

EFQM-MODEL ZA IZVRSNOST

EFQM-MODEL FOR EXCELLENCE

Azemina Klobodanović, dipl.inž.; Prof.dr. Mirsada Oruč, dipl.inž.
UNIVERZITET U ZENICI
Metalurški institut "Kemal Kapetanović"
ZENICA

REZIME

Za ostvarenje najprestižnijeg priznanja za poslovnu izvrsnost - nagrade kvaliteta, preduzeće treba dokazati da ispunjava određene kriterije koji su definirani različitim modelima izvrsnosti. Jedan od modela na kojima je bazirana i Evropska nagrada za kvalitet (EQA) jeste EFQM-Model.

Postoji više nagrada kvaliteta: za područje Evrope to je European Quality Award – EQA, u SAD-u - Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA, a u Japanu: Deming Prize - DP.

Pored internacionalnih nagrada kvaliteta, u pojedinim zemljama EZ postoje i nacionalne nagrade čija je svrha da se i manja preduzeća, koja malo ili nikako ne djeluju na internacionalnom tržištu, motiviraju za prihvatanje TQM-a.

Potencijalni dobitnici nagrade za kvalitet su i ona preduzeća koja za svoj stepen poslovne izvrsnosti dobiju određena priznanja za izuzetan kvalitet (izvrsnost).

Ključne riječi: totalno upravljanje kvalitetom, izvrsnost, model za izvrsnost, nagrada kvaliteta, priznanje za izuzetan kvalitet

ABSTRACT

For realization the most significantly of recognition for excellence – Quality Award, organization need to prove that has satisfied some criterions which are defined with different excellence models. One of the models is EFQM-Model on which is based European Quality Award (EQA).

There are many quality awards: for Europe it is European Quality Award – EQA, in SAD - Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA, and in Japan: Deming Prize - DP.

Except international quality awards, in some EZ countries there are national awards for motivation of smaller organizations to accept TQM, and that are appeared on international market absolutely bit little or not at all.

Potential winners of quality award are organizations that have got recognised for excellence (own busines excellence level).

Key words: total quality management, excellence, excellence model, quality award, recognised for excellence

1. UVOD

Kvalitet se oduvijek, a posebno danas, smatra najznačajnijim fenomenom i kada se o njemu govori može se okarakterisati kako slijedi:

- kvalitet je postao obaveza svih,

- poboljšanje kvaliteta je strategija, a ne mjerljiv cilj,
- prava i jedina mjera kvaliteta je **zadovoljstvo kupca**,
- konkurencija je nešto što stimulira na poboljšanje kvaliteta,
- kvalitet se ostvaruje kroz partnerstvo,
- kvalitet je najefikasnija marketinška poruka današnjice.

Razvojno gledano razlikuju se tri faze u evoluciji kvaliteta:

- kontrola kvaliteta
- osiguranje kvaliteta
- potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)

TQM (Total Quality Management) znači potpuno – totalno upravljanje kvalitetom. Ono što je bitno istaći je to da TQM traži jedinstveno i dugoročno uvođenje sistema upravljanja kvalitetom koje može tako da funkcioniše samo pod uslovom da u ovome sudjeluju **svi zaposlenici** unutar organizacije. Rukovodstvo snosi odgovornost za stvaranje takvog okruženja koje će biti usmjereno ka aktivnom učešću i saradnji svakog pojedinca.

Jedan od bitnih principa TQM-a je potpuna orijentacija ka kupcu, što znači da organizacija treba koristiti sve mogućnosti za stvaranje povjerenja i zadovoljstva svojih kupaca. Nije kao nekada prisutno ograničavanje samo na kvalitet proizvoda/usluge – već se prioritet daje zadovoljstvu kupca, tj. ispunjenju njegovih zahtjeva **i više od toga** [1].

Za ostvarenje kvaliteta, odnosno potpunog upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji, a što doprinosi izvrsnosti u poslovanju (excellence), dodjeljuju se i posebna priznanja za kvalitet.

2. EFQM-MODEL ZA IZVRSNOST

2.1. Općenito

Koncepti upravljanja zasnovani na izvrsnom poslovanju uvode se i unapređuju s modelima poslovne izvrsnosti koji daju smjernice za razvitak i unapređenje. Danas, u vremenu globalne konkurencije, posebno je važno da se poslovanje zasniva na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja iz više razloga [2]. Tu se prije svega misli na izvrsnost u proizvodima i uslugama, smanjenju troškova, poboljšanju odnosa s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima, te na prepoznatljivost i imidž. Zbog toga ne reba da čudi što su se mnoge organizacije odlučile upravo za ovakav pristup upravljanju i tako stekle konkurentsku prednost i reputaciju visoke klase.

Dakle, poslovna izvrsnost je nova paradigma upravljanja organizacijom zasnovana na principima totalnog upravljanja kvalitetom (TQM) i mjerenju poboljšavanja raznih kriterija unutar organizacije.

2.2. Što je to EFQM-model za izvrsnosti

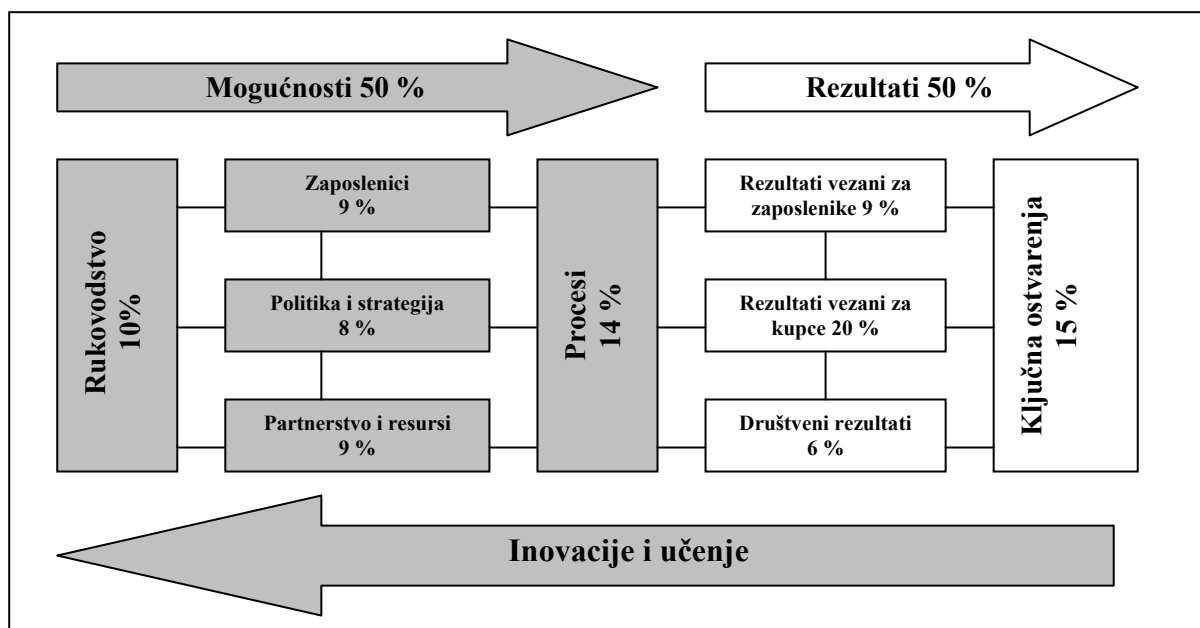
Ima više modela za postizanje poslovne izvrsnosti, a EFQM je model koji je zastupljen na području Evrope (slika 1.).

EFQM model izvrsnosti temelji se na ocjenjivanju devet kriterijuma: pet koji se odnose na **mogućnosti** – rukovodstvo, zaposlenici, politika i strategija, partnerski odnosi/resursi i procesi, te četiri koji se odnose na **rezultate**: rezultati u odnosu na zaposlenike, kupce, društvo i ključna ostvarenja.

Da bi organizacija/preduzeće postiglo izvrsnost (excellence) u poslovanju neophodan je obiman angažman rukovodstva (uprave), ali i svih zaposlenika.

Što znači izvrsnost?

- * Izvrsnost daje rezultate koji zadovoljavaju ili bolje rečeno oduševljavaju interese svih nivoa unutar organizacije.
- * Izvrsnost stvara trajnu korist za kupce.



Slika 1. EFQM-model

- * Izvrsnost znači rukovodstvo sa vizijama i istrajnošću u pogledu ostvarenja postavljenih ciljeva.
- * Izvrsnost znači upravljati organizacijom kao mrežom povezanih sistema, procesa i činjenica.
- * Izvrsnost povećava doprinos zaposlenika njihovim učešćem i edukacijom.
- * Izvrsnost koristi kontinuirano učenje za ostvarenje inovacija i poboljšanja, a sve u cilju pozitivnih promjena.
- * Izvrsnost radi na razvijanju partnerstva koja stvaraju vrijednosti.
- * Izvrsnost znači zadovoljiti i nadmašiti zahtjeve važeće zakonske regulative koje organizacija mora uzeti u obzir pri poslovanju, sa aspekta zdravlja i sigurnosti zaposlenika, zaštite okoliša i lojalnosti kupaca [1].

Kriteriji za mogućnosti opisuju **KAKO** doći do rezultata (sivo osjenčena polja na slici 1.), a rezultati opisuju **ŠTA** se dobije na osnovu mogućnosti.

Osnovno pitanje kod svih kriterija mogućnosti je uvijek isto – "Kako se radi?", a ne "Što se radi?". Ne uzima se tek tako nešto što postoji, nego se pita kako je došlo do toga, tj. kako se može poboljšati, bolje primjeniti. Upravo ovdje je najveći izazov EFQM modela, jer se kvalitet ne može kontrolirano unijeti u neki proizvod, već se mora sistematski planirati i ostvariti.

Generalno se može reći: organizacija/preduzeće pod liderstvom top menadžmenta, realizuje politiku i strategiju kvaliteta, uz učešće svih zaposlenika, a kroz efektivni menadžment resursa, ostvaruje zadovoljstvo kupca, razvija partnerske odnose i društvenu odgovornost, težeći poslovnoj izvrsnosti, uz kontinuirano poboljšanje kvaliteta svih procesa, na bazi samoocjenjivanja, što rezultira proizvodima svjetske klase kvaliteta [3].

Praktična primjena EFQM-modela je:

Polazi se od hipotetičke "organizacije vrhovne klase" sa kojom se neka organizacija može porediti. U poređenju se može postići 100% poena, 50% za kriterije mogućnosti da bi se došlo do određenih rezultata, a ovi se dijele na određene kriterije (rukovodstvo, zaposlenici –

saradnici...). Treba naglasiti da nemaju svi kriteriji isti značaj, kao što se to može vidjeti sa slike 1. Procentualno vrednovanje glavnih kriterija odslkava njihov značaj za uspjeh TQM-a [4].

2.3. Kako do poslovne izvrsnosti?

Nedavna istraživanja u Švedskoj su pokazala da kompanije uvode sistem upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000 prvenstveno radi poboljšanja imidža, misleći da pri tome ništa ne trebaju mijenjati u postojećem sistemu poslovanja.

Negativna mišljenja kod uvođenja sistema upravljanja kvalitetom i certificiranja istog prema ISO 9001:2000, u smislu nerealizovanja dodatne vrijednosti za kupca, najčešće su posljedica:

- kupovine certifikata (bitno je da se dobije certifikat? !),
- neuključivanja najvišeg rukovodstva organizacije,
- preobimne dokumentacije koja nije dio sistema upravljanja poslovanjem,
- prevelikog korištenja usluga vanjskog konsultanta koji ne poznaje dovoljno procese i poslovanje organizacije,
- obavljanje audita samo u cilju pronalaženja neusklađenosti, ali ne i traženja uzroka i eliminiranja istog.

Ipak, ohrabruje činjenica da još uvijek ima daleko više pozitivnih mišljenja, a stručnjaci iz ove oblasti smatraju da je uvođenje i certificiranje sistema upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000 prva stepenica na putu ka poslovnoj izvrsnosti.

3. EFQM NIVOI IZVRSNOSTI

Postoji više nivoa priznanja za izvrsnost u poslovanju, a koji se zasnivaju na EFQM modelu. Neke organizacije traže jednostavnije postavke kako bi započele put ka izuzetnom kvalitetu, za razliku od onih zrelijih koje očekuju veću podršku u svojim naporima ka dostizanju višeg nivoa izvrsnosti u poslovanju.

3.1. Evropska nagrada za kvalitet (EQA)

EQA je najprestižnija nagrada za kvalitet koja se od 1992. godine dodjeljuje za izuzetan kvalitet organizacijama unutar Evrope. Ona predstavlja važan podsticaj za kvalitet najvišeg nivoa, a potencijalni kandidati za njeno dodjeljivanje su sve one organizacije koje dostižu standarde svjetske klase u pogledu kvaliteta. Učešće u natjecanju za ovu prestižnu nagradu imaju svi članovi i oni koji nisu članovi EFQM-a, nezavisno od veličine i branše. Postoji posebna kategorija za velika preduzeća (large business), organizacione jedinice (operational units), javne službe (public sector), te za mala i srednja preduzeća (SMEs).

3.2. Priznanje za izuzetan kvalitet

Ovaj stepen (Recognised for Excellence) omogućava kandidatima da iskoriste prednost struktuirane postavke za identificiranje jakih strana i mogućnosti za poboljšavanje uočenih loših strana kod uvođenja izuzetnog kvaliteta i dobre prakse. Kod kandidiranja za ovo priznanje zahtijeva se manje dokumentacije nego kod aplikacije za EQA, a obavlja se prema modificiranom procesu vrednovanja. Kandidati koji postignuu ovo priznanje važe kao dobro vođene organizacije i mogu ga primjeniti u komercijalne i reklamne svrhe.

3.3. Obaveza za izuzetan kvalitet

Ovaj vid priznanja (Committed to Excellence) namijenjen je organizacijama koje su na početku puta za izuzetan kvalitet. Na ovom nivou organizacije uče kako da procijene svoju trenutnu sposobnost i da nađu potencijalne mjere za poboljšavanja. Ovdje se radi o procesu iz

dva koraka. Organizacije – kandidati prvo prolaze samoocjenjivanje koje obuhvata sve kriterije EFQM – modela za izuzetan kvalitet. Na ovaj način organizacija stiče uvid o nivou svog učinka mjereći ga prema strukturi na kojoj su zasnovane uzorne organizacije. Rezultat vrednovanja se sastoji u identifikaciji ograničenog broja projekata za poboljšavanje koji su relevantni za dotičnu organizaciju. Drugi korak predstavlja dokaz da organizacija sprovodi prioritetne mjere za poboljšanja.

4. NAGRADE ZA KVALITET

Dodjela nagrada za kvalitet datira već gotovo šezdeset godina, a sasvim razumljivo, počela je u Japanu, kao uostalom i norme upravljanja kvalitetom. Kao što je poznato, dolaskom Deminga u Japan, njegove ideje o uvođenju sistema kvaliteta u preduzeća masovno su prihvaćene. Nakon njegovog prvog nastupa 1950.godine, njemu u čast, uvedena je Deming-nagrada - **Deming Prize**.

Potrajalo je dosta dugo, dok znanje o TQM-u nije stiglo u SAD i Evropu. Tačnije, tridesetak godina kasnije Amerikanci su uspostavili **Malcolm Baldrige National Quality Award** (MBNQA - nagradu za kvalitet), kako bi se suprostavili japanskoj "ofanzivi" na kvalitet. Ovu nagradu od 1987.god. američki kongres dodjeljuje preduzećima sa poslovnom izvršnošću, a nazvana je po preminulom ministru za trgovinu SAD-a koji je bio zaslužan za razvoj kvaliteta u oblasti industrije.

Što se tiče Evrope, 1989.god. u Briselu je osnovana Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom: EFQM (European Foundation for Quality Management), koja najuspješnijim organizacijama/preduzećima u Evropi dodjeljuje nagradu za kvalitet – **European Quality Award** (EQA) [5].

Na slici 2. prikazan je izgled najpoznatijih internacionalnih nagrada koje se uručuju organizacijama/preduzećima za izvrsno poslovanje.



Slika 2. Nagrade za kvalitet:
a) Demingova nagrada, b) MBNQA nagrada c) EQA nagrada

Pored navedenih internacionalnih nagrada kvaliteta u pojedinim zemljama EZ postoje i nacionalne nagrade, te priznanja za kvalitet čija je svrha motiviranje i manjih preduzeća za prihvatanje pristupa TQM-a, koja malo ili nikako ne djeluju na internacionalnom tržištu.

Tako je u Njemačkoj 1997. godine uvedna **Ludwig-Erhard-Preis** koja je dobila naziv po bivšem ministru za privredu i bivšem kancelaru. **The UK Business Excellence Award** pokrenuta je 1994.godine kako bi se nagradile organizacije koje su naprednije u odnosu na okvir izvrsnosti koji se uspješno koristi u Evropi i izvan nje. Ova nagrada se smatra najvišom poslovnom nagradom Velike Britanije [6].

U Sloveniji su u periodu 1993-1994 započele aktivnosti projekta dodjele nacionalne nagrade kvaliteta pod nazivom "Business Excellence Prize of the Republic of Slovenia" (**Priznanje Republike Slovenije za Poslovno Odličnost - PRSPO**) [7].

Oskar kvaliteta je nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost u Srbiji, a dodjeljuje se privrednim i drugim organizacijama i ustanovama za vrhunske rezultate postignute na unapređenju i razvoju kvaliteta [8].

U praksi je pravilo da se preduzeća/organizacije, prvo prijavljuju za lokalne nagrade, te se putem nacionalnih nagrada pripremaju za postizanje internacionalne nagrade za kvalitet. Za ovo je potrebna višegodišnja priprema i dokaz o kontinuiranom poboljšanju preduzeća/organizacije.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad ima za cilj da podstakne potencijalne kandidate u našoj zemlji za dodjelu odgovarajućih priznanja za izvrsnost u poslovanju. Da bi se mogao primjeniti EFQM-model za izvrsnost, neophodna su dva uvjeta: otvorena tržišna privreda i stabilne institucije sistema. Međutim, pošto je naše društvo u tranziciji i kao takvo, opterećeno je mnogim problemima koje treba posmatrati prioritetnim i kao takve rješavati, ali to ne znači da ne treba započeti sa aktivnostima o kojima je riječ u ovom radu.

U našoj zemlji bi po ugledu na susjedne zemlje – Njemačku, Sloveniju, Srbiju, trebalo pokrenuti aktivnosti za dodjelu nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost. Inicijator ovih aktivnosti bi mogla da bude Asocijacija za kvalitet BiH – QABiH. Kandidati za ovo prestižno priznanje bi bila preduzeća certificirana prema standardu ISO 9001, a koja bi redovnim eksternim ocjenjivanjem, nekoliko godina za redom, dobila izvrsne ocjene, odnosno, putem samoocjenjivanja mogla dokazati izvrsnost u poslovanju. Nagrade za poslovnu izvrsnost bi trebalo da dodjeljuje Vlada Bosne i Hercegovine na prijedlog QABiH. Ovo bi bio itekakav podsticaj ostalima da se angažuju maksimalno, kako bi se našli na listi najuspješnijih, jer bi time stekli poseban imidž na tržištu, ali i pravo da idu dalje – da se takmiče rame uz rame sa evropskim preduzećima u poslovanju, a to znači i njihov bolji plasman na evropskom tržištu.

6. LITERATURA

- [1] Klobodanović Azemina, knjiga: "Upravljanje kvalitetom & Auditiranje", Univerzitet u Zenici, Metalurški institut "Kemal Kapetanović" Zenica, 2008.
- [2] F. Fadić: Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, Ekonomski pregled, 59 (3-4) 125-152 (2008)
- [3] Vidosav D. Majstorović: Poslovna izvrsnost kao strategija za međunarodnu konkurentnost, International Journal "Total Quality Management & Excellence", VOL.36, No.1-2, 2008
- [4] TÜV NORD Akademia GmbH & Co. KG Rv.270206_Thü
- [5] *** Recognition Book, EFQM forum 2006, Budapest, Hungary
- [6] <http://kvaliteta.inet.hr/e.quality>
- [7] <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/The> national quality award in Slovenia
- [8] <http://www.fqce.org.yu/>