EFQM model - komparativna analiza stare i nove verzije modela

Godina, Sebastian-Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:148753

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište
Sjever

Diplomski rad br. 088/OMIL/2021

EFQM model – komparativna analiza stare i nove verzije modela

Sebastian-Ivan Godina, 1473 / 336D

Koprivnica, rujan 2021. godine

Sveučilište
Sjever

Odjel za Održivu mobilnost I logistiku

Diplomski rad br. 088/OMIL/2021

EFQM model – komparativna analiza stare i nove verzije modela

Student

Sebastian-Ivan Godina, 1473 / 336D

Mentor

prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2021. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ: diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK: Sebastian-Ivan Godina | MATIČNI BROJ: 1473/336D

DATUM: | KOLEGIJ: Upravljanje poslovnim procesima u logistici

NASLOV RADA: EFQM model – komparativna analiza stare i nove verzije modela

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: EFQM model - comparative analysis of old and new versions model

MENTOR: Dr. sc. Krešimir Buntak | ZVANJE: redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. doc.dr.sc. Miroslav Drljača, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. doc.dr.sc. Saša Petar, zamjenski član
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 088/OMIL/2021

OPIS:

Svaka organizacija koja je prisutna na tržištu ima za svoj glavni cilj osigurati svoj opstanak i ostvarenje ekonomske koristi, to ona postiže kontinuiranim zadovoljavanjem potreba i želja korisnika svojih usluga i/ili proizvoda, ali i interesa drugih zainteresiranih strana. U tu svrhu razvijeni su brojni koncepti, od kojih je jedan poslovna izvrsnost. Najrelevantniji za naše podneblje je europski model, EFQM model, koji organizacijama omogućuje unapređenje njihovih performansi odnosno poslovanja, te im pomaže kod upravljanja promjenama. Taj model je tijekom svog postojanja proživio brojne promjene, nadopune i prilagodbe kako bi ostao relevantan u današnjem okruženju i za današnje izazove. S obzirom na to u ovom radu potrebno je:

- Opisati kvalitetu i temeljna načela upravljanja kvalitetom
- Opisati razvojne faze kvalitete
- Opisati EFQM model i njegovu strukturu
- Napraviti usporedbu EFQM modela, njegove stare i nove strukture

ZADATAK URUČEN: 7/9/64 | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

Predgovor

Zahvaljujem se svojim roditeljima, ali i ostaloj obitelji koji su mi omogućili studij, te su mi zajedno s prijateljima bili neprestana pomoć za vrijeme studija. Također se želim zahvaliti svom mentoru, prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku, koji me sa svojim znanjem, savjetima i uputama usmjeravao i prije i za vrijeme pisanja diplomskog rada, kao i asistentu mag. ing. traff. Matiji Kovačiću koji mi je davao brojne korisne savjete prilikom pisanja diplomskog rada.

Zahvaljujem se i svim drugim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever, sa odjela Održive mobilnosti i logistike, na savjetima i znanju koji su mi prenijeli u posljednje dvije godine studija.

Sažetak

Svaka organizacija koja je prisutna na tržištu ima za svoj glavni cilj osigurati svoj opstanak i ostvarenje ekonomske koristi, to ona postiže kontinuiranim zadovoljavanjem potreba i želja korisnika svojih usluga i/ili proizvoda, ali i interesa drugih zainteresiranih strana. U tu svrhu razvijeni su brojni koncepti, od kojih je jedan poslovna izvrsnost. Kako bi pojedina organizacija mogla krenuti putem poslovne izvrsnosti, te je na kraju u potpunosti primijeniti razvijeni su različiti modeli koji organizacijama u tome pomažu. Najrelevantniji za naše podneblje je europski model, EFQM model, koji organizacijama omogućuje unapređenje njihovih performansi odnosno poslovanja, te im pomaže kod upravljanja promjenama. Taj model je tijekom svog postojanja proživio brojne promjene, nadopune i prilagodbe kako bi ostao relevantan u današnjem okruženju i za današnje izazove. Najvažnija promjena dogodila se u posljednjih par godina, gdje dolazi do značajne promjene strukture kod nove verzije modela u usporedbi sa starom. Taj novi model ima brojne prednosti i unapređenja, ali isto tako i još prostora za unapređenjem.

Ključne riječi: konkurentnost, kvaliteta, upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost, EFQM model, unapređenje poslovanja, upravljanje promjenama.

Summary

Every organisation that operates on the market has as its main goal the insurance of its survival and the acquiring of economic benefits, the organisation achieves this goal by continuously satisfying the needs and wishes of its customers that are using their products and / or services, but also the satifying stakeholder interests. In that cause many different concepts have been developed, one of those is business excellence. To make it possible for an organisation to start taking the way of buisiness excellence and to help her to fully apply it many different models have been developed. The most relevant for our european context is, of course, the european model, the EFQM model, which helps organisations to improve their performances, that is their business operations, and which helps them to manage change. During its lifetime, the model, has gone through many changes, additions and adjustments with the purpose of maintaining its relevance in the modern context and in the face of modern challanges. The most important change took place couple years ago when a substantial change to the structure was made, compared to the old version of the model. This new model has many advantages and improvements, but it also has room for more improvement.

Key words: competitiveness, quality, quality management, business

excellence, EFQM model, business improvement, transforamtion management.

Popis korištenih kratica

MIL	American Military Standard – US Military Specification
AQAP	Allied Quality Assurance Publication
ISO	International Organization for Standardization
HRN	Hrvatska norma
EN	Europska norma
ASQ	American Society for Quality
TQM	Total Quality Management
PDCA	Plan – Do – Check – Act
SUK	Sustav upravljanja kvalitetom
JIT	Just in Time
SQC	Statistical Quality Control
BE	Business Excellence
MPI	Modeli poslovne izvrsnosti
JUSE	Japanska udruga znanstvenika i inženjera
EFQM	European Foundation for Quality Management
RADAR	Results – Approcah – Deploy – Assess – Refine
AG	Aktiengeselleschaft (dioničko društvo)
EQA	European Quality Award

Sadržaj

1. Uvod 1

1.1. Sadržaj diplomskog rada 1
1.2. Svrha i ciljevi diplomskog rada 2
1.3. Metodologija 2
1.4. Znanstveni i stručni doprinos 2

2. Općenito o kvaliteti 3

2.1. Pojmovno određenje kvalitete 4
2.2. Povijesni razvoj kvalitete 5
2.3. Gurui kvalitete 7
2.4. Aspekti i načela kvalitete 8
2.4.1. Osnovni aspekti kvalitete 8
2.4.2. Temeljna načela kvalitete 9

3. Razvojne faze kvalitete 14

3.1. Kontrola kvalitete (Quality control) 15
3.2. Osiguranje kvalitete 15
3.3. Sustav upravljanja kvalitetom (Quality system managment) 16
3.4. Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Managment) 22
3.5. Poslovna izvrsnost 27
3.5.1. Japanski model – Demingova nagrada za kvalitetu 29
3.5.2. Američki model – Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu 31

4. EFQM model 36

4.1. Struktura i koncept EFQM modela 39
4.1.1. Smjer 41
4.1.2. Izvedba 43
4.1.3. Rezultati 47

4.2. Dijagnostički alat EFQM-a - RADAR 50
4.2.1. Bodovanje pomoću RADAR tablica 54

4.3. Primjeri i iskustva s EFQM modelom 56
4.4. Razvoj EFQM modela i usporedba stare i nove strukture 62

5. Zaključak 68
6. Literatura 70

Popis slika 72

Popis tablica 73

1. Uvod

Od kada postoje civilizacije ljudima je, svjesno ili nesvjesno, bila bitna kvaliteta. Nije svakome slikaru, kiparu i zidaru bilo povjereno ukrašavanje ili građenje nekog važnog objekta, nije svaki glazbenik bio prikladan za dvor, isto tako nije se svaka roba trgovaca jednako cijenila. Naravno, ti zahtjevi za kvalitetom određene usluge i proizvoda nije bilo na razini kompleksnosti kao što su to danas, do današnje kompleksnosti dolazi zbog postepenog razvoja kojeg je doživljavala tijekom stoljeća, pri čemu je najveći i najznačajniji razvoj doživjela u 20. stoljeću. Taj razvoj je omogućio je sociološko – ekonomski kontekst odnosno društvo kao kolektiv, ali pravog pomaka ne bi bilo bez doprinosa i inovacija različitih pojedinaca, tkz. *gurua kvalitete.*

Zbog tog značajnog razvoja koji se dogodio na području kvalitete u 20. stoljeću se mogu identificirati nekoliko različitih razvojnih faza kvalitete. Svaku od tih faza uzrokovala je potreba koja se pojavila u društvu i natjecateljstvo slobodnog tržišta, kao i kreativnost i inovacije određenih pojedinaca. Kod promatranja tih razvojnih faza kvalitete sa svakom fazom se može primijetiti porast kompleksnosti upravljanja tom kvalitetom, te ona postaje sve širim pojmom. Tako postepeno taj razvoj dovodi kvalitetu do pojma *poslovne izvrsnosti (Business Excellence),* koji podrazumijeva određeni pristup i načela koji organizacija ima odnosno kojih se pridržava, u svrhu dovođenja organizacije u željeno stanje zrelosti tj. postizanja poslovne izvrsnosti razvijeno je nekoliko modela, jedan od njih koji je ujedno i tema ovog rada je EFQM model.

EFQM model ima svoju određenu strukturu i koncept, koji kada se uvedu u neku organizaciju vode tu organizaciju prema postizanju poslovne izvrsnosti, podrazumijevajući pri tome postojanje volje cjelokupne organizacije da predano krene tim putem. EFQM model kakvog danas poznajemo nije nastao preko noći, on je tijekom svojih desetljeća postojanja doživljavao određene promjene, koje su nastajale kao reakcija na promjene u okruženju i dobivene povratne informacije korisnika.

1.1. Sadržaj diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od 5 poglavlja.

U prvom poglavlju se čitatelju približava tema rada, kao i njegova struktura. U ovom poglavlju su također navedeni cilj i svrha rada, te metodologija koja se koristila prilikom izrade rada.

U drugom poglavlju su iznesene osnovne činjenice o kvaliteti potrebne za razumijevanje daljnjeg rada, što se odnosi na odnosno obuhvaća: povijesni razvoj kvalitete, pojmovno određenje kvalitete, značajne ličnosti, temeljna načela i aspekti kvalitete.

U trećem poglavlju je navedena i objašnjena svaka od razvojnih faza kvalitete koje se mogu identificirati u 20. stoljeću, to su slijedeće faze: kontrola i ispitivanje, kontrola kvalitete, osiguranje kvalitete, sustav upravljanja kvalitetom, potpuno upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost i kvaliteta življenja.

U četvrtom poglavlju je detaljno obrađen EFQM model, njegov nastanak i razvoj, struktura i koncept, njegova RADAR logika za bodovanje, primjeri i iskustva, te komparativna analiza nove i stare verzije modela.

U petom poglavlju je navedeno nekoliko ključnih zaključaka koji proizlaze iz obrađene teme, nakon zaključka navedeni su literatura, popis slika i tablica.

1.2. Svrha i ciljevi diplomskog rada

Ciljevi i svrha ovog diplomskog rada su obrada teme EFQM modela, s obrađivanjem osnovnih činjenica vezanih za pojam kvalitete koje su nužne za razumijevanje i stavljanje u kontekst spomenuti model. Obrada EFQM obuhvaća definiranje modela, objašnjenje njegove strukture i koncepta, navođenja primjera iz praske te različitih iskustva korisnika modela, obrada također podrazumijeva komparativnu analizu stare i nove verzije modela (usporedba strukture, pristupa, novina, prednosti i nedostaci novog modela u usporedbi sa starim modelom).

1.3. Metodologija

U obradi teme diplomskog rada korišteno je nekoliko različitih znanstveno – istraživačkih metoda, to su: metoda analize (korištena za cjelokupno strukturiranje rada, posebice kod obrađivanja pojedinih kriterija EFQM modela), metoda apstrakcije (pomoću koje su odabrane relevantne informacije za ovu temu), metoda deskripcije (korištena u procesu iznošenja činjenica), metoda kompilacije (korištena za navođenje informacija preuzetih iz tuđih radova), metoda komparacije (korištena više puta u radu, posebice kod usporedbe nove i stare verzije EFQM modela) i induktivno – deduktivna metoda (korištena je u radu za formiranje novih spoznaja).

1.4. Znanstveni i stručni doprinos

Provedenim istraživanjem identificiran je postupak nastajanja EFQM modela, što obuhvaća različite epohe / faze koje su prethodile njegovu nastajanju. Znanstveni doprinos rada odnosi se na komparativnu analizu stare i nove verzije tog modela, s ciljem uočavanja i isticanja razlika, odnosno promjena koje su prisutne između te dvije verzije modela.

2. Općenito o kvaliteti

Kvaliteta proizvoda i usluga od pamtivijeka zauzimala je važno mjesto u ljudskom životu. Ona je tokom godina poprimala različita značenja ovisno o gledištima proizvođača, potrošača ili treće strane. U svim područjima života i rada, u svim znanstvenim disciplinama i strukama koriste se iskustva i znanja o kvaliteti prethodnih generacija. [1]

Razvoj kvalitete započinje još za vrijeme predindustrijske revolucije. Od kraja 13. st. do ranog 19. st., obrtnici diljem Europe organizirali su se u udruge radnika – cehove, koji su bili zaduženi za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Za vrijeme industrijske revolucije mali obrtnici postaju radnici u tvornicama, a vlasnici radnji postaju kontrolori proizvodnje, čime je kod zaposlenika smanjen osjećaj autonomije na radnom mjestu. Kvaliteta u tvorničkom sustavu bila je osigurana vještinama radnika, te kontrolora i inspekcijom. Istovremeno je u SAD-u prihvaćen Taylorov menadžerski pristup, orijentiran na repetitivne radnje koje su zahtijevale minimum ljudskog razmišljanja i kreativnosti, sve s ciljem porasta produktivnosti, no koja je imala za posljedicu lošu kvalitetu zbog loših radnih uvjeta. Ukoliko je došlo do toga da je neki loš proizvod došao na tržište, glavna okupacija je bila zašto je taj proizvod došao na tržite, umjesto da se zapita zašto je takav proizvod proizveden. Početkom 20. st. značajan je za uključivanje „procesa“ i procesnih pristupa u koncepte vezane za kvalitetu. Kontrola se seli iz područja kontrole proizvoda u područje kontrole proizvodnje. Koriste se sustavi mjerenja varijacija u proizvodnji i statistička kontrola procesa, čiji je začetnik bio Walter Shewhart. [1]

Tako se pristup i shvaćanje kvalitete nastavlja razvijati tijekom čitavog 20. st. doprinosima različitih stručnjaka poput W. E. Deminga, J. Jurana, A. Feigenbauma i drugih. 1987. godine objavljuje se norma ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete – model osiguranja kalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“, iste godine se objavljuju i kriteriji za dodjelu svjetske nagrade za kvalitetu – Malcolm Baldrige National Quality Award.

21. st. je vrijeme hiperkonkurencije, prodiranja novi tehnologija i u tradicionalne djelatnosti. Skraćenje životnog ciklusa proizvoda, to je ujedno i stoljeće kvalitete. Važan čimbenik za opstanak na tržištu je praćenje i razumijevanje globalnog tržišta, to znači borbu s konkurencijom i osvajanje novih tržišta novim proizvodima koji nude klijentu različite nove koristi, vrhunsku kvalitetu te zadovoljavanje njegovih jedinstvenih potreba. [1]

U nastavku poglavlja je objašnjen pristup koji je potrebno imati kada se pokušava definirati kvaliteta, te je izdvojeno nekoliko primjera definicija kvalitete. Isto tako za bolje razumijevanje pojma kvalitete potrebno je razumjeti povijesni razvoj i kontekst nastanka tog pojma, kao i aspekte i načela koji se koriste za suvremeno shvaćanje pojma kvalitete.

2.1. Pojmovno određenje kvalitete

Točna univerzalna definicija kvalitete, koja bi se mogla primjenjivati u svim područjima (strojarstvu, umjetnosti, psihologija i dr.), ne postoji. Ne samo da do različitih definicija kvalitete dolazi zbog raznolikosti područja, već postoje i različite definicije kvalitete unutar istih područja, što nužno dovodi do pluralizma kod određivanja pojma kvalitete.

Ovisno o aspektima kvalitete koji pojedini autori zastupaju, kvalitetu je moguće definirati prema:

a) Subjektivni kriterij - zasniva se na ideji da su superiornost ili izvrsnost sinonimi za kvalitetu, i neki autori upravo iz tog razloga nazivaju i transcedentalnim (onaj koji doseže iznad razine koja se smatra uobičajenom). Na subjektivno shvaćanje kvalitete temeljiti će se i ideja o stvaranju imidža pojedinih proizvoda i organizacija. Manjkavost ovog kriterija je u tome što ne daje jasne smjernice za mjerenje kvalitete.

b) Kriterij koji se temelji na proizvodu/usluzi - na temelju ovog kriterija kvaliteta se definira kao funkcija mjerljivih i karakterističnih značajki, te razlici u kvaliteti koja se pridodaje razlici u kvantiteti neke značajke proizvoda kao primjerice, utrošak pogonskog goriva, broj zavarenih spojeva po jedinici dužine zavarenog spoja i sl. Drugim riječima, proizvod kod kojeg će odabrana značajka imati veću vrijednost od vrijednosti koju je korisnik definirao svojim zahtjevima smatra se višom razinom kvalitete. Često je puta izučavanje i definiranje kvalitete vezano uz različite vrste proizvoda. Ukoliko se želi točnije i preciznije definirati kvaliteta proizvoda, nužno je specificirati proizvode prema određenim pokazateljima kvalitete.

c) Kriterij temeljen na zahtjevima korisnika/kupaca - kriterij polazi od pretpostavke da je kvaliteta ono što kupci zahtijevaju i žele. U tom kontekstu kvaliteta se definira kao svrsihodnost ili stupanj efikasnosti obavljanja osnovne funkcije proizvoda. Kao dobar primjer primjene koncepta prikladnosti može se navesti pokušaj plasiranja Datsuna na američko tržište. Iako je Datsun karakteriziralo lako održavanje i mala potrošnja goriva, manjak komfora i relativno male brzine koje je razvijao bili su razlog lošeg prijema kod američkih vozača. Nakon što su Japanci prihvatili stvarnost, Datsun se ipak uspio plasirati u Americi, ali pod nazivom Nissan.

d) Kriterij temeljen na vrijednosti - veza prikladnosti (podesnosti), razine zadovoljstva kupca proizvoda i cijene predstavlja mjerilo navedenog kriterija. To bi značilo da ukoliko postoje dva proizvoda približno jednake kvalitete prema ovom kriteriju kvalitetniji proizvod biti će onaj koji se uspije prodati po nižoj cijeni.

e) Proizvodni kriterij **-** kriterij je usmjeren na proizvodni proces i njegove karakteristike. Prema njemu kvaliteta se ostvaruje kroz realizaciju definiranih ciljeva procesa proizvodnje, odnosno postizanje specificiranih značajki (npr. tolerancija). Projektirana ili ciljna vrijednost je ona kojoj se teži, dok tolerancija predstavlja odgovor na realnost u tehnološkom i proizvodnom procesu. Ona se definira na osnovu različitih kriterija, jer je nemoguće postići i održati ciljnu vrijednost za sve vrijeme proizvodnje. S aspekta kupca proizvodi moraju zadovoljiti u pogledu kvalitete, cijene i rokova isporuke, dok se s aspekta proizvođača danas kvaliteta najčešće definira i opisuje dva s kriterija: zadovoljenje očekivanog i zadovoljstvo kupaca. [2]

Neki od primjera definicija koje su na tragu navedenih kriterija su:

- Joseph M. Juran – Kvaliteta se može definirati kao zadovoljstvo kupca, prikladnost za uporabu određenog proizvoda. Drugim riječima, kvaliteta proizvoda mora zadovoljavati specifikacije koje su definirali projektanti i konstruktori, ali i zahtjevima kupca.
- W.E. Deming – Kvalitetu definira isključivo kao zadovoljstvo kupaca. Za njega je kvaliteta višedimenzionalna te se kao takva ne može odrediti jednom mjernom karakteristikom. On kaže, kako postoje razni nivoi kvalitete, tako je kvaliteta proizvoda A viša od kvalitete proizvoda B isključivo ako proizvod A zadovoljava kupca u većoj mjeri od proizvoda B.
- Kaoru Ishikawa – Kvalitetu treba shvatiti s razumijevanjem, tj. sagledati kvalitetu svake pojedine karike u lancu zahtjeva. Obzirom da se potrebe i zahtjevi kupca mijenjaju, mijenja se i pojam kvalitete. [2]

Dok sustav normi ISO 9000 definira kvalitetu kao „stupanj do kojeg skupina postojećih svojstava ispunjava zahtjeve“. Kvaliteta je prema tome stupanj na kojem određeni proizvodi i usluge zadovoljavaju ljudske potrebe, odnosno ukupnost osobina i značajka proizvoda ili usluga na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje izričite želje ili očekivanje zahtjeve. [3]

2.2. Povijesni razvoj kvalitete

Kvaliteta i upravljanje kvalitetom razvijano je još od početka ljudske civilizacije. Hamurabi je u svojem Zakoniku definirao niz pravila koja su vezana za kažnjavanje graditelja ako isti isporuči građevinu koja nije kvalitetna. U to vrijeme kvalitetnom građevinom smatrala se građevina koja se neće srušiti i neće ugroziti život ili sigurnost naručitelja, tj. kupca izgrađene

kuće. No, to nije jedini primjer. Prilikom gradnje piramida neophodno je bilo osigurati dosljednost u mjerilima te su se sva mjerila morala usmjeravati u točno definiranom periodu. Svaki graditelj zadužen za provođenje mjerenja bio je kažnjen ako nije proveo umjeravanje. [3]

Jedna od najstarijih jamstva kvalitete u pisanoj formi javlja se u 5. st. pr. Kr., a bilo je napisano na glinenoj tablici, koja je nađena u ruševinama Nippura u starom Babilonu. Jamstvo se odnosilo na zlatni prsten s ukrasima dragulja. Trgovac je davao jamstvo od 20 godina da će dragulji čvrsto stajati na prstenu. U suprotnom, trgovac se obvezuje da će kupcu isplatiti odštetu u određenoj količini srebrnjaka. [2]

U Rusiji, pod vodstvom Petra Velikog loša kvaliteta oružja kažnjavala se batinanjem. Osmansko Carstvo primjenjivalo je javna bičevanja, a lošu kvalitetu proizvoda i usluga Engleska je kažnjavala slanjem na kažnjeničke kolonije na prisilni rad. [2]

Međutim, uspon kvalitete i razvoja filozofije, odnosno koncepta kvalitete javio se nakon Drugog svjetskog rata u Japanu. U to vrijeme, gospodarstvo Japana bilo je iscrpljeno ratnim naporima, a s obzirom na to da je Japan područje oskudno sirovinama bilo je neophodno stvoriti koncept koji će omogućiti maksimalno iskorištavanje dostupnih resursa za zadovoljenje identificiranih zahtjeva. [4]

Temelj za razvoj kvalitete postavio je Walter A. Shewhart 1920. godine. Shewhart je bio inženjer i matematičar koji je postavio niz teorija vezanih za statističko upravljanje kvalitetom, kao što je postavio i temelje za razvoj PDCA metode. Statističko upravljanje kvalitetom postalo je danas temelj za upravljanje poslovnim procesima i upravljanje kvalitetom. Svaki proces podložan je varijacijama koje utječu na stabilnost procesa. Svaki proces koji nije stabilan, nije upravljiv. Ako proces nije upravljiv, u pravilu ima nesukladan proizvod na svojem izlazu. S obzirom na to, Shewhart je kroz analizu procesa nastojao eliminirati sve varijacije iz procesa i osigurati njegovu upravljivost. [4]

Osim toga, u to vrijeme identificirano je kako je do tada općeprihvaćeni tzv. Taylorizam koji naglašava specijalizaciju i podjelu rada koja je često loše utjecala na zaposlenike. Sukladno identificiranim nepovoljnim utjecajima Taylorove teorije, stvara se nova funkcija u organizaciji, upravljanje ljudskim potencijalima. Shewhartovi koncepti testirani su i dokazani za vrijeme Drugog svjetskog rata u kojem se njegova teorija koristila za osiguranje pravovremene dostave svih potrebnih resursa neophodnih za normalno funkcioniranje vojske na bojištu. U to vrijeme stvoren je i prvi standard koji je determinirao zahtjeve koje dobavljači moraju ispuniti, vezane za njihovu sposobnost pravovremene dostave svih potrebnih resursa neophodnih za vođenje rata i proizvodnju potrepština potrebnih trupama na bojištu. Važnost Shewhartovog PDCA kruga proizlazi iz činjenice da je stalno poboljšanje procesa temelj za izradu današnjih ISO normi. PDCA metoda s vremenom je usavršavana i razvijene su različite inačice iste. [4]

Najveći pomaci u razvoju koncepta kvalitete nastali su nakon Drugog svjetskog rata. Uz već spomenute napore Japana usmjerene prema razvoju novih koncepata vezanih za kvalitetu, nakon Drugog svjetskog rata stvara se niz organizacija koje su bile usmjerene prema normizaciji te su svoje napore usmjeravale prema širenju koncepta kvalitete i stvorenih normi. Prve tri organizacije koje su obilježile i stvorile temelje za daljnji razvoj kvalitete bile su Američko društvo kvalitete osnovano 1946. Godine (ASQ – American Society for Quality), ISO organizacija i Japanska zajednica inženjera i znanstvenika. Sukladno tome krenuo je i pravac razvoja koncepata i pristupa kvaliteti, odnosno stvaraju se tkz. Amerikanci i Japanci koji na kvalitetu gledaju s različitih aspekata. [4]

2.3. Gurui kvalitete

Bilo je mnogo pojedinaca koji su svojim idejama i inovacijama doprinijeli razvoju kvalitete, uglavnom su to bili Amerikanci i Japanci. U nastavku su nabrojani pojedinci čiji je doprinos bio najznačajniji, sa njihovim najvažnijim doprinosima u aspektu razvoju kvalitete.

To su:

- Walter A. Shewhart – PDC ciklus, Shewhartove karte, tvrdio i dokazao da na kvalitetu proizvoda utječu svi procesi u poslovnom sustavu, a ne samo proces proizvodnje, napisao je djelo Statističke metode s gledišta kontrole kvalitete;
- William Edwards Deming – teorija „Sustav istinskog znanja“ koja se temelji na ispravnom shvaćanju četiri osnovna elementa koji predstavljaju jedini istinski temelj postizanja kvalitete: sustav, odstupanje – varijacije (statističkih teorija), teorije znanja, psihologija i ponašanje radnika, PDCA ciklus, 14 točaka menadžmenta, sedam smrtnih točaka u organizaciji;
- Joseph Moses Juran – sve počinje sa zahtjevom kupaca, trilogija kvalitete, Juranova petlja kvalitete, Juranova putna karta za postizanje više razine kvalitete, deset Juranovih koraka za unapređenje kvalitete;
- Kauro Ishikawa – direktna primjena osnovnih statističkih metoda, direktna primjena sofisticiranih statističkih metoda, sedam osnovnih alata u praksi kvalitete, prošireni klasični Demingov krug poboljšanja kvalitete, teorija i praksa krugova kvalitete, potpuna kontrola kvalitete, prednosti sustava potpune kvalitete organizacije;
- Genici Taguci – statističko planiranje pokusa, upravljanje procesima praćenjem troškova uz pomoć parabolične funkcije gubitaka, razvoj i realizacija tzv. Robusnog upravljanja procesima, razvoj i realizacija procesa proizvodnje s minimalnim

gubicima i troškovima još u fazama planiranja sustavom kontrole prije njenog puštanja u rad;

- Shiego Singo – proizvodnja bez zaliha ili uz minimalne zalihe, proizvodnja bez pogrešaka (nesukladnosti), upravo na vrijeme (Just In Time), poslovanje bez rasipanja (gubitaka), netroškovni princip;
- Armand Feigenbaum – TQM, zalagao se za uspostavu kontrole kvalitete kao profesionalne discipline unutar poslovnog i inženjerskog svijeta;
- Philiph Crosby – nula pogrešaka kroz program od 14 točaka, koncept „kvaliteta je besplatna“, kategorije mjerenja i zrelost menadžmenta, svaki sudionik i zainteresirana strana ima vlastiti pogled na kvalitetu;
- Tom Peters – smatra se ocem suvremenog menadžmenta i posebno ističe značaj lidera, autor je brojnih poslovnih bestselera, jedan od najboljih prezentatora iz područja menadžmenta, jedan je od prvih ustvrdio da se vrhunska kvaliteta upravljanja sve više poklapa s vrhunskim upravljanjem kvalitetom;
- Claus Moeller – tradicionalnom shvaćanju kvalitete dodaje i vrlo važan segment, tzv. Ljudsku stranu kvalitete, dvanaest pravila koja pomažu kod postizanja aktualne razine kvalitete. [2]

2.4. Aspekti i načela kvalitete

Kako bi se lakše i točnije shvatio pojam kvalitete, osim definicije i konteksta povijesti, potrebno je razumjeti osnovne aspekte kvalitete, kao i ključna načela koja, u istom ili sličnom obliku, predstavljaju osnovu suvremenog upravljanja kvalitetom.

2.4.1. Osnovni aspekti kvalitete

O kvaliteti je moguće raspravljati sa tri različita aspekta, to su marketinški, poslovni i društveni. Svaki od njih je detaljnije objašnjen u nastavku.

Marketinški aspekt kvalitete. Marketinški aspekt kvalitete odnosi se na proizvode koje organizacija plasira na tržište, s namjerom da baš njihov proizvod bude izabran od strane kupca. To podrazumijeva da mora biti brža i bolja od svih svojih konkurenata. Fokus najuspješnijih organizacija je na postizanju zadovoljstva, očekivanja i potreba kupaca, uz istovremeno ispunjavanje vlastitih poslovnih ciljeva. Istraživanje tržišta način je na koji se dolazi do relevantnih podataka o karakteristikama svojih trenutnih ali i budućih kupaca. Nakon što se provede ispitivanje tržišta i prikupe tražene informacije o navikama kupca, slijedeći korak

predstavlja segmentiranje te izbor ciljanog tržišta, odnosno kupaca. Nakon definiranja ciljeva provodi se pozicioniranje u smislu izbora marketing miksa, dizajniranja poruka i izbora tržišnih metoda. Marketinške aktivnosti imaju i svoju cijenu, ta se cijena ili PRICE odnosi na aktivnosti: (P) planiranja, (R) istraživanja, (I) primjenu, (C) kontrolu i (E) ocjenjivanje. [2]

Poslovni aspekt kvalitete. Pod ovim pojmom se podrazumijeva kvaliteta poslovnih procesa u organizaciji. Poboljšanje kvalitete poslovnih procesa treba osigurati njihov skladan i sinkroniziran tijek, čime se realiziraju slijedeći učinci: povećanje proizvodnosti, povećanje ekonomičnosti, povećanje rentabilnosti, povećanje profita i sl. Većina kompetentnih istraživanja tržišnog poslovanja ukazuje na tri čimbenika odlučujuća u izboru konkretnih proizvoda, odnosno proizvođača. To su: cijena, rok isporuke i kvaliteta proizvoda. Od prethodno navedena tri utjecajna čimbenika, kvaliteta je ipak najvažnija u opredjeljenju kupca za određeni proizvod. To nije ni čudno, kada se zna da na slobodnom međunarodnom tržištu kvaliteta postaje osnovno sredstvo za pobjeđivanje konkurencije. Dok su rokovi i cijene predmet dogovaranja između organizacije i kupaca, kvaliteta je čimbenik najmanje elastičan. Prilagodbe u kvaliteti su najteže, budući da je za ispunjenje određenih zahtjeva potreban sustavan rad ili temeljita rekonstrukcija poslovnih procesa. [2]

Društveni aspekt kvalitete. Za razliku od dva prethodno opisana aspekta, ovaj aspekt kvalitete je usmjeren na kvalitetu življenja svih građana. Aspekt u potpunosti treba osigurati: zaštitu zdravlja ljudi, sigurnost, zaštitu okoliša, racionalan utrošak resursa i zadovoljstvo kupaca u cjelini uz poštivanje društvenih, etičkih i profesionalnih normi. Društveni aspekt kvalitete moguće je povezati i s održivim razvojem, jer time organizacije znatno povećavaju ugled i konkurentnost. Često puta se u organizacijama pozivaju na Kodeks poslovne etike i ponašanja, gdje poslodavci od svojih zaposlenika traže odgovorno i etično ponašanje u svim poslovnih aktivnostima. To konačno mora rezultirati novom, većom kvalitetom proizvoda i usluga. Sa sigurnošću se može utvrditi da je period eko kvalitete nastupio. Zahtjevi suvremenog tržišta neprestano se povećavaju. Tržište razvijenih zemalja, uz nezaobilaznu kvalitetu proizvoda (u fizičkom smislu) zahtjeva da se u obzir uzimaju i ekološki parametri. [2]

2.4.2. Temeljna načela kvalitete

Principi ili načela kvalitete su opće prihvaćena pravila i uvjerenja za upravljanje kvalitetom proizvoda dugoročno usmjerena na poboljšanje njegovih karakteristika vodeći računa o zadovoljstvu kupaca i snižavanju troškova. [2]

Načela su utvrđena u Tehničkom odboru ISO/TC 176 prilikom istraživanja i postavljanja temelja za pisanje niza normi ISO 9000. Nakon pet godina rada postignut je konsenzus, tako je ukupno identificirano osam temeljnih načela upravljanja kvalitetom. [2]

Kod suvremenog upravljanja kvalitetom razlikuje se osam temeljnih načela ili principa kvalitete, a to su:

I. Usmjerenost na kupce – Jedan od osnovnih elemenata pri dostizanju konkurentske snage je visoki standard brige za kupce. Briga za kupce obuhvaća sve ono što jedna organizacija radi pružajući uslugu ili proizvod svojim kupcima. Mora ih se oduševiti i razveseliti. Danas nije cilj zadovoljiti samo njihove potrebe nego ići i dalje od toga, pružiti im nešto vrijedno što nisu očekivali. Na ovim osnovama temelji se i načelo usmjerenosti na kupce koje kaže da sve organizacije ovise o svojim kupcima i korisnicima te iz tih razloga moraju razumjeti njihove potrebe (sadašnje i buduće), ispuniti zahtjeve i nastojati nadmašiti očekivanja. Drugim riječima, organizacija mora zadovoljiti kupca. Zadovoljstvo se kupca definira kao „kupčeva percepcija o stupnju u kome su zadovoljeni njegovi zahtjevi“. Orijentiranost prema kupcu može se promatrati preko: djelovanja prije prodaje proizvoda/usluge i djelovanje poslije prodaje proizvoda / pružanja usluge.

II. Procesni pristup – Procesni pristup predstavlja suvremeni pristup svim aktivnostima koje se obavljaju u organizaciji. Klasični pristup kroz funkcionalnu i matričnu organizaciju poslova nije u stanju pratiti sve zahtjeve, potrebe i očekivanja suvremenog tržišta, orijentiranog sve većoj efikasnosti i učinkovitosti. Ovo zahtjeva da se u cijeloj organizaciji brzo reagira na zahtjeve kupca, da se uspostave interne relacije kupac – organizacija i da se proces u cjelini drži pod kontrolom. To se može ostvariti primjenom procesne organizacije. Da bi sustav kvalitete bio efikasan pri njegovom kreiranju, primjeni i održavanju mora se primijeniti procesni pristup. To znači da se sustav kvalitete ne projektira na funkcionalne službe i organizacijske jedinice već je potrebno: identificirati procese potrebne za sustav upravljanja kvalitetom i njihovu primjenu kroz organizaciju, odrediti slijed i interakcije ovih procesa, odrediti kriterije i metode potrebne za osiguranje učinkovitog djelovanja i upravljanja tih procesa, osigurati raspoloživost resursa i informacija za potporu i nadzor tih procesa, pratiti, mjeriti i analizirati te procese, provoditi akcije za postizanje planiranih rezultata i stalno poboljšanje tih procesa. Neki od primjera prednosti procesnog pristupa su: postavljanje kupaca u centar svih zbivanja organizacije, primjena višefunkcionalnog upravljanja, brže pronalaženje poremećaja u realizaciji bilo kojih poslova, postojanje odgovorne osobe za sve aktivnosti,

uspostavljanje logičnog redoslijeda svih aktivnosti, rasterećenje zaposlenika od svih aktivnosti koje nisu nužne, lakši nadzor nad svim poslovima i proizvodima, brže rješavanje problema koji se javljaju tijekom funkcioniranja.

III. Uključivanje ljudi – Suradnja i uključivanje ljudi na svim poslovima i razinama unutar jedne organizacije suština je ovog principa. Uključivanje što većeg broja ljudi predstavlja procesu kojem se oni ovlašćuju i potiču od strane rukovoditelja da rješavaju probleme i donose odluke, koje odgovaraju njihovom nivou u organizaciji. Uključivanje ljudi odnosi se na: rješavanje problema i donošenje odluka u realizaciji operativnih aktivnosti iz djelokruga rada, u skladu s utvrđenim pravilima i procedurama u organizaciji, donošenje odluka ili predlaganje poboljšanja, inovacija i tehničkih unapređenja u procesima gdje aktivno sudjeluju, angažiranost prilikom definiranja programa, planova, strategije, politike, ciljeva i drugih dokumenata, te u njihovoj realizaciji. Zadatak je uprave i svih rukovoditelja u organizaciji stvoriti povoljnu klimu za što veće uključivanje zaposlenih u navedene aktivnosti i motivirati ih na razmišljanje o unapređenju proizvoda i procesa. Proces uključivanja zaposlenika mora biti upotpunjen priznanjima i adekvatnim nagradama, te uspostavom interne komunikacije.

IV. Sustavni pristup – Sustavni pristup kao princip podrazumijeva upravljanje poslovnih procesima u organizaciji, vodeći računa o pravilnom ustroju, međudjelovanju procesa i obavljanju pojedinačnih i zajedničkih poslova s ciljem povećanja efikasnosti i učinkovitosti. To podrazumijeva točnu identifikaciju, definiranje, primjenu i upravljanje međusobno povezanim procesima. Upravljanje tom sinergijom između procesa u biti se upravlja sustavom i na taj način postižu očekivani rezultati i ciljevi organizacije. Ukoliko se ne koristi procesni pristup u organizacijama, onda je moguće očekivati više problema tijekom funkcioniranja te slabiju efikasnost i uspješnost. Iste probleme treba očekivati i kod organizacija koje nisu uspostavile pravilnu vezu i komunikaciju između procesa i gdje nisu točno delegirane odgovornosti i ovlasti. Sustavni pristup od organizacija zahtijeva napuštanje starog tradicionalnog pristupa upravljanju, kod kojeg se organizacijskim jedinicama, grupama ili pojedincima upravlja kao neovisnim cjelinama. Organizacija treba biti sastavljena od međusobno povezanih procesa, procesi trebaju biti ustrojeni prema načelu procesnog pristupa, a proces stalnog poboljšanja u funkciji. U ovako organiziranim sredinama olakšano je rukovođenje, odlučivanje, planiranje itd.

V. Partnerski odnos s dobavljačima – Ovo načelo upravljanja kvalitetom osigurava obostrano koristan odnos proizvođača i dobavljača te povećava mogućnost jednoj i

drugoj strani da stvaraju vrijednosti. Jednostavnije rečeno, načelo preferira dobre odnose s dobavljačima, jer je u obostranom interesu. Stvaranjem povjerenja i partnerskih odnosa s dobavljačima osiguravaju se postupci planiranja, realizacije dopreme, povoljnije cijene i uvjeti plaćanja, zajednički nastupi i općenito opstanak na tržištu. Partnerski rad između dobavljača i organizacije pretpostavlja prisnije odnose s manjim brojem dobavljača. S njima organizacija blisko surađuje, razmjenjuje informacije u vezi razvoja proizvoda, proizvodnje, prodaje, rokova, zahtjev kupaca i njihovih potreba i očekivanja. Cilj je imati dobavljača – partnera koji će brzo reagirati na zahtjeve organizacije, te održavati zahtijevanu razinu kvalitete svojih proizvoda, te zajednički raditi na stalnom poboljšanju vlastitog učinka. S druge strane, dobavljač mora imati interesa i sigurnost za sve aktivnosti koje poduzima. Kad su zajednički interesi i ciljevi usklađeni, stvoreni su svi preduvjeti za dobar partnerski odnos između dobavljača i organizacije.

VI. Vodstvo ili Leadership – Leadership je riječ za koju unutar hrvatskog jezika nije točno određen prijevod, a najtočnije i približno značenje ovog koncepta je „vođenje“ ili „vodstvo“. Leadeship ne označava samo vodstvo, nego i inovativnost unutar samog procesa vođenja kao dodatnu vrijednost koja se ostvaruje takvim načinom vođenja. To je vještina pokretanja drugih da rade na realizaciji zajedničkih ciljeva. Istinskog lidera odlikuje karakteristika uspješnog motivatora i onoga koji potiče druge da idu „naprijed“. U literaturi se lideri uglavnom dijele na: lidere koji koriste ljude za odrađivanje posla, lidere koji rade za zaposlenike i uglavnom imaju naviku sve sami riješiti i lidere koji koriste tuđu pomoć i veoma su skloni zajedničkoj suradnji. Uz znanja potrebno je imati stvarni autoritet kod podređenih te biti siguran, informiran, optimističan, pošten, pravedan, hrabar i odlučan. Liderstvo se pored rečenog bazira na razumijevanju , predviđanju i kontroliranju ponašanja suradnika. Vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i usmjerenja organizacije. Njihove glavne osobine su moralnost, sposobnost, pronicljivost, poticajnost, prilagodljivost i odgovornost.

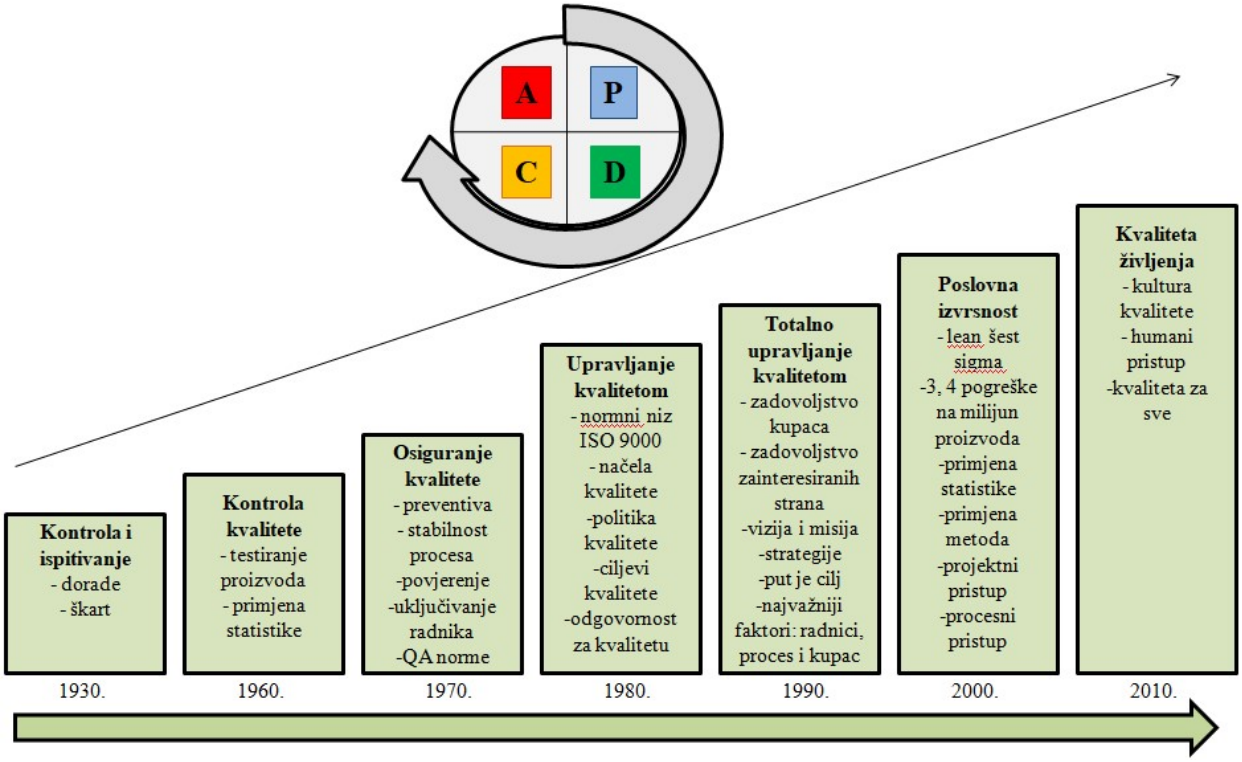
VII. Donošenje odluka na temelju činjenica – Odluke vodstva u organizacijama trebaju se temeljiti na dokumentiranim i pouzdanim činjenicama. Subjektivni stavovi i uvjerenja su nepoželjni, jer mogu usmjeriti odgovore u negativan smjer te izazvati neželjene posljedice. Odluke i djelovanja temelje se na analizama širokog spektra podataka. Metode kao što su fokusne skupine, tržišne ankete i studije praćenja primjenjuju se rutinski u prikupljanju činjenica, što će osigurati razumijevanje kupčevih potreba i zahtjeva. Pouzdane informacije se dobivaju iz analiza podataka i inovativnih ideja svih članova organizacije. Naglasak je na unapređenju proizvodnosti, uklanjanju

škarta i dorade, te povećanje tržišne vrijednosti. Osim toga, podaci iz analiza se koriste za poboljšanje zadovoljstva kupaca, te učinkovitosti cijelog sustava upravljanja kvalitetom. Odlučivanjem se, promatrano na duže, određuje sudbina organizacije. Drugim riječima, odlučivanjem se biraju elementi razvoja, određuje njegova dinamika, biraju dobavljači, nalaze kupci, odabiru tehnologije rada itd. Odlučivanje na temelju činjenica je racionalno odlučivanje i to je karakteristika „pravih“ odluka, koje se donose radi otklanjanja poremećaja u procesu rada ili poduzimanja nekih akcija s ciljem poboljšanja procesa. Ovakve odluke su u suprotnosti s rutinskim odlukama, kod kojih se ne pretpostavlja posebno plansko razmišljanje, odnosno, analiza činjenica (suprotno od intuitivnih/emocionalnih odluka).

VIII. Kontinuirano poboljšanje – Ovo načelo upravljanja kvalitetom inzistira na uspostavljanju kontinuiranog poboljšavanja svih aktivnosti. Načelo usmjerava na to da se sve u organizaciji može poboljšati, samo je pitanje prioriteta i mjere. Nije dobro stati na trenutnim pozicijama bez obzira na njihove rezultate. Treba težiti kvalitetnijem proizvodu, većoj produktivnosti, boljim odnosima s kupcima, fleksibilnim procesima itd. Kontinuirano poboljšanje zahtijeva od organizacije stalan rad na unapređenju učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom primjenom ciljeva i politike kvalitete, analizom podataka i rezultata dobivenih auditom, primjenom preventivnih i korektivnih akcija, te na samom kraju, kontrolom sustava koje provodi najviša uprava. U odnosu na klasični pristup, po kojem su inovacije i tehnička unapređenja rezervirana samo za posebno talentirane i za profesionalce, koji se bave istraživanjem i razvojem, novi pristup zahtijeva organizirane aktivnosti, u kojima se stvaraju klima i uvjeti da se inovacijama i tehničkim unapređenjem bave svi zaposleni, kupci, dobavljači i druge zainteresirane strane. Niti jedan proces proizvodnje nije tako savršen da se ne bi mogao usavršiti. Znači, uvijek postoji bolji način, ali ga treba pronaći. [2]

3. Razvojne faze kvalitete

Iako se i prijašnjih stoljeća pažnja davala kvaliteti najznačajniji razvoj ona doživljava tek u 20. stoljeću. Uglavnom se razvoj kvalitete u 20. stoljeću dijeli na sedam različitih razvojnih faza, od koji svaka ima svoje značajke i inovacije, a to su: kontrola i ispitivanje, kontrola kvalitete, osiguranje kvalitete, upravljanje kvalitetom, totalno upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost te kvaliteta življenja. Navedene razvojne faze kvalitete zajedno sa svojim glavnim značajkama prikazane su na slici 1. u nastavku.



Slika 1.: Razvoj kvalitete od početka industrijske proizvodnje.

Izvor: obrada autora prema Kondić Ž., Maglić L., Pavletić D., Samardžić I., Kvaliteta 1: fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018

Kao što je prikazano na slici 1. u pravilu postoji sedam razvojnih faza kvalitete, od kojih su sve u nastavku ovog poglavlja detaljnije obrađene, s izuzećem „kvalitete življenja“ – koja je itekako važna faza koja nam govori o tome kojim smjerom će ići razvoj kvalitete u budućnosti, s toga ju je potrebno spomenuti, no ona nije relevantna u ovome radu, budući da je naglasak na razvojnoj fazi „poslovna izvrsnost“.

3.1. Kontrola kvalitete (Quality control)

Za početak razvoja kontrole kvalitete bilo je potrebno osigurati određene pretpostavke. Prije svega trebalo je proizvodnju značajno pojednostaviti kako bi bilo moguće koristiti nekvalificirane radnike. To je bilo važno zbog cijene rada kao strukturnog elementa kalkulacije cijene proizvodnje. Pojednostavljenje proizvodnje i angažiranje nekvalificirane radne snage omogućilo je serijsku proizvodnju. Konkurentsko okruženje zahtijevalo je od proizvođača odvajanje loših od dobrih proizvoda. To je uvjetovalo osmišljavanje funkcije kontrole kvalitete i njezino osamostaljenje od ostalih poslovnih funkcija. To je omogućila i organizacija koja je hijerarhijski ustrojena. Vlasnik sredstava rada nije više u mogućnosti biti stalno u neposrednom kontaktu s proizvodnjom i njegova izravna kontrola kvalitete prestaje. Između njega i proizvodnih radnika javljaju se radna mjesta s ovlastima, među kojima je i radno mjesto kontrolora kvalitete proizvoda. To je obično specijalizirani predradnik čija je temeljna funckija kontrola. Početak ove razvojne unutarnje kontrole kvalitete povezuje se s kompanijom Ford koja je osnovana 1907. godine. U ovoj razvojnoj fazi težište unutarnje kontrole kvalitete je na odvajanju loših od dobrih proizvoda. [5]

Drugim riječima, vodi se računa o tome da loš, neispravan proizvod ne postane predmetom razmjene na tržištu kako ne bi producirao nezadovoljnog kupca i narušio imidž proizvođača, što bi u ekstremnom slučaju moglo ugroziti njegovu poziciju na tržištu. [5]

Međutim, neispravan proizvod je ipak izrađen. Uslijed unutarnje kontrole kvalitete on je u većini slučajeva otkriven prije trenutka razmjene, odnosno promjene vlasnika. Na taj način nije proizveo eksterne troškove zbog (ne)kvalitete, ali interni troškovi zbog (ne)kvalitete su nastali i manifestirali svoj negativni učinak na polovnu uspješnost proizvođača. U ovoj se fazi osjeća nedostatak učinka na poslovnu uspješnost proizvođača. U ovoj se fazi također osjeća nedostatak stvarnog preventivnog djelovanja, ne u smislu razmjene lošeg proizvoda na tržištu, već sprječavanja uzroka pogreške. U ovoj se fazi unutarnje kontrole kvalitete specijalizirani kontrolori kvalitete proizvoda bave prvenstveno posljedicama, a ne uzrocima. To je razlog što se pogreške u proizvodnji ponavljaju. [5]

3.2. Osiguranje kvalitete

Veliki troškovi vezani za kontrolu kvalitete, odnosno za izdvajanje proizvoda koji nisu u sukladnosti sa zahtjevima kupca, kao posljedicu ima potrebu za razvoj novog koncepta kvalitete, osiguranja kvalitete. Osiguranje kvalitete usmjereno je na sve aktivnosti provođenjem kojih se nastoji smanjiti mogućnost proizvodnje nesukladnog proizvoda. Dakle, riječ je o preventivnim

radnjama i znatno detaljnijem procesu planiranja na temelju kojeg se nastoje predvidjeti sve aktivnosti pojavom kojih bi moglo doći do pojave nesukladnog proizvoda. [4]

Osiguranje kvalitete zahtjeva da se prije početka proizvodnje provede verifikacija proizvoda, što znači da će definirani nacrt, materijal i sam postupak proizvodnje ili pružanja usluge rezultirati stvaranjem proizvoda koji će biti u sukladnosti sa zahtjevima kupaca, odnosno zainteresiranih strana. Stoga, verifikacija je aktivnost potvrđivanja i sastavnica je PDCA ciklusa. [4]

Osiguranje kvalitete značajan je napredak u odnosu na kontrolu kvalitete, a ovaj koncept posebno je važan prilikom proizvodnje proizvoda koji se koriste u području zdravstva, avioindustrije, autoindustrije itd. Greške u proizvodima koji se koriste u spomenutim industrijama kao posljedicu mogu imati značajne troškove, odnosno fatalne posljedice za korisnika. [4]

Osiguranje kvalitete organizaciji omogućuje:

- svi odjeli, odnosno funkcije u organizaciji uključeni su u osiguranje kvalitete,
- menadžment organizacije koordinira aktivnosti usmjerene na osiguranje kvalitete na učinkovit i djelotvoran način,
- stvaranje sustava komunikacije i mogućnost informiranja kupaca i zainteresiranih strana,
- stvaranje organizacijske kulture koja naglašava edukaciju, odnosno učenje i uključivanje zaposlenika u aktivnosti osiguranja kvalitete,
- sustavni nadzor procesa i njegova kontrola. [4]

3.3. Sustav upravljanja kvalitetom (Quality system managment)

Sustav upravljanja kvalitetom generički je sustav upravljanja kojeg mogu implementirati sve organizacije bez obzira na djelatnost kojom se bave. Usmjeren je prema identifikaciji zahtjeva zainteresiranih strana, ali i definiranju načina pomoću kojih će se identificirani zahtjevi ispuniti. Važno je napomenuti da se sustav upravljanja kvalitetom ne smije poistovjetiti s kvalitetom proizvoda ili usluge, već ga se mora sagledavati kroz pristup za kvalitetom upravljanja organizacijom čime se kvalitetno upravljanje organizacijom rezultirati kvalitetnim proizvodom ili uslugom. [4]

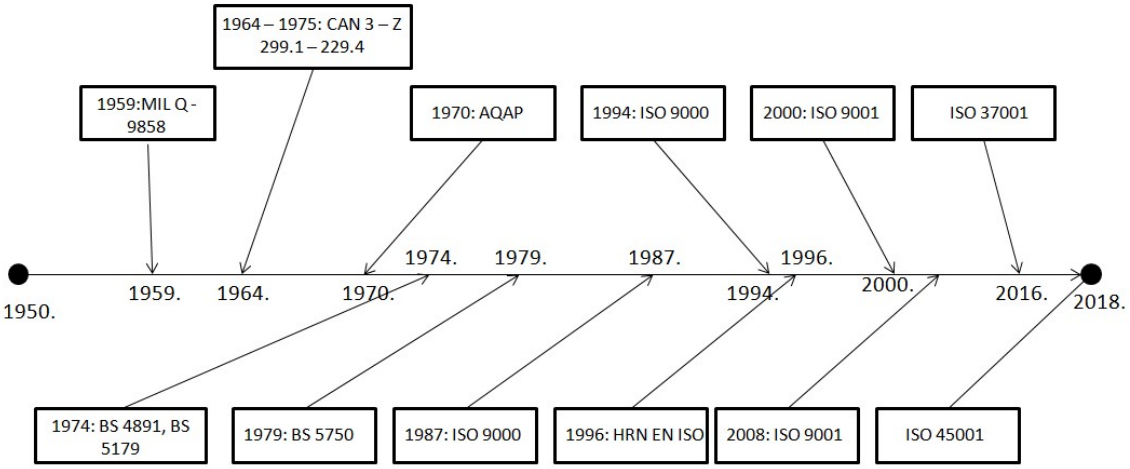
Sustavi upravljanja važan su alat za uspostavu efikasne i konkurentski sposobne tvrtke. Prema međunarodnim normama općeprihvaćen su način osiguranja poželjnih svojstava proizvoda, usluga i djelatnosti (kvaliteta, neškodljivost za okoliš, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost i dr.) na troškovno isplativ način. Sustav upravljanja je okvir za procese i postupke

koji se koriste kako bi se osiguralo da tvrtka može ispuniti sve zahtjeve potrebne za postizanje svojih poslovnih ciljeva. [6]

Sustav upravljanja kvalitetom usmjeren je prema:

- zadovoljstvu kupaca i ostalih zainteresiranih strana iz organizacijskih okolina,
- stvaranju organizacijskog konteksta te identifikaciji zahtjeva zainteresiranih strana i njihovog utjecaja na organizaciju kao sustav,
- uspostavi procesnog pristupa i kontroli performansi procesa te poboljšanju procesa na temelju identificiranih prilika za poboljšanje,
- identifikaciji rizika i definiranju mjera pomoću kojih će se identificirati rizici anulirati, jednako kao i mjera pomoću kojih će se anulirati posljedice rizika,
- upravljanju nesukladnostima i identifikaciji uzroka nastanka nesukladnosti u procesu, kao i definiranju mjera pomoću kojih će se uzrok nastanka nesukladnosti otkloniti. [4]

Sustav upravljanja kvalitetom oblikovan je razredom 9 i 10 normi koji unutar sebe sadrži cijeli niz drugih normi koje, osim što na organizaciju postavljaju zahtjeve vezane za sustav upravljanja kvalitetom, daju smjernice kako implementirati sustav upravljanja kvalitetom i oblikovati njegovu održivost. [4] Norme za sustave upravljanja kvalitetom javile su se, ponajprije, kao potreba jedinstvenog upravljanja velikim i potencijalno osjetljivim sustavima. Stoga su se sustavi, poput vojnih, prvi upustili u razvijanje norme. Na slici 2. prikazane su kronološki značajne etape u razvoju norma, koje nisu bile specifične za proizvod, već za sustave upravljanja, kao i nekoliko nedavnih normi. [7]



Slika 2.: Kronološki prikaz ključnih etapa u razvoju normi

Izvor: izradio autor prema Funda D., Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012. i Krešimir Buntak, Matija Kovačić, Upravljanje kvalitetom 1: praktikum, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.

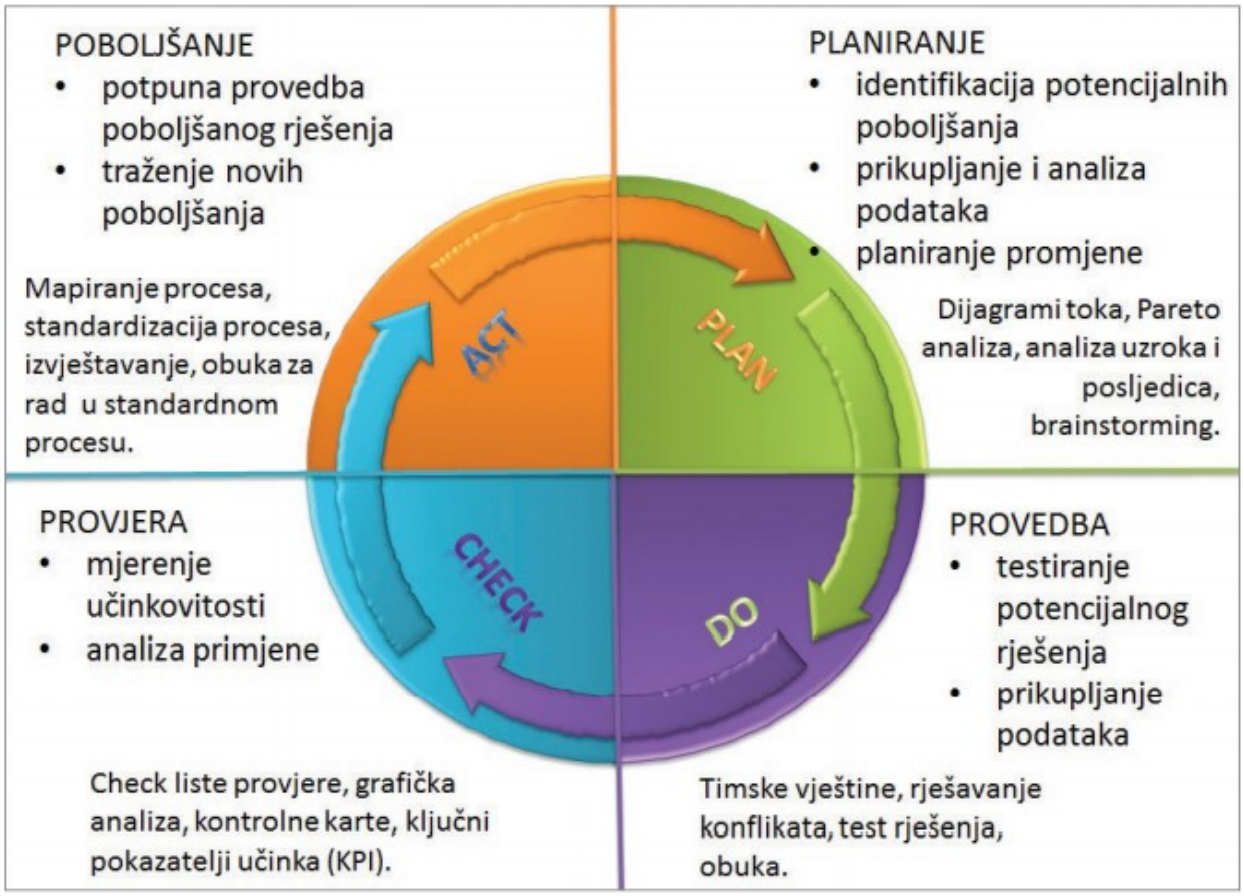
U nastavku se nalaze detaljniji opisi normi prikazanih na slici 2.: 1959: MIL Q-9858 (American Military Standard- US Military Specification), 1964 – 1975: CAN 3 – Z 299.1 – 299.4, 1970: AQAP (Allied Quality Assurance Publications), 1974: BS 4891, BS 5179 (UK Ministry of Defence Standards), 1979: BS 5750 (Parts 1,2 & 3 Published), 1987: ISO 9000 (Series Published), 1994: ISO 9000 (First Revision of ISO 9000 Undertaken), 1996: HRN EN ISO, 2000: ISO 9001 (Issue of Second Revision ISO 9000), 2008: ISO 9001 (Issue of Third Revision ISO 9000) [7], 2016. g. ISO 37001 norma za suzbijanje mita i korupcije, te 2018. g. ISO 45001 sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu. [4]

Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na PDCA ciklusu koji podrazumijeva ciklus planiranja u kojem se definiraju ciljane vrijednosti koje organizacija nastoji ispuniti. Jednako tako definira i potrebu evaluacije performansi, definiranje mjesta u procesima za poboljšanje itd. [4]

Plan – Do – Check – Act (PDCA) je načelo na kojem počivaju svu sustavi upravljanja, uključujući ISO 9001 i ISO 31000. Praćenjem PDCA ciklusa omogućuje se učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti tvrtke. [6]

PDCA je neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Često se naziva Demingovim krugom, prema pioniru kvalitete koji ga je potpuno afirmirao u praksi. Drugi naziv je Shewhartov ciklus, prema čovjeku koji je prvi predstavio model stalnog poboljšanja. [6]

PDCA ciklus potiče na metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Slijeđenjem koraka, tvrtka svaki put iznalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa kako realizacije, tako i poslovanja u cjelini. [5] PDCA krug je prikazan na slici 3.



Slika 3.: PDCA / Demingov krug

Izvor: Gaži-Pavelić K., Minivodič za poslovnu zajednicu - Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Hrvatski zavod za norme

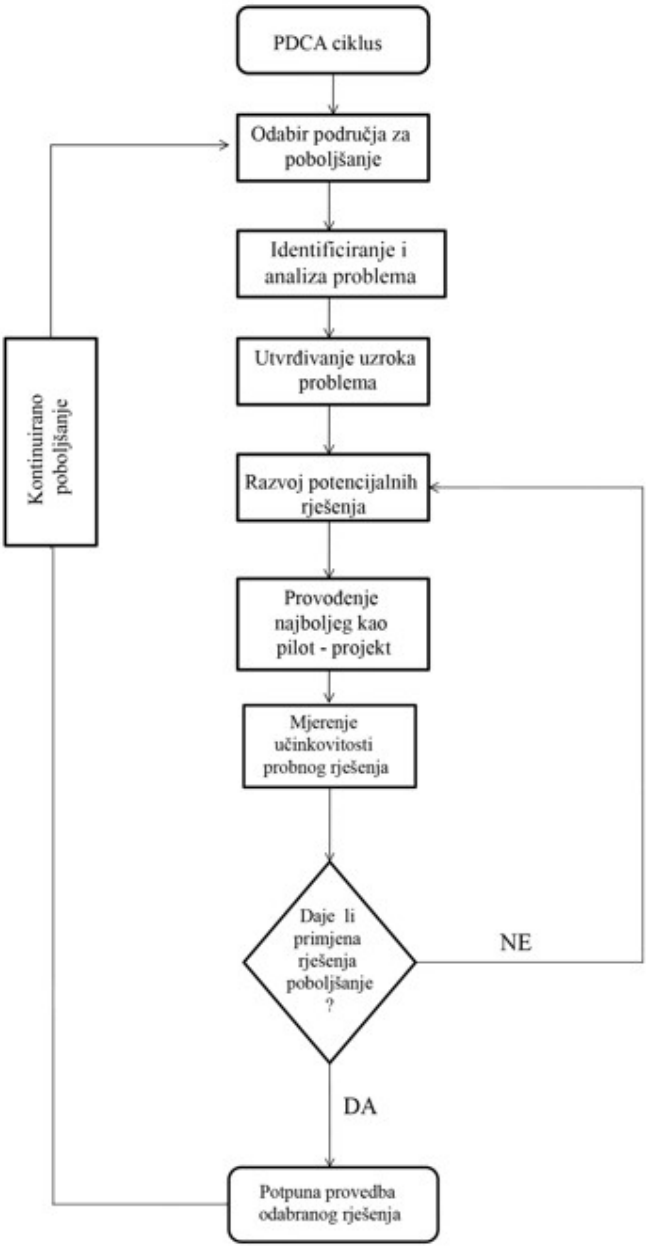
Četiri su faze ili koraka u ciklusu PDCA:

I. Planiranje (Plan): Identificiranje i analiza problema. Problem i njegove uzroke potrebno je precizno utvrditi.

II. Djelovanje / Provedba (Do): Razvoj i testiranje potencijalnog rješenja. U ovom koraku generiraju se moguća rješenja problema, odabire se najbolje i provodi ga se kao pilot – projekt ograničenog obuhvata. Djelovanje (Do) znači „pokušaj“ ili „test“, ne znači „potpunu provedbu“. Potpuna provedba rješenja događa se u koraku Provjera (Check).

III. Provjera (Check): Mjerenje učinkovitosti probnog rješenja i analiza (daje li primjena rješenja poboljšanje). Ovisno o uspjehu pilot – projekta i broju poboljšanja, tvrtka se može odlučiti za ponavljanje koraka Djelovanje (Do) i Provjere (Check) sve dok ne dobije zadovoljavajuće rezultate.

IV. Poboljšanje (Act): Potpuna provedba poboljšanog rješenja. Ovim korakom primjena PDCA ciklusa ne mora prestati i obično ne prestaje. PDCA treba koristiti dao dio kontinuiranog poboljšanja, a to znači da se nakon svakog Poboljšanja (Act) petlja kruga vraća u prvi korak gdje se traži novo područje za poboljšanje. [6] Slika 4. grafički prikazuje, pomoću dijagrama tijeka, PDCA ciklus / krug.

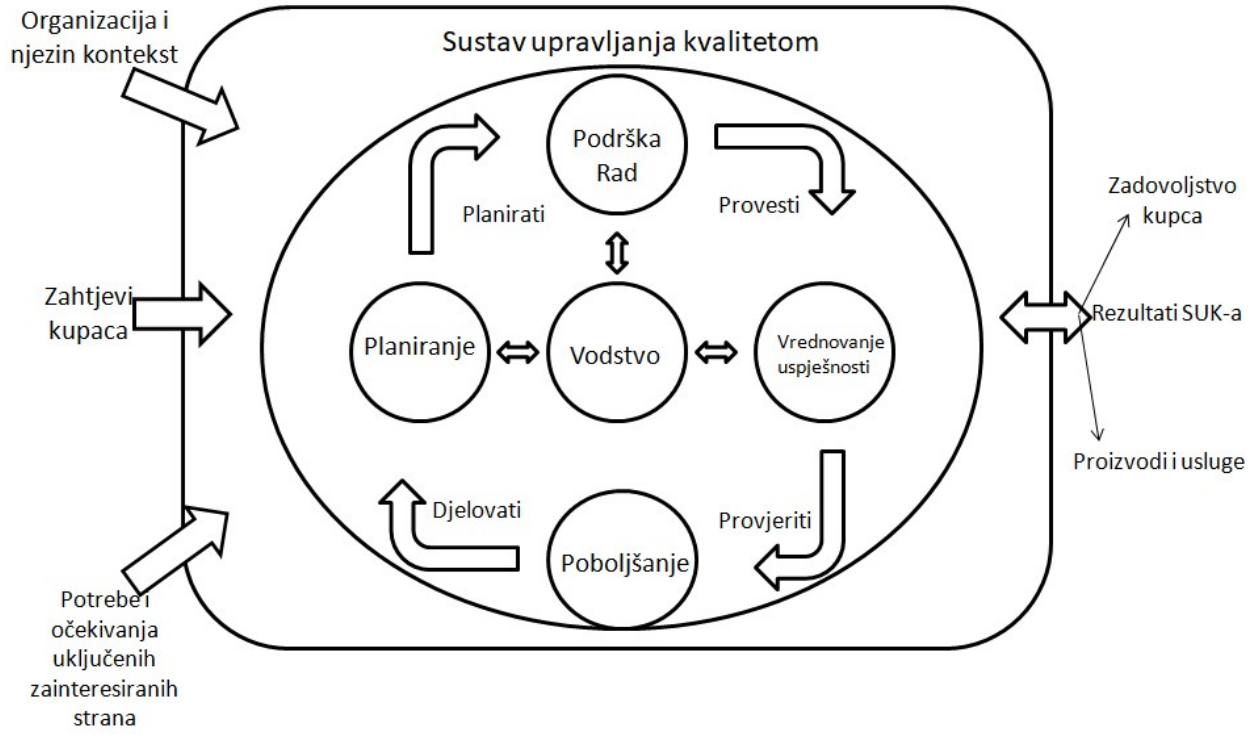


Slika 4.: Dijagram tijeka PDCA ciklusa

Izvor: Izradio autor

PDCA se najčešće koristi za slijedeće: provedbu stalnog poboljšanja na svim razinama tvrtke, identifikaciju novih rješenja i poboljšanja za procese, istraživanje mogućih novih rješenja problema, izbjegavanje rasipanja resursa do kojeg bi došlo uslijed ugradnje polovičnih ili loših rješenja nekog problema. [6]

Sustav upravljanja kvalitetom (vidi sliku 5.) zahtjeva identificiranje konteksta organizacije iz kojeg se definiraju zahtjevi zainteresiranih strana, kao što se definiraju svi potrebni resursi kroz ciklus planiranja. Za ostvarenje ciljeva definiranih planom neophodno je osigurati kompetentnost organizacije, što podrazumijeva strukturnu kompetentnost, tehničku kompetentnost, tehnološku kompetentnost i kompetentnost ljudskih potencijala. Da bi organizacija ispunila zahtjeve zainteresiranih strana, neophodno je osigurati da vodstvo organizacije usmjerava organizaciju prema ispunjenju spomenutih zahtjeva. Izlaz iz sustava upravljanja kvalitetom je zadovoljan kupac, odnosno proizvodi ili usluge koje su u sukladnosti sa zahtjevima zainteresiranih strana. [4]



Slika 5.: Grafički prikaz sustava upravljanja kvalitetom

Izvor: Krešimir Buntak, Matija Kovačić, Upravljanje kvalitetom 1: praktikum, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.

Uvođenje SUK-a treba biti strateška odluka organizacije. SUK sukladno zahtjevima norme ISO 9001 u funkciji je poboljšanja karakteristika sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta

sustava upravljanja važna je za povećanje konkurentske sposobnosti organizacije i gospodarstva u cjelini. Prihvati li se certifikat ISO 9001 kao međunarodna potvrda usklađenosti sustava upravljanja sa zahtjevima norme ISO 9001, moglo bi se zaključiti da se s povećanjem broja certificiranih organizacija u nekoj zemlji povećava i njezina konkurentska sposobnost. Praksa u Republici Hrvatskoj pokazuje da ovakav zaključak nije znanstveno utemeljen. Unatoč povećanju broja certificiranih organizacija iz godine u godinu, konkurentska sposobnost gospodarstva RH na globalnoj ljestvici konkurentnosti kontinuirano drastično opada. SUK nije jedini i isključivi faktor povećanju konkurentnosti, ali s obzirom na prirodu svojih zahtjeva i činjenice da obuhvaća sve strukturne elemente sustava upravljanja organizacije, može bitno doprinjeti njezinu poboljšanju. [8]

Potrebno je napomenuti da sustav upravljanja kvalitetom nije jedini sustav koji organizacija može implementirati u svoje poslovanje s ciljem povećanja konkurentnosti. Postoji cijeli niz drugih sustava kao što su sustav upravljanja okolišem, sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja, sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti zaposlenika itd. Stvaranjem integriranog sustava upravljanja organizacija dokazuje svoju opredijeljenost za poslovnu izvrsnost, ali i za razvoj konkurentske prednosti na tržištu. [4]

3.4. Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Managment)

Povijest TQM-a počinje čuvenim Hawthorne eksperimentima, koje je provodio Elton Mayo od 1927. do 1932. godine. Ovi eksperimenti su istraživali na koji način razina osvjetljenja radnog prostora, duljina radnog vremena i duljina dnevnog odmora utječu na maksimalizaciju proizvodnosti. Rezultati istraživanja promjene razine osvjetljenja radnog prostora pokazali su da se proizvodnost povećala kod veće razine osvjetljenja, ali i kod snižavanja razine osvjetljenja. Zaključak eksperimenta bio je da povećanje proizvodnosti ovisi o humanijem odnosu prema radnicima, povećanju zadovoljstva na radu te nizu psiholoških i društvenih čimbenika. [9]

Pored ovog eksperimenta, kojim su se radnici promatrali kao ravnopravni sudionici poslovnog procesa, razvili su se različiti pristupi, alati i tehnike u pravcu povećanja proizvodnosti i efikasnosti poslovanja, što je vodilo razvoju upravljanja ukupnom kvalitetom. [8]

Premda je termin TQM prihvaćen u cijelome svijetu još uvijek nije postignut konsenzus oko njegove definicije. Naime, TQM se može shvatiti kao filozofija i kao skup principa čiji je zajednički nazivnik upravo osnova za kontinuirano poboljšanje poslovanja pojedine organizacije. Oko pojma, ali i naziva svega onog što je vezano za TQM, u relevantnoj literaturi, postoje nedorečenosti i neodređenosti. [9] No, unatoč tome ipak je potrebno definirati TQM.

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) je korporativna filozofija poslovnog menadžmenta koja prihvaća nedjeljivost potreba kupaca i poslovnih ciljeva. Ono osigurava maksimalnu

efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će se promovirati izvrsnost, sprečavati nastajanje pogrešaka i jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca i unapređivanje poslovnih ciljeva, bez povećanja ili poduzimanja beskorisnih napora. [10]

TQM se može precizirati kao skup glavnih koncepata, principa i postupaka koji čine osnovu za stalno unapređivanje organizacije. Ono koristi ljudske resurse i kvantitativne metode za poboljšanje materijala i usluga kojima se kompanija opskrbljuje, za unapređivanje svih procesa unutar kompanije i za povećanje njezine sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača sada i u budućnosti. TQM je sredstvo kojim organizacija kreira i održava kulturu angažiranja na kontinuiranom unapređenju. [10]

Termin potpunog upravljanja kvalitetom upućuje na nastojanja u okviru cijele organizacije da se postigne kvaliteta. Ono može biti vjerno opisano kao filozofija o kvaliteti čija je namjera uključiti svakog pojedinca u organizaciji s ciljem istraživanja kvalitete. [10]

U osnovi potpunog upravljanja kvalitetom tri su principa za akciju: fokus na postizanju zadovoljstva potrošača, zahtjev za kontinuiranim unapređivanjem i poticanje punog uključenja zaposlenih. U kontekstu potpunog upravljanja kvalitetom, standard za utvrđivanje kvalitete je ispunjenje zahtjeva i očekivanja koji imaju potrošači, ovisno o konkretnom proizvodu i potrebama korisnika. [10]

Temeljna ideja TQM-a se sastoji u tome da je iznimno skupo provoditi kontrolu kvalitete kroz outpute (proizvode) neke organizacije, a mnogo efikasnije i efektivnije da ih se proizvodi kao ispravne na pravom mjestu. Kao rezultat toga, odgovornost za kvalitetu je izuzeta iz odjela za kvalitetu i dodijeljena tamo gdje i pripada, ponajprije radnicima koji izrađuju dijelove ili pružaju usluge. [10]

Konvencionalne metode nas ne vode nikamo po pitanju osiguranja kvalitete, budućnost je u procesnoj inovaciji, razmišljanju izvan „okvira“ te težnja za unapređenjem, ne finalnog proizvoda, već svake faze u proizvodnji. [11] Usporedba karakteristika TQM organizacija te konvencionalnih organizacija prikazana je tablicom 1.

Tablica 1.: Karakteristike organizacija temeljenih na TQM-u i tradicionalnih organizacija

TQM organizacija	Tradicionalna organizacija
Vođene interesom potrošača.	Vođena organizacijom.
Potpuna usluga potrošačima.	Usluga potrošačima je manja od 100%.
Dugoročna posvećenost.	Profitabilnost na kratki rok.
Kontinuirana unapređenja.	Visoki troškovi proizvodnje i škart.
Eliminacija škarta.	Visoki otpad i dorada.
Visoka kvaliteta i niski troškovi.	Niska kvaliteta i visoki troškovi.
Kvaliteta kod izvora (praćenje kvalitete).	Završna provjera kvalitete.
Vođenje ljudi i mjerenje varijacija.	Rangiranje ljudi i mjerenje rezultata.
Međufunkcijski timovi.	Odvojeni odjeli.
Visoka participacija zaposlenih.	Hijerarhija odozgo prema dolje.
Komunikacija na više razina.	Formalni putovi komunikacije od vrha prema dolje.

Izvor: Šiško – Kuliš M., Grubišić D., Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split, 2010.

Kako bi se uspjele postići navedene karakteristike potrebno je pridržavati se 8 osnovnih načela kvalitete (koja su navedena i objašnjena u drugom poglavlju). Ta osnovna načela, u kontekstu TQM-a, su proširena na čak 17 načela. A to su slijedeća načela (također su prikazana grafički na slici 6.):

I. Dodana vrijednost u procesu. Svako djelovanje svakog zaposlenika treba rezultirati dodanom vrijednošću na proces ili proizvod u svakom pogledu i u svakom trenutku.
II. Isporuka kvalitete na vrijeme sve vrijeme. Potrebno je izraditi obrazac za isporuku savršenih proizvoda i usluga na vrijeme. Također treba ocijeniti vlastite kapacitete temeljem njihove sposobnosti da ovo realiziraju.
III. Povjerenje je temelj poslovnih odnosa. Poslovne odnose treba graditi na uzajamnom povjerenju. Dobavljači ga grade na kvalitetnoj, točnoj i brzoj isporuci, a kupci na poštivanju dogovorenih uvjeta plaćanja.
IV. Treniranje individualnog i timskog načina rješavanja problema. Probleme treba naučiti rješavati pomoću alata i tehnika upravljanja kvalitetom.
V. Osposobljavanje zaposlenika za odgovornost za kvalitetu, sigurnost, proizvodnost i isporuku. Treba zaposlenike osposobiti da budu odgovorni za svoje postupke i posljedice koje iz njih proizlaze.
VI. Ovlaštenje zaposlenika za „vlasništvo“ nad procesom. Zaposlenike koji dokažu sposobnost treba nagraditi i ojačati njegovu sigurnost zaposlenja. Zaposlenici trebaju biti gospodari procesa, a ne samo učesnici.

VII. Implementiranje novih tehnologija. Treba koristiti nove izvore informacija: internet, baze podataka, telekomunikacije, softvere kao i moderne alate za poboljšanje proizvodnosti. Također treba koristiti statističku kontrolu procesa (SPC – Statistical Process Control) za eliminaciju grešaka i manjkavosti i kontinuirano poboljšanje sustava.

VIII. Prikupljane, mjerenje i evaluacija podataka. Odluke treba donositi isključivo na temelju relevantnih podataka.

IX. Primjena principa 80/20. Probleme treba svrstati u dvije kategorije: bitni i trivijalni problemi i rješavati ih pomoću Paretovog načela.

X. Scenarij pobjednik – pobjednik. Treba napraviti rješenje u kojem će se obje strane osjećati pobjednicima. Najbolje rješenje je suradnja koja potiče sinergijski efekt.

XI. Izrada master plana. Master plan je nužan preduvjet za osiguranje kvalitete.

XII. Planiranje za sve potencijale. Za sve solucije potrebno je pripremiti alternativno rješenje. Ako je potrebno, u dijagramu toka treba predvidjeti sve mogućnosti.

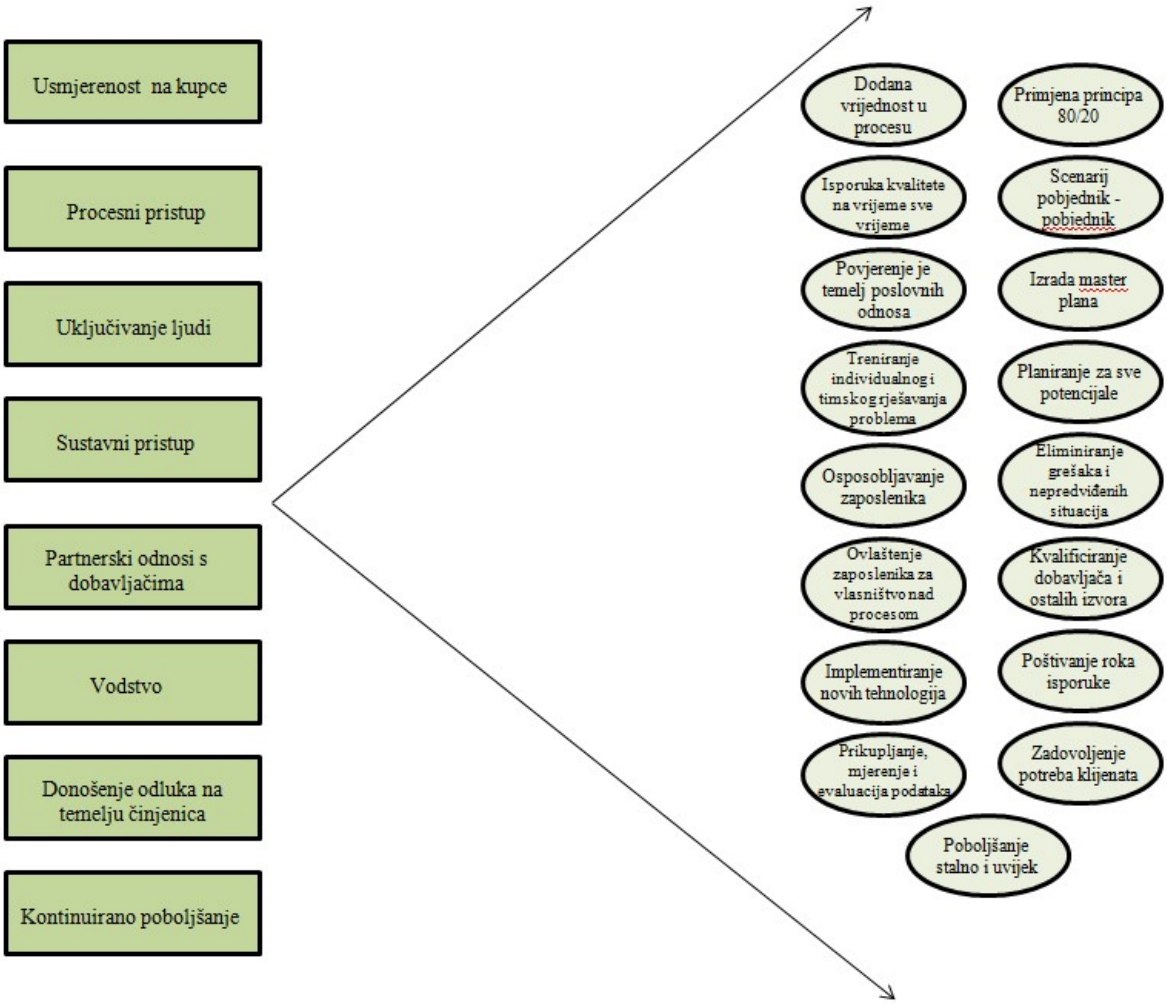
XIII. Eliminiranje grešaka i nepredviđenih situacija za postizanje zacrtanog cilja. Alate TQM-a i SPC-a treba koristiti za otkrivanje uzroka problema i njihovu pravovremenu eliminaciju.

XIV. Kvalificiranje dobavljača i ostalih izvora. Potrebno je kvalificirati dobavljače i izvore i koristiti samo one kojima je kvaliteta imperativ u poslovanju.

XV. Poštivanje roka isporuke. Potrebno je dostaviti pravi proizvod na pravo mjesto u pravo vrijeme. U svjetskoj praksi to su just – in – time (JIT) sustavi dostave, koji znače da se isporuka vrši bez kašnjenja i dodatnih kontrola.

XVI. Zadovoljenje potreba klijenata. Proizvode i usluge treba prilagoditi zahtjevima kupaca/korisnika.

XVII. Poboljšanje stalno i uvijek. Radi se o instituciji kontinuiranog poboljšanja i cjeloživotnog obrazovanja, na temelju 14 Demingovih točaka menadžementa. [9]



Slika 6.: Grafički prikaz proširenja 8 temeljnih načela kvalitete u kontekstu TQM-a
Izvor: izradio autor prema Kondić Ž., Maglić L., Pavletić D., Samardžić I., Kvaliteta 1: fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018. i prema Šiško – Kuliš M., Grubišić D., Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split, 2010.

TQM alati, koji se spominju u 4. i 13. načelu, pomažu identificirati, analizirati i ocijeniti kvalitativne i kvantitativne podatke vezane za poslovanje organizacije. Ovi alati mogu identificirati ideje, procedure, statističke podatke, uzroke i posljedice i druga pitanja u poslovanju organizacije ili radnog okruženja. [9]

Najčešći TQM alati su slijedeći:

- pareto princip,
- dijagram rasipanja,
- kontrolne karte,
- dijagram toka (tijeka),

- Ishikawa dijagram,
- histogram,
- ispitni list. [9]

Najbolji primjer kako se primjena TQM-a i njegovih načela pozitivno odražava na gospodarstvo određene zemlje je Japan. 1950-tih „izrađeno u Japanu“ bilo je sinonim za loše izrađene proizvode. No, danas taj pojam predstavlja upravo suprotno. Japanska kvaliteta, tehnologija i domišljatost vrlo su traženi od strane potrošača diljem svijeta. Primarni izvor njihovog uspjeha je implementacija potpunog upravljanja kvalitetom (TQM-a) u svakom aspektu života. Napori za proučavanjem kontrole kvalitete u Japanu započinju 1949., kada je formirana posebna grupa unutar Japanskog udruženja znanstvenika i inženjera, sa svrhom stvaranja edukativnog programa za promoviranje kontrole kvalitete u Japanskim firmama. 1950. g W. E. Deming iz SAD-a je bio pozvan da održi predavanje o statističkoj kontroli kvalitete (SQC). Tako je razbolje 1946. do 1950. u Japanu proglašeno razdobljem SQC-a. Iako je to sve rezultiralo uspostavljanjem tehnika statističke kontrole i edukativnih programa o kontroli kvalitete, top menadžment je ostao odvojen od aktivnosti vezanih za kontrolu kvalitete. To se sve promijenilo 1954. g., nakon J. M. Juranovog predavanja o „Planning and Practice in Quality Control“. Razdoblje između 1955. i 1960. g. prozvano je razdobljem TQC-a. U to vrijeme, aktivnosti vezane za kontrolu kvalitete je podupirao i top menadžment te su inicirani programi kontrole kvalitete unutar čitavih kompanija. Neka od najvažnijih razmatranja za uspješno implementiranje programa kontrole kvalitete unutar cijele kompanije u Japanu su, kako je istaknuo Ishikawa: uključenost top menadžmenta, naglašavanje edukacija i treninga, formalna organizacija kvalitete, korištenje neformalnih krugova kontrole kvalitete, dodjeljivanje nagrada i puno strpljenja. [12]

3.5. Poslovna izvrsnost

Cjelovito upravljanje kvalitetom preduvjet je razvoja, to je poticaj za uspješni borbu na svjetskoj pozornici uspješnih. Internacionalna konkurencija jača svakodnevno, svjedoci smo poticajnog okruženja u kojem svaki dan postaje danom unapređenja, a konkurencija ima rastući predznak. Strukturiranost poslovanja predstavlja efikasan način opstanka. Poslovna izvrsnost, TQM sustav cjelovitog upravljanja kvalitetom, ISO standardi; Jesu li svi navedeni pojmovi elementi istog sustava? Jesu, sa poslovnom izvrsnošću na vrhu. Prema Adebanjou poslovna izvrsnost je ostvarila uzlet tamo gdje je TQM podbacio. ISO standardi su dobra pretpostavka za uspješnu implementaciju modela i u kombinaciji s jednim od svjetskih modela daju izvrsne rezultate. Čini se da je ključ uspjeha poslovne izvrsnosti u modelima samoprocjene. TQM je oduvijek vezan uz proizvodnju dok su modeli poslovne izvrsnosti imali za svrhu ukinuti barijere

veličine, djelatnosti i sektora, kao i razviti sistemski pristup razumijevanja TQM-a kao izvrsnosti svih organizacijskih procesa. S obzirom na broj tvrtki koje su ga implementirale može se zaključiti kako je uspio. Postavlja se pitanje atraktivnosti termina „poslovna izvrsnost“ koji budi pozitivne emocije osjećaje uspješnosti i nepobjedivosti. Gledajući na taj fenomen kroz prizmu McGregorove teorije X i Y prema kojoj ljudi postaju ono što se od njih očekuje, tvrtke koje su uvele neki od modela poslovne izvrsnosti jednostavno postaju izvrsne. Modeli poslovne izvrsnosti su korisni, nepristrani, poticajni i uključuju kontinuirane doprinose svakog pojedinca, što uzrokuje dodatne beneficije za pojedinca, poslodavca, kao i društva u cjelini. Neovisno o regionalnoj pripadnosti, veličini tvrtke i djelatnosti, modeli poslovne izvrsnosti su sveprimjenjivi, strukturirani na način koji omogućava komparaciju svih sa svima. Modeli su preduvjet dugoročne ekonomske uspješnosti i globalne renomiranosti tvrtke koji je prepoznat u Japanu, SAD-u i Europi. [13]

Poslovna izvrsnost (Business Excellence – BE) je definirana kao visoka razina zrelosti poduzeća/organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljavanju svoji 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. [14] Temeljni koncepti izvrsnosti su:

- usmjerenost na rezultate – izvrsnost je postizanje najboljih rezultata za sve zainteresirane strane,
- usmjerenost na korisnika – izvrsnost je stvaranje održive vrijednosti za korisnike,
- vođenje i stalnost svrhe – izvrsnost je vizionarsko i poticajno vođenje, upotpunjeno stalnošću svrhe,
- sustavno upravljanje na temelju činjenica – izvrsnost je sustavno upravljanje skupom međuovisnih i međusobno povezanih procesa na temelju potvrđenih činjenica,
- osposobljavanje i aktivno uključivanje zaposlenika – izvrsnost je povećanje doprinosa zaposlenika kroz njihovo osposobljavanje, razvoj kompetencija i aktivno uključivanje u ostvarivanje radnih zadataka,
- neprekidno učenje, inovacije i poboljšanja – izvrsnost je preispitivanje trenutnog stanja i poticanje promjena temeljenih na novim znanjima, inovacijama i poboljšanjima,
- razvoj partnerstva – izvrsnost je razvoj i održavanje partnerskih odnosa temeljem kojih se stvara dodana vrijednost,

– društveno odgovorno poslovanje – izvrsnost je i doprinos tvrtke svojim djelovanjem društvenom okruženju, i to veći od onoga što je regulirano propisima i minimalnim očekivanjima. [16]

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

1. Europski model – EFQM,
2. Američki model – Malcolm Baldrige,
3. Japanski – Deming [14]

Modeli poslovne izvrsnosti (BEM – Business Excellence Models) prvobitno su se zvali TQM modeli. No, danas se ih obično naziva modelima poslovne izvrsnosti – taj pojam pomaže naglasiti važnost izvrsnosti u svim sferama neke organizacije, a ne samo po pitanju kvalitete proizvoda ili procesa. Modeli se koriste kako bi se odredilo do koje mjere je neka organizacija uspješno implementirala vrijednosti i koncepte poslovne izvrsnosti. Ovi modeli se danas koriste u najmanje 83 zemlje kao mehanizam za unapređenje poslovanja. [15]

Modeli poslovne izvrsnosti (MPI) pomažu organizacijama identificirati njihove snage, ali i područja koja je potrebno unaprijediti, te ih upućuju na to što im je činiti dalje. MPI nude menadžerima jednu holističku metodu pomoću koje oni mogu upravljati svojim organizacijama, te pomoću koje mogu doći do ključnih odluka koje će osigurati održiv i mjerljiv uspjeh. Može se reći da MPI služi kao interni organizacijski savjetnik – osiguravajući da poslovne odluke uzimaju u obzir sve zainteresirane strane i da su u skladu sa ciljevima organizacije, te da uzimaju u obzir aktualno međunarodno mišljenje o određenim praksama. [15]

Organizacije koriste MPI kako bi identificirale i razumjele koje procese je potrebno unaprijediti/poboljšati kako bi se ostvarili bolji rezultati. Kada se nastoji procijeniti razina izvrsnosti neke organizacije nužno je uzeti u obzir njezin „organizacijski profil“, budući da je svaka organizacija drugačija. Organizacijski profil se odnosi na stvari poput: okruženje organizacije, ključni poslovni odnosi, stratešku situaciju, konkurentsko okruženje, strateške prednosti i strateške prepreke, te sustavi za unapređenje performansi. [15]

Kao već spomenuto tri su najznačajnija modela poslovne izvrsnosti, oni su detaljnije objašnjeni u nastavku.

3.5.1. Japanski model – Demingova nagrada za kvalitetu

Demingova nagrada za kvalitetu najstarija je nagrada ove vrste i dodjeljuje se od prosinca 1950., i to za japanske tvrtke koje su ostvarile veliki napredak u poboljšanju kvalitete. Nagrada

je nazvana po W. E. Demingu. Kao izraz zahvalnosti za Demingov doprinos razvoju kvalitete u Japanu, tadašnji direktor Japanskog udruženja znanstvenika i inženjera, JUSE, Kenichi Koyanagi je predložio da se japanska nagrada za kvalitetu nazove Demingovim imenom. Upravni odbor JUSE-e je ovaj prijedlog jednoglasno usvojio i donio odluku o osnivanju Demingove nagrade. [16]

Osnovna svrha Demingove nagrade je širenje istine o kvaliteti prepoznavanjem poboljšanja učinkovitosti koje proizlaze iz uspješne implementacije kontrole kvalitete u tvrtki, a temelji se na metodama statističke kontrole. [16]

Posebnost Demingove nagrade je što ona ne iziskuje prilagodbu tvrtke pristupnice modelu, već se od tvrtke očekuje dobro poznavanje vlastite trenutne situacije, uspostavljanje vlastitih ciljeva, kao i provedba potrebnih promjena i unapređenja. [16]

Pokretanje Demingove nagrade je u praksu uvelo i samoprocjenjivanje te postavilo prve koncepte bodovanja izvrsnosti. Demingova nagrada usmjerava se na vodstvo, kontrolu procesa, aktivnosti neprekidnog poboljšanja te planiranje sa svrhom osiguranja održivosti ciljeva. [16]

Jedna od bitnih razlika između Demingove nagrade i drugih nagrada je sam proces procjene izvrsnosti. Nagrada se ne dodjeljuje onda kada je kvantitativno zadovoljen određeni kriterij, već kada je povjerenstvo za procjenu izvrsnosti uvjereno da je praksa koja se provodi kod pristupnika utemeljena na načelima neprekidnog unapređivanja, da se ista provodi tijekom više godina uzastopce, da su s dobavljačima uspostavljeni parterski odnosi, da su kupci zadovoljni razinom kvalitete proizvoda ili usluga te da je tvrtka sposobna reagirati na postavljenje zahtjeve kupaca. Odgovorno tijelo za dodjelu Demingove nagrade je Odbor. Članovi Odbora za dodjelu Demingove nagrade su redom stručnjaci za potpuno upravljanje kvalitetom iz gospodarstva i obrazovnog sustava. [16]

Dodjela Demingove nagrade je proces i ima svoju proceduru koje se moraju pridržavati svi pristupnici, kao i Odbor za njezinu dodjelu. U tom smislu udruženje JUSE je razradilo osnovne kriterije i mjerila za dodjelu nagrade. Odbor koji provodi ocjenjivanje provjerava usklađenost definiranih ciljeva, programa i planova s ostvarenim rezultatima, prikladnost aktivnosti koje se provode u utvrđenim okolnostima te hoće li te aktivnosti rezultirati poboljšanjima u budućnosti. Sam proces evaluacije i nadzora tvrtke ujedno predstavlja i dobru priliku za daljnji razvoj i poboljšanja. [16]

Tijekom procjene uspješnosti tvrtke ocjena se vrši u sljedećih deset kategorija:

- politika poslovanja,
- organizacija i vodstvo,
- edukacija i informiranje zaposlenika,

- prikupljanje i uporaba informacija o kvaliteti,
- analiziranje,
- normiranje,
- nadzor,
- osiguranje kvalitete,
- postignuti rezultati,
- planiranje. [16]

Trenutno postoje četiri kategorije Demingove nagrade za kvalitetu, to su: Demingova nagrada za pojedince, Demingova nagrada za posebni doprinos u širenju i promoviranju TQM-a, Demingova nagrada za tvrtke - izvorna Demingova nagrada (na koju se gradi Velika Demingova nagrada za kvalitetu) i Nikkei QC nagrada za literaturu. [16]

Više od 200 tvrtki je u današnjem periodu dobilo Demingovu nagradu. Kao rezultat, postignuto je značajno poboljšavanje kvalitete njihovih proizvoda i usluga. Inicirana u Japanu, nagrada je s vremenom dobila i međunarodni značaj kao prestižna nagrada za kvalitetu. U nastavku su navedeni rezultati koje tvrtke postižu pripremajući se i natječući se za dobivanje nagrade: osiguranje i unapređenje kvalitete, unapređenje učinkovitosti i smanjenje troškova, povećanje prodaje, povećanje dobiti, sveobuhvatna primjena poslovnih planova, ostvarenje planova vodstva, TQM potpunim uključivanjem te unapređivanje organizacije tvrtke, bolja motiviranost, korištenje ukupnih resursa tvrtke i uspostava različitih sustava upravljanja kao i sustava potpunog upravljanja. [16]

3.5.2. Američki model – Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu

Sredinom 1980-tih vodstvo američkih tvrtki shvaća da se američke tvrtke moraju reorganizirati i usmjeriti na kvalitetu svojih proizvoda i usluga kako bi bile uspješne u tržišnom natjecanju na globalnom tržištu. Tadašnji ministar gospodarstva Malcolm Baldrige zagovarao je upravljanje kvalitetom kao ključ američkog razvoja i održivosti na međunarodnom tržištu. Američki je kongres, njemu u čast, u srpnju 1987. nazvao njegovim imenom američku nagradu za kvalitetu. Do osnivanja američke nagrade za kvalitetu došlo je u trenutku kada je koncepcija potpunog upravljanja kvalitetom iz Japana prenesena u SAD. Nagrada je formalno uspostavljena usvajanjem dokumenta pod nazivom Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987. Razlog uspostave ove nagrade je prvenstveno bilo promoviranje i poticanje unapređenja industrije putem stimuliranja istraživanja i obrazovanja temeljenog na metodama potpunog upravljanja kvalitetom. Uspostavljeni kriteriji vrednovanja tvrtki u natjecanju za osvajanje

Baldrigeove nagrade igrali su ključnu ulogu u promicanju poslovne izvrsnosti. Osnovna svrha postavljenih kriterija nagrade je poboljšanje konkurentnosti usmjeravanjem na dva cilja: kontinuirano unapređivanje kvalitete proizvoda i usluga te unapređenje svih poslovnih procesa. [16]

Na početku, od 1987. do 1999., nagrada je dodjeljivana tvrtkama u privatnom sektoru koje su postigle zapažene rezultate na području poslovne izvrsnosti i razvoja kvalitete. U kategoriji zdravstvene skrbi i obrazovanja nagrada se dodjeljuje od 1999. godine, a 2005. uvedena je i nagrada za neprofitne tvrtke i javne ustanove. Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu dodjeljuje se godišnje tvrtkama i ustanovama koje su dokazale izvrsnost u kvaliteti i poslovnoj učinkovitosti. [16] Nagradu uručuje predsjednik SAD-a. Nagrada se dodjeljuje u svakoj od sljedećih šest kategorija:

- proizvodnja,
- uslužna djelatnost,
- male tvrtke,
- obrazovanje,
- zdravstvena skrb,
- neprofitne tvrtke. [16]

Pri dodjeli američke nagrade za kvalitetu prepoznaju se i vrednuju sljedeće međusobno povezane osnovne vrijednosti i koncepti:

- vodstvo koje ima jasnu viziju,
- izvrsnost postignuta temeljem uspješnog odnosa s kupcem,
- zajednički i osobni razvoj i učenje,
- poticanje zaposlenika i partnera,
- brzo reagiranje na promjene,
- usmjerenost na budućnost,
- upravljanje inovacijama,
- donošenje odluka na temelju činjenica,
- društvena odgovornost,
- usmjerenost na rezultate i stvaranje vrijednosti,
- sustavni pristup poslovanju. [16]

Te osnovne vrijednosti i koncepti predstavljaju stavove i ponašanje onih tvrtki koje se prepoznaju kao izvrsne. Također, na navedenim vrijednostima i konceptima temelje se kriteriji

ocjenjivanja koji predstavljaju osnovu za provedbu samoocjenjivanja za dodjelu nagrade te za davanje povratne informacije pristupnicima za nagradu. [16]

Tvrtke koje se natječu za Baldrigeovu nagradu za kvalitetu ocjenjuje neovisno povjerenstvo. Dobitnici nagrade se odabiru na temelju svojih postignuća i poboljšanja u sedam područja, poznatih i pod nazivom Baldrigeovi kriteriji poslovne izvrsnosti. [16] To su:

- vodstvo, uprava – Kako uprava vodi tvrtku te kako tvrtka djeluje u društvu i okruženju?
- strateško planiranje – Kako tvrtka uspostavlja, planira i primjenjuje svoje strateške odrednice?
- usmjerenost kupcu i tržištu – Kako tvrtka gradi i održava dugotrajan odnos s kupcima?
- mjerenje, analiza i upravljanje znanjem – Kako tvrtka koristi informacije kako bi poduprla ključne procese te postigla željene rezultate?
- usmjerenost ljudskim resursima – Kako tvrtka razvija i uključuje svoje zaposlenike u poslovne procese?
- upravljanje procesima – Kako tvrtka određuje, upravlja i unapređuje svoje ključne procese?
- poslovni rezultati – Koje rezultate tvrtka postiže s obzirom na zadovoljstvo kupaca, financijske učinke, zaposlenike, dobavljače i druge poslovne partnere, javnu upravu i okruženje te kako je tvrtka rangirana u odnosu na svoje konkurente? [16]

Vodstvo, strateško planiranje, usmjerenost kupcu i tržištu predstavljaju trijadu vođenja. Ti kriteriji smješteni su skupa da bi se naglasila važnost usmjerenosti vodstva na strategiju i zahtjeve kupca. Usmjerenost ljudskim resursima, upravljanje procesima poslovnog sustava i poslovni rezultati predstavljaju trijadu rezultata. Mjerenje, analiza i upravljanje znanjem služe kao temelj za sustav upravljanja rezultatima. [16]

Na slici 7. je prikazana usporedba navedenih modela poslovne izvrsnosti (također je na slici obuhvaćena i Europska nagrada za kvalitetu).

Nagrada	Svrha	Temeljne vrijednosti i koncepti	Kriterij
Demingova nagrada - DP	Razvijanje jedinstvenog TQM brenda tvrtke u potpunosti prilagođenog njezinim specifičnostima.	• Top management • Kontrola procesa • Kaizen unapređenje • Buduće planiranje	1. Politike 2. Organizacija 3. Informacija 4. Standardizacija 5. Ljudski resursi 6. Osiguranje kvalitete 7. Održavanje 8. Unapređenje 9. Efekti 10. Budući planovi
Malcolm Baldrige-ova naciona-lna nagrada za kvalitetu-MBNQA	Služi kao radni alat za razumijevanje i upravljanje performansama. Svrha je u pružanju pomoći pri učinkovitosti organizacijskih postupaka, sposobnosti i rezultata olakšavanjem komunikacije i stvaranjem preduvjeta za benchmarking i podjelu najbolje prakse između svih tipova organizacija u SAD-a.	• Vizionarsko vođenje • Izvrsnost usmjerena na kupca • Organizacijsko i osobno učenje • Vrednovanje zaposlenika i partnera • Pokretljivost • Fokus na budućnost • Upravljanje usmjereno prema inovacijama • Upravljanje činjenicama • Socijalna odgovornost • Fokus na rezultate i kreiranje vrijednosti • Perspektiva sustava	1. Leadership 2. Strateško planiranje 3. Usmjerenost na kupca i tržište 4. Mjerenja, analize i «know how» manage-menta 5. Fokus na ljudske po-tencijale 6. Menadžment procesa 7. Poslovni rezultati
Europska nagrada za kvalitetu-EQA	Prepoznavanje europske ili globalne uloge modela u njihovim pristupima i rezul-tatima koje ostvaruje kao i osiguravanje nezavisne povratne informacije organizaci-jama s ciljem pomoći u nastavku puta prema izvrsnosti.	• orijentacija na rezultate • fokus na klijente • leadership i konstant-nost namjere • Menadžment procesa i činjenica • Razvoj i uključenost ljudi • Kontinuirano učenje i inovacije i unapređenje • Razvoj partnerstva • Društvena odgovornost	1. Leadership 2. Politika i strategija 3. Ljudi 4. Partnerstvo i resursi 5. Procesi 6. Rezultati kupaca 7. Rezultati ljudi 8. Rezultati društva 9. Rezultati ključnih performansi

Slika 7 Komparativna analiza svrhe, temeljnih vrijednosti i koncepata i kriterija tri svjetska modela poslovne izvrsnosti

Izvor: J. Samardžija, G. Kolak, Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, Stručni rad, 2009.

Osim navedenih, postoji još niz nagrada za kvalitetu. Modeli koji se koriste su vrlo slični te je svima podloga potpuno upravljanje kvalitetom. Svake godine sve veći broj zemalja uvodi vlastite nagrade za kvalitetu i sve više tvrtki sudjeluje u natjecanju za osvajanje tih prestižnih nagrada. Postavlja se pitanje koji je motiv tolikom broju tvrtki da se uključe u vrednovanje, uspoređivanje i rangiranje, kada korist proizlazi iz samog modela, a ne iz nagrade. [16]

Tvrtke koje su razvile učinkovite metode upravljanja kvalitetom te ustanovile strukture za njihovu implementaciju i provođenje u praksi, razvile su spoznaje o potrebama vlastitog

poslovnog okruženja te su postigle poslovni uspjeh koji su spremne vrednovati i kroz natjecanje za neku od prestižnih nagrada za kvalitetu. Provedene analize, koje su obuhvatile visoko rangirane američke tvrtke ukazuju na činjenicu da su dobitnici nagrade u kategoriji velikih tvrtki ostvarili porast od 48% u ukupnom prihodu te porast od 37% prodaje, dok su dobitnici u kategoriji malih i srednjih tvrtki ostvarili rast prihoda od 63% i prodaje od 39% u usporedbi s ostalim tvrtkama u svojoj kategoriji. Uz tu financijsku dobit, tvrtke su izjavile da su dobile i time što je temeljito prostudirano stanje u tvrtki, dobiven uvid u najbolju svjetsku praksu, napravljena usporedba s ostalim tvrtkama te su dobiven i rezultati neovisne analize kao i preporuke za poboljšanja. [16]

Uspjeh ovih tvrtki potaknuo je i mnoge druge na uvođenje modela potpunog upravljanja kvalitetom u svoje poslovanje. Učeći iz iskustva onih koji su uspješno usvojili sustav potpunog upravljanja kvalitetom, tvrtke koje usvajaju principe jednog od modela svjesne su njegove važnosti u postizanju poslovnog uspjeha. [16]

4. EFQM model

Bilo je predloženo nekoliko *business excellence* modela (BEM), koji su podržani od strane kriterija poslovne izvrsnosti te su oblikovani tako da imaju holistički pristup, koji je temeljen na određenim vrijednostima odnosno temeljnim konceptima, a uključuje i poslovne *omogućitelje* i poslovne rezultate. BEM-ovi također sadrže metodologiju ocjenjivanja, koja je korisna kod organizacijskog ocjenjivanja ili kod natjecanja za različite nagrade poslovne izvrsnosti. [17]

Od svog začetka 1991. godine, EFQM model je međunarodno priznat kao struktura koja pomaže organizacijama da upravljaju promjenama te poboljšavaju performanse organizacije. Po svojoj prirodi model je generičan/općenit, kako bi se osigurala primjenjivost u svim organizacijama neovisno o njihovoj veličini, djelokruga ili poslovnog sektora, te ga je danas uvelo tisuće entiteta diljem svijeta. Akademska istraživanja sugeriraju da poslovna izvrsnost povećava konkurentsku prednost organizacije i njezin uspjeh. [17]

Kako bi se osigurala pravovaljanost i prikladnost, EFQM model je podložan periodičnim revizijama i modifikacijama koje proizlaze iz iskustva u industriji te akademskih istraživanja. 2019. godine EFQM je objavio novi EFQM 2020 model (2021. je objavljena i njegova revizija), koji je proizašao iz temeljne revizije koja je nastala pomoću suradnje korisnika, organizacija sa osvojenom nagradom, akademika i poslovnog vodstva. EFQM 2020 model je u skladu s europskim vrijednostima i poslovnom etikom te uključuje SDG (Sustainable Development Goals Ujedinjenih Naroda). No, zbog svoje recentnosti literatura koja govori o EFQM 2020 modelu je oskudna. [17]

Od svog začetka EFQM model nudi organizacijama, unutar i izvan Europe, obrazac za razvoj kulture unapređenja i inovacija. Danas, primjenom aktualnog sadržaja, podataka koji nam omogućuju uvid, novog jezika i novog pogleda na trendove i različite globalne promjene koje mijenjaju svijet u kojem živimo, EFQM model daje moderan pogled na to što su trenutno dobri izgledi. Kako bi se stvorio novim EFQM model anketirano je gotovo 2000 stručnjaka za promjene, omogućene su 24 interne radionice, komuniciralo se sa vodstvima iz 60 različitih organizacija, te je formiran tim stručnjaka i suradnika iz različitih industrija i akademske zajednice. Pomoću takve jedinstvene vrste suradnje uspio se stvoriti, pilotirati i usavršiti fleksibilan okvir koji će ostvariti svoju svrhu i pomoći organizacijama da, kratkoročno i dugoročno, promijene svoj način rada. Novi model više nije samo jednostavan alat za ocjenjivanje, već je sada i važan okvir i metodologija koja pomaže sa promjenama, transformacijama i poremećajima sa kojima se pojedinci i organizacije svakodnevno susreću. Jednostavno rečeno EFQM model pomaže određenoj organizaciji da ostvari uspjeh, tako da identificira gdje se organizacija trenutno nalazi po pitanju stvaranja održive vrijednosti. Također

pomaže da organizacija identificira svoje nedostatke, ali i moguća rješenja, s ciljem značajnog unapređenja performansi organizacije. [18]

EFQM model je međunarodno priznata struktura koja pomaže organizacijama upravljati promjenama i unapređivati performanse. Taj model je doživio nekoliko ciklusa unapređenja kako bi se osigurala relevantnost te nastavili postavljati upravljački ciljevi organizacijama koja žele dugoročno održivu budućnost. Iako su se tijekom vremena mijenjale pojedinosti u sadržaju i izgledu, ono što ostaje nepromijenjeno su ključni principi na kojima je model temeljen. Neovisno o veličini organizacije i neovisno o tome je li ona u privatnom ili javnom sektoru temeljni principi, kako prije tako i danas, naglašavaju važnost: prvenstva kupaca, potrebu za dugoročnom perspektivom koja uzima u obzir sve zainteresirane strane, razumijevanja uzročno – posljedičnih veza (zašto organizacija radi nešto, kako to radi i što time postiže). [18]

Budući da je modela nastao u Europi on se nastoji pridržavati, kako u prošlosti tako i danas, europskih vrijednosti, koja su nabolje izražena u:

- Povelja Europske Unije o temeljnim pravima,
- Europska konvencija o ljudskim pravima,
- Direktiva Europske unije 2000/78/EC,
- Europska socijalna povelja. [18]

Udruženje također ističe mogućnost koju pojedine organizacije mogu imati u podržavanju ciljeva Ujedinjenih naroda, koji su također imali svoju ulogu u formiranju najnovije verzije EFQM modela, a oni su sadržani u UN-ovih 10 principa za održivo i društveno odgovorno poslovanje te u UN-ovih 17 razvojnih ciljeva. Postoji pretpostavka i očekivanje da će svaka organizacija koja uvodi EFQM model poštivati i pridržavati se načela koja se nalaze u prije navedenim dokumentima, neovisno o tome da li to zakonu od nje traži ili ne. [18]

2018. i 2019. godine EFQM je pokrenuo nekoliko zasebnih, ali i povezanih istraživačkih inicijativa s ciljem da se model prihvati kao vodeći model. Ishodi tih različitih istraživačkih inicijativa identificirali su nekoliko značajnih promjena koje organizacije moraju učiniti u svome poslovanju ako žele ostati relevantne i u na kraju biti prepoznate kao izvrsne. Ishodi tih istraživanja, pomoću koji se formirao sadržaj i struktura novog modela, su:

- Svaka organizacija mora stvarati i isporučivati održive vrijednosne prijedloge svojim zainteresiranim stranama, u većini slučajeva su to korisnici, isto tako organizacija ima dužnost brinuti o ekosustavu unutar kojeg se nalazi. Isporučivanje vrijednosti i unapređivanje performansi je, naravno, za svaku organizaciju nužno, no nije i dovoljno. Ekonomski, ekološki i društveni kontekst u ekosustavu unutar kojeg organizacija radi moraju se također uzeti u obzir i ozbiljno shvatiti.

- Potreba za drugačijim načinu vođenja, tj. manje ustrojen hijerarhijski i zapovjednički, a više ustrojen kao suradnja.
- Imperativ je uzeti drugačiji pristup u radu s ljudima koje neka organizacija zapošljava, prepoznajući vrijednost koja je svojstvena u radu sa raznolikom skupinom ljudi.
- Danas, više nego ikad prije, organizacija mora upravljati sa dvjema izazovima istovremeno: efektivno upravljanje promjenom i upravljanje trenutnim aktivnostima. Uspješno upravljanje organizacije tom dilemom pomaže organizaciji da bude spremna za budućnost.
- Mentalitet usmjeren na kreativnost i inovaciju, uključujući i drugačiji način razmišljanja, je ključan da bi organizacija mogla generirati veću vrijednost i unapređivati razinu performansi.
- Vještina brzog identificiranja i reagiranja na agilan, efektivan i efikasan način prilika i prijetnji koje postoje unutar ekosustava neke organizacije.
- Razvoj kulture koja se temelji na su – stvarateljstvu, a ne na principu pobjednik – gubitnik kod odnosa organizacije s drugima. [18]

Uvođenje EFQM modela u organizaciju ima brojne koristi, kao što su:

- Definiranje svrhe – svrha je puls svake organizacije. EFQM model stavlja iznimnu važnost na svrhu, viziju i agilne strategije organizacije kako bi se stvorila održiva vrijednost.
- Stvaranje kulture organizacije – EFQM je inovativan stvaratelj kulture, vrednuje ključna uvjerenja po pitanju kvalitete i ciljeve organizacije, a da im pri tome omogućuje organizaciji da ostane predana i povezana sa svojom vizijom.
- Stvaranje lidera/vodstva – efektivno vodstvo osigurava da organizacija ostane vjerna svojoj svrsi i viziji, zbog toga EFQM propagira tkz. "vođa na svakoj razini“ pristup, kako bi se osiguralo odlučno donošenje odluka, suradnja i timski rad u svakome timu i svakome projektu.
- Transformacija organizacije – za transformaciju je potrebno vremena, a EFQM nudi isprobani i provjereni obrazac koji omogućuje da proces transformacije prođe glatko i bezbolno.
- Adresiranje jedinstvenih izazova organizacije – EFQM razumije da su sve organizacije drugačije i da ne postoji jedna varijanta obrasca koja odgovara svim organizacijama prilikom transformacije. Zbog toga je EFQM model izgrađen tako da

se prilagođava specifičnim preprekama pojedine organizacije i da bude dovoljno fleksibilan kako bi mogao ostvariti poboljšanje performansi.

- Unapređenje agilne prakse – biti agilan uoči prijetnjama je marker efektivne organizacije. EFQM model osigurava organizacijske analize i uvid koji su potrebni za proces sigurne transformacije.
- Predviđanje budućnosti – EFQM model je dizajniran u skladu s godinama stečenog iskustva na mijenjajućem tržištu kako bi razumio važnost organizacijske analize, predviđanja budućnosti i inteligencije prognoziranja u transformiranju organizacije. [19]

4.1. Struktura i koncept EFQM modela

Zbog kombinacije strateške naravi EFQM modela i njegove usmjerenosti na operativne performanse te usmjerenosti na rezultate, EFQM model je savršen mehanizam za ispitivanje koherentnosti i usklađenosti budućih ambicija neke organizacije u odnosu na trenutni način rada organizacije te njezinog trenutnog načina reagiranja na izazove i nošenje sa bolnim točkama. [18]

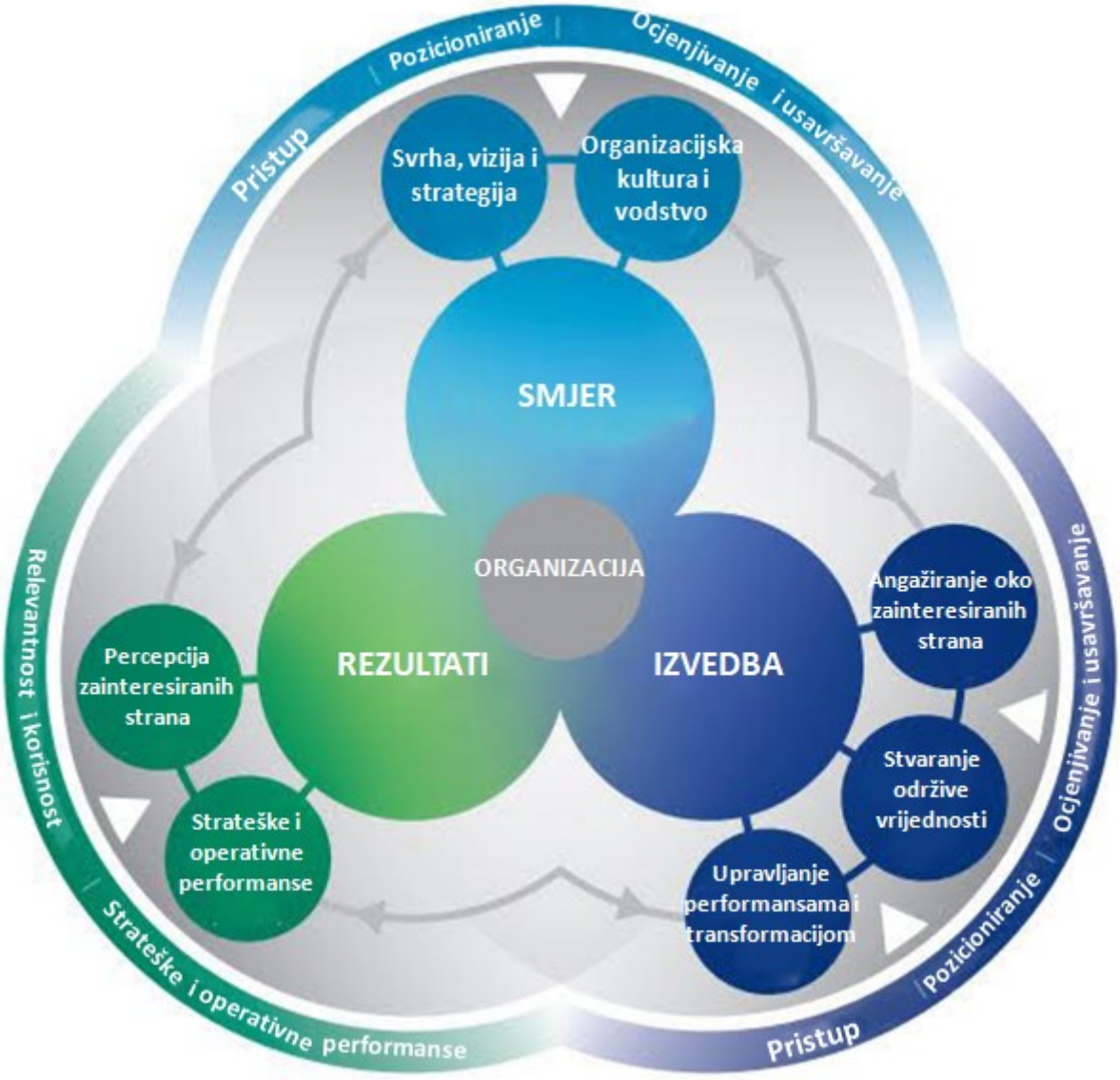
Korištenje EFQM modela omogućuje sagledavanje cjelokupnog sustava, tj. zauzimanje holističkog pristupa i uvažavanje kompleksnosti i uređenosti sustava pojedine organizacije. Baš kao niti svijet oko nas, tako se niti na organizaciju ne smije gledati linearno, mehanički i predvidljivo, već na nju treba gledati kao na kompleksan prilagodljiv sustav, koji je građen od brojnih zasebnih ljudskih bića u jednom dinamičkom okruženju. [18] Svaka organizacija koja koristi EFQM model:

- Mora prihvatiti to da ne posluje u vakuumu, već da je dio jednog kompleksnog ekosustava u kojem drugi sudionici, poznati i nepoznati, mogu pomoći ili prepriječiti napredak organizacije, te da je u njezinom najboljem interesu da se upušta u i maksimalizira prilike učenja od drugih u ekosustavu.
- Prihvaća priliku da djeluje kao lider u svome djelokrugu, tako što biva inspiracija za druge i da svojim ponašanjem pokazuje što se sve može postići za sebe i druge.
- Shvaća da će se morati suočiti sa sve češćim i većim promjenama, te da ih mora predviđati, adresirati i prikladno na njih reagirati, prihvaćajući time izazov balansiranja između upravljanja sadašnjim aktivnostima i budućim zahtjevima. [18]

EFQM model se bazira na postavljanju tri osnovna, ali značajna, pitanja (vidi sliku 8.):

- „Zašto“ postoji ta organizacija? Kojoj svrsi služi? Zašto baš ta strategija? → Smjer,

– „Kako“ namjerava ispuniti svoju svrhu i strategiju? → Izvedba,
– „Što“ je zapravo postigla do danas? „Što“ namjerava postignuti u budućnosti? → Rezultati. [18]



Slika 8.: Struktura EFQM modela

Izvor: EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model, EFQM, Brussels, Belgium, 2019.

U srži racionalizacije EFQM modela, odnosno glavna nit vodilja, je međuovisnost svrha i strategije organizacije te kako se one koriste u stvaranju održive/trajne vrijednosti i za postizanje rezultata za svoje najznačajnije zainteresirane strane. [18]

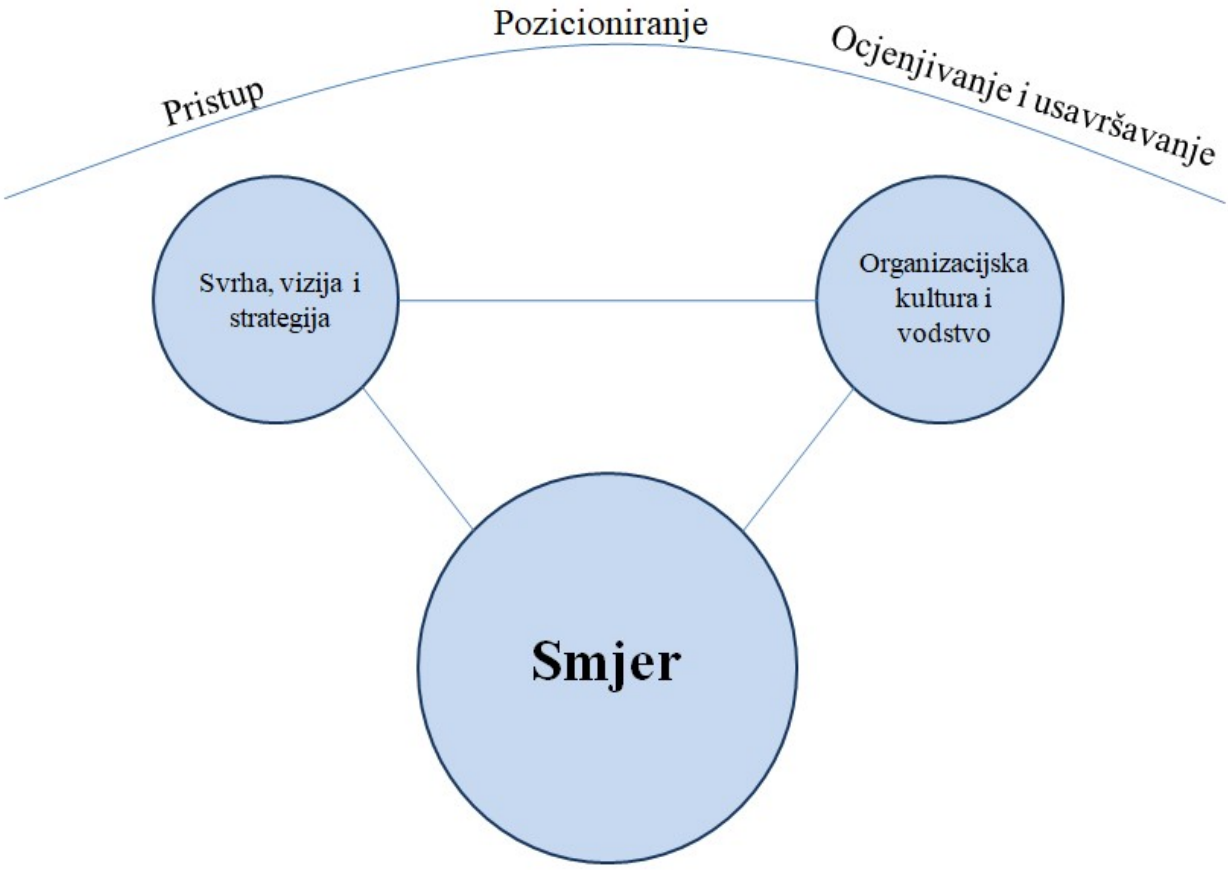
4.1.1. Smjer

Kako bi organizacija mogla postići i održavati odlične rezultate koji ispunjavaju pa čak i nadmašuju očekivanja njezinih zainteresiranih strana, ona mora:

- definirati svrhu koja inspirira,
- stvoriti viziju kojoj se stremi,
- razviti strategiju koja se fokusira na stvaranje održive vrijednosti,
- stvoriti pobjedničku kulturu. [18]

To postavljanje smjera priprema organizaciju da postane lider u svome ekosustavu te da se dobro pozicionira za ostvarivanje svoji budućih planova. [18]

U nastavku su navedeni i objašnjeni kriteriji koji spadaju u skupinu „Smjer“, te su na slici 9. shematski prikazani.



Slika 9.: Shematski prikaz skupine kriterija „Smjer“

Izvor: izradio autor prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model, EFQM, Brussels, Belgium, 2019.

Kriterij 1. ➔ Svrha, vizija i strategija.

Uspješnu organizaciju određuju njezina svrha koja mora inspirirati, vizija kojoj se stremi te strategija koja „isporučuje“, tj. stvara vrijednost. [18]

Svrha organizacije:

- objašnjava zašto je rad organizacije važan,
- priprema teren za organizaciju kako bi se stvorila i isporučila održiva vrijednost zainteresiranim stranama,
- stvara sustav u kojem organizacija preuzima odgovornost za svoj utjecaj i doprinos ekosustavu. [18]

Vizija organizacije:

- opisuje što organizacije dugoročno pokušava postići,
- namijenjena je da služi kao jasna nit vodilja prilikom donošenja sadašnjih i budućih odluka o aktivnostima,
- zajedno sa svrhom organizacije čini temelj za stvaranje strategije organizacije. [18]

Strategija organizacije:

- opisuje na koji način će ispuniti svoju svrhu,
- detaljno razrađuje plan ostvarenja strateških prioriteta i kako će se približiti ostvarenju svoje vizije. [18]

Podkriteriji ovog kriterija koji su potrebni kod bodovanja RADAR logikom su: definiranje svrhe i vizije, identificiranje i razumijevanje potreba zainteresiranih strana, razumijevanje ekosustava, vlastitih kapaciteta i velikih izazova, razvoj strategije, te dizajniranje i implementiranje sustava upravljanja performansama. [20]

Kriterij 2. ➔ Organizacijska kultura i vodstvo.

Organizacijska kultura je specifična kolekcija vrijednosti i normi koje dijele ljudi i skupine ljudi unutar određene organizacije, a koje s vremenom utječu na međusobno ponašanje tih ljudi i na njihovo ponašanje prema ključnim zainteresiranim stranama izvan organizacije. [18]

Vodstvo organizacije se odnosi na organizaciju kao cjelinu, a ne određene pojedince ili timove, te ono zadaje smjer organizaciji sa najviše razine. Organizacija se nastoji pozicionirati tako da djeluje kao vođa u određenom ekosustava i kao uzor drugima, dok se pokušava izbjeći tradicionalna slika organizacije kod koje tim s najviše razine upravlja organizacijom. U izvrsnoj organizaciji vodstvo se ne pozicionira kao uloga, već kao aktivnost, čime se vodstveno ponašanje

prožima kroz sve razine neke organizacije. Takva vrsta vodstva, kao uzora, inspirira druge, podržava i prilagođava, kada je to potrebno, vrijednosti i norme organizacije, s ciljem usmjeravanja organizacijske kulture.[18]

Organizacija koja teži tome da bude prepoznata kao izvrsna, kao lider u svojem ekosustavu, postiže taj uspjeh fokusirajući se na slijedeće aktivnosti (koje također služe i kao podkriteriji prilikom bodovanja RADAR logikom):

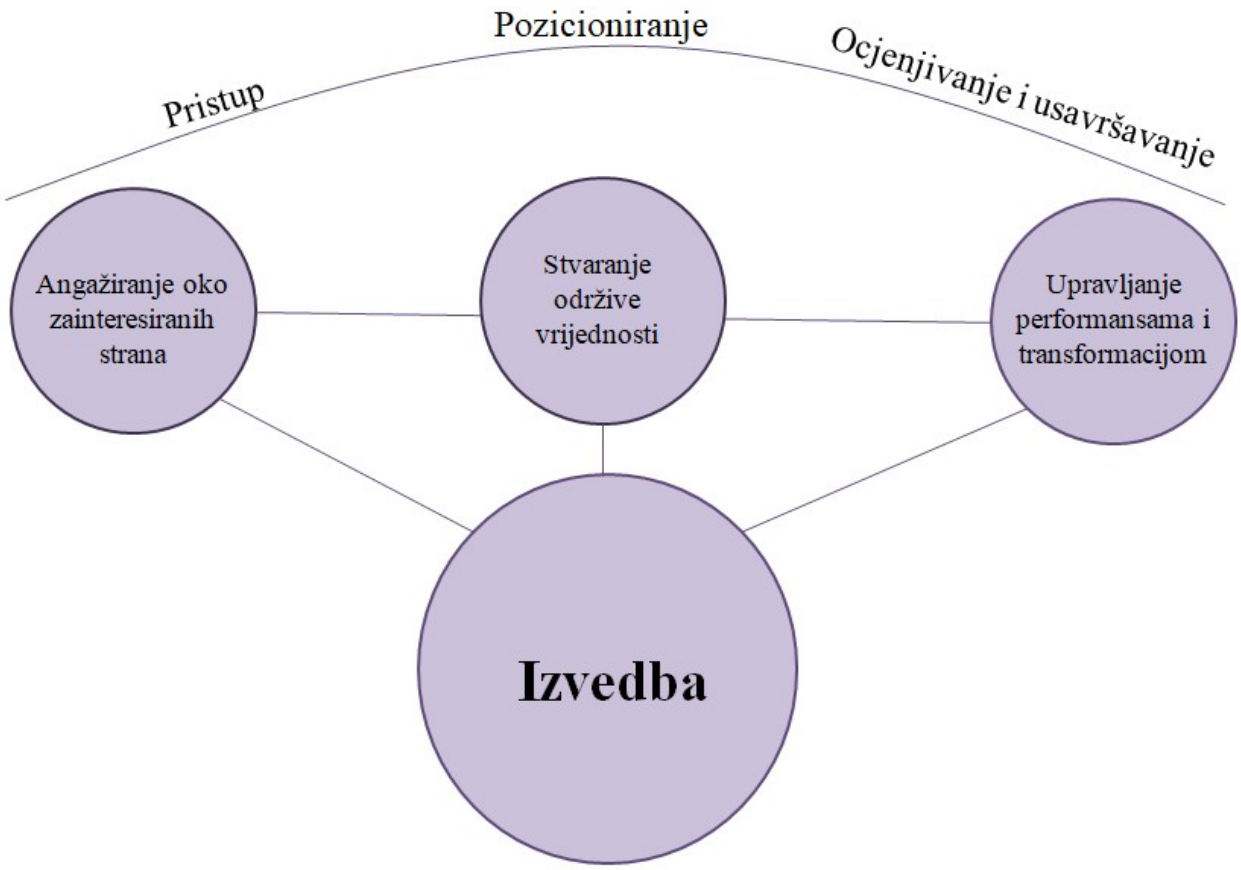
- usmjeravanje organizacijske kulture i njegovanje vrijednosti organizacije,
- stvaranje uvjeta za ostvarivanje promjena,
- omogućivanje inovacija i kreativnosti,
- ujedinjenog angažiranja na svrsi, viziji i strategiji organizacije. [18]

4.1.2. Izvedba

Kao što je već navedeno u skupini kriterija „Smjer“ organizacija mora: definirati svrhu koja inspirira, stvoriti viziju kojoj se stremi, razviti strategiju koja se fokusira na stvaranje održive vrijednosti i stvoriti pobjedničku kulturu. Taj „Smjer“ priprema organizaciju za napredak, no također je potrebno da organizacija izvrši svoju strategiju efektivno i efikasno, osiguravajući pri tome da:

- zna tko su joj zainteresirane strane u njezinom ekosustavu i da se angažira posebice oko onih koji su ključni za njezin uspjeh,
- stvara održivu vrijednost,
- joj performanse rade na potrebnoj razini za ostvarivanje uspjeha u sadašnjosti, te da istovremeno pokreće potrebne transformacije i uvodi unapređenja potrebna za ostvarivanje uspjeha u budućnosti. [18]

U nastavku su navedeni i objašnjeni kriteriji koji spadaju u skupinu „Smjer“, te su na slici 10. shematski prikazani.



Slika 10.: Shematski prikaz skupine kriterija „Izvedba“

Izvor: izradio autor prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model, EFQM, Brussels, Belgium, 2019.

Kriterij 3. Angažiranje oko zainteresiranih strana.

Kada se donese odluka o tome koje su zainteresirane strane najvažnije, tj. tko su ključne zainteresirane strane, vrlo je vjerojatno da, iako su one međusobno neovisne, će postojati određena razina sličnosti prilikom primjenjivanja slijedećih principa kada se nastoji privući različite ključne zainteresirane strane. [18]

Izvrsna organizacija:

- identificira specifične tipove i kategorije unutar svakog od svojih ključnih zainteresiranih strana/grupa,
- koristi svoje razumijevanje potreba i očekivanja ključnih zainteresiranih strana kako bi ostvarila trajno angažiranost,
- uključuje ključne zainteresirane strane u proces nastajanja strategije i u proces stvaranja trajne vrijednosti, te shvaća značaj tog uključivanja,

- gradi, održava i razvija svoje odnose sa ključnim zainteresiranim stranama, temeljeći taj odnos na transparentnosti, preuzimanju odgovornosti, etičkom ponašanju i povjerenju,
- radi zajedno sa svojim ključnim zainteresiranim stranama na fokusiranju i na shvaćanju kako doprinositi i uzeti inspiraciju iz UN-ovih ciljeva održivog razvoja te globalne kompaktne ambicije,
- ne čeka da njezine zainteresirane strane prve uspostave kontakt, već aktivno od njih prikuplja informacije o percepciji koju imaju,
- vrednuje svoje performanse u odnosu na potrebe zainteresiranih strana, te odlučuje o tome što su prikladne mjere koje je potrebno provesti radi osiguranja vlastite budućnosti. [18]

U praksi je vidljivo da izvrsne organizacije, u pravilu, identificiraju slijedeće skupine kao svoje ključne zainteresirane strane (koje također služe kao podkriteriji kod bodovanja RADAR logikom):

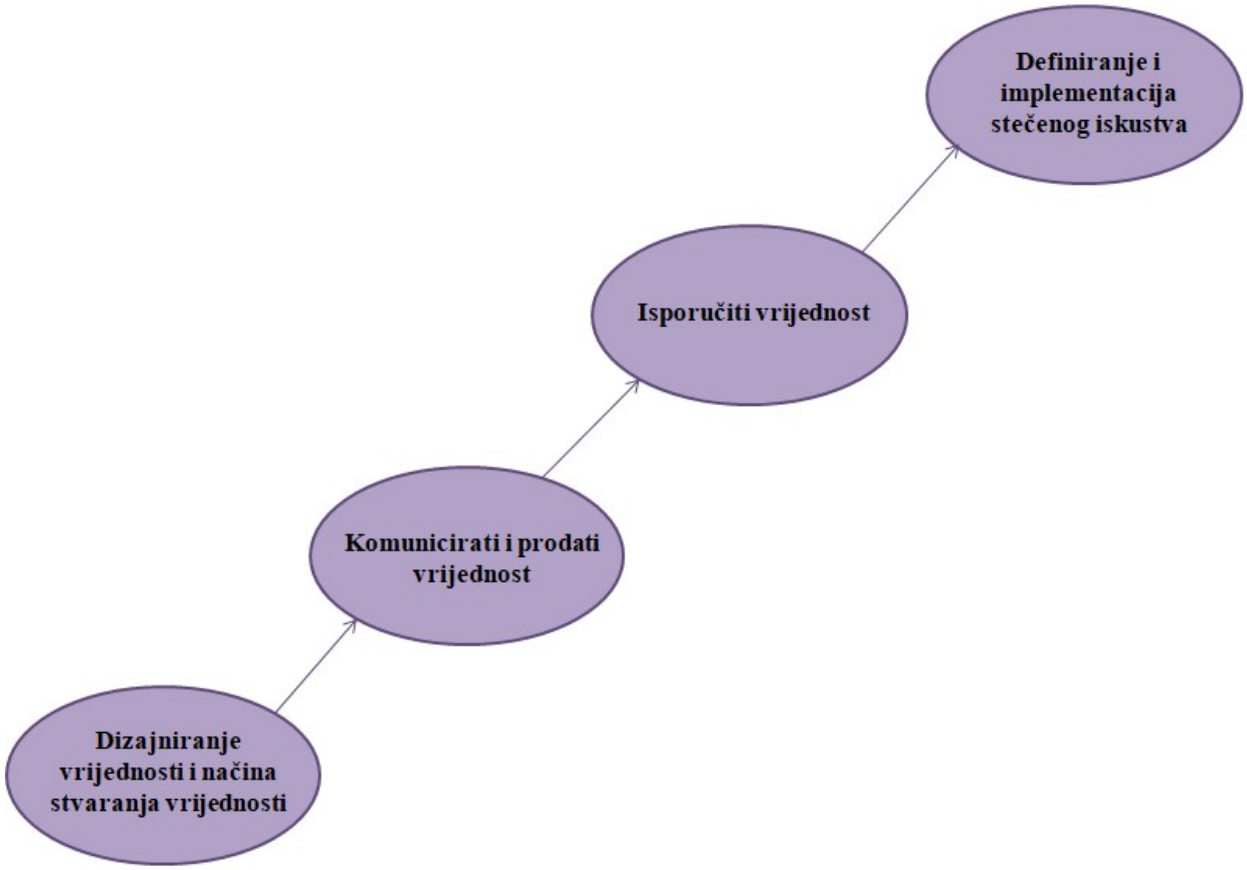
- korisnici – građenje održivog odnosa,
- ljudi – privući, angažirati, razvijati i zadržati,
- poslovne i državne zainteresirane strane – osigurati i održavati trajnu podršku,
- društvo – doprinositi razvoju, dobrobiti i blagostanju,
- partneri i dobavljači – graditi odnose i osigurati podršku za stvaranje održive vrijednosti. [18]

Kriterij 4. Stvaranje održive vrijednosti.

Izvrsna organizacija razumije da je za njezin dugoročni uspjeh i financijsku snagu ključno stvaranje održive vrijednosti. Jasno definirana svrha organizacije, zajedno sa strategijom, daje jasnu predodžbu o tome za koga organizacija mora stvarati održivu vrijednost. U pravilu su to korisnici, podijeljeni u različite kategorije, iako uz korisnike to također mogu biti probrane interesne skupine iz segmenta društva, poslovanja i države. [18]

Ono što je također karakteristika izvrsne organizacije je to da razumije da se potrebe zainteresiranih strana mogu promijeniti tijekom vremena, te da je zbog toga potrebno prikupljati i analizirati povratne informacije, kako bi se prema dobivenim povratnim informacijama unaprijedili ili promijenili proizvodi, usluge ili rješenja koja organizacija nudi. [18]

U nastavku, na slici 11., su prikazani elementi (koji također služe i kao podkriteriji prilikom bodovanja RADAR logikom) prisutni kod stvaranja održive vrijednosti u obliku kronološki poredanih faza.



Slika 11.: Faze stvaranja održive vrijednosti

Izvor izradio autor prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model, EFQM, Brussels, Belgium, 2019.

Bitno je također napomenuti da se organizacijski planovi sadašnjosti i budućnosti povremeno mogu preklapati i/ili podudarati, ovisno o prirodi poslovanja organizacije. [18]

Kriterij 5. Upravljanje performansama i transformacijom.

Organizacija mora i u sadašnjosti i u budućnosti biti u mogućnosti ispuniti slijedeća dva zahtjeva istovremeno, kako bi postala i ostala uspješna, to su:

- upravljanje performansama – kontinuirano i uspješno izvršavanje svojih trenutnih poslovnih aktivnosti,
- upravljanje transformacijom – paralelno je potrebno upravljati i sa neprestanim promjenama koje se zbivaju izvan i unutar organizacije. [18]

Navedena kombinacija upravljanja performansama i transformacijom ukazuju na nužnost organizacije da se priprema za budućnost, a da pri tome nastavlja ispunjavati zahtjeve sadašnjosti. [18]

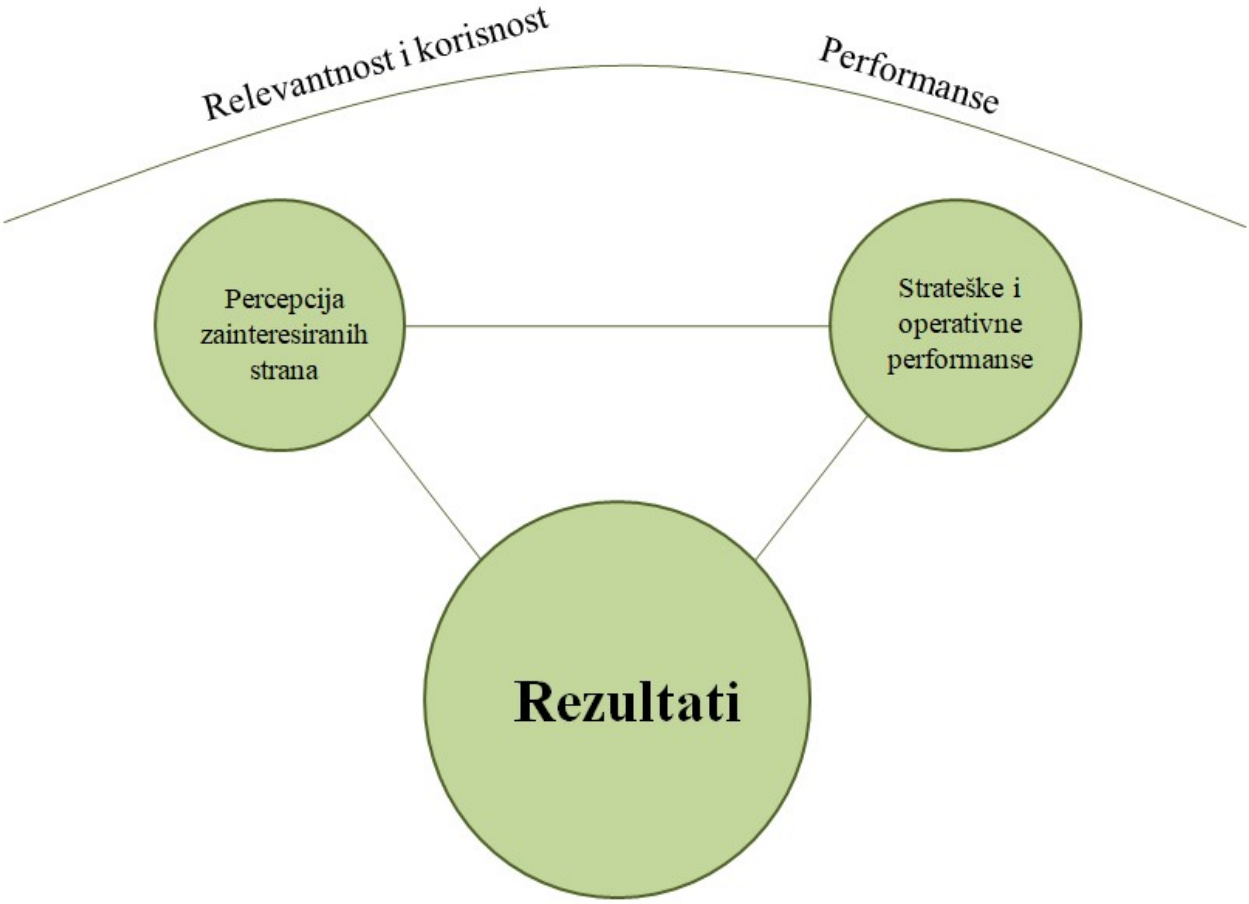
Glavni elementi koji omogućuju performanse i transformaciju su inovacija i tehnologija, podatkovne baze, informacija i znanje, te usmjereno korištenje kritičnih imovine i resursa. Navedeni glavni elementi se mogu prikazati i obliku slijedećih podkriterija potrebnih za bodovanje RADAR logikom: unapređenje performansi i upravljanje rizicima, transformiranje organizacije za budućnost, poticati inovaciju i iskorištavanje tehnologije, koristiti podatkovne baze, informacije i znanje, te upravljanje imovinom i resursima. [18]

4.1.3. Rezultati

Rezultati su ono što je organizacija uspjela postići u odnosu na ono što je bilo opisano u „Smjeru“ i „Izvedbi“, što uključuje i predviđanja za budućnost. U praksi nalazimo da izvrsna organizacija pribavlja podatke o rezultatima vezanih za:

- percepciju zainteresiranih strana,
- stvaranje održive vrijednosti,
- upravljanje performansama i transformacijom. [18]

U nastavku su navedeni i objašnjeni kriteriji koji spadaju u skupinu „Rezultati“, te su na slici 12. shematski prikazani.



Slika 12.: Shematski prikaz skupine kriterija „Izvedba“

Izvor: izradio autor prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model, EFQM, Brussels, Belgium, 2019.

Kriterij 6. Percepcija zainteresiranih strana.

Ovaj kriterij se fokusira na rezultate koji su nastali na temelju povratnih informacija dobivenih od ključnih zainteresiranih strana o njihovom iskustvu kojeg su imali u radu s organizacijom – njihova percepcija. [18]

Ta percepcija se može odnositi i na prošle i na sadašnje zainteresirane strane te nastaje prikupljanjem informacija iz različitih izvora kao što su ankete, ciljane grupe, procjene, mediji i društveni mediji, strukturirani kontrolni sastanci, izvješća investitora, sakupljene pohvale i pritužbe. Percepciju pojedine zainteresirane strane o organizaciji ne formira samo njezino osobno iskustvo s organizacijom, već i okolina odnosno opća reputacija organizacije u društvu. Na primjer, kakva je percepcija okoline o tome koliko organizacija svojim radom doprinosi jednoj ili više UN-ovi rezolucija. [18]

U praksi nalazimo da izvrsna organizacija:

- zna koliko je uspješna po pitanju izvršavanja svoje strategije ispunjavanja potreba i očekivanja svojih ključnih zainteresiranih strana,
- koristi analizu prošlih i sadašnjih performansi, kako bi predvidjela buduće performanse,
- koristi rezultate vezane za percepciju zainteresiranih strana kako bi ostala informirana i mogla utjecati na svoj trenutni *smjer*, te na *izvedbu* svoje strategije. [18]

Primjeri rezultata vezanih za percepciju zainteresiranih strana su rezultati vezani za percepciju (također služe i kao podkriteriji prilikom bodovanja RADAR logikom):

- korisnika,
- ljudi,
- poslovnih i državnih zainteresiranih strana,
- društva,
- partnera i dobavljača. [18]

Kriterij 7. Strateške i operativne performanse.

Ovaj kriterij se bavi rezultatima vezanih za performanse organizacije po pitanju sposobnosti da ispuni svoju svrhu, izvrši strategiju i stvori održivu vrijednost i njezine spremnosti za budućnost. [18]

Navedeni rezultati se koriste za nadzor, razumijevanje i unapređenje performansi organizacije, te za predviđanja o tome kakav će utjecaj određene performanse imati na percepciju ključnih zainteresiranih strana i na ostvarenje budućih ambicija. [18] U praksi nalazimo da izvrsne organizacije:

- koriste financijske i ne – financijske indikatore za mjerenje strateških i operativnih performansi,
- razumiju povezanost percepcije ključnih zainteresiranih strana i stvarnih performansi, te su u mogućnosti predvidjeti, sa visokom razinom sigurnosti, kako će se razvijati performanse u budućnosti,
- uzima u obzir trenutne i buduće potrebe i očekivanja svojih ključnih zainteresiranih strana kod izbora najprikladnijeg indikatora performansi koji će odgovarati strateškim i operativnim ciljevima,
- razumije uzročno – posljedičnu vezu koja utječe na performanse i koristi ostvarene rezultate kako bi ostala informirana te mogla utjecati na svoj trenutni *smjer* i *izvedbu*,
- koristi trenutne rezultate za predviđanje budućih performansi odnosno rezultata. [18]

Strateški i operativni indikatori performansi se odnose na:

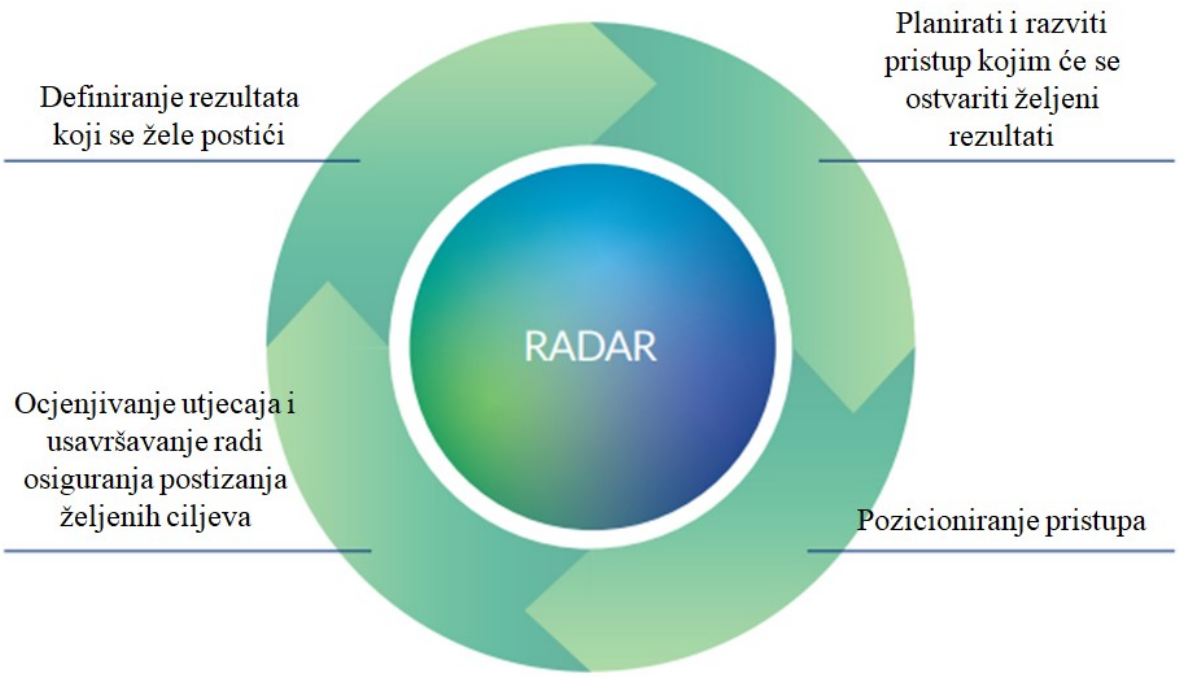
- postignuća vezana za ostvarivanje svrhe i stvaranja održive vrijednosti,
- financijske performanse,
- ispunjenje očekivanja ključnih zainteresiranih strana,
- ostvarenje strateških ciljeva,
- postignuća glede upravljanja performansama,
- postignuća glede upravljanja transformacijom,
- mjerila predviđanja budućnosti. [18]

4.2. Dijagnostički alat EFQM-a - RADAR

RADAR je akronim koji se koristi u sklopu EFQM-a za opisivanje logike dijagnostičkog alata, koji je razvijen kako bi pomogao organizacijama da bolje upravljaju svojim trenutnim načinom rada i da dijagnosticira svoje trenutne snage i prilike za unapređenjem. [20]

Na najvišoj razini **RADAR** logika traži od organizacije da (vidi sliku 13.):

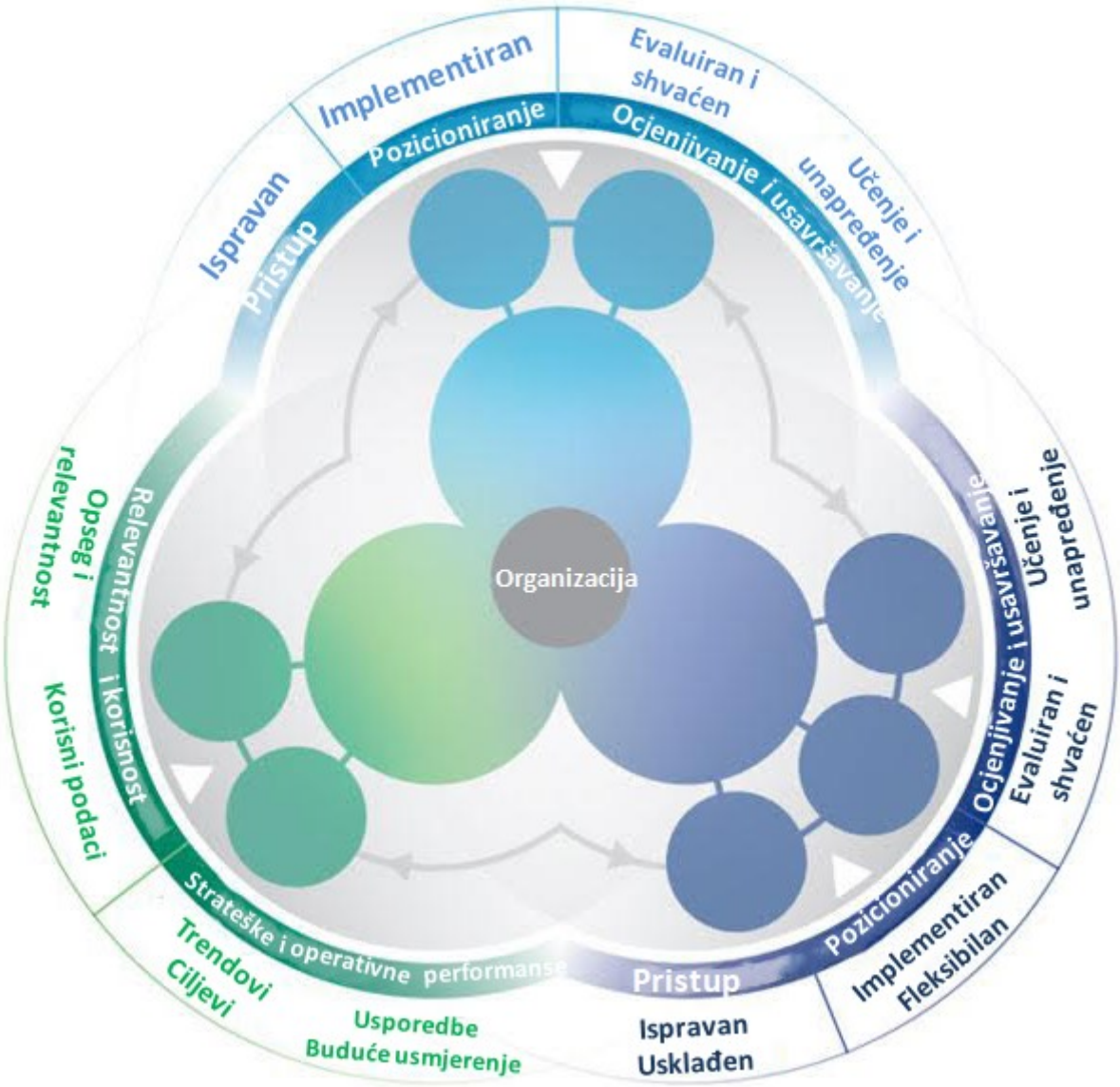
- definira rezultate (**R**ESULTS) koje želi postići u sklopu svoje strategije,
- ima pristup (**A**PPROACH) koji će osigurati ostvarenje tih rezultata u sadašnjosti i budućnosti,
- prikladno pozicionira (**D**EPLOY) taj pristup,
- ocjeni (**A**SSESS) i usavrši (**R**EFINE) pozicionirani pristup radi učenja i unapređenja. [20]



Slika 13.: RADAR logika

Izvor: EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

Radi postizanje bolje analize elementi RADAR-a su podijeljeni u nekoliko različitih atributa, svaki atribut ima svoj opis koji pojašnjava što se misli pod određenim atributom i što organizacija mora moći predočiti. [20] Na slici 14. su prikazani svi atributi pojedinih elementa.



Slika 14.: Atributi elementa RADAR-a

Izvor: EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

U nastavku su pomoću tablica prikazani svi elementi pojedine skupine kriterija (*smjer*, *izvedba* i *rezultati*) zajedno sa svojim atributima i opisima atributa (odnosno ono što organizacija mora nastojati demonstrirati).

Tablica 2.: Analiza skupine kriterija „Smjer“

Tablica 1: Analiza Smjera		
Elementi	**Atributi**	**Opis**
Pristup	**Ispravan**	Pristup ima jasnu racionalu: cilj mu je ispuniti i reagirati na potrebe zainteresiranih strana, jasno je objašnjen i dizajniran tako da će biti prikladan i u budućnosti.
	Usklađen	Ne primjenjuje se u "Smjeru".
Pozicioniranje	**Implementiran**	Pristup se primjenjuje efektivno i u prikladno vijeme na relevantnim područjima.
	Fleksibilan	Ne primjenjuje se u "Smjeru".
Ocjenjivanje i usavršavanje	**Evaluiran i shvaćen**	Prikupljaju se povratne informacije o efektivnosti i efikasnosti pristupa i njegovog pozicioniranja, nastoji se razumijeti prikupljene informacije i dijeliti ih.
	Učenje i unapređenje	Nalazi iz različitih analiza, mjerenja, benchmarkinga i učenja se koriste za inspiriranje kreativnosti i inovativnih rješenja u svrhu unapređenja performansi u prikladnom vremenskom razboblju.

Izvor: obrada autora prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

Tablica 3.: Analiza skupine kriterija „Izvedba“

Tablica 2: Analiza Izvedbe		
Elementi	**Atributi**	**Opis**
Pristup	**Ispravan**	Pristup ima jasnu racionalu: cilj mu je ispuniti i reagirati na potrebe zainteresiranih strana, jasno je objašnjen i dizajniran tako da će biti prikladan i u budućnosti.
	Usklađen	Pristup podupire smjer organizacije te je integriran s drugim relevantnim pristupima.
Pozicioniranje	**Implementiran**	Pristup se primjenjuje efektivno i u prikladno vijeme na relevantnim područjima.
	Fleksibilan	Izvedba dozvoljava fleksibilnost i prilagođavanje.
Ocjenjivanje i usavršavanje	**Evaluiran i shvaćen**	Prikupljaju se povratne informacije o efektivnosti i efikasnosti pristupa i njegovog pozicioniranja, nastoji se razumijeti prikupljene informacije i dijeliti ih.
	Učenje i unapređenje	Nalazi iz različitih analiza, mjerenja, benchmarkinga i učenja se koriste za inspiriranje kreativnosti i inovativnih rješenja u svrhu unapređenja performansi u prikladnom vremenskom razboblju.

Izvor: obrada autora prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

Tablica 4.: Analiza skupine kriterija „Rezultati“

Tablica 3: Analiza rezultata		
Elementi	**Atributi**	**Opis**
Relevantnost i korisnost	**Opseg i relevantnost**	Identificiraju se skupovi rezultata koji su jasno povezani sa svrhom, vizijom i strategijom organizacije. Odabrani skupovi rezultata prolaze recenziju te se s vremenom unapređuju.
	Korisni podaci	Rezultati su pravovremeno, pouzdano, točno i prikladno podijeljeni kako bi pružali značajan uvid kojim se podupire unapređenje performansi i transformacija.
Performanse	**Trendovi**	Pozitivni trendovi ili održive izvrsne performanse tijekom strateškog perioda.
	Ciljevi	Postavljaju se relevantni ciljevi koji su u skladu sa strategijom i koji se kontinuirano ostvaruju.
	Usporedbe	Poželjne su i rade se relevantne vanjske usporedbe prikladne za pozicioniranje vlastitih performansi u skladu sa strateškim usmjerenjem.
	Buduće usmjerenje	Temeljeći se na trenutnim uzročno - posljedičnim vezama, analizi podataka, obrascima performansi i mjerama predviđanja organizacija razumije što/tko su stvaratelji izvrsnih performansi u budućnosti.

Izvor: obrada autora prema EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

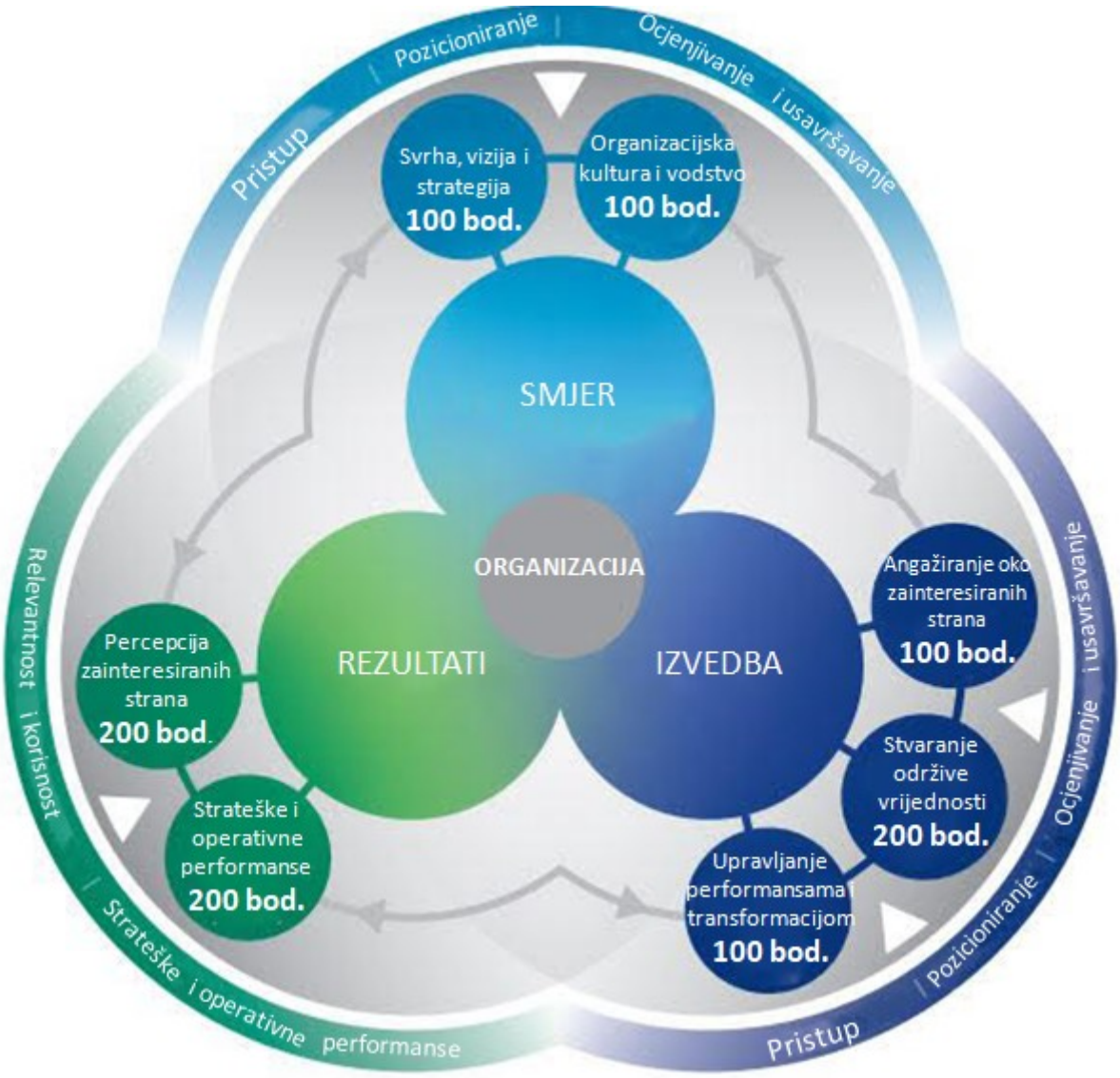
Pojedinac ili tim može koristiti RADAR logiku na razini atributa zajedno sa EFQM modelom kako bi identificirali gdje su trenutne snage i prilike neke organizacije i kako bi određena organizacija opisala svoju budućnost glede željenih rezultata i potrebnih aktivnosti za ostvarenje tih rezultata. [20]

4.2.1. Bodovanje pomoću RADAR tablica

Za organizaciju nije obavezno izvršiti bodovanje kod samoocjenjivanja kada koristi EFQM model i RADAR, jedina situacija u kojoj ona to mora čini je kada se prijavljuje na EFQM ili kod njihovih certificiranih organizacijskih partnera radi dobivanja vanjskog priznanja. [20]

EFQM i njegovi certificirani organizacijski partneri koriste programe pomoću kojih prepoznaju organizacije koje, kada ih se ocijeni prema EFQM kriterijima, demonstriraju izvrsne i održive performanse. [20]

Kada se organizacije prijavljuju za stjecanje vanjskog priznanja EFQM-a prolaze kroz ocjenjivanje koje obuhvaća 1000 bodova. Ti bodovi su raspoređeni na svih sedam kriterija modela, kao što je to prikazano na slici 15..



Slika 15.: Raspodjela bodova po kriterijima

Izvor: EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

Kada se koriste RADAR tablice za vršenje bodovanja performansi neke organizacije potrebno je obratiti pažnju da je pristup različitim kriterijima drugačiji. Tako jedino kriterij 7 nije podijeljen u dijelove niže razine (podkriterije), pa se tako svih 200 bodova raspoređuju na istoj razini. Dok su drugi kriteriji od 1 do 6 podijeljeni na dijelove niže razine tako da se ukupnih 100 ili 200 bodova raspoređuje i na te dijelove niže razine u jednakim iznosima. [20]

Kada se koristi pristup ocjenjivanju prema EFQM modelu i RADAR logika za bodovanje potrebno je obratiti pažnju na slijedeća dva pravila (prvo se odnosi na *smjer* i *izvedbu*, a drugo na *rezultate*):

- Kada se boduju bilo koji dijelovi niže razine kriterija iz skupina kriterija „Smjer“ i „Izvedba“ iznos bodova u tom kriteriju niže razine ne smije biti veći od onog iznosa koji ima atribut „ispravnost pristupa“. Neovisno o tome kako su bili bodovani svi ostali atributi tog kriterija niže razine.
- Kada se boduju dijelovi niže razine kriterija iz skupine „Rezultati“ iznos bodova koji je dan dijelovima niže razine u kriterijima 6 i 7 ne smije biti veći od atributa „Opseg i relevantnost“. [20]

Organizacije koje žele dobiti vanjsko priznanje ocjenjuju EFQM procjenitelji na temelju RADAR tablica. RADAR tablice organizacije mogu koristiti i samostalno, kada se žele ocijeniti prema kriterijima EFQM modela, stvarajući tako numerički iznos koji im pokazuje uspješnost te istovremeno identificirajući priliku za unapređenjem. Razlog zašto bi neka organizacija koristila spomenuti način bodovanja (skala od 1000 bodova) kao dio svog samoocjenjivanja je taj što se nudi prilika za uspoređivanjem sa drugim organizacijama koje također koriste EFQM model i RADAR logiku, te taj što se organizaciji daje referentni iznos prema kojem ona može mjeriti svoj napredak ili svoje nazadovanje. [20]

4.3. Primjeri i iskustva s EFQM modelom

Kao što znamo EFQM se u organizacijama koristi zbog nekoliko različitih svrha i ciljeva. No, prema dobivenim povratnim informacijama iskusnih korisnika mogu se identificirati još nekoliko alternativnih svrha zbog kojih bi se koristio EFQM model. [20] A to su:

- razumijevanje organizacijske zrelosti – koristeći EFQM model i RADAR logiku organizacija može dobiti uvid u svoje trenutne performanse, sposobnosti, efektivnost izvršenja strategije i održivo stvaranje vrijednosti. Koristeći EFQM model na ovaj način organizacija stvara sliku o i razumije svoju (organizacijsku) zrelost.
- podvrći se vanjskom ocjenjivanju i postizanje priznanja – organizaciju ocjenjuju EFQM ocjenjivači te ona dobiva certifikat priznanja koji odgovara postignutoj razini zrelosti.
- transformacijski programi – EFQM model i RADAR imaju svoju ulogu kod dizajniranja, implementiranja i upravljanja efektivnošću transformacijskih programa.
- stvaranje organizacijske sposobnosti napretka – EFQM model i AssessBase (fleksibilan alat koji organizacijama pomaže unaprijediti i upravljati promjenama, pomaže im mjeriti, pratiti i unaprijediti performanse na područjima koja su im

najzanimljivija) opskrbljuju organizaciju sa potrebnom sposobnošću za razvoj željenog mentaliteta kontinuiranog napretka.

- stvaranje novih poslova – u takvim situacijama kada se stvara novih posao temelji na kojima se bazira EFQM model opskrbljuje novu organizaciju sa obrascem za uvođenje najvažnijih stvari potrebnih za stvaranje strategije koja se fokusira na ključne zainteresirane strane i stvaranje održive vrijednosti.
- osjetljivost i reagiranje na poremećaje na tržištu – EFQM model i RADAR, neovisno o veličini organizacije, su se pokazali kao vrlo korisni za primjećivanje te reagiranje na različite poremećaje koji se javljaju na tržištu.
- benchmarking performansi – zahvaljujući svojoj jednostavnoj strukturi i velikom broju korisnika (50 000) EFQM nudi zajednički jezik koji omogućava lakše dijeljenje dobre prakse, učenje od „vršnjaka“ i najboljih organizacija u klasi.
- upravljanje korporativnim aktivnostima – primjenjivanje EFQM modela, RADAR-a i AssessBase-a omogućuje organizaciji da podržava upravljanje ključnim korporacijskim događajima poput spajanja ili odvajanja i kupnje ili prodaje poslovnih objekta.
- upravljanje rizicima – EFQM model omogućava organizacijama da izgrade svoju otpornost prema rizicima, koji su identificirani da bi potencijalno mogli imati značajno loš utjecaj na poslovanje.
- kvalificiranje sposobnosti i valjanost dobavljača – organizacije koriste EFQM model i RADAR kako bi poboljšali svoje postojeće postupke nabave i financiranja, koristeći ih za stvaranje polazne osnove, akreditiranja i utvrđivanje poboljšanja sposobnosti i performansi svojih dobavljača i primatelja financijskih sredstava. [20]

U nastavku se nalaze četiri izjave stvarnih tvrtki o njihovom iskustvu s EFQM modelom.

BMW München – Robert Engelhorn:

„EFQM model nam pomaže osigurati dosljedno usklađivanje, realizaciju i ishode (zašto, kako i što), te prožima cijelu organizaciju. Redovna samoocjenjivanja i ocjenjivanja od strane treće strane omogućavaju identificiranje potencijalnog prostora za unapređenjem.“ [20]

BOSCH – Melanie Albrecht

„Novi Model se sada također fokusira i na to kako organizacije njeguju svoju organizacijsku kulturu. Po mom mišljenju, to je izrazito važno, jer kultura ima značajan utjecaj na produktivnost, a posebice na inovativnost i kreativnost.“[20]

Skills Development Scotland – Damien Yeates

Jedna od prednosti dolaska ocjenjivača iz različitih sektora je ta što uvijek tendiraju donijeti novi način razmišljanja i što je njihovo iskustvo poput zlatnog praha. Oni su poput kritičnog prijatelja – ohrabrujući nas da gledamo izvan vlastitog okruženja, pa čak i dalje, na međunarodno najbolju praksu.“ [20]

Signify – Thomas Lazer

„Pomoću EFQM metodologije uspoređujete sebe i svoje želje sa najboljima u klasi, kako bi ciljali visoko i postigli svoje strateške ciljeve.“[20]

Poslovni slučaj: BMW Group Plant Regensburg.

Automobilska industrija jedna je od najvećih i najvažnijih industrija u svijetu, a automobilske se kompanije ubrajaju među najvažnije i najveće svjetske kompanije. Također ni jedan drugi industrijski proizvod, osim možda računala, nije toliko revolucionarno i dramatično promijenio čovjekovo poimanje vremena i prostora koliko je to bio automobil. [21]

Vodeći se tom činjenicom, može se reći kako jedna od najvećih automobilskih kompanija je sigurno BMW Grupa (Bayerische Motoren Werke AG). BMW Grupa osnovana je 1916. godine u München, Bavarska, Njemačka kao luksuzna kompanija koja proizvodi automobile, motocikle te motore, u posjedovanju je tri jaka brenda u automobilskoj industriji, a to su: BMW, MINI te Rolls-Royce. Predstavlja se kao jedna od najbolje prodajnih luksuznih automobilskih kompanija u svijetu. Duga povijest kompanije ističe njezin kontinuiran rad na usavršavanju, unaprjeđenju i inovativnosti svojih proizvoda čime pokazuje svoju predanost prema krajnjim korisnicima, zajednici, zaposlenicima, okolišu te drugim područjima. Kompanija teži stvaranju profitabilnog rasta fokusiranjem na premium segmente međunarodnog automobilskog tržišta. Imidž kompanije je iznimno jak te je u suradnji s visokim performansama, izvrsnim inženjerstvom te inovativnosti. [21]

A. Misija i vizija kompanije

   Misija: BMW Grupa je svjetski proizvođač visoko kvalitetnih proizvoda i usluga za pojedinačnu mobilnost današnjih vozača. BMW Grupa će premašiti očekivanja kupaca za kvalitetom, tehnologijom i pristupačnosti pri održavanju profitabilnosti. Naš uspjeh neće biti potpun bez naših marljivih zaposlenika te predanosti društvenoj odgovornosti. [21]

   Vizija: Tri brenda, jedna vizija – postati još bolji u današnjem pojedinačnom mobilnom tržištu nudeći pristupačne i atraktivne mogućnosti za različite kupce te pružati izvanredne korisničke usluge. [21]

B. Strategija BMW grupe

Svijet se mijenja brzim ritmom. U mnogim zemljama pojedinačna mobilnost ostaje fokus političke regulacije i nacionalne industrijske politike. Konstantne promjene u društvu traže nova rješenja za mobilnost. Nestabilnost je postala konstanta u svakidašnjem poslovanju. Kako bi se lakše suočili s onime što svijet nosi, BMW Grupa je sastavila „strategiju broj 1— s dva cilja: da bude isplativo te da bi poboljšali dugoročnu vrijednost u vrijeme promjena. To vrijedi za tehnološke, strukturalne i kulturne aspekte kompanije. Od 2007. godine BMW Grupa provodi različite inicijative u skladu sa strategijom četiri faktora: rast, oblikovanje budućnosti, profitabilnost, pristup tehnologiji te kupci. Svoju strategiju temelje na njihovim glavnim aktivnostima koje su usmjerene ka stvaranju vrhunskih proizvoda i usluga na međunarodnim automobilskim tržištima. [21]

C. Korporativna kultura

Inovativni i jedinstveni proizvodi mogu nastati samo u izvrsnoj korporativnoj kulturi. Aktivno se potiče i njeguje ova jedinstvena kultura, jer se samo na ovakav način može izgraditi održivi uspjeh na jakim kulturnim temeljima. [21] Glavni temelji kulture BMW Grupe su sljedeći:

- strast i zadovoljstvo – strast prema stvaranju novih puteva, razmišljanja unaprijed te novih temelja zajednički je pogon kompanije. Upravo zato se traže zaposlenici koji žele raditi i doživjeti nešto izvanredno. Ljudi koji donose timski duh te inicijativu s njima i željni su novih znanja. Radost i predanost postaju osobna strast prema poslu. Nešto na što možeš biti ponosan svaki dan.
- timski rad i osobni razvoj – stvaranje velikih stvari zajedno. Uzajamno motiviranje kako bi se postigli još bolji rezultati i proizvodi postali još izvanredniji. Takvo nešto moguće je samo kroz timski rad, gdje svatko koristi svoje sposobnosti te pridonosi uspjehu svih, i gdje svi mogu računati jedno na drugo. Obzirom na veliko poštovanje između zaposlenika, svi su povezani jakim osjećajem jedinstva. Svatko se može razviti i osobno, ali i zajedno s timom.
- jednake mogućnosti i različitost – zaposlenici BMW Grupe rade na različitim kontinentima u različitim zemljama, što govori o tome da se bez obzira na razlike, svakog se zaposlenika tretira na isti način i pružaju mu se iste mogućnosti. Što se odnosi na: poštene prilike za svakoga, žena ima

komplementarnu snagu, radimo na žensku stranu te činjenica da posao i obitelj idu zajedno.

- vjerovanja – orijentacija kupca (ključ uspjeha kompanije leži u rukama kupca), performanse prve klase (glavni cilj je biti najbolji), odgovornost (svaki zaposlenik je odgovoran za uspjeh kompanije), učinkovitost (postizanje rezultata dugoročne vrijednosti), prilagodljivost (brza i fleksibilna prilagodljivost na nove promjene), neslaganje (svatko ima pravo na izražavanje neslaganja), poštovanje, povjerenje i poštenje (međusobno poštivanje, povjerenje i poštenje), zaposlenici (ljudi su ono što čini kompaniju, najjače oružje), ponašati se kao uzor (svaki menadžer mora se ponašati kao uzor), održivost (primarna stvar u postizanju ekonomskog uspjeha), društvo (društvena odgovornost je neodvojiva od razumijevanja same kompanije), neovisnost (osigurana je kroz dugoročnu vrijednost, profitabilnost i rast). [21]

Uzimajući u obzir sve navedeno, nije upitno što se ova kompanija natjecala u borbi za osvajanjem nagrade za kvalitetu, te na kraju i osvojila nagradu, iz razloga što ispunjava sve kriterije koji su potrebni za dobivanje certifikata Europske nagrade za kvalitetu. Međutim, s obzirom da se radi o velikoj kompaniji samo jedan njezin sektor dobio je priznanje za kvalitetu, točnije BMW Group Plant Regensburg, osvojio je najveću Europsku nagradu za kvalitetu – EFQM Excellence Award Winner, 2015. godine. BMW Group Plant Regensburg ima 9000 zaposlenika s dnevnom proizvodnjom od otprilike 1,100 jedinica BMW serije 1, serije 3 limuzina, serije 4 cabrioleta i BMW M3 i M4 varijante uključujući pojedinačna i vladina vozila te BMW Z4, što čine veliki dio proizvodnje BMW Grupe. Svaki pojedini kupac zahtjeva da isporuka bude ispunjena na vrijeme te u skladu s visokim standardima. [21]

D. Put BMW Grupe do osvajanja Europske nagrade za izvrsnost

BMW Group Plant Regensburg odlučila se na korištenje EFQM modela iz razloga što putem procjene dobiva vrijedne i korisne prijedloge za stvaranje snage i potencijala. Vanjski pogled kroz procjenitelja je bitan jer daje drugačiji pogled na stvari, te se otkrivaju činjenice koje se nisu znale. Snage i potencijali koriste se u strategiji i u procesu targetiranja sa značenjem „učiniti prave stvari“. Njihovo putovanje prema osvajanju nagrade krenulo je prije 6 godina putem samoocjenjivanja, te su na temelju toga odlučili dobiti povratnu informaciju od EFQM procjenitelja. Vidjevši kontinuirano napredovanje od 2011. godine još ih je više potaknulo na putovanje prema dobivanju nagrade. Korištenjem EFQM modela pokazali su se dobri rezultati

tijekom poslovanja, što je samo dokazalo kako EFQM model postavlja dobra pitanja za organizaciju, te je time navodi prema izvrsnosti. Sam put prema stvaranju poslovne izvrsnosti nije nimalo lagan, te je potrebno puno ulaganja, volje i želje da se uči kako bi se kompanija mogla razvijati i usavršavati. [21]

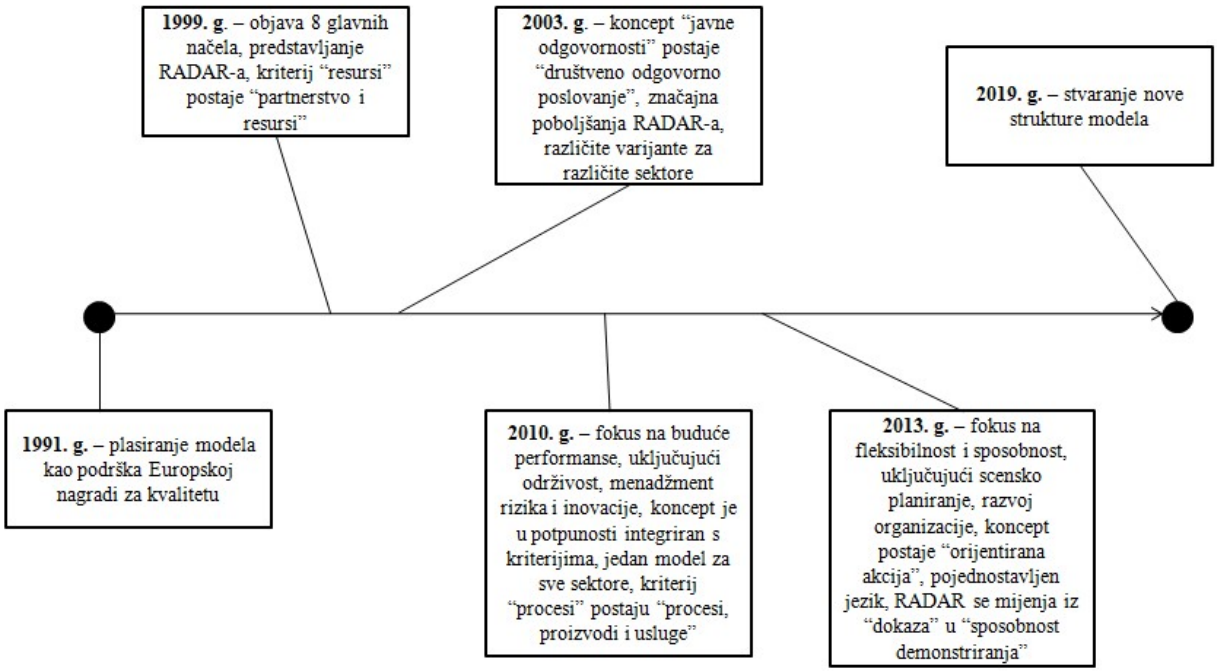
Za dobivanje najviše razine Europske nagrade 2015. godine, zaslužna je neprekidna suradnja i trud zaposlenika i menadžera, ali i stavljanje fokusa ne samo na sadašnju proizvodnju, već i buduće izazove. Mnoga područja i kriteriji su prepoznati u poslovanju BMW Grupe Regensburg. Žiri je prepoznao fleksibilnost, kulturu upravljanja te spremnost na prihvaćanje promjena u Regensburgu, također je prepoznao integraciju zaposlenika, partnerskih kompanija te društvenih skupina iz okolnih mjesta. U osvajanju nagrade Plant Regensburg dokazao je svoju visoku razinu raznovrsnosti i inovativnosti kao dva ključna čimbenika u održavanju konkurentnosti BMW Grupe. U višednevnoj procjeni Regensburg Plant-a žiri je došao do zaključka da su svi njihovi procesi i aktivnosti usmjereni prema postizanju izvrsnosti. Izvrsna izvedba ove kompanije temelji se na dugoročnoj strategiji i jasno postavljenoj misiji. Zaposlenici i menadžeri sljedeći ove smjernice izrađuju proizvode vrhunske kvalitete na učinkovit način. To osigurava da se procese nikada ne prepušta slučaju, već se redovito prate. Zahvaljujući zajedničkim naporima zaposlenika i menadžera, današnji zadaci se mogu mjeriti na učinkovit način koji omogućava razvijanje rješenja za budućnost. Izvanredna fleksibilnost koja omogućuje BMW Grupi Plant Regensburg da proizvede devet varijanti vozila na jednoj proizvodnoj liniji dokazuje kako izvrsnost nije sama sebi svrha. Žiri je najviše bio impresioniran činjenicom kako se novi modeli brzo i glatko integriraju u serijsku proizvodnju, kao i održivosti i učinkovitosti troškova proizvodnje. Riječi direktor Dr. Andreas Wendt na osvajanje nagrade sigurno će još više motivirati sve u kompaniji da nastave biti najbolji u onome što rade, a one su sljedeće: „Oduševljeni smo da je naša kompanija dobila potvrdu da je najbolja. Mi radimo prave stvari – i radimo stvari na pravi način. Naš tim ima svaki razlog da bude ponosan. EFQM nagrada za izvrsnost pruža vrijedno priznanje. I dalje ćemo nastaviti stjecati nove vještine i kvalitete u budućnosti kako bi inspirirali naše kupce s vrhunskim vozilima. [21]

Strast, preciznost, predanost, izvrstan dizajn, inovativnost sve to ide u proizvode koje nudi BMW, što objašnjava zašto vozila nikada ne prestaju inspirirati. Dobivanjem Europske nagrade za kvalitetu BMW Grupa još je više dokazala koliko vrijedi i zašto se nalazi na popisu najboljih automobilskih kompanija u svijetu. Svojim radom i predanošću dokazuje koliko joj je stalo do njezinog imidža, ali osim toga pokazuje

predanost prema svojim zaposlenicima za koje smatra da su najvažniji čimbenik u postizanju izvrsnosti. Oni su ti koji svojim znanjem, kreativnošću, inovativnošću i predanosti stvaraju vrhunske proizvode, te se ne rade razlike za niti jednog zaposlenika, već svi imaju ista prava i prilike. Dok s druge strane pokazuju veliki interes prema svojim kupcima zbog kojih i rade vrhunske proizvode kako bi se zadovoljile njihove preferencije, potrebe i želje. No bez dobre „ruke vodilje— tj., vrhunskih menadžera ništa od toga ne bi bilo i ne bi postigli uspjeh koji su ostvarili u svih 100 godina poslovanja. Od davnina pa sve do danas pokazali su da su najbolji i da će nastaviti svakodnevno unaprjeđivati svoje procese i proizvode kako bi bili još bolji, te da neće odustati bez obzira na sve izazove i prijetnje koje ih mogu čekati u budućnosti. [21]

4.4. Razvoj EFQM modela i usporedba stare i nove strukture

Europska nagrada za kvalitetu (European Quality Award - EQA) nastala je 1991.godine kao europski ekvivalent američkoj nagradi M. Baldrige. Uzela je američku nagradu kao svoju početnu točku te ju je usavršila na način da ima sličnu, ali jednostavnu usmjerenost na usvajanje potpune kvalitete kao alata za unaprjeđenje poslovanja. [21] Na slici 16. prikazana je vremenska crta razvoja EFQM modela.



Slika 16.: Razvoj EFQM modela

Izvor: izradio autor prema R. Pavlović, EFQM model izvrsnosti, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2016.

Iz slike 16. mogu se vidjeti promjene koje su se odvijale tijekom svih godina postojanja EFQM modela. Najviše promjena dogodilo se u privatnom i neprofitnom sektoru. Tijekom vremena, mnogi alati, tehnike pa čak i jezik koji su bili predviđeni samo za privatni sektor, postali su zajednički i za javni sektor. Značajan pomak vidi se u 2003.godini kada se daje veliki značaj kriteriju društveno odgovorno poslovanje, te se rade značajna poboljšanja u RADAR matrici. Dok se u 2010.godini stavlja fokus na održivi razvoj i inovacije te se time želi biti u korak s promjenama koje se događaju u tehnologiji. Ovaj model ostaje i danas značajan i jak kao što do sada nije bio. Gledajući prema budućnosti, zajednica za izvrsnost ima alata, kapaciteta i prilike da napravi još veće promjene u sljedećih 25 godina. [21]

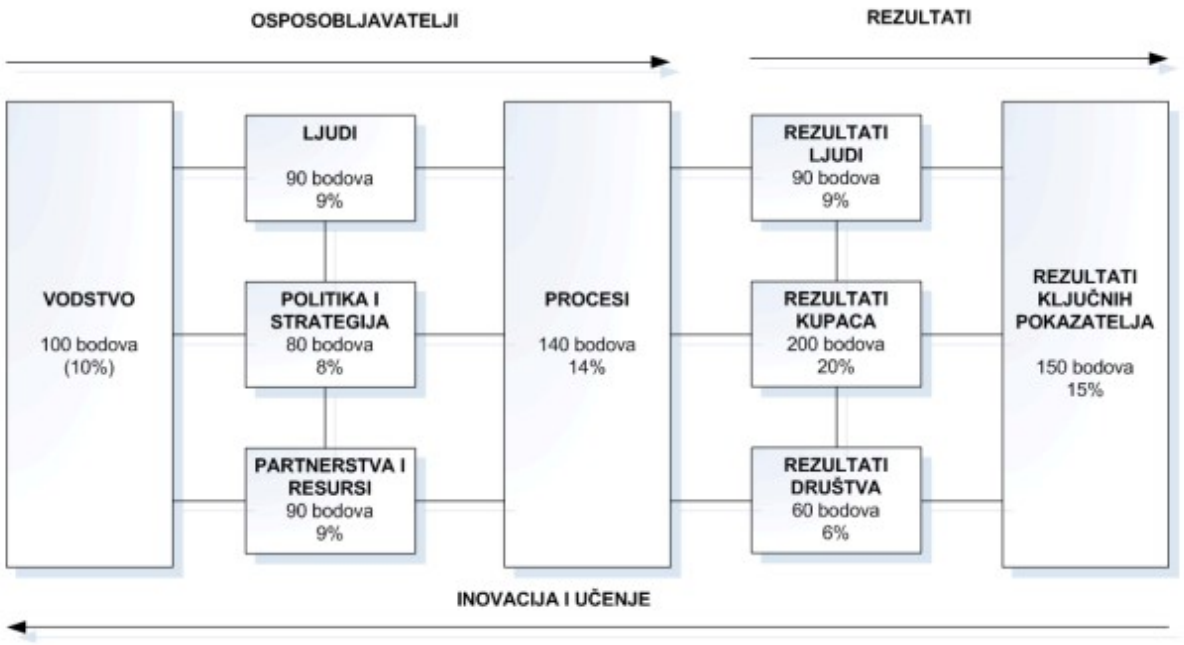
Tvorac Europske nagrade za kvalitetu je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (The European Foundation for Quality Management – EFQM) smještena u Bruxellesu. U rujnu 1988.godine, 14 europskih poslovnih vođa sastalo se s Jacques Delorsom i potpisali „Pismo namjere kako bi se formirala Europska zaklada posvećena povećanju konkurentnosti europskih organizacija. Zaklada je osnovana u listopadu 1989.godine kada su se izvršni direktor zajedno sa predsjednicima 67 europskih kompanija pretplatili na politički dokument zaklade te proglasili svoju predanost u postizanju misije i vizije EFQM-a. Vizija EFQM-a glasi: Svijet teži za održivom izvrsnosti, dok je misija EFQM-a: *Kao Europska zaklada, inspiriramo organizacije za postizanje održive izvrsnosti kroz angažiranje vođa da uče, dijele i stvaraju inovacije putem EFQM modela izvrsnosti.* [21] Vrijednosti zaklade su:

- strastven za izvrsnost – neumorivo promoviranje izvrsnosti i da svojim radom nadahnjujemo izvrsnost u drugima,
- graditi povjerenje – generiranje povjerenja kroz pouzdano, otvoreno i transparentno ponašanje,
- rad u partnerstvu – razvijanje partnerstva koje generira zajedničke beneficije za zajednicu,
- angažiranje ljudi – prihvaćanje različitosti i poštivanje tuđeg mišljenja i tuđa uvjerenja. [21]

Zaklada je uspostavila tim stručnjaka koji čine vodeći europski menadžeri, akademski ljudi i konzultanti kako bi razvili EFQM model izvrsnosti – cjeloviti okvir koji se može primjenjivati u bilo kojoj organizaciji, neovisno o sektoru ili veličini. Iako su se kroz desetljeća djelovanja zaklade promijenile mnoge stvari, jedna stvar je uvijek ostala ista, a to je njihov glavni cilj: povećati konkurentnost europskih organizacija i podržati održivi razvoj europskih gospodarstava. I dalje je ostala nezavisna, neprofitna zaklada koja se obvezala da daje potporu

svim svojim članovima na njihovom putu prema izvrsnosti. Iako se usredotočila samo na Europu, nije zatvorila vrata da pruži pomoć i da priliku i ostalim organizacijama. [21]

EFQM model je doživio brojne nadopune i promjene tijekom svojih mnogih godina postojanja, no ipak najznačajnija promjena dogodila se 2019. godine, kada je promijenjena struktura modela. Dolazi do promjene samog naziva modela, tako je model u prijašnjoj verziji nosio ime „The EFQM Excellence Model“, dok u novoj verziji nosi ime „The EFQM Model“. Kao što se vidi izostavljena je riječ „Excellence“ (izvrsnost). [22] Također dolazi do nastajanja drugačijih skupina kriterija, promjenama u broju kriterija, a time i do promjena u nazivima pojedinih kriterija i njihovog obuhvata. Stara struktura modela temeljeni se na podjeli kriterija u dvije skupine: osposobljavatelji / preduvjeti / omogućitelji (aktivnosti i procesi organizacije) i rezultati (postignuće organizacije). Obje skupine zajedno imaju 9 kriterija, skupina „Preduvjeti“ obuhvaća prvih 5 kriterija (vodstvo, ljudi, politika i strategija, partnerstva i resursi, procesi), a skupina „Rezultati“ obuhvaća preostalih 4 kriterija (rezultati ljudi, rezultati kupaca, rezultati društva i rezultati ključnih pokazatelja). Dok se nova struktura sastoji od tri skupine kriterija, a to su: smjer, izvedba i rezultati. Sve tri skupine kriterija zajedno imaju 7 različitih kriterija, tako se u skupini „Smjer“ nalaze dva kriterija svrha, vizija i strategija te organizacijska kultura i vodstvo, u skupini „Izvedba“ nalaze se tri kriterija angažiranje oko zainteresiranih strana, stvaranje održive vrijednosti, te upravljanje performansama i transformacijom, u posljednjoj skupini kriterija „Rezultati“ nalaze se dva kriterija percepcija zainteresiranih strana te strateške i operativne performanse. Kako bi se lakše shvatile promjene koje su nastale u nastavku su na slikama 17. i 18. grafički prikazane strukture i starog i novog oblika modela.



Slika 17.: Stara struktura EFQM modela

Izvor: R. Pavlović, EFQM model izvrsnosti, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2016.



Slika 18.: Nova struktura EFQM modela

Izvor: EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.

EFQM Excellence Model (starija verzija) obuhvaća tri integrirane komponente:

- Temeljni koncepti izvrsnosti. Njih čini osam ključnih principa organizacijske izvrsnosti: dodavanje vrijednosti za korisnike, stvaranje održive budućnosti, razvijanje organizacijske sposobnosti, koristiti kreativnost i inovaciju, vođenje s vizijom, inspiracija i integritet, upravljanje sa spretnošću, postizanje uspjeha kroz talentirane ljude i održavanje izvanrednih rezultata.
- Kriteriji kao okvir koji omogućava organizacijama da primjenjuju temeljne koncepte u praksi (9 glavnih kriterija i 32 podkriterija se nalaze u tom okviru).
- RADAR logika kao dinamičan okvir ocjenjivanja koji omogućava izračunavanje sveukupnog stupnja izvrsnosti određene organizacije, odnosno njezine zrelosti. [22]

S druge strane, EFQM Model (nova verzija) ne obuhvaća koncepte izvrsnosti eksplicitno, već su oni integrirani i sakriveni unutar različitih sekcija novog modela. RADAR logika je uglavnom ostala onakva kakva je i bila, kao prirodni dio modela. [22]

Bodovanje kod novog modela se sastoji od ukupno 1000 bodova, što je jednako kao i kod ocjenjivanja organizacijske zrelosti kod starog modela (putem samoocjenjivanja ili ocjenjivanja od treće strane). [22]

Interakcija strateške prirode modela (obuhvaćenih u kriteriju 1 i 2) i operacijske performanse (kriteriji 3, 4 i 5) ili rezultata organizacije (kriteriji 6 i 7) predstavlja jedno znamenito obilježje. Uzročno – posljedične veze su znatno više istaknute u novome modelu što bi moglo doprinijeti većem prihvaćanju modela na svim razinama menadžmenta i akademske zajednice. Druga impresivna promjena je ona pod pojmom „održiva vrijednost“. Taj pojam pretežno zamjenjuje riječi poput „proizvod“ i „usluga“. Iako je pojam „održiva vrijednost“ manje prisna korisnicima modela, on je ipak u većoj mjeri općenit i naglašava nužnost proizvodnje i isporuke *outputa* koji daju stvarnu vrijednost ne samo klijentima, već i drugim zainteresiranim stranama. Još jedna pozitivna promjena je ona po pitanju „Rezultata“, svi rezultati koji se odnose na percepciju zainteresiranih strana (koja se ostvaruje kroz efikasne povratne informacije) su koncentrirani u jednom glavnom kriteriju – kriteriju 6. To je znatno drugačije od situacije u prethodnom modelu, gdje su spomenuti rezultati raspršeni u tri različite skupine kriterija rezultata. [22]

Nova verzija EFQM modela ima svoje brojne pozitivne strane (u nastavku je navedeno par primjera), no isto tako postoje i određene kritike nove verzije (u nastavku je također nabrojano par primjera).

U sklopu pojedinih točaka vodilja pojavljuje se novi pojam „ekosustav“. Taj pojam je objašnjen kako slijedi: „temeljni princip ekosustava je međuzavisnost, tj. nešto što se dogodi u jednom dijelu sustava može utjecati na druge dijelove unutar tog sustava. U kontekstu

organizacije postoji mnogo vanjskih faktora koji utječu na njezino djelovanje“. Što to točno znači? Očito je da se u ovome kontekstu pojam ekosustav ne odnosi na ekološki segment, već se koristi za označavanje vanjskih pitanja konteksta organizacije u smislu ISO 9001 norme. Taj pojam bi mogao uzrokovati nesporazume u praksi. [22]

Osim prethodno navedene kritike može se identificirati i druge nedostatke, koji se uglavnom odnose na probleme razumijevanja pojedinih formulacija, nedostataka definicija određenih pojmova i dr. [22]

No s druge strane, novi model ima i brojne prednosti spram staroj verziji. Neke od njih su navedene u nastavku.

Vjerojatno najvažnija promjena je ona vezana za podržavanje i opskrbu kreativnošću i inovacijama. Minimalno 8 različitih točaka vezanih za kreativnost i inovaciju je koncentrirano u posebne podkriterije 2.3 i 5.3, kao reakcija na činjenicu da je mnogo Europskih poduzeća zanemarilo taj aspekt. [22]

Određene preporuke vezane za rizik, tj. njegovu identifikaciju, analizu, evaluaciju i postupanja s njime nadilaze samo financijske rizike u novoj verziji EFQM modela. Sada se upravljanje rizicima odnosi na sve vrste rizika: pravne, društvene, virtualne i dr. [22]

5. Zaključak

Oduvijek je, a posebice od pojave kapitalizma i slobodnog tržišta, postojala konkurencija između različitih subjekata koji djeluju na određenom tržištu. Isto kao što je ponuda koju tržište može ponuditi ograničena zbog oskudnosti resursa, tako je, u većini slučajeva, ograničena i potražnja pojedinog tržišta zbog ograničenog broja korisnika neke usluge ili proizvoda. Taj uzrok postojanja konkurencije je univerzalan za sva tržišta, osim za ona tržišta gdje je prisutan monopol, zbog toga organizacije uvijek i svugdje pokušavaju pronaći način kako će pobijediti ili barem pratiti konkurenciju. Jedan od ideja kako neku organizaciju učiniti konkurentnom javlja se u 20. stoljeću, a to je nastojanje da se organizaciju ustroji na način da ona sve svoje radnje obavlja kvalitetno neovisno o razini pojedine radnje. Naravno takav pristup nije nastao preko noći, već mu prethode brojna desetljeća razvoja, odnosno razvojne faze. U tu svrhu, postizanja konkurentnosti, su razvijene brojne norme, načela, pravila i sl. koja bi trebala pomoći organizacijama, koje ih se pridržavaju, pomoći biti konkurentni na sve zahtjevnijem tržištu. Budući da je potreba organizacija da budu konkurentne, da uvedu mentalitet stalnog poboljšanja u svoje poslovanje, odnosno da optimalno ustroje svoj način poslovanja univerzalna potreba gotovo svih organizacija na svijetu, razvijeni su brojni modeli na svim krajevima svijeta. Tako se na istoku, u Japanu, javlja Demingova nagrada, u Europi Europska nagrada za kvalitetu, a na zapadu, u SAD-u, Malcolm Baldrige-ova nacionalna nagrada za kvalitetu.

Javljanje tih različitih modela nam svjedoči o univerzalnosti potrebe organizacija za takvim modelima upravljanja, te o postojanju različitosti pojedinih tržišta iz kojih su se izrodili različiti modeli. Najrelevantniji za naše podneblje je europski model, koji već postoji nekoliko desetljeća, te je za vrijeme svog postojanja doživio različite nadopune, promjene i prilagodbe, koje je bilo nužno uvoditi zbog promjene konteksta u kojem organizacije posluju, ali i zbog stečenog iskustva, akademskih istraživanja i dobivenih povratnih informacija od strane korisnika. Tako postepeno nastaje EFQM model kakvog danas poznajemo, kojemu je glavni cilj unapređenje performansi organizacije u koju se uvodi, te ujedno da pomaže toj organizaciji upravljati promjenama. Ta struktura EFQM modela, koja omogućuje spomenute organizacijama bolje poslovanje, je svoju najvažniju promjenu i nama najrelevantniju doživjela u proteklih par godina. Promjene koje su se pojavile su brojne, no najvažnije su: promjena broja skupina kriterija (stara verzija 2 skupine, nova verzije 3 skupine kriterija), promjena broja kriterija (stara verzija 9, nova verzija 7 kriterija), te naravno i u nazivima samih kriterija i njihovog obuhvata. Nova verzija strukture modela ima brojne koristi i prednosti, no isto tako moguće je identificirati i ponešto manjkavosti i prostora za unapređivanjem.

Sveučilište Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, SEBASTIAN-IVAN GODINA *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom EFQM MODEL - KOMPARATIVNA ANALIZA STARE I NOVE VERZIJE MODELA *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Sebastian-I. G.
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SEBASTIAN-IVAN GODINA *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog *(obrisati nepotrebno)* rada pod naslovom EFQM MODEL - KOMPARATIVNA ANALIZA STARE I NOVE VERZIJE MODELA *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Sebastian-I. G.
(vlastoručni potpis)

6. Literatura

[1] A. Gorajšćan, Kontrola kvalitete u odabranom proizvodnom poduzeću – završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015.

[2] Kondić Ž., Maglić L., Pavletić D., Samardžić I., Kvaliteta 1: fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018.

[3] file:///C:/Users/Acer/Downloads/TGL_1_2_2010_Funda_Sustav_upravljanja_kvalitetom_u_logistici%20(1).pdf (15.08.2021.)

[4] Krešimir Buntak, Matija Kovačić, Upravljanje kvalitetom 1: praktikum, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.

[5] Drljača M., Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti – doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2010.

[6] Gaži-Pavelić K., Minivodič za poslovnu zajednicu - Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Hrvatski zavod za norme.

[7] Funda D., Upravljanje kvalitetom, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.

[8] Drljača M., Sustav upravljanja kvalitetom i kvaliteta sustava upravljanja, Kvalitet & izvrsnost, FQCE – fondacija za kulturu, Beograd, 2012.

[9] Šiško – Kuliš M., Grubišić D., Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Split, 2010.

[10] Ratković M., Potpuno upravljanje kvalitetom – završni rad, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, Gospić, 2015.

[11] Arikkök Merhin, Total Quality Managment, Kajaani University of Applied Sciences, 2016./2017.

[12] R. R. Lakhe, R. P. Mohanty, Total Quality Managment – Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, International Journal of Quality & Reliability Managment, 1994.

[13] J. Samardžija, G. Kolak, Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti, Stručni rad, 2009.

[14] D. Vusić, Poslovna izvrsnost, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2007.

[15] R. Mann, M. Mohammad, T. A. Agustin, Understanding Business Excellence – an awareness guidebook for SMEs, Asian Productivity Organization, 2012.

[16] Ž. Kondić, L. Maglić, D. Pavletić, I. Samardžić, Kvaliteta 3: nadzori, logistika, poboljšanja, poslovna izvrsnost, troškovi, Sveučilište J. J. Strossmayera Osijek, Sveučilište Sjever, Sveučilište u Rijeci, Varaždin 2018.

[17] L. Fonseca, A. Amaral, J. Olivera, Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 – Relationship and Implications, MDPI – sustainability, 2021.

[18] EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model, EFQM, Brussels, Belgium, 2019.
[19] https://www.efqm.org/efqm-model/ (15.08.2021.)
[20] EFQM Core Team, A. Schmidt et. al., The EFQM model Revised 2nd edition, Brussels, Belgium, 2021.
[21] R. Pavlović, EFQM model izvrsnosti, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2016.
[22] J. Nenadal, The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?, Quality Innovation Prosperity – QIP, 2020.

Popis slika

Slika 1.: Razvoj kvalitete od početka industrijske proizvodnje....14
Slika 2.: Kronološki prikaz ključnih etapa u razvoju normi....17
Slika 3.: PDCA / Demingov krug....19
Slika 4.: Dijagram tijeka PDCA ciklusa....20
Slika 5.: Grafički prikaz sustava upravljanja kvalitetom....21
Slika 6.: Grafički prikaz proširenja 8 temeljnih načela kvalitete u kontekstu TQM-a....26
Slika 7.: Komparativna analiza svrhe, temeljnih vrijednosti i koncepata i kriterija tri svjetska modela poslovne izvrsnosti....34
Slika 8.: Struktura EFQM modela....40
Slika 9.: Shematski prikaz skupine kriterija „Smjer“....41
Slika 10.: Shematski prikaz skupine kriterija „Izvedba“....44
Slika 11.: Faze stvaranja održive vrijednosti.....46
Slika 12.: Shematski prikaz skupine kriterija „Izvedba“....48
Slika 13.: RADAR logika.....51
Slika 14.: Atributi elementa RADAR-a.....52
Slika 15.: Raspodjela bodova po kriterijima....55
Slika 16.: Razvoj EFQM modela.....62
Slika 17.: Stara struktura EFQM modela.....65
Slika 18.: Nova struktura EFQM modela....65

Popis tablica

Tablica 1.: Karakteristike organizacija temeljenih na TQM-u i tradicionalnih organizacija 24
Tablica 2.: Analiza skupine kriterija „Smjer“ 53
Tablica 3.: Analiza skupine kriterija „Izvedba“ 53
Tablica 4.: Analiza skupine kriterija „Rezultati“.....54