

POSLOVNA IZVRSNOST

Vusić D.¹

¹Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Hrvatska

Sažetak: Značaj i položaj svakog sustava, poduzeća (pa i pojedinca) unutar gospodarskih i društvenih zajednica ogleda se kroz uspješno poslovanje i zadovoljstvo zaposlenika. Ključno u postizanju i održavanju cjelovite kvalitete sustava je upravljanje svim parametrima koji do nje dovode. Sustavno i postupno uvođenje upravljanja cjelovitom kvalitetom (TQM – Total Quality Management) osigurava primjena tzv. modela izvrsnosti poslovanja. Postoji nekoliko različitih modela, a najpoznatiji na prostoru EU je EFQM model izvrsnosti (EFQM Excellence model) koji tvrtkama nudi smjernice za postizanje i mjerenje uspjeha, odnosno poslovne izvrsnosti.

Tvorac EFQM modela izvrsnosti je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom iz Bruxellesa (EFQM – European Foundation for Quality Management). EFQM model izvrsnosti sastoji se od devet kriterija od kojih pet osposobljava tvrtku za postizanje izvrsnih rezultata, a četiri ukazuju na postignute rezultate. Vrijednost EFQM modela leži u činjenici da usmjerava organizaciju i nudi joj alat za stalno samoispitivanje i napredak u postizanju kvalitetnog poslovanja u svih devet kriterija, tempom koji odgovara organizaciji. Za ocjenu Razine izvrsnosti (Levels of Excellence) prema EFQM-u postoji mehanizam, odnosno matrica bodovanja u vidu prosudbe i samoprosudbe koji u konačnici impliciraju dodjeljivanje certifikata za određenu razinu poslovne izvrsnosti. Najviši stupanj EFQM-ovih razina izvrsnosti je Europska nagrada za kvalitetu (European Quality Award).

Ključne riječi: Cjelovita kvaliteta, poslovna izvrsnost, model izvrsnosti, razine izvrsnosti.

Abstract: Status and importance of every system, company (even an individual) within economic and social communities is reflected in successful business and satisfaction of its employees. Managing all parameters leading to it is the key to achieve and maintain the total system quality. A systematic and subsequent deployment of the Total Quality Management (TQM) is ensured through application of the so called Business Excellence Model. There are several different models, but the best known in the territory of the EU is the EFQM Excellence Model, offering companies guidelines for achieving and evaluation of success or business excellence.

Creator of the EFQM Excellence Model is the EFQM – European Foundation for Quality Management

from Brussels. The EFQM Excellence Model comprises nine criteria, five of which shall qualify the company for achieving excellent results, and four demonstrate the achieved results. The value of the EFQM Model is in its feature to direct the company and to provide tools for permanent self-testing and progress in achieving high-quality operation under all the nine criteria, at the rate that best suits the company. To evaluate levels of excellence in compliance with the EFQM, there is a mechanism, i.e. the evaluation matrix including assessment and self-assessment, which eventually imply certification for certain level of business excellence. The highest among the EFQM excellence levels is the European Quality Award.

Key words: Total quality, business excellence, excellence model, excellence levels

1. UPRAVLJANJE CJELOVITOM KVALITETOM

(TQM – Total Quality Management)

Tumačenje kvalitete u današnje vrijeme usko je vezano uz pojam poslovne učinkovitosti organizacije koja se promatra kroz vrlo široki, cjeloviti aspekt. Pri takvom tumačenju cjelovite kvalitete (TQ - Total Quality) se ističe:

- životni ciklus proizvoda
- zadovoljstvo, zdravlje i sigurnost ljudi (polagatelja prava)
- minimalan utrošak svih resursa
- prihvatljiv učinak na korisnika, okoliš i društvo.

Kompanija opredijeljena za cjelovitu kvalitetu mora početi od primjene sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2000), okolišem (ISO 14001) i zdravljem te zaštitom na radu (OHSAS 18001). Ti normirani sustavi upravljanja čine temelj za postupnu izgradnju TQM-a (Total Quality Management).

TQM, odnosno upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi razvoj. Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru, kontrolu

postignutog. Kod provođenja aktivnosti i projekata TQM-a važni su sljedeći pristupi:

- potpuna orijentacija na kupca
- napuštanje funkcionalne organizacije, česte rasprave o organizaciji, ali i promjene
- organiziranje u minimalnom broju razina
- planirano i sustavno praćenje svih oblika troškova
- orijentacija upravljanja pomoću timskog rada i samoupravljanih timova
- objavljivanje jasne vizije, misije, strategija i politika poduzeća
- kontinuirano i odlučno poboljšavanje svih procesa tako da kvaliteta ne predstavlja više nikakav veći problem
- bitno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca
- daleko manji negativni utjecaj na okoliš i društvo, kontinuirano mjerenje poboljšanja i objavljivanje postignuća.

Upravljanje cjelovitom kvalitetom znači zapravo upravljanje usmjereno na poslovnu izvrsnost kompanije zadovoljavanjem svih polagatelja prava.

2. POSLOVNA IZVRSNOST

Poslovna izvrsnost (*Business Excellence*) je definirana kao visoka razina zrelosti poduzeća/organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljavanju svojih vlasnika onime što postižu, načinom na koji to postižu, kao i onime što mogu dostići te sigurnošću da će dobiveni rezultati biti podržani i u budućnosti. Temelji se na sljedećim načelima:

- orijentacija na rezultate
- usmjerenost na kupce
- vođenje i konstantnost svrhe
- procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama
- razvoj zaposlenika i njihovo sudjelovanje, neprestano učenje, poboljšavanje i inoviranje
- razvoj partnerskih odnosa i korporativna društvena odgovornost.

Poštujući ova načela, razvijeno je nekoliko modela koji daju okvir poslovne izvrsnosti. Najpoznatiji su:

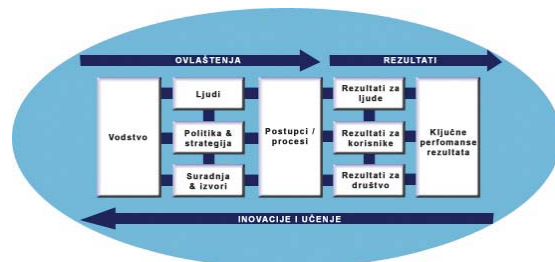
1. Europski model - EFQM EM
2. Američki model - Malcolm Baldrige
3. Japanski – Deming

2.1. EFQM model izvrsnosti

Tvorac EFQM modela izvrsnosti je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom iz Bruxellesa (*EFQM – European Foundation for Quality Management*). Misija EFQM-a je promicanje kvalitete i održive izvrsnosti u europskim tvrtkama kako bi bile konkurentne na svjetskom tržištu. Smješten u Bruxellesu, EFQM je danas mreža više od 800 tvrtki i partnera iz svih dijelova svijeta.

EFQM model izvrsnosti predstavljen je 1992. godine, a sastoji se od devet kriterija od kojih pet osposobljava tvrtku za postizanje izvrsnih rezultata (vođenje, politika i strategija, zaposlenici, partnerstva i resursi te procesi), a četiri ukazuju na postignute rezultate u odnosu na zaposlenike, kupce, društvo i ključne performanse. Model se temelji na sljedećoj pretpostavci:

Izvrsni rezultati u djelovanju organizacije, odnosu prema korisnicima, zaposlenicima i društvu postižu se izvrsnim vodstvom koje definira politiku i strategiju, a koju osiguravaju resursi i procesi te provode zaposlenici i partneri.



Slika 1. Temeljni kriteriji izvrsnosti EFQM EM

Model daje razrađene potkriterije i njihovu interakciju kroz sljedeće tematske kanale: komunikacija, korporativna društvena odgovornost, kreativnost i inovativnost, kupci, upravljanje i ponašanje, znanje, tržište i definiranje tržišta, zaposlenici, metodologija procesa, dobavljači i partneri te održivost.

Za ocjenu zrelosti ovaj model koristi tzv. RADAR logiku. To je kratica od prvih slova engleskih riječi:

- R**esults (rezultati)
- A**pproach (pristup)
- D**eployment (primjena)
- A**ssessment (prosudba)
- R**eview (pregled/ocjena).

RADAR daje matricu bodovanja za prosudbu i samoprosudbu svih onih koji apliciraju za Europsku nagradu za kvalitetu, kao i za priznanja nižih razina poslovne izvrsnosti.

Primjena modela izvrsnosti:

- menadžment odabire model izvrsnosti (preporuka: EFQM EM)
- izobrazba članova timova za samoprocjenjivanje
- uspostava projekta, izbor modela samoprocjenjivanja i ocjene rezultata
- provedba samoprocjenjivanja, statistička obrada rezultata
- plan poboljšavanja s prepoznatim potencijalima za poboljšavanje
- planiranje nove samoprocjene
- provedba plana poboljšavanja
- slanje u EFQM, Bruxelles aplikacije za kompaniji primjerenu razinu izvrsnosti

Bitni elementi za izvrsnost organizacije:

- kriteriji EFQM EM pokriveni odličnim pristupima, modelima, alatima
- pristupi, modeli i alati primijenjeni u cijeloj organizaciji
- pristupi, modeli i alati primijenjeni punim potencijalom
- utvrđena povezanost primijenjenih pristupa, modela i alata i postignutih poboljšanja

2.2. EFQM razine izvrsnosti

(Levels of Excellence)

Rezultat procesa ocjene zrelosti organizacije predstavljaju razine izvrsnosti organizacije:

- a. Predan izvrsnosti (*Committed to Excellence*)
- b. Prepoznat po izvrsnosti (*Recognised for Excellence*)
 - c.1 Finalist EQA
 - c.2 Special Prize Winner
 - c.3 Award Winner – EQA

a. Predan izvrsnosti predstavlja prvi stupanj izvrsnosti poslovanja prema EFQM modelu na kojem je organizacija na početku puta prema izvrsnosti. Proces se odvija u dvije razine:

1. Razina: samoprocjena najvišega vodstva upitnikom temeljenom na 9 kriterija EFQM EM. Rezultat – potencijali za poboljšavanje

2. Razina: Provedba plana poboljšavanja. Uspješnost potvrđuje EFQM auditor pregledom dokumentacije i intervjuima tijekom boravka u organizaciji (1-2 dana)

U Hrvatskoj certifikat "Committed to Excellence" posjeduje tvrtka *Carnet*.

b. Prepoznat po izvrsnosti predstavlja drugi stupanj izvrsnosti poslovanja prema EFQM modelu koji potvrđuje kvalitetan pristup organizacije u provođenju aktivnosti realizacije projekata imajući za cilj poboljšanje prepoznatih, slabijih strana sustava.

- barem tri samoprocjene prema punom EFQM EM s 32 potkriterija.

- jake strane organizacije i područja za poboljšavanje

- tri mogućnosti: 1) izrada brošure (51 stranica), 2) ocjena (assessment) u organizaciji i 3) radionica i ocjena

1. pristup: 3 dana 3-5 EFQM auditora provjerava podatke iz brošure pregledom dokumentacije i intervjuima zaposlenika.

EFQM šalje konačni povratni izvještaj (jake strane, potencijali za poboljšavanje, bodovi za svaki kriterij EM i ukupan rezultat). Za više od 400 bodova EFQM dodjeljuje certifikat.

U Hrvatskoj je certifikat "Recognised for Excellence" posjedovala tvrtka *Ericsson Nikola Tesla*.

c. Razine Europske nagrade za kvalitetu, EQA (*European Quality Award*) koja se dodjeljuje u četiri kategorije: velika poduzeća i poslovne jedinice, operacijske jedinice unutar kompanija, organizacije iz javnog sektora, mala i srednja poduzeća.

- potrebno je petogodišnje iskustvo samoprocjenjivanja i poboljšavanja prema EFQ EM-u

- brošura od 75 stranica u određenom vremenu i na određeni način

- 3-8 auditora ocjenjuje, rezultat iznad praga – 1 tjedan u organizaciji

- konačni bodovi za aspekte i ukupan rezultat, povratni izvještaj

- žiri eksperata pregledava izvještaj i odlučuje o razini priznanja

c.1. Finalista (*Finalist EQA*)

c.2. Dobitnik posebne nagrade (za temeljni(e) koncept(e) izvrsnosti) (*Special Prize Winner*)

c.3. Dobitnik Europske nagrade (*European Award Winner*)



Kontakt:
Damir Vusić, dipl. inž, predavač
J. Križanića, Varaždin
042 493 334; damir.vusic@velv.hr

Slika 2. Certifikat 1. stupnja poslovne izvrsnosti - Predan izvrsnosti (Committed to Excellence)

3. ZAKLJUČAK

EFQM model izvrsnosti poslovanja nije samo mjerilo za dobivanje nagrade, već vrlo korisno sredstvo za samoprocjenu poduzeća. Primjena samoprocjenjivanja prema EFQM modelu izvrsnosti, te korištenje prepoznatih vrijednih područja za poboljšavanje, postupno vodi prema upravljanju cjelovitom kvalitetom (TQM-u), odnosno i sustavnoj primjeni aktivnosti za održivi razvoj.

Misija i strategija razvoja svakog sustava koji želi opstati kao konkurentan na EU tržištu je osiguravanje sustavnih alata upravljanja koji se temelje na TQM-u te implementacija i standardizacija najbolje prakse u poslovne procese. Istovremeno je potrebno, uz neprestana poboljšanja, usmjeriti put poduzeća u okvirima održivog poslovanja i poslovne izvrsnosti.

4. LITERATURA

- [1] Oslić I., *Razine izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom*, ISO FORUM CROATICUM, Zagreb, 2005.
- [2] Oslić I., *Kvaliteta, izvrsnost i održivost*, Glasilo "Gospodarstvo i održivost", Zagreb, 4/2005.
- [3] <http://www.efqm.org>
- [4] <http://www.carnet.hr/organizacija/kvaliteta>