

ТМ	Г. XXXI	Бр. 2	Стр. 361 - 380	Ниш	април - јун	2007.
----	---------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 005.88; 339.137.2
Прегледни научни рад
Примљено: 12.12.2006.

Биљана Пешаљ
Економски факултет
Београд

УПОРЕДНА АНАЛИЗА НАЦИОНАЛНИХ НАГРАДА ЗА КВАЛИТЕТ И ЊИХОВА УЛОГА У УНАПРЕЂЕЊУ КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА И ПРИВРЕДЕ

Резиме

Последњих деценија може се уочити интензиван развој савремених система за мерење перформанси предузећа. Ови системи су настали услед немогућности традиционалних система да задовоље потребе предузећа и да одоворе изазовима у погледу управљања, контроле и имплементације стратегије, у савременим условима пословања. Примена савремених оквира за мерење перформанси, који користе већи број димензија и критеријума, промовише се и на нивоу привреде у настојању да се унапреди пословање предузећа, а тиме и конкурентност привреде у целини. То се постиже увођењем и развојем националних и регионалних награда за квалитет и изврност у пословању. У раду су изложене и компаративно анализирани најпознатије награде за квалитет као што су: Европска награда за квалитет, Балдриц америчка национална награда за квалитет, Демингова награда, Јапанска награда за квалитет, као и Оскар квалитета (награда за квалитет пословања и изврност у Србији).

Кључне речи: мерење перформанси предузећа, националне награде за квалитет и изврност, Оскар квалитета

Увод

Последњих деценија питања и проблеми везани за мерење перформанси предузећа привлаче велику пажњу. Да би се перформансама предузећа могло успешно управљати неопходно је њихово

адекватно мерење у складу са променама које су се у пословању предузећа десиле у савременом периоду. Традиционални системи за мерење (финансијски модел и рачуно анализа) не могу да задовоље потребе савремених предузећа, тако да је развијен читав низ нових модела који комплексније приступају мерењу перформанси предузећа користећи већи број перспектива за посматрање успешности предузећа и користећи и финансијске и нефинансијске показатеље.

Унапређење перформанси предузећа је од интереса за читаву привреду, јер у крајњој линији води унапређењу конкурентности привреде у целини. На светском тржишту, данас и произвођачи и потрошачи захтевају одређене гаранције за квалитет производа и услуга. Више није довољно обезбедити производе и услуге који испуњавају одређене стандарде. Потребно је да све производне и услужне организације демонстрирају своју способност да пруже континуиран квалитет својих производа и услуга. Из тог разлога неопходно је да све пословне и јавне организације уведу одговарајуће системе квалитета, путем којих могу гарантовати да ће захтевани квалитет бити остварен уз минималне трошкове и уз поштовање животне средине. У постојећим условима глобализације пословања и оштре конкуренције на светском тржишту, у интересу сваке привреде је да обезбеди што боље позиционирање својих предузећа. Из тог разлога велики број привреда је био подстакнут да установи националне награде за квалитет и изврсност у пословању. Националне награде за изврсност у пословању треба да пруже смернице за унапређење укупне успешности предузећа, па у крајњој линији и привреде у целини. Пажња ће у раду бити посвећена националним наградама за квалитет, које у својој основи имају одређени модел за мерење перформанси. Одређени оквири за мерење перформанси предузећа се прихватају, прилагођавају и користе да се промовишу критеријуми и вредности чије ће остваривање бити награђено на националном нивоу. Путем награђивања изврсности у пословању промовишу се вредности: продуктивност, ефикасност, квалитет производа и услуга, очување животне средине. Установљени критеријуми и модел у целини који се користе за оцену успешности предузећа представљају истовремено и инструментаријум за мерење и унапређење перформанси предузећа.

У раду ће посебно бити разматрана награда "Оскар квалитета", као национална награда за пословну изврсност и њена улога у унапређењу перформанси предузећа и конкурентности привреде Србије, а у контексту актуелног процеса приватизације и реструктурирања. Рад ће презентирати националне и регионалне награде за квалитет и изврсност у пословању и то: Балдриц националну награду за квалитет у САД, Европску награду за квалитет и националне награде у Јапану (Демингова награда и Јапанска награда за квалитет), са циљем поређења са националном наградом за квалитет у Србији. Награде ће бити изложене хронолошки, према свом настанку.

Националне и регионалне награде за квалитет имају за циљ да одају признање успеху предузећима која су остварила извршност у управљању квалитетом. На тај начин се подстиче формулисање и имплементација будућих стратегија које треба да допринесу унапређењу конкурентности читаве привреде. Неколико националних награда за квалитет је установљено са циљем промовисања продуктивности и квалитета и да би послужиле као модел управљања тоталним квалитетом (TQM). Могло би се рећи да постоје јединствена очекивања у погледу адекватног система за управљање квалитетом и постизање пословне извршности. Имајући овај аргумент у виду, јасно је зашто су многе земље креирале своје националне награде за квалитет по узору на Балдриц америчку награду за квалитет, Европску награду за квалитет и Демнингову награду. Међутим, с друге стране постоје потврде у литератури да контингентне варијабле имају одређени утицај на управљање квалитетом у пракси. Из тог разлога неке земље су развиле своје системе и критеријуме евалуације, узимајући у обзир специфичне социолошке и културолошке особености земље.

Награде за квалитет и извршност у пословању и значај за унапређење конкурентности привреде

Применом одређеног модела и система показатеља за мерење перформанси, националне награде за квалитет могу имати значајну улогу у промовисању нових тенденција у области контроле и мерења перформанси и у унапређењу ефикасности, како предузећа тако и привреде у целини. Награде за квалитет награђују извршност у пословању. Данас постоји раширено мишљење да квалитет представља основу два поља потребне глобалне конкурентности сваке земље. Награде за квалитет и пословну извршност које награђују извршне организационе перформансе су се развиле у значајну компоненту стратегије промоције унапређења продуктивности и квалитета многих привреда. Као што је поменуто, неколико националних и регионалних награда за квалитет је установљено у циљу унапређења квалитета и да би послужиле као модел управљања тоталним квалитетом. Најпознатији пример је Балдриц америчка национална награда за квалитет која је након увођења 1988. године постала водећи фактор унапређења конкурентности америчких предузећа у светској привреди. Од тада је ова награда стекла репутацију и призната као "de facto" глобални стандард за систем управљања и праксу која подразумева фокусирање на потрошаче.

Све већи број компанија широм света усвојио је самооцењивање као начин континуираног унапређења, путем мерења текућих организационих перформанси и примене модела организационе извршности. Националне награде за квалитет и пословну извршност које користе свеобухватан сет критеријума за евалуацију пријављених

организација, пружају организацијама целovit скуп стандарда, путем којих могу вредновати и пратити перформансе. Технике само-оцењивања, коришћењем признатог модела изврности (као што је Балдриц награда или Европска награда за квалитет), могу помоћи предузећима у идентификовању области организација у којима постоје могућности за унапређење и могу промовисати системски приступ у процесу континуираног унапређења. У последњих десет година најпознатије награде за квалитет и изврност у пословању су: Балдриц национална награда за квалитет, Европска награда за квалитет, Јапанска награда за квалитет и Демингова награда. Данас постоји најмање деведесет награда за квалитет и пословну изврност у најмање седамдесет пет земаља. У наредном тексту укратко ће се изложити поменути познатије награде за квалитет, а затим извршити компаративна анализа, ради транспарентнијег поређења са националном наградом за квалитет у Србији.

Демингова награда у Јапану

У Јапану постоје две награде за квалитет: Јапанска награда за квалитет и Демингова награда.

Демингова награда је једна од најзначајнијих награда за управљање тоталним квалитетом у свету. Установљена је 1951. године у сећање на др Вилијема Е. Деминга који је у великој мери допринео развоју статистичке контроле квалитета у Јапану после Другог светског рата. Као што је приказано у наредној табели, категорије Демингове награде су: Демингова награда за појединце, Демингова награда за примену и Награда за контролу квалитета за оперативне пословне јединице.

Демингова награда је специфична у односу на друге, данас у свету присутне националне награде за квалитет. Наиме, критеријуми награде би требало да одразе специфичне услове пословања сваког појединачног предузећа које се пријављује за награду. Евалуација која се спроводи у склопу програма Демингове награде не захтева од пријављених да примењују модел који би био унапред дефинисан од стране комитета Демингове награде. Насупрот томе, од пријављених кандидата се очекује да сами дефинишу подручја и циљеве и постигну одређена унапређења. Предмет евалуације су, не само остварени резултати и процеси, већ и очекивана ефективност у будућем периоду. Оцењивачи настоје, да најбоље што могу, вреднују да ли су истакнута подручја од стране пријављених заиста адекватна за њихове специфичне услове пословања; да ли су предузете одговарајуће активности и да ли постоје изгледи да ће се путем тих активности остварити постављени циљеви у будућем периоду. Комитет Демингове награде види процес вредновања више као могућност за "заједнички

развој и напредак", него као процес евалуације. Другим речима, комитет Демингове награде не специфицира подручја (категорије) чијем остваривању пријављени треба да теже, већ су сами кандидати одговорни за дефинисање тих категорија и остварења у тим категоријама.

Табела 1 Категорије Демингове награде

Демингова награда за појединце	За појединце и групе. Додељује се за изузетне доприносе проучавању управљања тоталним квалитетом или статистичке методе за TQM или за изузетне доприносе у ширењу TQM-а.
Демингова награда за примену	За организације или самосталне организационе јединице. Додељује се организацијама или дивизијама које су оствариле изузетна унапређења перформанси путем примене TQM-а у одређеној години.
Награда за контролу квалитета за оперативне пословне јединице	За оперативне пословне јединице. Додељује се за остварена изузетна унапређења перформанси путем примене контроле квалитета у спровођењу TQM-а у одређеној години.

Овакав процес награђивања има своје значајне предности, а то је потпуна прилагођеност критерија за оцену перформанси специфичностима предузећа. Међутим, програм награде има и своје недостатке. Наиме, проблем може бити обезбеђење довољне стручности процењивача који треба да оцене не само остварене резултате већ и адекватност избора специфичних категорија за сваког појединог пријављеног, при чему се оставља доста простора за субјективност оцене. Такође се, обзиром да постоје специфичне категорије које сваки пријављени дефинише у складу са својим условима пословања, поставља питање могућности размене искустава и бенчмаркинга.

Малколм Балдриц национална награда за квалитет

Национална награда САД за квалитет – Малколм Балдриц уведена је 1987. године и добила је име по првом Секретару за трговину у влади Роналда Регана. Национални институт за стандарде и технологију (НИСТ) управља програмом награде. Награда је уведена са циљем промовисања квалитета и разумевања захтева у погледу квалитета и изврсности у пословању, као и са циљем признања достигнућа америчких компанија и пружања публицијата успешним стратегијама управљања квалитетом и перформансама.¹ Уочавајући ве-

¹ www.quality.nist.gov

лики напредак који је јапанска привреда у том периоду остваривала у области квалитета, посебно у аутомобилској индустрији, циљ увођења ове награде био је да се подстакне развој конкурентности америчких предузећа, путем увођења стандарда квалитета перформанси, подстицања комуникације и размене искустава између предузећа. Да би се подстакло развој нове менаџмент философије креирана је престижна национална награда за мала и велика производна и услужна предузећа, која би наградила најбоље резултате на основу пажљиво дизајнираног упитника (Балдриц критеријуми). За награду могу конкурисати следећа предузећа:

- Производна предузећа (компаније или организациони делови који производе и продају производе и процесе као и пољопривредна, рударска и грађевинска предузећа);
- Услужна предузећа (компаније или организациони делови који пружају услуге);
- Мала предузећа (производне или услужне компаније или њихови организациони делови који имају мање од 500 запослених);
- Образовне институције;
- Здравствене организације.

Додела награда привлачи велики публицитет и пружа велику медијску промоцију добитника награда, а за узврат награђена предузећа треба да открију неке "тајне" свог успеха, како би своја искуства поделила са другим предузећима. Балдриц критеријуми који се мењају и прилагођавају сваке године, постали су сет смерница за постизање пословног успеха. Критеријуми које подразумева овај оквир имају намеру да подстакну остваривање два међусобно повезана циља: непрекидно унапређење вредности за потрошаче и континуирано унапређење укупне успешности предузећа.

Балдриц критеријуми за остварење изврности у пословању пружају оквир за разумевање јаких страна организације и могућности за унапређење уочених слабости и на тај начин омогућавају усмеравање укупних напора. Балдриц критеријуми су фокусирани на кључна подручја организационих перформанси:

- 1) Производи и услуге
- 2) Резултати везани за потрошаче
- 3) Финансијски и тржишни резултати
- 4) Резултати везани за људске ресурсе
- 5) Резултати везани за ефикасност организације, укључујући кључне показатеље интерних оперативних перформанси
- 6) Резултати везани за вођство и друштвену одговорност.

Од добитника награде очекује се да своје успешне стратегије путем којих су унапредили своје перформансе поделе са другим америчким организацијама. Сваке године се одржава конференција Малколм Балдриц националне награде за квалитет (под називом "Тежња ка изврности") која представља форум за добитнике награда.

де и могућност да размене своја искуства са водећим лидерима у бизнису, образовању, здравству и непрофитном сектору.

Критеријуми имају три значајне улоге у унапређењу конкурентности америчких предузећа:

- Да помогну у унапређењу праксе, способности и резултата везаних за перформансе предузећа;
- Да олакшају комуникацију и размену искустава између америчких предузећа свих типова;
- Да послуже као инструментаријум за разумевање и управљање перформансама и за усмеравање планирања и могућности за учење.²

Критеријуми су креирани на основу сета међусобно повезаних базичних вредности и концепата:

- Визионарско вођство,
- Изврсност вођена потребама потрошача,
- Организационо и индивидуално учење,
- Поштовање запослених и партнера,
- Предузимљивост,
- Орјентација на будућност,
- Управљање са циљем увођења иновација,
- Управљање на основу чињеница,
- Друштвена одговорност,
- Фокусирање на резултате и креирање вредности и
- Перспективе система.

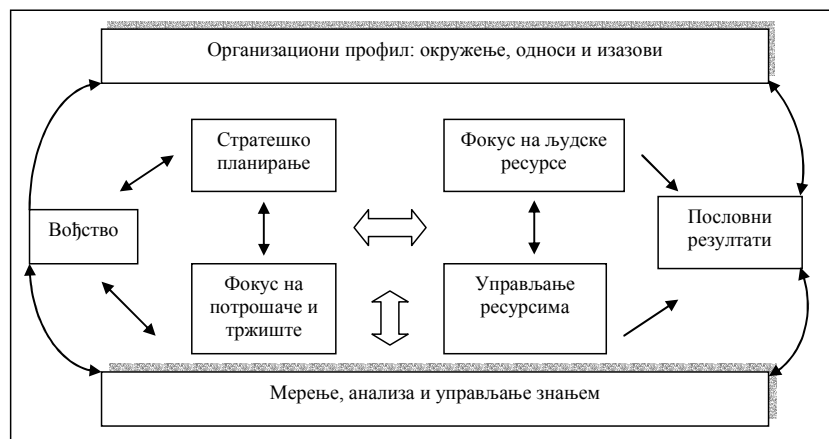
Базичне вредности и концепти садржани су у седам категорија. Следећа табела приказује тих седам категорија са припадајућим поенима за изврсне перформансе за 2005. годину:

Табела 2. Категорије са припадајућим поенима за Балдриџ награду 2005.

Категорија	Поени
1. Вођство	120
2. Стратешко планирање	85
3. Фокус на потрошаче и тржиште	85
4. Мерење, анализа и управљање знањем	90
5. Фокус на људске ресурсе	85
6. Управљање процесима	85
7. Пословни резултати	450
Укупно	1000

Међусобна повезаност наведених категорија може се приказати и графичким путем.

² www.baldrige.nist.gov



Слика 1. Међусобна повезаност категорија Балдриџ награде
Извор: www.baldrige.nist.gov

Наведене вредности и категорије послужиле су многим привредама као основа да формулишу сопствене националне награде за квалитет.

Европска награда за квалитет

Европска награда за квалитет установљена је 1991. године од стране Европског удружења за управљање квалитетом (European Federation for Quality Management – EFQM) и уз подршку Европске организације за квалитет и Европске комисије, а прва додела била је 1992. године. Награда је установљена са циљем унапређења позиције европских компанија на светском тржишту путем подстицања прихватања квалитета као стратегије за остварење конкурентских предности на глобалном тржишту и путем стимулисања и помоћи у развоју активности за унапређење квалитета. Циљ Европског удружења за управљање квалитетом јесте подршка менаџменту у усвајању и примени принципа управљања тоталним квалитетом (TQM) и унапређењу конкурентности европске индустрије. Европска награда за квалитет је усвојила критеријуме оквира за мерење пословне изврности (Business Excellence Model – BEM). Модел БЕМ је оквир који је креиран да би помогао организацијама да остваре пословну изврност путем континуираног унапређења процеса управљања и пословних процеса и коришћењем искустава других упоредивих организација. Овај оквир омогућава израчунавање резултата (броја бодова) који указује на кретање успешности организације у односу на друга предузећа или претходни период. Модел, сам по себи не води унапређењу пословања предузећа. Путем одговарајуће дијагнозе пос-

тојећег стања циљ модела је да фокусира пажњу менаџера на стратешки важне процесе и на тај начин доведе до постизања веће пословне успешности.

EFQM дефинише изврсност као најбољу праксу у управљању организацијом и постизању планираних резултата. Изврсне организације су оне које теже да задовоље своје стејкхолдере путем резултата које остварују, начина на који их остварују, изгледа будућих резултата и поверења одрживости добрих резултата. Постизање изврсности захтева прихватање и потпуну посвећеност "Базичним концептима". "Базични концепти" су сет принципа на којима би организација требало да заснива своје понашање, активности и иницијативе. Када организација ове принципе преточи у праксу отвара јој се могућност остварења одрживе изврсности.³

Модел пословне изврсности представља примену базичних концепата у облику структурираног менаџмент система. Модел додатно обезбеђује организацијама јединствен инструментаријум за контролу и мерење који представља заједнички језик за организације и на тај начин омогућава размену позитивног искуства између сектора.

Према моделу БЕМ да би организација постигла изврсност потребно је применити следеће базичне концепте:

- Фокусираност на резултатима (изврсност подразумева остварење резултата који ће одушевити стејкхолдере предузећа).
- Фокусираност на корисницима (изврсност представља креирање одрживе вредности за потрошаче).
- Постојање вођства и јасне мисије (изврсност представља визинарско и инспиративно вођство удружено са постојањем јасне мисије).
- Управљање засновано на процесима и чињеницама (изврсност је управљање организацијом путем сета међузависних и међусобно повезаних система, процеса и података).
- Развој људских ресурса (изврсност значи максимизирање доприноса запослених путем њиховог развоја и учешћа).
- Континуирано учење, иновације и напредовање (изврсност је изазов нарушавања status quo-а и спровођење промена са циљем креирања шанси за иновирање и унапређење).
- Развој партнерских односа са другим организацијама (изврсност подразумева развој и одржање партнерских односа који доприносе креирању вредности).

³ www.efqm.org

- Јавна одговорност (изврсност се постиже прекорачењем минимума који је регулативом постављен организацијама и настојањем да се разумеју и остваре очекивања стејкхолдера организације).⁴

Категорије и њихово вредновање у склопу модела БЕМ се могу представити на следећи начин:

Табела 3. Категорије и припадајући поени модела БЕМ

Категорија	Поени
<i>Генератори</i>	500
1. Вођство	100
2. Људски ресурси	90
3. Политика и стратегија	80
4. Партнерства и ресурси	90
5. Процеси	140
<i>Резултати</i>	500
6. Задовољство запослених	90
7. Задовољство потрошача	200
8. Утицај на друштво	60
9. Пословне перформансе	150
<i>Укупно</i>	1000

Модел омогућава процену релативних перформанси организације у области генератора (фактора) и резултата. Релативне перформансе се оцењују коришћењем пет области критеријума успешности везаних за генераторе (вођство, управљање људским ресурсима, политика и стратегија, партнерство и ресурси, процеси) и четири области критеријума везаних за резултате (пословне перформансе, задовољство потрошача, задовољство запослених, утицај на друштво). Ових укупно девет области критеријума користе се за оцену укупне успешности предузећа (израчунавањем броја бодова), при чему свака област критеријума има своју одређену "тежину" (релативан значај). Максималан број бодова које организација може освојити је 1000, при чему се 50% односи на генераторе, а 50% на резултате. Два најважнија критеријума са највишим пондерационим факторима ("тежином") су: задовољство потрошача (200 поена од 1000 – 20%) и пословне перформансе (150 поена од 1000 – 15%). Начин израчунавања бодова подразумева универзални систем бодовања и пондерисања (који се повремено мења) за све типове организација, без обзира на величину или делатност. На овај начин се обезбеђује да орга-

⁴ www.performance-measurement.net

низација може да пореди свој резултат (број бодова) са другим организацијама (бенчмаркинг) или са својим претходним резултатима. Модел омогућава оцену тренутног стања и пружа могућност оцене релативних перформанси (у односу на конкуренцију и претходно пословање), указује на узроке слабих перформанси, али не пружа одговор на питање како побољшати лош резултат.

Модел БЕМ омогућава фокусирање пажње менаџмента на снаге и слабости текућих активности и процеса. Као резултат долази се до листе области у којима је потребно извршити одређене промене у циљу њиховог унапређења. С обзиром на ограниченост ресурса (посебно времена менаџера) потребно је установити приоритете на листи иницијатива за унапређење перформанси. Приоритети се могу установити на основу визије и стратегије организације. Након разматрања питања везаних за потребне промене у самом процесу управљања, следећи корак у примени модела БЕМ је израда планова активности који треба да укључе и расподелу одговорности, алокацију ресурса и утврђивање реалних рокова имплементације. Када се започне са процесом имплементације активности потребно је непрекидно праћење њиховог тока и повремено преиспитивање приоритета у складу са променама интерних способности и екстерних шанси и опасности.

Модел БЕМ процењује успешност предузећа на основу стандардног сета критеријума (активности) идентичног за све типове предузећа и успешност предузећа процењује поређењем оствареног са унапред дефинисаним стандардима. Модел је заснован на стави да организације могу остварити пословни успех непрекидним усавршавањем путем фокусирања на релативне перформансе критеријума везаних за генераторе и резултате.

Европски модел изврсности, постао је узор за креирање националних награда готово свих европских земаља. Данас готово све европске земље имају своју националну партнерску организацију, која је задужена за даљи развој националног модела изврсности.

Јапанска награда за квалитет

Јапанска награда за квалитет установљена је 1995. године од стране Јапанског центра за продуктивност и социоекономски развој (JPC-SED). Критеријуми награде креирани су на основу процеса самооцењивања Балдриџ националне награде за квалитет и модификовани да боље одговарају Јапанској пракси управљања. Од добитника награде очекује се да презентују своје изврсне управљачке активности, које су водиле остварењу добрих резултата, у наредне три године од добијања награде и да на тај начин подстакну развој укупне привреде Јапана.

Кључне вредности које промовише награда су: 1. квалитет примерен потрошачу; 2. вођство; 3. оријентација на процесе; 4. креирање знања; 5. предузимљивост; 6. партнерство и 7. поштење.

На основу наведених вредности, може се видети утицај Балдриц националне награде, али је такође, могуће уочити прилагођеност истакнутих вредности специфичној националној и пословној култури. Модел награде састоји се од осам категорија, са поенима наведеним у наредној табели:

Табела 4. Категорије са припадајућим поенима за Јапанску награду

Категорија	Поени
1. Вођство	120
2. Друштвена одговорност менаџмента	50
3. Разумевање и интеракција са потрошачима и тржиштем	110
4. Стратешко планирање и примена	60
5. Индивидуал. и организац. потенцијал развоја	100
6. Процес креирања вредности	100
7. Управљање информацијама	60
8. Резултати активности	400
Укупно	1000

У датом приказу види се специфичност националне награде у Јапану у односу на Балдриц награду, која посебно долази до изражаја у наглашавању значаја одговорности менаџмента према друштвеној заједници и окружењу, посматрању целине процеса креирања вредности и укупних снага организације да расте и да се развија.

Оскар квалитета

"Оскар квалитета" је Национална награда за пословну извршност по моделу Фонда за културу квалитета и извршност (FQCE), која се додељује профитним и непрофитним организацијама, као независна и неутрална награда за врхунске резултате постигнуте на унапређењу и развоју квалитета у Србији. Фонд за културу квалитета и извршност је национална партнерска организација која управља Националном наградом за пословну извршност Србије. Фонд је 2002. године преузео управљање Националном наградом за квалитет и креирање њеног даљег развоја. FQCE је од 1. маја 2003. године чланица EFQM.

Модел Награде је конципиран по угледу на модел Европске награде за квалитет. Награда би требало да представља снажни мотивациони фактор на путу ка пословној извршности организација и подстицај развоју укупне климе за унапређење квалитета у нашој земљи, а додељује се уз подршку привредних асоцијација и научних

институција, које су у оквиру својих активности задужене за праћење и подстицај унапређења квалитета у нашој земљи.

Учешће на Конкурсу требало би да омогући фирми: самооцењивање; добијање објективне оцене унапређења квалитета оцењивањем од стране неутралног оцењивачког тима; упоређење са другима; процену сопствених тржишних могућности; стварање климе за квалитет и његово унапређење; медијску презентацију путем штампе, специјалних ТВ емисија итд.⁵

Награда се додељује у две категорије:

I "Оскар квалитета" за велике организације (преко 250 запослених)

- Самостална организација
- Организациона јединица (део самосталне организације)

II "Оскар квалитета" за средње и мале организације (до 250 запослених)

- Самостална организација
- Организациона јединица (део самосталне организације)

Ревизијом Критеријума Награде за 2001. годину, извршено је даље приближавање моделу Европске награде за квалитет и уведена методологија самооцењивања. Користећи се овом методологијом организација може да одреди релативан степен успешности пословног система и да поуздано идентификује области унапређења.

Вредновање постигнутих резултата врши се на основу девет основних критеријума, са максималним бројем од 1000 бодова.

Табела 5. Критеријуми награде за категорију великих организација

Категорије генератора	Категорије резултата
1) Liderство (100)	6) Задовољство купаца/корисника (150)
2) Политика и стратегија (90)	7) Задовољство запослених (90)
3) Људски ресурси (100)	8) Утицај на друштво (60)
4) Партнерство и ресурси (110)	9) Пословни резултати (150)
5) Процеси (150)	

Табела 6. Критеријуми награде за категорију малих и средњих организација

Категорије генератора	Категорије резултата
1) Liderство (100)	6) Задовољство купца/корисника (150)
2) Стратегија и планирање (90)	7) Задовољство запослених (90)
3) Управљање људским ресурсима (100)	8) Утицај на друштво (60)
4) Ресурси (110)	9) Пословни резултати (150)
5) Процеси (150)	

⁵ www.fqce.org.yu

Постоји пет нивоа награде по угледу на модел Еврпске награде за квалитет. Оцењивачки тим проучава све поднете пријаве и упитнике, анализира документа која се достављају уз пријаву и врши прво – претходно оцењивање кандидата (предтакмичење). На овај начин се утврђује претходна листа пријављених кандидата. За завршно оцењивање квалификују се кандидати који су на претходном оцењивању освојили 450 и више бодова. Кандидати који су на претходном оцењивању освојили од 400 до 449 бодова, настављају оцењивање за Други ниво изврсности – "Призната изврсност". Кандидати који су на претходном оцењивању освојили мање од 400 бодова, настављају поступак примене FQCE модела за Први ниво изврсности – "Опредељен за изврсност". Кандидати који су се квалификовали за завршно оцењивање подлежу оцењивању на лицу места, од стране Оцењивачког тима. Тим врши (најмање) једнодневне посете кандидатима и утврђује веродостојност података подносиоца захтева. На бази овог извештаја формира се коначан редослед кандидата за Награду. Додељују се следеће награде:

- 1) Награда за пословну изврсност Србије "Оскар квалитета" (у обе категорије). Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању добила 700 и више бодова и да је прворангирана у својој категорији.
- 2) Награда за пословну изврсност у једној или више области (у обе категорије). Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању добила 500 и више бодова и да је у једној или више области/критеријума добила 80% и више од укупног броја бодова за тај/те критеријум/е.
- 3) Награда за пословну изврсност - Финалиста Награде "Оскар квалитета". Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању освојила 500 и више бодова.

"Оскар квалитета", као национална награда за квалитет, има значајну улогу у унапређењу перформанси предузећа и привреде у целини, па и у бољем интегрисању наших предузећа у европску и светску привреду. Посебно је значајно што је модел награде креиран по угледу на Европску награду за квалитет и што настоји да прати промене и унапређења Европског модела изврсности и уз одговарајућа прилагођавања интегрише их у национални модел. Захваљујући томе наша предузећа могу користити исти инструментаријум за мерење перформанси и управљање квалитетом као и европске компаније, што пружа могућност бенчмаркинга и коришћење позитивних искустава и стратегија за унапређење перформанси. Такође, домаћа предузећа имају могућност поређења са европским компанијама и на тај начин разумевање своје релативне позиције при евентуалном наступу на европско тржиште.

2. Упоредна анализа националних награда за квалитет

Након излагања особености појединих националних награда за квалитет, упоредна анализа која следи има за циљ да омогући јасније уочавање њихових сличности и разлика. Избор приказаних националних и регионалних награда заснива се на тежњи да се "Оскар квалитета" упореди са, данас најпознатијим националним и регионаним наградама за квалитет (Балдриц америчка награда за квалитет, Европска награда за квалитет и награде за квалитет у Јапану).

Интересанто је најпре уочити који су модели коришћени као основа за дефинисање појединих националних награда за квалитет. Наиме, национане награде за квалитет као основу најчешће користе један или комбинацију следећих модела награда: Балдриц награда, Европска награда и Демингова награда. При томе када би се у анализу укључиле и друге националне награде у свету, могуће је уочити да државе у Европи прихватају модел Европске награде за квалитет, у креирању својих националних награда, углавном без икаквог прилагођавања, док земље југоисточне Азије користе углавном модел Балдриц награде, али и Демингове награде и Аустралијске националне награде, уз евентуална прилагођавања.

Национални програми награде се међусобно разликују по степену у коме се критеријуми награђивања прилагођавају појединим секторима који се пријављују за награду. Постоји приближно једнак број награда које прилагођавају критеријуме појединим секторима (нпр. посебни критеријуми за приватни и јавни сектор) и награда које користе исте критеријуме за све секторе.

Табела 7. Поређење награда према степену прилагођавања критеријума

Награда	Степен прилагођавања	Број сектора
Малколм Балдриц национална награда	"Посебни али исти" критеријуми по секторима (бизнис, образовање, здравство)	3
Европска награда за квалитет	"Посебни али исти" критеријуми по секторима (приватни и јавни)	2
Јапанска награда за квалитет	Без прилагођавања.	1
Оскар квалитета	Прилагођавање према величини (Велика; мала и средња предузећа)	2

Број категорија које се користе за вредновање у програму награде креће се углавном у распону од седам до девет. Додатне категорије које се уводе су најчешће друштвена одговорност и индикатори одрживости који нису укључени у Балдриц и Европску награду.

Табела 8. Поређење награда према броју категорија

Награда	Број категорија	Додатне категорије
Малколм Балдриц национална награда	7	
Европска награда за квалитет	9	Партнерство и ресурси, Утицај на друштво
Јапанска награда за квалитет	8	Друштвена одговорност менаџмента
Оскар квалитета	9	Партнерство и ресурси, Утицај на друштво

Програми награде се разликују по релативном значају који се додељује путем поена, с једне стране категоријама које представљају факторе (као што су: вођство, стратешко планирање, оријентација на потрошаче и тржиште, информације и анализа, фокус на људске ресурсе и управљање процесима) и с друге стране, категорија које представљају резултате. У наредној табели дат је приказ за националне награде обухваћене претходном анализом.

Табела 9. Поређење награда према релативном значају фактора и резултата

Награда	Категорије - фактори		Категорије - резултати	
	Број	Поени	Број	Поени
Малколм Балдриц национална награда	6	550	1	450
Европска награда за квалитет	5	500	4	500
Јапанска награда за квалитет	7	600	1	400
Оскар квалитета	5	550	4	450

Већина награда за квалитет има више нивоа признања, као што је и поменуто у излагању појединих награда (Табела 10).

Европски модел изврности је у почетку подразумевао три нивоа изврности. Први ниво изврности – Финалиста Награде, подразумева највећи број такмичара. Други ниво изврности припада добитницима Награде за квалитет (European Quality Prize). На врху пирамиде, по једна од компанија такмичара у пет категорија освајала је Европску награду за квалитет (European Quality Award) и то је био трећи ниво изврности. Међутим, 2001. године, EFQM је лансирала свој нови програм, са пирамидом од пет нивоа изврности. Наиме, додата су два нова нивоа у основи пирамиде, тако да су дотадашњи први, други и трећи ниво, постали трећи, четврти и пети. Нови прог-

рам је креиран са циљем да се изађе у сусрет компанијама које желе поступно да приступе коришћењу Европског модела изврности. Фонд за културу квалитета и изврност преузео је овај програм EFQM и прилагодио га FQCE моделу изврности, тако да од 2005. године такође има пет нивоа изврности.

Табела 10. Поређење награда према нивоима признања

Награда	Број нивоа награде	Одговарајући поени за поједине нивое				
		1	2	3	4	5
Малколм Балдриџ национална награда	1	У принципу >700				
Европска награда за квалитет	5		>400	>500		
Јапанска награда за квалитет	3			>550		
Оскар квалитета	5	<400	>400	>500	>500 + додатни критеријум	>700

Упоредна анализа претходно изложених националних награда за квалитет има за циљ да се "Оскар квалитета" транспарентно упореди са данас најпознатијим националним и регионалним наградама за пословну изврност. Позитивно је то што је узорни модел за креирање националне награде за квалитет Европска награда, што представља још један корак у обезбеђењу предуслова и повољног амбијента за успешан наступ домаћих предузећа на европском и светском тржишту.

Закључак

Примена савремених система за мерење перформанси и даљи развој националне награде за квалитет је од изузетног значаја за унапређење ефикасности пословања предузећа и конкурентности домаће привреде, у целини. Актуелни процес приватизације, који путем промене власништва над предузећем, треба да обезбеди унапређење његове ефикасности, може бити оснажен применом одређених модела пословне изврности. Могу се посматрати два битна нивоа примене модела пословне успешности: примена на нивоу предузећа и на нивоу привреде. Када се посматра ниво предузећа, увођење адекват-

них система за контролу и мерење перформанси предузећа може обезбедити усмеравање укупних напора за унапређењем перформанси у јединственом, жељеном правцу. Коришћење савремених система за контролу и мерење перформанси може допринети адекватнијем мерењу перформанси предузећа, разумевању постојећег стања и бржем достизању постављених циљева предузећа. Имплементација ових система, зависи од иницијативе самих предузећа, али се њиховим популарисањем и излагањем у литератури, може приближити предузећима и тиме убрзати њихово прихватање. Национална награда за квалитет, на нивоу привреде, треба да представља мотивациони фактор и водич за предузећа на њиховом путу ка пословној изврсности. Унапређење пословања предузећа, води у крајној линији порасту продуктивности и конкурентности читаве привреде.

Националне награде за квалитет у свету, па и у нашој привреди представљају генератор привредног развоја и унапређења продуктивности и подстицајни фактор увођења и унапређења праксе управљања квалитетом и постизања пословне изврсности. Идеја у основи националних награда јесте да се организацијама пружи инструментаријум за доношење одлука и контролу и мерење перформанси који ће им обезбедити достизање одрживих највиших перформанси. Национална награда требало би да обезбеди разумевање неопходних претпоставки за остварење пословне и организационе изврсности; унапређење праксе и капацитета за развој организационих перформанси и размену најбољих искустава између организација.

Све изложене награде за квалитет и изврсност наглашавају значај читавог низа категорија и области у којима је неопходно праћење резултата (мерење и контрола) и њихово унапређење. На тај начин предузеће се стимулише да свој фокус са искључиво финансијских резултата усмери на шири спектар категорија које су у крајњој линији генератори финансијских резултата. Таква оријентација је у складу са савременим условима пословања и у складу са читавим низом савремених модела за контролу и мерење перформанси предузећа, као што су Balanced Scorecard, Економска додата вредност – EVA, итд.

Коришћење модела Европске награде за квалитет као узорног модела у креирању и унапређењу националне награде "Оскар квалитета", има бројне предности за домаћа предузећа. Наиме, истакнуте вредности и критеријуми награде и тежња предузећа за њиховим остварењем, обезбеђују приближавање домаћих предузећа европским компанијама и бржи и успешнији излазак на светско тржиште.

Литература

- Calingo Luis Ma. R. *National Quality and Business Excellence Awards: Mapping the Field and Prospects for Asia*, www.apo-tokyo.org
- Creelman James, *Building and Implementing a Balanced Scorecard, International Best Practice in Strategy Implementation*, Buisness Intelligence, London, 1998
- Цагић Видосава, Награда СЦГ за пословну изврсност *Оскар квалитета* – Утицај на друштво, *Квалитет*, XV година, број 1-2, 2005.
- Хољевац Авелини Иванка, Еуропа знања: организација која учи и сустав управљања квалитетом, *Квалитет*, XV година, број 3-4, 2005.
- Kaplan S. Robert, Norton P. David, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Lawrie Gavin, *Combining EVA with Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignmet*, 2GC Discussion Paper, January 2001
- Maltz C. Alan, Shenhar J. Aaron, Reilly R. Richard, Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning* 36, 2003, pp. 187 – 204
- Stern M. Joel, Stewart G. Bennett III, Chew H. Donald Jr., The EVA[®] Financial Management System, *Journal of Applied Corporate Finance, Bank of America*, volume 8, number 2, summer 1995, pp. 32-46.
- Трајковић Владимир, Практична примена FQCE модела изврсности, *Квалитет*, XV година, број 5-6, 2005.
- www.2gc.co.uk The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is better strategic management tool
- www.baldrige.nist.gov
- www.deming.org
- www.efqc.org.yu
- www.efqm.org
- www.evanomics.com
- www.fqce.org.yu
- www.jpc-sed.or.jp
- www.jqac.com
- www.performance-measurement.net
- www.quality.nist.gov
- www.sternstewart.com
- www.jusk.org.yu
- Young S. David, O'Byrne F. Stephen, *EVA[®] and Value-Based Management, A Practical Guide to Implementation*, McGraw Hill, 2000.

**COMPARATIVE ANALYSIS OF NATIONAL QUALITY
AWARDS AND THEIR ROLE IN ENTERPRISES AND
ECONOMY COMPETITIVENESS IMPROVEMENT**

Summary

There has been intensive development of modern performance measurement systems during last decades. These systems emerged as a result of inability of traditional systems to satisfy the needs of firms and to respond to challenges in a field of management, control and strategy implementation, present in a today's business. The application of modern frameworks for performance measurement, that use several dimensions and a number of measures, is promoted in economies in order to improve firm performances and competitiveness of the economy as a whole. This is achieved through the establishment and development of national and regional quality and business excellence awards. This paper deals with the most famous awards, such as: European Quality Award, Baldrige American National Award, Deming Prize, Japan Quality Award, and also Oscar of Quality– the award for quality and business excellencies.

Key Words: Performance Measurement, National Quality and Excellence Awards, Oscar of Quality