

**MODELI ZA OCJENE NIVOVA IZVRSNOSTI ORGANIZACIJE**Prof. dr Šušić Ilija<sup>67</sup>

**Rezime:** *Da bi se mogle iskazati realne ukupne performanse rezultata poslovanja preduzeća neophodno je osim finansijskih koristiti i nefinansijske pokazatelje, jer za mjerenje performansi rezultata poslovanja tradicionalno su korišćeni finansijski pokazatelji poslovanja. Univerzalni pokazatelj poslovanja za sve aspekte uspješnosti ne postoji, pa preduzeća koriste mnoštvo različitih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Poslovna izvrsnost je savremeni oblik izražavanja ukupnih performansi poslovanja. Izvršni rezultati preduzeća postižu se na temeljnom konceptu poslovne izvrsnosti koji se bazira na uključivanju svih zainteresovanih strana, partnerstvu i upravljanju znanjem. Poslovnu izvrsnost moguće je postići samo stalnim uravnoteženjem i zadovoljenjem potreba svih stejkholdera. Stalnim razvojem industrijalizacije, potrošnje neobnovljivih prirodnih resursa i zagađivanjem životne okoline stvorena je potreba za uspostavljanje balansa između ekonomskog prosperiteta, društvene odgovornosti i zaštite životne sredine. Za preduzeća to znači obavezu finansiranja održivog razvoja u kojem se zadovoljavaju potrebe svih zainteresovanih strana.*

**Ključne riječi:** *poslovna izvrsnost, modeli poslovne izvrsnosti, EFQM model izvrsnosti 2010, održivi razvoj, stejkholderi, ekonomija znanja.*

**UVOD**

Kraj dvadesetog vijeka i početak novog milenijuma obilježen je opštom globalizacijom u svijetu. Rastuća industrijska proizvodnja i ugrožavanje životne okoline nametnuli su potrebu stvaranja brojnih nacionalnih i međunarodnih inicijativa za uvođenje novih pristupa u ovladavanje ekonomskim tokovima. Pojavljuju se potrebe za održivim razvojem i međugeneracijskoj solidarnosti koje podrazumjevaju racionalno korištenje svih raspoloživih resursa. Za daljnji napredak čovječanstva i ekonomski rast, uz minimiziranje negativnih uticaja moderne industrije na okolinu, kao imperativ se nameće poslovna izvrsnost. Ona predstavlja harmonizaciju odnosa u trouglu ekonomskog prosperiteta, zaštite životne sredine i društvene odgovornosti organizacija.

Poslovna izvrsnost se u širem smislu može smatrati kao najbolja praksa u upravljanju preduzećem, uz dugoročnija i stalna sveukupna poboljšanja. Poslovna izvrsnost postaje ključni faktor konkurentnosti svih preduzeća. Profit se sada treba posmatrati kroz kontekst poslovne izvrsnosti, odnosno postavlja se zadatak za proizvodima koji će imati izražen kvalitet, visok nivo sigurnosti i zdravstvene ispravnosti za upotrebu, a da istovremeno njegova proizvodnja maksimalno reducira štetne uticaje na životnu sredinu.

**1. TEORETSKI I METODOLOŠKI ASPEKTI POSLOVNE IZVRSNOSTI**

Poslovna izvrsnost (engl. BE – Business Excellence) predstavlja najviši nivo sposobnosti i performansi preduzeća u poređenju sa konkurencijom u svjetskoj klasi. Koncept poslovne izvrsnosti baziran je na uključivanju svih zainteresovanih strana u partnerski odnos, jer je postizanje poslovne izvrsnosti jedino moguće sa kontinuiranim uravnoteženjem i zadovoljenjem potreba svih strana. Dakle, poslovna izvrsnost je najbolja praksa u upravljanju preduzećima kojom se teži zadovoljavanju potreba svih stejkholdera i ostvarivanju održivih rezultata u budućnosti.

**1.1 KONCEPTUALNI OKVIRI POSLOVNE IZVRSNOSTI**

Tehnološkim razvojem i procesima industrijalizacije dolazi do potrošnje neobnovljivih prirodnih resursa i zagađivanja životne okoline čime je stvorena potreba uspostavljanja balansa između ekonomskog prosperiteta, društvene odgovornosti i zaštite životne sredine. Rješenje za minimiziranje posljedica modernizacije industrije je poslovna izvrsnost koja za preduzeća znači obavezu finansiranja održivog razvoja, u kojem se zadovoljavaju potrebe svih zainteresovanih strana i omogućava održivost društva za buduće generacije.

Ciljevi poslovne izvrsnosti su globalni<sup>68</sup> i oni uključuju sljedeće koordinate [Heleta, 2004, str. 26]: visok nivo performansi poslovanja u odnosu na domaću i inostranu konkurenciju, pokazivanje dugoročnih trendova poboljšanja u svim aspektima poslovanja i primjena metoda i aktivnosti TQM.

<sup>67</sup> Prof. dr Ilija Šušić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, ul. Jovana Dučića 37c, i.susic51@gmail.com

<sup>68</sup> Poslovna izvrsnost može se posmatrati samo sa globalnim ciljevima, jer lokalne ili regionalne izvrsnosti ne postoje.

Preduzeća svjetske klase odlikuju se sljedećim karakteristikama: odlučno rukovodstvo, motivirani zaposleni, izuzetno visoko zadovoljstvo kupca, stabilan ili brz rast tržišnog učešća i dobijanje međunarodno priznate nagrade za poslovnu izvrsnost [Ćerimović i dr., 2006, str. 169-170].

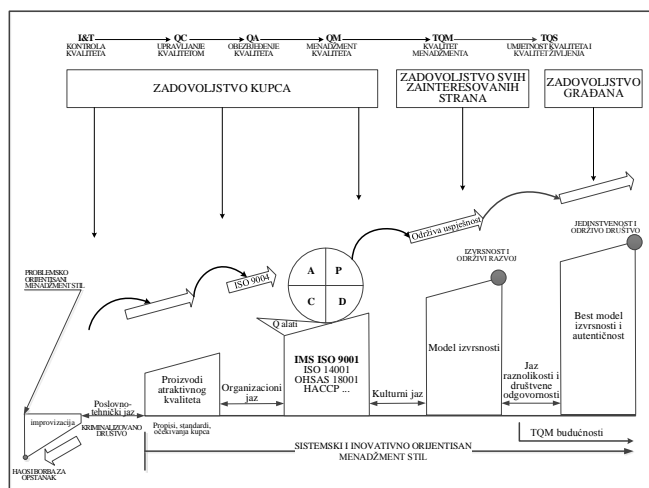
Promjene su pretpostavka poslovne izvrsnosti sa osnovom u dodatoj vrijednosti i stalnim poboljšanjima. Na taj način uspostavlja se sprega između poslovne uspješnosti, stalnih poboljšanja i poslovne izvrsnosti. Pojam kvaliteta prevazilazi vezivanje samo za proizvod, već se sveobuhvatno ugrađuje u kvalitet cjelokupnog poslovanja preduzeća [Alić, 2010, str. 207-208].

## 1.2. RAZVOJNI TOK POSLOVNE IZVRSNOSTI KAO STRATEGIJSKI CILJ I FAKTOR KONKURENTNOSTI

Put ka izvrsnosti koji svaka organizacija mora da savlada je prikazan na slici 1. [Heleta, 2008, str. 65], sa četiri strateška jaza: poslovno-tehnološki, organizacioni, kulturni, i jaz društvene odgovornosti između krajnjih tačaka - haosa i izvrsnosti, odnosno jedinstvenosti i održivog razvoja i uspjeha.

Najniži nivo primitivne organizacije je improvizacija, koja se može okarakterisati kao „rad bez pravila“ i u kojoj je kvalitet u bilo kom obliku suvišan i nepoželjan. Takav vid organizacije je vezan za protekcionističku i monopolsku privredu koja se uvijek svodi na špekulativnu. Njene odlike su progresivno generisanje problema i manjkavi proizvodi koje je vode u kaos i propadanje. Iako pripadaju dalekoj prošlosti, ovakve organizacije su nažalost kod nas dominantne. Poslovno-tehnički jaz moguće je savladati uspostavljanjem pravila u obliku propisa, standarda ili ugovornih obaveza, dok se organizacioni jaz prevazilazi postojanjem organizacione kulture usklađene sa odgovarajućim menadžment sistemima u njihovoj integraciji kroz IMS. Savladavanje kulturnog jaza postiže se primjenom koncepta TQM koji omogućava tranziciju menadžmenta kvaliteta u kvalitet menadžmenta, uz primjenu kriterijuma modela izvrsnosti.

U razvojnom toku do poslovne izvrsnosti sadržani su problemski orijentisani menadžment stil i sistemski i inovativno orijentisani menadžment stil. Problemski orijentisani stil menadžmenta, kao tradicionalni stil menadžmenta, orijentisan je na kratkoročne ciljeve uz primjenu improvizacije<sup>69</sup>. Sistemski i inovativno orijentisani stil menadžmenta orijentisan je na dugoročne mjere, na prevenciju problema i gradnju sistema, uz istovremeno upravljanje promjenama kroz kontinuirana poboljšanja i inovacije. Takav menadžment treba da obezbjeđuje kompaniji stalna poboljšanja i održivi rast, uz neprestano približavanje ciljevima poslovne izvrsnosti [Heleta, 2004, str. 28].



Slika 1.: Put organizacije od haosa do izvrsnosti i jedinstvenosti

Globalni pristup je regulisao obavezu usaglašavanja ocjenjivanja ispitnih laboratorij sa akreditiranjem i certificiranjem, kvaliteta proizvoda i sistema kvaliteta, sa naglašavanjem akcenta na kadrove. Evropska politika kvaliteta je logičan korak na putu od usaglašavanja sa zahtjevima bezbjednosti, posebno kroz direktive CE<sup>70</sup> znaka, prema poslovnoj izvrsnosti i evropskoj konkurentnosti. Time je Evropa, polazeći od Bijele knjige<sup>71</sup> iz

<sup>69</sup> Improvizacija je najniži nivo primitivne organizacije u kojoj je prisutan «rad bez pravila», koja reaguje sa ad-hoc prioritetima i sa mnogobrojnim greškama kao glavnim proizvodima improvizacije.

<sup>70</sup> CE – Conformity European, znak na proizvodu označava da je taj proizvod usaglašen sa zahtjevima direktive EU u pogledu bezbjednosti, zaštite životne sredine i zdravlja potrošača.

<sup>71</sup> Bijela knjiga (engl. White Paper) je dokument Evropske zajednice, koji je donesen u Milanu 28. i 29. juna 1985. godine, u kojem su postavljeni temelji jedinstvenog unutrašnjeg tržišta, bazirani na uklanjanju fizičkih granica, tehničkih i porskih barijera.

1985. godine, dala odgovor japanskoj<sup>72</sup> i američkoj<sup>73</sup> strategiji unaprijeđenja kvaliteta. Na prijedlog Evropske organizacije za kvalitet (engl. EOQ – European Organization for Quality) 2000. godine usvojena je evropska vizija kvaliteta.

U kompanijama članicama organizacije EFQM evropski model poslovne izvrsnosti zastupljen je sa 59 %, američki model sa 22 % dok su ostali modeli u primjeni sa 19%. U mnogim zemljama<sup>74</sup> postoji modifikovana primjena modela izvrsnosti kao što su npr. u Aziji (Singapur – SQA model<sup>75</sup>), Africi (Južna Afrika – SAEM model<sup>76</sup>), Americi (Kanada – CAE model<sup>77</sup>) [Alić, 2010, str. 211].

Temeljno polazište konkurenske pozicije preduzeća je u konceptu održivog konkurentskog položaja i diferencijacije u odnosu na konkurente. Profesor Michael Porter [vidjeti: Wehrich H., Koontz H., 1994., str. 180-185] smatra da je za formulisanje strategije potrebna analiza privredne grane i položaja preduzeća u toj grani, što čini osnovu za tri generičke konkurentske strategije koje se odnose na troškovno vodstvo, diferencijaciju i fokusiranje.

Preduzeća u zemljama u razvoju još uvijek svoju konkurentnost zasnivaju na osnovnim komparativnim prednostima – jeftinoj radnoj snazi i plodnom zemljištu. Pokazalo se da se sa ovim pristupom samo održava siromaštvo, dok održivi razvoj izostaje. Dakle, komparativne prednosti nisu dovoljne za stvaranje održivih izvora konkurentskih<sup>78</sup> prednosti. Prirodni resursi mogu omogućiti preduzećima da postanu konkurenti, ali u dužem vremenskom periodu njihova konkurentska pozicija stagnira. Sa svojim karakteristikama fleksibilnosti i lakšom primjenom savremenih znanja osnovne konkurentske prednosti preduzeća moraju nadograđivati sofisticiranim izvorima prednosti menadžment koncepata. Stalna poboljšanja menadžment sistema temelje se na primjeni savremenih znanja kroz standardizovanje pojedinih menadžment sistema, u skladu sa međunarodnim normama.

Preduzeća koja uspješno integrišu sve elemente modernog znanja, u cilju unaprijeđenja konkurentnosti, imaju mogućnosti da opstanu, ali i da dominiraju na tržištu. Zahvaljujući globalizaciji postalo je nebitno odakle proizvod potiče, već da li zadovoljava krajnjeg kupca. U posljednje vrijeme među važnije segmente konkurentnosti ubrajaju se aspekti okolinskog upravljanja, odnosno predviđanja vlastitog ponašanja u odnosu na okolinu. Posljedice tehnološke modernizacije minimiziraju se primjenom EMS dajući značajnu podršku održivom razvoju. Sa ostalim standardizovanim MS preduzeća imaju izvjesne prednosti kroz poboljšanje imidža i percepcije društveno odgovornih preduzeća. Preduzeća moraju učiniti napore za uvođenje svih parcijalnih MS. Primjenom i jednog pojedinačnog standardizovanog MS preduzeća postižu poziciju za lakše savladavanje konkurentskog jaza. Fazna primjena standardizovanih MS, uz odgovarajuću implementaciju nestrukturiranih MS, stvaraju uslove za potpunu integraciju svih MS u jedinstveni IMS [Alić, 2010].

### 1.3. EKONOMSKI ASPEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA

Iskustveni podaci danas sugerišu na zaključak da savremena globalizacija nije održiva na duži rok. Iz tih razloga je neophodan sasvim novi pristup u ovladavanju globalnim kretanjima i pojavama, ako se želi anticipirati budućnost i približiti konceptu održivog razvoja (engl. sustainable development). Takav razvoj se ne može postići spontano, već isključivo svjesnim i institucionalnim upravljanjem. Shvata se kao projekat budućnosti i podrazumjeva globalne društvene promjene sa karakterom društvenih inovacija. Pojam održivog razvoja može se

<sup>72</sup> Japanska strategija unaprijeđenja kvaliteta zasnovana je na radovima brojnih naučnika i praktičara. Među njima su Kaora Ishikawa i Amerikanci Edwards Deming i Joseph Juran, čiji su radovi u SAD bili ignorisani jer su se protivili pristupu Frederick W. Teylora. Za doprinos Deminga razvoju Japana uspostavljena je 1951. godine Demingova nagrada za kvalitet. Legende značenja japanskih tehnika kvaliteta su: kanbah (vizuelni zapis), kaizen (unapređenje), QCC (kružoci upravljanja kvalitetom, JIT – Just-in-time (proizvodnja bez zaliha), zero defects (proizvodnja bez grešaka), TQC – Total Quality Control, CWQC – Company Wide Quality Control (upravljanje kvalitetom unutar cijele kompanije) i dr.

<sup>73</sup> Sa zakašnjenjem više decenija SAD su dale svoj odgovor ekspanziji japanskog pristupa kvalitetu. Tako je 1987. godine donesen Državni zakon 100-107 kojim je uspostavljena Malcolm Baldrige – National Quality Award (MBNQA), kao najviše priznanje za izvrsne performanse američkih kompanija.

<sup>74</sup> Preko 80 zemalja u svijetu koriste modele za poslovnu izvrsnost sa TQM osnovom.

<sup>75</sup> SQA model sadrži sedam kriterija sa odnosom mogućnosti i rezultata 60%:40%. Za singapursku nagradu za kvalitet mogu konkurisati sve javne i privatne kompanije iz Singapura i dijelovi kompanija čija je matična kompanija inostrana, ali pod određenim uslovima. (Vidjeti: Jelić, M., Principi poslovne izvrsnosti – sličnosti i razlike na svih pet kontinenata, Festival kvaliteta 2006, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 10.-12. maj 2006.).

<sup>76</sup> Južnoafrički SAEM model izvrsnosti, sa 11 kriterija i odnosom mogućnosti i rezultata 50%:50%, kreirala je 1997. godine Nacionalna fondacija za poslovnu izvrsnost (SAEF). Za nacionalnu nagradu za izvrsnost mogu konkurisati velika preduzeća, mala i srednja preduzeća, javne službe i lokalnu samoupravu, s tim da dobitnik nagrade ne može konkurisati narednih pet godina.

<sup>77</sup> Kanadska nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost dodjeljuje se više od 20 godina prema CAE modelu izvrsnosti koji ima 6 kriterija. Pored opšte nagrade Kanadski nacionalni institut ustanovio je tzv. Sektorske nagrade, kao što je nagrada «zdravo radno mjesto» od 1999. godine i «izvrsnost u oblasti obrazovanja» od 2004. godine.

<sup>78</sup> Razlika između komparativnih i konkurentskih prednosti zemalja u razvoju može se objasniti na primjeru holandske i kolumbijske industrije cvijeća. Iako Kolumbija ima jeftinu radnu snagu i plodno zemljište na listi svjetskih izvoznika ona je iza Holandije. Holandija, kao izvoznik broj jedan, nema izražene komparativne prednosti, ali ima konkurentske prednosti kroz razvijene tehnike istraživanja i razvoja koje obezbjeđuju savremenu tehnologiju proizvodnje i distribucije.

pronaći u djelima klasične ekonomske nauke. Smith, Ricardo i Malthus tragali su za odgovorima na pitanja o ograničenosti resursa. Tada se javila teza o dugoročnom stacionarnom stanju bez demografskog i ekonomskog rasta. Kapitalistički koncept privrede zasnovan na kejnzijanskoj ekonomskoj teoriji i socijalistički koncept zasnovan na temeljnim postavkama naučnog socijalizma pokazali su se nedjelotvornim već u drugoj polovini XX vijeka.

Novi ekonomski pogledi zasnovani na termodinamičkim principima autora Georgescu-Roegen N. (1971), Mirowskog P. (1989), Bearda T.R. i Lozada G. (1999) koncept održivog razvoja su stavili u vrh prioriteta naučnih i političkih međunarodnih organizacija. Već 1980. godine proklamovan je Program globalne akcije za podsticanje održivosti, a 1983. godine Organizacija Ujedinjenih nacija osniva Svjetsku komisiju za životnu sredinu i razvoj, poznata kao Brundlantova komisija („Razvoj, koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija, ne da bi ugrozio potrebe budućih generacija“). Ova komisija u dokumentu „Naša zajednička budućnost“ 1987. godine definisala je održivi razvoj „kao proces promjena u kojem su eksploatacija resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i promjene u političkom, obrazovnom, pravnom i finansijskom sistemu u međusobnom skladu, omogućavajući ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i budućih generacija“. Dakle, održivi razvoj ili koncept održivosti podrazumjeva osiguranje ravnoteže povezivanja ekoloških, socijalnih i privrednih ili ekonomskih zahtjeva. U posljednjih dvadeset godina koncept održivosti postaje plemenita ideja široko prihvaćena kod različitih nacionalnih i međunarodnih institucija kao uslov opstanka i napretka čovječanstva. To znači da je potrebno proklamovati aspekte unutargeneracijske i međugeneracijske jednakosti, ali i preispitati gotovo sve do danas postignute rezultate. U literaturi se može pronaći više različitih shvatanja pojma održivosti. Definicije održivog razvoja se često kritikuju kao neprecizne i protivrječne, te se interpretiraju na različite načine.

Definicije i različita shvatanja pojma održivosti mogu se klasifikovati u više grupa [Perman, McGilvray, 1996]:

- Koncept održivog razvoja podrazumjeva ispunjavanje zahtjeva međugeneracijske jednakosti – Solow R.M. (1974), Hartwick J.M. (1977), Brundlantova komisija (WCED 1987) tj. da agregatni nivo korisnosti i potrošnje tokom vremena ne opada.
- Koncept održivosti postavlja zahtjeve da zalihe prirodnog kapitala tokom vremena ne opadaju – Barbier E.B. i Markandya A. (1990) tj. da ljudi žive od Zemljinog dohotka, a ne od Zemljinog kapitala.
- Koncept održivosti obnovljivih resursa postavlja zahtjeve održivog prirasta obnovljivih resursa i balansa ekosistema – Schaeffer D.J., Herricks E. i Kertstner H. (1988), Common i Perrings (1992), Perman Ma i McGilvray (1996) tj. da je zadovoljen minimum uslova stabilnosti i uravnoteženja ekosistema.
- Koncept održivosti neobnovljivih resursa postavlja zahtjeve supstitucije prirodnog kapitala povećanjem fizičkog i intelektualnog kapitala – Solow R.M. (1991) tj. da ukupne zalihe kapitala tokom vremena ne opadaju što će doprinijeti očuvanju budućih proizvodnih mogućnosti.

Pokazatelj ukupne proizvodnje (agregirane tržišne vrijednosti) na nivou makroekonomije jedne zemlje je bruto domaći proizvod (GDP – Gross Domestic Product). Pojednostavljeno rečeno GDP je mjerilo tržišne vrijednosti svih roba i usluga proizvedenih u jednoj zemlji u toku jedne godine. Može se izražavati kao GDP per capita, kao nominalni, realni, potencijalni i stvarni GDP. Ako se na GDP doda inostrani faktor dobija se pokazatelj bruto nacionalnog proizvoda (GNP – Gross Nacional Product). Bruto domaći (i nacionalni) proizvod je jedan od pokazatelja kojim se utvrđuju efekti ekonomske politike jedne zemlje. Pored ostalog on može da sadrži i parametre iscrpljivanja prirodnih resursa (npr. Francuska, Japan). Zemlje u razvoju ne koriste parametre iscrpljivanja prirodnih resursa i povećani GDP daje utisak ekonomskog rasta, a u stvarnosti ostaju prikrivene ekološke posljedice. Zbog toga su u posljednje vrijeme aktuelne aktivnosti razvijenih zemalja na smanjenju emisija štetnih materija u okviru svojih privreda, ali i da pomognu zemlje u razvoju (Samit o klimatskim promjenama). Američki ekonomisti su izračunali da službeni ekonomski rast u nekom periodu npr. od 7 % u stvari iznosi 4 % kada se uključi amortizacija prirodnih resursa [Alić,2010].

Uvažavajući koncept održivog razvoja preduzeća trebaju koristiti sistem obračuna kumulativne cijene proizvoda<sup>79</sup>. Ova cijena podrazumjeva dodavanje troškova onečišćenja i oštećenja životne sredine na dosadašnji sistem obračuna troškova poslovanja preduzeća. Ako npr. termoelektrana ne koristi sistem obračuna kumulativne cijene proizvedene električne energije onda će dio neuračunatih troškova linearno snositi cjelokupna društvena zajednica kroz ugrožavanje zdravlja članova te društvene zajednice. Ako ih uračuna, odnosno dosljedno primjeni sistem obračuna kumulativne cijene, dio uračunatih troškova će platiti potrošači električne energije koji su svakako opet članovi te iste društvene zajednice. Dakle, tu razliku troškova moraju snositi kupci, ali ne linearno kao u prethodnom slučaju, već prema učešću vlastite potrošnje električne energije

<sup>79</sup> Više vidjeti: [Fazlović i Alić, 2011, str. 131-144]

## 2. MODELI IZVRSNOSTI

### 2.1. OSNOVNI OBLIK MODELA IZVRSNOSTI

Pošto ne postoji međunarodni standard za TQM, u praksi se definišu modeli izvrsnosti koji se zasnivaju na konceptu TQM. Model izvrsnosti nije standard već kreativni okvir sa kriterijumima koji koriste metod benčmarkinga - poređenja sa drugima i učenju na njihovim iskustvima za ocjenu postignutog nivoa i kreiranje puta ka višim nivoima izvrsnosti.

Model izvrsnosti predstavlja metodologiju TQM-a koja sadrži kriterijume po kojima se cjeni do kog nivoa izvrsnosti je stigla organizacija, KAKO (mogućnosti) i ŠTA (rezultati) treba raditi da taj nivo poveća (slika 2). Struktura modela izvrsnosti je smještena unutar strukture TQM-a i ne može je zamjeniti. Kriterijumi modela izvrsnosti predstavljaju operacionalizaciju i kvantifikaciju elemenata TQM-a. Oni su različiti u različitim modelima izvrsnosti, a zasnivaju se na kulturnim, tehnološkim, organizacionim i društveno - ekonomskim osobenostima određene zemlje, njenih organizacija i ljudi.



Slika 2.: Osnovni oblik modela izvrsnosti

Mogućnosti (sposobnosti) organizacije sadrže kriterijume koji se odnose na pitanja kako organizacija pristupa unapređenju svojih performansi. Mogućnosti organizacije se sastoje od različitih kriterijuma interne organizacije. Zavisno od pojedinog modela obuhvataju: liderstvo, orijentaciju na kupca i partnerstvo, procese, resurse, ljude, kontinualna poboljšanja i inovacije. Svaki kriterijum je razbijen u brojne potkriterijume, koji omogućuju da se svaki od njih primjeni u organizaciji. Istovremeno na osnovu informacija, koje pokazuju izvrsnost pristupa i širinu razvijanja (rasprostiranja) tog pristupa, vertikalno kroz sve nivoe poslovnih funkcija organizacije i horizontalno u svim područjima i procesima, može se ocjeniti stepen ostvarene izvrsnosti organizacije.

Rezultati organizacije sadrže kriterijume koji se odnose na pitanje šta je organizacija ostvarila i šta ostvaruje. Rezultati organizacije sadrže kriterijume: proizvod i finansijske i nefinansijske rezultate prema svakom od korisnika organizacije - rezultate prema kupcima, zaposlenima, društvu i akcionarima. Svaki kriterijum je razbijen u brojne potkriterijume.

Kriterijumi rezultata organizacije treba da obezbjede pokazatelje o:

- aktuelnim performansama organizacije,
- sopstvenim ciljevima organizacije,

i ako je moguće:

- performanse konkurencije
- performanse prosjeka djelatnosti i
- performanse najboljih organizacija u branši.

Pokazatelji rezultata organizacije treba da sadrže trendove performansi i ciljeva i njihovo poređenje sa rezultatima konkurencije i organizacija koje su najbolje u klasi.

Odnos između mogućnosti i rezultata, koji se primjenjuje u modelima se kreće oko 50%:50%. Kod američkog MB modela taj odnos je 55%:45%, dok je kod evropskog EFQM modela taj odnos 50%:50%. To govori da američke organizacije zahtjevaju jače liderstvo, orijentaciju na kupca, tržište, informacije i analize od evropskih. Evropske organizacije veću pažnju posvećuju zadovoljenju kupaca, zadovoljenju zaposlenih i uticaju na društvo.

Modeli izvrsnosti se koriste za ocjene nivoa izvrsnosti organizacije i za dodjele nacionalnih nagrada za kvalitet. Ove nagrade predstavljaju vrhunsko priznanje organizaciji i njenim performansama.

U svijetu su prepoznatljiva tri svjetska referentna modela izvrsnosti. To su japanski DP model, američki MB model i evropski EFQM izvrsnosti. Istorijski gledano japanski model je najstariji, te slijede ostala dva modela izvrsnosti. U ovom radu ću objasniti MB i EFQM model izvrsnosti.

### 2.2. MALKOLM BELDRIDŽ (MB) MODEL IZVRSNOSTI

Godine 1987. u SAD je iniciran MB model koji se koristi kao osnova za dobijanje nacionalne američke nagrade Malkolm Beldridž za kvalitet (engl. Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA). Nagradu tradicionalno dodeljuje svake godine predsjednik Sjedinjenih Država na specijalnoj ceremoniji u Vašingtonu.

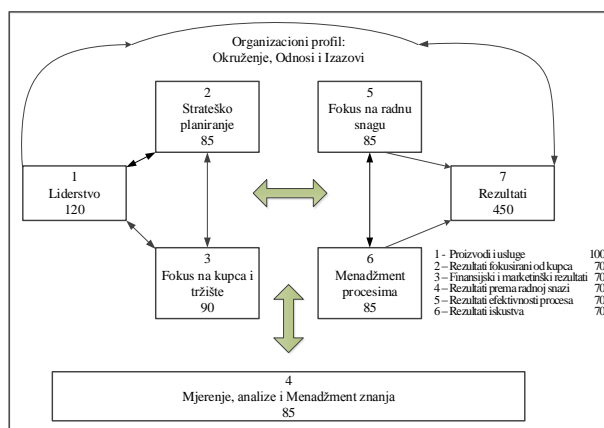
Nagrada se daje kao godišnje priznanje američkim kompanijama za performanse izvrsnosti. Nagrada može biti dodeljena za:

- proizvodne organizacije,
- uslužne organizacije,
- mali biznis,
- obrazovne organizacije,
- zdravstvene organizacije,
- neprofitne organizacije.

MB model ima značajnu ulogu u ostvarivanju konkurentnosti američkih organizacija tako što:

- pomaže unapređenju performansi organizacija,
- omogućuje komunikacije i širi informacije o najboljoj praksi među svim tipovima organizacija u SAD,
- služi kao radni alat za razumjevanje i upravljanje planiranjem, obukom i ocjenom.

Na slici 3. je prikazan radni okvir MB modela za performanse izvrsnosti sa relacijama između pojedinih kategorija kriterijuma.



Slika 3.: Relacije između kriterijuma MB modela - sistemska

### Ciljevi kriterijuma MB modela

- Kupcu se uvijek isporučuje poboljšana vrijednost kao rezultat uspjeha na tržištu.
- Poboljšanje cjelokupnih performansi i sposobnosti organizacije.

### Glavne vrijednosti i koncept MB modela

1. Vizionarsko liderstvo
2. Izvrsnost vođena od strane kupca
3. Organizaciono i lično učenje
4. Vrednovanje radne snage i partnera
5. Agilnost
6. Fokus na budućnost
7. Menadžment za inovacije
8. Menadžment na bazi činjenica
9. Društvena odgovornost
10. Fokus na rezultate i kreiranje vrednosti
11. Sistemska perspektiva

### Bazni elementi MB modela

#### 1. Organizacioni profil

Organizacioni profil (na vrhu slike 3.) pokazuje način na koji organizacija funkcioniše. Okruženje, ključni odnosi, strateški izazovi i prednosti su putokaz za performanse menadžment sistema organizacije.

#### 2. Operativni sistem

Operativni sistem se sastoji od sedam kategorija, čija vrijednost kumulativno iznosi 1000 bodova, a koje definišu organizaciju, njenu operacionalizaciju i rezultate. Kriterijumi liderstvo (1) 120 bodova, strateško planiranje (2) 85 bodova i fokus na kupca i tržište (3) 90 bodova predstavlja trojstvo liderstva. Kriterijumi fokus na radnu snagu (5) 85 bodova, menadžment procesima (6) 85 bodova, i poslovni rezultati (7) 450

bodova predstavljaju trojstvo rezultata. Horizontalna strela u centru modela povezuje trojstvo liderstva sa trojstvom rezultata, predstavljajući kritičnu vezu za uspjeh organizacije.

### 3. Osnova sistema

Mjerenje, analize i menadžment znanjem (kategorija 4) 85 bodova su kritični za efektivnost Menadžmenta organizacije i na činjenicama zasnovan, znanjem vođen sistem za unapređenje performansi i konkurentnosti. Mjerenje, analize i menadžment znanjem obezbeđuju osnovu za performanse menadžment sistema.

#### Kriterijumi za performanse izvrsnosti

1. *Liderstvo*: Sistem liderstva, vrijednosti, očekivanja i javne odgovornosti kompanije.
2. *Strateško planiranje*: Efektivnost strateškog i poslovnog planiranja, odnosno razvoj planova sa fokusom na performanse zahteva kupca i na performanse operativnih zahteva.
3. *Fokus kupca i tržište*: Kako kompanija određuje zahtjeve i očekivanja kupca i tržišta, kako uspostavlja odnose sa kupcima i određuje njihovo zadovoljenje.
4. *Mjerenje, analize i menadžment znanjem*: Efektivnost kompletiranih informacija i analiza za podršku izvrsnosti i tržišnom uspjehu od kupca vođenim performansima.
5. *Fokus na radnu snagu*: Uspješnost napora da se ostvari pun potencijal radne snage u kreiranju visoke performanse organizacije.
6. *Menadžment procesima*: Efektivnost sistema i procesa za obezbjeđenje kvaliteta proizvoda i usluga.
7. *Poslovni rezultati*: Trendovi performansi rezultata i poređenje sa konkurentima u ključnim poslovnim područjima - zadovoljstvo kupaca, proizvodi i usluge organizacije, finansijske i tržišne performanse, rezultati prema radnoj snazi, rezultati sistema liderstva i društvene odgovornosti, i rezultati svih ključnih procesa i procesa poboljšanja.

#### Sistem ocjenjivanja

Postoje dvije dimenzije ocjenjivanja: (1) Procesi i (2) Rezultati.

1. Procesi se odnosi na metode koje organizacija koristi za prvih šest kriterijuma.

Četiri faktora (ADLI) se koriste za ocjenu procesa:

- „Pristup“ se odnosi na metode koje se koriste u procesu u odnosu na zahtjeve kriterijuma i efektivnost njihove primjene.
- „Razvijanje“ se odnosi na širinu primjene pristupa i važnost koju daje organizacija zahtjevima kriterijuma.
- „Učenje“ se odnosi na pristup kroz ciklus ocjena i poboljšanja i ohrabivanje proboja kroz inovacije.
- „Integracija“ se odnosi na širinu na kojoj je pristup usklađen sa organizacionim potrebama identifikovanim u profilu organizacije i kriterijumima.

2. „Rezultati“ se odnose na rezultate i izlaze iz organizacije, a primjenjuju se na sedmi kriterijum.

Četiri faktora (LeTCI) se koriste za ocjenu rezultata:

- „Nivo“ se odnosi na tekući nivo performansi.
- „Trend“ se odnosi na nivo poboljšanja performansi ili održivost dobrih performansi.
- „Poređenje“ se odnosi na konkurente, slične organizacije ili industrijske lidere.
- „Integracija“ se odnosi na širinu performansi rezultata u odnosu na postavljene ciljeve.

#### Nivo izvrsnosti organizacije

U tabeli 1. su dati karakteristični nivoi zrelosti odnosno izvrsnosti kod ocjene procesa (prvih šest kriterijuma) u okviru MB modela izvrsnosti. Za svaki nivo je data ilustracija načina vođenja operacija u organizaciji u odnosu na strateške i operativne ciljeve, sa opisom tipičnih karakteritika tog načina rada.

Tabela 1. Nivoi zrelosti odnosno izvrsnosti procesa u organizaciji

R. br.	Stepen izvrsnosti	Ilustracija načina rada	Karakteristike organizacije
1.	Reakcija na probleme (0–25%)		Operacije se mogu okarakterisati prije kao pojedinačne aktivnosti nego kao procesi, a rasprostranjen je odgovor na trenutne potrebe ili probleme. Ciljevi su slabo definisani.
2.	Početni sistematični pristupi (30–45%)		Organizacija je u početnom stadijumu vođenja operacija kroz procese sa ponavljanjima, ocjenama i poboljšanjima kroz organizacione cjeline. Strategija i kvantitativni ciljevi se počinju definisati.

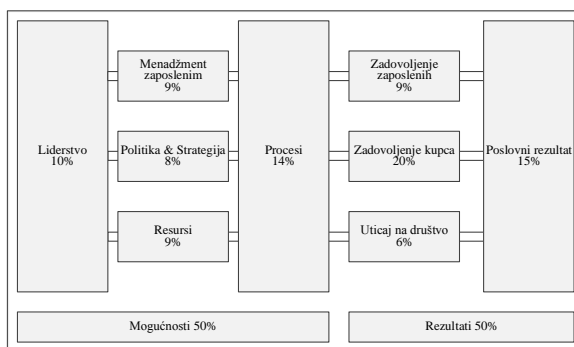
3.	<b>Potpuni pristupi (50–65%)</b>		Operacije se karakterišu procesima koji su ponavljajući i koji se redovno ocjenjuju u cilju poboljšanja, sa širenjem učenja i koordinacije unutar organizacionih cjelina. Procesi su usmjereni ključnim strategijama i ciljevima organizacije.
4.	<b>Integrirani pristupi (70–100%)</b>		Operacije se karakterišu procesima koji su ponavljajući i koji se redovno ocjenjuju u cilju promjena i poboljšanja u saradnji svih organizacionih cjelina kojih se tiču. Efikasnost kroz organizacione cjeline se ostvaruje kroz analize, inovacije, i širenje informacija i znanja. Procesi i mjerenja pokazuju progrese u ključnim strateškim i operativnim ciljevima.

### 2.3. EVROPSKI EFQM MODEL IZVRSNOSTI

Evropska fondacija za menadžment kvaliteta (engl. EFQM – European Foundation for Quality Management) 1992. godine razvila je EFQM model za poslovnu izvrsnost, koji predstavlja osnovu za dobijanje evropske nagrade EQA (engl. EQA – European Quality Award). Fondacija EFQM sa sjedištem u Briselu je neprofitna organizacija koju je 1988. godine osnovalo 14 vodećih evropskih kompanija, podržanih od Evropske komisije. Misija Fondacije je unaprjeđenje kvaliteta i održivosti izvrsnosti u evropskim kompanijama. Ona danas ima više od 700 članica – kompanija iz 55 država i 50 industrija, sa stalnim trendom povećanja. Koordinira sa 25 nacionalnih partnerskih organizacija (NPO) u Evropi i svijetu. Prema izvještaju EFQM za 2010-2011. godinu [EFQM, 2011, str. 24] Fondacija ima partnerske organizacije iz Austrije, Belgije, Kolumbije, Češke, Danske, Egipta, Finske, Francuske, Njemačke, Grčke, Mađarske, Irske, Italije, Kazahstana, Poljske, Portugala, Rusije, Slovenije, Španije, Švedske, Švicarske, Turske, Škotske (UK), Saudijske Arabije i Velike Britanije.

#### 2.3.1. EVOLUCIJA EFQM MODELA 2010

Evropski model iz 1992. godine (slika 4.) [EFQM, 1997] sastoji se od devet kriterijuma za postizanje poslovne izvrsnosti, od kojih pet spada u potencijale: liderstvo (engl. Leadership), menadžment zaposlenim (engl. People Management), politika i strategija (engl. Policy and Strategy), resursi (engl. Resources) i procesi (engl. Processes). Ostala četiri kriterijuma mjere rezultate u odnosu na zadovoljenje zaposlenih (engl. People Satisfaction), zadovoljenje kupca (engl. Customer Satisfaction), uticaja na društvo (engl. Impact on Society) i poslovni rezultat (engl. Business Results). Mogućnosti (50%) pokazuju kako su rezultati ostvareni, a rezultati (50%) određuju šta je preduzeće postiglo.



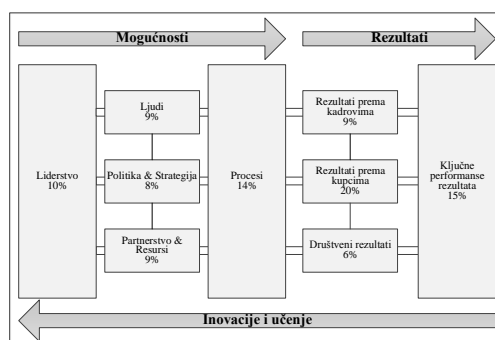
Slika 4.: Evropski EFQM model za poslovnu izvrsnost

Model pokazuje da se zadovoljenje kupca, zaposlenih i društvene zajednice postiže kroz liderstvo koje upravlja ostalim kriterijima potencijala, težeći ka izvrsnosti u poslovnom rezultatu. 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 [Radoman, 2007, str. 3].

U julu 1999. godine započeto je kreiranje novog evropskog EFQM izvrsnosti, koji je poznat kao EFQM model izvrsnosti 2003 (slika 5.) [The EFQM, 1999]. U praksi ga primjenjuje više od 30.000 organizacija. Od prethodnog modela razlikuje se u strukturi modela, kriterijima, uključivanju inovacija i učenja i novom konceptu ocjenjivanja. Izraz „poslovna izvrsnost“ zamjenjen je izrazom „izvrsnost“. To je omogućilo primjenu modela u svim profitnim i neprofitnim organizacijama. Dakle, EFQM model izvrsnosti predstavlja proširenje TQM na neproizvodne organizacije. Nagrada za izvrsnost po EFQM modelu 2003 dodjeljuje se proizvodnim i uslužnim organizacijama, malim i srednjim preduzećima, obrazovnim i zdravstvenim organizacijama. U javnim



organizacijama kao zajednički okvir za procjenjivanje koristi se CAF 2006 (engl. Common Assessment Framework), koji je razvijen u okviru Grupe za inovaciju javnih usluga, neformalne radne grupe pod pokroviteljstvom Generalnog Direktorata EU.



Slika 5.: EFQM model izvrsnosti 2003

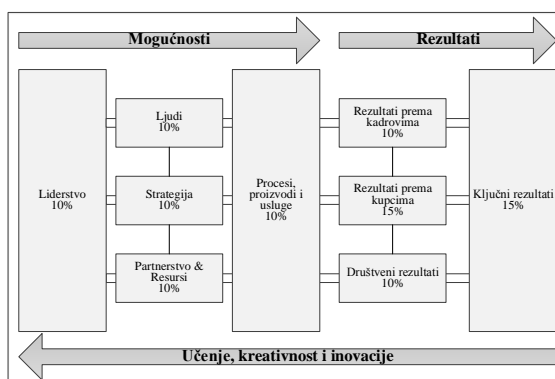
Da bi organizacije lakše usmjeravale svoja poboljšanja EFQM organizacije je 2003. godine razvila Radne okvire (engl. Frameworks), kao što su: radni okviri za društveno odgovorno poslovanje, upravljanje rizikom, za inovacije, za upravljanje znanjem i za upravljanje vanjskim resursima.

Nakon što su u junu 2006. godine dopunjeni kriterijumi za nivoe izvrsnosti, u septembru 2009. godine promovisana je posljednja verzija EFQM model izvrsnosti 2010. Posljednja verzija u sebi inkorporira inovacije koje su nastale kao plod konkretne primjene i korištenja modela. Ključna su tri aspekta modela, i to: temeljna načela izvrsnosti, okvir modela sa devet kriterija i RADAR pristup. Kontinuirano unaprjeđenje je osnova razvoja i jedna od temeljnih postavki EFQM modela izvrsnosti koje treba da se odvija u okviru postojeće baze znanja. Otvorena je mogućnost uključivanja svih zainteresovanih strana (članica EFQM, javnog sektora, kancelariji EU, nacionalnih partnera, univerziteta, ocjenjivača i dr.) u proces inoviranja modela davanjem inputa za njegovo unaprjeđenje na osnovu dosadašnjih iskustva korisnika modela. U narednom periodu u okviru godišnjeg ciklusa će biti provedena redovna evaluacija povratnih informacija što će doprinijeti lakšem praćenju tržišnih trendova i utjecaja na relevantnost samog modela. To će omogućiti revidiranje i ažuriranje modela svake tri godine.

Na osnovu kaizen filozofije ili stalnog traganja za unaprjeđenjem znanja, učenje ostaje jedina moguća održiva konkurentna prednost i najveća vrijednost bez koje nema održive izvrsnosti.

EFQM model 2010 zadržao je pet kriterijuma mogućnosti i četiri kriterija rezultata sa istim odnosom

50%:50% uz izmjenjenu raspodjelu postotaka, odnosno bodova unutar mogućnosti i rezultata. Isti iznos postotaka zadržan je u „Liderstvu“ i „Ključnim rezultatima“, dok je kod ostalih sedam kriterijuma došlo je određenih promjena u postotcima (slika 6.) [EFQM, 2010].



Slika 6.: EFQM model izvrsnosti 2010

Osam temeljnih koncepata i dalje predstavljaju jedinstven i snažan način za definisanje statusa izvrsnosti na razumljiv i prihvaćen način, kao i do sada bez rednog broja i redoslijeda, težine ili važnosti. Dakle, svi pojedinačni temeljni koncepti su međusobno ravnopravni pa njihov redoslijed može određivati svaka organizacija kako joj najviše odgovara.

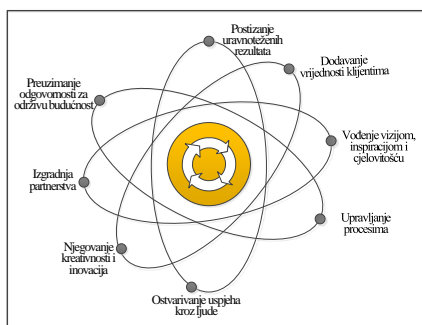
Osam temeljnih načela EFQM modela mogu primijeniti sve organizacije neovisno o sektoru, industriji ili veličini. U odnosu na EFQM model 2003 u EFQM modelu 2010 svaki koncept je izražen sa više aktivnijim jezičkim formulacijama.

Temeljna načela su:

- Postizanje uravnoteženih rezultata,

- Dodavanje vrijednosti klijentima,
- Vođenje vizijom inspiracijom i cjelovitošću,
- Upravljanje procesima,
- Ostvarivanje uspjeha kroz ljude,
- Njegovanje kreativnosti i inovacija,
- Izgradnja partnerstava i
- Preuzimanje odgovornosti za održivu budućnost.

U posljednjim promjenama osam temeljnih načela vizualno je integrisano poput elektrona sa ostale dvije komponente – 9 kriterijuma i RADAR-om simbolično predstavljenih u jezgri modela (slika 7.) [EFQM, 2011].



Slika 7.: Jedinstvenost temeljnih načela sa kriterijumima i RADAR-om

Iako su broj temeljnih načela i njihovi nazivi ostali isti detaljnijom analizom definicija svakog koncepta može se utvrditi kako je sadržaj svakog od načela značajno obogaćen. U tabeli 2. [Prilagođeno prema: EFQM, 2010] dat je komparativan pregled temeljnih načela EFQM modela 2003 i EFQM modela 2010.

Tabela 2. Komparativni pregled temeljnih načela EFQM modela 2010 i EFQM modela 2003

EFQM model 2003	EFQM model 2010	Ključne promjene
Orijentacija na rezultate ( <i>Results orientation</i> )	Postizanje uravnoteženih rezultata ( <i>Achieving Balanced Results</i> )	Fokus na unapređenju prema viziji, misiji i strategiji, kao i rezultatima koji će omogućiti liderima donošenje efektivnih i blagovremenih odluka.
Fokus na klijente ( <i>Customer Focus</i> )	Dodavanje vrijednosti klijentima ( <i>Adding Value for Customers</i> )	Fokus na jasnom definisanju prijedloga koji daju vrijednost, sa akcentom na aktivnostima klijenata u procesima dizajniranja proizvoda i usluga.
Vodstvo i postojanost svrhe ( <i>Leadership &amp; Constancy of Purpose</i> )	Vođenje vizijom, inspiracijom i cjelovitošću ( <i>Leading with Vision, Inspi-ration &amp; Integrity</i> )	Dinamičnost, načela i fokus na sposobnosti lidera za odgovarajućim akcijama prema kontinuiranom uspjehu organizacije.
Upravljanje procesima i činjenicama ( <i>Management by Processes and Facts</i> )	Upravljanje procesima ( <i>Managing by Processes</i> )	Fokus na načinu dizajniranja procesa i ostvari-vanja strategije.
Razvoj i uključivanje zaposlenika ( <i>People Development and Involvement</i> )	Ostvarivanje uspjeha kroz ljude ( <i>Succeeding through People</i> )	Fokus na stvaranju ravnoteže između strateških potreba organizacije i očekivanja ljudi radi njihove odanosti i uključenosti.
Neprestano učenje, inoviranje i poboljšavanje ( <i>Continuous Learning, Innovation and Improvement</i> )	Njegovanje kreativnosti i inovacija ( <i>Nurturing Creativity and Innovation</i> )	Fokus na razvoju kontinuiranog učenja i inoviranja kroz uključivanje svih potencijalnih izvora kreativnosti i inovacija.
Razvoj partnerstva ( <i>Partnership Development</i> )	Izgradnja partnerstava ( <i>Building Partnerships</i> )	Fokus na prepoznavanju partnerstava kao ključnog elementa održivih beneficija između povezanih strana.
Društveno odgovorno poslovanje ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )	Preuzimanje odgovornosti za održivu budućnost ( <i>Taking Responsibility for a Sustainable</i>	Fokus na aktivnom preuzimanju odgovornosti za širu društvenu zajednicu.

Na osnovu dosadašnjeg iskustva u primjeni evropskog modela izvrsnosti uspostavljena je potpuno dosljedna i direktna veza između osam temeljnih načela i svakog od 32 podkriterija sadržanih u svih 9 kriterijuma EFQM modela izvrsnosti.

### 2.3.2. KRITERIJUMI I PODKRITERIJUMI MOGUĆNOSTI I REZULTATA

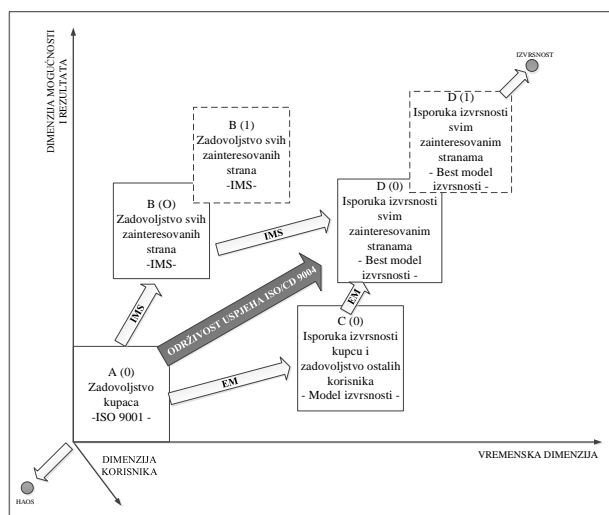
Kod kriterijuma mogućnosti sada je svih pet kriterijuma izbalansiran sa relativnim težinskim faktorima od po 10%, dok su kod kriterijuma rezultati izbalansirani rezultati prema kadrovima i društveni rezultati sa po 10%, a rezultati prema kupcima i ključni rezultati sa po 15%. U kriterijumima mogućnosti došlo je do promjene naziva dva kriterijuma. Naziv kriterijuma „Politika i strategija“ postaje „Strategija“ jer je evaluacijom identifikovano da u javnom sektoru izraz „Politika“ stvara određenu konfuziju između „poslovne politike“ i „javne politike“ koju određuju politička tijela. Kriterijum „Procesi“ je obuhvatniji sa novim nazivom „Procesi, proizvodi i usluge“. Od četiri kriterijuma rezultata naziv je promijenio samo jedan kriterijum tako da je kriterijum „Ključne performanse rezultata“ sada preimenovan u „Ključni rezultati“. Inovacije i učenje je prošireno kroz aspekte kreativnosti, kao faktora uticaja na uspjeh, koji dodatno ukazuje na dinamički karakter modela (tabela 3.).

Tabela 3. Poređenje kriterijuma EFQM 2003 i EFQM 2010

EFQM model 2003	%	EFQM model 2010	%
<b>MOGUĆNOSTI</b>	<b>50</b>	<b>MOGUĆNOSTI</b>	<b>50</b>
Liderstvo	10	Liderstvo	10
Ljudi	9	Ljudi	10
Politika i strategija	8	Strategija	10
Partnerstva i resursi	9	Partnerstva i resursi	10
Procesi	14	Procesi, proizvodi i usluge	10
<b>REZULTATI</b>	<b>50</b>	<b>REZULTATI</b>	<b>50</b>
Rezultati prema kadrovima	9	Rezultati prema kadrovima	10
Rezultati prema kupcima	20	Rezultati prema kupcima	15
Društveni rezultati	6	Društveni rezultati	10
Ključne performanse rezultata	15	Ključni rezultati	15
<b>INOVACIJE I UČENJE</b>		<b>UČENJE, KREATIVNOST I INOVACIJE</b>	

### PUT KA IZVRSNOSTI

Na slici 8. su prikazana dva moguća puta organizacije ka izvrsnosti zasnovana na primjeni novog koncepta kvaliteta. Oba puta su postavljena u trodimenzionalni koordinatni sistem, u kome apscisa predstavlja vremensku dimenziju, ordinata predstavlja dimenziju mogućnosti-sposobnosti i rezultata organizacije, a treća je dimenzija korisnika - zainteresovanih strana organizacije.



Slika 8.: Veza između integrisanih menadžment sistema i izvrsnosti

Polaznu tačku A(0) predstavlja menadžment sistem organizacije koji ima QMS usklađen sa zahtjevima standarda ISO 9001. Ovakav menadžment sistem je u stanju da demonstrira i sertifikuje svoje mogućnosti i rezultate u zadovoljenju zahtjeva, potreba i očekivanja svojih kupaca, ali ne i ostalih korisnika organizacije.

Klasičan, dosadašnji put organizacije ka izvrsnosti je maršutom A(0) - C(0) - D(0). Nakon što uskladi menadžment sistem kvaliteta sa standardom ISO 9001, organizacija primjenjuje model izvrsnosti (EM -

excellence model), baziran na konceptu TQM. Nakon uspješne primjene modela izvrsnosti, kao kreativnog okvira za unapređenje svojih mogućnosti i rezultata, organizacija se može osposobiti za isporuku izvrsnih proizvoda svojim kupcima i za zadovoljenje zahtjeva ostalih korisnika organizacije - vlasnika, zaposlenih, partnera i društva. To je tačka C(0) na putu ka izvrsnosti. Primjena benčmarkinga je potrebna, ali često nije dovoljna da bi organizacija mogla strukturirati i druge menadžment sisteme, pored QMS-a, koji će omogućiti isporuku izvrsnih rezultata u cjelosti ostalim korisnicima-zainteresovanim stranama. To znači da organizacija na ovaj način teško može stići u tačku D(0).

Novi put koji vodi ka izvrsnosti je put maršutom A(0) - B(0) - D(0). Nakon uspostavljanja QMS-a usklađenog sa ISO 9001 - tačka A(0), organizacija vrši integraciju EMS po ISO 14001, O&HS MS po OHSAS 18001, CSR MS po SA 8000 itd - tačka B(0). Na ovaj način se organizacija osposobljava da zadovolji zahtjeve, potrebe i očekivanja ne samo kupca već svih zainteresovanih strana.

Pojedini standardizovani menadžment sistemi i njihova sertifikacija podižu nivo zadovoljstva svih zainteresovanih strana na standardima utvrđen svjetski nivo. Uspostavljanjem IMS - integrisanih menadžment sistema, organizacija teži ka balansu zadovoljstva svih zainteresovanih strana. Od vlasnika se na primjer zahtjeva da dio profita ulaže u održivi razvoj kroz menadžment sistem životne sredine, zdravlja i bezbjednosti zaposlenih. Organizacija se verifikuje da ne krši prava radnika ili da ne zloupotrebljava rad djece u svom radu. Nakon standardizovanja FMS - finansijskog menadžment sistema organizacija će steći povjerenje kod vlasnika i države da u cjelosti zadovoljava njihove zahtjeve kroz legalne i transparentne novčane tokove.

Kao što QMS po ISO 9001:2000 predstavlja osnovu za ispunjenje kriterijuma ME- modela izvrsnosti iz područja menadžmenta kvaliteta, tako IMS predstavlja osnovu za izvrsne mogućnosti i rezultate organizacije u cjelini.

Nakon uspostavljenog IMS (tačka B(0)), organizacija se osposobljava da zadovoljava zahtjeve više zainteresovanih strana. U ovom slučaju put od tačke B(0) do tačke D(0) postaje jednostavniji. Kada svi korisnici budu zahtjevali izvrsne rezultate, IMS može da teži kriterijumima novog ME-modela izvrsnosti. Taj novi model izvrsnosti predstavlja „BEST model izvrsnosti“ [105, 135] sa respektom na održivost životne sredine i korporacijske odgovornosti (za zdravlje i bezbjednost, kao i za primjenu etičkih normi prema zaposlenim).

U svijetu se vodi velika rasprava o standardima za IMS. Dilema je da li ići na usklađivanje posebnih standarda za pojedinačne menadžment sisteme koji čine IMS ili će se kreirati jedinstven standard ISO 9001 (smatra se 2008. godine) koji će objединiti zahtjeve pojedinih standarda (kvalitet, životna sredina, zdravlje i bezbjednost ljudi, itd.). Prema najnovijim informacijama sa kraja 2007. godine još ne postoji spremnost da za jedinstven standard ISO 9001 ( David Hoyle and John Thompson, 2007.) tako da se očekuje samo približavanje standarda ISO 9001 i ISO 14001.

U tabeli 4. je dat pregled principa na kojima počiva model QMS-a i različiti modeli izvrsnosti. Svi principi QMS-a sadržani su u principima modela izvrsnosti. Principi koje ne sadrži model QMS, a sadrže sve modele izvrsnosti su principi koji se odnose na rezultate organizacije, na društvenu odgovornost, budućnost i dugoročnu perspektivnu organizacije. Princip agilnost je sadržan samo u američkom modelu izvrsnosti. Navedeni uporedni pregled principa različitih modela pokazuje njihovu horizontalnu usaglašenost, što potvrđuje mogućnost kombinacije primjene različitih modela.

Tabela 4.: Uporedni pregled principa modela QMS i različitih modela izvrsnosti

	QMS - ISO 9001:2000	MH Model izvrsnosti	Evropski EFQM Model izvrsnosti	Američki MB Model izvrsnosti
1.		Orijentacija na rezultate	Orijentacija na rezultate	Fokus na rezultate i kreiranje vrednosti
2.	Fokus na kupca	Orijentacija na kupca	Fokus na kupca	Izvrsnost vođena od strane kupca
3.	Liderstvo	Liderstvo	Liderstvo i postojanost odlučnosti	Vizionarsko liderstvo
4.	Uključivanje ljudi	Razvoj i participacija zaposlenih	Razvoj i uključivanje zaposlenih	Vrednovanje radne snage i partnera (*)
5.	Procesni pristup	Orijentacija na procese i preventivu	Menadžment procesima i činjenicama (*)	
6.	Sistemska pristup menadžmenta			Sistemska perspektiva
7.	Kontinualna poboljšanja (*)	Kontinualno učenje, poboljšanja, proboji i inovacije (*)	Kontinualno učenje, inovacije i poboljšanja (*)	Organizaciono i lično učenje
8.	Kontinualna poboljšanja (*)	Kontinualno učenje, poboljšanja, proboji i inovacije (*)	Kontinualno učenje, inovacije i poboljšanja (*)	Menadžment za inovacije
9.	Donošenje odluka na bazi činjenica	Menadžment na osnovu činjenica i brz odziv	Menadžment procesima i činjenicama (*)	Menadžment na bazi činjenica
10.	Obostrano dobitni	Partnerstvo	Razvoj partnerstva	Vrednovanje radne snage i

	odnosi sa isporučiocima		partnera (*)
11.		Društvena odgovornost	Društvena odgovornost
12.			Agilnost
13.		Dugoročna perspektiva	Fokus na budućnost

Napomena: (\*) - Princip koji se odnosi na više aspekata

## ZAKLJUČAK

Budući da je početak 2000 godine obilježen uslovima sveopšte globalizacije u svijetu u prethodnoj deceniji poslovna izvrsnost nužno je postala globalnim konceptom vrednovanja organizacija. Održivi razvoj i anticipativnost za buduće generacije predstavljaju važne odrednice koncepta poslovne izvrsnosti, kroz uspostavljanje uravnoteženih odnosa između opštih načela društvene odgovornosti i ekonomskog prosperiteta. To je nametnulo potrebu za istovremeno ispunjavanje zahtjeva svih korisnika ili stejkholdera kroz ugrađivanje njihovih interesa u poslovnu strategiju preduzeća. Kroz promociju modela izvrsnosti pojam totalnog kvaliteta zamjenjen je pojmom izvrsnost čime se pojam kvaliteta sa težišta kvaliteta proizvoda prenio na kvalitet cjelokupnog poslovanja. Koncept TQM sa proizvodnih organizacija prenešen je na neproizvodni sektor kroz primjenu integrisanih menadžment sistema. Sa objektivnog gledišta, integrisani menadžment sistemi su još uvijek u početnim fazama razvoja i primjene budući da je naučna valorizacija i praktična kumulativna primjena standardizovanih menadžment sistema prisutna tek u posljednjih nekoliko godina. Njihovom primjenom preduzeća mogu osigurati bolje tržišne pozicije i postizanje novih i viših poslovnih performansi. Također, primjena ovog koncepta upravljanja u malim i srednjim preduzećima omogućava lakši i brži put za postizanje poslovne izvrsnosti u odnosu na TQM koncept koji se može primjenjivati u velikim kompanijama. Dakle, integrisani menadžment sistemi predstavljaju instrumente za postizanje viših nivoa poslovne izvrsnosti u bilo kojoj organizaciji, neovisno o njenoj veličini i sektoru.

Da bi se postignuta poslovna izvrsnost mogla mjeriti promovisani su referentni svjetski modeli izvrsnosti: japanski, američki i evropski modeli izvrsnosti. Oni predstavljaju instrumente globalnog vrednovanja organizacija sa visokim zahtjevima u postizanju ukupnih performansi poslovanja. Zbog toga oni nisu pogodni za primjenu u zemljama u razvoju jer bi globalni koncepti vrednovanja najvećem broju organizacija predstavljali nedostižne rezultate. U težnji masovnije primjene koncepta poslovne izvrsnosti navedeni svjetski modeli izvrsnosti prilagođavaju se nacionalnim ekonomijama kroz njihovo određeno modificiranje.

## LITERATURA

Knjige:

1. Alić, M. 2010. *Integrisani menadžment sistemi i poslovna izvrsnost*. Tuzla: Agencija za certificiranje kvalitete.
2. Heleta, M. 2004. *TQM – model izvrsnosti: integrisani menadžment sistem i model izvrsnosti*. Beograd: Edukta.
3. Heleta, M. 2008. *Menadžment kvaliteta*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Perman, R., and McGilvray, J. 1996. *Natural Resource & Environmental Economic*. London and New York: Longman.
5. Šušić, I., i Radić, R. 2009. *Upravljanje kvalitetim*. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
6. Wehrich, H. and Koontz, H. 1994. *Menadžment*. Zagreb: Mate.

Konferencije:

1. Radoman, D. 2007. „Stvaranje podloga za izbor najpovoljnijeg modela samoocjenjivanja“. Rad prezentovan na Nacionalnoj konferenciji o kvalitetu, Kragujevac, Srbija, maj, 34-45.

Internet:

1. Google. 2013. „The EFQM Excellence Model 1999“. URL: [http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM\\_excellence\\_model.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM_excellence_model.pdf) (pristup 01/2013).
2. Google. 2013. Čerimović, E. „Potencijali stalnog poboljšanja u postizanju poslovne izvrsnosti“. URL: [http://www.kvalis.info/dmdocuments/6\\_169.pdf](http://www.kvalis.info/dmdocuments/6_169.pdf). (pristup 01/2013).
3. Google. 2013. „EFQM 2011 - EFQM Annual Report 2010-2011“. URL: <http://ebookbrowse.com/efqm-annual-report-2010-print-pdf-d124811938> (pristup 01/2013).
4. Google. 2013. „EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010“. URL: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition\\_Guide.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf) (pristup 01/2013).