



(rad po pozivu)

## PRINCIPI POSLOVNE IZVRSNOSTI – SLIČNOSTI I RAZLIKE NA SVIH PET KONTINENATA

### PRINCIPLES OF BUSINESS EXCELENCY – SIMILARITIES AND DIFERENCES ON ALL FIVE CONTINENTS

dr Miloš Jelić<sup>1)</sup>

**Rezime:** *Da bi jedna organizacija bila izvrsna, ona mora da zadovolji svoje stejkholdere (pojedince ili grupe koji utiču, ili mogu imati neki uticaj, na organizaciju). To zadovoljstvo proizlazi iz onog što ostvaruje, iz načina na koji to čini, i iz onoga što se očekuje da ostvari u budućnosti. U radu će biti prezentirane razlike u pristupima poslovnoj izvrsnosti u zemljama na svih pet kontinenata, što će omogućiti da se istovremeno sagleda i različitost u rešenjima poslovne izvrsnosti, posebno nacionalnih nagrada za poslovnu izvrsnost, ali i sličnost koja isходи iz univerzalnosti principa kvaliteta i poslovne izvrsnosti.*

**Ključne reči:** *poslovna izvrsnost, principi*

#### 1. UVOD

Promišljanja o poslovnoj izvrsnosti su se menjala sa vremenom, ali su istovremeno održavala i specifičnost pojedinih regiona; kako zbog različitog stepena razvijenosti država, tako i zbog velike oslonjenosti na kulturne i istorijske temelje u svakom društvu. Veliki doprinos u približavanju ovih modela pružili su međunarodni standardi, posebno standardi serije ISO 9000. Oni su definisali šta su prave stvari koje treba da budu uređene u jednoj organizaciji, a što utvrđuju eksterni ocenjivači u nekoj nezavisnoj proveru. Modeli poslovne izvrsnosti su, pak, otišli korak dalje. Njihov zadatak je ne samo da pokažu šta su prave stvari, već da ukažu i put kako se do njih dolazi.

Da bi jedna organizacija bila izvrsna, ona mora da zadovolji svoje stejkholdere (pojedince ili grupe koji utiču, ili mogu imati neki uticaj, na organizaciju). To zadovoljstvo proizlazi iz onog što ostvaruje, iz načina na koji to čini, i iz onoga što se očekuje da ostvari u budućnosti. Zadatak, koliko jednostavan da se iskaže, toliko težak da se da pravi odgovor; posebno danas, u uslovima rastuće globalne konkurencije, brzih tehnoloških inovacija, promena u procesima, kao i čestih poremećaja u ekonomskom, socijalnom i korisničkom okruženju.

U nastavku ovoga rada će biti prezentirane razlike u pristupima poslovnoj izvrsnosti u zemljama na svih pet kontinenata, što će omogućiti

da se istovremeno sagleda i različitost u rešenjima poslovne izvrsnosti, posebno nacionalnih nagrada za poslovnu izvrsnost, ali i sličnost koja isходи iz univerzalnosti principa kvaliteta i poslovne izvrsnosti.

#### 2. POSLOVNA IZVRSNOST NA AMERIČKOM KONTINENTU

Dominantni pristupi na američkom kontinentu su svakako američki i kanadski. Različitost pristupa može se donekle naslutiti iz naziva matrice za nacionalnu nagradu. Dok su kanadski kriterijumi obrađeni u dokumentu „Matrica za poslovnu izvrsnost – strateški pristup“, dotle su kriterijumi Sjedinjenih država definisani kao „Boldridžovi kriterijumi za matricu ostvarivanja izvrsnosti – razvoj sistema“. Ipak, mora se uočiti da oba sistema konvergiraju istom strateškom cilju, a to je unapređenje kvaliteta. To znači, da su oba modela preporučljiva da pomognu ljudima u preduzećima o čemu da razmišljaju kada se opredele da krenu putem strateških unapređenja. Suština u oba pristupa nije u izboru određenog seta kriterijuma, već u obezbeđivanju da usvojeni kriterijumi pokrivaju sve one elemente koju su važni na jednom putu ka poslovnoj izvrsnosti.

Kanadska nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost (CAE) se i za privatni i za javni sektor zasniva na kanadskoj matrici izvrsnosti koja se u Kanadi primenjuje već više od 20 godina. Suština je da se principi izvrsnosti posredstvom šest

1) dr Miloš Jelić, Akreditaciono telo Srbije i Crne Gore, Beograd

kriterijuma transformišu u ukupne poslovne performanse. Reč je o:

- liderstvu,
- fokusiranosti na zaposlene,
- planiranju,
- upravljanju procesima,
- fokusiranosti na kupce,
- fokusiranosti na isporučioce, odnosno partnere u poslu.

Iz prethodnih šest kriterijuma može se uočiti da se nagrada zasniva na jasnom korišćenju standarda glavnih mehanizama standarda ISO 9000:2000 (liderstvo, planiranje i upravljanje procesima), ali i na jasnom praćenju rezultata kod glavnih stejkholdera kompanija (kupci, zaposleni i partneri u poslu).

Nacionalni institut za kvalitet Kanade je, pored opšte nagrade za poslovnu izvrsnost, razvio i određene „sektorske“ nagrade. Tako je u saradnji sa strukovnim organizacijama u oblasti zdravlja razvijena nagrada „Zdravo radno mesto“, a sama nagrada je u primeni od 1999. godine. U ovoj sektorskoj nagradi, mehanizmi („pokretači“) se prepoznaju u:

- ustanovljenim principima,
- liderstvu,
- planiranju i programima,
- uključenošću zaposlenih, i
- upravljanju procesima i oceni rizika.

Rezultati se prate preko: ostvarenog nivoa zaštite životne sredine i nivoa zaštite na radu,

usvojenost pristupa zdravog života u svakodnevnim rutinama, ostvarena kultura na radnom mestu i podrške u vezi sa tim. Ova sektorska nagrada je doživela svoj dinamičan razvoj. Od 2004. godine, razvijena je malo modifikovana matrica za organizacije u ovom sektoru sa brojem zaposlenih manjim od 50, dok je gore opisana matrica zadržana za tzv. velike organizacije.

Kanada je u 2004. godini dobila još jednu značajnu sektorsku nagradu – izvrsnost u oblasti obrazovanja. Kao polazna osnova poslužila je nagrada za poslovnu izvrsnost u javnom sektoru, ali je to gradirano kao Progresivni program izvrsnosti namenjen prvenstveno školama i obdaništima. Treći nivo u ovom programu je ekvivalentan srebrnoj medalji u opštoj matrici izvrsnosti, dok četvrti nivo odgovara izvrsnosti koju ima glavni dobitnik CAE nagrade.

### 3. POSLOVNA IZVRSNOST U AUSTRALIJI

U Australiji se poslovna izvrsnost doživljava kao svojstvo koje nekoj organizaciji obezbeđuje dugoročan uspeh. Zato se matrica poslovne izvrsnosti u Australiji opisuje kao „skup principa i praksi visoko-uspešnih organizacija koji sadrži objedinjeni intelektualni kapital i poslovnu mudrost sakupljenih više od 15 godina“.

1.	<b>Jasno usmerenje</b>	Jasno usmerenje omogućuje da orijentiše i fokusira na ostvarivanje ciljeva organizacije
2.	<b>Usaglašeni planovi</b>	Planovi koji su međusobno usaglašeni prevode organizacijsku usmerenost u akcije
3.	<b>Fokusiranost na kupca</b>	Razumevanje šta klijenti vrednuju, u ovom trenutku i u budućnosti ostvaruju uticaj na usmerenja, strategiju i akcije jedne organizacije.
4.	<b>Unapređenje procesa</b>	Da bi se dobio bolji izlaz, potrebno je unaprediti sistem, kao i procese koji su u njemu sadržani.
5.	<b>Uključenje zaposlenih</b>	Potencijal jedne organizacije se oslobađa kroz entuzijazam zaposlenih, iskorišćenje njihovih resursa, a uz njihovo učešće.
6.	<b>Kontinualno učenje</b>	Kontinualno unapređenje i inovativnost direktno zavise od kontinualnog učenja.
7.	<b>Razmišljanje o sistemu</b>	Svi zaposleni rade u sistemu; rezultati se unapređuju kada ljudi rade na sistemu
8.	<b>Efektivno korišćenje podataka</b>	Efektivno korišćene činjenica, podataka i znanja vodi poboljšanju u donošenju odluka.
9.	<b>Razumevanje varijantnosti</b>	Svi sistemi i procesi pokazuju varijabilnost, što utiče na predvidivost i ostvarene rezultate.
10.	<b>Uticaj na zajednicu</b>	Organizacije stvaraju određene vrednosti društvenoj zajednici kroz svoje aktivnosti kojima se osigurava čisto, sigurno, pošteno i prosperitetno društvo.
11.	<b>Vrednost za stejkholdere</b>	Održivost jedne organizacije je utvrđena organizacijskom sposobnošću da stvara i isporučuje vrednosti svojim stejkholderima
12.	<b>Uzorno ponašanje lidera</b>	Ponašanje najviše rukovodstva prema gornjim principima, te stvaranje odgovarajućeg ambijenta u kome će ovi principi da žive jesu neophodan uslov da organizacija iskoristi svoje potencijale.

Prva matrica je napravljena još 1987. godine u vreme kada su na globalnom planu postojale samo još tri matrice izvrsnosti. Polazna inicijativa je došla od Vlade Komonvelta kada je zatraženo od australijskih preduzeća da budu efikasniji, te da ostvare veću konkurentnost. Prvobitna matrica je preispitivana i ažurirana svake godine, a od strane

posebnog komiteta sastavljenog od istaknutih menadžera i lidera, čiji je zadatak bio da u matricu utkaju najnovija stremljenja i praksu.

Polazni cilj ove matrice je bio da se opišu principi i praksa koja je organizacije učinila visoko uspešnim.

KATEGORIJA:	POTKATEGORIJA:
<b>1.0 Liderstvo</b>	1.1 Strateško usmeravanje 1.2 Organizaciona kultura 1.3 Liderstvo kroz celu organizaciju 1.4 Doprinos životnoj sredini i društvenoj zajednici
<b>2.0 Strategija i planiranje</b>	2.1 Razumevanje poslovnog okruženja 2.2 Proces planiranja 2.3 Razvoj i primena resursa
<b>3.0 Znanje i informacije</b>	3.1 Sakupljanje i interpretacija podataka i informacija 3.2 Integrisanje znanja i njegovo korišćenje u procesu donošenja odluka 3.3 Stvaranje i upravljanje znanjem
<b>4.0 Zaposleni</b>	4.1 Uključenost i opredeljenost 4.2 Rezultati i razvoj 4.3 Zdravlje sigurnost i dobrobit
<b>5.0 Usmerenost na kupca i tržište</b>	5.1 Poznavanje kupca i tržišta 5.2 Upravljanje vezama sa kupcima 5.3 Opažanje vrednosti od strane kupca
<b>6.0 Inovacije, kvalitet i unapređenja</b>	6.1 Proces inoviranja 6.2 Procesi sa isporučiocima i partnerima 6.3 Upravljanje i unapređenje procesa 6.4 Kvalitet proizvoda i usluga
<b>7.0 Uspeh i održivost</b>	7.1 Indikatori uspeha 7.2 Indikatori održivosti

Zadatak ovako ustanovljenih kriterijuma bio je da organizacije koje ih primenjuju ocene sopstvene performanse, a zatim da uvedu kontinualna i održiva poboljšanja u njihovom liderstvu i sistemima menadžmenta. Kao i većem broju matrica poslovne izvrsnosti razvijenih na nacionalnom nivou, ovi kriterijumu su iskorišćeni u takmičenju za Australijsku nagradu za poslovnu izvrsnost. Polaz u ovoj matrici su 12 principa poslovne izvrsnosti:

Primena ovih principa u jednoj organizaciji se iskazuje kroz sedam kategorija performansi organizacije, a organizacije ne mogu ostvariti uspeh bez uspostavljenih ydravih sistema i procesa u svakoj od kategorija, kao i sistema i procesa koji ih međusobno povezuju.

Samo ocenjivanje organizacije sprovodi kroz istraživanje kako organizacija ustanovljava svoje planove i strukture, kako te planove sprovodi u delo, kako meri i analizira rezultate i konačno kako uči iz svog iskustva. Moglo bi se reći da se ocenjivanje sprovodi u četiri dimenzije (pristup, primena, rezultati i unapređenje), koji je u literaturi poznat kao ADRI (akronim od engleskih reči za ove dimenzije).

#### 4. POSLOVNA IZVRSNOST U AZIJI

Jedan od najpoznatijih pristupa poslovnoj izvrsnosti na azijskom kontinentu jeste Singapurska nagrada za kvalitet.

Kriterijumi nagrade proizlaze iz seta osnovnih vrednosti i koncepata koji omogućavaju integraciju ključnih zahteva za performanse organizacije. Reč je o sledećim vrednostima i konceptima:

- Vizionarsko liderstvo,
- Kvalitet orijentisan prema kupcu,
- Fokusiranje na inovacije,
- Učenje na individualnom i organizacionom planu,
- Vrednovanje zaposlenih i partnera,
- Pokretljivost,
- Sistem kojim upravlja znanje
- Odgovornost za zajednicu
- Okrenutost prema rezultatima,
- Povezanost sistema.

Pomenute osnovne vrednosti se integrišu u matricu poslovne izvrsnosti koji sadrže sedam kategorija koji čine SQA model.

U samoj matrici SQA nagrade, kategorije imaju i svoje potkategorije:

<b>1. Liderstvo:</b>	u kome se pokazuje kako funkcioniše liderstvo u organizaciji, koji su ciljevi, vizija i vrednosti organizacije, kakva je njena odgovornost prema zajednici i prema životnoj sredini.
<b>2. Planiranje:</b>	koji se koncentriše na procese planiranja u organizaciji, kako su ključni zahtevi integrisani u planove organizacije, kako se ovi planovi sprovode, kako i koji su načini praćenja sprovođenja ovih planova.
<b>3. Informacije:</b>	Ovaj kriterijum se fokusira na upravljanje informacijama, kao i na korišćenju komparativnih i benčmarking informacija kao podrške u procesu donošenja odluka na svim nivoima u organizaciji.
<b>4. Zaposleni:</b>	Kriterijum govori o tome kako organizacija iskorišćava ukupne potencijale radne snage da stvori jednu organizaciju sa visokim performansama, stavlajući akcenat na potrebe za obukom radne snage kao i razvoj njihovih karijera, njihovo zdravlje i zadovoljstvo, njihov učinak i priznavanje, sve kako je definisano u ciljevima organizacije.
<b>5. Procesi:</b>	se koncentrišu na one ključne procese koje organizacija koristi da sledi svoje strateške i operativne ciljeve, uključujući procese inovacije, proizvodnju i isporuku, kao i upravljanje procesima sa proizvođačima i partnerima.
<b>6. Kupci:</b>	Kriterijum obraća pažnju na to kako organizacija utvrđuje zahteve kupca i tržišta, izgrađuje veze sa svojim klijentima, te određuje njihovo zadovoljstvo.
<b>7. Rezultati:</b>	se orijentišu na performanse organizacije i unapređenja u oblastima od značaja za organizaciju, kao i na upoređivanje performansi organizacije sa performansama konkurencije, odnosno sa benčmarkinga.

1.0 Liderstvo	1.1 Liderstvo najvišeg izvršnog rukovodstva 1.2 Organizaciona kultura 1.3 Odgovornost za zajednicu i životnu sredinu
2.0 Planiranje	2.1 Strategija – razvoj i planiranje
3.0 Informacije	3.1 Upravljanje informacijama 3.2 Poređenja i benčmarking
4.0 Zaposleni	4.1 Planiranje ljudskih resursa 4.2 Uklučenost i opredeljenost zaposlenih 4.3 Obrazovanje, obuka i razvoj zaposlenih 4.4 Zdravlje i zadovoljstvo zaposlenih 4.5 Performanse i priznanja zaposlenih
5.0 Procesi	5.1 Proces inoviranja 5.2 Proces upravljanja i unapređenja 5.3 Procesi sa isporučiocima i partnerima
6.0 Kupci	6.1 Zahtevi kupaca 6.2 Veze sa kupačima 6.3 Zadovoljstvo kupaca
7.0 Rezultati	7.1 Rezultati sa kupačima 7.2 Finasijski i rezultati na tržištu 7.3 Rezultati kod zaposlenih 7.4 Rezultati u radu

Ako se svaka nagrada u suštini sastoji od mehanizama („omogućitelja“) i rezultata, treba primetiti da se prvih šest kategorija mogu prepoznati kao „omogućitelji“, dok su rezultati sadržani u poslednjoj kategoriji. Kvantitativno, „omogućitelji“ nose 60 % mogućih bodova, a rezultati 40 % od maksimalnog broja bodova.

Za singapursku nagradu za kvalitet mogu da konkurišu sve javne i privatne kompanije iz Singapura, osim privrednih komora i

profesionalnih udruženja. Pod određenim uslovima mogu da konkurišu i delovi kompanija čija je matična kompanija izvan Singapura.

## 5. POSLOVNA IZVRSNOST U AFRICI

Lider u Africi kada je poslovna izvrsnost u pitanju je svakako Južna Afrika. Ona je svoju nacionalnu fondaciju za poslovnu izvrsnost (SAEF) ustanovila 1997. godine, kao rezultat

zabrinutosti zbog relativno niske konkurentnosti južnoafričke privrede u globalnim razmera. Iste godine je, polazeći od Boldridžovog modela (SAD) i EFQM modela, razvijen i južnoafrički model izvrsnosti (SAEM).

Južnoafrički model, koji se koristi za nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost identifikuje 11 kriterijuma za vrednovanje poslovne izvrsnosti: 6 koji se odnose na alate za

postizanje izvrsnosti („omogućitelji“) i 5, koji utvrđuju ostvarene rezultate u izvrsnosti:

Konkurisanje za nagradu se odvija u više sektora:

- Biznis sektor (velika preduzeća);
- Mala i srednja preduzeća,
- Sektor javnih službi (državni, regionalni i para državni);
- Sektor lokalne samouprave.

<b>OMOGUĆITELJI:</b>		
1.	Liderstvo	100
2.	Politika i strategija	70
3.	Fokusiranost na kupca i tržište	60
4.	Upravljanje zaposlenima	90
5.	Upravljanje resursima i informacijama	60
6.	Procesi	120
<b>REZULTATI:</b>		
7.	Uticaj na društvo	80
8.	Zadovoljstvo kupca	170
9.	Zadovoljstvo zaposlenih	90
10.	Saradnja sa isporučiocima i partnerima	30
11.	Poslovni rezultati	150

Takmičenje uvodi više nivoa izvrsnosti, pa organizacije koje učestvuju u ciklusu za godišnju nagradu mogu dobiti:

- glavnu nagradu,
- priznanje, ili
- sertifikat,

što se dodeljuje na završnom događaju na kraju godišnjeg ciklusa..

Zanimljiva su ograničenja u pogledu budućeg učešća dobitnika nagrade. Dobitnik ne može konkurisati narednih pet godina u sektoru u kome je dobio nagradu. Međutim, dobitnik nagrade u kategoriji malih i srednjih preduzeća može konkurisati i pre isteka ovog roka u Biznis sektoru (gde je konkurencija oštrija).

## 6. POSLOVNA IZVRSNOST U EVROPI

EFQM model poslovne izvrsnosti sa svojih 9 kriterijuma (5 omogućitelja + 4 rezultatskih kriterijuma) je prihvaćen kao nacionalni model izvrsnosti u većini zemalja EU. Ostale zemlje, koje imaju svoje modele za nacionalnu nagradu, prate pravce promene EFQM modela i polako konvergiraju ka EFQM modelu.

Kada je reč o sektorima u kojima se odvija takmičenje za nacionalnu nagradu za poslovnu izvrsnost, situacija je tu prilično varijantna. U nekim zemljama (Mađarska), razvijaju se posebne nagrade u pojedinim delatnostima (obrazovanje, zdravstvo), dok je za neke druge važnija svojinska struktura i veličina. Tako, na primer, Škotska organizuje takmičenje u javnom i privatnom

sektoru, a u svakom od njih za velika, odnosno za mala i srednja preduzeća.

Naša zemlja, (njen Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost – FQCE, koji je i pridruženi član EFQM od 2003. godine), spada u one zemlje kod kojih se još uvek primenjuje specifičan nacionalni model za poslovnu izvrsnost. Ovaj model je u poslednjih nekoliko godina prilično konvergirao EFQM modelu, ali još uvek održava nekih 15 – 20 % specifičnosti u odnosu na Evropsku nagradu za kvalitet. Izvesno je da će dalji razvoj naše nacionalne nagrade ići u pravcu daljeg približavanja EFQM, kao i da će povećano korišćenje FQCE modela otvoriti mogućnost za ustanovljavanje i posebnih nagrada u specifičnim delatnostima.

## LITERATURA

- [1] Cameron, Quinn (1999), *Diagnosis and Changing Organizational Culture: based on Competing Values Framework*, Addison and Wesley, OD Series
- [2] Singapore Quality Award for Business Excellence, <http://www.spring.gov.sg/portal/products/awards>
- [3] Quest for excellence, South African Excellence Foundation, <http://www.saef.co.za/asp>
- [4] Simic V., Oskar kvaliteta – razvoj modela poslovne izvrsnosti, «Kvalitet», br. 1-2, 1999, Beograd
- [5] M. Jelić, R.Bošković, Modeli izvrsnosti po FQCE modelu, «Kvalitet», br. 3-4, 2004, Beograd