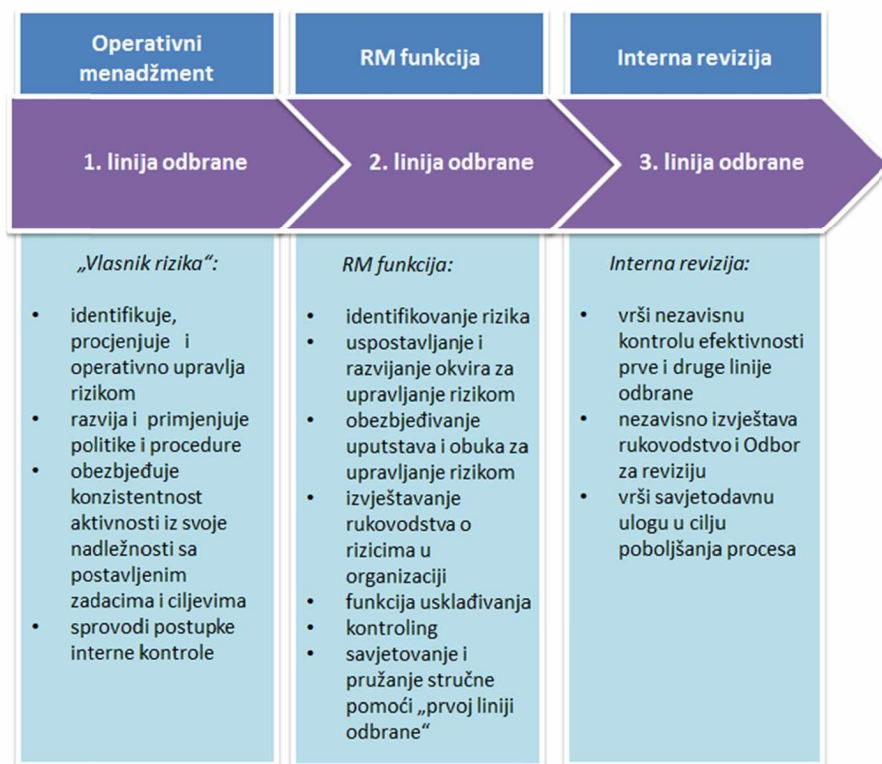
Slika 40. Struktura modela „tri linije odbrane“  
(Modifikovano prema: Els Hostyn, *Internal Audit and other assurance providers*,  
KPMG Advisory, Belgium 2009.)

Ovaj model ostvaruje efikasne rezultate ako sva tri elementa strukture funkcionišu kao uređene linije odbrane. „Prva linija odbrane“ je operativno upravljanje rizicima, druga linija, razvojem upravljačkog okvira, podržava prvu liniju, a treća linija, aktivnostima interne revizije, podržava dobro funkcionisanje i prve i druge linije odbrane. Značaj ovog modela za upravljanje operativnim rizikom u bankarskom sektoru posebno je istaknut u već analiziranim *bazelskim principima za dobro upravljanje operativnim rizikom*, u kojima se navodi da se dobra praksa upravljanja operativnim rizikom upravo zasniva na modelu „tri linije odbrane“.

Ovim modelom, „prva linija odbrane“ je definisana kao funkcija operativnog menadžmenta koja prepoznaje i upravlja rizicima u procesima, proizvodima i uslugama za koje je operativno odgovorna u organizaciji. Ova linija odbrane prepoznaje operativni menadžment rizikom kao „vlasnika rizika“. Operativni menadžment ima nadležnost da implementira i održava sistemske mjere efikasnog upravljanja rizikom koje se traže od druge i treće linije odbrane. Proces interne kontrole, posebno značajan za efikasan rad „prve linije odbrane“, ima ulogu da ukaže na usklađenost, odnosno neusklađenost zahtijevanog i ostvarenog. Za uspostavljanje efikasne interne kontrole odgovoran je operativni menadžment.

U modelu „tri linije odbrane“, naglašenu ulogu ima „druga linija odbrane“, koja za efikasno upravljanje rizikom „prve linije odbrane“ obezbjeđuje osnovne formalne okvire i instrumente upravljanja, metode i postupke upravljanja, kao i sisteme obuke i osposobljavanja za podizanje kulture rizika i za razumijevanje rizika u organizaciji. Ovoj centralizovanoj upravljačkoj funkciji pripadaju: sistemi kontrole, metode upravljanja, upravljanje kvalitetom, usklađenost djelovanja pojedinih funkcija prve linije, informaciona povezanost i drugo.

„Treća linija odbrane – Interna revizija“, ima ulogu da potpuno nezavisno, objektivno i nepristrasno, na kompetentan način pruži osvjedochenje o efektivnosti sistema upravljanja rizicima koje sprovode prva i druga linija odbrane, kao i da o tome informiše najviše rukovodstvo organizacije. Za uspjehnost funkcionisanja treće linije odbrane veoma je važno da se sprovede sveobuhvatna obuka zaposlenih iz domena upravljanja operativnim rizikom, sa posebnim akcentom na značaj i ulogu Interne revizije i njene metode i tehnike rada.

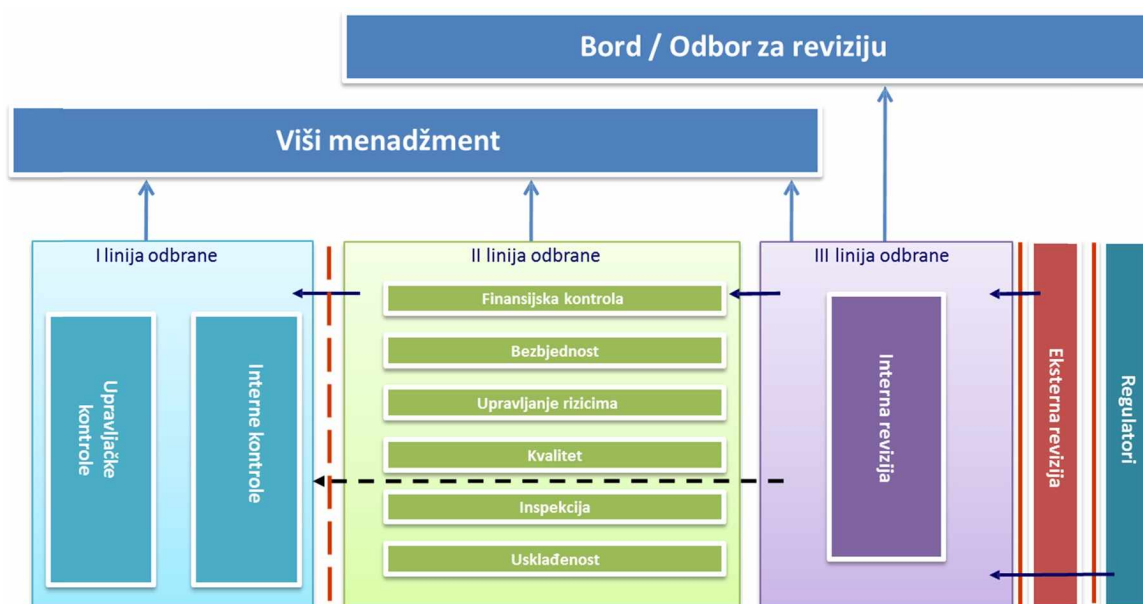


Slika 41. Osnovni sadržaji „tri linije odbrane“

(Izvor: Radoica Luburic, Milan Perovic, Rajko Sekulovic, *Quality Management in Terms of Strengthening the “Three Lines of Defence” in Risk Management – Process Approach*, International Journal for Quality Research 9(2), June 2015, p. 244.)



Model „tri linije odbrane“ se primjenjuje u mnogim centralnim i komercijalnim bankama sa značajnim uspjehom, iako operativno nije dostignuta puna usaglašenost sa svim „principima za dobro upravljanje operativnim rizikom“. Kao što smo već rekli, ispitivanja su ukazala da usklađenost bankarskog poslovanja sa navedenim principima i sa modelom „tri linije odbrane“ nije na zadovoljavajućem nivou, te da proces njihove implementacije treba intenzivnije sprovoditi. Uspjeh implementacije „principa za dobro upravljanje operativnim rizikom“ i modela „tri linije odbrane“ presudno zavisi od najvišeg rukovodstva i njegovog angažovanja. Ovdje treba naglasiti da se i u principima i u modelu potencira da je visok nivo kulture rizika i intenzivna komunikacija između „tri linije odbrane“, važna karakteristika dobrog upravljanja operativnim rizikom u bankarskom sektoru. Sadržaj ukupnog sistema koji obuhvata model „tri linije odbrane“ i funkcionalna veza sa ostalim relevantnim sistemima organizacije data je na Slici 42.



Slika 42. Funkcionalni model „tri linije odbrane“

(Modifikovano prema: IIA Position Paper: *The three lines of defense in effective risk management and control*, The Institute of Internal Auditors Global, Florida, USA, January 2013, p. 4.)

Model „tri linije odbrane“ posebno ukazuje na potrebu identifikovanja svake od ovih linija, njihovog sadržaja, zatim na procese i aktivnosti u kojima se prepoznaju rizici, kao i na važnost stalnog poboljšavanja modela. U ovom radu se istražuje mogućnost poboljšavanja ovog modela u cilju efikasnijeg upravljanja operativnim

rizikom Centralne banke Crne Gore, korišćenjem sinergijskih efekata principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom. U analizu su, takođe, uključeni i *Bazelski principi za dobro upravljanje operativnim rizikom*, kao i razvojni trendovi pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom.

## 2.2. Ojačavanje „prve linije odbrane“

Pojam „ojačavanje“ suštinski se može tumačiti kao trajni proces stalnog poboljšavanja. Polazeći od ove premise, istraživanje na temu ovog rada orjentisano je na identifikovanje ključnih elemenata povezanosti i moguće sinergije više pristupa koji ojačavaju, odnosno, poboljšavaju procese upravljanja rizikom. Procesni pristup kao princip menadžmenta kvalitetom, dopunjen principom menadžmenta rizikom *Upravljanje rizikom je integralni dio svih organizacionih procesa*, kao i pristupom upravljanja ukupnim kvalitetom *Inženjering procesa*, bazni su elementi ojačavanja modela „prve linije odbrane“.<sup>264</sup> Pored ovih sistema, potrebno je analizirati i mogućnosti koje pružaju i drugi sistemi menadžmenta u procesima ojačavanja ovog modela, a posebno već pominjani međunarodni standard, ISO/IEC 27001:2013, Informaciona tehnologija – Sigurnosne tehnike – Sistemi za upravljanje informacijama sigurnosti – Zahtjevi.<sup>265</sup> Principi i pristupi više menadžment sistema, primijenjeni zajedno, u ovom kontekstu se razmatraju kao *procesni pristup*, koji je njihova sinergijska rezultanta.

Za ojačavanje „prve linije odbrane“, primjenom *procesnog pristupa* u organizaciji, pa u tom smislu i centralnoj banci, potrebno je:

- Prepoznavanje i razumijevanje procesa i međusobno povezanih procesa – mreža procesa, što znači, svih procesa kojima organizacija izvršava i ispunjava zahtjeve relevantnih zainteresovanih strana.

---

<sup>264</sup> O upravljanju kvalitetom u funkciji ojačavanja „tri linije odbrane“, opširnije vidjeti: Radoica Luburic, Milan Perovic, Rajko Sekulovic, *Quality Management in Terms of Strengthening the “Three Lines of Defence” in Risk Management – Process Approach*, International Journal for Quality Research 9(2), June 2015, p. 243-250.

<sup>265</sup> ISO/IEC 27001:2013, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*.

- Uspostaviti institut „vlasnika procesa“ sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima, koji održava, upravlja i poboljšava proces. U zavisnosti od prirode procesa i kulture organizacije, „vlasnik procesa“ može da bude osoba ili tim.<sup>266</sup> Odgovornosti za procese definisani su i standardom menadžmenta rizikom gdje se posebno potencira postojanje odgovornosti, autoriteta i odgovarajuće kompetentnosti u upravljanju rizikom, što se može obezbijediti identifikovanjem vlasnika rizika koji snose odgovornost i ovlašćenje za upravljanje rizikom.<sup>267</sup> Za ojačavanje „prve linije odbrane“ suštinski je važno da su uloge „vlasnika procesa“ i „vlasnika rizika“ spojene u jednoj osobi ili u jednom timu, koji upravlja procesom i rizikom. To se odnosi i na „vlasnika mreže procesa“ i na „vlasnika rizika“ koji upravlja rizicima u mreži procesa.
- Definisanjem procesa, mreže procesa, kao i „vlasnika procesa“ i „vlasnika rizika“, ukazuje se na potrebu da se u svakoj organizaciji, pa i u centralnoj banci, razvije svijest o značaju kompetentnosti osobe ili osoba koje se pripremaju da preuzmu dužnost ovih vlasništva. Takođe je značajno da se razvije i raširi svijest o važnosti učenja, osposobljavanja i informisanja za sticanje kompetentnosti i za podizanje nivoa organizacione kulture u čijim okvirima je, kao što smo već rekli, kultura kvaliteta i kultura rizika. Kad se govori o zaposlenima i njihovim potencijalima, više principa i pristupa mogu sinergijski značajno doprinijeti ojačavanju modela „tri linije odbrane“. U lepezi principa menadžmenta kvalitetom, to je *angažovanje zaposlenih* i *liderstvo*, u lepezi principa upravljanja rizikom, *upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor*, a u lepezi pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom, *organizacija koja uči*.
- Poboljšavanje je posebno značajno područje ojačavanja modela „tri linije odbrane“ koje se može ostvariti sinergijskim djelovanjem principa menadžmenta kvalitetom – *poboljšavanje*, principa menadžmenta rizikom – *upravljanje rizikom olakšava stalni napredak organizacije*, kao i pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom – *naučno prepoznavanje* i *inženjering procesa*. Važnost ovog veoma značajnog faktora ojačavanja najbolje tumači preporuka

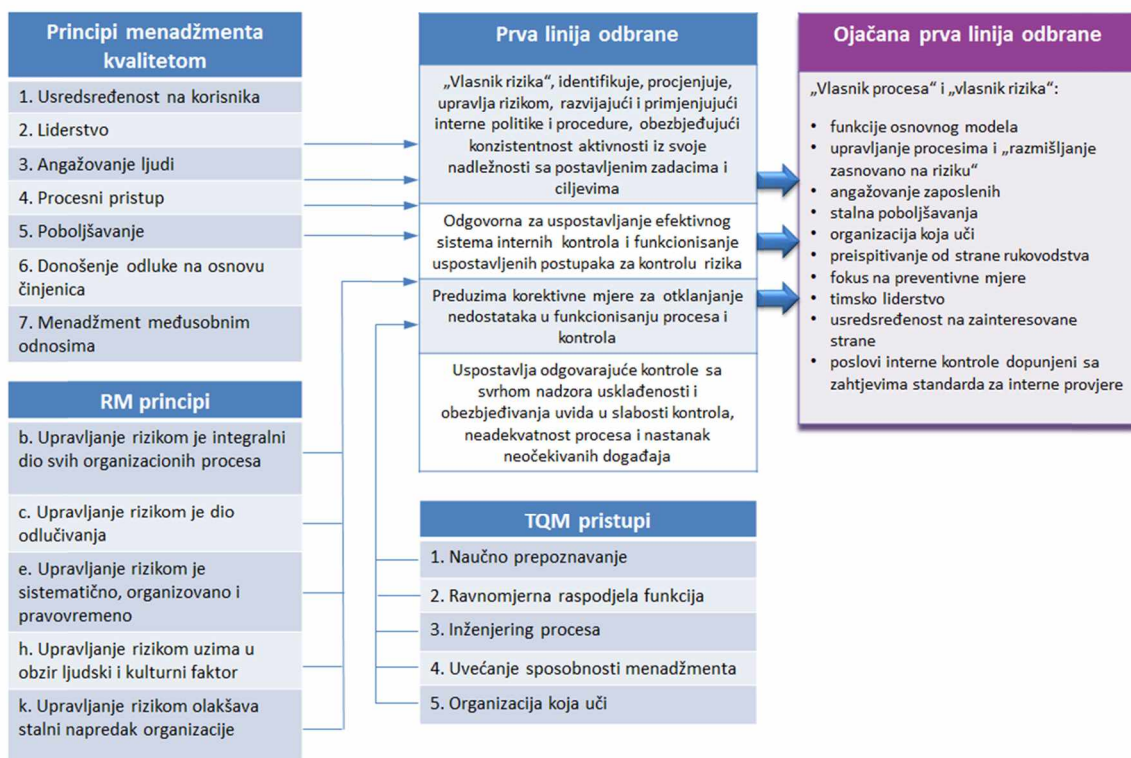
---

<sup>266</sup> ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, p. 12.

<sup>267</sup> ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines*, p. 11.

međunarodnog standarda kvaliteta ISO 9004:2009, koja glasi da „organizacija treba da obezbijedi da se stalno poboljšavanje ustanovi kao dio organizacione kulture“, gdje se poboljšavaju i procesi, i proizvodi i usluge, u svim sferama rada. Ovdje treba ukazati da poboljšavanja potencijalno mogu biti izvor rizika, dok djelotvorno upravljanje rizikom, uvijek vodi poboljšavanju.

- Interna kontrola, koja je predviđena modelom, može se ojačati ispunjenjem zahtjeva iz standarda kvaliteta, koji se odnose na internu provjeru. Tu se posebno misli na one zahtjeve koji traže obaveznost provjere, planiranje provjera, definisanost kriterijuma obuke provjerivača i drugo.



Slika 43. Autorov prikaz ojačavanja „prve linije odbrane“

Ako se analiziraju navedeni faktori ojačavanja kao što su procesni pristup i definisani „vlasnici procesa“ i „vlasnici rizika“, angažovanje zaposlenih, obuka i osposobljavanje, organizacija koja uči, kao i poboljšavanje, može se uočiti da je njihov artikulacioni faktor *proces* u kome se prepoznaju sadržaji i veze, razumiju zahtjevi i potrebe, identifikuju rizici i rađaju nova poboljšavanja.

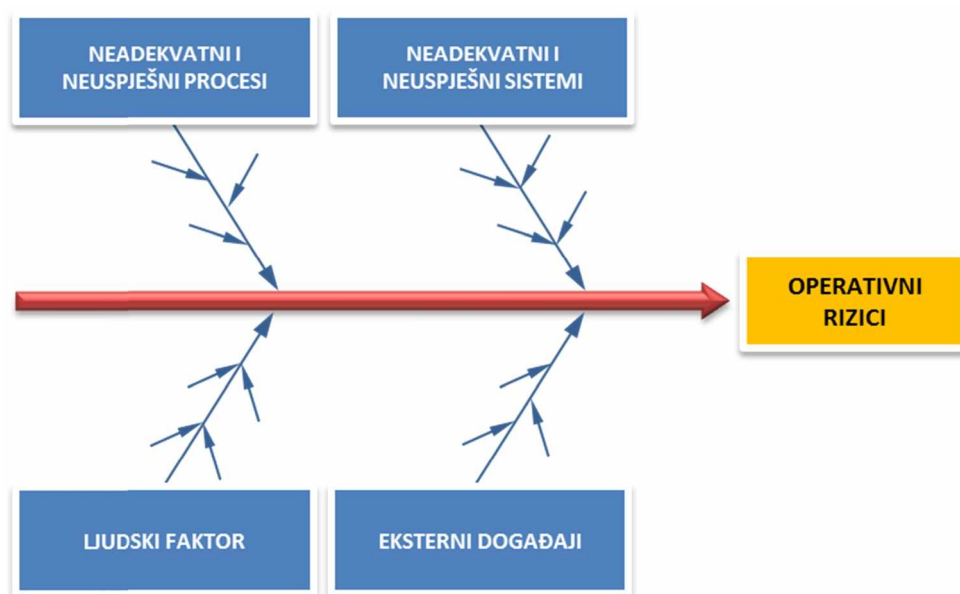
Ovi faktori ojačavanja odnose se na sve nivoe organizacije, kao i na sve sektore njenog rada. Po ovom konceptu, može se ojačati „prva linija odbrane“ upravljanja operativnim rizikom i u centralnim bankama, gdje najviše rukovodstvo, kao i rukovodstva na srednjem i operativnom nivou, postaju vlasnici procesa i mreže procesa. Kao „vlasnici procesa“ oni su u isto vrijeme i „vlasnici rizika“. Primjenom *procesnog pristupa*, odnosno prepoznavanjem i razumijevanjem procesa i mreže procesa, smanjuje se značaj hijerarhijske strukture upravljanja, što je u centralnim bankama posebno izraženo, a značajno se unapređuje komunikacija i odgovornost, a samim tim i efikasnost upravljanja rizicima. Na ovaj način se preko „prve linije odbrane“, indirektno, djeluje na ojačavanje sveukupnog modela „tri linije odbrane“.

Napuštanjem logike „krutih i visokih“ hijerarhijskih struktura i prelaženjem na „mekše i fleksibilnije“ strukture, ni u čemu se ne umanjuje nadležnost i odgovornost bilo kojeg učesnika u procesu. Naprotiv. Primjenom *procesnog pristupa* i već navedenih principa, a posebno obavezom uspostavljanja politike menadžmenta rizikom, identifikovanjem „vlasnika rizika“ i „vlasnika procesa“, nadležnost i odgovornost se posebno potenciraju. Nadležnost i odgovornost se određuju identifikovanjem osoba ili timova odgovornih za razvoj, implementaciju i održavanje okvira menadžmenta rizikom, kao i obavezom komuniciranja politike, ciljeva i planova. U ovako uređenim procesima, odgovornost se suštinski povećava stavom da se ona ne može prenositi na drugoga, što značajno utiče na povećanje broja onih koji su odgovorni za pojedine procese.

Ovako koncipiran *procesni pristup*, koji ojačava „prvu liniju odbrane“, značajno utiče na racionalizaciju strukture upravljanja centralnom bankom, što je dobar organizacijski okvir za druge procese racionalizacije. Elementi *procesnog pristupa* kao što su sistemske karakteristike, spojene dvije uloge („vlasnik procesa“ i „vlasnik rizika“), liderstvo, naučno prepoznavanje, kao i angažovanje zaposlenih, stalno učenje i osposobljavanje, značajno utiču na kvalitet upravljanja, pa i na minimiziranje rizika. Taj suštinski uticaj navedenih elemenata može se posebno iskazati uključivanjem u procese minimiziranja operativnih rizika koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih procesa i sistema, ljudskog faktora, kao i posljedica eksternih događaja.

Operativni rizik se u ovom istraživanju analizira kao kompleksna mreža rizika koji nastaju kao posljedica mreže procesa – uzročnika stanja sistema, odnosno posljedice.

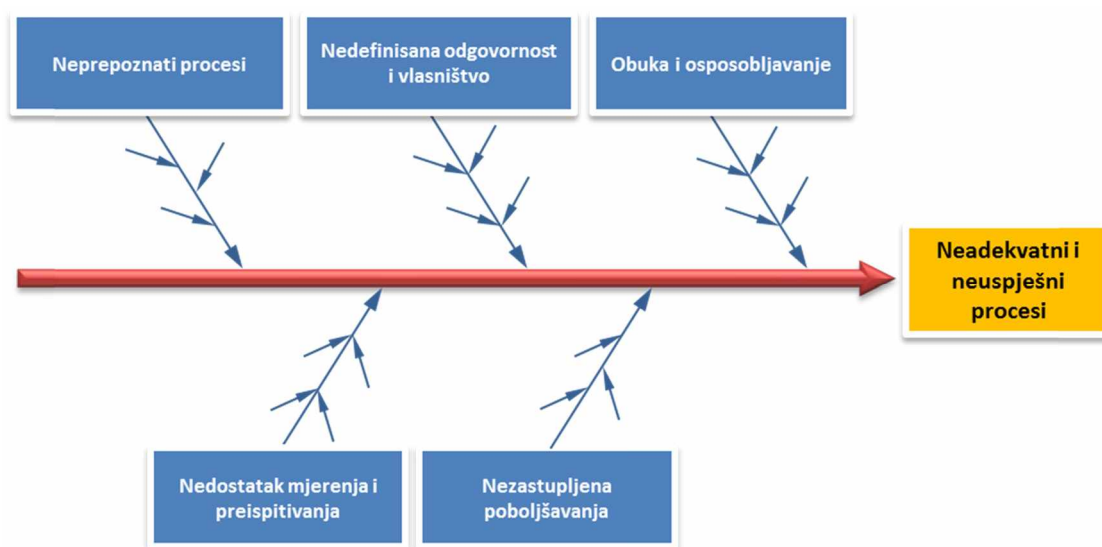
Ovo stanje mreže operativnih rizika, kao i mreže uzročnika, mogu se analizirati na više načina i pomoću više metoda, objašnjenih u prethodnom poglavlju, kao i u međunarodnim standardima kvaliteta i međunarodnim standardima rizika. S obzirom da je ovo istraživanje oslonjeno na *procesni pristup*, a imajući u vidu prirodu rizika koji se analiziraju u Centralnoj banci Crne Gore, izabrana je metoda *Išikava dijagram*. Za ovo istraživanje, *Išikava dijagram* je veoma pogodna metoda, jer može da analizira i rješava konkretne probleme rizika, koji su prepoznati kroz definisanje politike, ciljeva i strateških pravaca (analiza Centralne banke Crne Gore na primjeru ekonomije Crne Gore – *SWOT analiza*), kao i kod konkretnih zadataka unapređenja utvrđenih poređenjem sa boljima (izabrane centralne banke – *Benčmarking*). U ovom slijedu analize konkretnih problema rizika, *Išikava dijagram*, već od početnog koraka identifikacije, kao pomoć koristi i *Brejnstorming* i *ABC analizu*. Kroz sve analize procesa i nalaženja rješenja koristi se *PDCA metodologija*. Osnovna struktura ove metode, koja postavlja procese – uzročnike, u relaciji sa posljedicom – operativnim rizikom, data je na Slici 44.



Slika 44. Struktura operativnog rizika predstavljena Išikava dijagramom

Formulacija, minimiziranje operativnih rizika koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih procesa, jasno upućuje na uzroke – neadekvatne i neuspješne procese, kao i na posljedice – operativne rizike, što ukazuje i na pristupe za

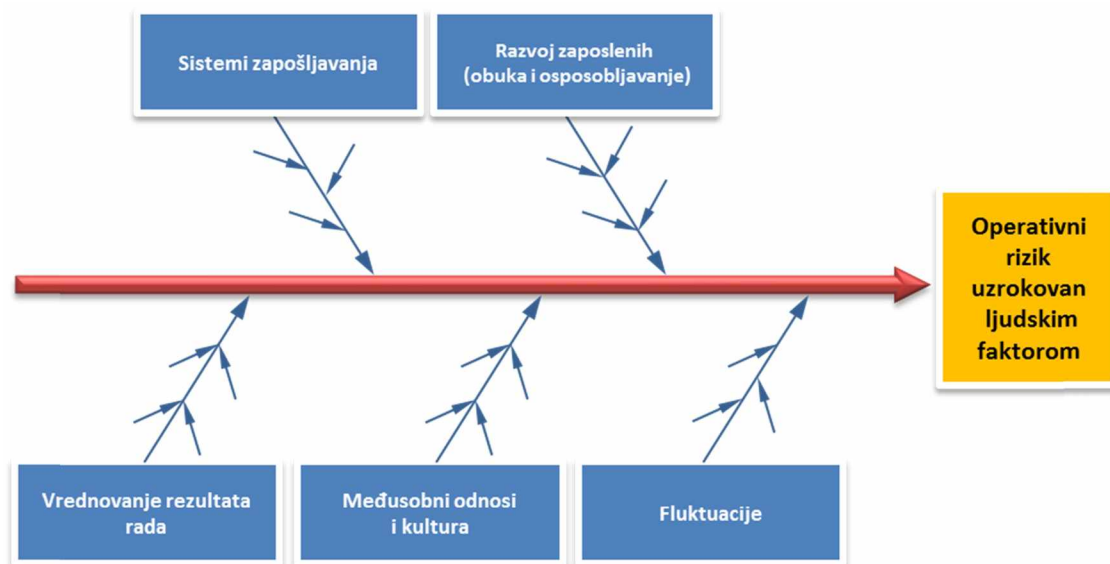
rješavanje postavljenog cilja. Ako su neadekvatni i neuspješni procesi uzroci, ključno je pitanje, šta je uzrok te neadekvatnosti i neuspješnosti, kako ih pretvoriti u adekvatne i uspješne, na koji način i kojim metodama i postupcima. U prethodnim poglavljima ovog rada, analizirani su principi i pristupi, kao i metode i tehnike primjerene za ovo istraživanje. Za minimiziranje operativnih rizika u Centralnoj banci Crne Gore, upotrijebljena je primjerena metoda, *Išikava dijagram*, koja pomaže da se identifikuju uzroci za neadekvatnost i neuspješnost procesa.



Slika 45. Išikava dijagram u funkciji minimiziranja operativnih rizika koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih procesa

Primjenom procesnog pristupa, a naročito primjenom instituta „vlasnik procesa“ i „vlasnik rizika“, kao povezanih uloga, sa „razmišljanjem zasnovanom na riziku“ i pristupom da je organizacija uređeni skup procesa, mogu se minimizirati operativni rizici. Ovoj tvrdnji ide u prilog i struktura upravljanja procesima, koja na svim nivoima, kod aktivnosti, kod procesa i kod mreže procesa, sadrži *odgovornost – liderstvo, planiranje, realizaciju, kao i mjerenje, analizu i poboljšavanje*. Kada svi procesi u organizaciji primijene ovu strukturu upravljanja i, posebno, kada imaju jasno prepoznatog „vlasnika procesa“ i „vlasnika rizika“ sa dvije povezane uloge u jednom licu ili timu, onda su stvoreni uslovi da se smanji broj ili da potpuno budu eliminisani neadekvatni i neuspješni procesi.

Minimiziranje operativnih rizika koji nastaju kao posljedica ljudskog faktora može se razmatrati kao pristup realizacije principa menadžmenta kvalitetom – *angažovanje zaposlenih* i principa menadžmenta rizikom – *upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor*. Ovaj pristup je veoma djelotvoran kada je u pitanju i upravljanje operativnim rizikom u bankarskom sektoru, a posebno u centralnim bankama. U prethodnim poglavljima ovog rada na više mjesta je istaknuta važnost ljudskog faktora, kao osnovnog bogatstva za postizanje uspjeha organizacije. Pošto je operativni rizik posljedica, a uzrok tog rizika ljudski faktor, analizom se istražuje, koji njegovi elementi strukture, kao i na koji način i sa kojim ponderom, utiču na stanje te posljedice. Struktura uzroka iz domena ljudskog faktora u relaciji sa operativnim rizikom data je na Slici 46. Ovu strukturu čine procesi zapošljavanja, razvoj zaposlenih – obuka i osposobljavanje, vrednovanje rezultata rada, međusobni odnosi i kultura, fluktuacije zaposlenih, kao i međuljudski odnosi i kultura.



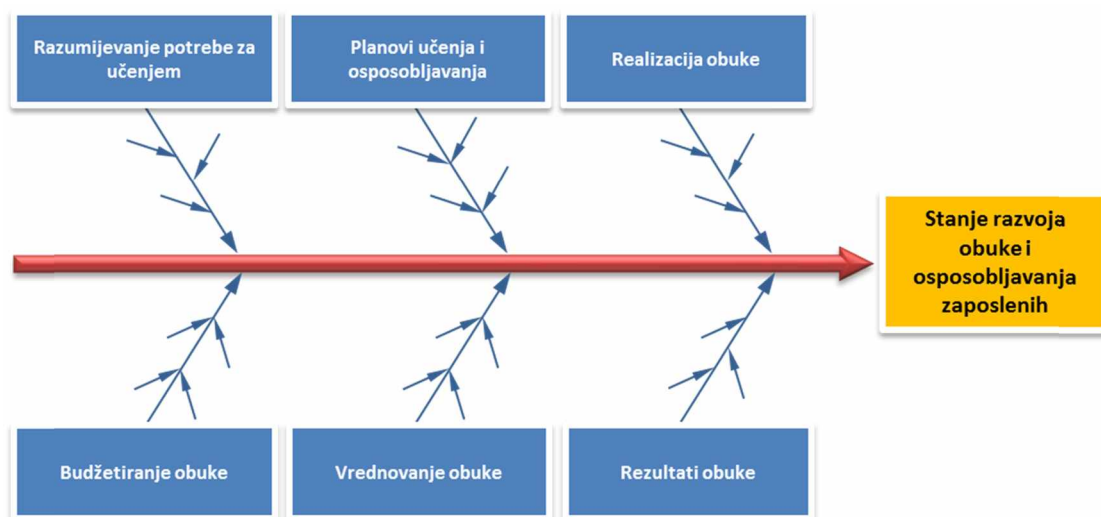
Slika 46. Išikava dijagram u funkciji minimiziranja operativnih rizika koji nastaju kao posljedica ljudskog faktora

Svaki od navedenih procesa posljedica je više uzročnih podprocesa. Analiza relacija između uzročnih podprocesa, kao i procjena uticaja jednog procesa na ostale, od ključne je važnosti za kvalitet dalje analize. Analiza uzročnih podprocesa podrazumijeva razradu njihove strukture i istraživanje relacija između elemenata strukture.



Podproces selekcije i prijema novih zaposlenih potencijalni je uzročnik rizika kao negativne posljedice za svaku organizaciju, a naročito za centralne banke, jer se radi o instituciji od posebnog društvenog značaja. Nedovoljno dobro stanje ovog podprocesa, takođe ima svoje uzročnike, čije su relacije sa posljedicom predmet analize *Išikava dijagrama*. Kada se analizom dođe do uzročnika, traži se način upravljanja da bi se uzročnici eliminisali ili da bi se ublažilo njihovo dejstvo. Riješenim podprocesom selekcije i prijema novih zaposlenih, umanjuje se ukupni operativni rizik koji nastaje kao posljedica ljudskog faktora, u onom obimu koliko je analizirani podproces uticao na ukupni rizik.

Podproces razvoja, obuke i osposobljavanja zaposlenih ima veoma važno mjesto u svakoj organizaciji, a posebno u centralnim bankama. Ovaj podproces ima značajni uticaj na operativni rizik koji nastaje kao posljedica ljudskog faktora. Ako je stanje ovog podprocesa nedovoljno dobro, uzroke je potrebno identifikovati i eliminisati. Uzročnici su strukturirani kako je prikazano na Slici 47.



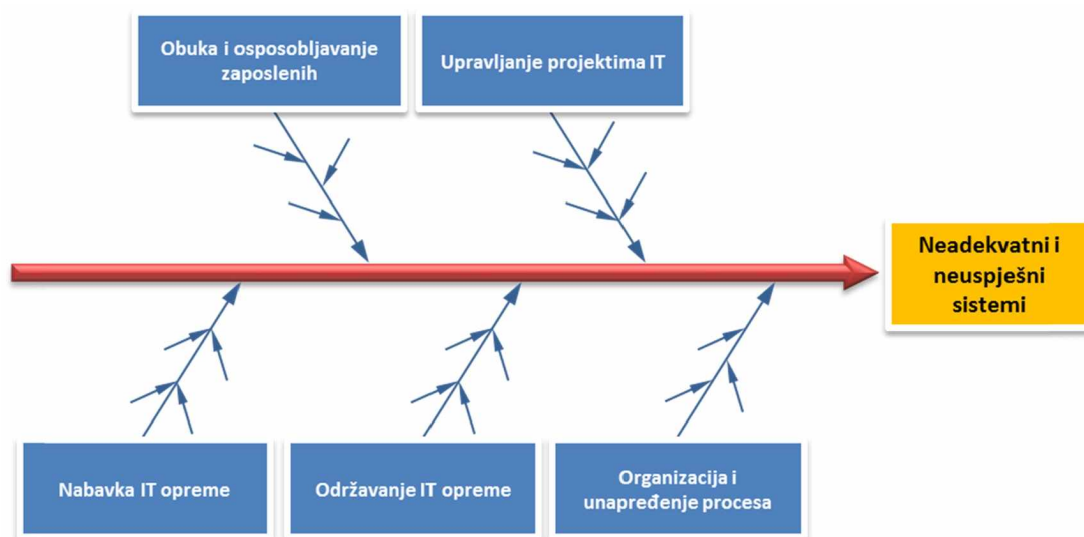
Slika 47. Struktura podprocesa uzročnika stanja razvoja obuke i osposobljavanja zaposlenih

Kada se svaki od prikazanih podprocesa uzročnika poboljša i uredi tako da postane generator dobrog stanja glavnog procesa, tada glavni proces prestaje da bude uzročnik rizika. Ovaj postupak se sprovodi i za sve ostale procese uzročnike rizika, čime se postupno snižava nivo rizika. Takav smanjeni rizik, međutim, mora biti i dalje predmet

upravljanja i stalnog poboljšavanja, kako ne bi ponovo postao aktivni uzročnik posljedica sa negativnim dejstvom.

Operativni rizici koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih sistema, važan su segment ukupnih operativnih rizika. Ta važnost proizilazi iz činjenice da neadekvatni i neuspješni sistemi utiču i na druge segmente operativnog rizika. Struktura uzroka operativnih rizika koji nastaju zbog sistema je vrlo složena. U ovom radu se ti sistemi, kao uzročnici i kao stanje rizika, takođe analiziraju metodom *Išikava dijagram*.

Struktura uticajnih sistema koji djeluju na pojavljivanje i povećanje rizika je vrlo razučena, a među onim uzročnicima koji se najčešće pojavljuju su: IT sistemi, pravni sistemi, sistemi javnih nabavki, sistemi održavanja i drugi. Ovi sistemi, a naročito IT sistemi, veoma su važni za ukupno funkcionisanje centralne banke, bez kojih nema nesmetanog obavljanja osnovnih bankarskih operacija. U narednom, drugom stepenu analize, navedeni sistemi predstavljaju stanje – posljedicu, na koje utiču procesi uzročnici. U analizi tih procesa i u njihovom efikasnom upravljačkom sistemu nalazi se mogućnost za stalna poboljšavanja i za smanjenje uticaja na rizik. Po istom modelu, odvija se treći stepen analize kojom se poboljšavaju podprocesi.



Slika 48. Išikava dijagram u funkciji minimiziranja operativnih rizika koji nastaju kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih sistema

Obuka i osposobljavanje je na više mjesta u ovom radu analizirana sa posebnim isticanjem njihove važnosti za centralne banke. I u ovom tekstu je već ukazano na obuku kao važan uzročnik rizika koji je posljedica ljudskog faktora. U oblasti IT

sistema obuka ima izuzetnu važnost, više nego u drugim sistemima, jer se informacione tehnologije najbrže mijenjaju, što traži stalno učenje i osposobljavanje. Obuka i osposobljavanje je uzročnik rizika. To je u suštini proces čije je stanje posljedica više uzročnika. Analiza uzročnika i dovođenje na nivo pozitivnog djelovanja na rizik, odvija se u skladu sa Slikom 47 (Struktura podprocesa uzročnika stanja razvoja obuke i osposobljavanja zaposlenih).

Neuspješno upravljanje projektima IT sistema je vrlo uticajan uzročnik operativnog rizika, jer oni definišu njegovo buduće stanje. Neuspješno upravljanje projektom može da izazove dva negativna dejstva koja utiču na rizik. To su negativan uticaj na projekat i negativan uticaj na rezultat projekta. Ova dva negativna uticaja uzrokuju operativni rizik koji se jasno manifestuje, iako je još neiskazan, ali je potencijalna opasnost. Uzročnici stanja projekta se analiziraju metodom *Išikava dijagram*, po istom postupku koji je razrađen u slučajevima koji su već analizirani.<sup>268</sup>

Riziku koji se generiše projektom IT sistema priključuju se i rizici koje projekat proizvodi, a koji se odnose na bezbjednost, nabavku, sigurnost rada, održavanje i drugo. Ove rizike treba svesti na prihvatljiv nivo, ili ih potpuno eliminisati, te tako, sa još jednom komponentom uticati na minimiziranje operativnog rizika koji je posljedica neadekvatnih i neuspješnih sistema.

Nabavka IT opreme u centralnim bankama može postati veoma uticajni uzročnik rizika ako se njome neadekvatno upravlja. Nabavka uopšteno, a posebno nabavka IT opreme je složen proces koji je mreža kompleksne strukture podprocesa. Mrežu podprocesa, uopšteno posmatrano, uglavnom čine pravovremeno identifikovanje potreba za opremom, istraživanje tržišta nabavke, plan nabavke, sklapanje ugovora i naručivanje, razvoj partnerskih odnosa, obuke i prijem opreme. Ovi podprocesi, svaki ponaosob, može biti uzročnik loše nabavke, odnosno uzročnik rizika. Navedeni podprocesi se analiziraju po postupku metode *Išikava dijagram*, u nastojanju da se uzročnici eliminišu ili da se dobrim upravljanjem smanji njihov uticaj i vjerovatnoća

---

<sup>268</sup> Jedan od važnih pristupa umanjenja uticaja projekta IT sistema na operativni rizik je projektovanje i realizovanje projekta u skladu sa međunarodnim standardom ISO 10006:2003, *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects* (Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za menadžment kvalitetom u projektima), koji predstavlja tumačenje standarda menadžmenta kvalitetom za područje projektovanja. Na taj način se preventivno djeluje na jedan od važnih uticajnih faktora na operativni rizik.

ISO 10006:2003, *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2003.

pojavljivanja. Po istom postupku se analiziraju uzročnici održavanja IT opreme i unapređenje procesa, kao i drugi uzročnici rizika.

Operativni rizici koji nastaju kao posljedica eksternih događaja, su i sa aspekta upravljanja i sa aspekta smanjenja njihovog dejstva, veoma složeni i razučeni sistemi. Ovi sistemi, sa velikim uticajem i sa nižom vjerovatnoćom pojavljivanja, čine značajne uzročnike rizika. Rizici iz domena eksternih događaja, najčešće su kategorisani kao: okruženje loših internih kontrola ili propusta provajdera usluga, zavisnost od trećih strana, prevare od treće strane, pravni rizici, rizici primarnog održavanja, negativni izvještaji u medijima, rizici opšte sigurnosti, kao i drugi eksterni događaji, uzrokovani ljudskim faktorom, ili prirodnim nepogodama i katastrofama.

Karakteristike navedenih spoljnih uticaja koji su relevantni za upravljanje, a opredjeljuju način postupanja jesu da ne djeluju istovremeno, da imaju nisku frekventnost pojavljivanja, da se u većini slučajeva javljaju nezavisno od djelovanja unutrašnjeg sistema upravljanja i drugo. Za smanjenje rizika koji su posljedica eksternih događaja, zbog različitosti uticaja, ne primjenjuju se jedinstveni pristupi i jedinstvene metode. To suštinski znači, da *PDCA metodologija* i *Išikava dijagram*, kao u prethodnim slučajevima, nijesu primjereni za smanjenje rizika od ovih uzročnika, mada ne treba isključivati primjenu neke od ovih metoda u pojedinim segmentima ili fazama analize.

Ono što posebno treba istaći jeste primarna potreba za preventivnim djelovanjem u centralnim banakama, kako se ovi eksterni događaji ne bi desili, kako bi se predvidjela i prepoznala mogućnost njihovog pojavljivanja znatno ranije nego se dogode. Zato su ovi rizici predmet strateških opredjeljenja Centralne banke Crne Gore i u domenu su nadležnosti najvišeg rukovodstva.

### 2.3. Ojačavanje „druge linije odbrane“

Kao i kod ojačavanja „prve linije odbrane“ i kod ojačavanja „*druge linije odbrane – funkcije upravljanja rizikom*“, istražuju se oni sadržaji koji su od suštinskog značaja za efikasno upravljanje rizicima. Pri tome se ima u vidu da „drugu liniju odbrane“ čine osnovni infrastrukturni procesi podrške „prvoj liniji odbrane“ i „trećoj liniji odbrane“. Tu posebno spadaju aktivnosti na razvijanju metodologije za upravljanje rizicima, aktivnosti na razvijanju metoda i postupaka za identifikaciju i praćenje rizika, aktivnosti na organizovanju obuka i osposobljavanja, kao i aktivnosti koje se odnose na izvještavanje rukovodstva.

Procesi „druge linije odbrane“, kao razrada osnovnih funkcija, mogu se iskazati na način koji je pogodan za analizu uticaja ojačavanja. To su:<sup>269</sup>

- Podrška politikama rukovodstva, definisanje nadležnosti i odgovornosti i uspostavljanje ciljeva;
- Obezbjedivanje okvira za upravljanje rizikom;
- Identifikovanje poznatih rizika, kao i rizika koji se tek mogu pojaviti;
- Identifikovanje pomjeranja koja ukazuju na promjenu organizacione sklonosti ka riziku;
- Pomoć operativnom rukovodstvu u razvijanju procesa i kontrola za upravljanje rizikom;
- Obezbjedivanje uputstava i treninga u vezi sa procesom upravljanja rizikom;
- Podrška i nadzor efektivnosti procesa upravljanja rizikom koga uspostavlja operativno rukovodstvo;
- Upozoravanje operativnog rukovodstva na pitanja rizika koja se tek pojavljuju, kao i na promjene regulative i na scenarija budućih rizika sa tim u vezi;
- Nadzor nad adekvatnošću i efektivnošću internih kontrola, tačnošću i kompletnošću izvještaja, usklađenošću sa zakonima i pozitivnim propisima, kao i nad blagovremenim preduzimanjem akcija za ispravljanje nepravilnosti.

---

<sup>269</sup> IIA Position Paper: *The three lines of defense in effective risk management and control*, The Institute of Internal Auditors Global, Florida, USA, January 2013, p. 5.

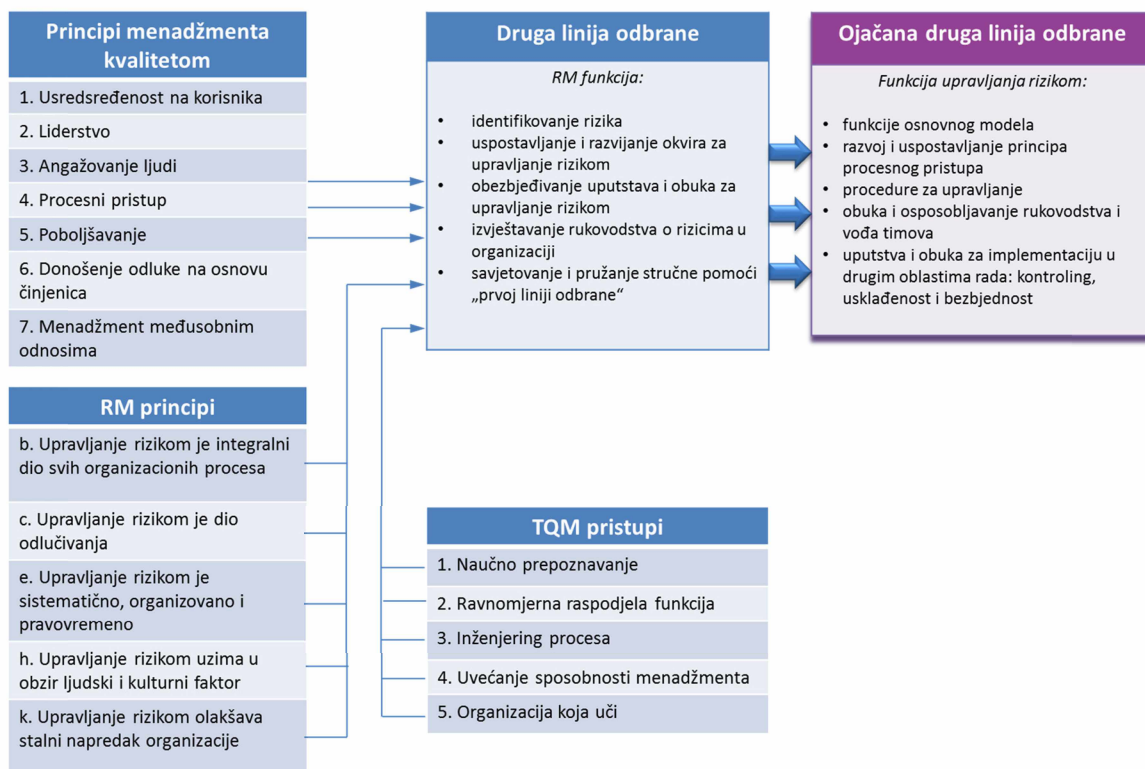
U „*Pregledu principa za dobro upravljanje operativnim rizikom*“ Bazelskog komiteta za superviziju banaka, detaljnije je ukazano na nivo primjene funkcije druge linije odbrane u bankama (*Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, October 2014, p. 36-37).

Ojačavanje „druge linije odbrane“ se, u suštini, započinje ojačavanjem „prve linije odbrane“, uvođenjem procesnog pristupa i instituta „vlasnik procesa“. Ovdje se navode ona poboljšavanja druge linije koja su u funkciji ojačane prve linije i nadgradnja su postojećeg modela:

- Uvođenje instituta „vlasnika procesa“, koji zajedno sa „vlasnikom rizika“ upravlja procesom, a vođeni konceptom „razmišljanja zasnovanom na riziku“, u osnovi je ojačavanja „druge linije odbrane“. Spajanjem ove dvije uloge, mijenja se stil rada, sadržaji i suština upravljačkog pristupa, kao i pogled na život i na odnos prema okruženju. Ovim se, ustvari, obogaćuje kultura kvaliteta i kultura rizika. Svaki od ovih elemenata treba da bude prihvaćen od zaposlenih, pa je neophodno da se ovaj pristup sistematizuje i saopšti u razumljivoj metodološkoj formi kojom se prenose znanja. Tom formom se pruža podrška svim procesima, kao što su definisanje politika, opštih i mjerljivih ciljeva, planova, kao i njihovog sprovođenja na svim nivoima upravljanja, što je za centralne banke od izuzetne važnosti.
- Za uspješno upravljanje procesima potrebne su metodološke forme kao nosioci sistematizovanog i specifičnog znanja koje se stiče i razvija stalnim učenjem. To je poseban vid učenja koje pokazuje kako ta znanja pretvoriti u rad, što znači, da sve zaposlene u organizaciji treba obučiti kako se standardi i njihova tumačenja, kao i određena radna uputstva najdjelotvornije mogu sprovesti u praksi. To se najvećim dijelom postiže obaveznom obukom i osposobljavanjem u samoj organizaciji. Stalno učenje podrazumijeva i znanja koja se stiču prenošenjem iskustava iz uspješno realizovanih projekata, iz benčmarkinga, analizom dostignutih mogućnosti drugih, kao i učenjem na koji se način mogu ispuniti zahtjevi svih relevantnih zainteresovanih strana. Ako se znanje pretvori u rad, a rad u učenje, onda se može očekivati i bolje ovladavanje procesima i bolje predviđanje i upravljanje rizicima. To nije samo prevashodni cilj ojačavanja, nego i veoma važan uslov za održivi razvoj organizacije i ovladavanje rizicima, a posebno operativnim rizicima, kao jednim od ključnih rizika u centralnim bankama.
- Uspješnim upravljanjem procesima organizaciji se pruža realna mogućnost da efikasno funkcioniše i ostvaruje konkurentsku poziciju, a centralnoj banci

visoko odgovornu društvenu ulogu. Svrha uspješnog upravljanja procesima, kao što je već rečeno, prevashodo se ogleda u stalnim poboljšavanjima. Poboljšavanje procesa je stalna obaveza zaposlenih koja je posebno važna u domenu preventivnih aktivnosti, jer se njima umanjuju pojave rizika i dovode na prihvatljivu mjeru. Pri tome treba imati u vidu da nema stalnih poboljšavanja bez stalnih obuka i stalnih osposobljavanja zaposlenih.

- Da bi organizacija ojačala interne kontrole iz „prve linije odbrane“ ona treba da uspostavi interne provjere u skladu sa standardima sistema menadžmenta kvalitetom. To znači da se u definisanim vremenskim intervalima sprovodi kontrola stanja usaglašenosti sa zahtjevima standarda. Rezultati te provjere su predmet preispitivanja od strane rukovodstva. Ta preispitivanja se obavljaju u definisanim vremenskim intervalima, obavezno poslije internih provjera, ali i u slučaju iznenadnih pojava neusaglašenosti ili pojave očekivanog ili neočekivanog rizika.



Slika 49. Autorov prikaz ojačavanja „druge linije odbrane“

Uspostavljanjem procesnog pristupa i uvođenjem objedinjenih uloga „vlasnika procesa“ i „vlasnika rizika“, kao i stalnog učenja i osposobljavanja sa konceptom da se znanje pretvori u rad, a rad u učenje, kao i uspostavljanje stalnih poboljšavanja, preispitivanja od strane rukovodstva i pravila internih provjera, u Centralnoj banci Crne Gore se stvaraju upravljački okviri da se efikasno upravlja rizicima. To doprinosi da se i ostali procesi „druge linije odbrane“, kao što su bezbjednost, finansijska sigurnost i usklađenost, poboljšavaju procesnim pristupom. Sve to čini „drugu liniju odbrane“ još jačom, jer se postojeći model obogaćuje dodavanjem novih kvalitetnih pristupa.

#### 2.4. Ojačavanje „treće linije odbrane“

“*Treća linija odbrane*“ – *Interna revizija*“, ima značajnu upravljačku ulogu da najvišem rukovodstvu obezbjeđuje objektivno uvjeravanje o stanju u organizaciji. Ovo uvjeravanje je zasnovano na visokom nivou nezavisnosti, nepristrasnosti i profesionalnosti, a koje se sprovodi po pravilima – stanovištima Instituta internih revizora (*The institute of Internal Auditors / IIA*). Ta stanovišta internoj reviziji daju široki dijapazon predmeta uvjeravanja u odnosu na djelatnosti i funkcije organizacije. Jedan vrlo značajan opseg uvjeravanja se odnosi na „sve elemente okvira za upravljanje rizikom“, koje interna revizija obezbjeđuje za rukovodstvo organizacije.<sup>270</sup>

Primjenom i poštovanjem principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom, kao i pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom, značajno se može ojačati uloga interne revizije, kao „treće linije odbrane“. To se ostvaruje tako što interna revizija, uz do tada davana uvjeravanja rukovodstvu, pridodaje i nova uvjeravanja. Nova uvjeravanja se odnose na sljedeća ojačavanja:

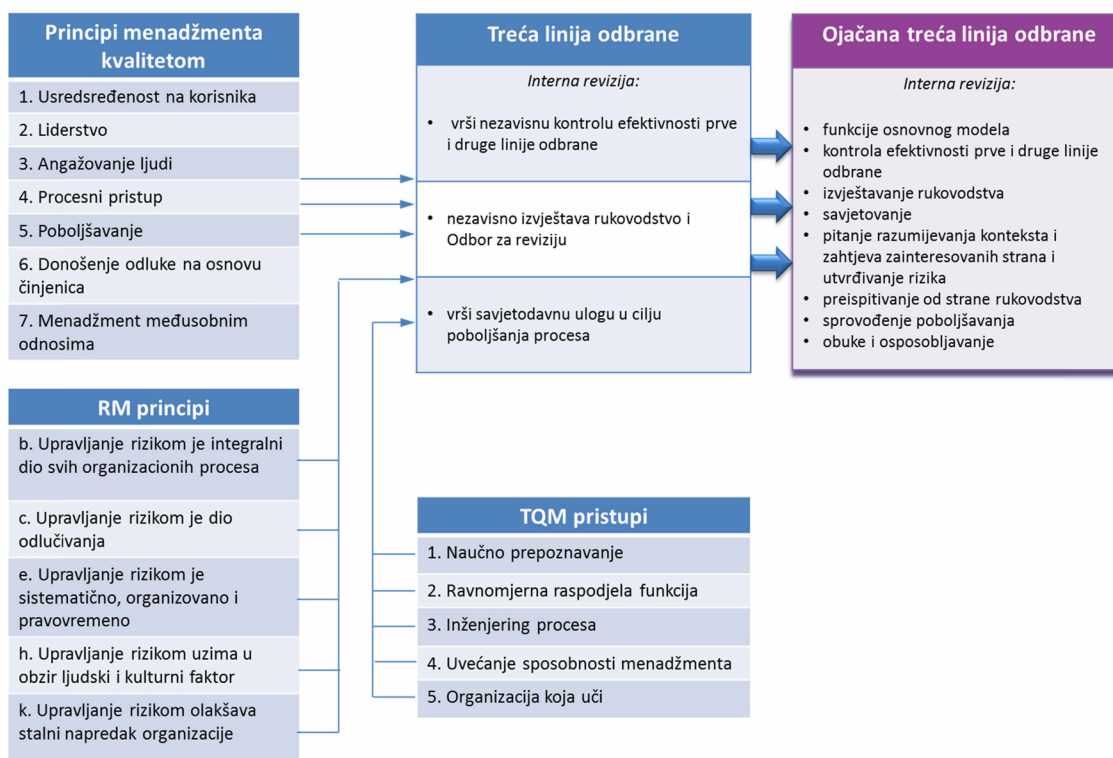
- Interna revizija treba da pruži uvjeravanja da organizacija prilikom planiranja razmatra pitanja njenog konteksta i razumijevanja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, kao i da utvrdi rizike i prilike za ostvarivanje plana poslovanja.

---

<sup>270</sup> Stanovište Instituta internih revizora (IIA): *Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole*, The Institute of Internal Auditors, Udruženje internih revizora Srbije, Beograd, januar 2013; str. 6; IIA Position Paper: *The three lines of defense in effective risk management and control*, p. 6.



- Predmet uvjeravanja je takođe i to, da li se u organizaciji vrše periodična preispitivanja od strane rukovodstva, gdje se analiziraju sugestije i primjedbe od korisnika i relevantnih zainteresovanih strana, dostignuta usaglašenost stanja sa ciljevima, kao i efektivnost mjera koje se odnose na rizike i slično.
- Uvjeravanja treba da pokažu da li se u organizaciji sprovode stalna poboljšavanja, posebno ona koja se odnose na prepoznavanje i rano otkrivanje rizika, kao i da li ona postepeno postaju stil rada i važan segment organizacione kulture.
- U dodatna uvjeravanja svakako spada i dosljednost rukovodstva u sprovođenju periodičnih internih kontrola, kao i u sprovođenju preventivnih i korektivnih mjera.
- Važni aspekti uvjeravanja su i oni koji su u ovom radu u više navrata potencirani kao jedni od ključnih elemenata održivog uspjeha, a to su stalna obuka i osposobljavanje i rukovodstva i zaposlenih, kao i analiza rezultata tih obuka. Interna revizija se uvjerava da li je obuka planirana i da li su planovi izvršeni, kao i da li su rezultati tih obuka blagovremeno i adekvatno analizirani.



Slika 50. Autorov prikaz ojačavanja „treće linije odbrane“

Ojačana „treća linija odbrane – interna revizija“, upotpunjuje sistem ojačavanja prve i druge linije odbrane i doprinosi konzistentnosti i efektivnosti menadžmenta organizacije. Ojačana „treća linija odbrane“, sa dodatnim funkcijama uvjeravanja nijednim elementom ne narušava nezavisnost, nepristrasnost i profesionalnost interne revizije.<sup>271</sup> Naprotiv. Oni atributi koji prate internu reviziju su takođe ojačani, naročito u domenu osvjedočenja u oblasti upravljanja operativnim rizikom, što je za finasijske institucije, pa i za centralnu banku posebno važno.

„Treća linija odbrane“ ima važno mjesto u upravljanju operativnim rizikom u bankarskom sektoru, pa samim tim i u Centralnoj banci Crne Gore. Ojačavanjem se postojećim funkcijama dodaju novi zadaci i uvjeravanja sa akcentom na zainteresovane strane, preispitivanja, stalna poboljšavanja, proces obuke, interne provjere i drugo. U saradnji sa drugom i prvom linijom, kao i najvišim rukovodstvom Centralne banke, treća linija daje značajan doprinos minimizaciji operativnih rizika u ovoj instituciji.

## 2.5. Usklađivanje i koordinacija ojačanog modela „tri linije odbrane“

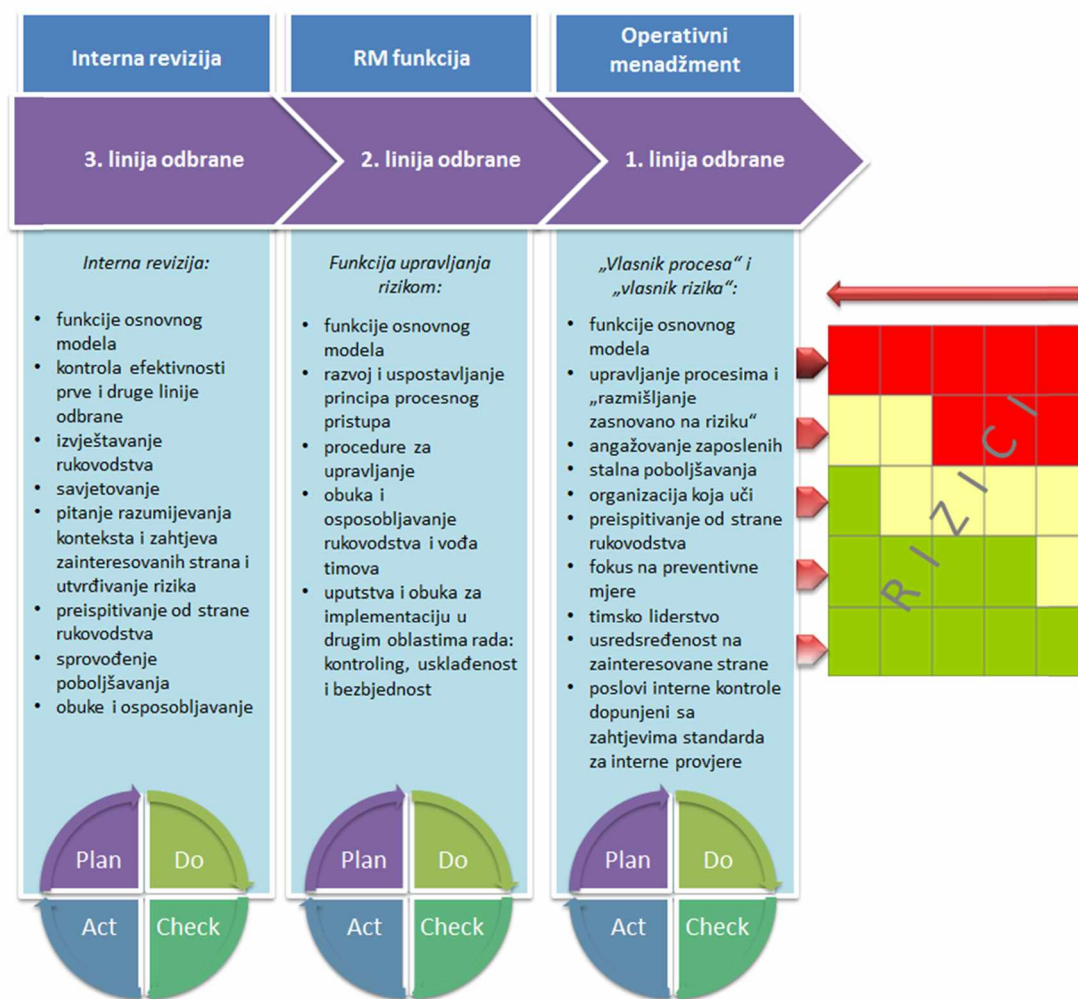
Ojačavanjem modela „tri linije odbrane“, pored principa upravljanja rizikom, uključeni su principi menadžmenta kvalitetom i pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom, sa cijelim spektrom ekonomskih, socioloških, kulturoloških, psiholoških, tehničkih i drugih aspekata koje treba sistematično usklađivati.

Model „tri linije odbrane“ ojačavanjem nije izgubio nijednu funkciju, samo su, na osnovni model, dodate nove funkcije. U „prvoj liniji odbrane“ je promijenjen sadržaj i način rada, čime je značajno povećano angažovanje zaposlenih u organizaciji da se, kao „vlasnici procesa“ i „vlasnici rizika“, aktivnije bave ovladavanjem rizika. Imajući u vidu da se „vlasnici procesa“ i „vlasnici rizika“ nalaze na svim nivoima upravljanja u organizaciji, potrebna je i ojačana „druga linija odbrane“, kako bi, infrastrukturnom podrškom i sistemom obuke, djelotvorno doprinosila uspješnosti menadžmenta i zaposlenih. U tom kontekstu i „treća linija odbrane“ pojačava kontrolu dopunjujući je onim uvjeravanjima koja su neophodna za dobro i efikasno funkcionisanje i prve i druge

---

<sup>271</sup> O međunarodnim standardima interne revizije i njenim djelovanjem, opširnije vidjeti: *Međunarodni okvir profesionalne prakse*, Institut internih revizora Crne Gore, Podgorica 2013.

linije, kako bi upravljanje organizacijom bilo što efikasnije. Za uspješno praktično funkcionisanje „tri linije odbrane“, posebno je važna dobra komunikacija između linija, jer se ojačavanjem povećava broj veza i broj tema za komuniciranje. Ojačani model „tri linije odbrane“ grafički je prikazan na Slici 51.



Slika 51. Autorov prikaz ojačanog modela „tri linije odbrane“

Koordinacija ojačanog modela „tri linije odbrane“, koji ide u susret riziku, ugrađena je u sistem i logiku koji ojačavaju osnovni model, posebno kroz ugradnju principa i zahtjeva menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom, kao i pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom. Koordinacija ojačanog modela „tri linije odbrane“ je proces koji značajno utiče na generisanje uspjeha organizacije, ali koji nosi i svoje rizike, kao i svoje instrumente sprovođenja i ocjene uspješnosti. Usklađivanje i

koordinacija se mogu analizirati na primjerima procesa definisanja i uspostavljanja politike kvaliteta i politike rizika, kao i njihove komunikacije u cijeloj organizaciji. Ovo podrazumijeva da se politika kvaliteta i politika rizika saopštavaju i raspravljaju sa zaposlenima u svim sektorima i na svim nivoima organizacije, što obezbjeđuje njihovo puno učešće i angažovanje, kao najbolja garancija efikasnog sprovođenja ove dvije politike. Politika kvaliteta i politika rizika izražavaju stav rukovodstva i zaposlenih prema viziji, prema kvalitetu, prema sveukupnim rizicima, a posebno, prema operativnom riziku.

Iz politika kvaliteta i rizika proističu opšti i mjerljivi ciljevi koji upotpunosti uzimaju u obzir interni i eksterni kontekst organizacije, konkretizujući njen dalji odnos prema rizicima. Na osnovu postavljenih ciljeva i prepoznatih zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika i relevantnih zainteresovanih strana, određuju se procesi i planiraju aktivnosti, koji ih u definisanim rokovima i realizuju. To znači, da uspostavljanje politike kvaliteta i politike rizika, njihovo komuniciranje na svim nivoima upravljanja i usvajanje, jesu proces ili više procesa organizovanih kao mreža. Treba naglasiti da je definisanje opštih i mjerljivih ciljeva proces, kao što je i određivanje procesa, planova i aktivnosti, takođe, proces.

Svi ovi procesi i mreže procesa imaju „vlasnike procesa“ i „vlasnike rizika“ koji koriste institut „preispitivanje od strane rukovodstva“<sup>272</sup> da koordiniraju aktivnosti. Odluke se donose na osnovu činjenica pa se koriste metode i tehnike kvaliteta kako na nivou mreže procesa, tako i na nivou procesa i na nivou operacija. Korišćenje metoda i tehnika značajno pomaže da se argumenti kompetentno sučeljavaju, ali i da se koordinacija i usaglašavanje što efikasnije sprovodi.

Kod ojačanog modela „tri linije odbrane“, predviđena je komunikacija i koordinacija i po vertikali i po horizontali, kroz *preispitivanje od strane rukovodstva*. Takođe se može komunicirati i koordinisati ciklusima kvaliteta, gdje učestvuju zaposleni i raspravljaju probleme kvaliteta i probleme rizika. Definisanje politika, ciljeva, planova i realizacije su predmet vertikalnog komuniciranja i koordinacije. Za

---

<sup>272</sup> Prema standardima kvaliteta, preispitivanje je “određivanje pogodnosti, adekvatnosti ili efektivnosti predmeta radi postizanja postavljenih ciljeva”. Preispitivanje može takođe da obuhvati i određivanje efikasnosti. Preispitivanje od strane rukovodstva, na primjer, jeste “preispitivanje projektovanja i razvoja, preispitivanje zahtjeva korisnika, preispitivanje korektivnih mjera i kolegijalno preispitivanje”. ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, p. 60.

razliku od drugih pristupa, ojačani model traži učešće svih zaposlenih u procesima komuniciranja i koordinacije, u skladu sa nadležnostima i odgovornostima koje proizilaze iz „vlasništva procesa“ i „vlasništva rizika“.

Usklađivanje i koordinacija ojačanog modela „tri linije odbrane“ su posebno važni za efikasno funkcionisanje Centralne banke Crne Gore, jer je u ovoj instituciji vertikalna i horizontalna koordinacija o svim aspektima upravljanja rizicima, jedan od ključnih uslova za ostvarivanje održivog uspjeha. Pošto su u upravljanju rizicima uključeni svi zaposleni u skladu sa „vlasništvom“, kao i nadležnostima i odgovornostima, potrebno je da „druga linija odbrane“ stalno radi na uređivanju i poboljšavanju okvira za rad i za usklađivanje aktivnosti na upravljanju rizicima.

### 3. Kreiranje novog modela upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore zasnovanog na sinergiji principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom

Upravljanje operativnim rizikom koje funkcioniše na sinergiji principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom je veoma dinamičan i složen proces. Složenost ovog procesa, određuju, prije svega, različitosti rizika kojima se upravlja, a potom i veliki broj faktora od uticaja na upravljanje. Složenost strukture ovog dinamičkog procesa još više usložnjava sinergijsko dejstvo, takođe veoma složenih, višeznačnih i višedimenzionalnih skupova principa menadžmenta kvalitetom, menadžmenta rizikom i pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom.

Veliki broj uticajnih faktora i veliki broj komponenti u strukturi složenog procesa upravljanja zahtijeva kreiranje modela koji će imati sve koordinate koje ima i stvarni proces Centralne banke Crne Gore, a koje su bitne za upravljanje. To znači, da se neke koordinate mogu izostaviti ili se, u drugom slučaju, nove mogu uzeti i uključiti u radni model upravljanja.

U prethodnim poglavljima ovog rada detaljno su analizirani uticajni faktori na kvalitet i efikasnost upravljanja rizikom. Posebna pažnja poklonjena je faktorima svih relevantnih skupova koji međusobno mogu usaglašeno i sinergijski djelovati na poboljšavanje upravljanja rizikom.

Model za osnovu uzima sedam principa menadžmenta kvalitetom, a posebno, *procesni pristup, poboljšavanje, angažovanje ljudi i donošenje odluke na osnovu činjenica*. Ova četiri principa menadžmenta kvalitetom, posebno se izdvajaju, jer su pogodni za sinergijsko djelovanje sa principima menadžmenta rizikom i sa pristupima upravljanja ukupnim kvalitetom.

Iz skupa od jedanaest principa menadžmenta rizikom, izdvojeno je pet principa, koji sa izdvojenim principima menadžmenta kvalitetom, mogu djelotvorno unapređivati upravljanje. Principi menadžmenta rizikom koji se posebno izdvajaju i direktno uključuju su: *upravljanje rizikom je integralni dio svih organizacionih procesa, upravljanje rizikom je dio odlučivanja, upravljanje rizikom je sistematično,*

*organizovano i pravovremeno, upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor, upravljanje rizikom olakšava stalni napredak organizacije.*

Upravljanje ukupnim kvalitetom, ima široku lepezu pristupa koji su u stalnom razvoju baziranom na principima menadžmenta kvalitetom i poslovne izvrsnosti. Iz skupa od dvadeset četiri pristupa izdvojeno je pet pristupa, po istim zahtjevima kao i u prethodna dva slučaja. Izdvojeni pristupi upravljanja ukupnim kvalitetom su: *ravnomjerna raspodjela funkcija kvaliteta, inženjering procesa, uvećanje sposobnosti menadžmenta, organizacija koja uči, naučno prepoznavanje - tehnike kvaliteta.*

U presjeku tri navedena skupa principa i pristupa – *principi menadžmenta kvalitetom, principi menadžmenta rizikom i pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom*, ukupno se nalazi četrnaest izdvojenih principa, odnosno pristupa. *Procesni pristup* je zajednički faktor, odnosno, princip, koji je zastupljen u sva tri skupa. Procesni pristup je osnova za razvoj pristupa – *inženjering procesa*, gdje se posebno akcentiraju sadržaji procesa i mreže procesa (arhitektura procesa). Kada se ovome priključi princip menadžmenta rizikom – *upravljanje rizikom je dio svih organizacionih procesa*, stvara se pouzdana osnova za kreiranje modela.

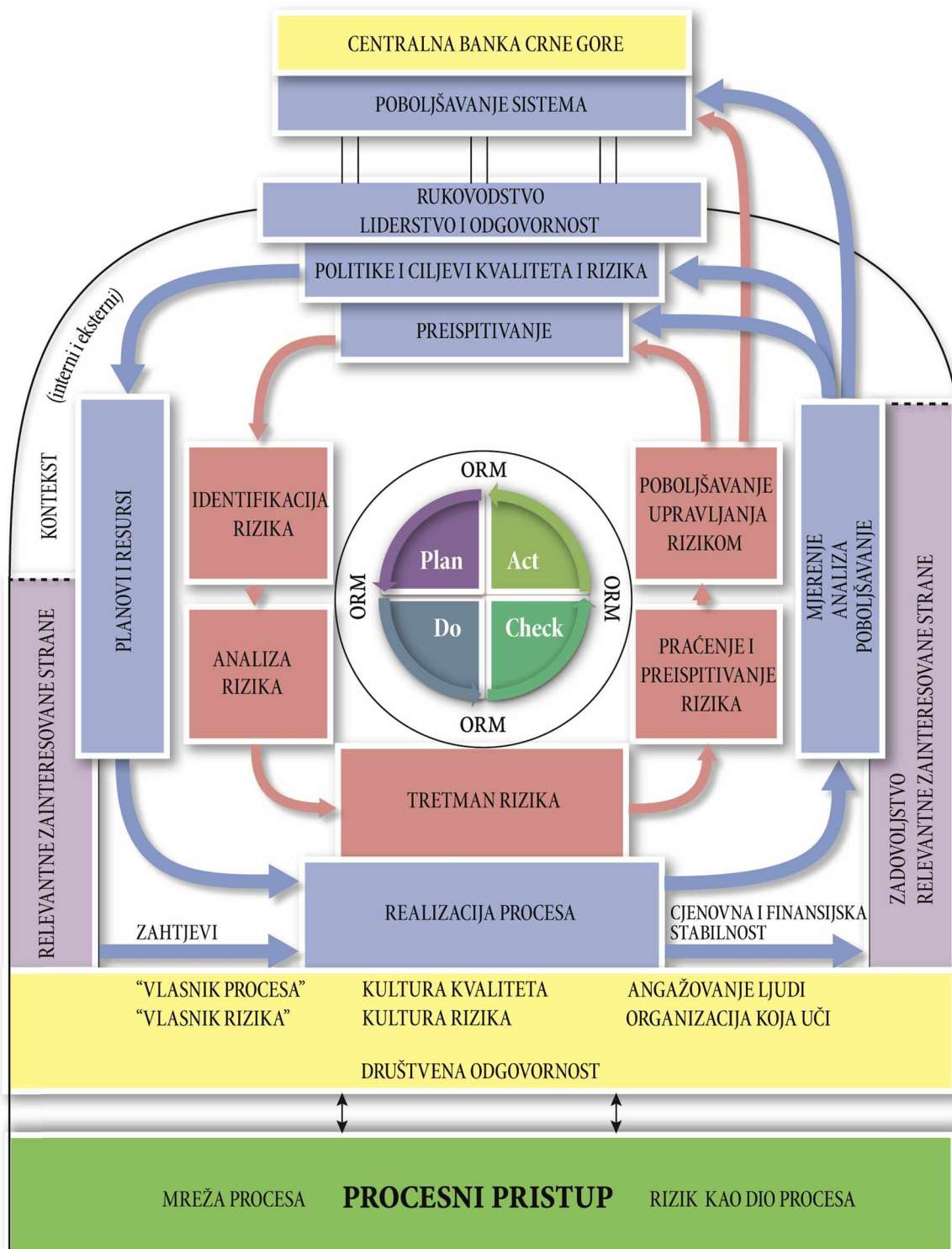
Princip menadžmenta kvalitetom – *angažovanje ljudi*, veoma je važan za kreiranje ovog modela, kao i princip menadžmenta rizikom – *upravljanje rizikom uzima u obzir ljudski i kulturni faktor*, a njima se priključuje pristup upravljanju ukupnim kvalitetom – *organizacija koja uči*. U analizi se uočava da principi menadžmenta kvalitetom – *procesni pristup i angažovanje ljudi*, funkcionišu kao jedan pristup, jer ih u dejstvovanju čvrsto sjedinjuju instituti „*vlasnik procesa*“ i „*vlasnik rizika*“. Ova dva instituta, gdje se objedinjuju dvije uloge u jednoj ličnosti ili timu, čine okosnicu modela. To omogućava da ljudi u organizaciji budu ne samo zaposleni, nego i angažovani. Da bi princip *angažovanje ljudi*, u širem smislu riječi, bio funkcionalan i djelotvoran, potrebno je priključiti i treću osnovnu komponentu – *organizacija koja uči*.

Princip menadžmenta kvalitetom – *poboljšavanje*, princip menadžmenta rizikom – *upravljanje rizikom olakšava stalni napredak organizacije*, kao i pristupi upravljanja ukupnim kvalitetom – *organizacija koja uči i inženjering procesa*, obezbjeđuju da se ostvaruju stalna poboljšavanja, inovacije, kao i novi proizvodi i usluge. To se odnosi i na poboljšavanje radnih procesa, kao i procesa upravljanja rizikom, kao što se odnosi i na unapređenje metodologije i okvira za upravljanje rizikom.

Princip menadžmenta kvalitetom –  *donošenje odluke na osnovu činjenica*, ovdje se tumači kao potreba da se u pripremi i u donošenju odluka koriste naučne metode i tehnike. Ovaj princip menadžmenta kvalitetom ojačava princip upravljanja rizikom – *upravljanje rizikom je dio odlučivanja*. Tome doprinosi i pristup upravljanja ukupnim kvalitetom: *naučno prepoznavanje – tehnike kvaliteta*.

Ova četiri osnovna stuba novog modela upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore, dopunjavaju se i drugim pristupima i principima, kao što je pristup upravljanju ukupnim kvalitetom – *uvećanje sposobnosti menadžmenta*, odnosno princip menadžmenta kvalitetom – *liderstvo* i princip upravljanja rizikom – *upravljanje rizikom je sistematično, organizovano i pravovremeno*. Za kreiranje modela koristi se razrada pristupa primijenjena kod ojačavanja „tri linije odbrane“ i mogućnosti korišćenja PDCA metodologije stalnih poboljšavanja u upravljanju operativnim rizikom. Model je prikazan na Slici 52.





Slika 52. Model upravljanja operativnim rizikom zasnovan na sinergiji principa menadžmenta kvalitetom, principa menadžmenta rizikom i pristupa upravljanja ukupnim kvalitetom

Kreirani model upravljanja operativnim rizikom Centralne banke Crne Gore, neodvojiv od upravljanja procesima, funkcioniše u sklopu četiri osnovne grupe upravljačkih koordinata:

- *Prva grupa* – konteksti centralne banke (interni i eksterni), kao i zahtjevi relevantnih zainteresovanih strana i njihovo zadovoljstvo;
- *Druga grupa* – rukovodstvo centralne banke, liderstvo, vizija, politike kvaliteta i rizika, ciljevi, strategija i planovi, kao i stalna preispitivanja;
- *Treća grupa* – u osnovi modela je procesni pristup sa rizikom kao sastavnim dijelom procesa i mreže procesa, „vlasnikom procesa“ i „vlasnikom rizika“, angažovanjem ljudi, organizacijom koja uči, kulturom kvaliteta i kulturom rizika, kao i društvenom odgovornošću;
- *Četvrta grupa* – mjerenje rezultata, analiza rezultata, poboljšavanja rezultata procesa i upravljanja rizikom, kao i poboljšavanje ukupnog sistema Centralne banke.

Ovaj model upravljanja operativnim rizikom zasnovan je na principima menadžmenta kvalitetom, principima menadžmenta rizikom i pristupima upravljanja ukupnim kvalitetom, kao i na njihovim sinergijskim efektima i stalnim poboljšavanjima. Životni ciklus modela se odvija saglasno razvoju standarda sistema menadžmenta kvalitetom i standarda menadžmenta rizikom, kao i razvoju pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom. Kao fleksibilan model otvoren je za promjene, za nadograđivanje i prilagođavanje, te je kao takav, u potpunosti otvoren za dalja istraživanja i dalji razvoj, što mu daje poseban kvalitet.

Model upravljanja je razvijen na osnovama naučnih pristupa, međunarodnih standarda i najbolje svjetske bankarske prakse, sa ciljem da bude primijenjen u Centralnoj banci Crne Gore, gdje se istraživanje na njegovom kreiranju, u najvećoj mjeri i sprovodilo. Već u toku istraživanja, neki moduli ovog modela su testirani i sprovedeni, sa veoma pozitivnim efektima. Međutim, puni efekat od primjene ovog modela realno je očekivati tokom njegovog integralnog stavljanja u funkciju. Korišćenje integralnog modela omogućiće Centralnoj banci Crne Gore da efektivno i efikasno nastavi već započete procese definisanja i komuniciranja politika, ciljeva i strategija, kao i politika i mjerljivih ciljeva kvaliteta i rizika. Kreirani model integriše ojačane “tri linije odbrane” i na praktičan način omogućava sistematizovanje svih procesa Centralne

banke, “vlasništva”, kao i prepoznavanja potreba za adekvatnim obukama i osposobljavanjima zaposlenih. Sa takvim obukama, sa kulturom stalnog poboljšavanja, kao i sa “vlasništvom” i funkcionalnim upravljačkim procedurama, gdje svaki zaposleni ima jasne nadležnosti i odgovornosti i za procese i za rizike, Centralna banka Crne Gore će imati znatno uspješnije upravljanje procesima i operativnim rizicima.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Imajući u vidu veliki značaj rizika u bankarskom poslovanju, centralne banke se njima moraju stalno i intenzivno baviti, kako bi ostvarile svoje dugoročne strateške ciljeve, kao i spriječile ili ograničile potencijalne gubitke i izloženost riziku. Stoga je i uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom i menadžmenta rizikom strateška odluka za svaku organizaciju, pa u tom smislu i za centralne banke i druge subjekte u finansijskom sistemu. Poslovanje na principima menadžmenta kvalitetom i principima menadžmenta rizikom omogućava centralnim bankama da stalno poboljšavaju svoje sveukupne poslovne performanse. Sprovedena istraživanja u ovom radu su pokazala da sinergijsko djelovanje principa menadžmenta kvalitetom i principa menadžmenta rizikom daje značajne efekte za uspješnije upravljanje operativnim rizikom centralnih banaka i drugih institucija koje djeluju u okviru finansijskog sistema. Ta sinergija se ogleda u njihovom tvoračkom interakcijskom odnosu – dok principi menadžmenta kvalitetom ojačavaju upravljanje operativnim rizikom, principi menadžmenta rizikom istovremeno ojačavaju i upravljanje ukupnim kvalitetom.

Upravljanje operativnim rizikom centralnih banaka na principima menadžmenta kvalitetom i principima menadžmenta rizikom, podrazumijeva i određene promjene u samom pristupu poslovanju i načinu upravljanja, ali i u nekim drugim segmentima njihovog djelovanja. U ovom radu je pokazano da se promjenama mora pristupati blagovremeno, stručno i odgovorno, kao i to da se one moraju uspješno sprovoditi u stabilnim uslovima, kako bi se uspješno mogle sprovoditi i u kriznim situacijama. Ista uzročno posljedična veza važi i kada su u pitanju operativni rizici – nema uspješnog upravljanja operativnim rizicima u kriznim situacijama, ako se njima adekvatno ne upravlja u stabilnim uslovima.

Da bi centralne banke i druge institucije u finansijskom i bankarskom sistemu uspješno upravljale promjenama, potrebno je da kreiraju ambijent koji omogućava primjenu procesnog pristupa upravljanju. Ovaj pristup afirmiše usredsređenost na korisnike i druge relevantne zainteresovane strane, stalno poboljšavanje i inovacije, timsko liderstvo i timski rad, te posebno, punu angažovanost zaposlenih u sve procese rada, a u potrebnoj mjeri i odlučivanja. U principima menadžmenta kvalitetom sadržana su adekvatno usaglašena i usklađena najbolja rješenja iz dosadašnje menadžerske teorije

i prakse. U ovom radu su principi menadžmenta kvalitetom i principi menadžmenta rizikom podešeni da djeluju zajedno, a to suštinski znači skladno, sinhrono i sinergijski, a sve u cilju efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja operativnim rizikom centralnih banaka.

Principi menadžmenta kvalitetom i principi menadžmenta rizikom, kojima se priključuju i pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom, sinergijskim djelovanjem čine jednu novu – jasnu, primjenljivu i održivu paradigmu uspješnog upravljanja operativnim rizicima centralnih banaka. Ovi pristupi omogućavaju efektivno i efikasno postizanje njihovog održivog uspjeha, jer blagotvorno djeluju na sve njene procese, poboljšavajući ih na svim nivoima i u svim pravcima. Ovo je veoma važno, jer filozofija upravljanja promjenama, kao i filozofija upravljanja rizikom, prevashodno treba da budu usmjerene u pravcu preventivnog djelovanja, što je na primjerima centralnih banaka i pokazano.

Iako je centralna banka konzervativna i specifična institucija, svi principi menadžmenta kvalitetom i principi menadžmenta rizikom sprovodljivi su u njenom poslovanju. Primjena ovih principa ne doprinosi samo efektivnijem i efikasnijem ostvarivanju misije, vizije i ciljeva centralne banke, već i značajno doprinosi podizanju svjesnosti o mogućnostima njihove pune primjene u ovim institucijama. Pored brojnih i veoma značajnih benefita i sinergijskih efekata koje primjena principa menadžmenta kvalitetom i principa menadžmenta rizikom donosi centralnim banakama, posebno treba istaći njihov veliki uticaj na promjenu načina razmišljanja, što generiše novi odnos prema odgovornosti, ciljevima, zaposlenima i prema okruženju. Novi način razmišljanja rađa nova ponašanja i unaprijeđenu poslovnu kulturu, kao najbolji put ka ostvarivanju održivog uspjeha centralnih banaka i drugih subjekata u finansijskom sistemu.

Imajući u vidu da je proces upravljanja rizikom sastavni dio procesa u centralnim bankama, najdjelotvorniji rezultati se postižu kada je „vlasnik procesa“ u isto vrijeme i „vlasnik rizika“. Na primjerima minimiziranja operativnih rizika u Centralnoj banci Crne Gore pokazano je da jedinstvo ove dvije uloge doprinosi punoj efektivnosti i efikasnosti upravljanja i procesima i rizicima. Ovo jedinstvo, uz kulturu kvaliteta, kulturu rizika i „razmišljanje zasnovano na riziku“, ugrađuje se u sve procese upravljanja – od definisanja politika, ciljeva i planova, pa sve do operativne realizacije koja obezbjeđuje ispunjenje zahtjeva, potreba i očekivanja korisnika i drugih

relevantnih zainteresovanih strana. U svemu ovome, rukovodstvo centralne banke ima najvažniju ulogu, ne samo zbog značaja i kompleksnosti pitanja o kojima je riječ, već i zbog njegove pune odgovornosti da se na adekvatan i djelotvoran način, savjesno i posvećeno, upravlja rizicima, kao ključnim uslovom za ostvarivanje održivog uspjeha.

Inkorporiranjem principa menadžmenta kvalitetom u sisteme i procese centralne banke, značajno se mogu ojačati i „tri linije odbrane” u funkciji minimiziranja operativnih rizika, što se u ovom radu utemeljeno i sveobuhvatno pokazalo. Značajno je ojačan postojeći model “tri linije odbrane”, na način što su u njegovu infrastrukturu, pored principa menadžmenta rizikom, uključeni i principi menadžmenta kvalitetom, kao i pristupi upravljanju ukupnim kvalitetom, sa cijelim spektrom ekonomskih, socioloških, kulturoloških, psiholoških, tehničkih i drugih aspekata. Na ovaj način, postojeći model nije izgubio nijednu izvornu funkciju, već su mu svrsishodno dodate nove, što ga je učinilo ne samo efektivnijim i efikasnijim, nego i mnogo djelotvornijim i funkcionalnijim. U „prvoj liniji odbrane“ je promijenjen sadržaj i način rada, čime je značajno povećano angažovanje zaposlenih u organizaciji da se, kao „vlasnici procesa“ i „vlasnici rizika“, aktivnije bave ovladavanjem rizika. Imajući u vidu da se „vlasnici procesa“ i „vlasnici rizika“ nalaze na svim nivoima upravljanja u organizaciji, ojačana je i „druga linija odbrane“, kako bi, infrastrukturnom podrškom i sistemom obuke, djelotvorno doprinosila uspješnosti i menadžmenta i zaposlenih. U tom kontekstu ojačana je i „treća linija odbrane“ – interna revizija, jer su joj dopunjene nadležnosti i onim uvjeravanjima koja su neophodna za efikasno funkcionisanje ojačane prve i druge linije.

Osim značajnog ojačavanja sve tri linije odbrane, koje idu u susret riziku i u funkciji su minimiziranja operativnih rizika centralnih banaka, i koordinacija modela „tri linije odbrane“ je postavljena na adekvatniji način, jer je ugrađena u sistem i logiku koji ojačavaju osnovni model. Usklađivanje i koordinacija su analizirani na primjerima procesa definisanja i uspostavljanja politike kvaliteta i politike rizika, kao i njihove komunikacije u cijeloj centralnoj banci. Politika kvaliteta i politika rizika izražavaju stav rukovodstva i zaposlenih prema viziji, prema kvalitetu, prema sveukupnim rizicima, a posebno, prema operativnom riziku.

Na svim navedenim osnovama, u Centralnoj banci Crne Gore, kreiran je novi model upravljanja operativnim rizikom, neodvojiv od upravljanja procesima, koji

funkcioniše u sklopu četiri osnovne grupe upravljačkih koordinata. Prvu grupu čine konteksti centralne banke (interni i eksterni), kao i zahtjevi relevantnih zainteresovanih strana i njihovo zadovoljstvo, a drugu grupu, rukovodstvo centralne banke, liderstvo, vizija, politike kvaliteta i rizika, ciljevi, strategija i planovi, kao i stalna preispitivanja. U trećoj grupi, u osnovi modela su procesni pristup sa rizikom kao sastavnim dijelom procesa i mreže procesa, „vlasnik procesa“ i „vlasnik rizika“, angažovanje ljudi, organizacija koja uči, kultura kvaliteta i kultura rizika, kao i društvena odgovornost. Četvrtu grupu koordinata čine mjerenje rezultata, analiza rezultata, poboljšavanje rezultata procesa i upravljanja rizikom, kao i poboljšavanje ukupnog sistema Centralne banke. Kreiranjem efektivnog modela upravljanja operativnim rizikom, Centralnoj banci Crne Gore se omogućava, a pristupom generalizacije i drugim finansijskim institucijama, da sinergijskim i preventivnim djelovanjem minimiziraju svoje operativne rizike nastale kao posljedica neadekvatnih i neuspješnih sistema i procesa, ljudskog faktora, kao i posljedica eksternih događaja.

Istraživanja koja su obavljena u skladu sa naučnim ciljevima i hipotezama ove doktorske disertacije, naučno su potvrđena, a u praksi prihvatljiva i u potpunosti sprovodljiva. Istraživanje je razvijano na osnovama naučnih pristupa, međunarodnih standarda i najbolje svjetske bankarske prakse, sa ciljem da bude primijenljivo u Centralnoj banci Crne Gore, gdje se istraživanje na kreiranju novog modela upravljanja operativnim rizikom, u najvećoj mjeri i sprovodilo. Već u toku istraživanja, neki moduli ovog modela su testirani i sprovedeni, sa veoma pozitivnim efektima. Međutim, puni efekat od primjene ovog modela realno je očekivati tokom njegovog integralnog stavljanja u funkciju. Korišćenje integralnog modela omogućiće Centralnoj banci Crne Gore da efektivno i efikasno nastavi već započete procese definisanja i komuniciranja politika, ciljeva i strategija, kao i politika i mjerljivih ciljeva kvaliteta i rizika. Životni ciklus modela se odvija saglasno razvoju standarda sistema menadžmenta kvalitetom i standarda menadžmenta rizikom, kao i saglasno razvoju pristupa upravljanju ukupnim kvalitetom. Kao fleksibilan model otvoren je za promjene, nadograđivanje i prilagođavanje, te za dalja istraživanja i razvoj, što mu daje poseban kvalitet.

## LITERATURA

- Adižes Isak Kalderon, *Adižes o ličnom razvoju*, HESPERIAedu, Beograd 2011.
- Adižes Isak Kalderon, *Adižes o menadžmentu*, HESPERIAedu, Beograd 2011.
- Adižes Isak Kalderon, *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, drugo izdanje, Adizes, Novi Sad 2006.
- Adižes Isak, *Idealan menadžer, Zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete da uradite tim povodom*, prvo izdanje, Asee, Novi Sad 2008.
- Adižes Isak, *Menadžment za kulturu*, treće izdanje, Adizes Southeast Europe, Novi Sad 2005.
- Adižes Isak, *Put do liderstva*, HESPERIAedu, Beograd 2013.
- Adižes Isak, *Težnja ka top formi, Kako da primenom Adižes metodologije učinite vašu organizaciju uspešnijom*, treće izdanje, Adizes, Novi Sad 2004.
- Adižes Isak, *Upravljanje promenama, Moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, peto izdanje, Adizes, Novi Sad 2005.
- Adižes Isak, *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, dopunjeno i revidirano izdanje knjige Životni ciklusi preduzeća*, peto izdanje, Adizes, Novi Sad 2004.
- Apostolik Richard, Donohue Christopher, Went Peter, *Foundations of Banking Risk, An Overview of Banking, Banking Risks and Risk – Based Banking Regulation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2009.
- Arsovski Slavko, *Kvalitetom do profita*, CIM centar, Mašinski fakultet Kragujevac, Kragujevac 1998.
- Atkar Neeta, *Old culture, new culture*, Operational Risk & Regulation, 2015, 16 (4).
- Auer Michael, *Operationelles Risikomanagement bei Finanzinstituten, Risiken Identifizieren Analysieren und steuern*, Wiley – VCH, Weinheim 2008.



Bank for International Settlements, *Sound Practices for the management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, February 2003.

Bank for International Settlements, *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, June 2011.

Bank for International Settlements, *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, October 2014.

Banque de France, *Central banks Risk Management universe, Operational risk management in Central Banks*, IBFI Seminar – 2015, Banque de France – Risk Prevention Department, Paris 2015.

Banque de France, *Risk Management within Banque de France*, Banque de France, IBFI, Paris 2015.

Berman Karen, Najt Džo, *Finansijska inteligencija, Vodič za menadžere do znanja o tome šta brojevi zaista znače*, Asee, Novi Sad 2007.

Bhatia Mohan, *Credit Risk Management & Basel II, An Implementation Guide*, Risk Books, Division of Incisive Financial Publishing Ltd., London 2006.

Blanchard Olivier, Romer David, Spence Michael and Stiglitz Joseph, *Macroeconomics, Monetary Policy, and the Crisis, from the book In the Wake of the Crisis, Leading Economists Reassess Economic Policy*, International Monetary Fund, Wasington 2012.

Bofinger Peter, Reischle Julian, Schächter Andrea, *Monetary Policy, Goals, Institutions, Strategies and Instruments*, Oxford University Press, New York 2001.

Brown W. Gregory, Chew H. Donald, *Corporate Risk Strategies and Management*, Risk Books, Division of Incisive Media plc., London 2005.

Cajringer Jerg, *Čovek koji trči uz stepenice, Kako motivisati sebe i druge*, Clio, Beograd 2004.

CEB, *Strategy, How to live with risks*, Harvard Business Review, July – August 2015.

Centralna banka Crne Gore, *Godišnji makroekonomski izvještaj Centralne banke Crne Gore 2014. godine*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2015.

Centralna banka Crne Gore, *Politika kontinuiteta poslovanja Centralne banke Crne Gore*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2014.

Cifoni Giovanni, *How to set up a ORM framework from scratch: Banca d'Italia's experience*, Banca d'Italia, Rome 2015.

Cifoni Giovanni, *Operational risk as one of Central Banks' risks, Implementing effective operational risk management frameworks in Central Banks*, Banca d'Italia, Rome 2013.

Cosier Janet, *Defining operational risk for central banks, Risk Management for Central Banks*, Central Banking Events, Christ's College, Cambridge 2011.

Cvetkovski Tatjana, *Benčmarking*, Megatrend, Univerzitet primenjenih nauka, Beograd 2005.

Cwiak L. Carol, *Understanding where policies and decisions can go wrong: Utilising a 360 analysis model as a proactive reputation management strategy*, Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 2014, 7(4).

Dafi Meri Grejs, *Menadžment projekata, Ekspertska rešenja za svakodnevne izazove*, Data Status, Beograd 2008.

Davis Ellen, *Operational Risk 2.0, Driving Value Creation in a Post-Basel II Era*, Risk Books, Division of Incisive Financial Publishing Ltd., London 2007.

Deming W. E., *Kako izaći iz krize*, Grmeč – Privredni Pregled, Beograd 1996.

Dent Fiona Elsa, *Umeće liderstva, Praktični saveti i tehnike za lidere na svim organizacionim nivoima – strateškom, operativnom i timskom – kako na ljude uticati, pokrenuti ih i pridobiti za promenu i ostvarenje ciljeva*, Džepna knjiga, Valera, Beograd 2006.

Deutsche Bundesbank Eurosystem, *Operational Risk Management and Business Continuity Management*, Deutsche Bundesbank Eurosystem, Frankfurt am Main 2013.

Deutsche Bundesbank, *Introduction to the ESCB/Eurosystem ORM framework*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.

Deutsche Bundesbank, *Quality Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2011.

Deutsche Bundesbank, *Risk Management at the Deutsche Bundesbank*, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2014.

Dix Jonathan, *Operational Risk Management: Overview of Frameworks, Governance and Evolution*, Federal Reserve Bank of New York, New York 2015.

Draker F. Piter, koautor Jozef Maćarielo, *Draker iz dana u dan, 366 promišljanja i motivacija da prave stvari uradite na pravi način*, Adizes, Novi Sad 2006.

Draker F. Piter, *Moj pogled na menadžment, Izbor iz dela o menadžmentu*, Adizes, Novi Sad 2003.

Draker F. Piter, *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad 2005.

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, *Ekonomski rečnik*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd 2010.

European Organization for Quality (EOQ), *Towards a European of Quality – The way forwards (version 1.0)*, EOQ 2000.

Eurosystem/ESCB, *Business Continuity Management Guiding Principles*, SEC/GenC/X/14/81a [SEC/GovC/X/14/275c.final], April 2014.

Eurosystem/ESCB, *Operational Risk Management Policy*, SEC/GenC/X/14/05 [SEC/GovC/X/13/500b], November 2013.

Fabris Nikola, *Centralno bankarstvo u teoriji i praksi*, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2006.

Fajol Anri, *Opšti industrijski menadžment*, Adizes, Novi Sad 2006.

Feigenbaum Armand Vallin, *Total Quality Control*, McGraw-Hill Book Company, Tokyo 1961.

Franiak Hanna, *Effective operational risk reporting*, National bank of Poland, Central Banking Events, Christ's College, Cambridge 2011.

Franzetti Claudio, *Operational Risk Modelling and Management*, Chapman & Hall/CRC Finance Teylor&Fransis Group, London 2011.

Gogue Jean-Marie, *Menadžment kvalitetom*, treće izdanje, Vedes, Beograd 2008.

Goleman Danijel, Bojacis Ričard, Maki Eni, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, *Naučite da emocionalno inteligentno rukovodite*, Adizes, Novi Sad 2006.

Goleman Danijel, *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd 2014.

Goleman Danijel, *Socijalna inteligencija*, *Nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd 2007.

Greene R.T., *Global Quality*, ASQC, Quality Press, Milwaukee 1993.

Greuning van Hennie, Bratanovic Brajovic Sonja, *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima*, *Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti finansijskom riziku*, drugo izdanje, Mate d. o. o., Zagreb 2006.

Hammer Michael, Champy James, *Reinženjering tvrtke*, *Manifest za poslovnu revoluciju*, Ažurirano i revidirano s novim predgovorom autora, Mate d. o. o, Zagreb 2004.

Harrington H. James, *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, 1997.

Harrington H. James, *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, 1991.

Heleta N. Milenko, *TQM, Model za poslovnu izvrsnost*, prvo izdanje, Educta, Beograd 1998.

Hindl Tim, *Menadžment*, *Pojmovnik*, *Od A do Z*, *Koncepti i ideje koje su oblikovali opšti menadžment*, Adizes, Novi Sad 2006.

Hoffman G. Douglas, *Managing Operational Risk*, *20 Firmwide Best Practice Strategies*, John Wiley&Sons, Inc., New York 2002.

Horne Van James C., Wachowich M. John Jr., *Osnove finansijskog menadžmenta*, deveto izdanje, Mate d. o. o, Zagreb 2002.

Hostyn Els, *Internal Audit and other assurance providers*, KPMG Advisory, Belgium 2009.

Imai Masaaki, *Gemba Kaizen*, McGraw-Hill, New York and London 1997.

Imai Masaaki, *Kaizen: the Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York 1989.

IIA Position Paper: *The three lines of defense in effective risk management and control*, The Institute of Internal Auditors Global, Florida, USA, January 2013.

Institut internih revizora Crne Gore, *Međunarodni okvir profesionalne prakse*, Institut internih revizora Crne Gore, Podgorica 2013.

Institute of International Finance, *Final Report on Market Best Practices for Financial Institutions and Financial Products*, IIF, August 2008.

Institute of International Finance, *IIF Report Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, Institute of International Finance, 2009.

International Monetary Fund, *Monetary and Financial Statistics Manual* - Washington, DC, USA: International Monetary Fund, Washington 2000.

Janićijević Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, prvo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2004.

Jeghult Bu, *Šargarepe, Knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Asee, Novi Sad 2007.

Juran J. M., Gryna Frank M., *Planiranje i analiza kvalitete, Od razvoja proizvoda do upotrebe*, treće izdanje, pripremio Frank M. Gryna, Mate d. o. o, Zagreb 1999.

Juran J. M., *Oblikovanjem do kvaliteta*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd 1997.

Kaplan R., Mikes A., *Managing risks: a new framework*, Harvard Business Review, June 2012.

Karlzon Jan, *Tremuci istine, Motivacija zaposlenih od gubitaka do profita*, Clio, Beograd 1997.

Kavi R. Stiven, *Vodstvo na osnovu načela*, Mladinska knjiga, Beograd 2010.

Kelly M. John, *Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management)*, „Kako i što” program za visokoučinkovito poslovanje, Zagreb 1997.

Kenett S. Ron, Raanan Yossi, *Operational Risk Management, A Practical Approach to Intelligent Data Analysis*, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom 2011.

Kozarić Kemal, Fabris Nikola, *Monetarno-kreditna politika*, Štamparija Fojnica d.d. Fojnica, Fojnica 2012.

Krivokapić Zdravko, *Sistem menadžmenta kvalitetom*, Univerzitet Crne Gore – Mašinski fakultet, Podgorica 2011.

Krugman Paul, *The New York Times*, 24 June 2012.

Krugman Pol, *Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008*, Heliks, Smederevo 2010.

Leopizzi Federico, *Make the framework operational: practical tools for ORM*, Banca d'Italia's Experience in Managing Operational Risks, Rome, July 2015.

Levy Cindy, Lamarre Erik and Twining James, McKinsey Working Papers on Risk, *Taking control of organizational risk culture*, Number 16, February 2010.

Luburic Radoica, Perovic Milan, Sekulovic Rajko, *Quality Management in Terms of Strengthening the “Three Lines of Defence” in Risk Management – Process Approach*, International Journal for Quality Research 9(2), June 2015.

Luburić Radoica, *Challenges in Change Management in Central Banks (Based on a systemic and process approach to Total Quality Management and Operational Risk Management)*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2013, 2(2).

Luburić Radoica, *Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2015, 4(3), p. 91-121.

Luburić Radoica, *Synergistic effects of Total Quality Management and Operational Risk Management in central banks*, International Journal for Quality Research /Vol 6/ Year 2012/ No 4.

Luburić Radoica, *Total Quality Management as a Paradigm of Business Success*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2014, 3(1).

Luburić Radoica, *Umijeće uspješnog upravljanja, Zasnovano na svjetskoj teoriji i praksi upravljanja ukupnim kvalitetom*, drugo izdanje, HESPERIAedu, Beograd 2010.

Maciariello Joe, *Joe's Journal on continual improvement*, Drucker Institute, 2012.

Maila Michel, *Risk appetite: define, apply, control*, Operational Risk & Regulation, 2015, 16 (4).

Marković Dr Čedomir, *Manastir Moračnik – neka nova saznanja*, Glasnik Narodnog muzeja Crne Gore, Nova serija, Broj 1, Cetinje 2004.

Marković Dr Čedomir, *Zakonik Hamurabija vavilonskog kralja (2000 god. pre Hrista)*, Geca Kon, Beograd 1925.

Martel Christopher, *Operational Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*, Federal Reserve Bank of New York, New York 2012.

Mejo J. Entoni, Noria Natan, *Njihovo vreme, Najveći lideri biznisa dvadesetog veka*, Adizes, Novi Sad 2006.

Mihailović Đ. Božo, *“Cetinjski ljetopis” kao istorijski izvor*, Montenegrina, Digitalna biblioteka crnogorske kulture.

Northouse G. Peter, *Liderstvo, teorija i praksa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd 2008.

Perović J. Milan, Krivokapić Zdravko, *Menadžment kvalitetom usluga*, Pobjeda a.d, Podgorica 2007.

Perović J. Milan, Krivokapić Zdravko, *Sistem menadžmenta kvalitetom hotela*, Fakultet za turizam i hotelijerstvo Kotor – Mašinski fakultet, Centar za kvalitet Podgorica, Kotor 2006.

Perović J. Milan, Luburić Radoica, *Equal Distribution of Knowledge - Condition for Successful Process Approach*, International Journal for Quality Research, Vol. 3, No. 1, 2009, p. 79-84.

Perović J. Milan, *Menadžment, informatika, kvalitet*, drugo dopunjeno izdanje, CIM centar, Mašinski fakultet Kragujevac, Kragujevac 2003.

Peters Tom, Nancy Austin, *A Passion for Excellence, The Leadership Difference*, Warner Books, Inc., New York 1986.

Rampersad K. Hubert, *Total Quality Management, An Executive Guide to Continuous Improvement*, Springer, Berlin – Heidelberg 2010.

Rentzhog Olof, *Temelji preduzeća sutrašnjice, Procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad 2000.

Rhodes R. William, *The challenges of culture, conduct and reputation*, The Banker, August 2014.

Rosenberg Joshua, *Overview of Enterprise Risk Management at the Federal Reserve Bank of New York*, New York 2015.

Schiffman G. Leon & Kanuk Leslie Lazar, *Ponašanje potrošača*, Mate d. o. o, Zagreb 2004.

Skarzinski Piter, Gibson Rouan, *Inovacija pre svega*, Finesa, Beograd 2009.

Smit R. Pol, *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd 2002.

Stanovište Instituta internih revizora (IIA): *Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole*, The Institute of Internal Auditors, Udruženje internih revizora Srbije, Beograd, januar 2013.

Sutton Ian, *Process Risk and Reliability Management, Operational Integrity Management*, Elsevier Inc., USA 2010.

Šofranac Dr Rajko, *Razvoj TQM sistema*, Pobjeda a.d, Podgorica 2008.

Trejsi Brajan, *Zlatna pravila uspeha, Strategije i veštine koje će osloboditi vaše potencijale za postizanje uspeha*, Finesa, Beograd 2005.



Vanichchinchai Assadey, Igel Barbara, *Integrated Supply Chain Management and Total Quality Management, A New Challenge*, LAP Lambert Academic Publishing GmbH& Co. KG 2010.

Velč Džek (u saradnji sa Suzi Velč), *Veština pobeđivanja*, Adizes, Novi Sad 2005.

Vujaklija Milan, *Leksikon stranih reči i zraza*, Jubilarno izdanje, Prosveta, Beograd 1996/97.

Watson H. Gregory, *Strategic Benchmarking, How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*, John Wiley & Sons Inc, Somerset, New Jersey 1993.

Woods Margaret, *Risk Management in Organizations, An integrated case study approach*, Cima/Irm, New York 2011.

## MEĐUNARODNI STANDARDI KVALITETA

IEC/ISO 31010:2009, *Risk management – Risk assessment techniques*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2009.

ISO 10006:2003, *Quality management systems – Guidelines for quality management in projects*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2003.

ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2006. (Dodatak međunarodnom standardu ISO 10014:2006, jeste i njegova tehnička ispravka ISO 10014:2006/Cor. 1:2007).

ISO 10015:1999, *Quality management – Guidelines for training*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 1999.

ISO 10018:2012, *Quality management – Guidelines on people involvement and competence*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2012.

ISO 14001:2015, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2015.

ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2010.

ISO 31000:2009, *Risk management — Principles and guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2009.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2015.

ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2015.

ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2009.

ISO/IEC 27001:2013, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland 2013.

## INTERNET STRANICE

[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index\\_hr.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_hr.htm)

<http://europa.eu/rapid/search-result.htm?locale=EN>

<http://whc.unesco.org/en/list/87>

<http://www.babylon.com/define/52/History-Dictionary.html>

<http://www.druckerinstitute.com/2012/07/continuous-improvement/>

[http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Nauticki\\_turizam9.pdf](http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Nauticki_turizam9.pdf)

<http://www.lquadrum.hr/category/sustav-upravljanja-povijest/>

[http://www.montenegrina.net/pages/pages1/istorija/crnojevici/cetinjski\\_ljetopis\\_kao\\_istorijski\\_izvor.htm](http://www.montenegrina.net/pages/pages1/istorija/crnojevici/cetinjski_ljetopis_kao_istorijski_izvor.htm)

<http://www.uk.reuters.com/article/uk-rbs-hester-idUKBRE89013I20121001>

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

[www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

[www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)

[www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)

## IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani: Radoica Luburić

Broj indeksa/upisa: D 09/7

IZJAVLJUJEM

Da je doktorska disertacija pod naslovom:

**Upravljanje ukupnim kvalitetom u funkciji minimiziranja operativnog rizika centralnih banaka**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija ni u cjelini ni u djelovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih ustanova visokog obrazovanja,
- da su rezultati korektno navedeni, i
- da nijesam povrijedio autorska i druga prava intelektualne svojine koja pripadaju trećim licima.

U

*Radoica Luburić*  
*29. Avgusta 2016.*

Potpis doktoranda

*[Signature]*

## IZJAVA O ISTOVJETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA

Ime i prezime autora: Radoica Luburić

Broj indeksa/upisa: D 09/7

Studijski program: Doktorske studije ekonomije

Naslov rada:

**Upravljanje ukupnim kvalitetom u funkciji minimiziranja operativnog rizika  
centralnih banaka**

Mentor: Prof. dr Nikola Fabris,

redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Potpisani: Radoica Luburić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovjetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore.

Istovremeno izjavljujem da dozvoljavam objavljivanje mojih ličnih podataka u vezi sa dobijanjem akademskog naziva doktora nauka, odnosno zvanja doktora umjetnosti, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja, naziv disertacije i datum odbrane rada.

U Podgorici,  
29. avgusta 2016.

Potpis doktoranda

Radoica Luburić

## IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore pohrani moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

### **Upravljanje ukupnim kvalitetom u funkciji minimiziranja operativnog rizika centralnih banaka**

koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim prilogima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
- ☒ 3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

U

*Podgorici,*  
*29. avgusta 2016.*

Potpis doktoranda

*[Signature]*

1. Autorstvo - Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje djela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.
2. Autorstvo - nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje djela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu djela.
3. Autorstvo - nekomercijalno - bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje djela, bez promjena, preoblikovanja ili upotrebe djela u svom djelu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu djela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja djela.
4. Autorstvo - nekomercijalno - dijeliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje djela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu djela i prerade.
5. Autorstvo - bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje djela, bez promjena, preoblikovanja ili upotrebe djela u svom djelu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu djela.
6. Autorstvo - dijeliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje djela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu djela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.