



Van. prof. Elizabeta Mitreva, PhD¹, Prof. dr Zdravko Krivokapić²

UDC 005.6:334.72(497.7)

ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA MAKEDONSKIH KOMPANIJA U ODNOSU NA MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI*

Predmet istraživanja u ovom radu odnosi se na procenu stanja sertifikovanih sistema menadžmenta makedonskih preduzeća u odnosu na model poslovne izvrsnosti. Preduzeća su analizirana putem upitnika i detaljne analize situacije prema kriterijumima za dobijanje evropske nagrade kvaliteta: liderstvo, politika i strategija, ljudski resursi, partnerstvo i resursi, procesi, zadovoljstvo kupaca/korisnika, zadovoljstvo zaposlenih, rezultati kod društvene zajednice, poslovni rezultati. Ovim kriterijumima se ocenjuje gde bi se preduzeća našla u takmičenju za evropsku nagradu kvaliteta. Uspeh na tržištu se može postići samo ako su poslovni procesi dizajnirani i realizovani uz optimalno korišćenje resursa u cilju obavljanja posla (najbolje iz prvog puta), bez nedostataka, bez gubitka vremena i na zadovoljstvo svih korisnika.

Dobijeni podaci su ujedinili iskustvo i realnost značajnog broja sertifikovanih organizacionih sistema u Crnoj Gori i Makedoniji. Analiza podataka, principi i strategije koje bi rezultirale iz ovog istraživanja treba da pomognu i pruže korisne smernice u razvoju modela za poboljšanje organizacionih performansi, u definisanju mera za postizanje održivih poslovnih sistema, da doprinesu jačanju veza između preduzeća, naučnih istraživanja i inovacija.

Ključne reči: poslovna izvrsnost, evropska nagrada za kvalitet, standardizacija, poslovni procesi, inovacije.

1. UVOD

Predmet ovoga rada su preduzeća iz Makedonije i Crne Gore, i njihov uticaj na svetskom tržištu gde postoji globalno povećanje zahteva vezanih za kvalitet. Glavni cilj ovog rada je da se napravi analiza stanja primenom savremenih naučnih pristupa i njihove primene u poslovnim okruženjima. Na ovaj način će se uticati na poboljšanje performansi poslovnih procesa, posebno u podsticanje i razvoj inovacija i preduzetništva u kompanijama koje su sertifikovale sisteme kvaliteta, a i kod onih koji još nisu to uradili.

Zalaganje za istraživanje u ovim oblastima u kojima su kompanije sa sertifikovanim sistemima je od presudnog značaja, jer su ove kompanije na svoj put za sertifikaciju sistema morale uvesti novi pristup koji zahteva dosta aktivnosti u oblasti obrazovanja zaposlenih, uvođenje standardizacije svih poslovnih procesa, uvođenje statističke kontrole procesa

zbog besprekornog rada, novi pristup analizi troškova.

Sve ovo zahteva naučan, metodičan, i planski pristup, upornost i kompletnost. Istovremeno, to znači i drastičnu promenu u ponašanju zaposlenih, radikalne promene u organizacionoj strukturi, jasno definisanje prava, obaveza i odgovornosti svakog pojedinca. Na ovakav način preduzeće će obezbediti definisanje prava, obaveza i odgovornosti svakog pojedinca, kao i sprovođenje stavova top menadžmenta sadržanih u politici kvaliteta i stvaranje baze za klimu i informacije na osnovu kojih se razvija timski rad.

Rezultate koji proizilaze iz ovog istraživanja za ova preduzeća možemo uzeti kao reper za sva ostala, jer su pravila za sertifikaciju sistema menadžmenta jednoznačna.

2. PREGLED LITERATURE

Pojam poslovna izvrsnost (eng. Business Excellence - BE) treba posmatrati kao izraz vrhunskog kvaliteta i pouzdanosti. Za vrhunske organizacije je karakteristično da stalno unapređuju svoje poslovanje, prilagođavaju se promenama u vremenu i prostoru, a istovremeno i same proizvode promene. Organizacije koje

teže poslovnoj izvrsnosti odlikuju vrhunski poslovni rezultati – istovremeno u svoje poslovanje neizostavno uključuju i širu društvenu odgovornost. Osnovne paradigme poslovne izvrsnosti (slika 1) su:

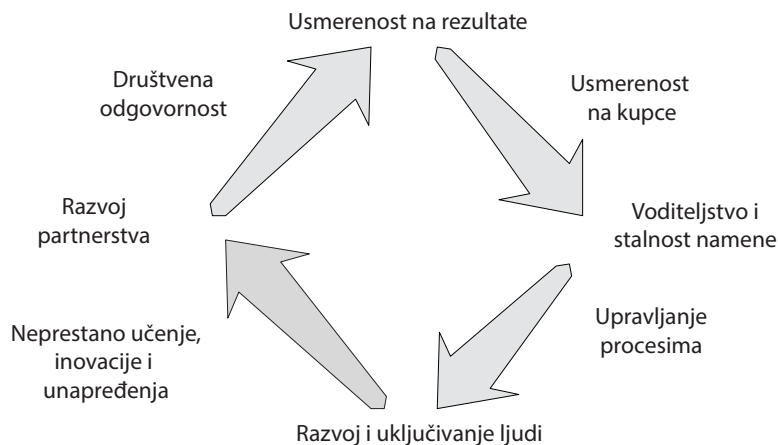
- Usmerenost na rezultate
- Izvrsnost je postizanje rezultata, koji pricinjavaju zadovoljstvo svim interesnim stranama.
- Orjentacija na korisnika
- Izvrsnost je ostvarenje trajne vrednosti za korisnika.
- Liderstvo i stalnost namene.
- Izvrsnost je jasno vidno i inspirativno rukovođenje.
- Menadžment na osnovu procesa i činjenica.
- Izvrsnost je menadžment organizacije sa nizom međusobno zavisnih i povezanih sistema, procesa i činjenica.

Danas se poslovna izvrsnost dokazuje na osnovu nacionalnih i regionalnih nagrada, koje igraju posebno važnu ulogu u razvoju kvaliteta u

¹ Van. prof. Elizabeta Mitreva, PhD, Univerzitet "Goce Delčev", Štip – Makedonija; elizabeta.mitreva@ugd.edu.mk

² Prof. Zdravko Krivokapić, PhD, Mašinski fakultet Univerziteta u Podgorici; zdravkok@ac.me

* This study is part of the research project „Developing a model for performance improvement of business processes by an application of benchmarking strategy based upon examples of innovation“ (Ref. No. 17-1395/1)



Slika 1. Osnovna paradigma poslovne izvrsnosti

svakoj zemlji, kroz intenzivnu primenu na osnovu ustanovljenih nagrada za kvalitet. Tri najpoznatija modela poslovne izvrsnosti su: u Japanu - Demingova nagrada, u SAD - Nacionalna nagrada za kvalitet Malcolm Boldridž i Evropska nagrada za kvalitet - EFQM. Mnoge zemlje u svetu imaju svoju nacionalnu nagradu. Sve ove nagrade su proglašene za modele izvrsnosti, a kriterijumi koji se menjaju tokom vremena, služe za poređenje organizacija ili samoocenjivanje u procesu neprekidnog unapređenja poslovanja.

Crna Gora i Makedonija nemaju svoju nagradu poslovne izvrsnosti, pa se taj nedostatak jasno uočava u poređenju organizacija.

Da bi se napravila valjana analiza stanja organizacija u Crnoj Gori i Makedoniji, odlučeno je da se izvrši anketiranje, a da osnovna pitanja budu u korelaciji sa kriterijumima evropske nagrade za kvalitet.

3. METODE ISTRAŽIVANJA I ANALIZA REZULTATA

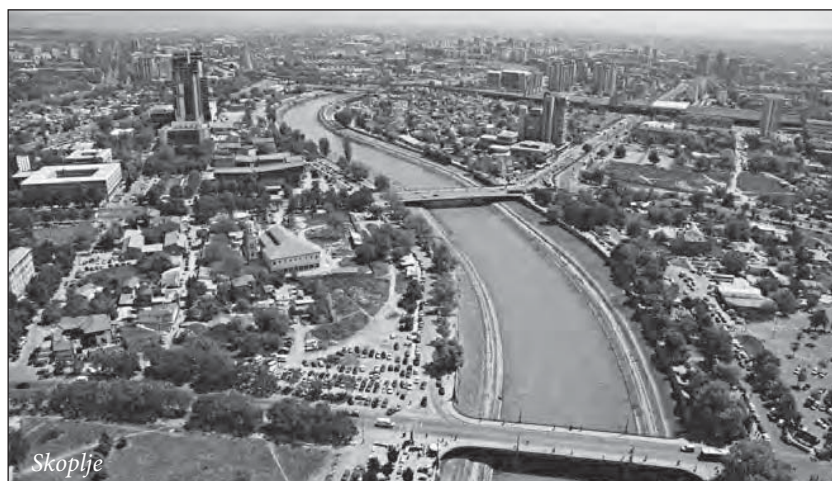
Ovaj rad predstavlja analizu ulaganja napora menadžera firmi u Makedoniji i Crnoj Gori u smislu poboljšanja poslovnih procesa i brzo prilagođavanje na spoljašnje promene kao rezultat promena u kompaniji. Makedonske i Crnogorske kompanije su analizirane putem upitnika i detaljne analize situacije prema kriterijumima za dobijanje evropske nagrade kvaliteta: liderstvo, politika i strategija, ljudski resursi, zadovoljstvo kupaca/korisnika, zadovoljstvo zaposlenih, društveni uticaj kompanije, poslovni rezultati. Zbog ukupnog obima istraživanja u ovom radu su prikazani samo rezultati istraživanja na nekoliko kriterijuma evropske nagrade za kvalitet.

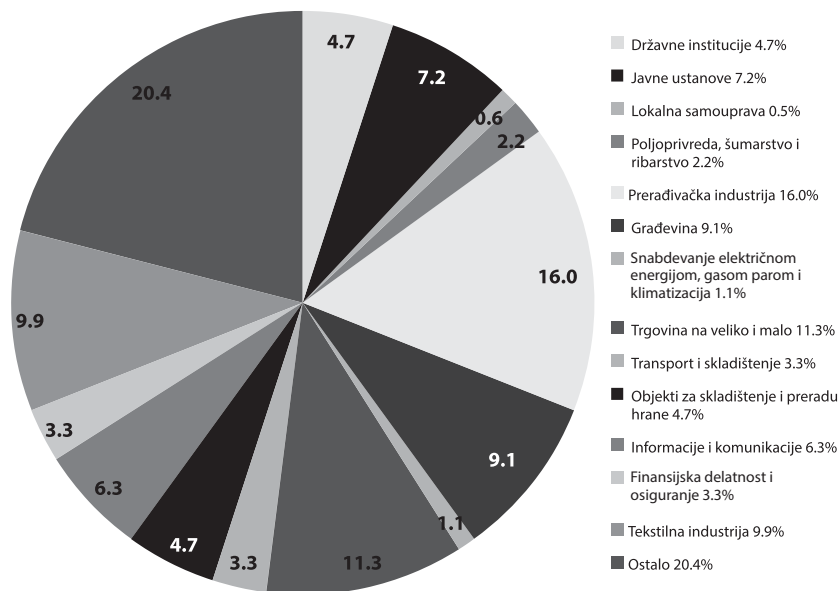
Struktura anketiranih preduzeća iz Makedonije (ispitanici u istraživanju) prema ekonomskoj kategorizaciji kojoj pripadaju (Nacionalna klasifikacija delatnosti - NACE Rev 2, „Glasnik SI“, br. 147/08 i amandman na

primenu od 1. januara, 2013), prikazana je na slici 1. Istraživanje je urađeno putem upitnika, sa detaljnom studijom preduzeća od strane istraživačkog tima. Iako je istraživanje bilo planirano kao ambiciozna prilika da se istraže makedonske kompanije (oko 3109 uz kreiranu bazu), protok se realizuje uz učešće od samo 363 kompanije, što je 11,7% u odnosu prema stvorenoj bazi podataka uobičajne brojeke a u ovoj vrsti istraživanja (Bohdanowicz 2005a; Džeong et al. 2003. godina; Medina-Munjoz i Garsija-Falkon 2000). U istraživanju su učestvovali predstavnici sistema kvaliteta u svim kompanijama i institucijama koje su kreirale i primenjivale sistem kvaliteta, a u onima koje to nisu - menadžeri iz prvog ili drugog nivoa. Istraživanje je sprovedeno u maju, junu i julu 2016. Slika 2.

Činjenica je da samo 36,9% od ispitanih kompanija u Makedoniji ima sistem kvaliteta ISO 9001:2008, što je relativno nizak nivo. Potreba za obukom za rad prema međunarodnim standardima i strateškom povezivanju sa zapadnim zemljama, naterala je pojedine menadžere i vlasnike na implementaciju sistema kvaliteta, čiji je početak direktno povezan sa spremnošću top menadžmenta da se poboljša pre svega njihov kvalitet rada, a zatim da se obezbedi konkurentska prednost na tržištu.

Makedonske i crnogorske kompanije su analizirane prema kriterijumima za dobijanje EQA: liderstvo, politika i strategija, upravljanje ljudskim i ostalim resursima, procesi, merenje zadovoljstva kupaca/korisnika, merenje zadovoljstva zaposlenih, uticaj na društvo, poslovni rezultati i inovacije. Ovi kriterijumi se ocenjuju kod makedonskih kompanija koje će se takmičiti





Slika 2. Procenat kompanija u istraživanju pojedinih industrija u Makedoniji

za evropsku nagradu za kvalitet. Što se tiče procene uspešnosti kompanije, jedan od parametara i kriterijuma za rezultate je liderstvo.

4. ANALIZA REZULTATA

4.1. Liderstvo u makedonskim kompanijama i institucijama

Da bi se videlo ponašanje kao i mere preduzete od strane najvišeg rukovodstva i drugih rukovodilaca u pravcu da inspiriše, podržava i promovise kulturu TQM (Total Quality Management) postavljena su sledeća pitanja u anketi.

Na pitanje kako top menadžment stvara radnu atmosferu u svojoj kompaniji, dobijeni su sledeći podaci:

- 36,9% ispitanika je izjavilo da je kod njih prisutno veliko poverenje i poštovanje, kao i odsustvo straha u izražavanju sopstvenog mišljenja, što dovodi do kvalitetnijih odnosa;
- 28,4% njih koristi faktor motivacije za stvaranje dobre radne atmosfere;
- 24% njih je reklo da je rad u okruženju stvoren sa neposrednom kontrolom i nadzorom zaposlenih;
- 10,7% ispitanika je reklo da je rad u okruženju stvoren strogom radnom disciplinom.

Ravnoteža između interesa društva i ljudskih prava i sloboda zaposlenih je sa težnjom na strani kompanije. Ali uprkos tome i pored toga što kompanija štiti svoje interese sa

uspostavljanjem reda i discipline u radu, ona će imati nedostatak poslovnih rezultata ako se ne primenjuju različite motivacione aktivnosti.

Osiguranje kvaliteta u preduzeću zahteva angažovanje najvišeg rukovodstva, pravilan izbor tima za rešavanje problema i poboljšanje poslovnih procesa. U tom cilju, istraživanje u makedonskim kompanijama išlo je u pravcu dobijanja informacija o tome, kako se rešavaju problemi, da li postoji poverenje u timu, kako uticati na poboljšanje poslovnih procesa preko timova za upravljanje.

Na pitanje, koliko je prisutan timski rad na nivou menadžera, dobili su sledeći podaci:

- 52,1% od njih je izjavilo da se skoro sve odluke donose u menadžerskim timovima. Oni dele znanja i informacije sa svima kojima je to potrebno i ovakve timove imaju menadžeri koji razvijaju TQM (Total Quality Management) strategiju. Ovi menadžeri su vođe timova, prolazeći kroz funkcionalne linije i rade sa svima samo da ostvare kvalitetne ciljeve. U ovakvom timu, lideri postaju eksperti za važne zadatke različitih funkcija. Izbor članova tima zasnovan je na osnovu rezultata rada i profesionalnog bavljenja kvalitetom. Ovi timovi su jasno definisali standarde nagrade i kazne, dali jasne naloge i precizne instrukcije zaposlenima, a kao rezultat u svemu tome ne postoje sukobi i konflikti, nego

povoljno radno okruženje i dobri poslovni rezultati;

- 28,9% ispitanika je reklo da se menadžerski timovi aktiviraju povremeno i da u suštini imaju nedostatak stalnog menadžerskog tima;
- 15,4% ispitanika reklo je da ima stalne timove za upravljanje, ali njihov rad je neproduktivan. Na čelo ovih timova su menadžeri starog stila, koji tim ne menjaju i prate hijerarhijski lanac za postizanje ciljeva, zahtevajući stalnu lojalnost kod šefa i prikrivaju informacije;
- Nedostatak konzistentnih menadžerskih timova u preduzećima (oko 3,6%) ukazuje na to da su menadžeri uključeni u aktivnosti koje nisu u interesu društva, što je dovelo do nepoverenja među zaposlenima, kao i nepoverenja u menadžerskim timovima.

Glavni problem kod makedonskih kompanija je činjenica da menadžeri ne veruju da im trebaju programi za obuke i da se zahvaljujući znanju i veštinama koje oni sami imaju, nalaze na položajima na kojima su. Oni smatraju da učešće u ovakvim programima ima političku pozadinu, ili sumnjaju u kredibilitet programa.

Na pitanje kako funkcionišu timovi za upravljanje, t.j. kakav je kvalitet zajedničkog rada na nivou menadžmenta, dobijeni podaci ukazuju na loše funkcionisanje:

- 55,4% ispitanika smatra da postoje problemi, ali oni se uspešno rešavaju;
- 26,7% ispitanika veruje da timovi za upravljanje rade sa velikim problemima;
- 17,9% od njih, kaže da timovi nisu uspešni, odnosno da ne postoji timski rad.

Distribucija rezultata ukazuje da loše funkcionišu timovi u anketiranim preduzećima, jer gotovo 50% slučajeva pokazuje da se u firmi problemi ne priznaju i ne rešavaju u skladu sa mogućnostima.

Problemi u makedonskim kompanijama, kada je u pitanju angažovanje zaposlenih i timski rad, su dvostruki:

- problem sa našim mentalitetom - naglašen individualizam i
- problem sa razgraničenjem između starih navika i učešće u rešavanju problema, poboljšanja i inovacija.

Značajna prepreka je psihološki momenat, koji može biti povezan i sa nedostatkom saradnje, nedostatkom motivacije za rad, sujete, neadekvatnog finansiranja, nedostatkom

interesa za kontinuirano učenje i usavršavanje, ili neadekvatan program obuke.

Za saradnju u zreloom poslovnom timu, od velikog značaja je interakcija između članova tima.

Detaljna analiza u makedonskim kompanijama/institucijama pokazala je da postoji *slaba komunikacija između timova za upravljanje i zaposlenih, nedostatak visokog nivoa poverenja i poštovanja u timovima, kao i njihov odnos sa zaposlenima u firmi, što vodi do loših poslovnih rezultata.*

Na pitanje da li među članovima timova za menadžment postoji međusobno poverenje i poštovanje, dobili su se sledeći podaci:

U oko 50% anketiranih preduzeća ne postoji poverenje i poštovanje, a to se vidi u nepreduzimanju mera za poboljšanje procesa. Ovi timovi za upravljanje prate hijerarhijski lanac za postizanje ciljeva.

Istraživanje je pokazalo slabu komunikaciju između menadžerskih timova i zaposlenih, nizak nivo poverenja i poštovanja, kako unutar timova tako i u odnosu sa zaposlenima.

Postoje neke razlike između uslužnih i proizvodnih kompanija. Kod uslužnih kompanija postoji bolja saradnja između članova tima - sa poverenjem i poštovanjem, dok je u proizvodnji - saradnja slaba u okviru kompanije.

Na pitanje kako menadžeri uživaju poverenje zaposlenih, nedostatak poverenja ima u 26,2% preduzeća, što znači jasnu distancu između menadžerskih timova i zaposlenih, što dovodi do stalnih sukoba i neispravnosti upravljanja.

Između menadžera i zaposlenih postoji *delimična pozitivna povratna veza u samo 22% kompanija*, jer uspeh menadžerskih timova zavisi od poverenja i angažovanja radnika i menadžera, šta znači da menadžeri treba da ulože dodatni napor da izgrade dobre poslovne odnose sa zaposlenima.

51,8% ispitanika reklo je da rukovodstvo uživa poverenje zaposlenih zbog svojih jasnih, doslednih i poštenih odnosa prema zaposlenima.

Privatne kompanije vođene željom da se reše socijalističkog sindroma, uvele su autoritarni stil upravljanja vlasnika – menadžera, smatrajući da bilo koji timski rad znači gubljenje vremena, dok se uključivanje zaposlenih u donošenje odluka smatra samoupravljanjem i rušenjem integriteta vlasnika.

Norme za izvršavanje zadataka su među najvažnijim pitanjima kojima se bavi menadžment preduzeća. Obim posla koji se obavlja u određeno vreme ne znači samo kvantitet, već i kvalitet i produktivnost. Pri određivanju radne obaveze moraju se uzeti u vidu performanse definisanog kvaliteta.

Na pitanje da li su regulisane radne obaveze, 79,9% ispitanika je reklo da imaju standard kvaliteta, ali praksa pokazuje da je to norma za količinu.

Na pitanje kako su regulisane radne obaveze, dobijeni su sledeći podaci:

- 30,9% ispitanika ima standardizaciju radne obaveze definisanu u okviru aktivnosti i perioda izvršenja, ali i kroz kvalitet dodeljenih aktivnosti;

- 26,7% njih ima standardizaciju radnih obaveza za utvrđeni period izvršenja;

- 18,2% ispitanika, obaveze rada normirane su kroz aktivnost i rokove za njihovo izvršenje;

- 14% njih, standardizaciju radnih obaveza je pronašlo samo kroz aktivnosti;

- 10,2% njih je izjavilo ostalo.

I pod ostalo, navedeno je da je standardizacija radnih obaveza: *kvalitet na sprovedenim aktivnostima*. Norme i standardi za proizvode/usluge su prihvatljivi samo kada je za to potrebno osiguranje kvaliteta, ili ostvarivanje određenih operacija. Tamo gde su ovi propisi na putu stalnog unapređenja kvaliteta, moraju biti ukinuti.

4.2 Upravljanje inovacijama

U organizacijama koje teže da implementiraju TQM sistem i imaju svest o potrebi za poboljšanjem poslovnih procesa, genererisu se i ohrabruju nove ideje, preduzmuju se mere na kodifikaciji ili prenosu ideja od strane zaposlenih u bilo kom eksplicitnom obliku i implementaciji. Stvaranje novih ideja je rezultat inovacija i kreativnosti zaposlenih i može se postići određenim aktivnostima upravljanja. Put do TQM-a je kroz implementaciju poboljšanja i inovacija poslovnih procesa, stvaranjem **inovativne klime** koju podstiče svaki pojedinac sa kreativnim razmišljanjem i originalnim rešenjem.

Menadžment mora da bude usmeren na jačanje svakog pojedinca u organizaciji, da pronađe odgovor na nepoznate promene i da se uspostavi proces stalnog unapređenja

- inovacija, u skladu sa operativnim upravljanjem organizacije.

Na pitanje da li njihova kompanija nagrađuje inovaciju i koliko od njihovog ukupnog prihoda ulaže u inovacije, istraživanje i razvoj, dobijeni su sledeći podaci:

- 37,5% ispitanika ne ulažu u istraživanje i razvoj i inovacije;

- 36,6% ulažu više od 1,0% ukupnih prihoda;

- 16,5% ulažu između 0,5-1,0% od ukupnog prihoda;

- 9,4% od njih izdvaja manje od 0,5% od ukupnih prihoda.

Kod preduzeća koja ulažu u inovacije, istraživanje i razvoj, samo kod 7% njih su nagrađeni za inovacije, što znači da viši menadžment deluje na način koji demotivise zaposlene u željama i namerama da ulože dodatne napore na inovativne aktivnosti.

Investicije u ispitivanje, istraživanje i razvoj su male, kako u pogledu broja organizacija tako i u pogledu iznosa.

Najveći udeo investicija u inovacije je u uslugama i poljoprivredi.

Inovacija je deo korporativne kulture. U visoko razvijenim zemljama, upravljanje sa inovacijama je jedna od najvažnijih oblasti društva za upravljanje kvalitetom, ali i više od toga. Kod nas su često prisutni: *površnost, orijentacija ka improvizaciji i kratkoročna rešenja. Naši rezultati dolaze samo kada postoje visoki ciljevi koji su retki, jer oni zahtevaju ogromnu energiju. To je moguće samo pod jakim vođstvom.*

Makedonski odnos prema životu da se živi na dnevnom nivou, pokazuje nedostatak vizije za budućnost, jer posedujemo veliku vitalnu energiju. Ovo govori da treba promeniti pristup kod motivisanja i uključivanja zaposlenih u izgradnji timova. Problem našeg mentaliteta je da se uporno i iracionalno protivimo na spoljnim mentalnim modelima, a ne da ih pametno analiziramo i primenimo. A kad prihvatimo novi mentalni model bez detaljne analize, lako i nepromišljeno ostavimo naš tradicionalni. Naš osnovni problem je kako da uspešno uklopimo tradicionalne vrednosti sa našim civilizacijskim vrednostima i moderne vrednosti koje vladaju svetom.

Veći deo makedonskih kompanija posluje na osnovu tradicionalnog pristupa, zbog čega postoji potreba za reorganizacijom/re-inženjeringom. Međutim, najvažniji aspekt na kome se razvija nova teorija, zasniva se na trećem pristupu, t.j. organizacija koja uči.



Jedna od najvećih promena koje zahteva nova strategija TQM-a u slučaju naših preduzeća je promena mentaliteta i starih navika. To znači, potreba za razvojem pozitivnih osobina našeg mentaliteta i usvajanja modernog mentalnog modela. Sledi zaključak da je uspešno poslovanje firme moguće samo ako dobro funkcionišu menadžerski timovi, postoji dobra saradnja sa zaposlenicima, postoje jasni standardi nagrada i kazni, jasnih propisa i preciznih uputstava za zaposlene umesto pregovaranja sa njima, a to je moguće samo sa menadžerima koji razvijaju TQM strategije.

ZAKLJUČAK

Analiza rezultata istraživanja o kriterijumima Evropske nagrade za kvalitet u makedonskim sertifikovanim sistemima dovodi do sledećih zaključaka:

- top menadžment stvara radno okruženje sa strogom radnom disciplinom. Zaposleni smatraju da menadžeri nemaju potrebno znanje da vode preduzeća;
- timski rad se smatra gubljenjem vremena i učešće radnika u odlučivanju, smatra se samoupravljanjem i rušenjem integriteta vlasnika preduzeća;
- standard kvaliteta niko ne zna, samo se praktikuje norma za količinu;
- sistem nagrade i kazne prema zaposlenima iako je jasan i poznat, ne važi;
- primena benčmarking strategije se sastoji u imitiranju konkurencije, usled nemoći stvaranja sopstvene kreacije;
- postoji neadekvatan odnos top menadžmenta prema inovacijama;

Na osnovu dobijenih rezultata i navedenih ciljeva istraživanja je utvrđeno da makedonske kompanije vode:

- nizak nivo pažnje za kvalitet;

- nedovoljna pažnja se posvećuje kontinuiranoj edukaciji;
- malo se ulaže u inovacije;
- rad u timu se smatra povratak u prošlost;
- to znači da je neophodna reorganizacija makedonskih kompanija.

Analizirajući rezultate istraživanja može se zaključiti da je došlo do potrebe da se makedonske kompanije uklpe u sertifikovan sistem kvaliteta zbog tržišnih pritisaka, kao glavna pokretačka sila koja će dovesti do povećanja sposobnosti za rad u takmičenju sa konkurencijom, potrebu za proširenje i održavanje postojećih tržišta, povećanje zadovoljstva kupaca/korisnika i poboljšanje marketinških aktivnosti.

Problem našeg mentaliteta je što se uporno i iracionalno protivimo spoljnim mentalnim modelima, a ne analiziramo kako pametno da ih primenimo. I kada prihvatimo novi mentalni model bez detaljne analize, lako i nepromišljeno odbacujemo naš tradicionalni model. Veći deo makedonskih kompanija radi na osnovu tradicionalnog pristupa i zato je potrebna reorganizacija/reinženjering. Međutim, najvažniji aspekt je organizacija koja uči. O svemu ovome sledi zaključak da je uspešno poslovanje firme moguće samo sa dobrim funkcionisanjem menadžerskih timova, dobrom saradnjom sa zaposlenima koji imaju jasne standarde nagrade i kazne, jasne propise i precizna uputstva, a to je moguće samo sa menadžerima koji razvijaju TQM strategije.

REFERENCES

[1] Krivokapić Z., Sistem menadžmenta kvalitetom, Mašinski fakultet, Podgorica 2011.
 [2] Krivokapić Z, Jovanović J, Vujović A., Peković S.: Kvalitet u turizmu, Mašinski fakultet, Podgorica, 2016.

[3] Krivokapić Z., Mitrova E., Komparativna analiza stanja sertifikovanih crnogorskih i makedonskih preduzeća u odnosu na model poslovne izvrsnosti, Bilateralni projekat, 2016.
 [4] Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
 [5] Diaye, M., Pekovic, S., Krivokapic, Z., Jovanovic, J., & Vujovic, A. (2008). Difficulties in ISO 9001 implementation in Manufacturing and Service Organizations: Empirical Evidence from Serbia-Montenegro. *International Journal for Quality Research*, 1(2), 35-41.
 [6] EFQM, An Overview of the EFQM Excellence Model, EFQM, 2012
 [7] EFQM. 2003. *EFQM excellence model*, Brussels:
 [8] Eskildsen, J. K., Kristensen, K. and Juhl, H. J. (2001). The criterion of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18: 783-795.
 [9] Gómez-Gómez, J., Martínez-Costa, M. and Martínez-Lorente, A. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5): 484-502.
 [10] Krivokapic, Z., Vujovic, A., Petrovic, S., Jovanovic, J., & Pekovic, S. (2012, June). Research results of innovativeness in certified business systems. In *6th International Quality Conference, Kragujevac, Serbia*.
 [11] Mitreva, E. (2011). Model-integral methodology for successful designing and implementing of TQM system in Macedonian companies. *International Journal for Quality Research*, 5(4), 255-260.
 [12] Mitreva, E., & Filiposki, O. (2012). Proposal methodology of the subsystem-internal standardization as part of TQM system. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 251-258.
 [13] Martensen, A., Dahlgaard, J. J., Park-Dahlgaard, S. M. and Gronholdt, L. (2007). Measuring and diagnosing innovation excellence – simple contra advanced approaches: A Danish study. *Measuring Business Excellence*, 11(4): 51-65.
 [14] Prodanovska, V., & Mitreva, E. (2009). Creating an innovative environment in total quality management system within companies. *Perspectives of Innovations, Economics and Business, PIEB*, (3 (3)), 86-88.
 [15] Williams, R., Bertsch, B., Van der Wiele, A., Van Iwaarden, J. and Dale, B. (2006). Self-assessment against business excellence models: A critique and perspective. *Total Quality Management*, 17(10): 1287-1300.
 [16] Young Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.