

RAZVOJ MODELA FORMIRANJA TIMOVA ZA BENČMARKING U KOMPANIJAMA

Ivan Blagojević, Živoslav Adamović, Dejan Spasić, Pera Paunjorić, Milica Blagojević

Rezime: Benčmarking kao način unapređenja poslovanja zahteva dobru organizaciju i blagovremeno planiranje, prema tome formiranje tima je od izuzetnog značaja za ovakvu vrstu rukovođenja. U ovom radu biće predstavljen model po kome će se formirati timovi za efikasan benčmarking i dobro funkcionisanje jedne radne organizacije, samim tim biće predstavljene neke od prednosti, nedostataka a i rešenja u ovakvim slučajevima.

Ključne reči : benčmarking, timski rad, organizaciona efikasnost, modeli formiranja timova, unapređenja znanja.

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR THE FORMATION OF BENCHMARKING TEAMS IN COMPANIES

Summary: Benchmarking as a way of improving business requires good organization and timely planning, therefore the formation of a team is extremely important for this type of leadership. This paper will present a model by which teams will be formed for efficient benchmarking and the good functioning of a work organization, thereby presenting some of the advantages, disadvantages and solutions in such cases.

Keywords: benchmarking, teamwork, organizational efficiency, team formation models, knowledge improvement.

1. UVOD

U savremenom svetu poslovanja koji karakteriše brze i dinamične promene sve više standarda i zahteve korisnika, organizacije su prinuđene da konstantno rade na unapređenju svojih poslovnih uspeha i poboljšanja odnosa sa korisnicima kao i pružanje što efikasnijih i boljih usluga, tu svakako moramo navesti i vreme odnosno rokove koji se maksimalno trebaju poštovati a sve u cilju pridobijanja korisnika. Metoda za ovakvu vrstu poslovanja i postizanja konkurentske prednosti jeste benčmarking, blagovremena analiza, usvajanje najboljih trendova i poboljšanje sopstvenih performansi u poslovanju.

U praksi se veoma često dešava da se ovakvi standardi ne poštuju pa samim tim dolazi do ogromnih grešaka koje za sobom povlače neuspehe i ograničene rezultate, takve greške su neprimetne u poslovanju jer se nesvesno teži ka standardizaciji procesa i postepeno sve lošijim navikama odnosno rutini sa kojom se ulazi polako u sve češća kašnjenja, sve lošije usluge, pogoršanje odnosa sa korisnicima i na kraju sve većim gubicima.

2. FORMIRANJE TIMA ZA BENČMARKINIG

Benčmaring tim (ili timovi) treba da prate mogućnosti za poboljšanje, i tako stvaraju prednost u odnosu na konkurenciju, kao i vrednosti za deončare.

Članovi tima se biraju iz svih službi i sektora preduzeća, a njihove veštine se nadopunjavaju.

Osnovne karakteristike članova benčmarking tima su:

- Razume viziju, pravac kretanja preduzeća i njegovu poziciju u odnosu na konkurenciju;
- Bude prilagodljiv i kreativan;
- Uživa u izazovu i poseduje energiju;
- Teži promeni postojeće procedure;

- Bude u stanju da shvati kompleksna pitanja i njihov dublji smisao i dr.

Tim (timovi) mora funkcionisati unutar preduzeća na slobodan i nesputan način. Za neke članove tima mogućnost da izađu iz granica preduzeća i da kritički istraže procese po službama ili sektorima će biti novo i ponekad veliko iskustvo.

Mnogi ljudi u preduzeću različito reaguju na promene izazvane benčmarkingom, podložni su uticaju emocija.

U svakom preduzeću postoji nekoliko grupa zaposlenih, koje različito reaguju na benčmarking:

- Pasivne pristalice (shvataju potrebu za promenama, ali nisu sigurni da li je benčmarking pravi način za to),
- Aktivne pristalice (aktivno umešani u proces benčmarkinga i podržavaju ga),
- Neutralisti (ne prihvataju promene, niti pokazuju interesovanje),
- Inhibitori (sputani tradicijom ili se plaše da će njihov uticaj biti ugrožen).

Sve ove grupe moraju biti efikasno usmeravane kroz pojedinačne sastanke i zajedničko rešavanje problema. Sposobnost zaposlenih da funkcionišu kao tim je preduslov za benčmarking i jedna od glavnih karakteristika koje definišu preduzeće u kome se primenjuje benčmarking. Naglasak na tiskom radu, značajno smanjuje oslanjanje na organizaciono rukovodstvo.

Prenošenje ovlašćenja i odgovornosti je voma bitno za benčmarking poduhvat, i to treba vršiti bez umanjivanja sopstvene moći.

Naravno, da uspeh benčmarkinga zavisi od direktnog učešća izvršnog rukovodstva (izvršnih direktora za proizvodnju, održavanje, marketing, finansije, kontrolu kvaliteta, saobraćaja i transporta dr.) Ovo rukovodstvo mora da napusti dosadašnje stavove i da stalno usvaja nove. Ta promena može biti doživljena kao izazov, ali povremeno, može biti bolna.

Svako ko je uključen u benčmarking trebalo bi da razume viziju, da bude u stanju da je podrži i da zna da ona može biti ispunjena. Benčmarking ne treba započinjati bez precizno osmišljenje metodologije i detaljnog plana rada. Uvek treba koristiti i spoljne resurse i konsultante.

Treba stvarati ravnotežu između strpljenja i onoga što je bitno, jer preduzeća se nalaze na pragu nove etape u evoluciji. Da bi se sproveo benčmarking preduzeća, mora se izvršiti sopstveni benčmarking.

3. ULOGA ONOG KO RUKOVODI LJUDIMA

Ovo je nova uloga menadžera koji rukovodi ljudima posle transformacije:

- Menadžer shvata značenje sistema i prenosi ga svojim ljudima. On objašnjava ciljeve sistema. Podučava svoje ljudstvo da shvati kako rad čitave grupe podržava ove ciljeve.
- Rukovodilac pomaže svojim ljudima da vide sebe kao sastavne delove u jednom sistemu, da rade u skladu i saradnji sa stadijumom koji predhode i s onima koji slede, u pravcu optimizacije napora koji ulažu u svim stadijumima usmerenim ka postizanju ciljeva.
- Onaj ko rukovodi ljudima shvata da se ljudi međusobno razlikuju. Nastoji da za svakoga stvori osećaj zainteresovanosti, koristi i izazova, kao i zadovoljstva u radu. Zalaže se u smislu optimizacije porodične podloge pojedinca, obrazovanja, umeća, nada i sposobnosti svake individue.

Ovo nije rangiranje ljudi. Naprotiv, reč je o prepoznavanju i uvažavanju razlika između ljudi i nastojanju da se svako dovede u položaj iz koga mu je moguć razvoj.

- Rukovodilac neumorno i neprestano uči. On podstiče svoje ljude da uče, da studiraju. Kad je to moguće i izvodljivo, on obezbeđuje seminare i kurseve za dodatno učenje i napredovanje. U primeru ljudi koji su skloni, on podstiče nastavak obrazovanja i trajno obrazovanje na koledžima ili na univerzitetu.

- Rukovodilac je trener i savetnik a ne sudija.
- On shvata stabilan, postojan sistem. Razume dejstva između ljudi i okolnosti u kojima rade. Shvata da će izvođački učinak svakog ko ume da nauči neku veštinu doći do jednog postojanog stanja - posle čega dalja nastava i podučavanje više neće donositi napredak u izvođačkom učinku. Onaj ko rukovodi ljudima zna da u tom stanju postojanosti radnika samo rastrojstva i odvrća kad mu se priča da je napravio grešku.
- Menadžer ljudstva ima tri izazova moći (1) autoritet funkcije, (2) znanje, (3) snagu ličnosti i snagu ubeđivanja; taktičnost.
- Uspešan rukovodilac razvija 2 i 3, ne oslanja se na izvor 1. Međutim bez obzira na to, on ima on ima obavezu da koristi izvor 1, pošto mu ovaj izvor moći omogućava da menja proces - opremu, materijalne, metode - da bi doneo unapređenje, kao što je samanjeno variranje u količinama proizvedenog (*dr Robert Klekamp*).
- Onaj ko je na položaj a ne dostaje mu znanje ili snaga ličnosti (izvori 2 i 3), mora da se osloni na svoju formalnu moć (izvor 1) . On i nesvesno popunjava tu prazninu u svojim kvalifikacijama i kvalitetima tako što svakom jasno stavlja do znanja da je on na položaju, tj da je vlast i biće kako on kaže.
- Rukovodilac će da proučava rezultate s ciljem da unapredi svoje praktično funkcionisanje u svojstvu menadžera ljudstva.
- On će nastojati da otkrije da li postoji neko ko je izvan sistema i ko je to kome je potrebna naročita pomoć. Ovo može da se pdstiče jednostavnom računicom, ukoliko ima pojedinačnih cifarskih pokazatelja u vezi sa proizvodnjom ili propustima, greškama. Posebna pomoć koja se traži je u prosto preraspodeli rada. Međutim, realnost može da bude i komplikovanija. Osoba kojoj je potrebna naročita pomoć nije u onih 5% distribucije ostalih, već je jasno i ubedljivo izvan tog rasporeda.
- Rukovodilac stvara veru, poverenje. Stvara okruženje koje podstiče slobodu i inovacije.
- On ne očekuje savršenstvo.
- On sluša i uči bez donošenja i iskazivanja suda od koga sluša.
- Sa svakim od svojih ljudi će obaviti nezvaničan i ležeran razgovor najmanje jednom godišnje, ne radi prosuđivanja, već jednostavno slušao i saslušao. Svrha bi bila da razvije shvatanje svojih ljudi, njihovih strepljenja, nada, strahova. Svaki takav sastanak/razgovor treba da je spontan, a ne unapred planiran.
- On shvata koristi od saradnje i gubitke usled nadmetanja među ljudima između grupa.

4. TIMOVI BENČMARKINGA ZA VELIKA PREDUZEĆA

Tokom benčmarketing procesa mogu se sistematizovati više ekipa, i to:

- Ekipa za upravljanje projektom (odgovorna za sprovođenje benčmarkinga u celom preduzeću);
- Ekipa za primenu (koja obavlja detaljnu sistem analizu);
- Ekipa za organizaciju benčmarketing poseta (poseta preduzećima koja su odabrana za benčmarketing partnere).

5. IZBEGAVANJE NEUSPEHA

U toku sprovođenja benčmarkinga može se pojaviti više zamki koje bi trebalo izbegavati, od kojih se ovde navode:

- Neodgovarajuća upotreba (umesto da tragaju za sistemskim promenama i inovacionim procesima, preduzeća pokušavaju da primene benčmarking na neke fiksne specifične probleme),
- Nedostatak vizije (identifikacija i primena najboljih postupaka se ne javlja slučajno ili sudbinski, ono je rezultat napornog rada i precizno usmerene akcije),
- Neefikasan benčmarking tim (veština unutrašnjih snaga ne poseduje dovoljno alata, iskustva i mogućnosti da pristupi pronalaženju, kreativnom osmišljavanju i primeni, efikasno),
- Neodgovarajuća obučenost i ovlašćenost (napredovanje zaposlenih je neophodno da bi uticalo na postojeći *status quo*),
- Racionalizacija procesa (često lideri podržavaju benčmarking, dok se ne odnosi na njih),
- Upotreba geografskih i organizacionih granica za postavljanje razlika (multinacionalne kompanije današnjice i sutrašnjice, zahtevaju različite strukture i različite menadžerske pristupe),
- Neuspesi u shvatanju benčmarking procesa i njegovih primena (očekivanja su često previsoka, dok su napor i učešće podcenjeni).

6. GREŠKE KOJE DOVODE DO NEUSPEHA

Neki autori navode sledeće greške zbog kojih može doći do neuspeha u izvođenju benčmarkinga:

- Pokušaj popravke procesa umesto totalne promene,
- Neusredsređenost na poslovne procese,
- Ignorisanje svega, sem ponovnog dizajniranja procesa (reorganizacija, sistem nadgrađivanja, međusobni odnosi u preduzeću, redefinisane odgovornosti i autoriteta),
- Zanemarivanje ljudskih vrednosti i verovanja (potrebno je nagraditi ponašanje koje prikazuje nove vrednosti i ponašanje).
- Biti spreman na postizanje manjih rezultata,
- Prerani prekid postupaka,
- Ograničavati definiciju problema i delokrug za benčmarking,
- Dozvoljavanje postojeće kulture iz stava menadžmenta preduzeća da zaustavi započinjanje benčmarking poduhvata (jednodušnost, kratki termini, predrasude nasuprot konfliktima),
- Pokušaj izvođenja benčmarkinga “bottom-u” (na gore),
- Određivanje nekoga za vođenje benčmarkinga koji se razume u to,
- Škrtariti na resursima za benčmarking,
- Zakopavanje benčmarkinga u središte poslovnog plana preduzeća,
- Rasuti energiju na puno benčmarking projekata,
- Nesposobnost razlikovanja benčmarkinga od ostalih programa za poboljšanje poslovnih procesa,
- Isključivo se koncentrisati na dizajn a ne na implementaciju,
- Pokušaj da niko ne bude nesrećan, a da se sprovede benčmarking,
- Povlačenje ako se pojavi otpor kod ljudi,
- Odugovlačiti (dovoljna je jedna godina) i dr.

7. PROBLEMI KOJI SE JAVLJAJU U TOKU BENČMARKING PROJEKTA

U tabeli 1 dati su problemi koji se javljaju tokom benčmarking projekata.

Tabela 1. - Problemi u toku benčarking projekta

Problem (ograničenja)	Verovatni uzroci	Rešnje
Pogrešan predmet kompariranja	Nedovoljno poznavanje sopstvenog preduzeća	Vršiti dalja istraživanja kako bi se identifikovao relevantan objekat studije benčmarkinga
Kompariranje sa pogrešnim subjektima	Nedovoljna i neadekvatna realizovana prethodna istraživanja	Pokupiti više detalja za inicijalno istraživanje
Benčmarking ne vodi akciji, tj. Primeni poboljšanja	Viši menadžment nije dovoljno uključen u projekat	Obezbediti da menadžment bude zainteresovan, uključen i da pruži podršku
Nemogućnost da se ideja poboljšanja prenese višem menadžmentu i da se on ubedi u njenu adekvatnost	Nedostatak informacija, kao i loša prezentacija dobijenih rezultata benčmarkinga	Učiniti da praksa komparativne analize bude čvrsto povezana sa postojećim poslovnim planovima, ukazati na korist koje od takvog pristupa imaju druga preduzeća
Nedostatak resursa za komparativnu analizu	Nedostatak adekvatne podrške menadžmenta, kao i mogućnost da komparativnu analizu sprovedu samo članovi benčmarking tima	Lobiranje i promovisanje benčmarkinga kao široko primenjenog pristupa, tehnike i metode u preduzeću za poboljšanje njegovih performansi
Informacije nisu previše relevantne, odnosno previše vredne, korisne	Premnogo ili premalo informacija, kao i slučaj da informacije nisu kompatibilne	Potreban je užu fokus na objekat analize
Netačne/iskrivljene informacije	Preterano oslanjanje na jedan izvor informacija	Višestruko proveravanje izvora informacija
Nemogućnost da ciljna organizacija sa kojom bi se vršila komparacija, zainteresuje i privoli na saradnju	Prisustvo skepticizma i zaštitničkog stava	Razjasniti sve moguće koristi od razmene informacija, kao i preispitivanje kriterijuma za izbor partnera za komparativnu analizu
Preterano oslanjanje na površnu sličnost sa partnerom sa kojim se komparacija vrši	Nedostatak strogih kriterijuma za procenu potencijalnih partnera kompanije	Redefinisati traganje za partnerom, kako bi se pronašao adekvatan partner koji najviše odgovara
Partner ne želi da razmenjuje korisne informacije	Partner je previše sličan	Definisati traganje i izbor partnera pomoću procesa, a ne preko grane (grupacije)
Previše objekata koji su u fokusu benčmarkinga	Nejasno definisani prioriteti	Povezivanje benčmarkinga sa poslovnim planom preduzeća

8. ZAKLJUČAK

U savremenom poslovnom okruženju koje karakterišu drastične promene i kontinuirano usavršavanje, benčmarking je postao neizbežna strategija za postizanje konkurentске prednosti. Ključ uspeha ovog procesa leži u pravilnom formiranju benčmarking tima, dobroj organizaciji, međusobnoj saradnji i jasnoj viziji. Efikasni timovi za benchmarking ne samo da identifikuju i usvajaju najbolje prakse, već i podstiču razvoj organizacione kulture koja na promene gleda kao na priliku za rast. Menadžeri imaju više uloga u ovom procesu – od mentora i trenera do motivatora i koordinatora timskog rada. Njegova sposobnost da motiviše ljude, iskoristi njihov potencijal i vodi ih ka zajedničkim ciljevima ključna je za

uspešan program benčmarkinga. Oni pravovremeno prepoznaju probleme i sistematski ih rešavaju, omogućavajući organizacijama da uspešno sprovedu promene i postignu merljive rezultate kroz sveobuhvatan pristup i stalnu edukaciju zaposlenih.

Pored toga, rad identifikuje brojne izazove i potencijalne greške koje bi mogle da ugroze benčmarking projekte. Model za formiranje benčmarking tima koji je predložen u ovom radu pruža strukturiran pristup koji može poslužiti kao osnova za efikasnu implementaciju benčmarking procesa u različitim tipovima preduzeća. Njegova primena pomaže u povećanju organizacione efikasnosti, unapređenju odnosa sa korisnicima i kontinuiranom razvoju znanja i veština zaposlenih.

9. LITERATURA

1. Adamović, Ž., Tot, T., Benčmarking, univerzitet u Novom Sadu, 2024. god.
2. Adamović, Ž., Ilić, B., Nauka o održavanju tehničkih sistema, Srpski akademski centar, Novi Sad, 2013.
3. Adamović, Ž., Sajfert Z., "Reinženjering", Univerzitet u Novom Sadu, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004;
4. Adamović Ž., "Teorija sistema" Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2005:
5. Gavrilov O., Metodologija unapređenja društveno - poslovnih procesa upotrebom reinženjeringa sa osvrtom na strategiju razvoja informacionog društva u Srbiji - Magistarska teza, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, 2007.
6. Sajfert Z., Adamović Ž., „Menadžment benčmarking proces", Univerzitet u Novom Sadu, TF „Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004.
7. Punjorić P., Adamović Ž., Josimović Lj., Blagojević I., Dragić M., „Benčmarking i svrsishodna integracija procesa,, 2019.
8. Punjorić P., Adamović Ž., Josimović Lj., Blagojević I., Dragić M., „Kvalitet kao preduslov konkurentne prednosti,, 2019.
9. Punjorić P., Adamović Ž., Josimović Lj., Blagojević I., Dragić M., „ Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća,, 2019.
10. Gavrilov O., Preduzetničke funkcije i strategije, Naučno stručni skup: Menadžment, inovacije i razvoj 2009, Vrnjačka banja, 2009.