

# POSLOVNA IZVRSNOST KAO ALAT KVALITETA U ULOZI STALNOG POBOLJŠANJA

## BUSINESS EXCELLENCE AS A TOOL OF QUALITY IN THE ROLE OF PERMANENT IMPROVEMENTS

Dragan Vujović <sup>1)</sup>, Petar Nikšić <sup>2)</sup>

**Rezime:** Rad tretira problematiku poslovne izvrsnosti u funkciji alata kvaliteta koji dovodi do stalnog poboljšanja sveukupnog funkcionisanja i poslovanja neke organizacije a koja će dovesti do održive izvrsnosti. U uvodnom delu pored osnovnih pojmova TQM-a dat je pojam poslovne izvrsnosti (eng. Business Excellence – BE), osnovne paradigme poslovne izvrsnosti, temeljni koncept poslovne izvrsnosti (fundamental concepts). Drugo poglavlje je posvećeno Modelima poslovne izvrsnosti Američkom modelu, Japanskom modelu i Evropskom modelu kao tri osnovna modela poslovne izvrsnosti i njihova struktura. Treće poglavlje je tabelarni prikaz uporednog pregleda glavnih kriterijuma tri osnovna modela izvrsnosti sa specifičnom težinom kriterijuma.

**Ključne reči:** poslovna izvrsnost, liderstvo, politika kvaliteta, strateško planiranje, indefikacija i analiza, politika i strategija, partnerstvo i resurei, planovi za budućnost itd

**ABSTRACT:** The paper addresses the issue of business excellence in function of quality tools that leads to continuous improvement and overall functioning of an organization that will lead to sustainable excellence. In addition to the introductory part of the basic concepts of TQM is the term given to business excellence (Business Excellence - BE), the basic paradigm of business excellence, the basic concept of business excellence (fundamental concepts). The second chapter is devoted to a model of business excellence American model, Japanese model and the European model as the three basic models of operational excellence and its structure. The third chapter is a tabulation of the comparative examination of the main criteria of the three basic models of excellence with a specific weight criteria.

**Keywords:** business excellence, leadership, quality policy, strategic planning, indefikacija and analysis, policy and strategy, partnership and resurei, future plans, etc.

### 1. UVOD

Total Quality Management je filozofija, set alata i procesa čiji outputi donose potrošačku satisfakciju i kontinuirano unapređivanje. Svi članovi totalnog kvaliteta organizacije streme da unaprede poslovanje kroz participaciju svih članova u rešavanju problema u svim delovima organizacije. TQM koncept se zalaže za pobeđničko ponašanje “win-win attitude”, obezbeđujući dodatnu vrednost proizvodima i uslugama. Total Quality Management objedinjava koncept kvaliteta proizvoda, procesnu kontrolu, obezbeđenje kvaliteta i unapređenje kvaliteta. TQM je koncept koji je usredsređen na zadovoljavanje zahteva, kako eksternih tako i internih korisnika. TQM zahteva da top menadžment bude ne samo zainteresovan, već i u potpunosti posvećen implementaciji. Rezultati TQM-a uključuju procese

koji proizvode robu bez grešaka, sa konkurentskom cenom i zavidnom vrednošću. Iznad svega, TQM obezbeđuje zadovoljavanje potreba svih korisnika, unapređujući interne procese koji povećavaju profit organizacije i stvarajući uslove za proizvodnju novih proizvoda i usluga, a samim tim i veće tržišno učešće. TQM pokriva sve funkcije u organizaciji, počev od marketinga i prodaje, kroz dizajn, proizvodnju i usluge.

Za uspeh TQM-a su neophodna tri faktora: efektivan trening, efektivna implementacija i potpuna posvećenost top menadžmenta. Trening bi mogli da predstavimo kao trening fudbalskog tima pred utakmicu, a implementaciju kao pravu utakmicu.

Osnovni koncepti:

1) Dragan Vujovic Tehnicka skola, Požega, Srbija, mail: [vujovicdragan67@gmail.com](mailto:vujovicdragan67@gmail.com)

2) Prof. dr Petar Nikšić, dipl.inž., profesor, Visoka škola tehničkih strukovnih studija, Čačak, Srbija; e-mail: [petar.niksic@vstss.com](mailto:petar.niksic@vstss.com)

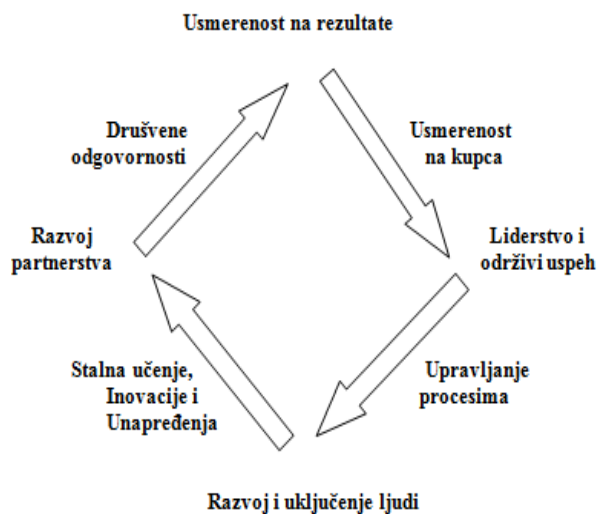
- Kontinuirano unapređenje procesa
- Usresređenost na korisnika/potrošača
- Prevencija defekata
- Univerzalna odgovornost

TQM je način života, kulture i razmišljanja. Za TQM je potrebno vreme. Za promene načina razmišljanja i za uspostavljanje nove kulture potrebno je strpljenje. Kultura, način života i razmišljanja su predmet mentaliteta i tradicije.

## 2. MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI

Pojam poslovne izvrsnosti (**eng. Business Excellence – BE**) treba posmatrati kao izraz vrhunskog kvaliteta i pouzdanosti. Osnovna paradigme poslovne izvrsnosti su:

- Usmerenost na rezultate
- Izvrsnost je postizanje rezultata, koji obezbeđuje zadovoljstvo svim zainteresovanim stranama.
- Orjentacija na korisnika
- Izvrsnost je ostvarenje trajne vrednosti za korisnika
- Liderstvo i održivi uspeh
- Izvrsnost je ciljnoorjentisano i inspirisano rukovođenje, povezano sa društveno odgovornim odnosom
- Menadžment na osnovu procesa i činjenica
- Izvrsnost je menadžment organizacije na bazi razvoja partnerstva, neprekidnog učenja, inovacija i unapređenje



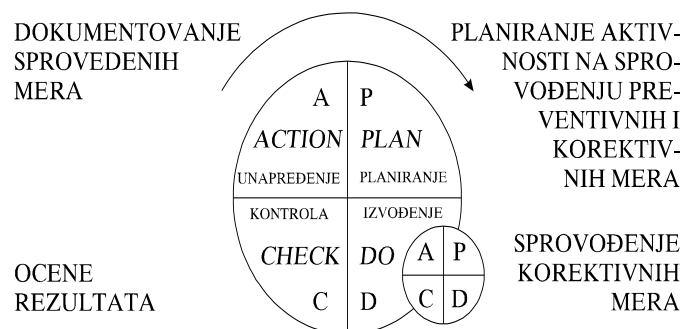
Slika. 1. Osnovna paradigma poslovne izvrsnosti

Danas se poslovna izvrsnost dokazuje na osnovu nacionalnih i regionalnih nagrada, koje igraju posebno važnu ulogu u razvoju kvaliteta u svakoj zemlji, koja se intezivno primenjuje na osnovu ustanovljene nagrade za kvalitet.

Tri najpoznatija modela poslovne izvrsnostisu :

### • U JAPANU Demingova nagrada

Četiri grupe aktivnosti koje dovode do unapređenja kvaliteta, na jednostavan ali originalan način, Edward W. Deming prikazuje poznatim krugom unapređenja (slika 2. ).



Slika2. Demingov krug unapređenja

Jedan obrtaj kruga obuhvata kompletan ciklus unapređenja odnosno, poboljšanja kvaliteta.

Aktivnosti u Demingovom krugu obuhvataju:

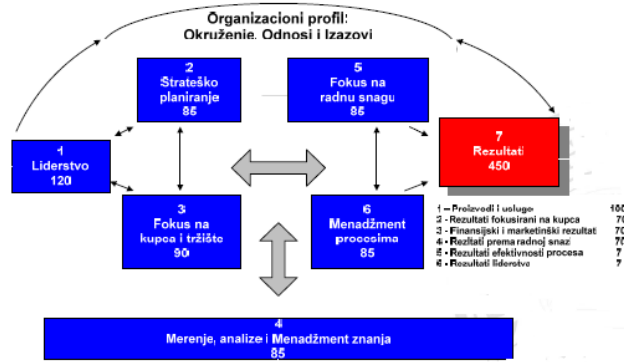
- planiranje aktivnosti na sprovođenju preventivnih i korektivnih mera:

- izdvajanje podataka,
- obradu podataka,
- izbor aktivnosti,
- definisanje ciljeva,
- izbor tima i
- utvrđivanje preventivnih i korektivnih mjera,
- sprovođenje preventivnih i korektivnih mjera,
- ocjenu rezultata i
- dokumentovanje sprovedenih mjera.

### • U SAD NACIONALNA NAGRADA ZA KVALITET MALKOLM BALDRIDŽ

Najpoznati američki model za poslovnu izvrsnost je Malcolm Baldrizov model (MB), ima značajnu ulogu za ostvarivanje konkurentnosti američkih organizacija

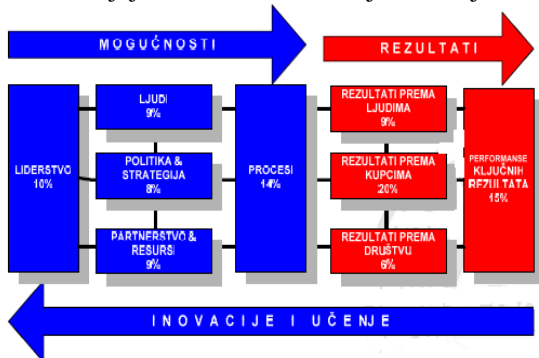
Evropski mogel nagrade za kvalitet je definisao pet nivoa nagrade



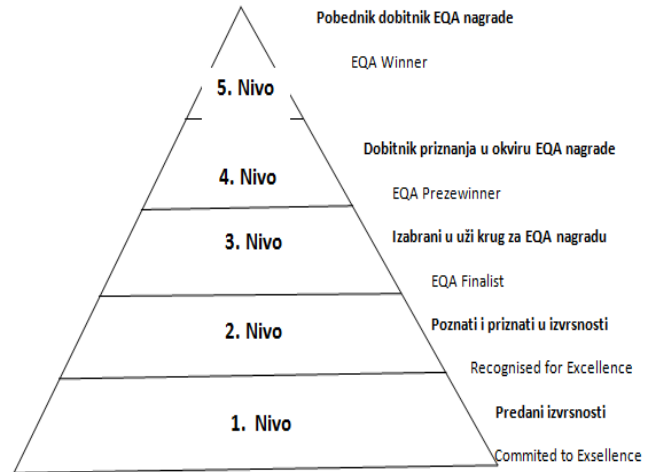
Slika 3. Osnovna struktura Američkog MB modela izvrsnosti

• **EVROPSKA NAGRADA ZA KVALITET – EFQM**

Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocenjuje koliko dobro ona rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja kao da i ocenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje.



Slika 4. Osnovna struktura Evropske-EFQM modela izvrsnosti



Slika 5. Nivoi Evropske Nagrade za Kvalitet

Mnoge zemlje u svetu imaju svoje nacionalne nagrade. Sve ove nagrade su proglašene za modele izvrsnosti, a kriterijumi koji se menjaju tokom vremenoma sluze za poređenje organizacija ili samoocenjivanje u cilju neprekidnog unapređenja poslovanja.

Modeli poslovne izvrsnosti ne predstavljaju ispunjavanje zahteve kako to zahteva standard ISO 9000: 2000, nego predstavljaju alat kako za povećanje efektivnosti tako i za povećanje efikasnosti u poslovnim sistemima.

U svakom modelu poslovne izvrsnosti koriste se dve osnovne karakteristike kriterijuma i to, mogućnosti i rezultati.

**3.UPOREDNI PREGLED GLAVNIH KRITERIJUMA TRI OSNOVNA MODELA IZVRSNOSTI SA SPECIFIČNOM TEŽINOM KRITERIJUMA**

Američki mb model-kriterijumi izvrsnosti	Japanski model- deset glavnih kriterijuma	EVROPSKI EFQM model-kriterijumi izvrsnosti
<b>1. Liderstvo 12%</b>	<b>1. Politika 10%</b>	<b>1. Liderstvo 10%</b>
Kriterijum liderstvo podrazumeva sistem, liderstva, vrednosti, očekivanja i javne odgovornosti kompanije.	Kriterijum Politika podrazumeva ostvareni nivo politike usmereno na unapređenju kvaliteta, politiku upravljanja kvalitetom, sadržaj, ciljeve	Kriterijum Lidestvo podrazumeva: kako ponašanje i mere izvršnog menadžment tima i ostalih rukovodilaca ispirišu, podržavaju i promovišu kulturu TQM

	politike organizacije, merenje i preispitivanje ciljeva, metode za utvrđivanje politike organizacije, sprovođenje i razvoj politike, raspoređivanje aktivnosti u okviru politike kvaliteta unutar organizacije, korišćenje statističkih metoda i dr.	
<b>2. Strateško planiranje 8,5%</b>	<b>2. Organizacija za kvalitet 10%</b>	<b>2. Ljudi 9%</b>
Kriterijum strategije planiranja podrazumeva: efektivnost strateškog i poslovnog planiranja, odnosno razvoj planova sa fokusom na performanse zahteva kupca i na performanse operativnih zahteva.	Kriterijum organizacije za kvalitet podrazumeva uključenost svih zaposlenih u proces kontinualnih unapređenja dostignutog nivoa kvaliteta, odgovornost i ovlašćenja timskog rada, kružoke kvaliteta, provera kvaliteta i dr.	Kriterijum ljudi podrazumeva: način na koji organizacija postiže pun potencijal svojih zaposlenih.
<b>3. Fokus na kupca i tržište 8,5%</b>	<b>3. Informacije 10%</b>	<b>3. Politika i strategija 8%</b>
Kriterijum Fokus na kupca i tržište podrazumeva: kako kompanija određuje zahteve i očekivanje kupca i tržišta, kako uspostavlja odnose sa kupcima i određuje njihovo zadovoljenje.	Kriterijum informacije podrazumeva organizacionu infrastrukturu za kvalitet koji predstavlja podršku za praćenje i upravljanje svim aktivnostima u okviru ostvarivanja kvaliteta( interno i ekstremno) u okviru organizaciji u okviru tržišta. Podrazumeva izbor važnih informacija i njihovo širenje u organizaciji, usaglašavanje metoda analize, korišćenje statističkih metoda obradu, analiza kvaliteta procesa, primenu rezultata analize, predloge za poboljšanje i dr.	Kriterijum politika i strategija podrazumeva: način kako organizacija formuliše, razvija i preispituje svoju politiku i strategiju i kako je pretvara u planove i akcija.
<b>1. Indefikacija i analiza 9%</b>	<b>4. Standardizacija 10%</b>	<b>4. Partnerstvo i Resursi 9%</b>
Kriterijum informacije i analize podrazumeva: efektivnost kompletiranih informacija i analiza za podršku izvrsnosti i tržišnom uspehu na osnovu predloga kupca.	Kriterijum Standardizacija podrazumeva Standardizaciju sistema kvaliteta, metoda utvrđivanja standarda, revizija standarda, sadržaj standarda, korišćenje statističkih metoda i tehnika, primena standarda i dr.	Kriterijum Partnerstvo i resursi podrazumeva: način kako organizacija upravlja efektivno i efikasno sa svojim resursima.
<b>5. Razvoj i upravljanje ljudskim resursima 8,5%</b>	<b>5. Ljudski resursi 10%</b>	<b>5. Procesi 14%</b>
Kriterijum Razvoj i analiza ljudskim rasursima podrazumeva: uspešnost napora da se ostvari pun potencijal radne snage u kreiranju visoke performanse organizacije	Kriterijum Ljudski resursi podrazumeva upravljanje i razvoj ljudskih kadrova,(obuka, obrazovanje, motivaciju, kružoke kvaliteta i dr.)	Kriterijum procesi podrazumeva: način kako organizacija indefikuje, upravlja i poboljšava procese.
<b>6. Menadžment procesima 8,5%</b>	<b>6. Obezbeđenje kvaliteta 10%</b>	<b>6. Rezultati prema kadrovima 9%</b>
Kriterijum Menadžment procesima podrazumeva: efektivnost sistema i procesa za obezbeđene kvaliteta proizvoda i usluga	Kriterijum Obezbeđenja Kvaliteta podrazumeva sprovođenje aktivnosti obezbeđenje kvaliteta(QA) u istraživanju i razvoju, projektovanju, proizvodnji, kontroli kvaliteta, održavanju i servisiranju, kao i zaštiti čoveka i okoline u proizvodnji i eksploataciji proizvoda.	Kriterijum Rezultata prema kadrovima podrazumeva: šta je organizacija postigla u odnosu na zadovoljenje zaposlenih.

<b>7. Poslovni rezultati 45%</b>	<b>7. Održavanje 10%</b>	<b>7. Rezultati prema kupcima 20%</b>
Kriterijum Poslovni rezultati podrazumeva: trendovi performansi rezultata i poređenje sa konkurentima u ključnim poslovnim područjima zadovoljenja kupaca, finansije i tržište, proizvodi i usluge, ljudski resursi, dobavljači, partneri i oprema.	Kriterijum održavanja obuhvata aktivnosti održavanja ciklusa unapređivanje kvaliteta na bazi Demingovog PDCA ciklusa.	Kriterijum Rezultati prema kupcima podrazumeva: šta je organizacija postigla u odnosu na zadovoljenje eksternih kupaca.
	<b>8. Unapređenje kvaliteta 10%</b>	<b>8. Društveni rezultati 6%</b>
	Kriterijum unapređene kvaliteta obuhvata aktivnosti unapređenja kvaliteta korišćenjem tehnika inženjerstva kvaliteta, zadovoljstvo kupca, dizajn, poboljšanje, samoocenjivanje, metode merenja, audit kvaliteta i dr.	Kriterijum Društveni rezultati podrazumeva: šta je organizacija ostvarila za zadovoljenje potreba i očekivanja lokalne, nacionalne i međunarodne zajednice dobrovoljno i izvan zakoskih obaveza. Ovo uključuje poglede kompanije na kvalitet življenja, životnu okolinu i očuvanje globalnih resursa, kao i odnos sa vlastim i telima koje regulišu njihovo poslovanje
	<b>9. Rezultati 10%</b>	<b>9. Ključne performanse rezultata 15%</b>
	Kriterijum Rezultati podrazumeva postignute efekte u poboljšanju poslovnih performansi kompanije (Tročkova, profita, zadovoljenje kupaca, zadovoljenje zaposlenih)	Kriterijum Ključne performanse rezultata podrazumevaju: šta je organizacija ostvarila u odnosu na planirano poslovanje i za zadovoljavanje potreba i očitavanja svih koji imaju finasinski interes u organizaciji.
	<b>10. Planovi za budućnost 10%</b>	
	Kriterijum planovi za budućnost podrazumevaju planove za unapređenje kvaliteta u organizaciji, zasnovane na kontinualnim promenama, drugačijim istraživanjem razvoja kvaliteta i dr.	

#### 4. ZAKLJUČAK

Šta je to u stvari izvrsnost? Izvrsno to je objasnio Ralph Marston, izvrsnost nije veština, to je stav! Izvrsnost je teško postići, a truditi se treba svakoga trenutka i u svakoj situaciji. Ili kako je rekao Robert Townsend: ako neradite nešto sa IZVSNOŠĆU, neradito to uopšte! Ako nije izvrsno onda to nije ni profitabilno ni zabavno. A ako niste u poslu zbog profita i zabave, zašto to uopšte radite. Poslovna izvrsnost treba da je način života, kulture i razmišljanja. Za poslovnu izvrsnost je potrebno vreme. Za promene načina razmišljanja i za uspostavljanje nove kulture potrebno je strpljenje. Kultura, način života i razmišljanja su predmet mentaliteta i tradicije.

#### 5. LITERATURA

- [1] prof.dr Zdravko Krivokapić **system menadžmenta kvalitetom**, Univerzitet Crne Gore Mašinski fakultet Podgorica 2011.god. ISBN 978 – 9940 -527 – 16 -7 COBISS. CG. ID 18091024
- [2] Andra, M.P., **ISO 9000 Ocenjivanje sistema kvalitetom**, A.B.E. Ltd., Beograd, 1996.
- [3] Barišić R., **Savremena tehnička kontrola proizvodnje**, Tehnička knjiga, Beograd, 1974.
- [4] Dimitrijević P., **Menadžment kvalitetom**, VTMSŽ-Zemun, Beograd, 2001.
- [5] Papić LJ., Stevanović V., Čolović Č., **Merenje i kontrola**, Tehnički fakultet, Čačak, 1988.
- [6] Perović J.M. **Menadžment, informatika, kvalitet**, CIM centar Mašinski fakultet, Kragujevac, 2003.

- [7] Perović J.M., Arsovski S., *Proizvodni sistemi*, Naučna knjiga, Beograd, 1989.
- [8] ISO standardi serije: ISO 9000, ISO14000, ISO18000, ISO 22000
- [9] Niksić Petar **Upravljanje kvalitetom Skripta**, VŠTSS-Čačak, 2011