

Rad je za objavljivanje ustupljen **Portal Kvalitet** (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora.

EFQM (Evropa) i IMS

Ana Veselinovic 3448/2011

E mail: ana.veselinovic11@gmail.com

Tel.063/374-081

“Wisdom is doing what should be done, in the manner in which it should be done, at the time it should be done.”

Ibnul Qayim

Abstract: The rapid technological advancements, the changes in safety and environmental regulations, the on-going necessity for developing new skills for the employees, the strong financial impact of safety and environment in the business performance and the need for continuous business improvement have lead to the recognition of management systems to includes successful management of quality, safety and environment. The genuine need is for improved management systems that enable an organisation to control those “key management functions” with maximum effectiveness and minimum bureaucracy.

Abstract: Brze tehnološke promene, promene koje se tiču bezbednosti i regulative na polju zaštite životne sredine, potreba za novim znanjima i umećima kod zaposlenih, jak uticaj finansija na bezbednost i životnu sredinu vodili su do toga da sistem menadžmenta uključi sistem kvaliteta, bezbednosti i zaštite životne sredine. Velika potreba za unapređenim sistemom menadžmenta koja omogućava organizaciji da kontroliše ove ključne tačke sistema menadžmenta sa maksimalnom efektivnošću i minimumom birokratije.

Ključne reci: *integrisani sistemi menadžmenta, izvrsnost, samoocenjivanje, EFQM model*

Uvod: Od 80-tih godina započinje pojačano interesovanje vodećih svetskih (najpre američkih) kompanija za kvalitet, zbog pojačane konkurencije koju su im nametnule japanske. Njihovi proizvodi su postali vodeći kada se vodila reč o nivou kvaliteta i pouzdanosti japanskih proizvoda. Vec deceniju kasnije, američke kompanije su te koje namecu potrebu uvođenja standarda i implementacije principa TQM-a u rad kompanija. Medjutim, kako se ekonomija menjala, a i pod uticajem globalizacije trzista, kompanije se suocavaju sa mnogo ostrijom konkurencijom nego sto je to ranije bio slucaj. Ubrzane promene u nauci i tehnologiji uticale su da se danas posluje u veoma dinamicnom okruzenju. Zbog toga je sve veci pritisak na menadžment kompanija da pronadju nacin kako bi poboljsale trzisni položaj svojih firmi i njihovu konkurentnost. Upravo je to razlog zasto se menadžment ali i lideri fokusiraju na pronalazenje novih modela upravljanja i

prilagodjavanja promenama kroz razlicite modele izvrsnosti koje integrisu u vec postojece sisteme menadzmenta. U novim uslovima poslovanja, stejkholderi ne vrednuju kompanije samo prema tome kako su implementirale standarde sistema menadzmenta kvalitetom, vec i prema tome kako se odnose prema zivotnoj sredini i svojim zaposlenima. Ali, kompanije da bi prevazisle cak i ova ocekivanja, nastoje da budu uvek budu fleksibilne i spremne na promene, kako bi na vreme odgovorile na potrebe i zahteve svojih zainteresovanih i interesnih strana. Moglo bi se reci da je to proces bez kraja, jer covek nikada nije zadovoljan sa postignutim, sto i predstavlja osnovnu pokretacku snagu drustva. To je i jedan od razloga sto drzave uvode priznanja za postignuti nivo kvaliteta, odnosno, za postignuti model izvrsnosti, jer osim sto kompanije ostvaruju dobre marketinske rezultate, one postizu i finansijske, a sto je jedan od osnovnih pokretackih motiva za postizanje izvrsnosti. Evropska nagrada za kvalitet daje model koji omogucava organizacijama da steknu uvid kako u svoje jace strane, tako i nacin da se uoce slabe strane, a kako bi redukovali eventualne strateske rizike.

U radu ce se primeniti komparativna analiza izmedju osnovnih zahteva za integraciju I modela EFQM-a (modela Evropske nagrade za izuzetnost), njihove dodirne tacke kao i osnovni zahtevi u okviru ovih modela, kojih bi kompanije trebalo da se pridravaju ukoliko zele da dostignu izvrsnost. Tema je aktuelna, jer u Srbiji, kompanije su uglavnom fokusirane na opstanak na trzistu i oslanjaju se na vestinu svojih menadzera, a manje na dostizanje poslovne izvrsnosti, prilagodjavanje promenama i primenu modela koji su mnoge velike, svetske kompanije primenjivale kao okvir da dostignu, odnosno, potvrde svoje uspesno poslovanje. Ono sto je znacajno napomenuti, da bi svaka organizacija, trebalo da primenjuje preporucene modele, u skladu sa svojom postojecom organizacijom i radom, a ne da primenjuje nove nacine rada koji nisu u skladu sa postojecim performansama. Cilj istrazivanja je da se ukaze na procese organizacionog sistema gde su moguca poboljsanja prema EFQM modelu ali i prema zahtevima standarda koji se integrisu. Ovo je samo uvod u ovu tematiku, bez nekih znacajnijih inovativnih resenja, ali koja se dalje moze razvijati sto je prilika za ozbiljnije naucne radove, narocito na studijama slucaja firmi koje su ili dobile Evropsku nagradu za izuzetnost, ili ka njoj teze.

1. Integrisani sistemi menadzmenta- pojam, uloga i znacaj

Integracija znaci kombinaciju, koja spaja menadzment sisteme u jedan, na takav nacin da komponente sistema nisu odvojene, vec povezane i formiraju jedan integrisan menadzment sistem kompanije [1]. Da bi organizacije odgovorile na narastajuce zahteve i potrebe trzista i razlicitih zainteresovanih strana, ali i na probleme koji su se javljali u vezi sa implementacijom razlicitih, do tada izdatih standarda menadzmenta (njihovog projektovanja, implementacije, zahteva, njihovog proveravanja, sertifikacije) otvorena su vrata novom procesu, odnosno, integraciji sistema menadzmenta. Pojam novijeg datuma, traga za iznalazenjem pristupa koji moze biti univerzalan i primenjiv nezavisno od vrste ili redosleda primene standarda sistema menadzmenta.

Nakon sto su kompanije uvele standarde na koje ce se bazirati u ovom radu (standardi serije ISO 9000, ISO 14000 i ISO 18000) suocile su se sa problemima velikih troskova, preobimne dokumentacije i zahteva koji su se ticali ljudskih resursa. Integracija standarda se pokazala kao dobro resenje za ove probleme. Ali sa druge strane, ona je zahtevala i neke korenite promene u sistemu kao sto su, najpre sama integracija postojecih menadzment sistema, fokusiranje na

proizvode, saradnja sa stejholderima, i kreiranje „organizacije koja uci“. Zaposleni su bili nespremni na nove izazove, postojao je i nedostatak znanja koji su se ticali novih zahteva koji su se postavljali pred njima, rizici od dupliranja dokumentacije ali i odbojnost prema predstavnicima tela za sertifikaciju, Jorgenesen u [1].

Organizacije se razlicito odnose prema integraciji menadzment sistema i razlicito odgovaraju na izazove. „Funkcionalno specifični menadzment sistemi predstavljaju razlicite forme istog sistema, sacinjenog da ispuni pojedinačne zahteve razlicitih stejkholdera i IMS je vidjen kao kisobran koji pokriva ostale sisteme, tj. sistem sistema“[2].

Medjutim, najpre bi trebalo da se uvede paralela između pojma sistema upravljanja i pojma sistema menadzmenta. Pogrešno je shvatanje da su ova dva pojma identična. Naime, oni imaju istu strukturu, ali imaju različit predmet posmatranja. *Sistem upravljanja* obuhvata samo tehničke resurse, dok *sistem menadzmenta* pored tehničkih resursa upravlja i ljudskim resursima. *Sistem menadzmenta* je sistem za uspostavljanje politike i ciljeva i za ostvarivanje tih ciljeva. (SRPS ISO 9000:2007)[2].

Svaki sistem menadzmenta ima svoje specifičnosti, ali se mogu izdvojiti zahtevi koji služe kao osnova za integraciju, a to su:

- a) Politika;
- b) Planiranje;
- c) Uvođenje i funkcionisanje;
- d) Ocenjivanje performansi;
- e) Poboljšavanje;
- f) Preispitivanje od strane rukovodstva.

Standardi serije ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001 dele slične menadzment principe i tehnike – zahtevaju da organizacija definiše politike, utvrdi odgovornosti i ovlašćenja, odredi predstavnike rukovodstva i da sprovodi obuku zaposlenih. Na taj način, moguće je uspostaviti generički sistem menadzmenta koji predstavlja uniju zahteva razlicitih standarda za sisteme menadzmenta koje organizacija želi da sertifikuje.

Cilj je da se iskombinuju najčešće korišćeni elementi menadzment sistema u jedan integrisani što bi omogućilo zaposlenima i menadžerima da imaju jedan holistički i koherentan pogled na sve procese u kompaniji, a kako bi postigli ciljeve.

Dalje u radu daje se kratak opis standarda serije ISO 9000, ISO 14000 i ISO 18000. Neće se govoriti o detaljima koji se ticu njihovog istorijata i evoluciji menadzment sistema, već će se fokusirati na osnovne karakteristike zahteva sistema upravljanja kako bi se ukazalo na njihove značajne karakteristike, a da bi se zatim uporedile sa EFQM modelom što je i cilj ovog rada.

1.1. Sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2000

ISO 9000 najpre je bio objavljen početkom 80-tih godina prošlog veka sa ciljem da se formiraju standardi za menadžment kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta. ISO 9001 je objavljen 1987. godine kako bi obezbedio poverenje u kvalitet izlaza određenog proizvoda, dakle pre nego što on dospe u ruke korisnika, odnosno, potrošača.

Principi na kojima se zasniva su sledeći:

- Usmerenje na korisnike
- liderstvo,
- uključivanje osoblja,
- procesni pristup,
- sistemski pristup menadžmentu,
- stalna poboljšavanja,
- odluke zasnovane na činjenicama i
- uzajamno korisni odnos sa isporučiocima.

Glavni deo standarda se odnosi na zahteve koji se tiču zahteva sistema menadžmenta kvalitetom, odgovornosti rukovodstva, menadžment resursima, realizacije proizvoda, merenja, analize i poboljšavanja. Za svaki od ovih zahteva vazna je i infrastruktura, dokumentacija, implementacija i održavanje i stalna poboljšanja.

„Ovaj međunarodni standard podstice usvajanje procesnog pristupa kada se razvija, primenjuje i poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, radi povećanja zadovoljstva korisnika ispunjavanjem njegovih zahteva” (ISO 9001:2000) [3].



Slika 1- Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanom na procesima[4].

Model pokazuje da su korisnici ti koji imaju bitnu ulogu u definisanju zahteva ulaza i izlaza. Ovaj standard se fokusira na efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom kada je reč o zahtevima korisnika. Takođe, njega je moguće integrisati sa drugim standardima, odnosno, sa Sistemom upravljanja zaštitom životne sredine i Sistemom upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu.

Bitna prednost ovog standarda je jasnost i preciznost procesa koja se ostvaruje kroz opis svih sektora u organizaciji (Alexandrou 2005) u [1].

Pojavom organizacija za sertifikaciju, koje ocenjuju usaglašenost sa standardom, smanjila se potreba da svaki kupac za sebe proverava pouzdanost dobavljača. Tako standard i sistem sertifikacije služi svim zainteresovanim stranama, a sertifikat služi kao potvrda da organizacija efektivno upravlja svojim internim procesima rada.

Mora se naglasiti, međutim, da sertifikat ništa ne govori o postizanju potrebnog nivoa kvaliteta proizvoda, jer standard ISO 9001 tome nije ni namenjen. Takođe treba istaći da je standard ISO 9001 dosta ograničen, jer ne postavlja zahteve koji za kupca nisu bitni. Na primer, nema zahteva u pogledu zadovoljstva zaposlenih ili upravljanja finansijama [5] tako da organizacija koja želi da unapredi svoje poslovanje ne može da se zadrži samo na primeni standarda ISO 9001 – to je tek prvi korak u procesu kontinuiranog unapređenja.

1.2. Standardi serije ISO 14000

Serija standarda ISO 14000 omogućava organizacijama da delaju sa ciljem kontrole uticaja svojih aktivnosti i produkata na životnu sredinu, a u skladu sa zakonima koje je država propisala. Kao odgovor na povećanje državnih propisa u ovoj oblasti, organizacije koriste sisteme ekološkog

menadžmenta kao konkurentsku, ali i marketinšku prednost, nudeći proizvode koji ne štete životnom okruženju.

Standardi obuhvataju više područja:

- Sistem upravljanja zaštitom životne sredine,
- Provera (ocenjivanje) sistema zaštite životne sredine,
- Ocenjivanje efekata sistema zaštite životne sredine,
- Označavanje proizvoda prema uticaju koji imaju na životnu sredinu,
- Ocenjivanje životnog ciklusa proizvoda,
- Aspekti zaštite životne sredine u standardima za proizvode.

Ovaj standard je moguće primeniti u svakoj organizaciji, bez obzira na njenu veličinu ili oblast delatnosti, a zajedno sa drugim standardima koji uređuju ovu oblast (EMAS, koji se primenjuje u zemljama EU) od organizacionog sistema zahteva da identifikuje sve aspekte životne sredine i sve uticaje svojih proizvoda, procesa i usluga i obezbeđuje sistem za praćenje, kontrolisanje i poboljšavanje procesa, a u skladu sa propisima.

1.3. Serija standarda OHSAS 18000

Ova serija standarda je nastala usled potrebe za menadžmentom bezbednošću u radnoj sredini. Standard 18001 je po strukturi sličan ISO 14001 a i kreiran je tako da se može integrisati sa ISO 9001 i sa ISO 14001.

Elementi uspešnog sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu su OHSAS politika, planiranje, primena i sprovođenje, proveravanje i korektivne mere i preispitivanje od strane rukovodstva. S obzirom da se i ovaj standard bazira na procesnom pristupu, za upravljanje odgovarajućim sistemom se koriste Demingov krug Plan-Do-Check-Act (PDCA), u cilju postizanja stalnih poboljšanja.

Cilj standarda je da se minimizira rizik po zaposlene, odnosno da se svede na minimalno moguću meru, ali i da se obezbedi efektivan upravljački alat za stalna poboljšanja učinka u zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu.

1.4. Značaj integriranih sistema menadžmenta

Organizacija koja se odluči da uvede integrisane sisteme menadžmenta mora biti spremna na radikalne promene koje će se desiti, pre svega u procesima i u procedurama, koje mogu dovesti i do promene filozofije poslovanja i celokupne kulture organizacije. Integracija sistema menadžmenta je racionalan i prirodan put, koji formalno zadovoljava različite zahteve standarda, a istovremeno podiže nivo sposobnosti organizacije i njeno približavanje ciljevima izvrsnosti. Svaka organizacija ima za cilj opstajanje na tržištu, koji je njen najvažniji zadatak [6].

Medjutim, osim ovih pozitivnih promena, mogu se javiti i negativne kao što su:

1. nedostatak finansijskih resursa
2. promena se shvata kao previše radikalna
3. Komplexnost i različitost sistema
4. Nedostatak potrebnih znanja i sposobnosti

5. Niska svest o prednostima
6. Visok nivo angažovanja
7. Nedostatak učešća ljudi (motivacije)
8. Drugi važniji prioriteti
9. Dugotrajan process
10. Nedostatak vremena
11. Kratkotrajna orijentacija
12. Nedostatak mreže podrške
13. Neodovljno pokretačke snage
14. Visoki troškovi sertifikovanja
15. Nedostatak iskusnih konsultanata
16. Nesigurnost vrednosti ISM
17. AD hoc rad
18. Različiti zahtevi stejkholdera
19. Dupliranje napora između ocenjivača i internih provera.

2. The European Foundation for Quality Management i EFQM Model:

Evropska nagrada za kvalitet ustanovljena je 1991. godine od strane Evropskog udruženja za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management- EFQM) i uz podršku Evropske organizacije za kvalitet, Evropske komisije ali i od strane četrnaest poznatih evropskih kompanija (Bosch, Renault, Fiat, BT, Boll, Electrolux, KLM, Nestle, Oliverri, Philips, Solzer, Volkswagen, Razalet, Siba) [7]. Misija ove neprofitne organizacije je da promoviše poslovnu izvrsnost, i da omogući konkurentnost organizacija, kako u Evropi, tako i u svetu. Nagrada je ustanovljena sa ciljem da se unapredi položaj i konkurentnost evropskih kompanija na svetskom tržištu [14].

EFQM je usvojila kriterijume okvira za merenje poslovne izvrsnosti (Business Excellence Model- BEM) koji predstavlja okvir koji bi trebalo da pomogne kompanijama da unaprede svoje poslovanje putem stalnih poboljšanja i korišćenjem iskustava drugih. Ovaj okvir omogućava izračunavanje rezultata koji ukazuju na kretanje uspešnosti organizacije u odnosu na druga preduzeća ili prethodni period [8].

Model izvrsnosti, predstavlja okvir za samoocenjivanje (pomoću upitnika, najčešće, što može nositi dodatne troškove, zatim Matrix dijagrama, sastanci radnih grupa, organizacija internih takmičenja i dr.) [9], odnosno, za merenje jačih strana organizacije, ali i područja gde su neophodna poboljšanja. Međutim, postoje i izvesna ograničenja, odnosno, uticaji, koji se odnose na samoocenjivanje [10]:

1. S obzirom da različite organizacije koriste različite metode za sakupljanje činjenica može se doći do toga da su one brojne ili da se ne odnose na pravo stanje stvari, npr. Na područje koje se odnosi na područja za poboljšanja.

2. Organizacije na svom „putu ka izvrsnosti“ pokazuju različite nivoe zrelosti, pa se može doći u situaciju da je traćenje resursa da se započne zahtevan i sveobuhvatan projekat samoocenjivanja.
3. Ovo dalje vodi sledećem elementu: dostupnost resursa u smislu posvećenosti, vremenu, energije, informacija i finansija.
4. Organizaciona kultura.
5. Edukacija i treninzi.

On sam po sebi ne vodi unapređenju poslovanja. Termin “izvrsnost” se koristi jer se model izvrsnosti fokusira ono što organizacija radi, ili bi mogla da uradi, kako bi obezbedila izvrsnu uslugu ili proizvod svojim korisnicima, odnosno, svojim stejkholderima, a što bi potom dovelo do uspeha. Kompanije pribegavaju primeni modela izvrsnosti u tri slučaja:

1. Kada se nalaze na ivici propasti i kada moraju da prođu kroz bolne promene
2. Kada se pod pritiskom konkurencije moraju podvrgnuti promenama
3. Kada su lideri svesni promena i trendova i pribegavaju im pre svih. Ova, poslednja opcija je i najbolja, jer omogućava kompaniji da stekne prednost u odnosu na ostale organizacije.

Dok se poreklo ovog koncepta vezuje uglavnom, za privatni sektor, on se koristi i u javnim, odnosno, volonterskim organizacijama. Ovaj model omogućava set širokih postavki koje se odnose na to šta se tačno zahteva od dobre organizacije i njenog menadžmenta. Svaka organizacija može da koristi ove postavke kako bi unapredila svoj rad, a pod kontrolom onih koji koriste metode ovog modela (radije nego spoljnog ocenjivača).

Evropska fondacija za kvalitet je 2000. promovisala novi EFQM TQM model izvrsnosti koji ima devet kriterijuma. Pet se odnose na osposobljavanje kompanije za postizanje izvrsnih rezultata, odnosno, “Enablers” . :

1. Liderstvo i postojanost odlučnosti
2. Razvoj i uključivanje zaposlenih
3. Politika i strategija
4. Partnerski odnosi i resursi
5. Procesi

Dok se preostala četiri odnose na postignute rezultate:

1. Rezultati- postizanje rezultata koji zadovoljavaju sve stejkholdere organizacije
2. Kupce
3. Društvo
4. Ključne performanse

Svih devet kriterijuma su okrenuti konceptu PDCA (Plan- Do- Check- Act) kroz inovacije, učenje i unapređenje.

EFQM model je praktican alat koji može da se koristi na sledeće načine:

1. Kao alat za samoocenjivanje
2. Kao način za poredjenje, benchmarking sa drugim organizacijama
3. Kao vodič na putu ka poboljšanjima
4. Kao osnova za nov, drugačiji način razmišljanja
5. Kao struktura za sistem menadžmenta organizacije

U model je ugrađena RADAR metodologija koja organizaciji u primeni omogućava sledeće:

1. Definisane rezultate (R) koji žele da se postignu (Results)
2. Planiranje i razvoj prilaza (A) koji će se koristiti (Approach)
3. Sistematsko raspoređivanje (D) prilaza (Deployment)
4. Ocena i preispitivanje prilaza/ modela (AR) u primeni (Assessment, Review).

Izvršni rezultati uz poštovanje performansi, korisnika, ljudi i društva, postižu se kroz liderstvo koje se oslanja na politiku i strategiju a koja se ostvaruje zahvaljujući ljudima, partnerstvima i resursima. Ovo znači da organizacija mora sebi da postavi pitanje: "Koliko smo dobri i kako možemo da se poboljšamo?" što se može ostvariti kroz različite forme, u zavisnosti od organizacije.

Prednosti primene ovog modela su mnogostruke: organizaciji može da ukaže na ključne tačke gde su neophodna unapređenja, da neguje kulturu stalnih poboljšanja, model je dovoljno fleksibilan da može da analizira kako aktivnosti koje se tiču samo pojedinih sektora(npr. životne sredine), tako i svih sektora u organizaciji. Nema zahteva za eksternim ocenjivačima, pa se model koristi kao interni alat za samoocenjivanje, a može se iskoristiti i među organizacijama radi komparacije.

Potencijalna ograničenja modela: manjim organizacijama može biti skupo učešće za dodelu ove nagrade, ne postoji formalna oznaka ili akreditacija koja bi bila vidljiva potrošačima, korisnicima i drugim stakeholderima, mada EFQM dodeljuje nagrade i promovise pobednike. I poslednja, s

obzirom da je model razvijan za komercijalne organizacije, nije prilagodljiv javnim, odnosno, volonterskim organizacijama.

2.1. Pojašnjenje EFQM modela i njegovo poređenje sa ISM

Model se bazira na TQM koji zahteva sveobuhvatan i holistički pristup a koji bi trebalo da se implementira u celoj organizaciji. On ne zadovoljava jednostavno određene specifikacije ili standard, njegov glavni cilj je neprekidno unapređivanje performansi poslovanja kroz celokupan sistem menadžmenta.

EFQM model pokazuje da se zadovoljstvo korisnika, zaposlenih kao i stejkholdera (ali i uticaj na društvo) ostvaruje kroz liderstvo, politiku i strategiju, zatim menadžment zaposlenih, resursa i procesa. Na ovaj način može se dostići izvrsnost u poslovanju. Jer svedoci smo vremena kada se reč "kvalitet" sve više zamenjuje pojmom "izvrsnost" pa se samim tim i organizacije upućuju na ovaj vid profesionalnog dostignuća [16].

Detaljnije o elementima modela EFQM-a:

Liderstvo: Menadžment tim jedne organizacije postavlja glavne principe TQM-a koji postaju stub kompanije u procesu neprekidnih poboljšanja. Oni postavljaju i realizuju misiju i viziju organizacije. Ukoliko je to potrebno lideri menjaju pravac kojim će organizacija ići i inspirišu druge da ih prate u tome.

Politika i strategija: Politika i strategija određene kompanije obuhvata koncept totalnog kvaliteta i definiše parametre koji se koriste za utvrđivanje, raspoređivanje, pregled i dalje unapređivanje strateških ciljeva.

Zaposleni: Kompanija pokušava da iznađe sve načine kako bi oslobodila pun potencijal svojih zaposlenih a kako bi postigla stalna poboljšanja. Promovišu pravdu i jednakost, ali isto tako daju šira ovlašćenja svojim zaposlenima. Brinu o komunikaciji, nagradama i priznanjima što ima za cilj da se kod zaposlenih probudi motivacija i posvećenost. Na taj način oni će pružiti svoj potencijal za dobrobit organizacije.

Partnerstvo i resursi: Kompanije upravljaju resursima i sarađuju sa stejkholderima na način da podrže utvrđenu politiku i strategiju. One balansiraju trenutne i buduće potrebe organizacija, zajednice i okoline.

Procesi: Procesi organizacije se identifikuju i poboljšavaju kako bi osigurali stalna poboljšanja poslovanja kompanije, ali i potpuno zadovoljstvo svojih stejkholdera.

Zadovoljstvo zaposlenih: Kako se zaposleni osećaju u vezi svoje kompanije. Mere se, a zatim i postižu odlični rezultati koji se ticu pitanja zaposlenih.

Zadovoljstvo korisnika: Kako korisnici opažaju i doživljavaju proizvode i procese kompanije.

Uticaj na društvo: Kako se kompanija opaža u zajednici u kojoj je. Ovo se odnosi na područja kao što su odnos kompanije prema kvalitetu života, životnoj sredini itd.

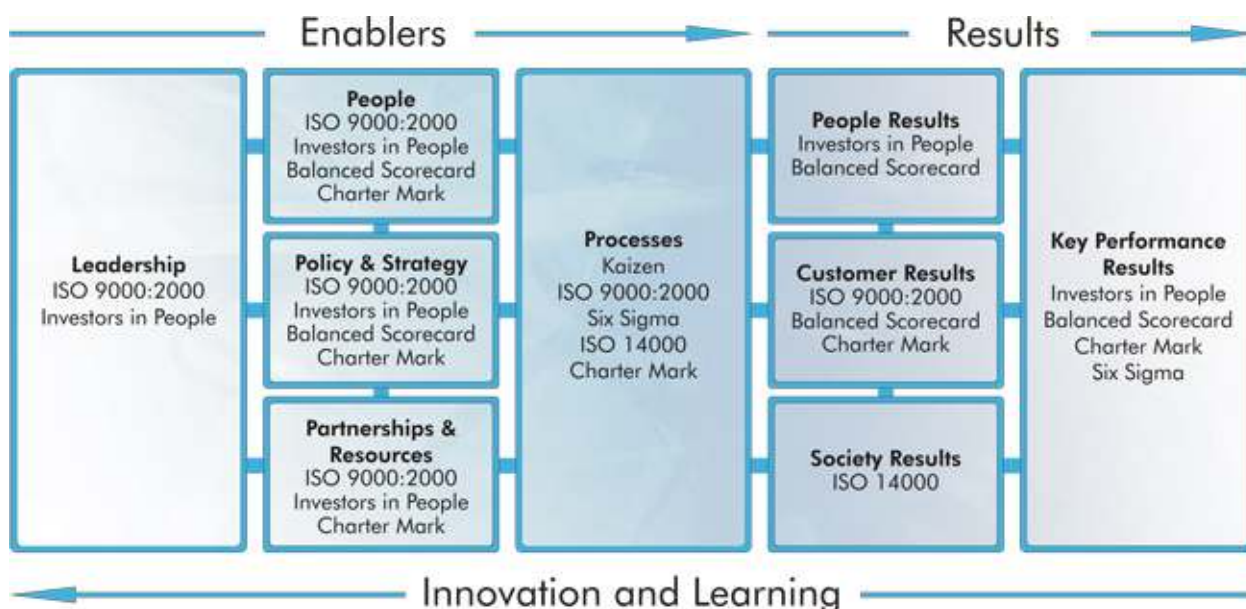
Rezultati poslovanja: Meri se razlika izmedju planiranog i ostvarenog.

Ova poboljšanja u kombinaciji sa postojećom strukturom sistema doprineće da se stalno poboljšavaju efikasnost i efektivnost procesa u jednoj organizaciji. Povezanost izmedju sistema upravljanja i modela EFQM-a, ogleda se u sledećem:

ISO 9000: liderstvo, politika i strategija, procesi, partnerstvo i resursi, korisnici

ISO 14000: procesi, društvo

ISO 18000: procesi, zaposleni



Slika 2. Model EFQM i njegova veza sa standardima u [11]

Prema ISO Guide 72 postoje šest zajedničkih elemenata za sve sisteme menadžmenta:

1. Politika,
2. Planiranje,
3. Implementacija i delovanje,
4. Procena delovanja,
5. Usavršavanje,
6. Ocena uprave

ISM jeste osnova, koja vodi stalnim poboljšanjima. Osnovna razlika između EFQM modela u odnosu na model ISM-a jeste da on oblikuje kulturu i klimu u kompaniji. Sami lideri moraju biti ti koji će promovirati kulturu totalnog kvaliteta, kao i svoju posvećenost neprekidnim poboljšanjima. Lideri moraju biti ti koji će također ukazati na to kako prepoznaju i razumeju želje svojih korisnika i krajnjih potrošača.

S obzirom da smo identifikovali elemente sistema menadžmenta i elementa EFQM-a pažnja će biti usmerena na elemente sistema menadžmenta i EFQM-a. Objasnićemo svaki element ovog modela i kako se on primenjuje i kroz ISM i kroz model EFQM-a.

2.1.1. Liderstvo

Početni korak u primeni integrisanog sistema menadžmenta je posvećenost organizacije poboljšanju kvaliteta, životne sredine i bezbednosti i zdravlja na radu, ali i svojih proizvoda i usluga a kako bi se dalje govorilo o uspešnom sistemu menadžmenta.

Kaže se da je razlika između lidera i menadžera ta što lider radi prave stvari, a menadžer radi na pravi način. Lideri i menadžeri bi trebalo da inspirišu i vode organizaciju, da motivišu kako bi njihovi zaposleni bili svesni vrednosti koji se integrišu, a koje se tiču sistema menadžmenta kvalitetom, zaštite životne sredine i zaštite zdravlja i bezbednosti na radu itd. Vrlo je važno da se ove vrednosti prezentuju na način koji će jasno predstaviti vezu između ovih područja i kako delovanje u jednom području utiče na drugo. Na menadžerima je dakle da osiguraju da su svesti o kvalitetu, životnoj sredini i bezbednosti na radu ustanovljene i prezentovane svim zaposlenima. Njihovo prihvatanje ovih vrednosti bi trebalo da budu prepoznate od strane menadžera, a adekvatno nagrađene od strane lidera u organizacijama.

Uloga liderstva u IMS-u se takođe odnosi i na ocenu uprave. Odgovornost je liderstva da neprekidno procenjuje IMS, da osigura da su zajednički elementi standarda ISO 9001, ISO 14000 i ISO 18000 ispunjena. Da prati efikasnost sistema ali i da prati sve promene koji se tiču legislative u ovim oblastima kako bi je na vreme primenili u svojim organizacijama[6]. Ocena uprave je bilateralni proces u kome se top menadžment susreće sa drugim nivoima u organizaciji. Cilj je da se pokaže iskreno interesovanje za obe strane. Ono što se zamera je da se ove ocene uprave vide kao formalnost, i svode samo na zapise da je određena aktivnost izvršena, kako bi odgovorili zahtevima auditora, a što je u suprotnosti sa standardom koji nalaže posvećenost rukovodstva[12].

Kada je reč o liderstvu prema EFQM modelu, liderima se prepušta uloga onih koji definišu viziju i misiju organizacije, kreiranje vrednosti, i njihovo implementiranje uz odgovarajuće delovanje i ponašanje, sa ciljem ostvarivanja poslovne izvrsnosti ali i dugoročnog uspeha. Lideri se lično uključuju u ostvarivanje ovih ciljeva, angažuju se i kada je reč o potrošačima, partnerima i predstavnicima društva. Lideri su ti koji motivišu, podržavaju i prepoznaju napore svojih zaposlenih u ostvarivanju izvrsnosti [13].

2.1.2. Politika i strategija

Najviše rukovodstvo mora da definiše politiku organizacije u zavisnosti od njenog sistema menadžmenta i obezbedi da:

- je ona **odgovarajuća** u odnosu na aktivnosti, proizvode i usluge organizacije;

- ona obuhvati obavezu **poštovanja** svih **zakonskih** i ostalih podzakonskih zahteva, na koje se organizacija obavezala i da stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta;
 - ona obezbeđuje **okvir** za postavljanje i preispitivanje **ciljeva**;
 - je ona prenesena i razjašnjena **svim zaposlenim licima** i licima koja rade u ime organizacije;
 - se **redovno preispituje** njena prikladnost
- Formulisanje i predstavljanje politike je odgovornost rukovodstva koji je implementira ali isto tako preuzima inicijativu za njeno eventualno modifikovanje.

Politika IMS-a mora uzeti u obzir vrednosti, viziju i verovanja, neprekidna poboljšanja i koordinaciju sa drugim politikama, ukoliko one nisu integrisane u jednu.

Kada je rec o politici u EFQM modelu, ona treba da odgovori na nekoliko pitanja:

1. Kako organizacija implementira svoju misiju i viziju kroz jasnu strategiju orijentisanu ka svojim stejkholderima, podržanu od strane relevantnih politika, planova, ciljeva i procesa?
2. Kako politika i strategija odgovaraju na trenutne i buduće potrebe stejkholdera?
3. Kako politika i strategija odgovaraju na merenja performansi, istraživanja, učenja i aktivnostima koje se zasnivaju na inovacijama?
4. Kako se politika i strategija razvijaju, procenjuju i menjaju?
5. Kako se politika i strategija ostvaruju kroz mrežu ključnih procesa?
6. Kako se politika i strategija predstavljaju i implementiraju?

Dakle, u standardima su date smernice šta rukovodstvo “mora” da obezbedi, dok prema modelu EFQM-a, Politika je više orijentisana ka stejkholderima, ali i inovacijama i poboljšanjima [14].

2.1.3. Zaposleni

Standard serije ISO 9001:2000 zahteva da se definiše:

- kompetentnost osoblja,
- ako trenutna kompetentnost nije dovoljna, obezbediti obuku kojom ce se omogućiti neophodni nivo,
- vrednovanje efektivnosti preduzetih mera
- da zaposleni budu svesni preduzetih mera kako bi se ostvarili ciljevi kvaliteta
- održavanje odgovarajućih zapisa o obrazovanju, obuci...

Kada govorimo o standardu serije ISO 18001 koji govori o sistemu upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu neki od zahteva koji se mogu dovesti u korelaciju sa EFQM modelom su: *način primene i sprovođenje definisanih planova i programa (4.4.)*. Ovaj aspekt primene standarda je u tesnoj vezi sa *strukturuom i odgovornošću (4.4.1.)*, *obukom, svešću i kompetentnošću (4.4.2.)*, *konsultacijama i komunikacijom (4.4.3.)*, *dokumentacijom (4.4.4.)*, *upravljanjem dokumentima i podacima (4.4.5.)*, što sve treba biti praćeno *kontrolom nad operacijama (4.4.6)* u uslovima *pripravnosti za reagovanje u vanrednim situacijama* kako bi se *adekvatno odgovorilo* na njih (4.4.7.).

Krajnju odgovornost za zaštitu zdravlja i bezbednost na radu ima najviše rukovodstvo, i u skladu sa time, organizacija mora imenovati jednog člana iz ove organizacione strukture koji će preuzeti ovu definisanu ulogu, imati odgovornost i ovlašćenje za obezbeđenje zahteva OHSAS na radu i izveštavanje o performansi sistema.

Kompetentnost osoblja za obavljanje zadataka koji mogu uticati na zaštitu zdravlja i bezbednost na radu, mora biti definisana u vidu odgovarajućeg obrazovanja, obuke i/ili iskustva: Sve to u cilju održavanja svesti zaposlenih u pogledu značaja usaglašavanja sa politikom OHSAS na radu i zahtevima ovog sistema koji se odnose na svest o svojoj ulozi, posledicama eventualnih radnih aktivnosti i koristi od poboljšanih ličnih performansi u odnosu na zaštitu zdravlja i bezbednost na radu.

Aspekt komunikacije se odnosi na procedure obezbeđenja prenošenja dokumentovanih informacija u vezi sa zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, od i do zaposlenih, kao i ka drugim zainteresovanim stranama.

Ono što je zajedničko za IMS i EFQM je cilj koji bi se trebalo ostvariti kada je reč o neprekidnim poboljšanjima, a to je oslobađanje punog potencijala zaposlenih kako bi se ostvarila i integracija sistema standarda upravljanja ali i izvrsnost u poslovanju.

Kako smo ranije naveli, lideri su ti koji bi trebalo da probude svest kod zaposlenih kada je reč o unapređivanju kvaliteta, zaštiti životne sredine, bezbednosti i zdravlja na radu, motivaciji ali i **komunikaciji i stručnom usavršavanju**[6].

Usavršavanja su bitna kako za operativne poslove tako i za menadžere i ona bi trebalo da budu inkorporirana u sistem. Oni koji najbolje poznaju procese, jesu upravo oni koji ih izvršavaju. Kroz dodatne treninge i učenje oni će upotpuniti svoje znanje o procesima, čime će omogućiti dodatna poboljšanja, ali i odgovoriti na eventualne izazove sa kojima se suočavaju pri implementaciji novih sistema menadžmenta.

Kada znaju zašto, kada znaju kako, zaposleni će moći da primene svoja znanja sa ciljem poboljšanja.

Druga dimenzija ovog modela je **komunikacija**. Menadžeri moraju da komuniciraju i sa zaposlenima o implementaciji standarda, promenama i unapređivanju rada, ali isto tako da budu otvoreni za sugestije stejkholdera, uz istovremeno prezentovanje rada na integraciji menadžment sistema.

Model zahteva odgovore na sledeća pitanja:

1. Kako organizacija upravlja, razvija i oslobađa pun potencijal svojih zaposlenih, timova i kako se te aktivnosti planiraju sa ciljem da se podrže politika i strategija i ostvari efektivnost procesa?
2. Kako se planiraju, upravljaju i poboljšavaju resursi?
3. Kako se znanja i veštine kojima zaposleni raspolažu prepoznaju, razvijaju i prate?
4. Kako se ljudi uključuju?
5. Kakav je dijalog između zaposlenih i organizacije?

2.1.4. Partnerstva i resursi

Resursi su važan element i zahteva standarda i EFQM modela bez kojih nije moguće realizovati politiku i strategiju organizacije.

Pod „resursima“ podrazumevaju se:

- zaposleni,
- zgrade,
- sredstva za proizvodnju/pružanje usluga,
- novac,
- softver,
- patenti i know-how,

Standardi zahtevaju da se obezbede potrebni resursi za primenu i održavanje sistema menadžmenta kvalitetom, ali i povećanje zadovoljstva korisnika ispunjavanjem njihovih zahteva. Ljudski i finansijski resursi, tehnologija, infrastruktura i radna sredina, moraju da budu raspoloživi, kako bi sistem funkcionisao.

Što se EFQM modela tiče, on postavlja sledeća pitanja:

1. Kako organizacija planira i kako upravlja eksternim partnerstvima i internim resursima? Kako ih održava u redu?
2. Kako se upravlja eksternim partnerstvima?
3. Kako se upravlja finansijama?
4. Kako se upravlja infrastrukturom?
5. Kako se upravlja tehnologijom?
6. Kako se upravlja tehnologijom i informacijama?

2.1.5. Procesi

U standardima definisani su zahtevi za procesima, jer radi praćenja zadovoljenja korisnika neophodno je vrednovanje informacija u vezi zapažanja koja se odnose na procenu stepena do koga organizacija ispunjava njihove zahteve.

Cilj je dakle da se oni identifikuju, kako bi se neprekidno poboljšavali i kada je rec o zahtevima standarda za kvalitet, tako i o pitanjima koja se ticu zaštite životne sredine, zaštite zdravlja i bezbednosti na radu[15].

Kada je reč o EFQM modelu, ovde je reč o tome kako organizacija identifikuje, upravlja i poboljšava procese koji bi bili u skladu sa ostvarivanjem načela politike i strategije, ali i koji bi potpuno zadovoljili potrebe stejkholdera.

Izvrnsnost je upravljanje organizacijom putem međusobno nezavisnih i povezanih sistema, procesa i činjenica.

Pitanja na koja bi trebalo odgovoriti su sledeća:

1. Kako se procesi sistematski kreiraju i upravljaju?
2. Kako se procesi poboljšavaju u skladu sa trenutnim potrebama, ali i u skladu sa inovacijama?
3. Kako se kreiraju i razvijaju proizvodi i usluge kada su u pitanju potrebe i očekivanja kupaca?
4. Kako se veze sa korisnicima upravljaju i pospešuju?

2.1.6. REZULTATI

Kada je reč o rezultatima radi se o merenju postignutog, prema kupcima, zaposlenima, društvu, ključnim performansama. Zaposleni shvataju važnost pitanjima koja se ticu kvaliteta, životne sredine, bezbednosti i zdravlja na radu, što sve omogućava stalna poboljšanja i uspešno poslovanje. Kroz koncept samoocenjivanja, organizacije će same uvideti gde su neophodna poboljšanja kako bi na vreme odgovorile na izazove.

Ovde bi dakle trebalo da se odgovori na pitanje: Šta je organizacija ostvarila za zadovoljenje potreba i očekivanja svih koji imaju finansijski interes u organizaciji?

3. Zaključak

IMS jeste dinamičan sistem koji može da se modifikuje, poboljšava, revidira. On se preispituje i od strane rukovodstva, ali i od strane eksternih auditora, što kod modela EFQM-a nije slučaj.

Uvođenje IMS-a znači smanjenje administrativnih ograda kroz poboljšanje interne koordinacije, poboljšanje konkurentske prednosti i napredak prema korporativnoj odgovornosti i održivom razvoju.

On danas nije "očaravajuća" karakteristika kojom se retki mogu pohvaliti vec zahtev savremenog poslovanja i uspeha na tržištu. Medjutim, izvrsnost je bolje od najboljeg i nije je lako dostići. Ona znaci promenu kulture u organizacijama što znaci da su u organizaciji svesni na svim nivoima koliko

im ovakav način razmišljanja pomaže. Zadovoljni i lojalni korisnici, uspešni lideri, konstantno i dobro prilagođavanje promenama, ponos i želja za poboljšanjima, izvrsni rezultati, uključujući i finansijske performanse, samo su neke od prednosti primene EFQM modela.

IMS i EFQM model nisu međusobno isključujući. IMS se može posmatrati kao osnova, a EFQM model, za merenje postignutog u ISM-u ali i kao cilj koji će se ostvariti nakon što se implementiraju osnovni standardi. Bilo da se radi o IMS-u ili EFQM, menadžment u organizacijama mora da bude svestan promena u svetu ali i interesa svojih stakeholdera, kako bi bio spreman da im se prilagodi na vreme, ali i kako bi ih predvideo. Na taj način će biti na putu ka izvrsnosti, ne samo da bi bio priznat od strane značajnih tela koja mere napredak na polju kvaliteta u organizacijama, već i kako bi unapredio svoje poslovanje i uvećao profit.

Literatura:

[1] Mulu Mezoh Ajija Patience, *"Integrated Management Systems, a qualitative study of the levels of three Danish companies"*, Aalborg University, Denmark (2008), pp.21-25, preuzeto sa sajta www.projekteraau.dk

[2] Zivkovic Nedeljko prof.dr. „*Integrirani menadzment sistemi*“, skripta, FON, Beograd, 2010.

[3] ISO/IEC 9001:2001- sistemi menadzmenta kvalitetom- Zahtevi

[4] Ljiljana Vukosavljevic, *Izazovi implementacije standarda ISO 26000 i IMS*, 2009, pp.16

[5] Prof. Dr. Nedeljko Živković, materijal sa predavanja, 2012. godina

[6] Olga Poulida and Leonidas Constantinou, *"Development of an Integrated Management System in a Small and Medium- size oil Industry: Safety, Energy and Enviroment"*, preuzeto sa sajta www.microrisk2001.gr/poluida.doc, 10-14, april 2012.

[7] A. Sahin "Integration of EFQM and Six Sigma: A proposed Model", International business Research, Vol.4, No1, January 2011, www.ccsenet.org/ibr, pp.176-181

[8]Preuzeto sa sajta www.efqm.org, april 2012.

[9] M.Gorji, S. Siami *"Self-assessment With Regard to Efqm model and The Relationship Between its Criteria and Organization's Performance"*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5, 2011; pp.153-156

[10] A.Perić, B. Gomišček *"Upgrading of the Management Review on the Basis of the EFQM Excellence Model"*, Research papers, Organizacija, volime 44, July- Avgust 2011, University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenija, pp-112.

[11] Tabela preuzeta sa sajta <http://www.qualityscotland.co.uk/other-business-excellence-tools-and-standards.asp>

[12] John Davis, *"Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?"*, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 25, No 4, 2008 pp.383-399.

[13] Preuzeto sa sajta www.proveandimprove.org/tools/efqm.php

[14] Biljana Peselj, *"Uporedna analiza nacionalnih nagrada za kvalitet I njihova uloga u unapredjenju konkurentnosti preduzeca I privrede"*, casopis za drustvene nauke TEME 2/2007, preuzeto sa sajta www.teme.junis.ni.ac.rs, april 2012.

[15] Radoslav Kostic, *"Procesi I procesni pristup u integriranim sistemima menadzmenta"*, preuzeto sa sajta www.cqm.rs/fq2006/pdf/A/27%20-%20Kostic%20R.pdf

[16] Prof. dr Vojislav Stoiljkovic, Predrag Stoiljkovic, Bratislav Stoiljkovic, *"The EFQM Excellenence model implementation in West Balkans"*, CIM College d.o.o. Nis, preuzeto sa sajta www.cimgrupa.eu , april 2012.

OHSAS 18001:2007- Sistem upravljanja zastitom zdravlja I bezbednoscu na radu- Zahtevi

ISO 14001:2005 sistemi menadzmenta kvalitetom- Zahtevi sa uputstvom za primenu