

## RAZVOJ NACIONALNE NAGRADE ZA KVALITET U REPUBLICI SRBIJI

## NATIONAL QUALITY AWARD DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF SERBIA

**Miloš Jelić, viši naučni saradnik**  
**Institut »Kirilo Savić«**  
**Beograd, SRB**

**Vladimir Trajković, predsednik**  
**Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE**  
**Beograd, SRB**

### **REZIME**

*U Republici Srbiji je još 1994. godine uspostavljena nagrada za kvalitet, uz korišćenje sopstvenog modela koji je nastao kao kompromisno rešenje između tri globalno respektivna modela: Demingov model, Malcolm Baldrige i EFQM. Do 1999. godine dodeljivana kao jedinstvena nagrada, od kada se nagrada dodeljuje u dve kategorije: velika i mala/srednja preduzeća. U toku svoje primene, FQCE model je do sada imao četiri svoje revizije (1999, 2001, 2005. i 2010.) i u svakoj je sve više konvergirao Evropskom, odnosno EFQM modelu. Početkom 2003. Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE (koji administrira Nagradu) postaje pridruženi član EFQM, a nagrada za kvalitet postaje nagrada za poslovnu izvrsnost. Od 2007. godine Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Srbije postaje pokrovitelj takmičenja, a sâm ministar – predsednik Žirija Nagrade. Godinu dana kasnije, Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost, kao organizator nagrade za poslovnu izvrsnost, ulazi u Strategiju razvoja inovativnih malih i srednjih preduzeća kao učesnik u realizaciji ove strategije Vlade Republike Srbije za period 2008 – 2013. godine.*

**Ključne reči:** nacionalna nagrada, poslovna izvrsnost, FQCE

### **SUMMARY**

*Ever since 1994 the Republic of Serbia has the quality award exploiting on its own model that was established as a compromise between the three globally respective models: Deming, Malcolm Baldrige and EFQM. Up to 1999 granted as a unique award, it continued to be granted in two categories, namely big companies and SMEs. In its application FQCE model has undergone four revisions (1999, 2001, 2005, 2010) each time converging to European, i.e. EFQM model. In the beginning of 2003 Fund for Quality Culture and Excellence – FQCE (Award Administrator) became EFQM Associate Member while the quality award turned into the business excellence award. From 2007 the Award competition is organised under the auspices of Serbian Ministry for Economy and the Minister himself is the chairman of the Award Jury. The year after Fund for Quality Culture and Excellence, in the role of the organizer of National Business Excellence Award, was recognized in the Governmental Strategy for Innovative SMEs Development for 2008-2013 as an active player.*

**Key words:** national award, business excellence, FQCE

## 1. UVOD

Evropa i njene vodeće zapadne zemlje su se kasnih osamdesetih godina prošlog veka našle pred jednim velikim izazovom. Trebalo je pronaći adekvatan odgovor na sve veću razliku u konkurentnosti koja je postojala između japanskih i američkih kompanija, s jedne, i evropskih industrija i preduzeća, sa druge strane. U tom trenutku je bilo jasno da nikakve netržišne barijere (koje bi mogle da smanje pritisak iz Japana i Amerike), ne samo da ne bi bile u skladu sa principima Svetske trgovinske organizacije, već ne bi mogle ništa da reše na dugi rok. Pravo rešenje je, dakle, trebalo tražiti u pronalaženju i afirmaciji takvih modela poslovanja koja mogu da budu osnov za unapređenje poslovne prakse u evropskim preduzećima.

Različitost društvenih uslova i privredne zrelosti u raznim zemljama imale su za posledicu razlike u počecima ovog procesa, s tim što je iskustvo pokazalo da su prilično različiti počeci u državama vremenom značajno konvergirali, tako da se danas može govoriti o svega nekoliko relevantnih pristupa na globalnom nivou.

Najveći broj modela poslovne izvrsnosti je dizajniran tako da usmerava i pomaže organizacijama da unaprede svoje performanse, odnosno da ostvare performanse u nivou „svetske klase“. Na nacionalnom nivou, modeli poslovne izvrsnosti se koriste kao osnova za programe nacionalnih nagrada, kojim putem se identifikuju i priznaju oni modeli u organizacijama koji mogu poslužiti kao uzor. Međutim, za najveći broj tela na nacionalnom nivou, koja upravljaju programima nacionalne nagrade, samo nagrađivanje je u drugom planu u odnosu na nastojanje da se koncepti poslovne izvrsnosti široko prihvate od strane organizacija, budući da će to voditi unapređenju poslovnih performansi. U ovom trenutku nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost imaju 82 zemlje u svetu, a zajednički ciljevi kod svih nacionalnih programa u oblasti poslovne izvrsnosti se prepoznaju u [1]:

- saopštavanju, objavljivanju i razmeni najboljih praksi u poslovanju,
- podsticanju kontinuiteta u postizanju organizacijskog kvaliteta i unapređenja procesa,
- promociji saznanja iz menadžmenta kvalitetom,
- promociji, podršci, jačanju i podsticanju konkurentnosti,
- priznavanju izvrsnosti kod performansi, najboljih praksi i referentnih nivoa,
- razumevanju zahteva za poslovnu izvrsnost.

Generalno gledano, postoji više načina kako se može ocenjivati nivo razvijenosti poslovne izvrsnosti, među kojima su najznačajniji, [2]:

**A) Pristup nagrade** U ovom pristupu podnosi se zahtev na obrascu koji je propisan od strane tela za administriranje nacionalne nagrade. Potom, na bazi dokaza koji su podneti u pisanoj formi, kao i onih koji se podastu prilikom posete na licu mesta, eksterni ocenjivači boduju organizaciju.

**B) Pro forma pristup** Ovo podrazumeva postojanje delimično popunjenih obrazaca koji se kreiraju za svaki kriterijum nagrade i zahteva da organizacija sama opiše kako ona odgovara na određeni kriterijum, koje su jake i slabe strane, te koje se mere za poboljšanje preduzimaju.

**C) Workshop pristup** Ovaj pristup odgovara situaciji u kojoj više rukovodstvo prikuplja podatke i dokaze o aktuelnom stanju, a zatim na sastanku (workshop) prezentira to svojim saradnicima. Zatim se vrši bodovanje prema referentnom modelu i dogovaraju se mere koje treba preduzeti u budućnosti.

**D) Pristup matičnih karti** U ovom slučaju prethodno se definiše jedna matična karta ciljeva koji su specifični za datu organizaciju, a ishode iz određenog modela poslovne izvrsnosti. Uobičajeno je da se za svaki kriterijum definiše niz određenih iskaza, a njihovo ispunjenje se gradira prema određenoj skali (na primer, od 1 do 10). Pojedinci ili timovi (obično internih ocenjivača) koriste ovakvu matricu kako bi izvršili bodovanje posmatrane organizacije.

**E) Pristup upitnika** Ovde je reč o unapred definisanom setu pitanja preko kojih se ocenjuju performanse organizacije po svakom kriterijumu.

**F) Softverski pristup** U ovom slučaju, najčešće je reč o jednoj nezavisnoj organizaciji koja upravlja programom u kome druge organizacije popunjavaju upitnik i imaju svoj skor u glavnoj bazi podataka. Na taj način, organizacijama se pruža mogućnost da se porede sa drugim organizacijama sa sličnim profilom, ali i da mere sebe u odnosu na najbolje prakse.

**G) Kolegijalni pristup** Ovaj pristup ima mnogo sličnosti sa pristupom nagrade, ali za razliku od njega omogućuje poslovnoj celini potpunu slobodu u pripremi dokumenta za podnošenje. Taj dokument može biti i skup dokumenata, grafikona i izveštaja, ali može biti i formatirani dokument sasvim blizak dokumentu koji se podnosi kada je nagrada u pitanju.

## **2. ISTORIJSKI OSVRT NA NAGRADE U SVETU**

Nagrade ovoga tipa su se prvi put pojavile u Japanu posle Drugog svetskog rata. Jedan od prvih koraka, koje su Japanci preduzeli u revitalizaciji privrede i podizanju životnog standarda u njihovoj zemlji, bio je da angažuju dr Deminga, američkog specijalistu za primenu statističkih tehnika u kontroli kvaliteta. Potonja inicijativa Japanske unije naučnika i inženjera (JUSE), 1951. godine, da se ustanovi Demingova nagrada imala je izrazito mobilizirajući efekat. Od tog trenutka, kontrola kvaliteta, zajedno sa tehnikama koje uključuje, postaje opšte mesto za sve industrijske sektore u Japanu, što se vremenom transformiše u koncept totalnog kvaliteta, koji je u to vreme prepoznavan kao „kvalitet kroz celo preduzeće [3].

Sredinom osamdesetih grupa eksperata iz Sjedinjenih država je analizirala određen broj uspešnih organizacija u nastojanju da prepozna karakteristike koje su im zajedničke, a izdvajaju ih od ostalih organizacija. Oni su zaključili da je ključ bio u vrednostima koje se mogu prepoznati kao deo organizacijske kulture i koje dele lideri i profesionalci na svim nivoima. Dakle, te vrednosti, koje su prepoznate u izvrsnim organizacijama, smatrane su za presudne u stvaranju upravljačke kulture koja pokreće i stvara rezultate, na čemu su stvoreni kriterijumi za evaluaciju i celokupna struktura nacionalne nagrade za kvalitet „Malkolm Boldridž“ (MBNQA), koja je uspostavljena u Sjedinjenim američkim državama 1987. godine, [4]. Istina, neke zemlje su imale svoje nacionalne nagrade i u prethodnom periodu; u Italiji se još 1950. pojavila nagrada za kvalitet čiji je cilj bio da se izdvoje proizvodi koji bi mogli biti konkurentni na stranim tržištima; u San Paolu je 1977. uvedena Brazilska nagrada za kvalitet sa ciljem da se pojača kvalitet na svim nivoima u preduzeću, ali je uticaj tih nagrada ostajao u nacionalnim granicama.

Kada je Evropa u pitanju, neke zemlje, kao na primer: Engleska, Finska, Francuska, Irska, i Španija imale su svoje nacionalne nagrade u trenutku kada je pod okriljem Evropske ekonomske zajednice nastala Evropska fondacija za menadžment kvalitetom – EFQM. Ova evropska fondacija (neprofitnog karaktera) je formirana 1989. godine od strane 14 evropskih respektabilnih kompanija da bi 1992. godine promovisala Evropsku nagradu za kvalitet – EQA. EFQM je stvorena sa strateškim ciljem da se promoviše svetska klasa pristupa menadžmentu u evropskim organizacijama (preduzećima) koja vodi ka „održivoj izvrsnosti“. Ostavljajući teorijske modele po strani, Evropska fondacija za menadžment kvalitetom (EFQM) poslovnu izvrsnost je sagledala kroz „istaknute prakse u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata koje su zasnovane na osam fundamentalnih principa izvrsnosti“ (usmerenost na rezultate, fokusiranost na kupca, liderstvo i doslednost, menadžment procesima, razvoj i uključivanje ljudskih resursa, kontinualno učenje, inovacije i unapređenja, razvoj partnerstva i odgovornost prema društvu).

## **3. ISTORIJSKI OSVRT NA NACIONALNU NAGRADU U SRBIJI**

Nagrada za kvalitet “OSKAR KVALITETA” uspostavljena je 1994. godine, kao Jugoslovenska nagrada za kvalitet, a prvi put dodeljena 1995. godine. Organizator i administrator bila je “Poslovna politika” i časopis “KVALITET”, a uz podršku saveznih i republičkih struktura Srbije i Crne Gore, koje su, u okviru svojih nadležnosti bile zadužene za

unapređenje kvaliteta: republički saveti za kvalitet Srbije i Crne Gore, ministarstva za nauku i tehnologiju, Vojna kontrola kvaliteta Vojske Jugoslavije, Savezni zavod za standardizaciju, Jugoslovensko udruženje za standardizaciju i kvalitet, Privredna komore Jugoslavije, privrednih komora Srbije i Crne Gore.

Prvobitni model "OSKARA KVALITETA" je dodeljivan četiri godine (1994 – 1998). Model je bio napravljen kao kombinacija tada u svetu poznatih nagrada: Demingove (koja se dodeljuje istaknutim pojedincima i organizacijama za izučavanje i primenu TQM-a), Američke – Malcolm Baldrige (nacionalne nagrade za kvalitet u SAD, čiji je ključni cilj podizanje konkurentnosti) i Evropske – EFQM (modela nagrade nastalog na iskustvu poslovno najuspešnijih evropskih firmi). Karakteristika prvobitnog modela "OSKARA KVALITETA" bila je u naglasku na obezbeđenju kvaliteta i rezultatima koji ishode iz obezbeđenja kvaliteta. Iz današnje perspektive uočljivo je da poslovni rezultati tada nisu uopšte vrednovani, s tim što ne treba zaboraviti da je u to vreme zemlja bila pod strogim sankcijama Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija. Sa druge strane, u modelu su potencirani odnosi sa kupcima budući da je taj kriterijum vrednovan sa 20 % u odnosu na ukupan broj bodova.

Prva revizija "OSKARA KVALITETA" usledila je 1999. godine. Promena u modelu je nastala kao posledica promena u globalno poznatim nagradama (Malcolm Baldrige i EFQM) koje su sledile teorijski razvoj u oblasti menadžmenta kvalitetom i uspostavljene trendove iz realnog poslovanja. Uvedene su dve kategorije: mala/srednja preduzeća i velike organizacije, kriterijumi su nešto prepakovani, a ukupan broj kriterijuma je podignut sa 9 na 10. Glavna novina u reviziji bilo je uvođenje poslovnih rezultata kao kriterijuma i njihovo vrednovanje sa 15 % od ukupnog broja bodova. Pa ipak, ako bi se posmatralo iz ugla približenja Evropskoj nagradi za kvalitet, teško je zaključiti da se ovom promenom "OSKAR KVALITETA" njoj objektivno približio, ali je izvesno da su promene našeg modela sprovedene u istom pravcu.

Značajne političke promene koje su se dogodile u Srbiji krajem 2000. godine nepovratno su usmerile Srbiju da se okrene saradnji sa Evropskom Unijom. Sledeći takve trendove model nagrade za kvalitet je potražio mnogo čvršće uporište u evropskom poimanju kvaliteta, odnosno u EFQM modelu. Tako je druga revizija "OSKARA KVALITETA" učinjena ponovo 2001. godine. Broj kriterijuma je vraćen na devet (kao kod EFQM-a), naslovi kriterijuma su približeni naslovima kod Evropskog modela, s tim što su bodovanje i sadržaji podkriterijuma ostali definisani na način koji je mnogo više odgovarao tadašnjoj poslovnoj realnosti.

Ključna promena u organizovanju nagrade nastupila je početkom 2002. godine kada je Poslovna politika zajedno sa 17 suosnivača (renomiranih domaćih organizacija) osnovala Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost (FQCE) koji je preuzeo model „OSKARA KVALITETA“, kao i poslove oko daljeg upravljanja nagradom. Time „OSKAR KVALITETA“ od Jugoslovenske nagrade postaje – nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost. Dakle, između tri moguća modela organizovanja nacionalne nagrade za kvalitet/poslovnu izvrsnost: državnog (Slovenija), mešovitog (Kolumbija) i privatnog (ne-državnog) kakav je u Meksiku, opredeljenje u Srbiji je bilo za ne-državni koncept [5].

Treća revizija "OSKARA KVALITETA" je učinjena 2005. godine. Više razloga je iniciralo promenu modela nagrade: 2002. godine administriranje Nagradom je preuzeo Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE (koji je 2003. godine postao pridružena članica EFQM-a), model Nagrade je postao FQCE model, a sama Nagrada je od nagrade za kvalitet postala nagrada za poslovnu izvrsnost. Pored toga, trebalo je izvršiti promene koje će jasnije istaći menadžment procesa i resursa, ali i jasnije potencirati uticaj zainteresovanih strana u odnosu na objektivne rezultate (koji su preovlađujući u klasičnom konceptu kvaliteta). Tako je ovom promenom veći deo kriterijuma i po svojoj strukturi usaglašen sa Evropskom nagradom, odnosno EFQM modelom. Sa trećom revizijom modela došlo je i do sledećih promena:

- od dve vrste priznanja (Oskar i plakete), od 2005. godine dodeljivaće se “OSKAR KVALITETA” za ukupnog pobednika i Priznanja za nivoe izvrsnosti;
- od jedinstvenih kriterijuma Nagrade, došlo se do kriterijuma za velike organizacije i kriterijuma za male i srednje organizacije;
- formirani su i održani kursevi za FQCE ocenjivače i samoocenjivače i
- od takmičarske namene polako se prelazi u alat za pozicioniranje organizacije u odnosu na konkurenciju i izvođenje kontinualnih poboljšavanja.

Kursevi za samoocenjivače, koji su uvedeni od 2005. godine imali su za cilj da polaznike osposobe da:

- opišu i shvate kriterijume Nagrade “OSKAR KVALITETA”;
- interpretiraju i primene kriterijume Nagrade, tako da stanje u svojoj organizaciji mogu da pozicioniraju u odnosu na kriterijume;
- planiraju i izvode samoocenjivanje u sopstvenoj organizaciji prema kompletnim ili delimičnim kriterijumima Nagrade ili nekim drugim kriterijumima za koje organizacija proceni da su joj povoljni i upotrebljivi.

Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE počinje da organizuje benčmarking radionice na kojima pobednici, odnosno takmičari koji su ispoljili izvrsnost u nekoj oblasti prikazuju polaznicima radionica onu poslovnu praksu koja ih je (u našoj poslovnoj realnosti) učinila uspešnim. Na samom takmičenju, pored nagrade “OSKAR KVALITETA”, koju dobija apsolutni pobednik u svojoj kategoriji koji je osvojio najmanje 700 bodova, uvedena su i priznanja “OSKAR KVALITETA” za određenu oblast, za one takmičare koji po određenom kriterijumu FQCE modela osvoje najmanje 80 % od maksimalnog broja bodova.

#### 4. NACIONALNA NAGRADA ZA POSLOVNU IZVRSNOST U SRBIJI

Četvrta revizija FQCE modela zasnovana je na postulatima (konceptima) izvrsnosti, koji u suštini nisu promenjeni, ali su u iskazu dinamičniji i prepoznatljiviji za korisnike:

- **Uravnoteženo ostvarivanje rezultata**, i to rezultata kojima se pokazuje ostvarenje vizije, misije i strategije kroz pravovremeno i efektivno odlučivanje od strane lidera,
- **Dodatna vrednost za kupce**, kroz davanje predloga dodatnih vrednosti za kupca, ali i njegovo aktivno uključanje u razvoj proizvoda i usluge,
- **Vođenje sa vizijom, inspiracijom i integritetom**, koja se manifestuje sposobnošću lidera da se prilagodi, pruži odgovore i stekne poverenje zainteresovanih strana,
- **Upravljanje procesima**, koji izlaze iz klasičnih okvira organizacije, ali su u funkciji ostvarivanja strategije organizacije,
- **Ostvarivanje uspeha kroz zaposlene**, kroz stvaranje ravnoteže između strateških potreba organizacije i ličnih očekivanja i potreba zaposlenih čime se ostvaruje njihova privrženost i uključanje,
- **Podsticanje kreativnosti i inovativnosti**, kroz razvoj odgovarajućih mreža preko kojih se uključuju svi stejkholderi kao potencijalni izvori kreativnosti i inovativnosti,
- **Izgradnja partnerstva**, što podrazumeva uključanje partnera i izvan lanca snabdevanja kod kojih se prepoznaje održivi zajednički interes za uspehom,
- **Preuzimanje odgovornosti za održivu budućnost**, podrazumeva aktivno ponašanje organizacije u upravljanju njenim uticajem na širu zajednicu.

Važno je istaći da su postulati „ravnopravni“, odnosno da ne postoji neka hijerarhija *a priori*. Međutim, u zavisnosti od stvarnog stanja u organizaciji, njenog specifičnog okruženja, kao i određenih aspiracija organizacije, dolazi do uspostavljanja veće ili manje važnosti određenih postulata izvrsnosti u toj konkretnoj situaciji. [6]

Ocenjujući stepen približenja Evropskom modelu, moglo bi se zaključiti da se po nazivima kriterijuma FQCE model sasvim približio EFQM modelu. Istina postoji potpuno poklapanje u

nazivima kriterijuma, ali su potkriterijumi kod kriterijuma omogućitelja razlikuju, budući da su iskazani na način koji je primereniji poslovnom okruženju u Republici Srbiji.

## **5. DALJI RAZVOJ I AFIRMACIJA NACIONALNE NAGRADE**

Svake godine različiti oblici primene FQCE modela (odnosno modela nagrade OSKARA KVALITETA) dobijaju na aktuelnosti. Pošto se svake godine povećava broj uspešnih organizacija koje su učestvovala na ovom takmičenju, time se neprekidno uvećava i interesovanje drugih organizacija da saznaju nešto više o tome šta je nagrađene organizacije učinilo poslovno uspešnim. Odgovarajući na takvu vrstu interesovanja, Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost je pristupio organizovanju Benčmarking radionica. Koristeći rezultate iz takmičenja za nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost iz prethodne godine, Fond dogovara sa nagrađenim kompanijama organizovanje benčmarking događaja na kojima su oni u prilici da demonstriraju kakvi su pristupe koristili, te koji su rezultati doprineli da oni postanu izvrsni po određenom kriterijumu Nagrade. U tom smislu, među domaćinima benčmarking radionica nalaze se ne samo apsolutni pobednici takmičenja, već i oni koji su ostvarili izvrsnost po određenim kriterijumima.

Ostvarenje svoje društvene uloge – pokretača poslovne izvrsnosti - od strane Fonda za kulturu kvaliteta i izvrsnost je formalno prepoznato od strane resornog ministarstva za ekonomiju od 2007. godine, od kada je predsednik Žirija Nagrade - Ministar ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, a od strane Vlade Republike Srbije, godinu dana kasnije, kada je FQCE uveden kao odgovorni akter u Strategiji razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period 2008. do 2013. godine, [7].

## **6. LITERATURA**

- [1] P. Migel, Quality and Business Excellence Programs in the World, ASQ Conference on Quality and Improvement, Proceedings, 2003, pp. 371
- [2] Mann R.S., Adebajo O, (1997), Business Excellence in the Food and Drink Industry – Practical Ways to Improve Performance, Financial Times Retail and Consumer Publishing. Pearson Professional Ltd, London
- [3] Fundacion Premio Nacional a la Calidad: “Gestion Empresarial-Republica Argentina“, [www.premiocalidad.com.ar](http://www.premiocalidad.com.ar)
- [4] Fudacao para o Premio Nacional para a Qualidade (FNPQ), „Criterios de Exelencia, O estado da arte de gestao para a exelencia do desempenho e o aumento da competitividade“, Brasil, 2005, [www.fnpq.org.br](http://www.fnpq.org.br)
- [5] M. Jelić, Evropski model poslovne izvrsnosti i njegov uticaj na naš nacionalni model izvrsnosti, KVALITET, br. 9-10, 2003, Beograd, pp. 13-16
- [6] FQCE Brochure, Fund for Quality Culture and Excellence, FQCE, Beograd, 2010
- [7] Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period 2008 – 2013. godine, „Službeni Glasnik RS“, br. 108/03