

# EFQM model izvrsnosti

---

**Pavlović, Roberta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:427352>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrića u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**ROBERTA PAVLOVIĆ**

**EFQM MODEL IZVRSNOSTI**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrila u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**ROBERTA PAVLOVIĆ**

**EFQM MODEL IZVRSNOSTI**

Diplomski rad

**Matični broj: 407-ED, redovni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Kolegij: Management ugostiteljskih i turističkih poduzeća**

**Mentor: Prof.dr.sc. Marli Gonan Božac**

Pula, ožujak 2016.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Roberta Pavlović, kandidat za magistra Managementa i poduzetništva, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad „EFQM model izvrsnosti“ rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 30. ožujka 2016. godine

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Roberta Pavlović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „EFQM model izvrsnosti“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 30. ožujka 2016. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1	UVOD .....	7
1.1	Ciljevi istraživanja .....	7
1.2	Kompozicija rada .....	7
1.3	Metode korištene u radu .....	8
2	POSLOVNA IZVRSNOST.....	10
2.1	Načela poslovne izvrsnosti .....	11
2.2	Postizanje poslovne izvrsnosti .....	17
2.3	Poslovna izvrsnost kao novi koncept upravljanja organizacijom .....	24
2.4	Motivacija i konkurentska prednost za postizanje poslovne izvrsnosti .....	25
2.4	Modeli poslovne izvrsnosti .....	28
2.4.1	Komparativna analiza modela poslovne izvrsnosti .....	30
2.4.2	Japanski model – Demingova nagrada za kvalitetu .....	33
2.4.3	Američki model – Malcolme Balridge nacionalna nagrada za kvalitetu .....	35
3	EUROPSKI MODEL – EFQM MODEL IZVRSNOSTI .....	39
3.1	Kriteriji EFQM modela izvrsnosti.....	42
3.2	RADAR logika .....	47
3.3	Razine izvrsnosti .....	50
3.3.1	Predan izvrsnosti (Committet to Excellence).....	50
3.3.2	Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence).....	51
3.3.3	Europska nagrada za kvalitetu (Europen Quality Award) .....	53
4	EFQM MODEL U PRAKSI .....	55
4.1	Poslovni slučaj 1. Galway Bay Hotel.....	58
4.2	Poslovni slučaj 2. Alpenresort Schwarz .....	61
4.3	Poslovni slučaj - primjer dobre prakse: BMW Group Plant Regensburg .....	64
5	ZAKLJUČAK .....	70
	LITERATURA.....	72
	POPIS SLIKA I TABLICA.....	79

SAŽETAK.....	80
SUMMARY .....	81

# 1 UVOD

Tema ovoga rada je „EFQM model izvrsnost“. Izvrsnost kao odrednica kvalitete u različitim segmentima života, predstavlja jednu posebnu percepciju u mislima pojedinca, grupe ili cijele organizacije koju svatko doživljava na drugačiji način, ali joj na kraju svi teže. Osim u poslovnom okruženju, ona se ističe i na drugim područjima poput sporta, obrazovanja, umjetnosti i sl. Izvrsnost potiče pojedinca, grupu i organizacije da ulažu trud, upornost i volju kako bi bili najbolji u onome što rade jer na taj način izgrađuju sebe, ali i pridonose ukupnom razvitku. Što se tiče poslovnog okruženja, izvrsnost se razlikuje u više modela, pa tako je jedan od njih i EFQM model izvrsnosti. Iako je ova tema još uvijek nedovoljno istražena, može se reći kako težnja k izvrsnosti donosi dobre rezultate.

## 1.1 Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja ovoga rada su sljedeći:

- Upoznavanje sa pojmom poslovna izvrsnost te njezine značajke
- Upoznavanje preduvjeta poslovne izvrsnosti
- Upoznavanje s modelima poslovne izvrsnosti te prikaz komparativne analize između njih
- Prikaz EFQM modela izvrsnosti, njegovi kriteriji i razine, te upoznavanje s RADAR logikom
- Prikaz primjene EFQM modela u Hrvatskim organizacijama
- Prikaz tri poslovna slučaja kao primjere dobre prakse implementacije EFQM modela izvrsnosti u Europi

## 1.2 Kompozicija rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. U prvom poglavlju radi se o uvodu gdje se čitatelja upoznaje s tematikom rada te ciljevima, ali i načinom pisanja samoga rada koji je pisan jednostavnim i razumljivim jezikom.

Poglavlje nakon uvoda zove se „Poslovna izvrsnost“. U njemu će se približiti pojam poslovne izvrsnosti za kojom teže sve organizacije ali i pojedinci. Isto tako pojasniti će se i njezina načela te postupak postizanja poslovne izvrsnosti. Osim toga moći će se saznati što ona predstavlja kao jedan novi koncept upravljanja u organizaciji. Predstaviti će se preduvjeti za postizanje poslovne izvrsnosti te njezina uloga u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća



Na samom kraju poglavlja govoriti će se o poznatim modelima poslovne izvrsnosti. Prvo će biti prikazana tablica komparativne analize, u kojoj će se prikazati koje su sličnosti, a koje razlike ta tri najpoznatija modela upravljanja kvalitetom. Zatim će biti obrađen svaki pojedini model, a to su Japanski model, poznatiji pod imenom Demingova nagrada za kvalitetu – Deming Award for Quality, te Američki model pod imenom Malcolm Balridge nacionalan nagrada za kvalitetu – The Malcolme Balridge National Quality Award.

Treće poglavlje govori o jednom novijem modelu poslovne izvrsnosti koji je ujedno i glavna teme ovoga rada. Radi se o Europskom modelu ili Europska zaklada za upravljanje kvalitetom – European Foundation for Quality Management (EFQM). Osim o značenju samoga modela, razraditi će ga se po njegovim kriterijima i razinama izvrsnosti koje se dijele u tri skupine: 1. predan izvrsnosti, 2. Prepoznat po izvrsnosti, i 3. EFQM nagrada za izvrsnost. Također će se i objasniti što predstavlja RADAR logika u modelu i zašto je ona bitna za organizaciju.

Četvrto poglavlje prikazati će primjenu EFQM modela u Hrvatskoj, te rezultate provedenih istraživanja o istome. S obzirom na rezultate koji prikazuju da niti jedna organizacija u Republici Hrvatskoj ne koristi EFQM model izvrsnost za upravljanje kvalitetom, nije se moglo provesti primarno istraživanje, pa su uzeti primjeri europskih organizacija koje uspješno koriste model. Prikazane su kao poslovni slučajevi i primjeri dobre prakse u implementaciji EFQM modela i postizanja Europske nagrade za kvalitetu u svijetu.

Na samom kraju nalaze se zaključna razmišljanja na obrađenu temu, te popis literature, slika, tablica, te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

### **1.3 Metode korištene u radu**

Prilikom izrade diplomskog rada korišteno je nekoliko znanstveno-istraživačkih metoda, među kojima se nalazi metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije i deskripcije, komparativna metoda te induktivno – deduktivna metoda zaključivanja.

Analitičko – sintetička metoda sastoji se od dva dijalektički suprotna, ali jedinstvena metoda postupka analize i sinteze. Metoda analize korištena je pri raščlani složenih pojmova, vrijednosnih sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te kod izučavanja svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove. Metoda sinteze korištena je kod spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene složenih i još složenije.

Također je korištena i metoda klasifikacije, odnosno sistemska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća. Može se vidjeti kroz cijeli rad prilikom mnogih podjela pojmova.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa ili predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih podređivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. U radu je ova metoda jedna od češće korištenih kod brojnih opisivanja i objašnjavanja pojmova kroz cijeli rad.

Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa ili odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima. Korištenje ove metode najbolje se može vidjeti u poglavlju pod nazivom „Komparativna analiza Japanskog, Američkog i Europskog modela poslovne izvrsnosti“ gdje se iz samog naziva poglavlja može vidjeti da se radi o komparaciji triju modela. Komparacija je prikazana putem tablice u kojoj su istaknuta najvažnija obilježja svakog modela, te njihove sličnosti i razlike.

Induktivno – deduktivna metoda se koristi za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i logičkih znanosti kako bi se dokazale postavljene teze, provjerile postavljene hipoteze te znanstvena istraživanja. U radu je korištena prilikom tumačenja rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti i implementacije EFQM modela u Hrvatskih organizacijama.

## 2 POSLOVNA IZVRSNOST

Prije trideset godina, Tom Peters objavio je poslovnu knjigu pod nazivom „U potrazi za izvrsnosti“. U njoj je definirao osam karakteristika izvrsnosti organizacija, a to su: *želja za akcijom, bliskost s kupcima, autonomija i poduzetništvo, produktivnost kroz ljude, jasne i snažne organizacijske vrijednosti, fokusiranje na ono u čemu si najbolji, poslovati s ljudima na koje se možeš osloniti te pronalaženje ravnoteže između imanja dovoljno strukture bez da se zaglaviš u njoj*. Navedeni principi ostali su vodilja sve do danas. Poslovni svijet danas se puno promijenio u odnosu na prošlost, te je došlo vrijeme da se redefinira pojam izvrsnosti. U današnjem svijetu izvrsnost je više od osam principa, to je skup uvjerenja, načina razmišljanja, pitanja discipline te način fokusiranja. Izvrsnost počinje jasnim dobivanjem onoga što se želi postići (pobjeda) te neumoljivo težiti prema tome svakog dana. Izvrsnost zahtjeva znanje kako ići naprijed (čak i kada nedostaju informacije ili savršeno rješenje), te kontinuirano raditi na tome i stalno poboljšavati. Izvrsnost znači prihvaćanje samo najboljeg te razumijevanje da bez obzira na sve, vođa je uvijek djelomično odgovoran. U današnjem super brzom svijetu, izvrsnost zahtjeva izgradnju fleksibilne i okretne organizacije koje se mogu brzo prilagoditi promjenama na tržištu, a pri tome ne gubeći svoju viziju za pobjedom. Kako bi se ovakva organizacija izgradila potrebna su tri ključna elementa (Green, 2012:1):

- *Jasnoća* – točno poznavanje vizije koja se želi ostvariti i čemu se teži. Kada dođe do nevolja, potrebno je imati kristalno jasnu definiciju pobjede jer ona drži organizaciju da ne ide krivim smjerom. To omogućuje jasan i dosljedan način donošenja odluka, ne samo u smislu što je potrebno učiniti, već i ono što nije potrebno učiniti kao organizacija.
- *Fokus* – jasno određeni fokus za pobjedom polazna je točka za izvrsnost. Motor koji će pomoći u tome da se dođe do pobjede je taj da se radi na usmjeravanju zaposlenika prema pobjedi. Vođe su te koje svaki dan ožive misiju, viziju i strategiju organizacije. Izvrsnost zahtjeva da težnja prema pobjedi bude svakodnevni cilj ne samo za vođu, već i za zaposlenike.
- *Povezanost* – zaposlenici neće vjerovati u viziju i misiju, ukoliko nisu povezani s organizacijom. Povezanost počinje načinom da ljudi imaju snažnu viziju u koju mogu vjerovati i osjećati se dobro. Kako bi zaposlenici osjećali povezanost, potrebno je biti iskren i davati im svakodnevno povratne informacije. Omogućiti zaposlenima iznošenje ideja i slušanja njihovih prijedloga. Kada nastanu nevolje, podsjetiti ih kako i zašto će organizacija ipak pobjediti.

Poslovna izvrsnost nije potraga za dobivanje pehara kako bi se popunile police ormara, niti stvaranje logotipa za naslovnice. Poslovna izvrsnost je ustvari otkrivanje načina kako da organizacija posluje na bolji način, da bude bolja, da poveća svoje prihode, postigne uspjeh na tržištu i na samom kraju postigne svoje glavne ciljeve. Radi se o tome da se pokažu stvarne činjenice koje će utjecati i na javnosti i na organizaciju (Business Excellence, 2015).

Poslovna izvrsnost je više od samog stvaranja jakog sustava kvalitete, ona je postizanje izvrsnosti u svemu onome što organizacija radi; uključujući vodstvo, strategiju, fokus na krajnjeg kupca, procese, zaposlenike i sl, a najviše na postizanje vrhunskih poslovnih rezultata (Mann, Mohammad, Agustin, 2012:1). Prema Kanjinu poslovna izvrsnost je način poslovanja koji omogućuje organizacijama da postignu balansirano zadovoljstvo zainteresiranih strana (npr. kupci, zaposlenici, društvo i dioničari), uvećavajući na taj način vjerojatnost dugoročnog uspjeha. Također on misli da je to mjerenje zadovoljstva kupaca, zaposlenika i interesnih skupina unutar organizacije (Kanji, 2006:15). Poslovna izvrsnost je definirana kao visoka razina zrelosti organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata (Vusić, 2007:52). Prema Foley (2008.) poslovna izvrsnost očito postaje strateški cilj koji osigurava veću uporabnu vrijednost – svrhu menadžmenta izvrsnosti. Menadžment kvalitete danas prerasta u menadžment izvrsnosti (Žilić, 2012:124). Prema Adebajo, Mann (2008.) poslovna izvrsnost jest u izboru i provođenju strategija, u praksi i usmjerenosti stakeholdera na rezultate, koji se potvrđuju procjenjivanjem i korištenjem modela poslovne izvrsnosti (Žilić, 2012:124).

## **2.1 Načela poslovne izvrsnosti**

Ostvarenjem dobrih rezultata kako u sadašnjosti tako i u budućnosti, zadovoljavaju se potrebe ne samo krajnjih kupaca već i vlasnika organizacije kojemu je cilj postizanje upravo tih dobrih rezultata kroz trud i rad svih u organizaciji kako bi se dostiglo željeno. Dobri rezultati ostvareni u sadašnjosti, sigurno će ostati dobri i u budućnosti uz upornost i cilj.

Radi lakšeg snalaženja u radu, poslovnu izvrsnost se podijelilo u osam načela koja predstavljaju osnovne dijelove organizacijske izvrsnosti koje prikazuje slika 1 (Vusić, 2007:52):

## Slika 1: Osnovni djelovi poslovne izvrsnosti



Izvor: Vujović, D. i Nikšić, P. (2014). *Poslovna izvrsnost kao alat kvaliteta u ulozi stalnog poboljšanja*. Festival kvaliteta 2014. Srbija. str.19-2

1. *Usmjerenost na rezultate* – „Izvrsnost je postizanje rezultata koji oduševljavaju sve stakeholdere neke organizacije.“ (Kolak, 2009:31). Izvrsnost brine o stvaranju vrijednosti za sve ključne dionike, uključujući i kupce, zaposlenike, dobavljače i partnere, te javnost i zajednicu u cjelini. U brzo promjenjivom današnjem svijetu, organizacije su fleksibilne, okretne i osjetljive kao što se mijenjaju potrebe i očekivanja interesnih dionika, često i brzo. Izvrzne organizacije mjere i predviđaju potrebe i očekivanja svojih dionika, prate njihova iskustva i percepcije, kao i drugih organizacija. Stvaranje ravnoteže između interesnih skupina ključan je dio u postizanju uspješne strategije. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:5):

- Stvaranje dodane vrijednosti interesnim skupinama,
- Zadovoljstvo interesnih skupina,
- Lakše postavljanje ciljeva zbog većeg razumijevanja preferencija,
- Održivi razvoj interesnih skupina,
- Usklađivanje i fokus kroz cijelu organizaciju.

2. *Orijentacija na kupce* – „Izvrsnost je stvaranje održive vrijednosti za korisnike.“ (Kolak, 2009:31). Razumijevanjem tržišta i preferencija kupaca postiže se izvrsnost te se stvara njihova održiva vrijednost. Krajnje mišljenje o kvaliteti i usluzi proizvoda je uvijek od strane kupca. Svaka organizacija ovisi o svojim krajnjim kupcima, te ih ona mora poznavati i razumjeti njihove potrebe i preferencije kako bi im se moglo udovoljiti u

istima. Ne samo razumjeti one postojeće potrebe, želje i očekivanja već i one buduće te unaprijed znati kako ih prezentirati. Organizacija mora graditi blizak i prislan odnos sa svojim krajnjim kupcima kako bi si osigurala ostvarenje profita i stvaranje izvrsnosti. Razumijevanjem njihovih potreba, organizacija si stvara kvalitetu svojih proizvoda ili usluga te time postiže izvrsnost, ali i lojalnost i zadržavanje kupaca. Organizacija također mora pratiti iskustva i percepcije njihovih kupaca, te tamo gdje stvari ne funkcioniraju dobro mora brzo i učinkovito reagirati. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:5):

- Zadovoljstvo krajnjih kupaca,
- Motiviranost zaposlenika,
- Povećanje tržišnog udjela,
- Lojalnost krajnjih kupaca,
- Razumijevanje konkurentske prednosti,
- Održivi uspjeh organizacije.

3. *Vodstvo i održivi uspjeh* – „Izvrsnost je vizionarsko i nadahnjujuće vodstvo, upotpunjeno stalnošću svrhe.“ (Kolak, 2009:31). Dostizanje izvrsnosti kroz konstantno unaprjeđenje sustava i namjera. Ključ u stvaranju pristupa izvrsnosti jest u specifičnom ponašanju vodstva s jasno određenim ciljem i vrijednostima organizacije, stvaranjem fokusa na kupce te osnaživanje organizacije i ljudi u potjeri za izvrsnošću. Izvrsne organizacije imaju vođe koji znaju postaviti jasan smjer svoje organizacije, te uspostaviti dobru komunikaciju. Oni uspostavljaju vrijednosti, etiku, kulturu i strukturu za upravljanje organizacije koja pruža jedinstven identitet i privlačnost svim interesnim dionicima. Vođe na svim razinama konstantno inspiriraju druge vođe prema stvaranju izvrsnosti, te na taj način prikazuju uzorno ponašanje i performanse. Oni grade kulturu organizacije i njezin sustav upravljanja. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:5):

- Povjerenje unutar organizacije u svim prilikama,
- Postavljanje jasne vizije i namjere organizacije,
- Motivirani i zadovoljni zaposlenici,
- Inspiracija i ohrabrenje prema zaposlenicima,
- Ustrajno i uzorno ponašanje kroz cijelu organizaciju,
- Uspostava jasnih ciljeva, etičnosti i vrijednosti ponašanja.

4. *Upravljanje pomoću procesa i činjenica* – „Izvrsnost je upravljanje organizacijom kroz skup međuovisnih i međusobno povezanih sustava, procesa i činjenica.“ (Kolpak, 2009:31). Izvršne organizacije imaju učinkovit sustav upravljanja koji je dizajniran i temeljen na činjenici da ostvari potrebe i očekivanja interesnih dionika. Sustavna implementacija politika, strategija, ciljeva i planova organizacije omogućeni su i osigurani putem jasnog i integriranog seta procesa. Procesi su učinkovito raspoređeni, upravljani i poboljšani na dnevnoj razini. Odluke su temeljene na činjenično pouzdanim informacijama koje se odnose na tekuće i buduće performanse, procese i sustavnu sposobnost, potrebe interesnih dionika, očekivanja i iskustva, te performansa ostalih organizacija, uključujući gdje je potrebno i natjecanje. Identificirane i implementirane su odgovarajuće mjere prevencije koje inspiriraju i održavaju visoku razinu povjerenja s interesnim dionicima. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:6):

- Smanjenje troškova kroz učinkovitiju upotrebu potencijala,
- Učinkovitiji menadžment rizika,
- Efikasnije i realnije donošenje odluka,
- Povećana razina povjerenja interesnih dionika.

5. *Razvoj i uključivanje zaposlenika* – „Izvrsnost je povećavanje doprinosa zaposlenika kroz njihov razvoj i uključenost.“ (Kolpak, 2009:31). Povjerenjem, poticajima te razumijevanjem svojih zaposlenika i vrednovanjem njihovih mogućnosti, vještina, znanja, kreativnosti te motiviranosti postiže se poboljšanje i izvrsnost, tj. uspjeh organizacije. Izvršne organizacije zapošljavaju ljude koje će trenirati i usavršavati tako da bi kasnije mogli razumjeti svoju konkurenciju i kako se s njom boriti. Promovira se i podupire osobni razvoj koji će omogućiti ljudima da shvate i otključaju svoju puni potencijal. Organizacije pripremaju ljude za susret i prilagodbu s promjenama koje se traže od njih i u pogledu operativnih promjena i osobnih sposobnosti. Organizacije priznaju važnost intelektualnog znanja svojih zaposlenika te njihovog znanja za dobrobit organizacije. Korištenje njihovih potencijala i kompetencija kako bi se doprinijelo razvoju organizacije mora se znati cijeniti i poštivati, te na taj način osigurati njihovu lojalnost prema organizaciji. Vrednovanje ljudi je kritičan element u sistemu izvrsnosti. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:6):

- Veća motiviranost radne snage,
- Iskorišteni potencijal,

- Predana i lojalna radna snaga,
- Konstantno napredovanje sposobnosti i performansi pojedinca,
- Mogućnost podjele vlasništva nad ciljevima organizacije,
- Veća konkurentska prednost.

6. *Neprestano učenje, inoviranje i poboljšavanje* – „Izvrsnost je preispitivanje trenutnog stanja i poticanje promjena korištenjem učenja koje razvija inovacije i prilike za poboljšanja.“ (Kolak, 2009:31). Konstantnim učenjem, inoviranjem i poboljšavanjem, te dijeljenjem znanja i informacija dolazi do uspjeha organizacije i stvaranja izvrsnosti. Izvrsne organizacije konstantno uče iz vlastitih aktivnosti, ali i nastupa drugih. Uhvate i dijele znanje svojih zaposlenika kako bi se povećalo učenje preko cijele organizacije. Organizacija treba znati prihvatiti mišljenje i savjete od interesnih skupina kako bi ostvarile ciljeve zajedno s njima. Zaposlenici su ohrabreni da gledaju iznad svojih mogućnosti, ali isto tako su i oprezni pri zaštiti svojeg intelektualnog vlasništva kako bi ga se iskoristilo u komercijalne svrhe ukoliko je potrebno. Neprestanim učenjem, poboljšavanjem te inoviranjem se postiže uspjeh. Potrebno je konstantno biti u toku s novim inovacijama i tehnologijama u svijetu kako bi na taj način stekla konkurentnost. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:6):

- Poboljšana vrijednost generacije,
- Poboljšana učinkovitost i djelotvornost,
- Povećanje konkurentnosti,
- Stvaranje inovacija proizvoda ili usluga,
- Uhvaćeno i podijeljeno znanje,
- Veća efikasnost u suočavanju s promjenama.

7. *Razvoj partnerstva* – „Izvrsnost je razvoj i održavanje partnerstva koje stvara dodanu vrijednost.“ (Kolak, 2009:31). Efikasnost organizacije postiže se stvaranjem i razvojem dugoročno strateški uzajamno korisnih odnosa s partnerima. Uspjeh dugoročnih partnerstva stavlja fokus na isporuku održive vrijednosti za partnere. Izvrsne organizacije prepoznaju kako u svijetu koji se konstantno mijenja i raste, uspjeh može ovisiti o stvaranju dobrih odnosa s partnerima. Partnerstva omogućuju da dostave poboljšane vrijednosti svojim interesnim dionicima optimizacijom konkurentske prednosti. Partnerstva



mogu biti kupci, dobavljači, društvo, pa čak i konkurencija i temelji se na stvaranju zajedničkih koristi. Dobar odnos sa svojim partnerima potrebno je graditi od početka poslovanja iz razloga što dobra suradnja povećava utjecaj na potencijalnom tržištu. Partneri rade zajedno kako bi postigli zajedničke ciljeve, podržali jedni druge sa stručnosti, resursima i znanjem te izgradili održiv odnos temeljen na međusobnom povjerenju, poštovanju i otvorenosti. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:7):

- Povećana mogućnost stvaranja dodatne vrijednosti za partnere,
- Optimizacija konkurentske prednosti,
- Veća mogućnost za opstanak,
- Povećana konkurentnost,
- Poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti,
- Dijeljenje rizika i troškova.

8. *Društveno odgovorno poslovanje* – „Izvrsnost je premašivanje minimalnog regulatornog okvira u kojem djeluje organizacija te težnja razumijevanju i odgovoru na očekivanja zainteresiranih strana u društvu.“ (Kolpak, 2009:31). Izvršne organizacije usvajaju visoko etični pristup tako što temelji svoje poslovanje na transparentnosti i odgovornosti prema svojim interesnim dionicima za njihove performanse. Promoviraju društvenu odgovornost i ekološku održivost sada i u budućnosti. Društvena odgovornost izražena je u vrijednostima unutar organizacije. Uključivanjem svojih interesnih dionika, organizacije zadovoljavaju i premašuju očekivanja ne samo lokalne zajednice, već i globalne. Implementacijom ovog načela ističu se sljedeće koristi (EFQM, 2012:7):

- Stvaranje boljeg imidža,
- Lojalnost krajnjih korisnika,
- Povećanje vrijednosti proizvoda,
- Veća motiviranost zaposlenih,
- Zdravija i sigurnija radna snaga,
- Bolja poslovna suradnja,
- Povećanje prihoda,
- Povećano povjerenje interesnih dionika.

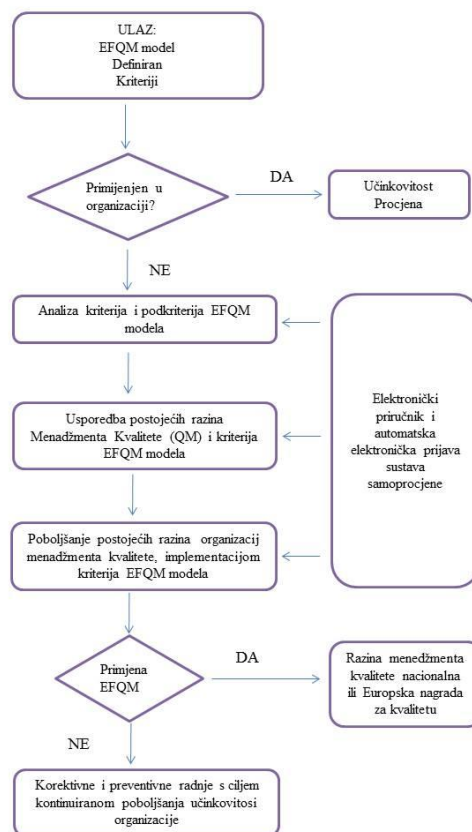
## 2.2 Postizanje poslovne izvrsnosti

Poslovna izvrsnost može imati značajnu ulogu u ekonomskom oporavku, unaprjeđenju poslovanja i globalnom razvoju u trenutnoj financijskoj krizi koja je pogodila cijeli svijet. Kao najvažnija pretpostavka napretka stavlja se kontinuitet i dosljednost u provedbi aktivnosti u koje bi svaka organizacija trebala dati sve što može kako bi došlo do poboljšanja (Lazibat, Samardžija, 2010:128).

### *Metodologija aplikacije EFQM modela*

Metodologija je dizajnirana u skladu s priručnikom i automatskim sustavom samoprocjene kako bi se omogućilo organizaciji da primijeni EFQM model u kratkom roku, te da procijeni razinu svojih performansi i učinkovitost na transparentan način. Omogućuje dobivanje ideja o tome što je potrebno učiniti u procesu primjene EFQM modela. Implementacija i priručnik metodologije dizajnirani su kako bi se izbjegle zabune i nepotrebna složenost koja se zahtjeva na početku te rezultira gubitkom vremena (Gašparik, Gašparikova i Ellingerova, 2014:952).

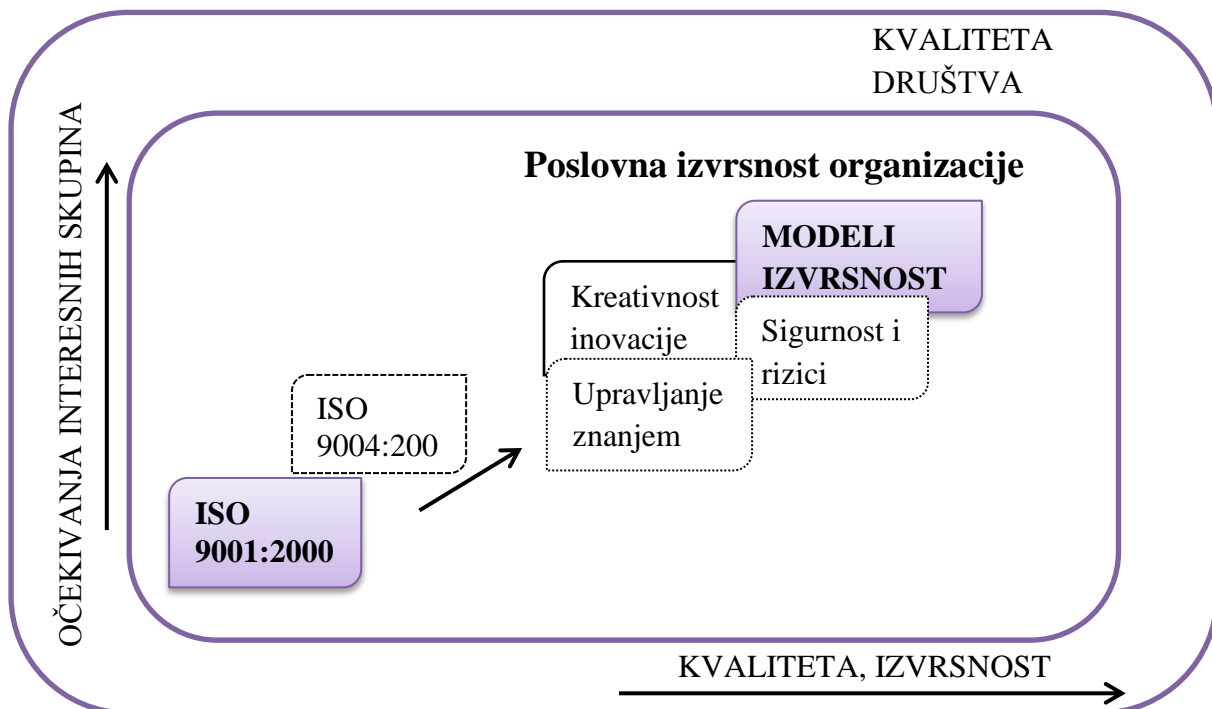
**Slika 2: Metodologija aplikacije EFQM modela**



Izvor: Izrada autora prema Gašparik, Gašparikova i Ellingerova, 2014:952

Organizacije uvode sustave upravljanja kvalitetom prvenstveno radi poboljšanja imidža, smatrajući da pri tome ništa ne trebaju mijenjati u postojećem sustavu upravljanja. Većina organizacija ima sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000, no neke organizacije su čak imale i negativna razmišljanja i iskustva o istom sustavu koji im nije stvarao dodatnu vrijednost za kupca, poput kupnje certifikata samo zato jer je bitno da ga se dobije, previše dokumentacije koja nije bila dio sustava upravljanja poslovanja i sl. Usprkos tim negativnim razmišljanjima, većina je onih koji imaju pozitivan stav o tome. Ono što se želi reći je da uvođenjem i certificiranjem sustava upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000 je prva stepenica na putu ka stvaranju poslovne izvrsnosti (Oslić, 2007:2).

**Slika 3: Proces poslovne izvrsnosti**



Izvor: Oslić, I. (2007), 5. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2009", Modelima izvrsnosti do poslovne izvrsnosti.* Ericson Nicola Tesla. Zagreb. str.3

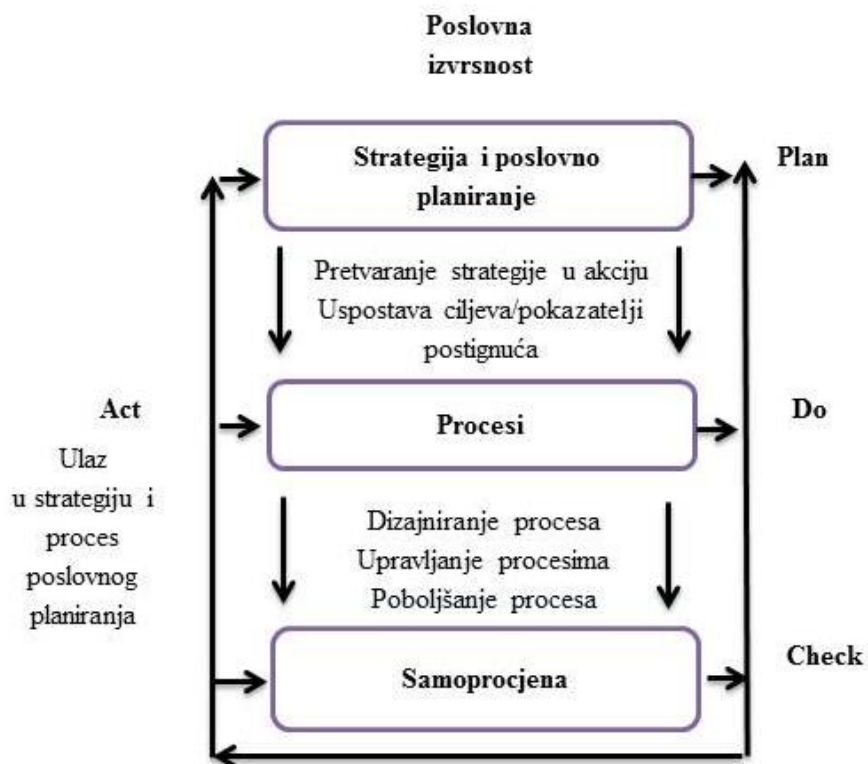
Slika 3. prikazuje proces dostizanja poslovne izvrsnosti koji kaže da je potrebno sve brže stvarati nova znanja i iskoristavati nove prilike koje budućnost i okruženje nosi te poticati kreativnost i inovacije. Na taj način se stvaraju temelji za primjenu novih ideja koje će omogućiti postizanje izvrsnosti. Kako bi se to moglo postići potrebno je brinuti o svima onima koji sudjeluju u tom procesu poput ljudskih resursa, krajnjih korisnika te ostalih interesnih skupina te na taj način suočavati se s rizicima i izazovima s kojima će se susresti na

putu prema kreiranju uspješnosti organizacije. Isto tako mora se paziti da se u tom procesu ne izgubi poštivanje svjetskih kriterija izvrsnosti (Oslić, 2007:3).

### ***Komponente poslovne izvrsnosti***

Cijeli proces postizanja poslovne izvrsnosti ne bi mogao napredovati do samoga kraja da tijekom njega organizacija ne unaprjeđuje svoje performanse pritom se koristeći Demingovim PDCA ciklusom unaprjeđenja.

**Slika 4: Komponente poslovne izvrsnosti**



Izvor: Fadić, F. (2008). *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*. Ekonomski pregled. Vol.59, No 3-4. Zagreb. str.131

Na slici 4. može se vidjeti povezanost komponenti poslovne (organizacijske) izvrsnosti, njihov međusobni odnos/vezu te ciklus konstantnog unaprjeđenja. Može se vidjeti da se ciklus sastoji od tri glavne komponente, a to su: strategija i poslovno planiranje, procesi te samoprocjena. Komponente ujedno predstavljaju i Demingov krug unaprjeđenja o kojem će se u nastavku nešto više reći (Fadić, 2008:131,132).

### 1. *Strategija i poslovno planiranje* (Fadić, 2008:131)

U prvoj fazi ciklusa definiraju se strategije i planovi za koje se koriste rezultati samoocjene prema nekom od modela poslovne izvrsnosti<sup>1</sup> kako bi se suočili sa snagama i slabostima organizacije. Primjenom Scorecard<sup>2</sup> pristupa stvara se ključna poveznica planova organizacije s ključnim procesima koji stvaraju dodanu vrijednost organizaciji. Definiranje željene strategije potrebno je provesti u akciju ukoliko se žele ostvariti uspostavljeni ciljevi koji će na kraju pokazati uspješnost organizacije. Samim time prelazi se na drugu fazu ciklusa – procese.

### 2. *Procesi* (Fadić, 2008:132)

U ovoj fazi jako je bitno da se na pravi način upravlja procesima iz razloga što njihovo upravljanje je kritično za postizanje poslovne izvrsnosti. Identificirana su tri elementa upravljanja procesima:

- *Dizajniranje procesa* – može uključivati elemente redizajniranja poslovnih procesa
- *Kontrola procesa* – zahtjeva discipline statističke kontrole procesa (SPC) i ISO 9000:2000. U toj posljednjoj reviziji ISO 9000 norme stavljen je puno veći naglasak na procese, mjerenja te klijente, upravo zato norma nudi snažan okvir za postupke upravljanja procesima.
- *Unapređenje procesa* – značajno se oslanja na kontinuirane tehnike poput Six Sigma<sup>3</sup> pristupa i TQM-a. Transformacijske tehnike u sustavu poslovanja poput BPR-a<sup>4</sup> su isto potrebne ukoliko postoje velike različitosti u performansama procesa.

### 3. *Samoprocjena (Self-assessment)*

Prema definiciji EFQM modela samoprocjena je cjelovit, sustavan i redovit pregled organizacijskih aktivnosti i rezultata. Proces samoprocjene omogućuje organizaciji da jasno raspozna svoje snage i područja u kojima su moguća poboljšanja te da dostigne svoj vrhunac

---

<sup>1</sup> Najznačajniji modeli poslovne izvrsnosti - U Japanu: The Deming Prize, u Sjedinjenim Državama: Malcolm Baldrige National Quality Award i u Europi: European Quality Award

<sup>2</sup> Balanced Scorecard (karta postignuća) – predstavlja strateško planiranje i sustav menadžmenta koji se koristi u poslovanju i industriji, državi te neprofitnim organizacijama diljem svijeta kako bi se povezale aktivnosti s vizijom i strategijom organizacije, poboljšanje unutarnje i vanjske komunikacije te nadzor organizacijskih performansi protiv strateških ciljeva (Balanced Scorecard Institute, 2015.)

<sup>3</sup> Six Sigma – visoko discipliniran proces koji pomaže da se fokusira na razvijanje i dostavljanje skoro pa savršenog proizvoda ili usluge. „Six Sigma je kvalitetan program, koji i kada je sve rečeno i napravljeno, poboljšava tvoj doživljaj kupca, smanjuje tvoje troškove i stvara bolje vođe.“ (Jack Welch). To je filozofija menadžmenta koja je razvijena u Motoroli koja postavlja ekstremno visoke ciljeve, prikuplja podatke te analizira rezultate do najsitnijih detalja kao način za smanjenje pogrešaka u proizvodima ili uslugama (Cyger, 2015.)

<sup>4</sup> Eng. Business Process Reengineering – BPR – organizacijska metoda čiji je glavni cilj maknuti se od starih načina poslovanja, tj. poslovati na radikalno način putem redizajna procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja tj. veća efikasnost u kritičnim područjima organizacije poput troškova, kvalitete, usluge te vremena (Business Dictionary, 2015.)

u onim aktivnostima poboljšanja čiji će se napredak pratiti. Samoprocjena se radi kako bi se konstantno poboljšavale performanse, ali i fokusiralo se na postizanje zadovoljstva interesnih skupina, zaposlenika, kupaca, dobavljača ali i zajednice te time povećala svoju konkurentsku prednost (Nilsson, Samuelsson, 2000:16-21).

Uloga samoprocjene je otkrivanje analize stanja organizacije, koja ima zadatak da vodi organizaciju prema putu utvrđivanja svojeg sadašnjeg stana te utvrđivanju onog željenog, ali i utvrđivanje strategije koja će je voditi kroz to u budućnosti (Nilsson, Samuelsson, 2000:17). Ona omogućava izvedbu detaljne SWOT analize koja pokriva sve ključne aspekte djelovanja organizacije.

Samoprocjena se provodi kako bi se (Lazibat, Samardžija, 2010:127):

- Pomoglo organizaciji u identificiranju sadašnje pozicije te određivanju budućih smjerova i prioriteta,
- Da bi se moglo uspoređivati međusobne uspjehe s drugim organizacijama, odjelima, timovima i sl.,
- Kako bi ohrabрили organizaciju na kontinuirano i redovno praćenje napretka što je vrlo motivirajuće,
- Da bi mogli procijeniti imaju li svi članovi managerskog tima isti pogled na organizacijska postignuća i slabosti,
- Da se kreira zajednički fokus međusobnim dogovaranjem prioriteta,
- Da se eliminirali preveliki broj raznih akcija unaprjeđenja te usmjerili energiju na prave stvari,
- Da bi utvrdila prednosti i nedostatke vlastite poslovne strategije,
- Dabi utvrdila područja u organizaciji kojima treba posvetiti najviše pozornosti,
- Da bi snažila ekonomično i učinkovito djelovanje organizacije.

Samoprocjena je dakle proces u kojem sudjeluju i zaposlenici koji prikupljaju i analiziraju dokaze o organizaciji ili samo jednom njezinom dijelu, koristeći se pri tome kriterijima kao kontrolnim popisom. Rezultat ovog procesa određen je na temelju velikog broja indikatora te se za svakoga određuju snage i slabosti koje vode organizaciju prema unaprjeđenju rada u cjelini (Lazibat, Samardžija, 2010:127).

Ključne beneficije koje pruža samoprocjena prema EFQM su (Nilsson, Samuelsson, 2000:17):

- Rigorozan i strukturirani pristup prema organizacijskim poboljšanjima,

- Procjena temeljena na činjenicama, a ne pretpostavkama,
- Sredstva za ostvarenje konzistentnosti u smjeru onoga što treba učiniti.

Samoprocjena se dijeli na (Lazibat, Samardžija, 2010:126-128):

- Unutarnju procjenu – internal assessment
- Vanjsku procjenu – external assessment
- Globalnu procjenu – global assessment

Unutarnja samoprocjena označava samoinformativnu i iskrenu činjenicu koja predstavlja temelj kako bi se izgradila kulturna izvrsnost. Pojedine funkcije mogu misliti kako razumiju sve ono što je potrebno učiniti kako bi se implementirali strateški ciljevi, no tek samoprocjena omogućava organizaciji izgradnju zajedničkog razumijevanja te pruža mogućnost kako bi se usporedila s vodećima izvan organizacije. Interna samoprocjena je preduvjet za stvaranje i dostizanje pragmatičnih strateških zaključaka koji se mogu postići jedino usporedbom s drugima te na taj način osigurati ubrzanje napretka i učenja izvan okvira vlastite organizacije.

Vanjska samoprocjena može se napraviti u raznim fazama, prilikom velikih inicijativa, i može poslužiti kao način pripreme organizacije pri prijavi za nagradu ili kao poticaj za ponovno poslovanje i njegovo pokretanje iz ustaljenog stanja. Povratna informacija i uspješna ocjena već postojećeg stanja koja potječe od nepristranog procjenjivača jamstvo je za uspjeh.

Globalna samoprocjena odnosi se na provođenje procjene na temelju zajedničkih pristupa i okvira koja će pomoći pri identificiranju područja za poboljšanje. Ona može pomoći u strukturiranju poslovnih mogućnosti i izvedbe u ključnim područjima. Upravo zbog pitanja poput: Koje su snage, a koje slabosti poslovne strategije? Koja područja zahtijevaju najviše pažnje? i sl. koja se postavljaju pri izradi situacijske analize globalna samoprocjena je prigodan alat za dobivanje njihovog odgovora.

Uspoređivanje s najboljima ubrzava napredak vlastite organizacije zato što učenje lekcija izvan njezinih okvira daje novi pregled na postojeće procese te donosi nove ideje koje će omogućiti da se mjere i potvrđuju snage i potencijali za budući razvoj. Postoji pozitivna ocjena između samoprocjene i poslovnog rezultata koji proizlazi iz samo viđenja. Provođenje procesa samoprocjene donosi samo pozitivne rezultate za organizaciju (Lazibat, Samardžija, 2010:126-128).

Osim prikazanih komponenti za postizanje poslovne izvrsnosti, prema Taber, S.<sup>5</sup>, postavljaju se sedam koraka kao plan strategija za postizanje poslove izvrsnosti (Taber, 2015):

Prva tri koraka bitna su za organizaciju jer upućuju na to što treba napraviti. Oni predstavljaju smisao organizacije. U trenutku kada organizacija ne zna što joj je činiti u određenoj situaciji, okrenu se svojoj misiji, viziji i vrijednostima kako bi odlučila što će točno učiniti, a oni se odnose na sljedeće:

1. Razvijanje *misije* organizacije – govori o tome zašto organizacije postoji?
2. Razvijanje *vizije* organizacije – gdje se organizacije želi vidjeti u budućnosti?
3. Razvijanje *vrijednosti* organizacije – koja je osobnost organizacije, koji su njezini principi i vrijednosti?
4. Postaviti *ciljeve* – što su življi i konkretniji dugoročni ciljevi, to će bolje organizacija uskladiti kratkoročne ciljeve da budu učinkoviti. Kratkoročni ciljevi su uvijek određeni dugoročnim ciljevima.
5. Stvoriti *usklađenost* – usmjeravanje strateških aktivnosti prema odgovarajućim ljudima prvi je korak u postizanju učinkovitog izvršenja. Komunikacija je iznimno bitna unutar organizacije, te je potrebno da su svi zaposlenici upoznati s misijom, vizijom, vrijednostima i strateškim planom organizacije ako se očekuje postizanje poslovne izvrsnosti.
6. *Izvršiti* – pravovremenom upravljanje izvršenja aktivnosti strategije jedan je od najprofitabilnijih zadataka koje lider može poduzeti. Potrebno je rasporediti poslove izvršenja strateških aktivnosti ukoliko postoji više ljudi ili odjela u organizaciji. Gubljenje je vremena da se ispune svi prijašnji koraci, ako se ne provedu u plan.
7. *Mjeriti* – mjerenje ishoda protiv ciljeva je važno. Daje informacije o pravovremenom smjeru ili prilagodbe ciljeva za ubrzanje.

Strateški plan je živući i dinamičan dokument. Upravlja organizacijom i zato mora biti integriran u svaki aspekt organizacije. Nije automatski postizati poslovnu izvrsnost, no može biti zabavno, ali je ujedno i vrijedan i isplativ cilj.

---

<sup>5</sup> Sheri' Taber – expert za strategije. Već 25 godina opskrbljuje svoje klijente s razvojem organizacije i iskustvima u poboljšanju performansi. Osnivač je i CEO The Peak Performance Group, globalne menadžment konzultantske organizacije. (Taber, 2015)



### **2.3 Poslovna izvrsnost kao novi koncept upravljanja organizacijom**

U današnjem dobu organizacije su počele sve više davati važnosti i smisao riječi izvrsnosti. Nekada taj pojam nije bio toliko važan, jer su organizacije svoje poslovanje i upravljanje usmjeravale prema nekim drugim područjima – ponajviše stvaranju profita te nisu bile svjesne koliko ustvari gube na vrijednosti. Danas je to nešto sasvim drugačije iz razloga što se više usmjeravaju naporima prema interesnim skupinama zbog kojih se i gradi sama izvrsnost. Ciklus unaprjeđenja koji nikada ne završava omogućuje da organizacije uče iz svojih rezultata i standarda što je dobro u sustavu dokumentacije te poboljša operacije i outpute iz onoga što je naučeno. To mora biti učinjeno na planiran, sistemski i konstantni način kako bi se stvorila klima i kultura kvalitete te izvrsnosti koja će prodrijeti duboko u cijelu organizaciju. Tri osnovna principa koja se nikada neće promijeniti su (TQM – Implementation blueprint, 2015:6):

- Fokus na kupca,
- Razumijevanje procesa,
- Zaposlenici predani kvaliteti i izvrsnosti.

Kako bi organizacija temeljila svoje poslovanje na poslovnoj izvrsnosti potrebno je da bude u korak s vremenom i tehnologijom, da bude spremna na neočekivane promjene koje je mogu uhvatiti jer ukoliko ne može gubi konkurentsku prednost, ali i položaj na tržištu.

Poslovna izvrsnost nije samo trendovska etiketa koju nose oni odabrani, već je ona pretpostavka opstanka u svijetu, ali i budućeg uspjeha. Kao što je prije rečeno, da čak i oni koji su na samome vrhu, moraju konstantno poboljšavati poslovanje, dok onima koji tome tek teže i koji moraju ustrajati u tome da budu najbolji, njima je to svakodnevni zadatak. Poslovna izvrsnost je način na koji bi jedno uspješno poduzeće trebalo poslovati (Škvorc, 2010:46).

Poslovna izvrsnost kao jedan novi koncept upravljanja organizaciji omogućuje da svoje poslovanje počne temeljiti na inovativnim stvarima, te da si ne uskraćuje nove prilike koje može uzeti iz okruženja. Potiče je da razmišlja na kreativan način, da ne zanemaruje svoje zaposlenike jer u krajnjem slučaju oni su ti koji najviše pridonose njezinom razvoju, da usmjeri svoje procese prema budućnosti i da se ne odupire novim izazovima. Ona je potiče da bude još bolja nego što je do sada bila na način da svaki dan ulaže u sebe, da se unaprjeđuje, inovira, a ponajviše od svega motivira.

Prema provedenim istraživanjima u SAD-u, Europi, Australiji te Novom Zelandu pokazalo se da su poduzeća koja primjenjuju novi koncept poslovne izvrsnosti ostvarila dobre rezultate poput: poboljšanje finansijskih pokazatelja, povećano generiranje ideja i inovacija, povećanje zadovoljstva kupaca, organizacijski rast, povećanje, uključenost i motiviranost zaposlenika, poboljšanje efikasnosti, te zadnje kao posljedica svega, samu kvalitetu svojeg djelovanja (Škvorc, 2010:46).

Poslovna izvrsnost je promjena koja uključuje mnoge organizacijske promjene za čije je provođenje potrebno ponajviše vrijeme.

Ono što je najbitnije za poslovnu izvrsnost i njezino kreiranje jest tzv. „trijada“ izvrsnosti kao osnovni model.

### **Slika 5: Osnovni model izvrsnosti**



Izvor: Fadić, F. (2008). *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*. Ekonomski pregled. Vol.59, No 3-4. Zagreb. str.129

Može se iz slike 5. vidjeti kako ovaj model čini tzv. „trijada“ izvrsnosti u koju spadaju ljudi, procesi te performanse. Međusobno su povezane jer ustvari one pokazuju kako jedna bez druge ne mogu iz razloga što motivirani i kreativni zaposlenici pridonose razvoju procesa koji dovode do stvaranja performansi u organizaciji koja na kraju vodi postizanju izvrsnih rezultata (Fadić, 2008:129).

### **2.4 Motivacija i konkurentska prednost za postizanje poslovne izvrsnosti**

Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, profesionalni razvoj zaposlenih te njihovo zadržavanje u poduzeću (Buntak, Droždek, Grgurević, 2012:44). Najvažniji je čimbenik za postizanje krajnjeg uspjeha ili stvaranja poslovne izvrsnosti organizacije. Motivacija različito djeluje na svakog pojedinca, zbog čega vrijedi činjenica da onoga koga pokreće motiv uspješnosti i postignuća težiti će tome, dok drugi neće. Radi se o motivaciji postignuća koja ističe ljudsku potrebu za postignućem, što znači težnja za uspjehom. Ne radi se samo o motivaciji zaposlenika radi

postizanja poslovne izvrsnosti i stvaranja konkurentnosti, već se radi o motivaciji na osobnoj razini svakog pojedinog zaposlenika (samomotivacija). Kako bi se postigli vrhunski rezultati, te organizacija dosegla svoj vrhunac u stvaranju poslovne izvrsnosti i konkurentnosti, potrebno je poticati intrizičnu motivaciju unutar organizacije najviše kod zaposlenika koji moraju osjetiti vlastito zadovoljstvo kako bi ostvarili svoje aktivnosti, a samim time pridonijeli efikasnosti na svom radnom mjestu koji se potom odražava na cjelokupno poslovanje. Također se to može postići i kroz timsku motivaciju koja zaposlenicima daje jak motiv za napredovanje i uspjeh. Cilj motiviranja zaposlenika je u zadržavanju kvalitetne radne snage za koju se može garantirati da će svoj zadatak obaviti efektivno i efikasno te time pridonijeti povećanju kvalitete organizacije. Danas većina menadžera ima problema u motiviranju zaposlenika iz razloga što ljudi više nisu zadovoljni samo s materijalnom motivacijom (visina plaće, bonusi, putni troškovi, reprezentacije i sl.) koja je nekada bila glavni razlog ostanka u organizaciji, već se traži nešto više (Hmura, 2012). Očekuju se novi, drugačiji, nematerijalni pristup motiviranja koji će zaposlenika motivirati i na neki način prisiliti da ostane u organizaciji, ali i da kvalitetno izvrši svoj zadatak. Postavlja se pitanje što je to drugačije što se očekuje i da li je to dovoljno kako bi čovjek bio motiviran i uložio više truda i pružio više efikasnosti na poslu, pri tome se misli na usvajanje novih znanja, vještina, stjecanje novih iskustva, pohvale nadređenih ili jednostavno osjećaj osobnog zadovoljstva zbog postignuća?

Motivacija je vrlo kompleksnog i osobnog karaktera, ali upravo zbog toga je jedinstvena i nema jednostavnog odgovora na pitanje koju tehniku upotrijebiti kako bi se čovjeka motiviralo (Hmura, 2012). Kompleksnost motivacije proizlazi iz psihofizičkih, socijalnih i demografskih različitosti samih zaposlenika. „Ono što motivira jednu osobu na rad, može biti kontraproduktivno za motivaciju druge osobe (HR Konferencija 2008, 2008)“.

Zaposlenici koji se vode za dobrim motivom, iskazati će se kroz svoj rad i upornost, te će raditi iznad svojih mogućnosti kako bi postigli dobre rezultate. Upravo ti pojedinci biti će presudni u stvaranju oduševljenja i lojalnosti od strane kupaca. Nije smisao samo znati motivirati zaposlenike kako bi postigli veću efikasnost i stvorili poslovnu izvrsnost, već je važno moći motivirati i krajnje kupce koji će kupiti proizvod ili uslugu. Iako je kompleksno odrediti najbolju tehniku za motiviranje, ipak nije nemoguće, te uz pomoć njih moguće je postići stvaranje većih napora unutar organizacije koji će dovesti do izvrsnih rezultata. Motivirajući zaposlenike i krajnje kupce kao dva najvažnija čimbenika stvara se jak preduvjet u procesu postizanja poslovne izvrsnosti i povećanju konkurentnosti. Obzirom da su to

najvažniji faktori na koje organizacija može utjecati, mora ostvariti dobre rezultate u njihovom zadovoljenju i motiviranju. Temeljem iznesenih zaključaka i prema vlastitom mišljenju, kako bi organizacija mogla ostvariti dobre rezultate potrebno je da:

- Učini radno mjesto zanimljivijim i privlačnijim, zbog kojeg će imati veći motiv dolaska na posao,
- Pružiti osjećaj slobode pojedincu zbog kojeg će se on moći kreativno izražavati, ali će ujedno moći ostvariti želju za potrebom vlastitog samoostvarenja,
- Pružiti mu mogućnost da sam bira moguća rješenja pri delegiranju zadataka,
- Pružiti mu mogućnost raspolaganja s većim brojem informacija o svrsi i cilju zadatka,
- Pružiti kvalitetan proizvod ili uslugu kojim će se ispuniti preferencije, želje i potrebe kupca koji će zbog toga osjetiti lojalnost prema tom proizvodu.

Kontinuiranim radom na motiviranju i ostvarenju vlastitog zadovoljstva postižu se uspješni rezultati, ali se i pomiču vlastite granice. Svakim novim planom stvaraju se novi motivi koji te pokreću naprijed u nove uspjehe, ali se javljaju i druge emocije poput radosti, ponosa, zadovoljstva i sl. sve to dovodi do sljedeće tvrdnje. Motivacija nije želja kao što većina ljudi misli, ona je istinski pokretač ljudskog bića na putu ka uspjehu. Ljudi su motivirani osjećajima. Kada se traže stvari, nije zato što tu stvar želimo, nego osjećaj koji nam ona pruža (HR Konferencija 2008, 2008). Ostvarivanje ciljeva i postizanje uspjeha, svakodnevni je motivator svakog pojedinca, ali i cijele organizacije.

Kako bi se postigla poslovna izvrsnost organizacije, nije dovoljno samo motivirati zaposlenike koji će učinkovitim radom tome doprinijeti, već je potrebno kontinuirano raditi na promjenama kako izvan organizacije, tako i unutar nje. Konstantnim učenjem i poboljšanjem svojih performansi, transparentnom komunikacijom, timskim radom, suočavanjem s rizicima, donošenje brzih i kvalitetnih rješenja dovodi do stvaranja konkurentske prednosti organizacije zbog čega ona postaje izvrsna u svojem djelovanju i poslovanju.

Velika i jaka konkurentska prednost sastoji se od šest karakteristika koje se oslanjaju na poslovnu izvrsnost (Britvić, 2013:25-27):

1. Konkurentska prednost izvučena iz potreba i želja kupaca – stvaranje vrijednosti koju nema konkurencija,
2. Konkurentska prednost značajno doprinosi uspjehu poslovanja – utjecaj poslovne izvrsnosti na konačne rezultate,

3. Konkurentska prednost spaja jedinstvene resurse kompanije s potrebama i zahtjevima okruženja,
4. Konkurentska prednost dugovječna je i nije jednostavna za kopiranje od strane konkurencije,
5. Konkurentska prednost predstavlja osnovu za kontinuirano unapređivanje - kultura poslovne izvrsnosti konstantno teži inovacijama i učenju, te koristi širok raspon alata i tehnika okrenutih implementaciji poboljšanja,
6. Konkurentska prednost pruža smjernice za razvoj i motivaciju cijeloj organizaciji - inicijative okrenute kvaliteti raspoređuju talente svih zaposlenika na pravo mjesto.

Stvaranje velike konkurentske prednosti odražava mogućnost organizacije da ostvari superiorni položaj na tržištu. Kako bi organizacija postigla da postane svjetski vođa, potrebno je da uvrsti svoj proizvod u svjetsku klasu proizvoda i usluga, zatim da razvija svoj proizvodni asortiman koji se bazira na postignutim rezultatima te je potrebno postići visok stupanj fleksibilnosti razvojnog i proizvodnog potencijala organizacije.

U današnjem vremenu globalne konkurencije, bitno je poslovanje zasnivati na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja. Najviše se odnosi na izvrsnost proizvoda, usluga, smanjenja troškova, poboljšanja odnosa s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima, te na globalnu prepoznatljivost i imidž. Više nije čudno što su se mnoge organizacije odlučile za ovaj pristup upravljanju te tako stvorile konkurentsku prednost i reputaciju svjetske klase (Fadić, 2008:126).

## **2.4 Modeli poslovne izvrsnosti**

Modeli izvrsnosti predstavljaju integrirani, sistemski i trajni pristup poboljšanju. Oni ne predstavljaju standarde već način kreativnog okvira kako bi se definirali kriteriji. Kriteriji modela izvrsnosti predstavljaju operacionalizaciju i kvantifikaciju elemenata TQM-a (Šaš, 2011:5).

Modeli mogu poslužiti organizacijama pri natjecanju za pripadajuću razinu izvrsnosti, za planiranje ili neprekidno poboljšavanje. Omogućuju objektivno utvrđivanje položaja organizacije na skali izvrsnosti, te također otkrivaju područja u kojima je ona slaba tj., jaka. Slabosti koje se otkriju organizaciji mogu pomoći u svojem programu za poboljšanje jer ih pri tome može koristiti u planovima.

Primjena modela izvrsnosti donosi određene koristi (Oslić, 2007:5):

- Plan poboljšanja s prepoznatim potencijalima za poboljšanje,
- Objektivno ocjenjivanje postignuća i uspoređivanje s postignućima drugih organizacija,
- Usmjerenje resursa na akcije poboljšavanja za stvaranje najveće i najbrže koristi,
- Stvaranje atmosfere koja povećava motiviranost zaposlenika,
- Sustavno i postupno uvođenje upravljanja cjelovitom kvalitetom (TQM),
- Mogućnost postizanja konsenzusa o dugoročnijem usmjerenju kompanije i o zadaćama svakoga zaposlenika koji će biti usklađeni s kompanijskim ciljevima,
- Integriranje i zorno prikazivanje mnogih organizacijskih inicijativa, pristupa, modela i alata korištenjem odgovarajućih aspekata modela izvrsnosti,
- Sustavno primjenjivanje snažnoga dijagnostičkog modela za otkrivanje jakih i slabih strana kompanije,
- Povećanje imidža nakon primanja certifikata.

Svaki od modela nudi okvir standardiziranih stavki putem koji organizacije mogu mjeriti svoje performanse. Upravo ta standardiziranost omogućuje usporedbu organizacije te identificira one najbolje u klasi. Osvojiti neku od nagrada kvalitete prestižan je događaj za svaku organizaciju.

**Slika 6: Prikaz čestih modela i pristupa za poboljšanje izvrsnosti**



Izvor: Oslić, I. (2007). 5. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2009"*, *Modelima izvrsnosti do poslovne izvrsnosti*. Ericson Nicola Tesla. Zagreb. str.3

Slika 6. prikazuje samo neke od pristupa, modela i inicijativa koje se mogu naći u raznim publikacijama kojima su se koristile organizacije u svojim sustavima upravljanja. Neki od pristupa su jako stari. Najčešće korišteni sustav u današnjem dobu jesu ISO standardi kao podloga za primjenom prestižnih modela poput Deming Prize u Japanu, Malcolm Baldrige National Quality Award u SAD-u te EFQM Excellence Award u Europi.

U nastavku će biti prikazana komparacija modela poslovne izvrsnosti, te će se detaljno obraditi svaki od modela, a to su: Japanskog modela – Demingova nagrada za kvalitetu, te Američki model – Malcolm Baldrige National Quality Award.

#### *2.4.1 Komparativna analiza modela poslovne izvrsnosti*

Bez obzira na regionalnu pripadnost, veličinu organizacije i djelatnost, modeli poslovne izvrsnosti su opće primjenjivi i strukturirani na način koji omogućava komparaciju svih sa svima. Preduvjet su za dugoročnu ekonomsku uspješnost i globalnu renomiranost organizacije (Lazibat, Samardžija, 2010:129).

U nastavku prikazati će se tablica u kojoj će biti istaknuta svrha, temeljne vrijednosti i koncepti, te kriteriji Japanskog, Američkog i Europskog modela. Neke karakteristike su im zajedničke poput onih koje se vežu za kontinuiranu analizu, te konstantna unaprjeđenja, dok ima i onih karakteristika u kojima se razlikuju, ne samo u vrednovanju kriterija, već i pristupu i načelima određenog modela. Sličnosti se odnose na (Funtak, 2013:46):

- Zahtjevan proces zbog čega je teško osvojiti nagradu,
- Maksimalan broj bodova iznosi tisuću,
- Procjena aplikacijskog dokumenta je početni korak,
- Ispitivači su nezavisni stručnjaci, volonteri,
- Dolazak procjenitelja u posjet organizacijama koje prođu početni korak, te provjera navoda aplikacijskog dokumenta,
- Dodjela nagrada organizacijama s primjenama najboljih svjetskih praksi,
- Podržavaju širenje najboljih praksi i „know-how“.

**Tablica 1: Komparativna analiza tri najznačajnija modela poslovne izvrsnosti**

MODEL	JAPANSKI MODEL	AMERIČKI MODEL	EUROPSKI MODEL
<b>KARAKTERISTIKE</b>			
<b>SVRHA</b>	Prepoznati one organizacije koje su uspješno primijenile široku kontrolu kvalitete temeljnu na statističkoj kontroli, te će nastaviti i u budućnosti.	Služi kao radni alat koji pomaže u razumijevanju i poboljšanju performansi, mogućnosti i rezultata organizacije, olakšava komunikaciju te je podijelio najbolju praksu u svim tipovima organizacija u SAD-u. Služi i kao vodilja za organizacijsko planiranje te daje prilike za učenje.	Prepoznavanje europske ili globalne uloge u njihovim pristupima i rezultatima koje postignu. Pruža i osigurava nezavisne povratne informacije organizacijama s ciljem pomoći u nastavku njihova puta prema stvaranju poslovne izvrsnosti.
<b>TEMELJNE VRIJEDNOSTI I KONCEPT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vodstvo top menadžmenta</li> <li>✓ Kontrola procesa</li> <li>✓ Kaizen unaprjeđenje</li> <li>✓ Buduće planiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vizionarsko vodstvo</li> <li>✓ Izvrsnost usmjerena na kupca</li> <li>✓ Organizacijsko i osobno učenje</li> <li>✓ Vrednovanje zaposlenika i partnera</li> <li>✓ Pokretljivost</li> <li>✓ Fokus na budućnost</li> <li>✓ Upravljanje usmjereno na inovacije</li> <li>✓ Upravljanje činjenicama</li> <li>✓ Društvena odgovornost</li> <li>✓ Fokus na rezultate i stvaranje vrijednosti</li> <li>✓ Perspektiva sustava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orijentacija na rezultate</li> <li>✓ Fokus na kupca</li> <li>✓ Vodstvo i konstantnost namjere</li> <li>✓ Upravljanje procesima i činjenicama</li> <li>✓ Razvoj i uključenost ljudi</li> <li>✓ Kontinuirano učenje, inoviranje i unaprjeđenje</li> <li>✓ Razvoj partnerstva</li> <li>✓ Društvena odgovornost</li> </ul>
<b>KRITERIJI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politike</li> <li>2. Organizacija</li> <li>3. Informacija</li> <li>4. Standardizacija</li> <li>5. Ljudski resursi</li> <li>6. Osiguranje kvalitete</li> <li>7. Održavanje</li> <li>8. Unaprjeđenje</li> <li>9. Efekti</li> <li>10. Budući planovi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vodstvo</li> <li>2. Strateško planiranje</li> <li>3. Usmjerenost na kupca i tržište</li> <li>4. Mjerenje, analiza i „know-how“ menadžment</li> <li>5. Fokus na ljudske potencijale</li> <li>6. Menadžment procesa</li> <li>7. Poslovni rezultati</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vodstvo</li> <li>2. Politike i strategije</li> <li>3. Ljudi</li> <li>4. Partnerstvo i resursi</li> <li>5. Proces</li> <li>6. Rezultati kupaca</li> <li>7. Rezultati ljudi</li> <li>8. Rezultati društva</li> <li>9. Rezultati ključnih performansi</li> </ol>

Izvor: Samardžija, J. i Kolak, G. (2009). *Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti*. Stručni rad. Ekonomski vjesnik. Vol.No.1. Zagreb. str.215



Zbog značajnog prethodnog iskustva u TQM-u u svim se modelima pokazalo kao jedna važna pretpostavka kontinuiranog unaprjeđenja performansi. U sva tri modela je vidljivo da zastupaju širenje važnosti „know-howa“ kao i najboljih praksi. Na temelju tablice mogu se vidjeti zajedničke karakteristike svih triju modela, dok je osnovna zajednička osobina korištenje minimalno sedam kriterija koji su sljedeći (Samardžija, Kolak, 2009:218):

1. Vodstvo
2. Strateško planiranje
3. Usmjerenost na kupca
4. Fokus na ljudske resurse
5. Informacija i analiza
6. Procesi
7. Poslovni rezultati

Osim toga detaljnijom analizom može se primijetiti kako je u sva tri modela stavljen najviše naglasak na zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih te zadovoljstvo zajednice. Ovi naglasci nisu bez razloga odabrani. Kako bi se postigla poslovna izvrsnost i osvojila neka od ovih nagrada potrebno je puno ulagati u svoje zaposlenike koji su glavni akteri u postizanju izvrsnosti, zatim su tu kupci koje je potrebno dobro poznavati, njihove preferencije, želje kako bi im se mogao pružiti kvalitetan proizvod kojim će se ostvariti njihovo zadovoljstvo, a time se postići lojalnost prema organizaciji, i na kraju je tu i zajednica prema kojoj postoji velika odgovornost, ne samo u pružanju kvalitetne usluge ili proizvoda, već i poštivanja njezinog okoliša i prava. Isto tako mogu se vidjeti i razlike u bodovanju određenih kriterija. Primjerice, kod Američkog modela najviše bodova se daje poslovnim rezultatima, EFQM model najviše bodova daje zadovoljstvu kupaca, dok kod Japanskog modela najviše bodova ide procesima i unaprjeđenju (Vokurka, Stading i Brazeal, 2000:44).

Ove nacionalne nagrade imaju veliku važnost za organizaciju iz razloga kreiranja promocije i nagrađivanja njezinih performansi. Osim toga one podižu standarde kvalitete organizacije na jedan novi nivo koji im stvara mogućnost povećanja profita ne samo za njih, već i cijelu zemlju.

#### 2.4.2 Japanski model – Demingova nagrada za kvalitetu

Demingova nagrada je prva i vrlo cijenjena nacionalna nagrada za kvalitetu koja je uspostavljena udruženjem japanskih znanstvenika i inženjera pod nazivom JUSE<sup>6</sup> 1951. godine u Japanu. Osnovni cilj JUSE pri uspostavljanju Demingove nagrade bio je da se stimulira primjena TQC-a, prvo u japanskoj industriji (Delić, Šišić, 2015:5). Na poziv JUSE, dr. W.E.Deming<sup>7</sup> došao je u Japan kako bi održao predavanja o kvaliteti 1950. godine. Najviše su ostali zapaženi seminari „Osmodnevní tečaj za kontrolu kvalitete“ te „Jednodnevni tečaj kontrole kvalitete za vrhovni management“. Njegovo predavanje kroz ove seminare ostavilo je dubok trag na sudionicima, te je na taj način doprinio poboljšanju kontrole kvalitete u Japanu. Posebice jedan od sudionika (Mr. Kenichi Koyanagi – tadašnji direktor JUSE) je bio toliko impresioniran predavanjem da je predložio da se osnuje Demingova nagrada za kvalitetu upravo zbog doprinosa i prijateljstva dr. Deminga koji je ujedno promovirao razvoj kontrole kvalitete u Japanu. Njegov utjecaj ostavio je veliki utisak na japansku industriju, a dok njegova filozofija nastavlja utjecati i na najrazvijenije ekonomije u svijetu, te daje veliki doprinos u razvoju. Demingova poruka njegovih predavanja bila je: *Poboljšanje kvalitete će smanjiti troškove, a dok će u isto vrijeme povećati produktivnost i doprinos na tržištu* (Lazibat, 2009:16).

Nakon snimljenog dokumentarnog filma „Ako Japan može, zašto ne možemo mi?“ o porastu nadmetanja između Japana i SAD-a, Demingova predavanja postala su sve popularnija toliko da je počeo pružati konzultantske usluge diljem svijeta. Kao prvi pokušaji testiranja Demingove teorije o kvaliteti u SAD-u bila je kompanija Ford Motors koja je zatražila njegovu pomoć. U prve tri godine korištenja sustava kvalitete Fordova prodaja je značajno opadala. Upravi Forda nije bilo jasno što se događa i zašto nastaju toliki gubici, dok nije došao Deming koji im nije pričao o sustavu upravljanja kvalitetom, već je shvatio da je problem nastao u menadžmentu kompanije. 85% odgovornosti odnosi se na aktivnosti menadžmenta koje su bile vezane za razvoj i upravljanje. Deming je shvatio kako ustvari većina kompanija ne shvaća da problemi ne dolaze zbog radnika, već zbog lošeg upravljanja vrhovnog menadžmenta. Nakon što je Ford to shvatio, prodaja mu se znatno počela

---

<sup>6</sup> JUSE – Union of Japanese Scientist and Engineers

<sup>7</sup> Dr. W.Edwards Deming – rođen 1900.godine u Six City, Iowa, US. Nakon završetka studiranja na Wyoming University nastavio je svoju karijeru radeći kao konzultant i instruktor Managementa Kvalitete za vladine agencije i kompanije. Nacionalno je priznat na područjima za statistiku, kako u teoriji tako i praksi, te je jedan od osnivača statističke kontrole kvalitete U.S. Nakon rata mnogo doprinosi Japanu kako bi se ravila i unaprijedila statistička kontrola kvalitete u zemlji. Zbog toga je i nagrađivan od strane Japanske vlade. Preminuo je u 93.godini života (Union of Japanese Scientist and Enginners, 2015).

povećavati, u toj mjeri da je postao najprofitabilnija Američka automobilska kompanija u tom vremenu (The W. Edwards Deming Institute, 2015).

S obzirom na to da problemi gubitaka u organizaciji najvećim dijelom polaze od vrhovnog menadžmenta koji ili pogrešno ili nepostojano planira, može samo doći do otpuštanja zaposlenika i stvaranja većih gubitaka. Menadžment se mora procjenjivati ne samo po svom udjelu, već i po inovativnim planovima kako bi organizacija opstala, postala konkurentna, zaštitila svoju inovaciju, kako bi osigurala buduće dividende, te kako bi povećala svoje poslovanje kroz unaprjeđenje proizvoda i usluga. Bojažljivost, tvrdoglavost i očekivanje brzih rezultata može dovesti samo do gubitaka i razočarenja i upravo zato je potrebna dugoročna posvećenost učenju i kreiranju nove filozofije poslovanja koja je ujedno i neophodna za svaki menadžment koji teži transformaciji. Deming se trudio objasniti i prenijeti organizacijama da posao vrhovnog menadžmenta je usmjeravanje cjelokupnih napora svih komponenti k postizanju cilja sustava. Ustvari pokušavao je da shvate kako su ljudi bitni, kako je važno da budu informirani, da žele znati koja je njihova uloga u pokretanju cijelog sustava, da razumiju svrhu i cilj tog istog sustava, kao i sam način na koji može usmjeriti svoje napore k ostvarenju cilja. Potreba za stvaranjem osjećaja važnosti, prihvaćenosti i pripadanja pojedinca organizaciji koji ima izuzetan utjecaj na uspješnost kompanije (Samardžija, Kolak, 2009:212).

Važnost i specifičnost Demingove nagrade predstavlja se kroz nekoliko razloga. Prvo, ne iziskuje prilagodbu kandidata modelu, već se od njega očekuje da razumije njegove trenutne situacije, da uspostavi vlastite teme i ciljeve kao i unaprjeđenje i transformaciju širom organizacije. Drugo, ovom nagradom pokrenula se praksa samoprocjene unutar organizacije, koja je preduvjet razvoja koncepta bodovanja. Treće, uvedena je kako bi osigurala poboljšanu izvedbu kroz uspješnu implementaciju aktivnosti kontrole kvalitete rasprostranjenu kroz cijelu organizaciju. Četvrto, daje potvrdu o shvaćanju važnosti orijentacije kupca i javne dobrobiti. Glavne karakteristike ove nagrade su fokus na vodstvu vrhovnog menadžmenta, kontrolu procesa, aktivnosti usmjerene na „kaizen“<sup>8</sup> te buduće planiranje sa svrhom osiguranja održivosti ciljeva (Samardžija, Kolak, 2009:213).

Demingova nagrada se dijeli u četiri kategorije (Union of Japanese Scientist and Engineers, 2015):

---

<sup>8</sup> Kaizen - Japanski izraz za kontinuirano unaprjeđenje u skladu s višim standardima unaprjeđenja kvalitete i smanjenje otpada, kroz mala, ali stalna poboljšanja uključujući sve od izvršnog direktora do najniže razine radnika. Popularizirao Mosaki Imai u svojim knjigama "Kaizen: Ključ za japanski natjecateljski uspjeh" (Business Dictionary, 2015).

1. *Demingova nagrada za pojedince (The Deming Prize for Individuals)* – ova nagrada za kvalitetu se dodjeljuje pojedincima ili grupama koji su doprinijeli proučavanju TQM-a ili onima koji su dali značajan doprinos razumijevanju i širenju TQM-a. Jedina nagrada koja je dostupna pojedincima izvan Japana.
2. *Demingova nagrada za aplikaciju (The Deming Application Prize)* – ova nagrada dodjeljuje se organizacijama, institucijama, pojedinim divizijama organizacije koje samostalno upravljaju svojim poslovanjem te koje su primjenom TQM sustava postigle dobre rezultate u unapređenju performansi.
3. *Nagrada za kontrolu kvalitete u operativnim poslovnim jedinicama (The Quality Control Award for Operations Business Units)* – ova nagrada se dodjeljuje operativnim poslovnim jedinicama unutar organizacije koje su postigle odlične rezultate u unaprjeđenju performansi kroz kontrolu kvalitete kako bi se postigao TQM.
4. *Demingova nagrada (The Deming Prize)* – ova nagrada se dodjeljuje organizacijama koje su 3 ili više godina temeljile svoje poslovanje na TQM-u te nakon što su osvojile Demingovu nagradu za aplikaciju.

Teorije i predavanja Dr. Deminga postale su popularne diljem svijete i primjenjivale su se u mnogim organizacijama, te zbog toga imaju posebno mjesto u svijetu znanosti i kritičkog razmišljanja. One su sljedeće (The W. Edwards Deming Institute, 2015):

1. Sustav dubokog znanja (The System of Profound Knowledge)
2. Četrnaest točaka za transformaciju menadžmenta (The Fourteen Points For The Transformation Of Management)
3. Sedam smrtnih bolesti (The Seven Deadly Diseases)
4. PDSA ciklus (The Plan-Do-Study-Act Cycle)
5. Eksperiment crvena perla (The Red Bead Experiment)
6. Eksperiment lijevak (The Funnel Experiment)

#### *2.4.3 Američki model – Malcolme Balridge nacionalna nagrada za kvalitetu*

Za razliku od Japana, koji je imao Demingovu nagradu za priznavanje napora u odnosu na kvalitetu, SAD nije imao ekvivalentan, široko priznati sustav nagrađivanja. Upravo zato je Američki Kongres 1987.godine ustanovio Nacionalnu nagradu za kvalitetu Malcolme Baldrige potpisanu od strane tadašnjeg predsjednika Reagana. Uspostavljanjem nagrade htjeli su potaknuti na unaprjeđenje prakse boljeg upravljanja kvalitetom, te poboljšanja rezultata

kvalitete u američkoj industriji (Lazibat, 2009:441). Nagrada je vjerojatno jedan od svjetski najprepoznatljivijih i najraširenijih modela poslovne izvrsnosti čije je okvir za samoprocjenu uzor mnogim nacionalnim modelima poslovne izvrsnosti. Nagrada je dobila ime po Malcolm Baldrigeu<sup>9</sup> tragičnom preminulom financijskom ministru, koji je ujedno bio i najzaslužniji za ekonomski prosperitet i dugoročnu ekonomsku snagu SAD-a. U samom početku kreiranja nagrade bila je osmišljena da se koristi u svrhu poticanja aktivnosti organizacija privatnog sektora na području poslovne izvrsnosti i za postignuća u kvaliteti. Privatni sektor osigurava potrebna sredstva, volontersku pomoć te transfer znanja. Dok s druge strane državni sektor – Agencija Ministarstva trgovine SAD-a (National Institute of Standards and Tehnology – NIST), uz pomoć i suradnju privatnog sektora je zadužena za razvoj i upravljanje nagradom. Sva administracija za proces nagrađivanja povjerena je i ugovorena s Američkim društvom za kvalitetu (ASQ) (Lazibat, 2009:441).

Namjera nagrade je dvostruka (Samardžija, Kolak, 2009:214):

1. Promicanje svijesti o poslovnoj izvrsnosti kao važnom elementu za postizanje konkurentnosti
2. Promicanje korištenje informacija o uspješnim strategijama sa svrhom stvaranja dodatnih beneficija iz njihovog korištenja

Nagrada se dodjeljuje poslovnom sektoru (proizvodnim i uslužnim organizacijama, te malim poduzećima), te obrazovnim i zdravstvenim institucijama. Nagrade tradicionalno dodjeljuje predsjednik SAD-a, a nagrada može biti dodijeljena maksimalno tri puta godišnje u svakoj kategoriji. Ukoliko standardi programa nisu dovoljno visoki nagrade se ne mogu dodijeliti. Zanimljivo je napomenuti kako je kompanija Motorola osvojila prvu nagradu u samoj godini začetka.

MBNQA je integrirani pristup koji pomaže organizacijama da postignu superiorne performanse, stavljajući u fokus sljedeće (Business Excellence, 2015):

- Svako poboljšanje vrijednosti dostaviti kupcima i interesnim dionicima,
- Cjelokupno poboljšanje organizacijske učinkovitosti i sposobnosti,
- Osobni i organizacijski trening.

MBNQA kriteriji predstavljaju osnovu za dodjeljivanje nagrada te davanja povratnih informacija natjecateljima. Glavna svrha postavljanja kriterija nagrade je u poboljšanju

---

<sup>9</sup> Howard Malcolm „Mac“ Baldrige Jr.- financijski ministar do svoje smrti. Umro je tragičnom smrću u rodeo nesreći. Također je bio i lider u poslovanju i upravljanju, te je proveo puno vremena i interesa u stvaranju odgovarajućeg modela i kriterija unaprjeđivanja kvalitete zbog čega je i nagrada nazvana po njemu (Lazibat, 2009:441).

konkurentnosti s fokusom na dva cilj: kontinuirano unaprjeđenje vrijednosti za korisnike te unaprjeđenje cjelokupnih organizacijskih procesa. Tijekom vremena oni su se mijenjali, te zbog toga imaju trostruku ulogu (Porter, Tanner, 2004:94):

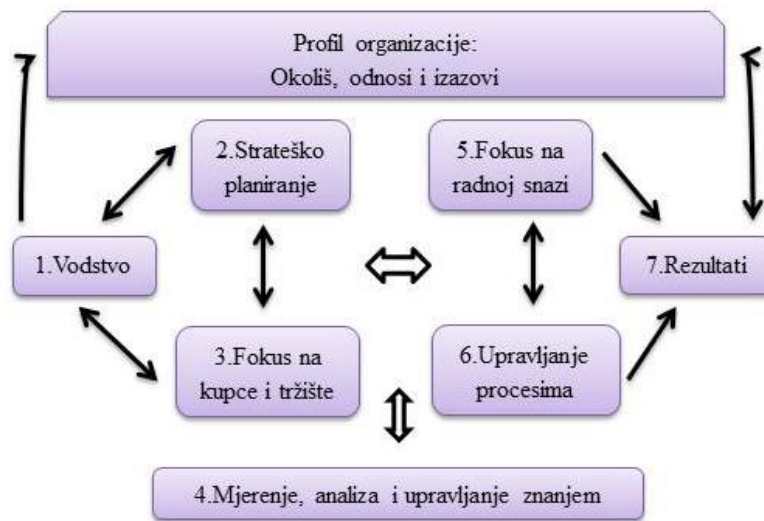
1. Pomoći u unaprjeđivanju organizacijskih performansi, sposobnosti te rezultata,
2. Olakšati komunikaciju između organizacija, te dijeljenje informacija između istih,
3. Služiti kao alat za razumijevanje i upravljanje performansama, te za planiranje i iskorištavanje prilika za učenje.

Kriteriji su smišljeni kako bi pomogli organizacijama u primjeni integriranog pristupa za upravljanje organizacijskim performansama, što doprinosi stvaranju veće vrijednosti za kupce, uspjehu na tržištu, unaprjeđuje sveukupnu organizacijsku operativnu djelotvornost i sposobnost te omogućuje organizacijsko i osobno učenje. Baldrige kriteriji objavljuju se u tri varijante (Lazibat, 2009:443):

1. Kriteriji za poslovnu izvrsnost – koriste se u proizvodnim, uslužnim i malim organizacijama
2. Kriteriji za poslovnu izvrsnost u obrazovanju – koriste se u obrazovnim organizacijama
3. Kriteriji za poslovnu izvrsnost u zdravstvu – koriste se u zdravstvenim organizacijama

Ovi kriteriji koji se primjenjuju u poslovanju, obrazovanju i zdravstvu temelje se na vrijednostima (vizionarsko vodstvo, izvrsnost koju potiču potrošači, organizacijsko i osobno učenje, vrjednovanje zaposlenika i partnera, agilnost, fokus na budućnost, upravljanje za inovacije, upravljanje na temelju činjenica, društvena odgovornost, fokus na rezultatima i stvaranju vrijednosti te sustavan pregled) i konceptima te su podijeljeni u sedam kategorija koje će biti prikazane na slici 7.

**Slika 7: Kriteriji performanse izvrsnosti Malcolm Baldrige**



Izvor: Porter, L.J. i Tanner, S.J. (2004). *Assessing Business Excellence*. A guide to business excellence and self-assessment. Second edition. Elseviere. Oxford. str.68

Ova nagrada za kvalitetu imala je isti učinak na američko gospodarstvo i ekonomiju kao i Demingova nagrada na japansku. Stvorena je masovna i opća kultura kvalitete kod organizacija i pojedinaca te se pojavila sveopća i široka društvena svijest te javna potreba za kvalitetom. Baldrigova nagrada imala je veliki utjecaj na promociju izvrsnosti ne samo u SAD-u već i u ostalim zemljama svijeta. Mnoge druge nacionalne i internacionalne nagrade za kvalitetu razvile su se upravo na temeljima ove nagrade. Baldrigova filozofija nije samo u osvajanju nagrade, već u samoprocjenjivanju, razvijanju osnova, korištenju benchmarkinga, kontinuiranom napredovanju te postizanju uspješnih rezultata. Organizacije koje su koristile njegove kriterije u svojim naporima u odnosu na kvalitetu, uspjeli su poboljšati komunikaciju, donijeti učinkovite odluke o resursima te motivirati zaposlenike (Lazibat, 2009:448).

Koristi koje donosi ovaj model izvrsnosti su sljedeće (Business Excellence, 2015):

- Postići održive rezultate u današnjem izazovnom okruženju,
- Pomaže organizacijama da misle na strategijski način,
- Pomaže organizacijama da usklade procese, zaposlenike, resurse i potrebe kupaca.

### 3 EUROPSKI MODEL – EFQM MODEL IZVRSNOSTI

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 (Lazibat, 2009:449).

EFQM model postoji zadnjih 26 godina, dok je 2014.godine proslavio 25 obljetnicu svojeg djelovanja. Slika 8. prikazati će put EFQM modela kroz nekoliko ključnih godina.

**Slika 8: Razvoj EFQM modela izvrsnosti**



Izvor: izrada autora prema EFQM, 2014:11

Iz slike 8. mogu se vidjeti promjene koje su se odvijale tijekom 26 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. Najveći pomak vidi se u 2003.godini kada se daje veliki značaj kriteriju društveno odgovorno poslovanje, te se rade značajna poboljšanja u RADAR matrici. Dok u 2010.godini stavlja se fokus na održivi razvoj i inovacije te se time želi biti u korak s promjenama koje se događaju u tehnologiji. Uzimajući sve skupa u obzir, ponos i napredak za 26 godina postojanja EFQM modela je opravdan, te je ovaj model 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 (EFQM, 2014:10,11).



Tvorac Europske nagrade za kvalitetu je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (The European Foundation for Quality Management – EFQM) smještena u Bruxellu. 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 misija EFQM-a je: Kao Europska zaklada, inspiriramo organizacije za postizanje održive izvrsnosti kroz angažiranje vođa da uče, dijele i stvaraju inovacije putem EFQM modela izvrsnosti. Vrijednosti zaklade su (EFQM, 2015):

- *Strastven za izvrsnost* – neumorivo promoviramo izvrsnost i sve što radimo nadahnjuje izvrsnost u drugima,
- *Graditi povjerenje* – generiramo povjerenje kroz naše pouzdano, otvoreno i transparentno ponašanje,
- *Rad u partnerstvu* – razvijamo partnerstvo koje generira zajedničke beneficije za zajednicu,
- *Angažiranje ljudi* – prihvaćamo različitost te poštujemo tuđa uvjerenja i mišljenja.

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 u 25 godina 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 (EFQM, 2015).

EFQM model izvrsnosti je alat koji se može koristiti kao praktično sredstvo u mnogim situacijama, ali posebice za mjerenje sustava na putu prema poslovnoj izvrsnosti. Model je zasnovan na uočavanju problema te njihovim rješenjima kroz konstantne provjere (Šaš, 2011: 11). Osim za mjerenje sustava kvalitete model pomaže organizaciji da (EFQM, 2014:6):

- Upravlja svojim procesima,
- Razvije kulturu konstantnog poboljšanja,

- Razvije strateški plan fokusa interesnih dionika,
- Poboljša praksu ljudskog menadžmenta,
- Poveća inovacije,
- Poveća svijest o okolišu,
- Razvije strategiju održivosti i policu podrške,
- Poveća konkurentnost.

EFQM model namijenjen je za sve organizacije koje su zainteresirane za kontinuirano unaprjeđenje i razvoj prema izvrsnosti. Glavna svrha ovog modela je samoprocjena organizacije u svrhu postizanja kontinuiranog poboljšanja kvalitete. Također njome se otkrivaju snage i prilike za unaprjeđenje i poticanje na donošenje rješenja. Model se može koristiti u svim organizacijama kao i u državnim institucijama (Gašparik, Gašparikova i Ellingerova, 2014:950).

Koristi koje ostvaruju organizacije primjenom EFQM modela su sljedeće (Šaš, 2011:17):

- Lojalnost i zadovoljstvo kupaca,
- Uspješnost lidera u upravljanju,
- Stvaranje zajedničkog osjećaja svrhe,
- Konstantno upravljanje promjenama,
- Motivirani i angažirani zaposlenici,
- Poboljšanje protoka novih ideja sa nižih, ka višim razinama,
- Efikasnije i efektivnije korištenje informacija,
- Inovacije postaju norma,
- Postizanje dobrih financijskih i sveukupnih rezultata.

EFQM model učinkovit je u sljedećem (EFQM, 2014:6):

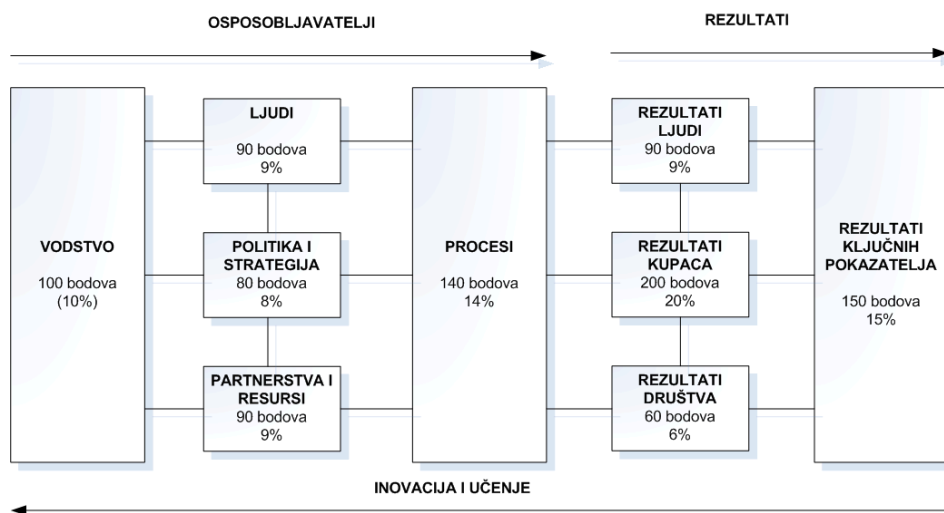
- Osigurava organizaciji da postigne održivu izvrsnost,
- Promicanje održivosti u sklopu upravljanja zajednice,
- Promicanje poslovne izvrsnosti u sklopu upravljanja zajednice,
- Držanju koraka s trenutnom klimom,
- Razumijevanje trenda budućih poslovnih modela,
- Razumijevanje trenutnog plana menadžmenta.

### 3.1 Kriteriji EFQM modela izvrsnosti

EFQM model izvrsnosti zasnovan je na devet kriterija, od čega su 5 kriterija mogućnosti – vodstvo, zaposlenici, politika i strategija, partnerstva i resursi te procesi, dok su ostala četiri kriterija rezultati – rezultati zaposlenika, kupaca, društva te ključnih pokazatelja. Kriteriji za mogućnost opisuju *kako* doći do rezultata, dok rezultati opisuju *što* će se dobiti na osnovu mogućnosti. Rezultati nastaju zbog mogućnosti, dok mogućnosti se unaprjeđuju zbog povratnih informacija koje dobiju od rezultata. Najveći izazov EFQM modela izvrsnosti ne može se kontrolirano unositi u određeni proizvod, već se ono mora sistematski planirati i ostvariti. Organizacija koja je pod vodstvom vrhovnog menadžmenta, realizirati će politiku i strategiju kvalitete, uz sudjelovanje svih zaposlenika, dok kroz efektivni menadžment resursa se ostvaruje zadovoljstvo kupaca, razvijaju se partnerski odnosi te društvena odgovornost. Time se teži ka poslovnoj izvrsnosti uz kontinuirano poboljšanje kvalitete svih procesa, na temelju samoocjenjivanja, što dovodi do stvaranja proizvoda svjetske klase kvalitete (Klobodanović, Oruč, 2009:17).

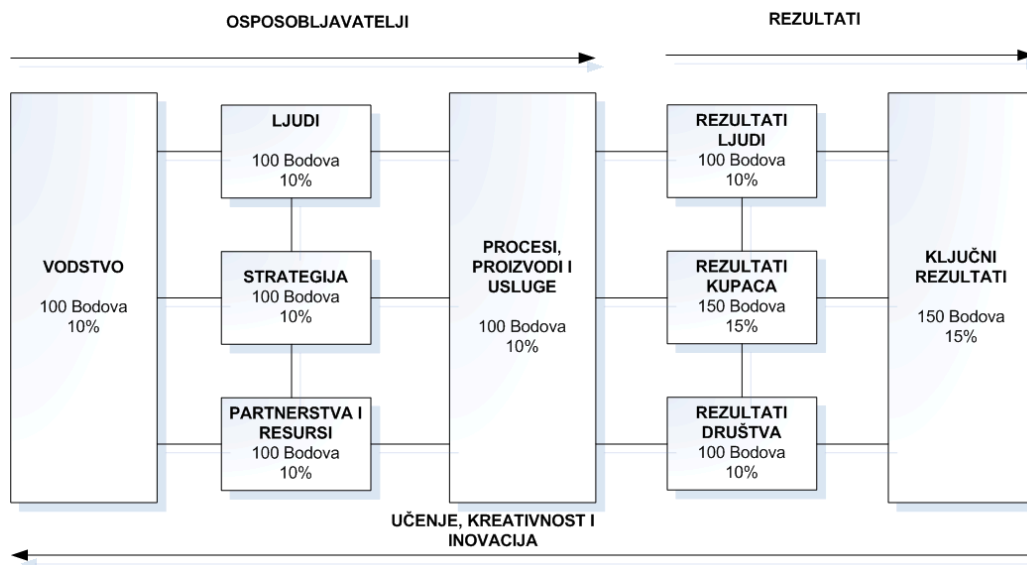
EFQM model izvrsnosti, prepoznaje mnoge pristupe u postizanju organizacijske izvrsnosti u svim aspektima performansi, temelji se na pretpostavci da: „Izvrsni rezultati koji se odnose na performanse kupaca, zaposlenika i društva se postižu kroz vodstvo upravljanja politikom i strategijom koja se realizira kroz ljude, partnerstva, resurse te procese“ (Fadić, 2008:240).

**Slika 9: EFQM model izvrsnosti 2003**



Izvor: Lazibat, T. i Samardžija, J. (2010). 11. međunarodni Simpozij o kvaliteti. Kvaliteta, konkurentnost i održivost“, 18.-19.03.2010. Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu. *Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti*. Zagreb. str.5

**Slika 10: EFQM model izvrsnosti 2010**



Izvor: Lazibat, T. i Samardžija, J. (2010). 11. međunarodni Simpozij o kvaliteti. Kvaliteta, konkurentnost i održivost“, 18.-19.03.2010. Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu. *Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti*. Zagreb. str.5

Slike 9. i 10. prikazuju kriterije EFQM modela izvrsnosti, gdje se može vidjeti da svi kriteriji imaju različiti značaj. Strelice prikazuju dinamičku prirodu modela, gdje je vidljivo kružno cirkuliranje, što ustvari prikazuje da pomoću učenja, kreativnosti i inovacija se postiže unaprjeđenje mogućnosti koje na kraju daju dobre rezultate. Iz prikaza modela u 2003. i 2010. godini može se vidjeti kako je model 2010. zadržao četiri kriterija rezultata i pet kriterija osposobljavatelja s inoviranim pristupom koji jača konzistentnost unutar samih kriterija osiguravajući na taj način manje preklapanja i sadržajnu suvremenost. Bodovanje je unaprijeđeno i uravnoteženo što znatno pojednostavljuje proces samoprocjene. Također je došlo i do revizije i pojednostavljenja kriterija bodovanja uz istovremeno zadržavanje jednake vrijednosti između kapaciteta organizacije kroz pet kriterija osposobljavatelja i četiri kriterija rezultata. Isto tako može se primijetiti kako je došlo do promjene u nazivima triju kriterija, a to su sljedeći: kriterij *politika i strategija* postaju - *strategija* iz razloga što je otkriveno kako riječ politika stvara konfuziju, posebice u javnom sektoru gdje politiku obično određuju politička tijela, zatim kriterij *procesa* je oplemenjen i obuhvatniji što je objedinjeno u novom nazivu: *proces, proizvodi i usluge*, te je došlo do ključne promjene u nazivu kriterija *ključni pokazatelji izvedbe* koji se kasnije zovu *ključni rezultati* iz razloga što se time stavlja fokus na postizanje onoga čemu se u organizacijskoj strategiji teži. Također se promijenio naziv iz *inovacija i učenje* u *učenje, kreativnost i inovacija* (Lazibat, Samardžija, 2010:5,6).

Kriteriji mogućnosti predstavljaju način na koji organizacija vodi svoj posao:

1. *Vodstvo* (100 bodova) - Kriterij vodstva govori kako izvrsni vođe razvijaju i olakšavaju postizanje misije i vizije organizacije, te vrijednosti i sustave koji su potrebni za održivi uspjeh i implementiraju ih kroz vlastite postupke i ponašanja. Izvrsne organizacije imaju lidere koji oblikuju njihovu budućnost i ostvaruju je. Djeluju kao uzori zbog svojih vrijednosti i etičnosti, te inspirira povjerenje u svakom trenutku. Fleksibilni su što omogućuje organizaciji da na vrijeme reagira kako bi se osigurao kontinuirani uspjeh. Ovaj kriterij dijeli se na još pet podkriterija (EFQM 2010, 2009:23):
  - a. Lideri razvijaju misiju, viziju, vrijednosti i etiku te djeluju kao uzori.
  - b. Lideri određuju, nadgledaju, pregledavaju te vode ka poboljšanju sustava upravljanja i performansa organizacije.
  - c. Lideri surađuju s vanjskim interesnim skupinama.
  - d. Lideri ojačavaju kulturu izvrsnosti zajedno s zaposlenicima organizacije.
  - e. Lideri osiguravaju fleksibilnost organizacije i učinkovito upravljanje promjenama.
2. *Strategija* (100 bodova) – Kriterij govori kako organizacija implementira svoju misiju i viziju razvojem strategije koja je usmjerena prema stakeholderima te uzima u obzir tržište i sektor u kojem djeluje. Kako bi se provela željena strategija moraju se razvijati i primjenjivati politike, planovi, ciljevi i procesi organizacije (Lazibat, 2009:454). Ovaj kriterij dijeli se na četiri podkriterija (EFQM 2010, 2009:26):
  - a. Strategija se temelji na razumijevanju potreba i očekivanja svih zainteresiranih strana i vanjskog okruženja.
  - b. Strategija se temelji na razumijevanju unutarnjih performansi i mogućnosti.
  - c. Strategija i prateće politike su razvijeni, pregledani i ažurirani kako bi osigurali gospodarsku, društvenu i ekološku održivost.
  - d. Strategija i prateće politike su raspoređeni i komuniciraju kroz planove, procese i ciljeve.
3. *Ljudi* (100 bodova) – U ovom kriteriju se razmatra kako organizacija upravlja, razvija te oslobađa puni potencijal svoje radne snage na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Izvrsne organizacije cijene svoje zaposlenike te stvaraju kulturu koja omogućuje zajedničko ostvarivanje organizacijskih i osobnih ciljeva. Razvijaju mogućnosti njihovih zaposlenika te ističu pravednost i jednakost. Brinu za

komunikaciju, nagrađivanje i prepoznavanje na način koji motivira ljude, izgrađuje predanost te omogućuje da koriste svoje vještine i znanje za dobrobit organizacije.

Kriterij je podijeljen u pet podkriterija (EFQM 2010, 2009:27):

- a. Planovi zaposlenika podržavaju organizacijsku strategiju.
  - b. Razvijaju se ljudska znanja i sposobnosti.
  - c. Zaposlenici su usklađeni, uključeni i ovlašteni.
  - d. Organizacija učinkovito komunicira sa svojim zaposlenicima.
  - e. Zaposlenici se nagrađuju, daju im se priznanja te se brine za njih.
4. *Partnerstva i resursi* (100 bodova) - Izvrsne organizacije planiraju i upravljaju vanjskim partnerima, dobavljačima te unutarnjim resursima kako bi poduprle provedbu politika, strategija, i učinkovito odvijanje procesa. Ovaj kriterij obuhvaća pet podkriterija (EFQM 2010, 2009:28):
- a. Upravljanje za održivom koristi od strane partnera i dobavljača.
  - b. Financije su uspjele osigurati održivi uspjeh.
  - c. Upravljanje zgradama, opremom, materijalima i prirodnim resursima na održivi način.
  - d. Tehnologija daje podršku za ostvarivanje strategije.
  - e. Informacije i znanje pružaju podršku za učinkovito donošenje odluka i izgradnje organizacijske sposobnosti.
5. *Procesi, proizvodi i usluge* (100 bodova) – Kriterij govori o tome kako izvrsne organizacije dizajniraju, upravljaju i unaprjeđuju svoje procese sa svrhom potpunog zadovoljavanja i povećanja vrijednosti za kupce i ostale stakeholdere. Kriterij je podijeljen u pet podkriterija (EFQM 2010, 2009:29):
- a. Procesi su sustavno dizajnirani i upravljani kako bi optimizirali vrijednost dionika.
  - b. Proizvodi i usluge se razvijaju kako bi stvorili optimalnu vrijednost za kupce.
  - c. Proizvodi i usluge su učinkovito promovirani i stavljeni na tržište.
  - d. Proizvodi i usluge se proizvode, isporučuju te servisiraju.
  - e. Upravlja se i poboljšava odnos s kupcima.

Druga skupina kriterija su kriteriji rezultati, koji se odnose na ono što su organizacije postigle i što će postići (Lazibat, 2009:456-457):

6. *Rezultati ljudi* (100 bodova) – Organizacije mjere percepciju zaposlenika i povezane organizacijske performanse. Kriterij se dijeli na dva podkriterija:

- a. Podkriterij A: percepcija o organizaciji od strane zaposlenih na razinu motivacije, kvaliteta komunikacije i općenito zadovoljstvo.
  - b. Podkriterij B: interne mjere koje predviđaju buduća zadovoljstva, poput: količine bolovanja, nesreća na radu, razina razvoja te usavršavanje.
7. *Rezultati kupaca* (150 bodova) – Ovim kriterijem organizacije mjere percepciju vanjskih kupaca te povezane organizacijske performanse. Dijeli se na dva podkriterija:
- a. Podkriterij A: percepcija o organizaciji od strane kupaca, kao što je percepcija proizvoda i usluga, prodajnih i post-prodajnih usluga, te namjere kupaca da ostanu lojalni.
  - b. Podkriterij B: interne mjere koje predviđaju buduće razine zadovoljstva, poput udjela defektnih proizvoda, pritužbe te trajanje odnosa.
8. *Rezultati društva* (100 bodova) – Organizacije mjere percepciju zajednice i povezanih organizacijskih performansi. Dijeli se na dva podkriterija:
- a. Podkriterij A: percepcija o organizaciji od strane zajednice, kao i percepcija o organizaciji kao odgovornom građaninu, razini uključenosti u aktivnosti zajednice te njezin pristup prema okolišu.
  - b. Podkriterij B: interne mjere koje predviđaju buduće razine zadovoljstva, poput stvarne uključenosti u aktivnost zajednice, razina otpada te broj pritužbi.
9. *Ključni rezultati* (150 bodova) – Kriterij govori kako organizacija mjeri svoje performanse prema ključnim elementima politika i strategija. Dijeli se na dva podkriterija:
- a. Podkriterij A: mjeri postignuća prema ciljevima iz strateškog plana. Ostvareni rezultati su različiti u svakoj organizaciji, ali će vjerojatno uključivati financijske rezultate poput prihoda i profita, kao i nefinancijske rezultate poput tržišnog udjela.
  - b. Podkriterij B: istražuje postupke za nadgledavanje procesa te služi kao indikator postignutih rezultata. Ostvareni rezultati su u svakoj organizaciji drugačiji, ali će uključivati financijske rezultate poput troškova i novčanog toka, te nefinancijske rezultate poput performansi procesa, rezultata partnerstva, korištenje imovine, korištenje tehnologije te korištenje informacija i znanja.

Svaki kriterij kao što se može vidjeti ima svoju bodovnu/težinsku vrijednost koja se uzima u obzir pri samoprocjeni ili vanjskoj evaluaciji organizacije i čiji zbroj daje konačnu vrijednost tj. konačan jedinstveni rezultat koji može iznositi od 0 do 500 bodova. Ovim načinom organizacija može vidjeti kako napreduje na ljestvici izvrsnosti upotrebom jedinstvenog modela te se uspoređivati s ostalim organizacijama koje koriste model i težiti stalnom unaprjeđenju i uravnoteženju rezultata (Fadić, 2008:241).

### **3.2 RADAR logika**

Ključni preduvjet za uspješno upravljanje organizacijom te dovođenje iz postojećeg u određeno željeno stanje jest mjerenje performansi organizacije. Metoda koja se koristi kod uvođenja EFQM modela zove se RADAR - alat kojim se procjenjuje organizacija. Može se reći da predstavlja jednu vrstu „vodiča“ procjenjivaču koji uz pomoć jednostavnih značajnih pitanja vrši procjenu organizacije na jedinstven način. Odgovori na ta pitanja predstavljaju listu prednosti i nedostataka za svaki pojedini kriterij modela. RADAR predstavlja srž samog EFQM modela izvrsnosti koji podrazumijeva kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa s ciljem postizanja poslovne izvrsnosti. Vrlo je sofisticirana metoda upravljanja koja utvrđuje potrebu kontinuiranog usavršavanja za efikasno upravljanje promjenama te provođenje vlastitog ocjenjivanja i procjene povezanosti aktivnosti organizacije te ciljeva. (Kalač, 2012:A-47)

Skraćenica RADAR ima sljedeće značenje (Kalač, 2012:A-47):

*Results* (rezultati) – trebaju se dokazati pozitivni rezultati, ali i težnja k stalnom poboljšanju svih strukturnih elemenata.

*Approach* (pristup) – provjerava se ostvarivanje politike organizacije, stupanj ostvarenja općih i posebnih ciljeva, te stupanj implementacije poslovnih procesa.

*Deployment* (implementacija) – potreba za dokazivanjem sistemskog pristupa rješavanju problema kao i odstupanja od utvrđenih i prihvaćenih standarda.

*Assesment* (procjena) – rezultati se trebaju mjeriti i kvantificirati, da bi se mogli prihvatiti kao objektivni.

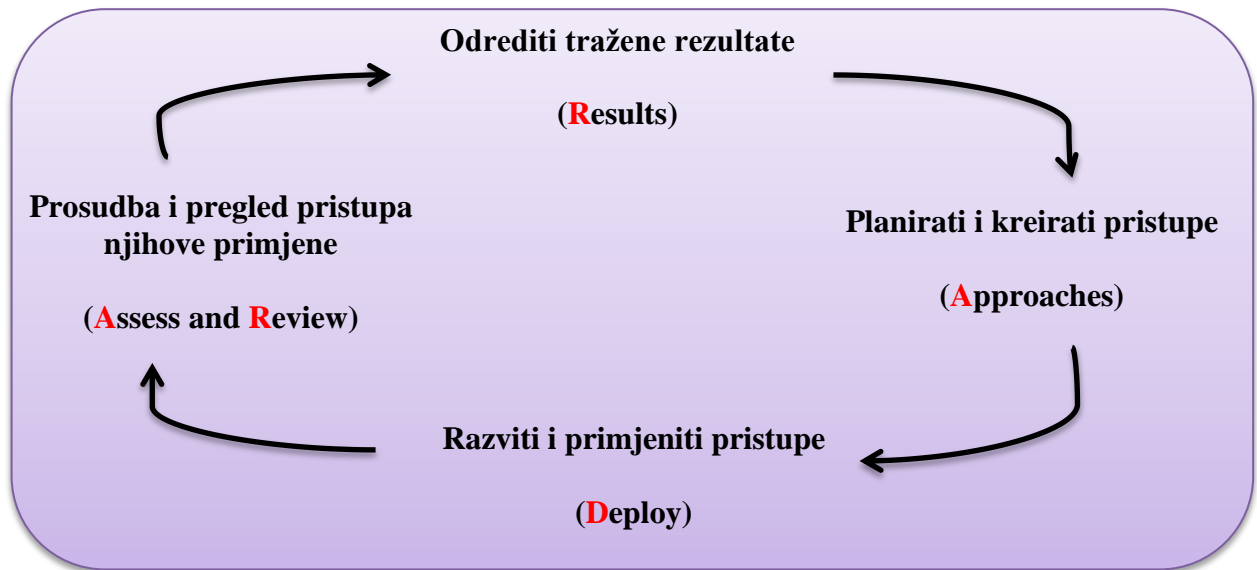
*Review* (pregled) – izvještavanje o rezultatima sistema upravljanja ukupnom kvalitetom i stupnju ostvarenja ciljeva poslovne izvrsnosti treba biti transparentno.

RADAR logika se koristi za evaluaciju svakog od kriterija i podkriterija. Ona predstavlja dinamički okvir za procjenu i jak alat za upravljanje koji osigurava strukturni pristup prilikom



ocjenjivanja organizacijskih performansi. Ova logika ohrabruje organizaciju da se iskaže po pitanju *rezultata* koje ona želi da postigne, a koji su definirani u politikama i strategijama iste. Kako bi se ispunili dani rezultati potrebno je da organizacija definira *pristup*. Pristup treba biti sistemski proveden i konstantno preispitivan kako bi se kroz učenje i unaprjeđenje aktivnosti tijekom faze *procjene i pregleda* ostvario na efektivan način (Kalač, 2012:A-47).

**Slika 11: RADAR logika za evaluaciju podkriterija prema EFQM modelu**



Izvor: Fadić, F. (2008). *Europski model poslovne izvrsnosti*. Računovodstvo, revizija i financije. No. 12. Upravljanje i ustroj. Zagreb. str.243

Slika 11. prikazuje model RADAR logike koji se temelji na principu Demingovog PDCA kruga. Osim za dodjeljivanje Europske nagrade za kvalitetu, ovaj koncept se može koristiti i za izvršenje samoprocjene organizacije. Primjena RADAR-a kao alata zajedno s EFQM modelom omogućuje ocjenu kvalitete ostvarenja misije organizacije te implementaciju održive strategije. Rezultat ovog ocjenjivanja koristi se kao osnovica za uspoređivanje s drugim organizacijama u postizanju izvrsnosti. RADAR se također koristi kako bi se odredili kriteriji za dobivanje Europske nagrade za kvalitetu.

### ***PROCJENA MOGUĆNOSTI***

Pri procjeni mogućnosti, proučavamo usvojene pristupe, način na koji su raspoređeni i kako organizacija procjenjuje i poboljšava njihovu učinkovitost i djelotvornost tijekom vremena. U praktičnom smislu, to znači da se traži (EFQM. Radar logic, 2015):

- Zvuk i integrirani pristup koji podržavaju ostvarenje organizacijske strategije,
- Strukturirano raspoređivanje u svim relevantnim područjima organizacije koja omogućuju poboljšanja koja će se provoditi u odgovarajućim vremenskim rokovima,
- Provode se mjerenja kako bi organizacija razumjela da li pristup funkcionira i da li je uspješno implementiran,
- Aktivnosti učenja se poduzimaju kako bi se identificirale alternativne ili novi načini rada,
- Poboljšanja se implementiraju kao rezultat mjerenja i učenja.

### ***PROCJENA REZULTATA***

Prilikom procjene rezultata, prvo se gleda njihova važnost za organizacijsku strategiju, te koliko su korisni u reviziji napretka protiv ključnih ciljeva. U praktičnom smislu, treba se gledati na (EFQM. Radar logic, 2015):

- Rezultati koji jasno pokazuju kako organizacija napreduje u borbi protiv svojih ključnih strategija za kriterije,
- Pouzdani podaci koji se mogu segmentirati da daju jasno razumijevanje o tome što se događa u vezi s različitim interesnim skupinama, proizvodima ili procesima,
- Pozitivan trend u tri godine,
- Postignuti ciljevi koji su prikladni za strateške ciljeve,
- Prikladne usporedbe i mjerila kako bi se stavili rezultati unutar kontekst radnog okruženja organizacije,
- Dokazi koji prikazuju da organizacija razumije temeljne pokretače rezultata te učinkovito njima upravlja kako bi osigurala da će razina izvedbe biti održiva i u budućnosti.

RADAR je jednostavan, ali moćan alat koji se može primijeniti na različite načine kako bi se pomoglo u konstantnom usavršavanju:

- Procjena zrelosti pristupa koji su implementirani,
- Procjena izvrsnosti postignutih rezultata,
- Pomoć pri strukturi projekta poboljšanja.

Za pomoć u analizi, elementi RADAR-a mogu se podijeliti u niz atributa koji sadržavaju smjernice o tome što se očekuje da će organizacija pokazati (EFQM. Radar logic, 2015).

### 3.3 Razine izvrsnosti

Do 2001. godine EFQM model izvrsnosti koristio se za sustavno uvođenje TQM-a, ali i za natjecanje za Europsku nagradu za kvalitetu – EQA. Zbog teškoće ulaska među finaliste EQA, EFQM odlučio je razviti nove razine izvrsnosti kako bi se pružile veće mogućnosti organizacijama za dobivanjem priznanja. Danas EFQM ima sljedeće razine izvrsnosti (Fadić, 2008:242):

1. Predan izvrsnosti (Committed to Excellence)
2. Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence)
  - a. 3\*<sup>10</sup> Predan po izvrsnosti (više od 300 bodova)
  - b. 4\* Predan po izvrsnosti (više od 400 bodova)
  - c. 5\* Predan po izvrsnosti (više od 500 bodova)
3. Europska nagrada za kvalitetu (Europen Quality Award)
  - a. (3) Finalist natječaja za nagradu (Finalists)
  - b. (4) Posebna nagrada (Special prize)
  - c. (5) Dobitnik nagrade (Award winner)

Podjela ovih nagrada razrađena je na način da razine mogu djelovati samostalno. No međutim, u praksi je to malo drugačije. One organizacije koje ne postignu potreban standard da bi se natjecale za Europsku nagradu može ih se razmatrati za razinu Prepoznat po izvrsnosti, ukoliko se postigne rezultat iznad 350 bodova, a na kraju konsenzusa postići i 400 bodova. U prijavnici moraju označiti da pristaju na ovu vrstu dodjele nagrade (Porter, Tanner, 2004:152).

#### 3.3.1 Predan izvrsnosti (*Committet to Excellence*)

Ovo razina izvrsnosti predviđena je za organizacije na početku njihova puta prema postizanju izvrsnosti. Temelj razine je u razumijevanju postojeće razine izvrsnosti te objektivno određivanje prioriteta za poboljšanje. Ona se odvija u dva koraka (Fadić, 2008:242):

- Prvi korak procesa je izvršavanje samoprocjene prema upitniku temeljenom na devet kriterija EFQM modela izvrsnosti od strane najvišeg vodstva organizacije. Na taj način se otkrivaju slabija područja organizacije te mogućnosti za njegovo poboljšanje.

---

<sup>10</sup> Podrazine 3,4 i 5 su uvedene 2006. godine kako bi se dodatno ohrabrilu i potaknulo organizacije na njihovom putu prema međunarodnoj nagradi. Do te godine bila je samo jedna razina od 400 bodova , što je mnogim organizacijama na početku bio daleki cilj (Fadić, 2008:242).

- Drugi korak procesa je dokazivanje organizacije da je učinkovito provela plan usavršavanja iz prvog koraka. To se ostvaruje kroz tri ciklusa od šest mjeseci, te se nakon svakog ciklusa vrši samoprocjena prema zadanim kriterijima za poboljšanje. Po završetku ciklusa pozivaju se EFQM procjenitelji (Assessors) koji na temelju jednodnevne ili dvodnevne posjete organizaciji te razgovorom sa zaposlenicima i pregledom odgovarajuće dokumentacije potvrđuju ili odbijaju status „Predan izvrsnosti“.

Nakon ispunjenja oba koraka, ukoliko je izvještaj procjenitelja pozitivan onda dolazi do certificiranja, te se dobivaju prava za korištenje certifikata u promotivne svrhe (Fadić, 2008:242).

Svaka organizacija može biti priznata kroz procjenu temeljenu na EFQM modelu izvrsnosti. EFQM procjena je odličan način za motiviranje ljudi te poticanje poboljšanja. Stavlja fokus na učenje i trening. Vanjska procjena može služiti kao miljokaz tijekom dugoročnog programa i prikazati uspjehe zaposlenicima, dobavljačima te kupcima. Koristi koje se mogu dobiti od EFQM procjene te dobivanja priznanja su sljedeće (EFQM. Committed to Excellence, 2015):

- Stvaranje entuzijazma za poboljšanjem,
- Kreiranje kulture izvrsnosti,
- Primanje neovisne povratne informacije o snagama i područjima za poboljšanje,
- Poboljšati svoju konkurentnost fokusirajući se na ono što je bitno.

Dobivanje certifikata garantirati će predanost i motivaciju organizacije kako bi isporučila izvrsnu uslugu. Akreditacija vrijedi dvije godine u kojima organizacija dobiva korist od:

- Može koristiti logo certifikata u dokumentima za promotivne svrhe,
- Vidljivost imena organizacije u EFQM bazi podataka na web stranici EFQM-a (150 000 posjetioca godišnje),
- Proširenje EFQM biltena na svi članove,
- EFQM knjiga priznanja (godišnje se proširi u 500 organizacija) (EFQM. Committed to Excellence, 2015).

### *3.3.2 Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence)*

Na ovoj razini izvrsnosti nalaze se one organizacije koje već imaju puno iskustva sa samoprocjenjivanjem prema EFQM modelu. Postupak je isti kao i na prvoj razini, jedina je

razlika u aplikacijskom dokumentu koji je kraći te se priprema na EFQM obrascima u opsegu od 51 stranice. Nakon popunjavanja aplikacijskog dokumenta, dolazi tim od tri do pet procjenitelja. Tijekom trodnevnog boravka ocjenjuju dokument na principu RADAR logike. Nakon ocjenjivanja, procjenitelji predaju izvještaj u kojem su izražene prednosti i nedostaci kompanije, preporuke za poboljšanje te profil organizacije izražen u bodovima za svaki od kriterija. Organizacija se predlaže za dobivanje certifikata ukoliko je ukupni rezultat veći od 300, 400 te 500 bodova na razini Prepoznat po izvrsnosti. Dobivanje certifikata označava da je organizacija ostvarila veliki pomak na svom putu prema izvrsnosti te je blizu razine finalista Europske nagrade za kvalitetu (Fadić, 2008:242).

Ova razina dijeli se na tri podrazine (EFQM. EFQM Recognition for Excellence, 2015):

1. 3 zvjezdice (300 bodova)

- Pokazala se sposobnost prema promjenama,
- Dobra praksa upravljanja ima pozitivan utjecaj na rezultate organizacije.

2. 4 zvjezdice (400 bodova)

- Dobra je u brojnim područjima i ozbiljno shvaća promjene,
- Rješava stvari i može dokazati da je dobro investirano u prakse koje će je dovesti do uspjeha,
- Postoje znakovi da neki od postignutih rezultata idu u pravom smjeru.

3. 5 zvjezdica (500 bodova)

- Visoka organizacija u kojoj su promjene norma,
- Da bi postigla svoje ciljeve ona poboljšava, oplemenjuje i pojednostavljuje prakse,
- Ima rezultate u tijeku, u skladu sa strategijom.

Dobivanje certifikata garantirati će dokaz o visoko-kvalitetnom pristupu organizacije, njezinu mogućnost za inoviranjem te predanost za stvaranje izvrsnog proizvoda/usluge. Akreditacija vrijedi dvije godine u kojima organizacija dobiva korist od (EFQM. EFQM Recognition for Excellence, 2015):

- Može koristiti logo certifikata u dokumentima za promotivne svrhe
- Vidljivost kroz ime organizacije u:
  - EFQM bazi podataka na web stranici (sa 150 000 posjetioca godišnje),
  - EFQM bilten proširen na sve članove,
  - EFQM knjige priznanja (godišnje se proširi u 500 organizacija).

### 3.3.3 Europska nagrada za kvalitetu (*European Quality Award*)

Ovo je zadnja razina u kojoj su samo oni najbolji, oni koji predstavljaju uzor od kojeg se treba učiti i kojem treba težiti, te onaj koji je svojim djelovanjem zasjenio ostale i zaslužuje biti nagrađen za svoj uspjeh. To je najprestižnija europska nagrada koja se dodjeljuje od 1992. godine za izvrsnost organizacije bila ona privatna, javna ili neprofitna organizacija. Dodjelom nagrade odaje se priznanje vođama u onim djelatnostima koji su postigli neosporivi uspjeh u pretvaranju strategije u akciju te u kontinuiranom unaprjeđenju performansi organizacije. Najviša je razina nagrade upravo iz razloga zato jer se dodjeljuje od strane ravnopravnih sudionika, te zbog dugogodišnjeg iskustva u samoprocjenjivanju prema EFQM modelu. Evaluaciju aplikacijskog dokumenta vrši tim vrhovnih menadžera iz različitih područja koji proučavaju i posjećuju kandidate na tjedan dana i nakon iscrpnog istraživanja odabiru nekoliko izvrsnih organizacija. Nakon procjene, tim izrađuje izvještaj koji se predaje sucima. Organizacije moraju dokazati da njihova izvedba ne prelazi samo preko svojih kolega, već da će tu prednost zadržati i u budućnosti. Organizacija koja ostvari nagradu koja pokazuje uzorno ponašanje u osam ključnih koncepta izvrsnosti (EFQM. EFQM Excellence Award, 2015):

- Stvara dodatnu vrijednost za kupce,
- Stvaranje održive budućnosti,
- Razvijanje organizacijske sposobnosti,
- Iskorištavanje kreativnosti i inovativnosti,
- Vodeći se za vizijom, inspiracijom i integritetom,
- Upravljanje s pokretljivošću,
- Uspješnost kroz talent ljudi,
- Održivost izvanrednih rezultata.

Nagrada se dijeli u tri potkategorije (Porter, Tanner, 2004:153):

1. Finalisti (Finalists) – to su organizacije koje su ušle u uži izbor za dodjelu nagrada, ali nisu uspjele postići zahtijevanu razinu postignuća da bi mogle biti potvrđene kao dobitnici u nekoj od ostalih kategorija. Dobivaju uokvireni certifikat i mogu objaviti da su ušli u uži krug izbora.
2. Posebna nagrada (Special prize) – ova razina uvedena je 2003. godine, te se dodjeljuje onim organizacijama koje se ističu u nekim od temeljnih koncepta koji podupiru EFQM model. Posebne nagrade se dodjeljuju za:

- Vodstvo i konzistentnost svrhe,
- Fokus na kupca,
- Društvenu odgovornost organizacije,
- Razvoj i uključivanje ljudskih resursa,
- Orijentaciju na rezultate.

3. Dobitnik nagrade (Award winner) – ova nagrada se dodjeljuje organizacijama za koje se smatra da su najbolje u svakoj kategoriji nagrade, pod uvjetom da zadovoljavaju određene uvjete postavljene od strane sudaca. Kategorije nagrade su:

- Velike i poslovne jedinice,
- Operativne jedinice,
- Javni sektor,
- Mala i srednja poduzeća koja se dijele u dvije podkategorije:
  - Nezavisna mala i srednja poduzeća,
  - Podružnice (poslovne jedinice) malih i srednjih poduzeća.

## 4 EFQM MODEL U PRAKSI

Poslovna izvrsnost je način poslovanja koji omogućuje organizacijama postizanje uravnoteženog zadovoljstva svih zainteresiranih strana poput kupaca, zaposlenika, društva i dioničara. Prema dostupnim podacima u Hrvatskoj EFQM model nije više primijenjen u praksi, s obzirom na to da su samo dvije organizacije pokušale ga implementirati u svoje poslovanje i to u kratkom periodu od godinu dana. To su Ericsson Nikola Tesla koji ima certifikat „Prepoznat po izvrsnosti“ i CARNet koji ima certifikat „Predan izvrsnosti“, što su veoma poražavajuće činjenice i govore o tome koliko Hrvatska zaostaje za Europom (Fadić, 2008:126). Unatoč tome, u Hrvatskoj je 2009. godine (Samardžija, 2009:4) provedeno istraživanje na uzorku od 1444 organizacije koje su evidentirane u registru hrvatskih izvoznika, sa svrhom istraživanja samoprocjene odnosno davanje uvida u stanje hrvatske poslovne prakse koje je vezano uz prihvaćanje EFQM modela izvrsnosti tj. spremnosti za uvođenje nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da: 41% ispitanih organizacija svoje poslovanje temelji na međunarodno priznatom certifikatu ISO 9001:2000, zatim 91% organizacija istaknulo je da zaposlenici predstavljaju najznačajniji element poduzeća. Međutim na pitanje o poznavanju EFQM modela 72% ispitanika odgovorilo je kako nikada nije čulo za njega, dok je 28% ispitanika istaknulo da je upoznato s modelom, odnosno da nisu upoznati sa EFQM modelom izvrsnosti, niti s njegovim potencijalnim efektima (Marijanović, Samardžija i Karlovčan, 2010:14).

Također istraživanje je prikazalo kako 46% organizacija nije čulo za pojam samoprocjene, dok je ostalih 54% upoznato s tim pojmom što se može zahvaliti ISO 9001:200 normi te se time pruža dodatno ohrabrenje na putu podizanja poslovne izvrsnosti u hrvatskim organizacijama. Isto tako istraživanje je pokazalo kako mali broj hrvatskih organizacija zna kako veliki broj europskih organizacija koriste EFQM modelu u svojem poslovanju za što se može reći da je očekivani postotak s obzirom na to da svega 28% organizacija su upoznate s modelom (Marijanović, Samardžija i Karlovčan, 2010:15-19).

Istraživanje (Marijanović, Samardžija i Karlovčan, 2010) je dovelo do zaključka kako top menadžeri hrvatskih izvoznih organizacija žele naučiti više o načinu funkcioniranja EFQM modela i njegovim beneficijama, koje ujedno predstavlja temelj za stvarnu primjenu modela u hrvatskom gospodarstvu.



Kako bi Hrvatska bila spremna za dostići europsku razinu, odlučilo se na pokretanje inicijative za *Hrvatsku nagradu za poslovnu izvrsnost* kao optimalne pripreme i početne stepenice u prijavi za Europsku nagradu za poslovnu izvrsnost (EEA) kao jednog od preduvjeta postizanja prepoznatljivosti i mogućnosti benchmarkinga na europskoj razini. Ideja o ovoj nagradi nastala je još 2005. godine, no zbog niza nepovoljnih okolnosti nije stavljena u funkciju. Svrha ove nagrade je višestruka i ogleda se u (Samardžija, 2011:1-2):

- Poticanja cjelovitog upravljanja kvalitetom u nacionalnom okviru,
- Pripremiti poduzetnika za Europsku uniju,
- Unaprjeđenju vještina rukovođenja menadžmenta uključenih organizacija,
- Poticanju prenošenja znanja i vještina između i unutar domaćih, ali i inozemnih organizacija,
- Podizanju razine inovacija i razvoja proizvoda,
- Unaprjeđenju brige o klijentima i jačanju društveno odgovornog poslovanja,
- Povećavanju doprinosa poduzetnika BDP-a,
- Osnježivanju konkurentnosti poduzetnika s ciljem boljeg udovoljavanja zahtjevima kupaca.

S obzirom na prikazano istraživanje koje se veže za hrvatske izvozne organizacije, također je provedeno i empirijsko istraživanje visokokategoriziranih hotela u Hrvatskoj.

U segmentu ugostiteljstva i turističkih organizacija prema Žilić (2012) hrvatski hoteli u prilagođavanju tržišnim zahtjevima, tj. potrebama, željama, motivima, i očekivanjima svojih gostiju, trebaju implementirati onaj model koji će njihovo poslovanje dovesti do ostvarivanja načela izvrsnosti i liderske tržišne pozicije. Istraživanje (Žilić, 2012:124) pokazalo je da su ključne dimenzije hotelske industrije su sljedeće:

1. Hotelska ponuda – vrijednost za gosta
2. Vodstvo hotela
3. Poboljšanje učinka – razvoj kadrova
4. Upravljanje procesima i resursima
5. Uspješnost hotelskog poslovanja
6. Društvena odgovornost
7. Kontinuirano poboljšanje.

U istraživanju su bile postavljene dvije hipoteze te su obje potvrđene, a one su sljedeće (Žilić, 2012:136,137):

1. Da dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na zadovoljstvo hotelskog gosta.
2. Da dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na hotelski proizvod i uslugu.

Došlo se do zaključka kako uspješnost hotelskog menadžmenta ovisi o shvaćanju i razumijevanju poslovne izvrsnosti i njezinog utjecaja na kvalitetu i vrijednost hotelskog proizvoda i usluge (Žilić, 2012:139).

Nadalje, 2013.godine provedeno je istraživanje od skupine autora (Alfirević, Peronja i Plazibat) sa svrhom utvrđivanja implementacije EFQM modela u hotelskoj industriji u Hrvatskoj.

Rezultati istraživanja pokazali su da su visokokategorizirani hoteli imali bolje rezultate u svim kriterijima u odnosu na srednjekategorizirane hotele. U visokokategoriziranim hotelima pokazali su se problemi u dva kriterija, a to su pružanje resursa i partnerstvo te rezultati za zaposlenike. Ova dva kriterija trebali bi biti ciljevi za bolju implementaciju u svim visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj, te time postanu svjesni da njihovo vodstvo upravljanja kvalitetom može biti ugroženo prekomjernim rezanjem troškova (što ukazuje neučinkovita raspodjela financijskih sredstva). Također mogu se pojaviti problemi i kod kriterija partnerstva s dobavljačima i distribucijom zbog opasnosti od ne plaćanja svojih financijskih obaveza na vrijeme ili korištenje nekog drugog neprikladnog pristupa. Osim toga, za ostvarenje loših rezultata može se pridodati i neučinkovito korištenje tehnologije i ne uspijevanje u pružanju adekvatnih informacija potrebnih u donošenju odluka, zbog čega je teško raditi na kontinuiranom poboljšanju. Što se tiče srednjekategoriziranih hotela, pokazalo se kako nisu vrlo uspješni u upravljanju sa svojim zaposlenicima, što se može vidjeti kroz slabu uključenost zaposlenika u procjenu učinkovitosti rada, lošem informiranju zaposlenika o poslovnim pitanjima te ne slušanju njihovih prijedloga (Alfirević, Peronja i Plazibat, 2013:9).

Kvaliteta se može postići samo na način da se zaposlenike uključi u sve aspekte poboljšanja poslovanja te da oni osjete da su njihovi prijedlozi implementirani i poštovani od strane menadžmenta, što nažalost nije činjenica hotelske industrije u Hrvatskoj (Alfirević, Peronja i Plazibat, 2013:10).

Prema provedenim istraživanjima i njihovim rezultatima vezanih uz primjenu EFQM modela izvrsnosti u Hrvatskoj došlo se do zaključka kako niti jedna organizacija u Hrvatskoj više ne temelji svoje poslovanje na ovom modelu bez obzira na njegove beneficije, što je veoma poražavajuća činjenica. Time se samo pokazuje činjenica kako su Hrvatska i njezino

gospodarstvo daleko od dostizanja izvrsnosti te povećanja konkurentnosti na Europskom tržištu.

U nedostatku organizacija u Hrvatskoj koje provode EFQM model izvrsnosti, istaknuti će se tri globalna poduzeća kao primjeri dobre prakse i uzori u obliku poslovnog slučaja koji ne samo da temelje svoje poslovanje na ovome modelu, već su dobitnici Europske nagrade za kvalitetu. Potreba za povećanjem konkurentnosti u Hrvatskim organizacijama je sve nužnija, a rad za postizanje toga je sve slabiji. EFQM model izvrsnosti u potpunosti je zanemaren u Hrvatskom gospodarstvu što nažalost pokazuju i loši rezultati gospodarstva i ekonomije. Okretanje prema nečemu novome, teško je prihvatljivo, a činjenica da je to tako očituje se u financijskoj krizi u kojoj se zemlja nalazi. Težnja za dostizanjem izvrsnosti nije dovoljno ambiciozna kako bi bila ostvariva.

Dva će biti vezana za hotelsku industriju, dok će jedan kao primjer dobre prakse biti vezan za automobilsku industriju.

#### **4.1 Poslovni slučaj 1. Galway Bay Hotel**

Galway Bay Hotel je tradicionalan luksuzni hotel s 5\* u Irskoj s jedinstvenim pogledom na Galway zaljev, šetnicu Salthill i brežuljak Clare u kombinaciji predivnog okružja s raskošnom kuhinjom i nizom aktivnosti koje su prilagođene za sve njegove goste. Smješten je na Galway plaži s plavom zastavom, što ga stavlja na sam prag Irskog rezonantnog grada te uz kratku vožnju dovodi do najljepših znamenitosti Connemara (Trad on the Prom, 2016).

Lobster Pot restoran Galway Bay hotela dobitnik je nagrade te se može pohvaliti s prekrasnim pogledom na zaljev i mjesta s jakim naglaskom na svježe Irske proizvode, a najviše se stavlja fokus na svježu ribu, dopunjenu s izvrsnim vinskim podrumom. Hotelski bar An Scadán Caoch pruža toplu i prijateljsku atmosferu, te je domaćin zabava sa živom muzikom tijekom vikenda, dok u slobodno vrijeme gosti mogu uživati u pojedinačnom fitness programu, potpuno opremljenoj teretani, bazenu i sauni. Mjesto za opuštanje i salon za ljepotu pružaju utočište za mir u mirnom okruženju s mogućnošću holističkog tretmana i aromaterapije lica. Gosti mogu koristiti raznovrsne aktivnosti poput degustacije vina, plesa, degustacije irske kave i aerobika u vodi ili jednostavno uživati u šetnji na poznatom šetalištu Salthill. Poznati kamp Penguin s aktivnostima za djecu, zabavlja sve najmlađe goste tijekom srpnja i kolovoza (Trad on the Prom, 2016). Posjetitelji i gosti hotela imaju samo riječi hvale za boravak u Galway Bay hotelu (Eventful, 2014).

- *Put Galway Bay Hotela do osvajanja Europske nagrade za kvalitetu*

Galway Bay hotel jedan je od vodećih hotela u Irskoj koji nudi za svakoga po nešto (Trad on the Prom, 2016)! Također je jedini hotel u Europi koji je dosegao razinu 5 nagrade za kvalitetu u 2012.godini (Failte Ireland, 2012).

Zaposlenici hotela poznati su po tome kako stavljaju fokus na zadovoljstvo svojih gostiju te kako je njihova pažnja prema detaljima hotela izvanredna. Isticanje hotelskog menadžmenta na zadovoljstvo gostiju i lojalnost prodiere kroz organizaciju i rezultate na visokoj razini zadržavanja gostiju, poslovnom uspjehu i kontinuiranom potražnjom za usluge (Eventful, 2014). Hotel je prošao kroz strogu i detaljnu procjenu za mjerenje njegove učinkovitosti protiv EFQM kriterija. Neovisna procjena provedena je od strane Centra za konkurentnost kao jedine licencirane organizacije od strane EFQM za rad na području Irske. Njihovi zahtjevi bili su uspoređivani s nekim od najboljih organizacija na svijetu. Prestižna nagrada postavlja Galway Bay hotel u rang s Europskim Blue Chip organizacijama poput Bosch-a, Siemens-a i Volkswagen-a (Failte Ireland, 2012).

Nakon detaljne procjene, hotel je zbog svojih visokih standarda kvalitete osvojio Europsku nagradu za kvalitetu i to dvije godine zaredom, 2011. (Recognised for Excellence 4\*) i 2012. godine (Recognised for Excellence 5\*). Riječi direktora hotela Dan Murphy nakon osvajanja nagrade – Prepoznat po izvrsnosti 4\* bile su sljedeće: „Tim hotela oduševljen je osvajanjem nagrade i velikog postignuća koji je odraz njihovog truda i zalaganja tijekom cijele godine“ (Galway Bay Hotel, 2011).

Dobivanjem nagrade u 2011. godini hotel nije prestao raditi na poboljšanju svojih performansi i usavršavanju svojih usluga kako bi pružio zadovoljstvo svojim gostima, te je zbog toga već 2012. godine ponovno osvojio nagradu, ali ovaj puta još veću - Prepoznat po izvrsnosti 5\*. Nakon osvajanja nagrade, direktor hotela imao je samo lijepe riječi: „Predstavljanje ove nagrade veliki je događaj za naš hotel, obzirom da smo jedan od tri najbolja hotela koji su osvojili ovu nagradu u našoj zemlji. Naš uspjeh u postizanju ove nagrade rezultat je odanosti, prijateljstva i profesionalnosti naših zaposlenika te nemilosrdne potrage za izvrsnošću od strane vrhovnog menadžmenta u područjima ljudi, procesa i razvoja proizvoda“ (Failte Ireland, 2012).

Put Galway Bay hotela do stvaranja izvrsnosti prikazan je u sljedećoj tablici (Galway Bay Hotel list of achievements, 2016):

**Tablica 2: Lista osvojenih nagrada Galway Bay Hotela**

<b>Godina</b>	<b>Nagrada</b>
<b>2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001 CIE International Award Best Breakfast</li> </ul>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Black &amp; White Pub of the Year</li> <li>• CIE International Best Four Star Hotel in Ireland</li> </ul>
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awarded AA Rosette</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awarded AA Rosette</li> <li>• CIE International Best Hotel Accommodation</li> </ul>
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Overall Four Star Hotel in Ireland (CIE International)</li> <li>• Awarded AA Rosette</li> <li>• IASI Standard of Housekeeping Award</li> <li>• HSMAI Best Customer Retention Strategy</li> </ul>
<b>2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bronze Medal - Parents Choice Award</li> <li>• Nomination for Diversity in the Workplace Award (IHI)</li> <li>• AA Rosette</li> </ul>
<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IHI Hotel Manager of the Year – Dan Murphy</li> <li>• Intercultural Award (Diversity in the Workplace)</li> <li>• AA Rosette</li> <li>• Optimus Award of Best Practice</li> <li>• CIE International Award Best Breakfast</li> <li>• IASI Standard of Housekeeping Award</li> <li>• Catering Manager of the Year Award – Robert Bell</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimus Award of Best Practice</li> <li>• AA Rosette</li> <li>• Green Hospitality Bronze Award</li> <li>• IASI Standard of Housekeeping Award</li> <li>• CIE International Best Hotel Dinner</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shortlisted for IHI Diversity in the Workplace Award</li> <li>• ASI Standard of Housekeeping Award</li> <li>• CIE International Best Hotel Dinner</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winners of a Deloitte Best Managed Company</li> <li>• Optimus Business of Excellence Award</li> <li>• CIE International Best Four Star Hotel in Ireland</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winners of a Deloitte Best Managed Company</li> <li>• 2011 EFQM Award of Excellence—Europe’s leading Companies</li> <li>• Primary Times top Family Friendly Hotel in Ireland</li> <li>• CIE - Award of Excellence</li> <li>• Weddings Online – Shortlisted as Connaught Wedding Venue of the Year</li> </ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winners of a Deloitte Best Managed Company</li> <li>• EFQM - European Award of Excellence</li> <li>• JCI - Friendly Business Award 2012</li> </ul>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readers Choice Awards in Conde Nast Traveller</li> <li>• Best Carvery in Connaught - Unilever</li> <li>• Deloitte Best Managed Companies Award</li> <li>• CIE International Special Merit Award</li> <li>• IASI Standard of Housekeeping Award</li> </ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winners of the "Waterside Wedding Venue of the Year 2014" by <a href="http://weddingsonline.ie">weddingsonline.ie</a></li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Galway Bay Hotel list of achievements, 2016.

Tablica 2. prikazuje izvanredni napredak tijekom godina luksuznog hotela, te njegov put prema stvaranju izvrsnosti kojom doprinosi povećanju broja gostiju, lojalnosti gostiju,

zadovoljstvo gostiju s uslugom i ponuđenim sadržajem. Težak put prema dostizanju izvrsnosti prikazuje izvanredne rezultate Galway Bay hotela.

#### **4.2 Poslovni slučaj 2. Alpenresort Schwarz**

Alpenresort Schwarz nalazi se na sunčanoj strani Mieming Sun Plateau u Tyrol Austrija. Radi se o obiteljskom hotelu s 5 zvjezdica kombiniran s luksuznim spa resortom okružen detaljima i pažnjom koja se može dobiti jedino u obiteljskom hotelu (Schwarz Alpenresorts, 2015). Privatni obiteljski posao koji doseže u daleku 1910. godinu kada je osnovan od strane obitelji Pirktl. Franz P. i njegova žena započeli su u jednom najobičnijem restoranu u poznatom rezortu u Alpama u Austriji - Alpenresort Schwarz (EFQM. Success stories, 2013).

Obitelj Pirktl i njihovi zaposlenici impresioniraju svoje goste tijekom cijele godine sa širokom ponudom svojih usluga poput sporta i aktivnosti za provođenje slobodnog vremena i to za sve generacije. Regionalni proizvodi čine ključne komponente za osvajanje nagrade za najbolju kuhinju. Domaćini su posebno ponosni na svoj bajkoviti hotelski vrt, koji je imenovan za najljepši hotelski vrt u Austriji. Alpenresort je najtraženija destinacija za odmor i sportske aktivnosti u Europi. Thomas Pirktl objašnjava kako organizacija upravlja svojim poslovanjem iz dana u dan te postiže poslovne uspjehe i operativne učinkovitosti (AllEvents24, 2014).

- *Vizija i misija hotela*

*Vizija:* Prema riječima direktora hotela Franza-Jozefa Pirkkla vizija hotela je: „Biti najbolji rezort u Alpama – pobrinuti se da su svakodnevne aktivnosti fokusirane na postizanje te vizije te se tako dnevno može objasniti koji je doprinos toj viziji.“ Na pitanje što će biti najveći izazov za direktora hotela u 2011. godini, gosp.Pirkkla rekao je: „Transformacija vizije/misije i strategije u različitim odjelima. Trenutno radimo to zajedno s našim menadžerima kako bi se postigle specifične odvojene vizije, koje su fokusirane na viziju kompanije, ali omogućuju novu dimenziju vodstva unutar odjela“ (Centre for competitiveness 2011:6,7).

*Misija:* Zdravlje i volja za životom za sve generacije (Pirktl, 2013:2).

- *Vrijednosti hotela*

Vrijednosti hotela su temelj za odnos između zaposlenika i menadžera unutar odjela. Cilj zaposlenika je da vrijednosti hotela primjenjuje u praksi te ih integrira u svoj rad. Ovaj pristup omogućio je organizaciji da stvori otvorenu i poštivajući korporativnu kulturu, koja uključuje sve zaposlenike u razvoju kompanije. Jedna vrijednost posebno se ističe: djelovati poput

uzora. Direktori i menadžeri su poput uzora za svoje zaposlenike i goste. Konstantno primjenjivanje vrijednosti hotela osnova su za *Schwarzovo obećanje* koje se odnosi na obiteljsku srdačnost (direktan kontakt i komunikacija s gostom, poštovanje i ispunjenje potreba i želja gostiju, fleksibilnost i pojedinačnost), različitost svake godine (široki asortiman usluga i aktivnosti svaku godinu namijenjeni za sve generacije) te vječna volja za životom (pozornost i aktivni regionalni fokus su korijeni hotela, koji čine nove ideje i inspiraciju) (Pirktl, 2013:1).

- *Put Alpenresort Schwarz do osvajanja Europske nagrade za izvrsnost*

Obiteljski hotel temelji svoje poslovanje na EFQM modelu još od 2003. godine, što ih čini pionirima u hotelskoj industriji. Glavni razlog zašto su se odlučili za sustav upravljanja kvalitetom bio je proširenje na 120 soba, spa centar, preraspodjela uloga u obiteljskom poslu i znanje koje samo izvrsna kvaliteta i razmatranje svih interesnih skupina poput gostiju, zaposlenika, dobavljača i zajednice mogu dovesti do dugoročnog uspjeha. Prije 11 godina ovaj obiteljski hotel počeo je s primjenom ovog modela zajedno sa timom od 15 menadžera i od tada nisu prestali raditi na njegovom usavršavanju. Temelj je počeo dobivati svrhu na prvoj konferenciji o strategiji 2003. godine, te se od tada svake godine redovito održava. Najveće beneficije su te da su kontinuirano radili na razvoju i unaprjeđenju njihove organizacije i to u projektnim grupama. Upravo zbog toga ovaj obiteljski posao prerastao je u organizaciju s modernom strukturom i kontrolnim sistemom. Posebno su bili uspješni u poboljšanjima na sljedećim područjima: korištenje kontrolne liste i PUPE radionice, projektni timski rad, upravljanje razvojem zaposlenika i menadžmenta, poboljšanje unutarnje i vanjske komunikacije te uvođenje inovacija. Korištenjem modela, ključne performanse su se poboljšanje u skoro svim područjima, kao npr: povećalo se zadovoljstvo gostiju i zaposlenika, smanjili su se troškovi regrutiranja, poboljšala se suradnja s ostalim organizacijama u regiji te su se brže implementirali projekti. Kako bi se na kraju zaokružila priča o implementaciji EFQM modela u ovom obiteljskom hotelu, 2013. godine organizacija je osvojila Europsku nagradu za kvalitetu (Amblard, 2014:12-14).

**Tablica 3: Alpenresort Schwarz miljojazi na putu prema izvrsnosti**

Godina	Nagrada
2003	Putovanje je započelo s upoznavanjem EFQM modela, brzo nakon toga je sljedila samoprocjena te prva konferencija o strategiji, na kojoj su sudjelovali direktori, odjeli i tim menadžera od samog početka.
2004-	Nakon što su se osigurali prvi koraci da se ide u pravom smjeru, mogli su definirati

<b>2005</b>	viziju, misiju i vrijednosti, isto kao i snage i područja za poboljšanje. Prvi projekt je doveo do formiranja nekoliko skupina s specifičnim temama: menadžment, kvaliteta, dodavanje vrijednosti za goste te zaposlenici. Također je lansiran i potpuno novi bonus pass za zaposlenike.
<b>2006</b>	Schwarz akademija je osnovana kao međunarodni centar za obuku.
<b>2007</b>	Postignut je novi korak s proizvodnjom mapa procesa koji se vežu za dodjelu odgovornosti procesa. Opis posla ojačao je ovaj korak.
<b>2008</b>	Godina je bila posvećena određivanju pravila komuniciranja o: što – kako – koliko često. Također su i redovni sastanci imali raspored: dnevni s jour fix, ali i tjedni i mjesečni, sa specifičnim sastankom menadžera.
<b>2009</b>	Osnovana je druga skupina projekta: “Grüne Schwarz Blume” (Green Schwarz Flower) sa odgovornosti za probleme održavanja i razvoja programa partnera. Zaposlenici hotela su kvalificirani kao unutarnji treneri za timsku igru i kratke tečajeve. Također su stekli korist od klubcke kartice za prednost sa unutarnjim i regionalnim partnerima.
<b>2010</b>	Hotel je uspio da bude finalist za Europsku nagradu za izvrsnost. Također je tim predstavio Business Score Card (BSC) za sve odjele.
<b>2011</b>	Pokrenuto je predstavljanje radionice PUPE koja je u tijeku, kao i PDCA (plan-do-check-act) krug u svim odjelima.
<b>2012</b>	Osnovana je još jedna skupina projekta: „Health“, s fokusom na razvoj programa za zdravlje. Hotel je dobitnik Austrijske nagrade za izvrsnost.
<b>2013</b>	Hotel je sveukupni pobjednik EFQM nagrade za izvrsnost.

Izvor: Izrada autora prema Amblard, 2014:13,14

Tablica 3. prikazuje put hotela do osvajanja EFQM nagrade kroz godine u kojima se vidi napredak iz godine u godinu. Hotel zajedno sa svojim zaposlenicima trudio se u raznim područjima da zadovolji kriterije kako bi bio uspješan i postigao izvrsne rezultate s kojima se danas može pohvaliti.

- *Koristi od implementacije EFQM modela izvrsnosti (EFQM. Success stories, 2013):*

1. Ključni rezultati poput: „zadovoljstvo zaposlenika, preporuke, vodstvo, sveukupno zadovoljstvo zaposlenika, trening“ pokazali su pozitivne stabilne trendove više od 4 godine te prekoračenje postavljenih ciljeva.
2. Operativna dobit i performanse novčanog toka poboljšale su se iz godine u godinu u zadnjih 10 godina, u skladu sa ciljem i pozitivnom usporedbom s lokalnim i nacionalnim konkurentima.

- *Rezultati vodstva (EFQM. Recognition Book, 2013:6):*

1. Hotel radi sa zadovoljstvom kako bi u potpunosti ispunio očekivanja svojih gostiju.
2. U početku su vizija, misija, vrijednosti i strategijski ciljevi za nadolazeće godine bili su sastavljeni zajedno s 15 izvršnih menadžera. Od tada, organizacije je kontinuirano radila na realizaciji EFQM modela



- *Rezultati društva*

1. Koristeći EFQM model održivi vijek korporativne kulture i menadžmenta vodi ka kontinuiranom poboljšanju unutar organizacije.
2. Kao najveća korist sigurno se ističe kontinuirani razvoj i unaprjeđenje organizacije te svakodnevni posao menadžmenta kroz timski rad i projekte (EFQM. Recognition Book, 2013:6).
3. U 2003. godini Alpenresort počeo je raditi u skladu s EFQM modelom. Od tada tradicijski obiteljski posao razvio se u organizaciju s modernom strukturom i sustavom kontrole što prikazuje razvijanje kriterija rezultata društva (EFQM. Success stories, 2013).

- *Rezultati ključnih pokazatelja*

1. Unatoč izazovnim ekonomskim stanjem, razvoj organizacije se odrazio naročito na pozitivan tijek rezultata organizacije što ju je učinilo još fleksibilnijom i učinkovitijom, a što se odražava na kriterij rezultata ključnih pokazatelja (EFQM. Success stories, 2013).
2. Pokazalo se kako u razdoblju od 2009 do 2012.godine prihodi od soba su premašili postavljena očekivanja te time doprinijeli postizanju izvrsnih rezultata.
3. Također se pokazalo kako je u razdoblju od 2009 do 2012.godine sveukupno zadovoljstvo gostiju s uslugama hotela bilo iznad postavljenih očekivanja što je dodatno motiviralo direktora i zaposlenike za daljnji rad (EFQM. Recognition Book, 2013:6).

S obzirom na nedostatak informacija za ova dva poslovna slučaja, sljedeći slučaj uzet je za primjer obzirom na to da prikazuje dobru praksu implementacije EFQM modela izvrsnosti.

#### **4.3 Poslovni slučaj - Primjer dobre prakse: 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 (Gonan Božac, Tipurić, 2014:208).

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 Munich, Bavaria, Njemačka kao luksuzna kompanija koja proizvodi automobile,

motocikle te motore, u posjedovanju tri jaka brenda u automobilske industriji, a to su: BMW, MINI te Rolls-Royce. Predstavlja se kao jedna od najbolje prodajnih luksuznih automobilske 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 automobilske tržišta. Imidž kompanije je iznimno jak te je u suradnji s visokim performansama, izvrsnim inženjerstvom te inovativnosti (Innovation leaders, 2007:1).

- *Misija i vizija kompanije* (Anderson, 2014:3-5):

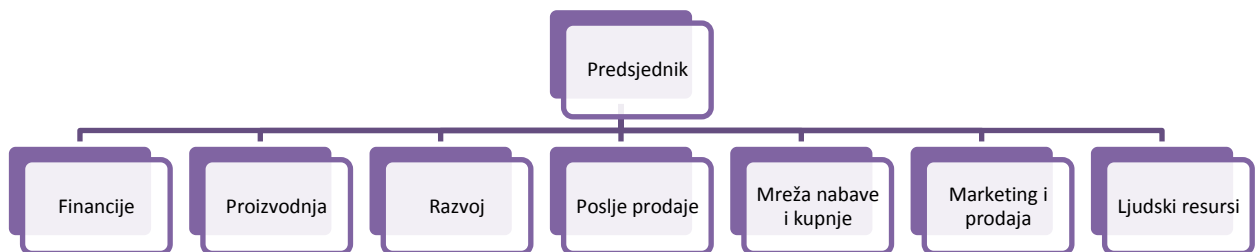
*Misija:* BMW Grupa je svjetski proizvođač visoko kvalitetnih proizvoda i usluga za pojedinačnu mobilnost današnjih vozača. BMW Grupa će premašiti očekivanja kupaca za kvalitetom, tehnologijom i pristupačnosti pri održavanju profitabilnosti. Naš uspjeh neće biti potpun bez naših marljivih zaposlenika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

*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.

- *Organizacijska struktura kompanije*

S obzirom na to da se radi o kompaniji koja je zastupljena u cijelom svijetu, bilo je potrebno izraditi organizacijsku strukturu sukladno s time te istaknuti ona područja koja su najbitnija za rast i razvoj cijele kompanije.

**Slika 12: Organizacijska struktura BMW Grupe**



Izvor: vlastita izrada autora prema Anderson, 2014:9

Slika 12. prikazuje autokratsku funkcijsku strukturu u kojoj nije jasno izražen niti Glavni izvršni direktor (CEO) niti glavni direktor poslovanja (COO), kao niti predsjednici funkcijskih odjela. U organizacijske strukturi nema različitosti u top menadžmentu. Kako se

radi o globalnoj organizaciji, može se napomenuti kako postoji i geografska organizacijska struktura s obzirom na to da se radi o četiri tržišta na kojima je zastupljena BMW Grupa te svaki od njih ima svojeg predsjednika: predsjednik Europe, predsjednik Sjeverne Amerike, predsjednik Azije te predsjednik Južne Amerike i Afrike te svaki od njih ispod sebe ima svojeg zamjenika, a ispod njega su funkcijski odjeli koji su prikazani na slici 11.

- *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 (BMW Group, 2012).

- *Jedinstvena korporativna kultura*

Inovativni i jedinstveni proizvodi mogu nastati samo u izvrsnoj korporativnoj kulturi. Aktivno se potiče i njeguje ova jedinstvena kulture, jer se samo na ovakav način može izgraditi održivi uspjeh na jakim kulturnim temeljima. Glavni temelji kulture BMW Grupe su sljedeći (BMW Group. A unique corporate culture, 2015):

1. *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, inicijativu s njima i željni su novih znanja. Radost i predanost postaju osobna strast prema poslu. Nešto na što možeš biti ponosan svaki dan.
2. *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. To je preduvjet za

radno mjesto gdje su zadovoljstvo i priznanja ispred i u centru. Svatko se može razviti i osobno, ali i zajedno s timom.

3. *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.
4. *Vjeronja* – 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).

Uzimajući u obzir sve navedeno, nije upitno što se ova kompanija natjecala u borbi za osvajanjem nagrade za kvalitetu, te na kraju i odnijela nagradu, iz razloga što ispunjava sve kriterije koji su potrebni za dobivanje certifikata Europske nagrade za kvalitetu. Međutim, obzirom da je 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.

- *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 samoprocjene, 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 (EFQM Excellence Award 2014, 2014:10).

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 te time postati primjer drugima, 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 svih 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 tima 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“ (Hiller, 2015).

Strast, preciznost, predanost, izvrstan dizajn, inovativnost Sve to ide u proizvode koje nudi BMW, što objašnjava zašto vozila nikada ne prestaju inspirirati.

**B** being a sistem      **M** make it effective      **W** work for it's success (Dimitrova, 2013:50,51).

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 predanošću 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.

## 5 ZAKLJUČAK

Izvrsnost u vodstvu, izvrsnost u inoviranju, izvrsnost u menadžmentu, izvrsnost u svemu! Poslovna izvrsnost ili samo izvrsnost, često se tumači kao dobro upravljanje organizacijom u sklopu postizanja izvrsnih rezultata. Potrebno je učiniti kvalitetu vidljivom.

Značenje pojma izvrsnosti krije se u onome što si učinio dobro, trudi se da sutra bude još bolje i inovativnije od konkurencije, radi zadovoljenja svih interesnih skupina koje su sudjelovale u tom procesu i postizanju vrhunskih rezultata. Ukoliko se gleda podjela izvrsnosti za organizaciju u cijelosti i za zaposlenike, može se vidjeti razlika. Izvrsnost za organizaciju predstavlja kontinuirano poboljšanje ključnih procesa i strategija, motiviranosti, timskog rada, kreativnosti i inovativnosti u svrhu postizanja velike konkurentske prednosti u odnosu na svoje konkurente. Dok za zaposlenike izvrsnost predstavlja odabir odgovarajućeg radnog mjesta koje će pružiti mogućnost konstantnog usavršavanja, stjecanja novih znanja i vještina, neprekidnog učenja, pružiti priliku za isticanje slobode kreativnosti, kao i preuzimanje odgovornosti za rad, za one aktivnosti koje obuhvaćaju to radno mjesto. Postizanjem izvrsnosti na obje razine, ostvarivanje pozitivnih i odličnih rezultata je zagarantirano. Ne samo da se ostvaruju vrhunski rezultati, već se na temelju toga organizacija odlučuje na apliciranje za nagradu za kvalitetu.

Težnja prema stvaranju izvrsnosti, organizacije tjera da kontinuirano rade na ostvarivanju svojih strateških ciljeva i postizanju izvrsnosti kako bi mogle biti ravnopravne sa svojom konkurencijom, što se omogućuje kroz proces samoprocjene. Organizacije koje se odluče prijaviti za nagradu za kvalitetu, znači da su svjesne svojih prednosti i mana koje su nastale kao rezultat samoprocjene te su prihvatile izazov kontinuiranog unaprjeđenja i usavršavanja poslovanja i imaju osjećaj za ostvarenje uspjeha koji se temelji na postizanju pozitivnih rezultata unaprjeđenja kvalitete. Isto tako organizacije koje posjeduju certifikat za upravljanje kvalitetom tj, postizanjem poslovne izvrsnosti predstavljaju uzor i inspiraciju drugim organizacijama koje tome teže. Jedina razlika između njih je ta, što one organizacije koje već posjeduju certifikat postavljaju visoke standarde koji predstavljaju velike izazove za one organizacije koje se nalaze u procesu postizanja certifikata za izvrsnost. Gledajući na to da dobivanje certifikata za izvrsnost predstavlja ključ uspjeha poslovanja, proces ostvarenja nagrade pruža mogućnost i daje priliku novim učenjima korisnih metoda kvalitete.

Nagrada koja je ujedno i tema ovoga rada je Europska nagrada za kvalitetu – EFQM model izvrsnosti koja ima više razina nagrada za postizanje izvrsnosti kvalitete, što predstavlja prednost za organizacije jer im na taj način pruža različite mogućnosti motiviranja. Ovaj

model pruža mogućnost provedbe samoprocjene zaposlenika, usavršavanje procesa i strategija poslovanja, neprestanog učenja i inoviranja, održavanja dobrih odnosa s partnerima, briga o zajednici u kojoj organizacija djeluje, motiviranost zaposlenika, zadovoljenje interesnih skupina te poslovanje temeljeno na društveno odgovornom poslovanju. Osim toga u sklopu modela vrši se i procjena zrelosti organizacije pri kojoj se koristi alat RADAR logika koji olakšava postupak procjene. EFQM model u mnogim segmentima pridonosi poboljšanju poslovanja, što dovodi do ostvarenja odličnih rezultata kojima se postiže veća konkurentnost na tržištu i jak brend organizacije koji dovodi do prepoznatljivosti.

Prema prikazanim rezultatima istraživanja može se uočiti kako je Hrvatska u jako lošoj poziciji što se tiče poslovne izvrsnosti i implementacije EFQM modela izvrsnosti unutar organizacija, ne samo u hotelskoj industriji, već i u drugim sektorima gospodarstva. Dovoljno govori činjenica da niti jedna Hrvatska kompanija danas ne primjenjuje ovaj model u svojem poslovanju zbog čega smanjuje svoju konkurentnost na globalnom tržištu. Hrvatske organizacije nisu dovoljno svjesne da im usmjeravanje prema upravljanju kvalitetom na principu EFQM modela može pridonijeti u postizanju izvrsnosti i povećanju konkurentnosti, te na taj način približiti ih svjetskoj razini kvalitete izvrsnosti i onim organizacijama koje posjeduju certifikat da su najbolje. Poslovanjem na principu EFQM modela postiže se ne samo veća konkurentnost, već se stvara imidž s kojim se može konkurirati na svjetskom tržištu. Ulazak u Europsku uniju, Hrvatskoj je otvorio mnoga vrata, postavlja se pitanje hoće li ih ona znati iskoristiti te time se približiti višoj razini poslovanja i povećanju razvoja i konkurentnosti svojeg gospodarstva ili ipak neće?



# LITERATURA

## Knjige

1. Gonan Božac, M. i Tipurić, D. (2014). *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*. Zagreb: Sinergija. str.517
2. Kanji, G. (2002). *Measuring Business Excellence*. Routledge. Taylor & Francis Group. London and New York: Routledge. str.257
3. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga. str.468
4. Porter, L.J. i Tanner, S.J. (2004). *Assessing Business Excellence*. A guide to business excellence and self-assessment. Second edition. Oxford: Elseviere. str.467

## Članci i publikacije

1. Alfirević, A.M., Peronja, I. i Plazibat, T. (2013). *Business Excellence in Croatian Hotel Industry: Results of empirical rerearch*. DAAAM International Scientific book 2013. Pp. 655-664. Chapter 38. Austria. str.10
2. Britvić, J. (2013). *Kvaliteta i poslovni rezultat: Troškovi kvalitete*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Virovitica. str.31
3. Fadić, F. (2008). *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*. Ekonomski pregled. Vol.59. No. 3-4. Zagreb. str.28
4. Fadić, F. (2008). *Europski model poslovne izvrsnosti*. Računovodstvo, revizija i financije. No. 12. Upravljanje i ustroj. Zagreb. str.8
5. Gašparik, J., Gašparikova, V. i Ellingerova, H. (2014). *Improvement Of Quality Management Level In Construction Company Using EFQM Mode*. *Organization, technology and management in construction an international journal*. 6(1). str.9
6. Klobodanović, A., Oruč, M. (2009). *6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2009". EFQM model za izvrsnost*. Univerzitet u Zenici. Metalurški institut "Kemal Kapetanović". Zenica. str.6
7. Lazibat, T. i Samardžija, J. (2010). *Globalna kultura izvrsnosti*. Ekonomska misao i praksa. Vol.No.1. Zagreb. str.18
8. Lazibat, T. i Samardžija, J. (2010). *11. međunarodni Simpozij o kvaliteti, Kvaliteta, konkurentnost i održivost*, 18.-19.03.2010. *Razvoj kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu. Revizija EFQM modela poslovne izvrsnosti*. Zagreb. str.12

9. Marijanović, G., Samardžija, J. i Karlovčan, S. (2009). *Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u Republici Hrvatskoj*. Izvorni znanstveni rad. Poslovna izvrsnost Zagreb. God. IV. Br.2. str.16
10. Mann, R., Mohammad, M. i Agustin, M.,T.,A. (2012). *Understanding business excellence*. An awareness guidebook for SMEs. Asian Productivity Organization. str.20.
11. Nilsson, L.E. i Samuelsson, P. (2000). *Self-Assessment for Business Excellence in Large Organisations, The EFQM Excellence Model as a tool for continuous improvement*. Chalmers University of Technology. Švedska. str.83
12. Oslić, I. (2007). *5. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2009", Modelima izvrsnosti do poslovne izvrsnosti*. Ericson Nicola Tesla. Zagreb. str.6
13. Samardžija, J. i Kolak, G. (2009). *Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti*. Stručni rad. Ekonomski vjesnik. Vol.No.1. Zagreb. str.6
14. Srića, V. (2015). *Poslovna izvrsnost – Kako reorganizirati i unaprijediti poslovne procese i postići rezultate*. Izazov 4. Zagreb. str.56
15. Šaš, M. (2011). *Evropska nagrada za kvalitet (EFQM) i IMS*. Seminarski rad. Fakultet organizacionih nauka. Beograd. str.22
16. Vokurka, J.R., Stading, G. L. i Brazeal, J. (2000). *A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards*. Quality Progress. USA. str.9
17. Vusić, D. (2007). *Poslovna izvrsnost*. Tehnički glasnik. Vol. 1. No. 1-2. Varaždin. str.4
18. Vujović, D. i Nikšić, P. (2014). *Poslovna izvrsnost kao alat kvaliteta u ulozi stalnog poboljšanja*. Festival kvaliteta 2014. Srbija. str.6
19. Žilić, I. (2012). *Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj*. Veleučilište u Šibeniku. Šibenik. str.20

### Internet izvori

1. AllEvents24. (2014). *EFQM Ireland Excellence Award*. Dostupno na: <http://www.allevents24.com/e/efqm-ireland-excellence-awards-tickets-9823834353> (27.01.2016.)
2. Amblard, M. (2014). *Find out Europe's best performing organizations*. EFQM Excellence Award 2014. Dostupno na:

- [http://www.staatspreis.com/fileadmin/migrated/content/uploads/EFQM\\_Recognition\\_Book.pdf](http://www.staatspreis.com/fileadmin/migrated/content/uploads/EFQM_Recognition_Book.pdf) (10.12.2015.)
3. Amblard, M. (2014). EFQM. *Excellence in action*. Excellence Award 2014. Dostupno na: [http://www.efqm.org/sites/default/files/excellence\\_in\\_action\\_may\\_2014s.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/excellence_in_action_may_2014s.pdf) (18.12.2015.)
  4. Anderson, A. (2014). *BMW Strategic case study*. str.39. Dostupno na: <https://prezi.com/q11ej-rv0rnf/missionvision-statement/> (10.12.2015.)
  5. Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group. *Balanced Scorecard Basics*. Dostupno na: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>, 03.11.2015.)
  6. BMW Group. (2012). Company portrait. *Strategy*. Dostupno na: [http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/unternehmen/unternehmensprofil/strategie/strategie.html](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/unternehmensprofil/strategie/strategie.html) (28.11.2015.)
  7. BMW Group. *A unique corporative culture*. Dostupno na: [http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/com/en/careers/working-in-the-bmw-group/corporate-culture/index.html](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/com/en/careers/working-in-the-bmw-group/corporate-culture/index.html) (28.11.2015.)
  8. Buntak, K., Droždek, I. i Grgurević, D. (2012). *Utjecaj sustava motiviranja u funkciji konkurentnosti kvalitetno upravljanih organizacija*. Zbornik radova - Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost. Kruševac. str.13. Dostupno na: [http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/utjecaj\\_sustava\\_motiviranja\\_konkurentnost.pdf](http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2012/utjecaj_sustava_motiviranja_konkurentnost.pdf) (20.11.2015.)
  9. Business Excellence, Challenge of Change, dostupno na: [http://www.accesstoexcellence.co.uk/html/business\\_excellence.html](http://www.accesstoexcellence.co.uk/html/business_excellence.html) (16.12.2015.)
  10. Business Dictionary. *Business process reengineering (BPR)*. Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-process-reengineering-BPR.html> (03.11.2015.)
  11. Business Dictionary. *Kaizen*. Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/kaizen.html>, 12.11.2015.)
  12. Business Excellence. The Way Business Should Be Done. *Malcolme Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Dostupno na: <http://www.bexcellence.org/Malcolm-Baldrige-National-Quality-Award.html> (27.12.2015.)

13. Centre for competitiveness. (2011). Excellence in Action. *Natural Born Leaders*. If someone joins your management team, what would be the advice you give them on the first day?. str.16. Dostupno na: <https://centreforcompetitiveness.files.wordpress.com/2011/04/efqm-excellence-in-action1.pdf> (27.01.2016.)
14. Cyger, M. What Is Six Sigma?. i *SixSigm*. Dostupno na: [www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/](http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/getting-started/what-six-sigma/) (03.11.2015.)
15. Delić D., Šišić, D., (2015). Demingova nagrada. Dostupno na: <http://documents.tips/documents/demingova-nagrada.html> (12.11.2015.)
16. Dimitrova, D. (2013). *BMW success – „The ultimate driving machine“*. Dostupno na: <http://www.slideshare.net/anti4alga/bmw-success> (28.11.2015.)
17. Drljača, M. (2011). *Dinamika razvoja kvalitete sustava upravljanja u hrvatskom gospodarstvu*, 9. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Zagreb. Dostupno na: <http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/drljaca-m> (18.11.2015.)
18. EFQM. *Our mission, vision, values*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values> (15.11.2015.)
19. EFQM. *Our history*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/about-us/our-history> (15.11.2015.)
20. EFQM. *Radar logic*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic> (16.11.2015.)
21. EFQM. *Committed to Excellence*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-committed-to-excellence> (16.11.2015.)
22. EFQM. *EFQM Recognition for Excellence*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-recognised-for-excellence> (16.11.2015.)
23. EFQM. *EFQM Excellence Award*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award> (16.11.2015.)
24. EFQM. (2013). Success stories. *Customer and people oriented*. Dostupno na: <http://www.efqm.org/success-stories/customer-and-people-oriented> (27.01.2016.)
25. EFQM. (2012). *The Fundamental Concepts of Excellence*. str.12. Dostupno na: <http://www.formativexperience.com/upload/efqm.pdf> (28.12.2015.)
26. EFQM. (2009). *Introducing the EFQM Excellence model 2010*. str.63. Dostupno na: <http://www.dgq.de/dateien/EFQMModel.pdf> (19.01.2016.)
27. EFQM. (2013). EFQM Recognition Book 2013. *EFQM Excellence Awards 2013*. str.36. Dostupno na:

- [http://www.efqm.org/sites/default/files/recognition\\_book\\_2013low\\_0.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/recognition_book_2013low_0.pdf)  
(27.01.2016.)
28. Eventful. (2014). *EFQM Ireland Excellence Awards in Galway*. Dostupno na: <http://eventful.com/events/efqm-ireland-excellence-awards-/E0-001-064848293-3>  
(21.01.2016.)
29. Failte Ireland. (2012). *Galway Bay Hotel achieves Prestigious European Award for Excellence*. Dostupno na: <http://www.failteireland.ie/Footer/Media-Centre/Galway-Bay-Hotel-achieves-Prestigious-European-Awa.aspx> (18.12.2015.)
30. Funtak, D. (2013). *Primjena Europskog modela poslovne izvrsnosti u proizvodnji transformatora*. Specijalistički posljediplomski rad. Zagreb. Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/178906907/22/Usporedba-modela-poslove-izvrsnosti>  
(10.11.2015.)
31. *Galway Bay Hotel*. Dostupno na: <http://www.galwaybayhotel.net/index.html#.VoQIJfnhDIU> (18.12.2015.)
32. Galway Bay Hotel. (2011). *Galway Bay Hotel Wins Prestigious EFQM Excellence Award*. Facebook. Dostupno na: <https://www.facebook.com/notes/galway-bay-hotel/galway-bay-hotel-wins-prestigious-efqm-excellence-award/10150102763677358>  
(18.12.2015.)
33. Galway Bay Hotel list of achievements. Dostupno na: <http://www.galwaybayhotel.net/awards-accolades.html> (21.01.2016.)
34. Green, H. (2012). *Redefining Excellence for Today's World*. Forbs. Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/03/06/redefining-excellence-for-todays-world/> (16.12.2015.)
35. Hiller, B. (2015). BMW Group Plant Regensburg recognised as “excellent organisation”. *BMW Groupe*. Dostupno na: [https://www.press.bmwgroup.com/global/pressDetail.html?title=bmw-group-plant-regensburg-recognised-as-excellent-organisation&outputChannelId=6&id=T0240128EN&left\\_menu\\_item=node\\_5247](https://www.press.bmwgroup.com/global/pressDetail.html?title=bmw-group-plant-regensburg-recognised-as-excellent-organisation&outputChannelId=6&id=T0240128EN&left_menu_item=node_5247)  
(28.11.2015.)
36. Hmura, M. (2012). Motivacija – ključ poboljšanja radnog uspjeha. *Poslovni savjetnik*. Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha> (22.11.2015.)
37. HR Konferencija 2008. (2008). *Konferencija „Motivacija i nagrađivanje“ Rovinj: Motivirani djelatnici – izazov i uspjeh svake tvrtke*. Poslovna izvrsnost d.o.o.

- Dostupno na: [http://www.izvrsnost.hr/index.php?page=conf\\_modules&id=8](http://www.izvrsnost.hr/index.php?page=conf_modules&id=8)  
(22.11.2015.)
38. Innovation leaders. (2007). Profile: BMW. *Automotive*. str.4. Dostupno na: [http://innovationleaders.org/pdf-profiles/BMW%20Profile%202007%20\(HR\).pdf?subject=BMW%20Company%20Profile](http://innovationleaders.org/pdf-profiles/BMW%20Profile%202007%20(HR).pdf?subject=BMW%20Company%20Profile) (28.11.2015.)
39. Kalač, E. (2012). *Radar koncept EFQM modela poslovne izvrsnosti*. 39. Nacionalna konferencija o kvaliteti. str.A-50. Dostupno na: [http://www.academia.edu/6499513/RADAR\\_KONCEPT\\_EFQM\\_MODELA\\_POSLOVNE\\_IZVRSNOSTI\\_RADAR\\_CONCEPT\\_OF\\_EFQM\\_EXCELLENCE\\_MODEL](http://www.academia.edu/6499513/RADAR_KONCEPT_EFQM_MODELA_POSLOVNE_IZVRSNOSTI_RADAR_CONCEPT_OF_EFQM_EXCELLENCE_MODEL)  
(11.11.2015.)
40. Kolak, G. (2009). *Poslovna izvrsnost u teoriji i praksi*. Infotrend, (167). Dostupno na: [http://www.infotrend.hr/files/pdf/casopis/2008/infotrend\\_167\\_150dpi.pdf](http://www.infotrend.hr/files/pdf/casopis/2008/infotrend_167_150dpi.pdf)  
(16.12.2015.)
41. National Institut of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige/>  
(12.11.2015.)
42. Oslić, I. (2009). *Više modela poslovne izvrsnosti*. Dobar dan menadžeri. Zagreb. Dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/modeli-poslovne-izvrsnosti>  
(05.11.2015.)
43. Pirktl T. (2013). *Alpenresort Schwarz*. str.2. Dostupno na: <http://m.efqm.org/25Schwarz.pdf> (27.01.2016.)
44. Samardžija, J. (2011). *Kriteriji Hrvatske nagrade za poslovnu izvrsnost*. 12. međunarodni Simpozij o kvaliteti – „Kvalitetom do poslovne izvrsnosti“. Zagreb. Dostupno na: [http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/kriteriji\\_hrvatske\\_nagrade\\_za\\_poslovnu\\_izvrsnost](http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/kriteriji_hrvatske_nagrade_za_poslovnu_izvrsnost) (18.11.2015.)
45. Samardžija, J. (2010). *Poslovna izvrsnost u Republici Hrvatskoj*. Prethodno priopćenje. Zagreb. str.10. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/472575.Samardzija\\_J-rad.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/472575.Samardzija_J-rad.pdf) ( 23.11.2015.)
46. Škvorc, L. (2010). Modeli i tehnike za primjenu poslovne izvrsnosti. *Poslovni savjetnik*. Br.65. str.46. Dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2065modeli.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2065modeli.pdf) (05.11.2015.)
47. Taber, S., *The 7 Steps To Achieving Business Excellence The Critical Nature Of Planning And Executing What Counts*. Strategic Planning.

- BAMB. Dostupno na: <http://www.babm.com/strategicplanning/7-steps.htm>  
(03.11.2015.)
48. The W. Edwards Deming Institute. *The theories and teachings of dr. W. Edwards Deming are nothing short of transformational in spirit and in practice.* Dostupno na: <https://www.deming.org/theman/theories> (12.11.2015.)
49. Trade on the Prom. *Ireland's No.1 Music, song and dance experience.* Galway Bay Hotel. Dostupno na: <http://www.tradontheprom.com/venue-galwaybay-hotel>  
(21.01.2016.)
50. TQM – Implementation blueprint, *Implement – from Quality to Organizational Excellence.* Department of Trade and Industry. Dostupno na: [http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM\\_implementation\\_blueprint.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/TQM_implementation_blueprint.pdf)  
(04.11.2015.)
51. Union of Japanese Scientist and Enginners. *Deming Prize: How was the Deming Prize Established.* Dostupno na: [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](https://www.juse.or.jp/deming_en/award/) (12.11.2015.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

<b>Slika 1:</b> Osnovni djelovi poslovne izvrsnosti .....	11
<b>Slika 2:</b> Metodologija aplikacije EFQM modela .....	16
<b>Slika 3:</b> Proces poslovne izvrsnosti .....	17
<b>Slika 4:</b> Komponente poslovne izvrsnosti .....	18
<b>Slika 5:</b> Osnovni model izvrsnosti .....	24
<b>Slika 6:</b> Prikaz čestih modela i pristupa za poboljšanje izvrsnosti .....	28
<b>Slika 7:</b> Kriteriji performanse izvrsnosti Malcolm Baldrige .....	37
<b>Slika 8:</b> Razvoj EFQM modela izvrsnosti .....	38
<b>Slika 9:</b> EFQM model izvrsnosti 2003 .....	41
<b>Slika 10:</b> EFQM model izvrsnosti 2010 .....	42
<b>Slika 11:</b> RADAR logika za evaluaciju podkriterija prema EFQM modelu .....	47
<b>Slika 12:</b> Organizacijska struktura BMW Grupe .....	60
<b>Tablica 1:</b> Komparativna analiza tri najznačajnija modela poslovne izvrsnosti .....	30
<b>Tablica 2:</b> Lista osvojenih nagrada Galway Bay Hotela .....	58
<b>Tablica 3:</b> Alpenresort Schwarz miljokazi na putu prema izvrsnosti .....	61



## SAŽETAK

Organizacije se počinju sve više osvrnuti na razvijanje i ostvarivanje dugoročnih ciljeva koji će pridonijeti postizanju uspjeha i povećanju konkurentnosti kroz primjene novih spoznaja u teoriji i praksi menadžmenta. Kao nove spoznaje i teorije pojavljuje se pojam poslovne izvrsnosti kao koncept upravljanja potpunom kvalitetom koji se sve više razvijao kroz godine, a temelji mu potiču iz praksi japanskih poduzeća. Poslovna izvrsnost definirana je kao visoka razina uspješnosti poduzeća s obzirom na ostvarenje vrhunskih rezultata. Postoje razni modeli poslovne izvrsnosti koji predstavljaju sustavni pristup poboljšanja organizacije s integriranom strategijom upravljanja kvalitetom, koji ujedno omogućuju organizaciji vršenje samoprocjene unutar i izvan nje. Jedan od modela koji se ističe u Europi je EFQM model izvrsnosti koji kroz svoje kriterije vodi organizaciju k stvaranju poslovne izvrsnosti i putu prema dobivanju Europske nagrade za kvalitetu. Modelima poslovne izvrsnosti organizacija ima mogućnost dobre pripreme za dobivanje nagrade za kvalitetu, ali i također temelj za daljnja usavršavanja i unaprjeđenja. Postizanje poslovne izvrsnosti, organizaciji otvara put prema zagantiranom uspjehu.

Ključne riječi: poslovna izvrsnost, modeli poslovne izvrsnosti, EFQM model izvrsnosti, samoprocjena organizacije

## **SUMMARY**

Organizations put their focus on developing and reaching long-term goals that will contribute to achieve success and increase competitiveness through the application of new knowledge in the theory and practice of management. As new findings appear, the concept of business excellence through the paradigm of Total Quality Management, which is increasingly developed through the years whose foundations come from the practice of Japanese companies. Business excellence is defined as a high level of performance of the company considering the achievement of high results. Models of business excellence represent a systematic approach to improve the organization of an integrated quality management strategy and allow to do self-assessment inside and out of the organization. One of the models in Europe is the EFQM model of excellence. Following model criteria, an organization can achieve business excellence and qualify for the European Quality Award. Models can be used to prepare the organization in the way of getting an award for quality, but also it can be the basis for further development and improvement. Achieving business excellence, an organization opens the way to a guaranteed success.

**Keywords:** business excellence, business excellence model, EFQM model of excellence, self-organization