

Rad je za objavljivanje ustupljen **Portal Kvalitet** (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora.

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

MASTER STUDIJE - UPRAVLJANJE KVALITETOM
PREDMET: INTEGRISANI SISTEMI MENADŽMENTA



**EVROPSKA NAGRADA ZA
KVALITET (EFQM) I IMS**

SEMINARSKI RAD

Nastavnik: Prof. dr Nedeljko Živković

Student: Marija Šaš 639/2010

Beograd, 2011.god.

Sadržaj

Uvod	3
1. Nagrade za kvalitet u svetu	5
1.1 Demingova nagrada	7
1.2 Malcolm Baldrige nagrada	8
1.3 Oskar kvaliteta	10
2. Evropska nagrada za kvalitet (EFQM)	12
2.1 Principi EFQM modela	13
2.2 Struktura EFQM	14
2.3 Koristi od primene EFQM modela	17
3. Veza IMS-a i nagrada za kvalitet	19
Zaključak	22
Literatura	24

Uvod

Usled globalizacije svetsko tržište se proširuje i konkurencija je sve veća, a borba za opstanak sve surovija. Upravljanje kvalitetom je preduslov razvoja i uspešne borbe sa konkurencijom. Da bi opstale, organizacije prate konkurenciju i nastoje da povećaju svoju konkurentnost i poboljšaju ukupne performanse.

Poslednih decenija sve je izraženija potreba za merenjem performansi organizacije, tako da organizacije prihvataju i prilagođavaju određene modele za merenje performansi, odnosno za samoprocenu. Za uspešno upravljanje performansama organizacije potrebno je meriti ih u skladu sa promenama u poslovanju. Poslednjih decenija razvijen je čitav niz novih modela koji pristupaju merenju performansi organizacija na jedan sveobuhvatan način.

Unapređenje performansi organizacija ne tiče se samo konkretne organizacije, već i cele privrede. Otvaranjem tržišta za kompanije iz različitih delova sveta, država se suočava sa konkurentnosti cele privrede. Iz tog razloga mnoge države su ustanovile nacionalne nagrade za kvalitet i izvrsnost u poslovanju.

Nacionalne nagrade za izvrsnost pružaju smernice za unapređenje poslovanja organizacija, promovišući nove tendencije i nagrađuje one koji se odluče za poslovnu izvrsnost. Nagrade organizacijama odaju priznanje, ali i pružaju modele čijom primenom se stiže do cilja, odnosno kvaliteta i poslovne izvrsnosti. Ovi modeli su zapravo smernice organizacijama za samoprocenu radi jačanja konkurentnosti. Takođe, podstiču benčmarking, odnosno poređenje sa najboljima i primene najboljih praksi, a sve u cilju poboljšanja sopstvene organizacije.

U radu su izložene najpoznatije nagrade za kvalitet u svetu – Japanska nagrada za kvalitet (Demingova nagrada), Nagrada za kvalitet u SAD-u (Malcom Baldrige), Evropska nagrada za kvalitet (EFQM) i nacionalna nagrada za kvalitet u Srbiji, Oskar kvaliteta. Svaka nacionalna nagrada za kvalitet je zasnovana na modelu jedne od tri najpoznatijih nagrada za kvalitet i modifikovan prema potrebama privrede te zemlje.

Rad je podeljen u dve celine, prvi deo daje opštu sliku o nagradama za kvalitet u svetu, od formiranja prve nagrade za kvalitet i stanja koje je dovelo do toga, preko analiza najpoznatijih i ujedno najznačajnijih nagrada za kvalitet u svetu. Pored svetski priznatih nagrada, obrađena je i srpska nagrada za kvalitet „Oskar kvaliteta“. U drugom delu rada analizirana je Evropska nagrada za kvalitet, kroz principe, kriterijume i koristi koje primena modela EFQM donosi organizacijama.

1. Nagrade za kvalitet u svetu

Usled globalizacije svetsko tržište se proširuje i konkurencija je sve veća, a borba za opstanak sve surovija. Upravljanje kvalitetom je preduslov razvoja i uspešne borbe sa konkurencijom.

Vodeće svetske kompanije moraju da prepoznaju zahteve svih zainteresovanih strana – od vlasnika organizacije, korisnika proizvoda ili usluga koje organizacija pruža, dobavljača, zaposlenih i društva [8]. Sistemskim i neprestanim poboljšavanjem kvaliteta poslovanja, dugogodišnjom primenom različitih modela uz uključivanje svih zaposlenih organizacija stiče prednost nad konkurencijom, pritom ispunjavajući zahteve zainteresovanih strana. Zaposleni u organizaciji treba da kratkoročne i dugoročne ciljeve sprovedu a da pri tome kvalitet rada bude na željenom/zahtevanom nivou.

Poslednih decenija sve je izraženija potreba za merenjem performansi organizacije. Korisnici proizvoda i usluga organizacije imaju sve veće zahteve, a konkurencija se odaziva zahtevima. Za opstanak, organizacije prate konkurenciju i nastoje da konkurentnost povećaju i poboljšaju ukupne performanse. Za uspešno upravljanje performansama organizacije potrebno je meriti ih u skladu sa promenama u poslovanju [9]. “Unapređenje performansi preduzeća je od interesa za čitavu privredu, jer u krajnjoj liniji vodi unapređenju konkurentnosti privrede u celini” [9]. Iz tog razloga mnoge države su ustanovile nacionalne nagrade za kvalitet i izvrsnost u poslovanju.

Nacionalne nagrade za izvrsnost pružaju smernice za unapređenje poslovanja organizacija, promovišući nove tendencije i nagrađuje one koji se odluče za poslovnu izvrsnost. Organizacije prihvataju i prilagođavaju određene modele za merenje performansi, kako bi ostvarili vrednosti koje će biti vrednovane i nagrađene nagradom za kvalitet. “Putem nagrađivanja izvrsnosti u poslovanju promovišu se vrednosti: produktivnost, efikasnost, kvalitet proizvoda i usluga, očuvanje životne sredine” [9].

“Stalno unapređenje na svim područjima poslovanja kao i stalno povećanje zadovoljstva kupaca i zaposlenih su danas veoma bitni za opstanak i dalji razvoj organizacije” [18]. Stabilnom položaju organizacije na tržištu doprinosi i razvijanje kulture kvaliteta u organizaciji. “Razvijanje filozofije kvaliteta (kulture kvaliteta), sa novim pogledima na uspešnost i konkurentnost organizacija, kao i upotreba savremenih tehnika i metoda za upravljanje sistemima menadžmenta kvaliteta, su u zadnjih deset godina doprineli ka nastajanju novog pojma – poslovna izvrsnost” [18].

Poslovna izvrsnost (eng. *Business Excellence*) se može na više načina definisati, kao odraz vrhunskog kvaliteta i pouzdanosti i kao viši oblik razumevanja TQM [18]. U praksi su definisani različiti modeli izvrsnosti koji su zasnovani na TQM-u, obzirom da ne postoji međunarodni standard za TQM [3]. Organizacije koje teže vrhunskim rezultatima i poslovnoj izvrsnosti u svoje poslovanje ugrađuju procese

stalnog unapređenja poslovanja prilagođavajući se promenama na tržištu i uključujući društvenu odgovornost.

Poslovna izvrsnost predstavlja skup efikasnih alata i koncepata koji su dali rezultate u praksi i mogu se upotrebiti u svim vidovima poslovanja. U poslovnoj izvrsnosti su uključena i stalna i neprekidna (kaizen) poboljšanja. Ona se vodi zadovoljstvom zaposlenih, skraćuje poslovni ciklus i smanjuje greške koje vode do viših troškova [18].

Modeli izvrsnosti predstavljaju sistemski, integrisani i trajni pristup poboljšanju. Oni nisu standard već kreativni okvir sa definisanim kriterijumima [3]. “Kriterijumi modela izvrsnosti predstavljaju operacionalizaciju i kvantifikaciju elemenata TQM-a” [3].

Kompanije koje učestvuju u trci za nagradu kvaliteta koriste neke od modela izvrsnosti. Mogu se koristiti za određivanje položaja organizacije na skali izvrsnosti i kada organizacija želi da poboljša svoje poslovanje [8]. Ovi modeli pomažu organizacijama da ocene nivo izvrsnosti do koje je organizacija stigla, kako i šta treba da urade da taj nivo povećaju [3].

Nagrade za kvalitet imaju za cilj da organizacijama koja su ostvarile izvrsnost poslovanja odaju priznanje. Pored davanja priznanja, nagrade za kvalitet pružaju organizacijama model koji će idealno predstavljati poslovnu izvrsnost i primenu TQM-a u praksi [15].

U svetu postoji veliki broj nagrada za kvalitet, među kojima su najpoznatije sledeće nagrade koje se međusobno razlikuju:

1. Demingova nagrada (Deming Prize) za kvalitet u Japanu,
2. Američka nacionalna nagrada za kvalitet (MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award) i
3. Evropska nagrada za kvalitet (EFQM - European Foundation for Quality Management)
4. Oskar kvaliteta – nacionalna nagrada kvaliteta u Srbiji, koja globalno nema značaj ali je bitna za razvoj kvaliteta u Srbiji.

Modeli nagrada za kvalitet različito poimaju TQM. Svaki od gore pomenutih modela ima svoje specifičnosti koje proizilaze iz različitih privreda, odnosno zemalja u kojima se nagrađivanje vrši. Kriterijumi modela izvrsnosti su različiti u zavisnosti od kulturnih, tehnoloških, organizacionim i društveno-ekonomskim specifičnostima određene zemlje, njenih organizacija i ljudi [3].

Japan je još sredinom prošlog veka lansirao svoj model izvrsnosti poslovanja. Primena ovog modela u Japanu rezultirala je rastom japanske privrede. Sedamdesetih godina prošlog veka Japan je počeo da ugrožava konkurenciju [13].

Amerika je kao meru na japanski industrijski bum kreirala vlastitu nagradu za kvalitet kao američki model izvrsnosti. Model je podržan i od strane Američke vlade i resornog ministra za trgovinu. Za kratko vreme primena modela je dala rezultate, američka privreda je povratila svoje mesto na svetskom tržištu.

Evropa je sa određenim zakašnjenjem uvidela da je potrebno da kreira evropski model izvrsnosti kako bi evropske kompanije postale konkurentnije. 1991. godine lansira EFQM (model Evropske nagrade za kvalitet), a prva dodela nagrade godinu dana kasnije. Kao i u Japanu i Americi, odlične rezultate dao je i evropski model izvrsnosti [13].

Modeli izvrsnosti koji osnova za ostvarenje poslovne izvrsnosti. Primena bilo kog modela izvrsnosti svakako dovodi do ostvarenja poslovne izvrsnosti. Oni pomažu organizacijama da se pripreme za trku sa konkurencijom.

1.1 Demingova nagrada za kvalitet (Japan)

U Japanu postoje dve nagrade za kvalitet – Japanska nagrada za kvalitet i Demingova nagrada [9]. Početak pokreta kvaliteta u Japanu vezuje se za nastanak Unije japanskih naučnika i inženjera, koja je i osnovala Demingovu nagradu. Demingova nagrada je prva i jedna od najznačajnijih nagrada za upravljanje totalnim kvalitetom u svetu. Uspostavljena je 1951. godine, i obzirom na doprinos amerikanca Edvarda Deminga japanskom društvu i privredi, nagrada za izvrsnost u Japanu ponela je njegovo ime.

Značaj Demingove nagrade se ogleda u uvođenju samoprocenjivanja organizacija, koje je preduslov za razvoj koncepta bodovanja [11]. Takođe, izvršila je veliki uticaj na razvoj ostalih nagrada za kvalitet.

“Osnovna svrha Demingove nagrade je širenje istine o kvalitetu, prepoznavanjem poboljšanja učinkovitosti koje proizilazi iz uspešne implementacije kontrole kvalitete u organizaciji, a bazira se na tehnikama statističke kontrole” [15].

Specifičnost Demingove nagrade je u tome što ne zahteva da se korisnik prilagodi modelu već se od korisnika očekuje razumevanje njegove trenutne situacije, uspostavljanje sopstvenih ciljeva i unapređenje i transformaciju cele organizacije. Za razliku od drugih nagrada za kvalitet, ova nagrada ne daje okvir modela za organizovanje i određivanje prioriteta kriterijuma. Umesto toga, svaki od kriterijuma je podjednako zastupljen i nosi isti broj bodova. Za razliku od Malcolm Baldrige i EFQM modela, ovaj model nije dovoljno transparentan za samoocenjivanje [3].

Kriterijumi Demingove nagrade služe za proveru, odnosno procenu poslovanja organizacija. Demingovi kriterijumi nagrade za kvalitet su sledeći:

1. Politika,
2. Organizacija i menadžment,
3. Edukacija i razumevanje,
4. Prikupljanje, razumevanje i korišćenje informacija o kvalitetu,
5. Analiza,
6. Standardizacija,
7. Kontrola,
8. Osiguranje kvaliteta,
9. Rezultati i
10. Planiranje.

Organizacije koje su do sada bile uključene u dodelu Demingovu nagradu tvrde da ovaj model zaista funkcioniše i vodi do izvrsnosti. Njihov uspeh je podstakao i druge organizacije da krenu put izvrsnosti.

Demingova nagrada podeljena je u sledeće kategorije [9]:

- Demingova nagrada za pojedince – dodeljuje se za izuzetne doprinose u proučavanju TQM-a ili statističkih metoda za TQM i njihovom širenju,
- Demingova nagrada za primenu – dodeljuje se organizacijama ili samostalnim organizacionim jedinicama koje su ostvarile izuzetna poboljšanja performansi primenom TQM-a, i
- Nagrada za kontrolu kvaliteta za operativne poslovne jedinice – dodeljuje se za ostvarena izuzetna unapređenje performansi primenom kontrole kvaliteta u sprovođenju TQM-a.

1.2 Malcom Baldrige nagrada kvaliteta

Nagrada Malcom Baldrige je američko prestižno priznanje za kvalitet koje je ustanovio američki Kongres, 1987. godine, kao nacionalnu godišnju nagradu za kvalitet, čime s interes i briga za kvalitet podignuti na državni nivo [6]. Programom nagrade upravlja Nacionalni institut za standarde i tehnologiju [9]. Nagrada je dobila ime po Malcolmu Baldrigu koji je najzaslužniji za ekonomski prosperitet i dugoročnu ekonomsku snagu SAD-a.

Uočivši napredak japanske privrede u oblasti kvaliteta, Amerika se odlučuje da osnuje nacionalnu nagradu za kvalitet kako bi podstakla razvoj konkurentnosti američkih organizacija. Nagrada je imala za cilj da promoviše kvalitet i razumevanje kvaliteta i izvrsnosti u poslovanju. Danas Malcom Baldrige ima za cilj poboljšanje kvaliteta, zadovoljenje zahteva kupaca i unapređenje produktivnosti organizacija.

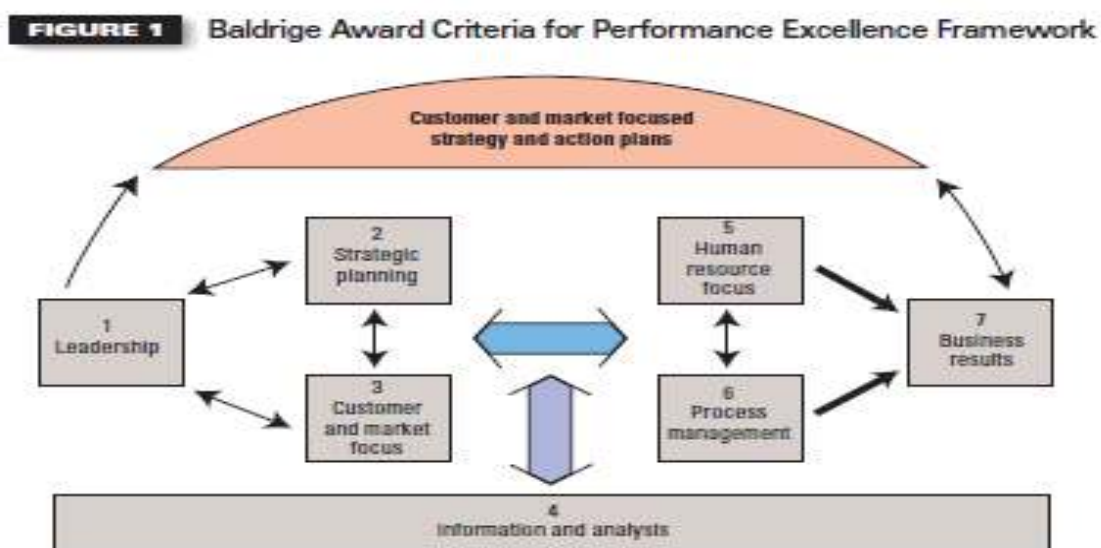
Učešće u izboru za dobijanje nagrade kvaliteta mogu uzeti proizvodne kompanije, uslužne kompanije, mala preduzeća, obrazovne i zdravstvene organizacije. Učesnici dobijaju veliki medijski publicitet i

promociju, jer je Malcom Baldrige veoma popularna u američkom poslovnom krugu, i za uzvrat učesnice su u obavezi da svoja iskustva i dobre rezultate podele sa ostalim organizacijama. Međutim, popularnost ove nagrade prelazi granice Amerike. Danas je jedna od najprepoznatljivijih i najraširenijih modela poslovne izvrsnosti i uzor je mnogim nacionalnim model za poslovnu izvrsnost.

Kriterijumi Malcom Baldrige nagrade su sledeći [4]:

1. Liderstvo (120 bodova),
2. Strateško planiranje (85 bodova),
3. Usmerenost na kupcu i tržištu (90 bodova),
4. Merenje, analize i Menadžment znanja (85 bodova),
5. Usmerenost na ljudske resurse (85 bodova),
6. Upravljanje resursima (85 bodova) i
7. Poslovni rezultati (450 bodova – proizvodi i usluge 100, a rezultati fokusirani na kupca, finansijski i marketinški rezultati, rezultati prema radnoj snazi, rezultati efektivnosti procesa i rezultati liderstva po 70 bodova).

Slika 1: Struktura Malcom Baldrige nagrade [14]



Povezanost gore navedenih kriterijuma može se i grafički prikazati (Slika 1). Vođstvo, strateško planiranje i fokus na potrošače i tržište predstavlja trijadu vođenja i oni naglašavaju važnost usmerenosti vođstva na strategiju i potrošače, odnosno tržište. Rezultati su iskazani u usmerenosti na ljudske resurse, upravljanje resursima i poslovnim rezultatima. Sve akcije koje organizacija preduzima vode do poslovnog rezultat, koji predstavlja ukupnost kupčevih novčanih i nenovčanih rezultata, uključujući rezultate ljudskih resursa i odgovornosti prema društvenoj zajednici [15]. Informacije i analize su presudne za

efikasno upravljanje i poboljšanje poslovanja koje se odražava na konkurentnost organizacije. Takođe, služe i kao temelj za sistem upravljanja rezultatima.

„Kriterijumi za ostvarivanje izvrsnosti u poslovanju pružaju okvir za razumevanje jakih strana organizacije i mogućnosti za unapređivanje uočenih slabosti i na taj način omogućavaju usmeravanje ukupnih napora“ [9].

Malcom Baldrige kriterijumi pomažu u unapređenju prakse sposobnosti i rezultata performansi i, olakšavaju komunikaciju i razmenu iskustava u američkoj privredi. Ovi kriterijumi služe i kao instrumentarij za razumevanje i upravljanje performansama i za usmeravanje planiranja i mogućnosti za učenje [9].

1.3 Oskar kvaliteta

Unutar Evrope, osim Evropskog modela izvrsnosti, svaka država je kreirala sopstveni, nacionalni model izvrsnosti, odnosno nacionalnu nagradu za kvalitet. Prednost nacionalne nagrade za kvalitet je u boljem izražavanju specifičnosti privrednih uslova jedne zemlje u kojima kompanije posluju. Neke zemlje EFQM koriste kao osnov za nacionalnu nagradu za kvalitet, ali su uzeli u obzir i specifičnosti nacionalnih kompanija i tržišnih uslova. „Danas gotovo sve države Evrope imaju sopstveni model izvrsnosti i svima je uzor Evropska fondacija za menadžment kvalitetom i Evropska nagrada za kvalitet (EQA), kao evropski model izvrsnosti“ [13].

Nacionalna nagrada Srbije za poslovnu izvrsnost, ujedno i nacionalni model izvrsnosti, je „Oskar kvaliteta“. Oskar kvaliteta, kao nezavisna i neutralna nagrada za vrhunske rezultate postignute u razvoju i unapređenju izvrsnosti i konkurentnosti, se dodeljuje profitnim i neprofitnim organizacijama. Srpsku nagradu kvaliteta je uspostavio časopis „Kvalitet“, 1995. godine, uz pomoć Ministarstava za nauku i tehnologiju – Savet za kvalitet republike Srbije, Privredna komora Srbije i druge institucije.

Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost se prilagođava potrebama i specifičnostima naše privrede. Takođe, ona podstiče organizacije na poslovnu izvrsnost i razvoj klime za unapređenje kvaliteta u našoj zemlji [16].

Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost FQCE je osnovan 2002. godine sa ciljem da se razvijaju partnerski odnosi sa korisnicima i radi bržeg uključivanja u međunarodne tokove i institucije. Oskarom kvaliteta upravlja partnerska organizacija Fond za kulturu i izvrsnost, koja je 2003. godine postala pridruženi član EFQM [16]. Oskar kvaliteta spada u specifični nacionalni model za poslovnu izvrsnost, koji se razlikuje od Evropske nagrade za kvalitet [5].

Nacionalna nagrada za kvalitet u Srbiji se dodeljuje svake godine na Svetski dan kvaliteta. Nagrada se dodeljuje u dve kategorije:

1. Oskar kvaliteta za velike organizacije i
2. Oskar kvaliteta za mele i srednje organizacije.

Organizacije koje se prijave na konkurs treba da ispunjavaju sledeće uslove:

- Konstantno unapređenje performansi i da pokažu rezultate u periodu utvrđenom za pojedine kriterijume,
- Prihvate posetu Ocenjivačkog tima kako bi bile potvrđene informacije koje je organizacija dala u Upitniku,
- Organizacija treba da pruži sve informacije, osim strogo poverljivih, koje su potrebne ocenjivačima i Žiriju prilikom izbora pobednika.

Za proveru performansi organizacija koje se prijave na konkurs za Oskar kvaliteta koristi se samoocenjivanje. Pomoću samoocenjivanja, organizacije lako i brzo dolaze do „dijagnoze“, odnosno problema i oblasti za unapređivanje. Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost organizuje obuku za samoocenjivanje prijavljenim na konkurs, pružajući široka teoretska i praktična znanja za primenu u praksi [13].

Kriterijumi po kojima se vrednuju postignuti rezultati isti kao kod EFQM. Maksimalni broj bodova koje organizacija može osvojiti je 1000, koji su na sledeći način podeljeni po kriterijumima – Liderstvo (100), Strategija (100), Ljudski resursi (100), Partnerstvo i resursi (100), Procesi, proizvodi i usluge (100), Rezultati/Korisnici (150), Rezultati/ Ljudski resursi (100), Rezultati/društvena zajednica (100) i Ključni rezultati (150).

Organizacija koja prilikom ocenjivanja dobije 700 i više bodova, i bude prvorangirana u svojoj kategoriji dobija Nagradu za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta“ – Apsolutni pobednik. Ukoliko organizacija dobije 500 i više bodova, i da je u jednom ili više kriterijuma dobila 80% i više od vrednosti bodova za te kriterijume, dobija Nagradu za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta“. Nagradu za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta“ – Finalista nagrade dobija organizacija koja je na završnom ocenjivanju osvojila 500 i više bodova. Oni koji osvoje od 400 do 499 bodova dobijaju sertifikat za Drugi nivo izvrsnosti „Priznata izvrsnost“ [16].

2. Evropska nagrada za kvalitet (EFQM)

EFQM je osnovana 1991. godine kao neprofitna organizacija, od strane 14 multinacionalnih evropskih kompanija uz podršku Evropske komisije. Cilj osnivanja je da se kreira moderan menadžerski alat za unapređenje poslovanja evropskih kompanija.

EFQM model izvrsnosti, na osnovu kojeg je organizovana Evropska nagrada za poslovnu izvrsnost ali i većina nacionalnih nagrada zemalja Evrope, je alat za merenje sistema na putu poslovne izvrsnosti. Ovaj model je zasnovan da uočavanju problema i njihovim rešenjima kroz stalne provere. Poboľšanja organizacija se rukovodi primenom benčmarkinga, odnosno "najboljih praksi" organizacija koje su opredeljene za kulturu kvaliteta i procesa samoocenjivanja.

EFQM i Evropska organizacija za kvalitet definisali su poslovnu izvrsnost kao način poslovanja koji organizacijama omogućava da postignu izbalansirano zadovoljstvo zainteresovanih strana (kupaca, zaposlenih, deoničara, društva), ostvarujući dugoročni uspeh [2]. „Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocjenjuje koliko dobro ono rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja kao i da ocjenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje“ [10]. Širom Evrope organizacije koriste proces samoocenjivanja kako bi poboljšale poslovanje.

Poslednja revizija modela izvršena je 2010. godine i u nju su ugrađene inovacije prostele iz primene modela, tačnije iz iskustava korisnika modela [7]. Novitet je uključivanje svih zainteresovanih strana u procesu inoviranja EFQM modela. Uključivanje zainteresovanih strana i prikupljanje predloga unapređivanje modela ima za cilj obelodanjivanje povratnih informacija svim zainteresovanih stranama.

Obzirom da poslovna izvrsnost počiva na Kaizen filozofiji, konstantna težnja ka boljem, ka unapređivanju pruža mogućnost bržeg učenja i preticanje konkurencije. Funkcionisanje modela će se proveravati na godišnjem nivou, kao i evaluacija povratnih informacija kako bi se lakše pratili tržišni trendovi. Ključni pokretač revizije se nalazi u povratnim informacijama članova/korisnika EFQM modela.

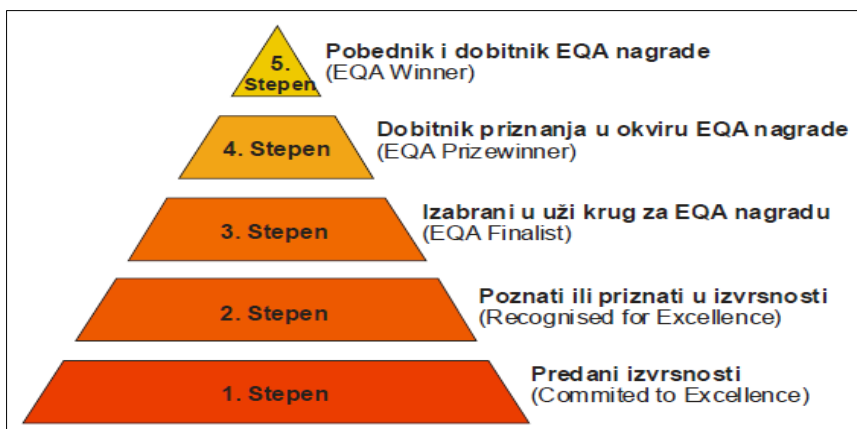
Model je generički, primenljiv na sve tipove organizacija iz svih sektora, bilo da su velike, srednje ili male organizacije. Takođe, pisan je jezikom koji je razumljiv svima, bez obzira kojom tipu ili sektoru pripadaju. Model se pored privatnog sektora uspešno koristi i u organizacijama javnog sektora, gde je model prilagođen specifičnostima javnih uprava i nosi naziv CAF model (eng. *Common Assessment Framework*).

Nagrada se dodeljuje za:

1. velike kompanije i
2. mala i srednja preduzeća (Heleta, 2008).

U okviru EFQM modela poslovne izvrsnosti postoji pet nivoa/stepena izvrsnosti (Slika 2). Ovi nivoi izvrsnosti omogućavaju organizacijama da ostvaruju izvrsnost i da usvoje najbolje prakse.

Slika 2: Nivoi izvrsnosti EFQM modela [18]



Prvi stepen izvrsnosti jeste predani izvrsnosti. Na ovom stepenu organizacija koja se prijavila za nagradu kvaliteta treba da dokažu da su pristupili sa aktivnostima koje vode do izvrsnosti i da su izveli samoocenjivanje sistema pomoću kriterijuma modela izvrsnosti EFQM.

Sledeći stepen je prepoznati ili priznati u izvrsnosti. Organizacija treba da dokaže da su kriterijumi po EFQM modelu unapređuju u periodu od najmanje tri godine i da vrše benčmarking. Pored ovog treba da dokažu i da bar tri godine vrše sistematična unapređenja i da su izvršili samoocnjivanje bar jedanput. Na ovom stepenu treba da postignu najmanje 350 bodova.

Treći stepen je kada organizacija bude izabrana u užu krug za evropsku nagradu za kvalitet. Na ovom stepenu organizaciji se priznaju uspesi i najveća dostignuća po evropskim kriterijumima. Organizacija na treće stepenu mora da osvoji najmanje 450 bodova.

Četvrti stepen je kada organizacija postane dobitnik priznanja u okviru evropske nagrade za kvalitet, a do poslednjeg petog stepena stiže pobednik i dobitnik evropske nagrade za kvalitet.

2.1 Principi EFQM modela

Promene koje je revizija iz 2010. godine donela odnose se i na principe modela. Principi EFQM modela su ostali na broju, i dalje ih je devet, ali je njihov sadržaj pretrpeo snažne promene. Promene u formulaciji i sadržaju principa omogućuje snažniji fokus na principe organizacije koja uzima stvari u svoje ruke.

Princip „Postizanje uravnoteženih rezultata“ fokusira se na razvoj ključnog seta rezultata koji zahtevaju nadzor napredka prema viziji, misiji i strategiji, i koji omogućavaju liderima donošenje efektivnijih i pravovremenih odluka. „Dodavanje vrednosti klijentima“ fokusira se na jasno definisanje i prenošenju prednoga koji povećavaju vrednost. Ovaj princip podrazumeva uključivanje klijenata u proces formiranja proizvoda i usluga. „Vođenje vizijom, inspiracijom i celovitošću“ odnosi se na sposobnosti lidera da organizaciju dovede do uspeha. Princip „Upravljanje procesima“ razmatra način dizajniranja procesa koji će dovesti do ostvarivanja strategije i omogućiti organizaciji da načini i korak dalje. „Ostvarivanje uspeha kroz ljude“ odnosi se na ravnotežu između strateških ciljeva organizacije i očekivanja i aspiracija zaposlenih koji organizaciju vode do postizanja tih ciljeva. „Negovanje kreativnosti i inovacija“ odnosi se na stvaranje mreže koje će imati svrhu kontinuiranog učenja i inoviranja, i uključivanje svih zainteresovanih kao izvor kreativnosti i inovacija. Princip „Izgradnja partnerstva“ fokusira se partnerstav svih tipova, ne samo dobavljače, jer je partnerstvo ključ obostranih koristi između svih interesnih strana i organizacije, sa naglaskom na dobavljače i kupce. „Preuzimanje odgovornosti za održivu budućnost“ znači da organizacija aktivno preuzima odgovornosti za uticaje na širu društvenu zajednicu [7].

Slika 3: Principi EFQM modela [7]



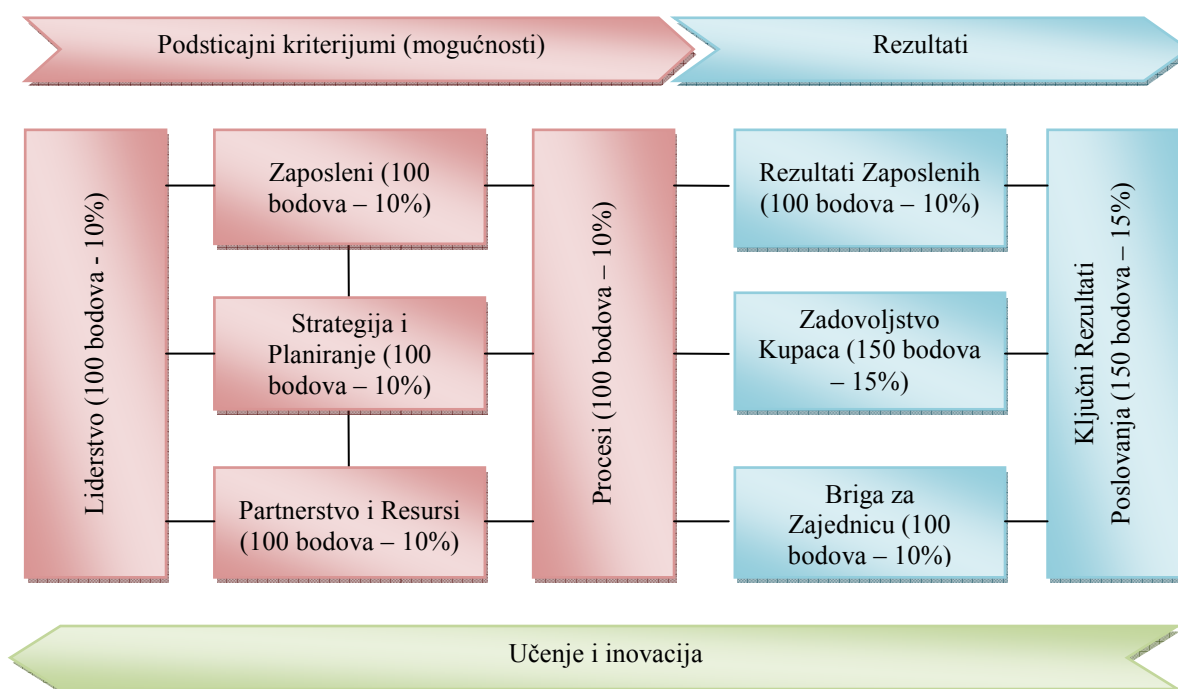
2.2 Struktura modela izvrsnosti EFQM

Model izvrsnosti je zasnovan na devet kriterijuma, pet kriterijuma su pokretači (mogućnosti) a ostala četiri kriterijuma su rezultati (Slika 4). Prvih pet kriterijuma (mogućnosti, pokretački kriterijumi, eng. *enablers*) bave se karakteristikama pokretača organizacije, šta organizacija radi i kako pristupa svojim zadacima kako bi postigli željene rezultate. Ovi kriterijumi obuhvataju podatke o tome šta organizacija čini.

Preostala četiri kriterijuma su posledica mogućnosti i fokusirana na postignute rezultate na polju zadovoljstva korisnika usluga, rezultate zaposlenih, briga za zajednicu i ključnih rezultata poslovanja. Kriterijumi rezultati su odraz onoga šta organizacija postiže.

Rezultati su posledica šta rade pokretači, i oni se nalaze u uzročno-posledičnoj vezi. Pokretači koriste informacije koji dobijaju od rezultata kroz učenje i inovacije. Strelice na slici 4 su posledice dinamičnosti modela, i pokazuju kako inovativnost i učenje pomažu u poboljšavanju mogućnosti, čime se ostvaruje povratna veza, odnosno bolji rezultati.

Slika 4: Struktura modela izvrsnosti EFQM [12]



Kriterijum „*Liderstvo*“ se odnosi na ponašanje i sposobnosti lidera organizacija. Lideri su ti koji razvijaju misiju i viziju organizacije, kao i vrednosti koje su potrebne za dugoročni uspeh organizacije. Oni pomažu u kreiranju jasnog i jedinstvenog cilja organizacije i stvaranje klime u kojoj su zaposleni motivisani da ostvaruju najbolje rezultate. Pored toga što treba da budu uzori svojim kolegama, lideri treba i da ih motivišu i podržavaju zaposlene da posao obavljaju na najbolji mogući način. Lideri razvijaju, primenjuju i prate sistem menadžmenta organizacije i ocenjuju performanse i rezultate organizacije. Takođe su odgovorni i za poboljšanje performansi, ali i za promene koje su neizbežne u budućnosti i da pripremi organizaciju za njih.

Kriterijum „*Strategija i planiranje*“ se odnose na način na koji organizacije sprovode svoju misiju i viziju, i kako ih prevodi u planove, ciljeve i rezultate. Organizacija implementira svoju misiju i viziju kroz jasno fokusiranu strategiju prema zainteresovanim stranama, prilagođavajući politike i ciljeve potrebama zainteresovanih strana kroz stalno poboljšanje upravljanja resursa i procesa.

Strategija je prevedena u planove, ciljeve i merljive rezultate. Strategija i planiranje su deo PDCA ciklusa, od prikupljanja informacija o sadašnjim i budućim zainteresovanim stranama do povratnih informacija potrebnih u procesu planiranja poboljšanja organizacionih performansi. Informacije koje se koriste za kreiranje strategije i planiranje moraju biti pouzdane.

Kriterijum „*Zaposleni (Ljudski resursi)*“ se bavi načinom na koji zaposleni komuniciraju između sebe i upravljanjem raspoloživih resursa. Ljudi čine organizaciju i oni su najvažniji resurs svake organizacije. Dobri odnosi između zaposlenih, komunikacija i stvaranje zdrave radne atmosfere vode organizaciju do izvrsnosti. Takođe, zaposlenima treba pomoći da ostvare svoj puni potencijal, kroz mogućnost slobodnog razvoja i uključivanje u procese, kako bi dali doprinos razvoju i poboljšanju organizacije.

Ovaj kriterijum je usmeren na sposobnosti menadžera i zaposlenih da saraduju na razvoju organizacije kroz dijalog, inovacije i predloge za poboljšanja. Uključivanjem zaposlenih u proces donošenja odluka o poboljšanjima doprinosi zadovoljstvu zaposlenih.

Kriterijum „*Partnerstvo i resursi*“ se odnosi na način planiranja i rukovođenja ključnim partnerstvima, posebno korisnicima proizvoda i usluga i dobavljača, u cilju podrške njihovoj strategiji i planiranja i efikasnosti procesa. Partnerstva predstavljaju važan resurs za dobro funkcionisanje organizacije. Važni resursi organizacije su i finansije, tehnologije i objekti koji osiguravaju efikasno funkcionisanje organizacije.

Kriterijum „*Procesi*“ se bave indentifikovanjem, upravljanjem, poboljšavanjem i razvojem ključnih procesa organizacije u cilju podrške strategije i planiranja. U organizacijama se odvijaju mnogobrojni procesi, gde svaki proces čini skup uzastopnih aktivnosti koje transformišu resurse u rezultate sa dodatom vrednošću.

Način za indentifikaciju, ocenjivanje i poboljšanje ključnih procesa jeste koliko efikasno doprinose ostvarivanju misije organizacije. Uključivanje korisnika u različite faze upravljanja procesima i uzimanje u obzir njihovih očekivanja doprinosi ukupnom kvalitetu i pouzdanosti. Organizacije mora da bude u stanju da indentifikuje ključne procese, one koji se izvršavaju u cilju obezbeđivanje očekivanih rezultata i ishoda, imajući u vidu očekivanja zainteresovanih strana.

Kriterijum „*Rezultati zaposlenih*“ se bavi rezultatima koje organizacije ostvaruju u odnosu na stručnost zaposlenih, njihovu motivaciju i zadovoljstvo svih zaposlenih. Organizacije za merenje zadovoljstva zaposlenih obično koriste ispitivanje zaposlenih, ali i metode poput fokus grupa, terminacioni intervjui i procene. Ovaj kriterijum se odnosi i na performanse zaposlenih i nivo razvoja veština, odnosno usavršavanja zaposlenih.

Veoma je važno da organizacije direktno beleže rezultate ispitivanja zaposlenih koji se odnose na sliku zaposlenih o organizaciji i njenoj misiji, radnoj sredini, rukovodstvo organizacije i upravljački sistem, razvoj karijera, razvoj veština zaposlenih i proizvoda i usluga koje organizacija pruža.

Kriterijum „*Zadovoljstvo kupaca/korisnika*“ se odnosi na rezultate koje organizacija ostvaruje pružanjem usluga mereno zadovoljstvom kupaca, odnosno korisnika. Zadovoljstvo kupaca se obično meri u oblastima koje su indentifikovane kao važne za kupce i zasnovane na specifičnim uslugama koje organizacija pruža. Za sve organizacije je važno da se meri zadovoljstvo korisnika njihovih proizvoda i usluga u pogledu opšteg imidža organizacije, proizvoda i usluga koje organizacija pruža, otvorenost organizacije i nivo uključivanja građana. Merenje zadovoljstva korisnika se vrši putem različitih upitnika i istraživanje nivoa zadovoljstva, ili putem fokus grupa i korisničkih panela.

Kriterijum „*Briga za zajednicu*“ predstavlja nivo zadovoljenja potreba i očekivanja lokalne, nacionalne i međunarodne zajednice i doprinos organizacije kvalitetu života građana, životne sredine, očuvanju resursa.

Kriterijum „*Ključni rezultati poslovanja*“ su rezultati koje organizacija ostvaruje kroz strategiju i planiranje kojima se ispunjavaju zahtevi i potrebe različitih zainteresovanih strana, i na interne rezultate organizacija koje se odnose na upravljanje i poboljšanja. Ključni rezultati se mogu podeliti na eksterne rezultate (mere efikasnosti politika koje donose i usluga koje pružaju) i interne rezultate (unutrašnje funkcionisanje organizacije) [12].

Kao što je prikazano na slici 4, model oslikava uzročno-poslednični odnos između kriterijuma pokretača i rezultata. Povezanost leve i desne strane sastoji se se iz uzročno-posledične relacije između pokretača i rezultata, kao i povratna veza od rezultata u formi učenja i inovacija.

Potvrđivanje uzročno-posledične veze između pokretača i rezultata je od fundamentalnog značaja u samoproceni, gde procenitelj treba uvek da proveriti konzistentnost/doslednost između datih rezultata i podataka prikupljenih na osnovu relevantnih pokretačkih kriterijuma i podkriterijuma. Takva konzistentnost je ponekad teška za verifikaciju s obzirom na holistički karakter organizacije, jer različiti pokretači međusobno reaguju u stvaranju rezultata.

Konzistentnost je ponekad teško verifikovati, zbog holističkog karaktera organizacija, različiti pokretači deluju uzajamno jedni na druge stvarajući rezultate. Postojanje odgovarajuće povratne informacije od rezultata na desnoj strani do pokretača na levoj strani treba ispitati prilikom procene [12].

2.3 Koristi od primene EFQM modela

Model daje celoviti okvir koji se sistemski bavi pitanjima kvaliteta organizacije i skreće pažnju na uticaje kroz kriterijume rezultata. Takođe, obezbeđuje preglednost veze između aktivnosti organizacije i rezultata koji se postižu, pa je pogodan za korišćenje prilikom planiranja. Model je dovoljno fleksibilan da se

može primeniti na specifična pitanja u organizaciji (npr. politiku zaštite životne sredine), koja ne zahtevaju previše resursa.

Smisao primene EFQM modela jesu koristi koje organizacija postiže. Ni jedna organizacija ne ulaže svoje resurse, prvenstveno vreme, novac i rad zaposlenih, a da nema određene koristi, jer cilj organizacije jeste profit.

Primenom modela organizacija postiže sledeće benefite [20]:

- Kupci koji su zadovoljniji proizvodima i uslugama organizacije, a zadovoljstvo vodi ka lojalnosti kupaca,
- Lideri su uspešniji u upravljanju organizacijom,
- Stvara se zajednički osećaj svrhe,
- Promenama se upravlja konstantno,
- Zaposleni su angažovani i motivisani,
- Bolji protok ideja sa nižih ka višim nivoima hijerarhije,
- Efikasnije i efektivnije korišćenje podataka,
- Inovacije postaju norma i
- Postizanje odličnih rezultata, uključujući i dobre finansijske rezultate.

3. Veza IMS-a i nagrada za kvalitet

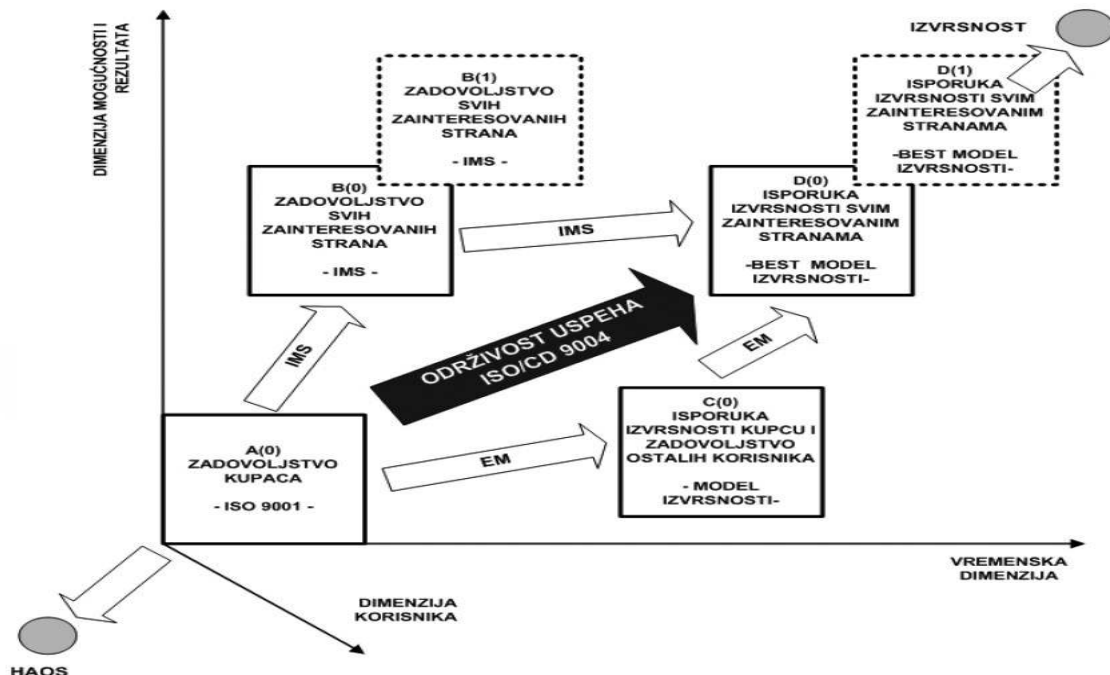
Sa pojavom standarda serije ISO 9001, zatim ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 26000, ISO 27000 i drugih, javlja se problem kako implementirati ove standarde u organizacione sisteme. Svaki od pomenutih standarda ima svoje zahteve, i prilikom implementacije javlja se problem kako ispuniti sve zahteve. Rešenje se nalazi u Integrisanom sistemu menadžmenta (IMS).

IMS je sistem koji zadovoljava zahteve više standarda istovremeno. Nastao je kao posledica problematike implementacije različitih standarda sistema menadžmenta [21]. Problem se javlja prilikom projektovanja i implementacije standarda u organizacije, ispunjavanja zahteva različitih standarda, način provera, sertifikacije i unapređenja sistema menadžmenta. IMS podrazumeva objedinjavanje specifičnosti svakog od standarda.

„IMS treba da je prožet kroz organizaciju i sve njene relacije sa stejkholderima“ [21]. Integracija standarda vrši se preko zajedničkih zahteva, pa tako standardi imaju izdvojen deo u kojem su prikazane veze datog standarda sa drugim standardima, odnosno zahtevi koji su im zajednički.

Organizacija na putu ka izvrsnosti može na dva načina (Slika 5). Kod oba puta polazna osnova je ISO 9001, na slici obeležen oznakom A(0).

Slika 5: Veza između IMS i izvrsnosti [3]



Prvi put se kreće od A(0), preko C(0) do D(0). Kao što je već rečeno, kako bi se organizacija iz „haosa“ prevela u sistem kojim se upravlja, potrebno je implementirati ISO 9001. Nakon implementacije, organizacija primenjuje neki od modela izvrsnosti, C(0), čija je osnova TQM, kojom ispunjava zahteve kupaca i ostalih korisnika. Primenom modela izvrsnosti organizacija isporučuje proizvode i usluge koji ispunjavaju zahteve svih zainteresovanih strana, odnosno izvrsne proizvode. Na taj način organizacija stiže do tačke D(0) [3].

Drugi put se kreće od A(0), preko B(0), do D(0). Posle uspostavljanja sistema menadžmenta kvaliteta, organizacija pristupa implementaciji i ostalih standarda (ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000 i drugi). Na ovaj način organizacija, implementacijom ovih standarda, organizacija može da odgovori na zahteve svih zainteresovanih strana, a ne samo kupaca.

Nakon tačke B(0), odnosno uspostavljanje IMS-a organizacija je ustanju da odgovori zahtevima više zainteresovanih strana. Put od tačke B(0) do D(0) postaje jednostavniji u odnosu na prvi put do izvrsnosti.

Implementacijom samo jednog standarda, organizacija se bavi zadovoljstvom nekom od zainteresovanih strana (ISO 9001 – zahtevi kupaca, korisnika i države, ISO 14001 – zahtevi društva i države, OHSAS 18001 – zahtevi zaposlenih i države, ISO 26000 – zahtevi društva), dok IMS obuhvata zahteve više zainteresovanih strana.

IMS je predvorje poslovne izvrsnosti koji vode do nagrade za kvalitet, jer se organizacija osposobljava da ispuni zahteve više zainteresovanih strana. „Kada korisnici budu zahtevali izvrsne rezultate, IMS može da teži kriterijumima novog modela izvrsnosti, „BEST modelu izvrsnosti“ [3].

Da bi jedna organizacija bila izvrsna potrebno je da zadovolji sve svoje zainteresovane strane. Izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljenju zahteva zainteresovanih strana putem rezultata koje ostvaruju, načina na koji ih ostvaruju, izgleda budućih rezultata i održivost tih rezultata, a to postižu prihvatajući koncepte poslovne izvrsnosti [9].

Primenom EFQM modela organizacije se fokusiraju na ostvarivanje rezultata koji će oduševiti zainteresovane strane, fokusiraju se na korisnike njenih proizvoda i/ili usluga, uključuju zaposlene u procese i omogućavaju njihov razvoj, teže razvoju i održavanju partnerskih odnosa, prelaze minimum koji je regulativom postavljen i okreću se društveno odgovornom poslovanju.

EFQM model definiše sledeće zainteresovane strane – pojedince, grupe ili organizacije koje imaju direktni ili indirektni udeo ili interes u organizaciji, jer ili deluje na organizaciju ili organizacija svojim odlukama deluje na zainteresovanu stranu. Svoje zainteresovane strane ogranizacija deli na spoljašnje (akcionari, kupci, korisnici, dobavljači, partneri, društvo i država) i unutrašnje (zaposleni) [20].

Na slici 4, koja pokazuje strukturu modela EFQM, kriterijumi pokretači i rezultati su definisani tako da direktno ili indirektno vode do zadovoljenja svih zainteresovanih strana. U evropskom modelu izvrsnosti

akcenat je stavljen na zadovoljstvo kupaca/korisnika, zaposlenih i društva, ali nije zapostavljen ni odnos sa partnerima, odnosno dobavljačima.

Za razliku od IMS-a, koji po svojoj definiciji obuhvata implementaciju najmanje dva standarda, koji ne obuhvata sve zainteresovane strane, Nagrade za kvalitet teže zadovoljenju zahteva svih zainteresovanih strana. Ako naprimer vrši se integracija ISO 9001 i ISO 14001, a poznato je da prvi standard akcenat stavlja na zahteve kupaca/korisnika a drugi na zahteve društva u pogledu zaštite životne sredine, organizacija pritom ne uzima u obzir zahteve preostalih zainteresovanih strana. Odatle i sve veća zainteresovanost u svetu za modele izvrsnosti, odnosno Nagrade za kvalitet koji teže zadovoljenju zahteva svih zainteresovanimh strana.

Zaključak

Nacionalne nagrade za kvalitet i izvrsnost su novijeg datuma, ali su dobile važnu ulogu u promociji i nagrađivanju izvrsnosti. Od prve nagrade za kvalitet u Japanu do danas formiran je veliki broj nacionalnih nagrada koje se međusobno razlikuju. Svakako najpoznatije među njima su Demingova nagrada u Japanu, Malcom Baldrige u SAD i EFQM u Evropi. Modeli ovih nagrada za kvalitet različito poimaju TQM i razlikuju se među sobom usled specifičnosti privreda iz kojih su ponikle. Mnoge države su prilikom formiranja nacionalne nagrade za kvalitet preuzele model neke od tri najpoznatije nagrade u svetu.

Prva nagrada za kvalitet formirana je u Japanu još sredinom prošlog veka. Demingova nagrada pored toga što je prva ona je i jedna od najznačajnijih nagrada za upravljanje totalnim kvalitetom u svetu koja je izvršila veliki uticaj na razvoj ostalih nagrada za kvalitet.

Specifičnost ove nagrede u odnosu na ostale je u tome što ne zahteva da se korisnik prilagodi modelu već se od korisnika očekuje razumevanje njegove trenutne situacije, uspostavljanje sopstvenih ciljeva i unapređenje i transformaciju cele organizacije. Za razliku od drugih nagrada za kvalitet, ova nagrada ne daje okvir modela za organizovanje i određivanje prioriteta kriterijuma, već svaki od kriterijuma je podjednako zastupljen i nosi isti broj bodova.

Hronološki posmatrano, sledeća nagrada za kvalitet osnovana je tek nepune tri decenije kasnije, kao odgovor na privredni bum Japanske privrede koja je počela da ugrožava američku prevlast kako na domaćem tako i na svetskom tržištu. Malcol Baldrige nagrada za kvalitet je odraz borbe američke vlasti sa novonastalom situacijom.

Cilj američke nagrade za kvalitet jeste poboljšanje kvaliteta, zadovoljenje zahteva kupaca i unapređenje produktivnosti organizacija. Organizacije koje se odluče za učešće u izboru za dobijanje nagrade, pored unapređenja performansi, stiču veliku popularnost u američkom poslovnom krugu i medijski publicitet. Ova nagrada je danas jedna od najprepoznatljivijih i najraširenijih modela poslovne izvrsnosti i uzor je mnogim nacionalnim modelima za poslovnu izvrsnost.

Evropa je sa određenim zakašnjenjem uvidela da je potrebno da kreira evropski model izvrsnosti kako bi evropske kompanije postale konkurentnije. Evropska nagrada za kvalitet je formirala model izvrsnosti (EFQM model) prema svojim potrebama i specifičnostima. EFQM omogućava dijagnostikovanje stanja u organizacijama kako bi se uočili problemi ali i iznašla rešenja primenom sistema stalnih provera.

Revizija modela iz 2010. godine dala je mnogobrojna poboljšanja EFQM modela koja su bazirana iskustvima primene modela. Novitet je da u proces poboljšanja modela od sada su uključene sve

zainteresovane strane koje daju inpute za njegovo unapređenje. Model će na godišnjem nivou biti proveravan kako bi se pratili tržišni trendovi. Promene su pretrpeli principi modela koji su sada znatno obogaćeni tako da organizacija koja ih primenjuje postane partner koga bi svako pozeleo.

Kriterijumi modela su podeljeni u dve grupe, pokretače/podsticajni kriterijumi i rezultati. Prilikom samoprocene organizacije koriste ove kriterijume i daju bodove na osnovu stanja. Poslednjim revizijom pojednostavljeno je bodovanje i raspodela bodova među kriterijumima. Svi kriterijumi nose po 10 bodova, osim zadovoljstva kupaca i ključnih rezultata, koji su bodovani sa po 15 bodova.

Primena modela EFQM organizacijama donosi koristi koje se ogledaju u zadovoljnijim kupcima, boljem upravljanju organizacijom, stvaranjem zajedničkog osećaja svrhe, veće motivisanosti i angažovanosti zaposlenih.

Sve tri nagrade za kvalitet stavljaju akcenat na zadovoljstvo kupaca. Razlike su u kriterijumima koje koriste modeli i bodovanje istih. Popularnost EFQM modela proističe u smernicama o ključnim pitanjima i kriterijumima koji olakšavaju primenu modela.

Za srpsku privredu od velikog značaja je Oskar kvaliteta. Nagrada je formirana 1995. godine od strane Časopisa „Kvalitet“ uz pomoć Ministarstava za nauku i tehnologiju, Privredne komore Srbije i drugih institucija. Kao i mnoge druge evropske zemlje, i Srbija kao osnovu nacionalne nagrade za kvalitet koristi EFQM model, ali je prilagođena potrebama i specifičnostima naše privrede. Oskar kvaliteta podstiče organizacije na poslovnu izvrsnost i razvoj klime za unapređenje kvaliteta u našoj zemlji.