

# Upravljanje kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti

---

**Matijević, Marijana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:866224>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**MARIJANA MATIJEVIĆ**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U FUNKCIJI**  
**POVEĆANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U FUNKCIJI**  
**POVEĆANJA POSLOVNE IZVRSNOSTI**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda**

**Naziv kolegija:**

**Upravljanje kvalitetom u uredskome poslovanju**

**Apsolventica:**  
**Marijana Matijević**

**JMBAG studentice:**

**0234052961**

## SADRŽAJ:

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD.....	3
1.1.Predmet i cilj rada .....	4
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	4
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	4
2. UPRAVLJANJE KVALITETOM .....	6
2.1. Pojam kvalitete.....	6
2.2. Načela upravljanja kvalitetom .....	11
2.3. Kontrola kvalitete – QC ( <i>Quality Control</i> ).....	13
2.4. Osiguravanje kvalitete – QA ( <i>Quality Assurance</i> ) .....	14
2.5. Stalno poboljšanje kvalitete - CQI ( <i>Continuous Quality Improvement</i> ).....	15
2.6. Sustavi upravljanja kvalitetom.....	15
3. UPRAVLJANJE UKUPNOM KVALITETOM I POSLOVNA IZVRSNOST ..	17
3.1. Potpuno upravljanje kvalitetom – TQM .....	17
3.2. Poslovna izvrsnost.....	18
3.3. Modeli poslovne izvrsnosti .....	21
3.3.1. MalcomBaldrige nacionalna nagrada za kvalitetu – <i>The Malcom Baldrige National Quality Award (SAD)</i> .....	22
3.3.2. Demingova nagrada za kvalitetu – <i>The Deming Prize (Japan)</i> .....	23
3.3.3. EFQM model poslovne izvrsnosti – Europska nagrada za kvalitetu (EU) .....	24
3.4. Koristi organizacije od primjene modela poslovne izvrsnosti.....	26
4. ZAKLJUČAK .....	28
5. IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA .....	30
6. POPIS LITERATURE .....	31
6.1. Knjige.....	31
6.2. Članci .....	32
6.3. Internet .....	33
7. POPIS SLIKA .....	34
ŽIVOTOPIS .....	35

## **SAŽETAK**

Za uspjeh poslovanja svake organizacije neophodno je uspješno upravljanje kvalitetom. Kvaliteta pomaže organizaciji da stvori konkurentsku prednost i udovolji svim potrebama potrošača. Ukratko, kvaliteta je svojstvo koje označava određeni predmet ili pojavu te ih čini različitima od ostalih predmeta ili pojava. Standardi kvalitete omogućuju jedinstveni jezik između kupaca i proizvođača, pa je stoga postavljen međunarodni standarda upravljanja i osiguranja kvalitete – ISO 9000. Kada se na području upravljanja kvalitetom istakne potreba sudjelovanja svih članova organizacije na ostvarivanju ciljeva kvalitete, dolazi se do pojma potpunog upravljanja kvalitetom. Korištenje modernih metoda upravljanja kvalitetom dovelo je do stvaranja novog koncepta - poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost predstavlja način poslovanja u kojem organizacija postiže rezultate i ciljeve koje si je postavila. Kako bi postigli poslovnu izvrsnost, zaposleni se koriste modelima poslovne izvrsnosti.

**Ključne riječi:** kvaliteta, upravljanje kvalitetom, poslovna izvrsnost

**Title in English: QUALITY MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF  
ACHIEVING BUSINESS EXCELLENCE**

**ABSTRACT**

Successful quality management is essential for the success of any organization's business. Quality helps an organization to create a competitive advantage and meet all consumer needs. In short, quality is a property that marks a particular object or service and makes them different from other objects or services. Quality standards enable a unique language between customers and manufacturers, so the international standard of quality management and assurance - ISO 9000 is set. The use of modern quality management methods has led to the creation of a new concept - business excellence. Business excellence is a way of doing business in which an organization achieves the results and goals it has set for itself. To achieve business excellence, employees use business excellence models.

**Key words:** quality, quality management, business excellence

## 1. UVOD

Ovaj stručni završni rad pod naslovom *Upravljanje kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti* pripremljen je sa velikim zanimanjem. Tema je izabrana upravo zbog toga što se smatra da je za uspjeh poslovanja neizbježno uspješno upravljanje kvalitetom i željela bih istaknuti koliko je važno u upravljanje kvalitetom uključiti cjelokupno poduzeće, odnosno sve zaposlene i sve poslovne procese koji se odvijaju unutar poslovanja tog poduzeća. Kako kaže Vojnović (2008), uspjeh i razvoj poslovnih procesa uvjetovani su kvalitetnim uslugama, pravilnim upravljanjem i tržišnom orijentacijom. Postizanje kvalitete postiže se promotivnim akcijama namijenjenim potrošačima i definiranjem kriterija usmjerenih na zaposlenike. Pritom bi kvalitetna usluga trebala zadovoljiti marketinški aspekt (biti bolja od konkurencije, zadovoljiti kupca), socijalni aspekt (zaštita okoliša, zdravlje ljudi i potrošača) i ekonomski aspekt (učinkovitost sustava, veća dobit te dugoročni rast i razvoj poslovnog sustava).

Posebnu pažnju treba posvetiti borbi za tržišnu prevlast. Zbog sve veće konkurencije, raste i nadmetanje kvalitetom među poduzećima. Kvaliteta je svakako postala glavna opsesija svih poslovnih subjekata kao i neprofitnih organizacija u cijelome svijetu.

Izvrsnost je pojam koji se često spominje u ovom završnom radu. Naime rad govorio upravljanju kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti te je potrebno najprije objasniti što uopće izvrsnost predstavlja te kada se koristimo tim pojmom. Izvrsnost ljude uglavnom asocira na talent ili kvalitetu koja je toliko dobra da nadilazi uobičajene standarde. Točnije, asocira na postojanje ili dostizanje vrhunskog rezultata u bilo kojem području ljudskog djelovanja. Pa tako o izvrsnosti možemo govoriti na područjima kao što su sport, umjetnost, obrazovanje, gospodarstvo, turizam i slično (Knego i Hulentić, 2007: 9).

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Što se tiče predmeta rada, on se bavi upravljanjem kvalitetom u svrhu postizanja što veće poslovne konkurentnosti te dostizanja izvrsnosti. Cilj je prikazati na koji način organizacije mogu ostvariti navedeno te koje sve koristi mogu imati od uspostavljanja sustava za upravljanje kvalitetom. Osim toga, cilj je objasniti navedene pojmove i analizirati najpoznatije modele poslovne izvrsnosti u svijetu.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U radu je korištena stručna literatura u obliku knjiga i članaka. Nisu korišteni izvori samo na hrvatskom jeziku, već također i stranih autora. Osim knjiga i članaka iz knjižnica, podaci su dobiveni i sa interneta. Sva korištena literatura i izvori govore o uspješnom poslovanju, kvaliteti te izvrsnosti u poslovanju. Također, za potrebe ovog rada su proučene metode znanstvenih istraživanja koje su upotrijebljene u istraživanju. Korištene su metode istraživanja i objašnjavanja pomoću indukcije, odnosno donošenje općih zaključaka na temelju analize pojedinačnih činjenica. Osim indukcije, korištena je i deduktivna metoda, točnije donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općih sudova.

Korištene su još dvije metode – metoda analize i metoda sinteze. Obje metode se bave istraživanjem sudova, no razlika je u tome što metoda analize dijeli složene sudove na jednostavne dijelove, a metoda sinteze obrnuto, od složenijih dijelova ka jednostavnijim.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj stručni završni rad sastoji se od ukupno 6 glavnih poglavlja. U prvom poglavlju, odnosno uvodu, čitatelji se upoznaju sam tematikom te glavnim problemom koji je potaknuo na istraživanje. Nakon toga slijedi predmet rada te njegovi ciljevi. Opis korištenih metoda i izvora informiranja te prikaz sadržaja i strukture rada.



Drugo poglavlje – upravljanje kvalitetom, ukratko opisuje pojam kvalitete, načine na koje organizacije mogu upravljati kvalitetom te zašto bi trebali posvećivati što je više moguće pažnje upravo upravljanju kvalitetom, zatim su opisane aktivnosti kontrole, osiguravanja i stalnog usavršavanja kvalitete kao i sustav upravljanja kvalitetom.

Može se reći da je treće poglavlje glavni dio rada. U njemu je prikazano potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), opisana je i objašnjena poslovna izvrsnost i njezina važnost za poslovanje, a istaknuti su i načini postizanja poslovne izvrsnosti. Na kraju poglavlja su opisana tri najveća i najpoznatija modela poslovne izvrsnosti u svijetu – Malcom Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu, Demingova nagrada za kvalitetu i Europska nagrada za kvalitetu.

Četvrto poglavlje je zapravo rezime cjelokupnog stručnog rada u kojem su doneseni zaključci i osobni stavovi o izabranoj tematici.

Na kraju rada, peto i šesto poglavlje, su popis literature koju čine knjige, članci i internetski izvori te popis ilustracija, točnije slika.

## **2. UPRAVLJANJE KVALITETOM**

### **2.1. Pojam kvalitete**

Da bismo razumjeli upravljanje kvalitetom, prvo je potrebno definirati pojam kvalitete. U radu su predstavljeni različiti pogledi na kvalitetu, a uz to ujedno i na upravljanje kvalitetom. Dakako, kada govorimo o kvaliteti, ne misli se samo na onu poslovnu, već i kvalitetu svih životnih procesa i dobara.

Kvaliteta robe i usluga u središtu je pozornosti od početka čovječanstva. Ponuda besprijekorne robe ili usluga kupcima uvijek je bio prioritetni cilj dobavljača, prijevoznika i drugih pružatelja usluga (Piskar i Dolinšek 2006: 33).

Ni stručnjaci za kvalitetu u poslovnom okruženju organizacija ne mogu se složiti oko univerzalne definicije kvalitete. Stoga je važno da razumijemo različite perspektive iz kojih možemo gledati na kvalitetu. Samo ćemo na taj način u potpunosti poštivati njezinu ulogu na različitim razinama određene organizacije.

Kvaliteta različitim ljudima znači vrlo različite stvari, obično je povezana s cijenom ili troškom. U tehničkom smislu može imati dvostruko značenje: odnosi se na karakteristike proizvoda ili usluge koje čine potrebne sposobnosti za zadovoljavanje unaprijed utvrđenih ili očekivanih potreba kupca, ili se kvaliteta odnosi na proizvod ili uslugu koji su besprijekorni (Piskar i Dolinšek 2006: 36).

Čovjek se počeo zanimati za kvalitetu još u vrijeme nastajanja prvih primitivnih ljudskih zajednica i to pri međusobnom uspoređivanju i natjecanju u obavljanju svakodnevnih zadataka. Svaki čovjek, po svojoj definiciji, teži ka većem i boljem u svim segmentima života. Danas, u suvremenom i razvijenom društvu, takvu pojavu nazivamo natjecanje s konkurencijom (Andrijanić, Buntak i Bošnjak, 2012: 15).

Kvaliteta treba biti shvaćena i treba postati plan, glavni cilj i način kako će svi navedeni entiteti, od organizacije do države, ispunjavati svoje opće i posebne ciljeve, provoditi svoje politike te na taj način ostvarivati svoje vizije u funkciji izvršavanja svojih misija (Drljača, 2016: 29).

Kvaliteta je grozd koji ima više bobica, sve su jednako važne jer sve one čine 100%-tnu kvalitetu, da i jedna bobica nedostaje ili nije u potpunosti zdrava i lijepog izgleda, nema potpune kvalitete (Avelini - Holjevac, 2002: 5).

Kvaliteta je stalno navedena kao jedan od glavnih konkurentskih prioriteta u proizvodnji i postala je preduvjet za uspjeh na globalnom tržištu. Kvaliteta pomaže tvrtki da stekne konkurentsku prednost isporukom robe na tržište koja udovoljava potrebama kupaca, djeluje na predviđeni način i kontinuirano poboljšava dimenzije kvalitete kako bi kupca ujedno i iznenadila i oduševila (Forker, Vicker i Droge, 1996: 7).

U današnje suvremeno vrijeme, neophodno je svjesno upravljati kvalitetom kako bi se ostvarili postavljeni zahtjevi kvalitete u poslovanju.

Riječ kvaliteta (kakvoća) potječe od latinske riječi *qualitas*, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, odnosno vrijednost (Klaić, 1968: 738). Različiti autori definiraju pojam kvalitete na različite načine. No, sa time se susrećemo pri skoro svakom pojmu jer se oni mogu sagledati sa različitih gledišta, odnosno stajališta.

Pa tako Kotler (1998: 39) definira kvalitetu kao skup svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koji utječu na njegovu sposobnost da zadovolji izražene ili neizražene potrebe.

Snoj (1998: 159) definira kvalitetu kao koncept s pozitivnom valencijom ili kao dobru kvalitetu. Ali koncept kvalitete, kao i mnogi drugi koncepti (na primjer, imidž, ugled, zadovoljstvo) sadrži kontinuum različitih vrijednosti, u rasponu od najgorih do najboljih. Dodaje da je kvaliteta očito koncept koji ima različita značenja za različite aktere u smislu proizvodnje, razmjene i korištenja usluga. Međutim, budući da su kupci

---

ti koji donose fatalne odluke o opstanku i razvoju bilo koje organizacije, ima smisla posebno razmotriti njihovu percepciju.

Snoj (1998: 160) dodaje da funkcija kvalitete postaje jedan od najvažnijih zadataka poslovne i razvojne politike tvrtke, jer osigurava ispunjavanje obveza prema kupcima ili potrošačima. Kvalitetna usluga često im daje presudnu prednost u odnosu na konkurenciju. Međutim, zbog nematerijalnosti usluga izuzetno je teško odrediti koja su najvažnija obilježja njihovih usluga za potrošača i u kojoj mjeri udovoljavaju potrošačevim očekivanjima u pogledu kvalitete.

U najopćenitijem smislu, kvaliteta je svojstvo ili osobina koja označava određeni predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava (Funda, 2012: 13).

ISO standard kvalitete definira kvalitetu kao stupanj u kojem skup jedinstvenih karakteristika zadovoljava zahtjeve kupaca. W. Edwards Deming definirao je kvalitetu kao besprijekornost, Joseph M. Juran shvaća je kao prikladnost za svrhu, Philip Crosby kao usklađenost sa zahtjevima, a Feigenbaum definiciju kvalitete prepušta kupcima. Na sljedećoj slici istaknut je prikaz značenja pojma kvaliteta (Piskar i Dolinšek 2006: 36).

Sve ove definicije kvalitete zapravo se svode na jedno: proizvesti takav proizvod ili uslugu koji će svojim karakteristikama ispuniti zahtjeve kupca/korisnika. To bi ga trebalo dugoročno povjerenjem vezati za organizaciju, što se u konačnici treba pozitivno odraziti na poslovnu uspješnost, a potom na povoljniju poziciju na tržištu.



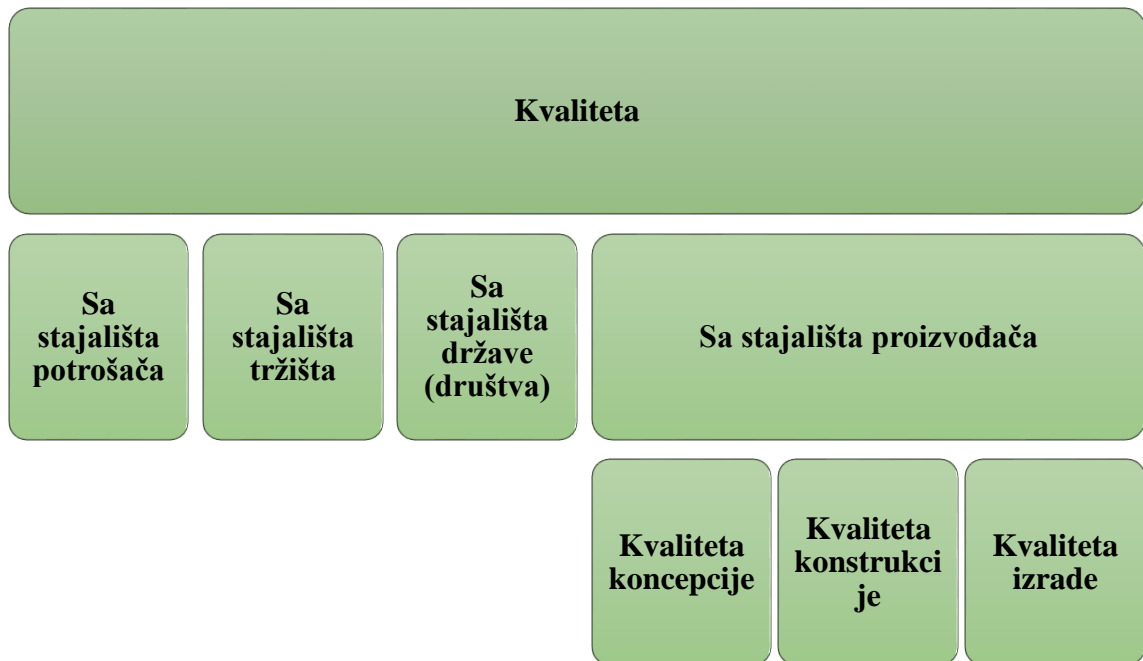
**Slika 1 Prikaz značenja pojma kvalitete**

**Izvor: Krmpotić, 2019:3**

Na slici 1 možemo vidjeti kako se značenje kvalitete promatra iz proizvođačke perspektive kao i iz kupčeve, odnosno potrošačke perspektive. Kada govorimo o potrošačkoj perspektivi, zapravo govorimo o kvaliteti sukladnoj zahtjevima te se odnosi na proizvodnju. Kada govorimo o kupčevoj perspektivi, tada promatramo kvalitetu dizajna te marketing. Na kraju ipak imaju zajedničku točku, a to je upotrebna vrijednost za kupce.

Piskar i Dolinšek (2006, 41-42) sintezom različitih definicija dolaze do sljedećih zaključaka:

1. Kvalitetan proizvod ili usluga ono je što udovoljava zahtjevima kupaca.
2. Moguće je da je kupac već unaprijed postavio tehničke specifikacije i potrebno ih je pažljivo pratiti, ali moguće je da nisu već postavljene, već ih kasnije prilagodimo kupcu.
3. Procjena kvalitete proizvoda ili usluge često ovisi o cijeni i troškovima nastalim tijekom uporabe proizvoda ili pružanja usluge; uključujući ljude, alate i vrijeme.
4. Pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga najbolji je način za stjecanje konkurentske prednosti i performansi.



**Slika 2. Shvaćanje kvalitete s aspekta učinka stajališta**

**Izvor: Krmpotić, 2019:3**

Ukratko, sa slike 2, možemo saznati da se sa stajališta potrošača poima kvalitetu kao stupanj vrijednosti nekog proizvoda ili usluge, koji zadovoljavaju određene potrebe kupaca. Pritom treba naglasiti da kupci mogu razlikovati kvalitetne proizvode i usluge, no kupuju ono što si mogu priuštiti. Kvaliteta sa stajališta proizvođača je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo, dok je kvaliteta sa stajališta tržišta stupanj do kojeg određena roba ili usluga zadovoljava određenog kupca u odnosu na uslugu konkurencije. Ukoliko se kvaliteta promatra s aspekta društva u cjelini, tada ona predstavlja stupanj do kojeg se određeni proizvod ili usluga prošli već sam čin kupoprodaje i potvrdili se kao roba koje ja ostvarila profit (Krmpotić, 2019: 3).

Sa stajališta proizvođača, postoje tri vrste kvalitete:

1. Kvaliteta koncepcije
2. Kvaliteta konstrukcije
3. Kvaliteta izrade.

Mjerila za ocjenjivanje kvalitete su:

1. sukladnost s normama – proizvodi usluge moraju odgovarati tehničkim normama,
2. sukladnost sa svojstvima navedenim u specifikacijama proizvoda i usluga,
3. pouzdanost – značajno mjerilo za proizvode i usluge koje za vrijeme upotrebe treba redovito održavati,
4. ekološka prihvatljivost – proizvodi i usluge ne smiju narušavati prirodni okoliš,
5. suvremen i estetski izgled proizvoda,
6. servisiranje i opskrba rezervnim dijelovima,
7. prodajna i transportna ambalaža – izgled odnosno zaštita pri transportu (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>).

Zbog globalizacije, danas poduzeća posluju u otežanim uvjetima sve jače konkurencije, kada zaoštreni uvjeti plasmana nameću potrebu opredjeljivanja firmi za strategiju stvaranja što stabilnijeg i uspješnijeg dugoročnog razvitka. Kvaliteta postaje odgovornost svih zaposlenika, a dobavljači, zaposlenici i klijenti postaju partneri sa zajedničkim ciljem, pri čemu su kupci/potrošači glavna pokretačka snaga. Cilj je stvoriti logičnu povezanost između visoke kvalitete i niskih troškova, kako bi se klijenti pridobili i zadržali (Dumičić, 2004: 4).

## **2.2. Načela upravljanja kvalitetom**

Kvaliteta već dugo nije samo tehnička kategorija koja se podrazumijeva kao usklađenost proizvoda sa zahtjevima. Razumijevajući kvalitetu kao zadovoljstvo kupaca, čak i više od zadovoljstva svih dionika, kako u organizaciji i u poslu, tako i u društvu te obitelji, sve se više povezujemo i doživljavamo kvalitetu u vezi s ljudskim potrebama, željama i očekivanjima.

Međutim, očekivanja su odraz vrijednosti. Univerzalne vrijednosti čovječanstva, poput slobode, jednakosti, zaštite ljudskih života, zaštite zdravlja, okoliša i drugih, same su po sebi vrijedne, a ne sredstvo za postizanje bilo čega drugog. Iako danas kvalitetu i izvrsnost još uvijek shvaćamo prvenstveno kao sredstvo za osiguravanje dugoročnog

stabilnog razvoja organizacija, vjerujemo da ćemo ih u budućnosti prihvatiti kao zajedničku univerzalnu vrijednost (Novak, 2001: 12).

Upravljanje kvalitetom također nije nov pojam, pojavio se na području kvalitete kao posljedica njezina razvoja u sedamdesetim godinama 20. stoljeća. Ono je zapravo bilo odgovor masovnom razvoju kvalitete u Japanu koji je bio vodeći u to vrijeme na području kvalitete.

I tako dolazimo do upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom je skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve, i odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšavanja kvalitete. Upravljanje kvalitetom je vrh piramide kad se govori o kvaliteti. Upravljanje kvalitetom je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete i zauzima važno mjesto u strateškom planiranju svake organizacije. Jedan od osnovnih zahtjeva izgradnje sustava za upravljanje kvalitetom je da osnovni procesi vezani uz kvalitetu budu ugrađeni u svaki poslovni proces (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>).

Upravljanje kvalitetom proces je koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnima da se dostignu ciljevi kvalitete jedne organizacije (Andrijanić, Buntak i Bošnjak, 2012: 17).

Upravljanje kvalitetom jedan je od dijelova funkcije upravljanja, čiji je zadatak ostvarivanje ciljeva kvalitete koja se ogleda u poboljšanju kvalitete preko upravljanja aktivnostima koje proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a možemo ih ostvariti uz pomoć sustava praćenja kvalitete (Skoko, 2000: 10).

Novak (2001: 12-15) navodi osam načela upravljanja kvalitetom koja su, nakon pažljive analize iskustva vodećih svjetskih organizacija, formulirana od strane sastavljača standarda.



Načelo usmjerenosti na kupca kaže da organizacija ovisi o svojim kupcima, tako da mora razumjeti njihove trenutne i buduće potrebe, udovoljiti njihovim zahtjevima i nastojati premašiti njihova očekivanja.

Načelo vodstva kaže da vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe i djelovanja organizacije. Oni su ti koji presudno utječu na stvaranje i održavanje unutarnjih odnosa u kojima se zaposlenici osjećaju potpuno uključenima u aktivnosti radi postizanja ciljeva organizacije.

Načelo uključenosti zaposlenika vidi zaposlenike na svim razinama kao srž organizacije, tako da njihovo puno sudjelovanje omogućuje korištenje njihovih vještina u najbolju korist organizacije.

Načelo procesnog pristupa kaže da željene rezultate postizemo uspješnije ako aktivnostima i povezanim resursima upravljamo kao procesom.

Načelo sistemskog pristupa upravljanju kaže da prepoznavanje, razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom omogućuje veći uspjeh organizacija u postizanju postavljenih ciljeva i veću učinkovitost.

Načelo kontinuiranog usavršavanja postavlja neprekidno usavršavanje kao stalni cilj svake organizacije.

Načelo donošenja odluka utemeljenih na činjenicama kaže da se učinkovite odluke temelje na analizi podataka i drugih informacija.

Načelo uzajamno korisnih odnosa s dobavljačima kaže da uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost organizacije i njezinih dobavljača da stvaraju vrijednost.

### **2.3. Kontrola kvalitete – QC (*Quality Control*)**

Kontrola kvalitete započela je početkom 20. stoljeća. Industrijski način proizvodnje (kao početnika obično se smatra Fordovom tvornicom automobila u SAD-u) karakterizira velika podjela rada i proizvodnja identičnih proizvoda u velikim količinama. Industrijska metoda proizvodnje temelji se na specifikacijama odnosno standardima kvalitete. Specifikacija zahtijeva svojstvo ili brojčanu količinu

---

karakteristike kvalitete proizvoda, u mjerljivom ili procijenjenom obliku (Marolt i Gomišček 2005: 12– 13).

Standardrazumijemo kao općenito odobrenu i prihvaćenu specifikaciju, koja je temelj za provedbu kontrole kvalitete. Provjera jesu li proizvodi proizvedeni u skladu s propisanim standardima naziva se kontrola kvalitete. U organizaciji se pojavljuje nova funkcija odnosno odjel koji se naziva kontrola kvalitete. Na temelju usporedbe stvarnog stanja s traženim, zaposlenici odjela za kontrolu kvalitete proizvode dijele na odgovarajuće - visokokvalitetne i neadekvatne – nekvalitetne (Koblar, 2010: 35).

Marolt i Gomišček (2005: 13) govore o prednostima i nedostacima stvaranja posebne funkcije kontrole kvalitete u tvrtkama. Dobrom se stranom može smatrati određivanje karakteristika kvalitete i početak razvoja profesionalnog područja kvalitete i s tim povezanog mjerenja tehnologije i opreme. Također je važna neovisnost u odlučivanju o kvaliteti, što je općenito značilo strože poštivanje kriterija kvalitete. Loša strana bila je ta što su zaposlenici vjerovali da je samo odjel za kontrolu kvalitete odgovoran za kvalitetu proizvoda i zato su se ostali zaposleni usredotočili uglavnom na količinu, dok im je kvaliteta bila manje važna.

#### **2.4. Osiguravanje kvalitete – QA (*Quality Assurance*)**

Činjenicu da se problem kvalitete ne može na zadovoljavajući način riješiti samo kontrolom već proizvedenih komada stručnjaci su shvatili oko 1960. Tadašnje važeće načelo kontrole kvalitete, "otkrivanje i uklanjanje neprikladnog proizvoda", bilo je pasivan pristup, koji u osnovi pokazuje stanje posla koji je rađen u prošlosti, a daje samo svojevrsni pregled ili sliku prošlih radova na dizajnu i proizvodnji proizvoda. Staro je načelo u toj fazi zamijenjeno novim, aktivnim pristupom, koji kaže da glavna briga o kvaliteti mora biti sprječavanje, odnosno izbjegavanje neprikladnih proizvoda. To znači da se mogućnost realizacije neprikladnog proizvoda mora što više smanjiti i osigurati uvjeti za stvaranje odgovarajućeg, tj. načelo prevencije (Marolt i Gomišček 2005: 14).

Fokus je prebačen na aktivnosti osiguranja kvalitete u svim fazama dizajna proizvoda i proizvodnog ciklusa te na sve čimbenike koji utječu na kvalitetu proizvoda. To bi, koliko je to moguće, trebalo osigurati da proizvedeni proizvodi i pružene usluge imaju traženu kvalitetu (Koblar, 2010: 42).

Novi se pristup stoga temelji na prevenciji neadekvatne kvalitete, a odgovornost za kvalitetu proizvoda podijeljena je između svih odjela i funkcija, točnije među svim zaposlenicima u organizaciji. Osiguranje kvalitete naglašava prevenciju problema kvalitete (Marolt i Gomišček 2005, 15).

## **2.5. Stalno poboljšanje kvalitete - CQI (*Continuous Quality Improvement*)**

Objekte se prethodne faze uglavnom fokusirale na kvalitetu proizvoda, tj. proizvod ili uslugu. Devedesetih se pitanje kvalitete počelo promatrati kroz procese koji se odvijaju u organizaciji, jer su procesi ti koji daju proizvod. Ova faza osigurava fokus na poboljšanju svih procesa koji se odvijaju u organizaciji. Ovo je takozvani procesni pristup kvaliteti. Procesni pristup pojavio se zbog novih zahtjeva globalizacije tržišta. Trebao bi pomoći u poboljšanju određenih elemenata koji doprinose većoj učinkovitosti i djelatnosti organizacije, kao što su: povećanje zadovoljstva kupaca, postizanje većeg uključivanja svakog zaposlenika u poboljšanje procesa temeljenog na timskom radu, smanjenje operativnih troškova, postizanje veće razine osposobljenosti zaposlenika, podizanje kulture zaposlenika, postizanje optimalnog korištenja resursa, povećanje zadovoljstva zaposlenika itd. (Marolt i Gomišček 2005: 15).

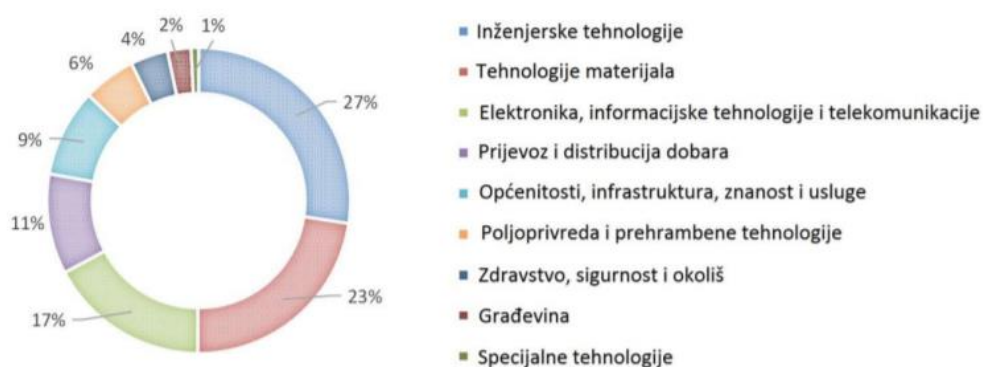
Ova faza uključuje niz principa poznatih kao potpuno upravljanje kvalitetom – TQM (*Total Quality Management*), i predstavlja novi izazov s kojim se trenutno suočava menadžment svake tvrtke i institucije ako želi poboljšati učinkovitost i djelatnost organizacije (Marolt i Gomišček 2005: 16).

## **2.6. Sustavi upravljanja kvalitetom**

Standardi kvalitete omogućuju jedinstveni jezik između kupaca i proizvođača. To su dokumentirani sporazumi koji sadrže tehničke opise i druge precizne kriterije, poput pravila, uputa, obrazaca itd. (Piskar i Dolinšek 2006: 45).

Norme za upravljanje sustavima kvalitete javile su se prije svega kao potreba jedinstvenog upravljanja velikim i potencijalno osjetljivim sustavima. Stoga su se sustavi, poput vojnih, prvi upustili u razvijanje norme. Usvajanje ISO 9000 godine 1987., kao posljedica težnje za uspostavljanjem međunarodnog standarda upravljanja i osiguranja kvalitete, pridonijelo je intenzivnom širenju implementacije toga sustava (Schuler, Dunlap i Schuler, 1996: 5). Tim se sustavom dokazuje stalnost kvalitete proizvoda namijenjenih ciljnom tržištu i nadzor nad radnim postupcima.

Iako se ISO definira kao nevladina organizacija, njezina sposobnost postavljanja normi koje često postanu zakoni čini ISO organizaciju moćnijom od većine nevladinih organizacija, a u praksi, ISO se ponaša kao konzorcij usko povezan s vladama. Norme se stvaraju kako bi se osigurala prikladnost određenih proizvoda, usluga i procesa, odnosno kako bi ti isti proizvodi, usluge i procesi u određenim uvjetima mogli služiti svojoj namjeni (Piskar i Dolinšek 2006: 45).



**Slika 3 Raspodjela ISO normi prema industrijskim granama**

**Izvor: Sickinger-Nagorni i Schwanke, 2016.**

Kao što se vidi na slici 3, norme su razvijene na nekoliko sasvim različitih područja industrija te nalaze primjenu u brojnim tehnologijama kao što su elektronička, inženjerska, tehnologija materijala, informacijska i telekomunikacijska. Pružaju također smjernice sektore infrastrukture, poljoprivrede i prehrambene tehnologije, zdravstva, sigurnosti i okoliša, građevine te specijalnih tehnologija.

### **3. UPRAVLJANJE UKUPNOM KVALITETOM I POSLOVNA IZVRSNOST**

Treće poglavlje, upravljanje ukupnom kvalitetom i poslovna izvrsnost, obrađuje tematiku i problematiku potpunog upravljanja kvalitetom. Uz to, govori o poslovnoj izvrsnosti, ulozi zaposlenika u cjelokupnom procesu dostizanja poslovne izvrsnosti te o tri najveća modela svjetske izvrsnosti.

#### **3.1. Potpuno upravljanje kvalitetom – TQM**

Funda (2008:46) navodi kako je potpuno upravljanje kvalitetom, odnosno TQM (*Total Quality Management*) disciplina koja integrira novi koncept kvalitete i suvremeni menadžment. Potpuno upravljanje kvalitetom predstavlja model menadžmenta kvalitete koji brine da se ispune svi zahtjevi i interesisvakog od dionika organizacije: korisnika, zaposlenih, dioničara, dobavljača kao i društva.

Kad se na području upravljanja kvalitetom eksplicitno istakne potreba sudjelovanja svih članova organizacije na ostvarivanju ciljeva kvalitete, dolazi se do pojma potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management* – TQM), a čija definicija prema Hrvatskoj verziji upravljanja kvalitetom i osiguravanja kvalitete glasi: Način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije, te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini (Skoko, 2000: 10).

TQM, odnosno upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da sve organizacijske jedinice i svi pojedinci u njima moraju, pored kvantitete i rokova, osiguravati kvalitetu i održivi

razvoj. Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata. Kod provođenja aktivnosti i projekata TQM-a važni su slijedeći pristupi (Vusić, 2007: 52):

1. potpuni fokus na kupca
2. napuštanje funkcionalne organizacije
3. planirano praćenje troškova
4. prikaz vizije, strategija i politika poduzeća
5. kontinuirano izboljšavanje svih procesa
6. bitno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i potrošača
7. smanjen negativan utjecaj na okoliš i društvo.

### **3.2. Poslovna izvrsnost**

Korištenje modernih tehnika i metoda upravljanja kvalitetom pridonijelo je stvaranju novog koncepta - poslovne izvrsnosti. Ovo je viši oblik razumijevanja cjelokupnog upravljanja kvalitetom, koji se etablirao kao koncept s nagradama i priznanjima za kvalitetu, odnosno poslovnu izvrsnost. Koncept izvrsnosti shvaćen je kao odraz vrhunske kvalitete i pouzdanosti. Za vrhunsku organizaciju karakteristično je da neprestano poboljšava svoje poslovanje, prilagođavajući se promjenama u društvenom okruženju. Izvrsna organizacija ističe se na ekonomskom polju, a istovremeno uključuje širu društvenu odgovornost u svoje poslovanje. U praksi se poslovna izvrsnost uglavnom ogleda u većoj pažnji prema kupcima i zaposlenicima te boljem poslovnom odnosu (Nemec 2000, 48–60).

Pojam "poslovna izvrsnost" definiran je različito od strane različitih autora. Tako Dale i Lascelles izvrsnost definiraju kao neodrediv cilj zasnovan na određenim sporazumnim kriterijima. Drugi vjeruju da je izvrsnost samo određena razina TQM-a, a EFQM-ova definicija izvrsnosti kaže da je izvrsnost izvanredna praksa u upravljanju organizacijom i postizanju rezultata (Ibidem, 2005: 86).

Poslovna izvrsnost (*Business Excellence*) je definirana kao visoka razina zrelosti poduzeća/organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne

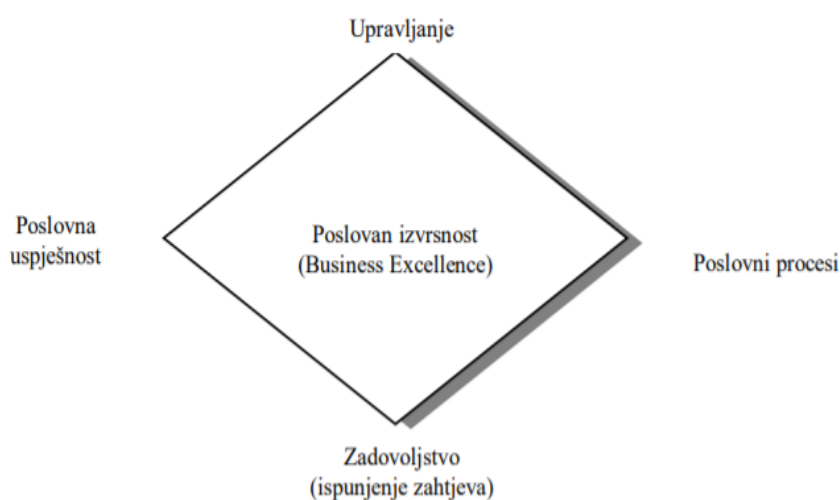
---

organizacije su one koje teže zadovoljavanju svojih vlasnika onime što postižu, načinom na koji to postižu, kao i onime što mogu dostići te sigurnošću da će dobiveni rezultati biti podržani i u budućnosti (Vusić, 2007: 52).

Izvrsnost je u načelu proces stalnog poboljšanja kvalitete. Izvrsnost u poslovanju stoga omogućuje stalnu konkurentsku prednost i održivi razvoj tvrtke. Istodobno, to je najviši izraz njene društvene odgovornosti (Nemec, 2000: 6).

Brojni modeli upravljanja i alati ukupnog upravljanja kvalitetom mogu pridonijeti postizanju poslovne izvrsnosti, ali zbog potrebe za praktičnom uporabom nužno su usredotočeni na pojedina područja poslovanja. Svaki model ima svoje prednosti i nedostatke, a njegova uporaba nije nužno optimalna u svakoj zajednici, jer se razlikuju po mnogim značajkama (Ibidem, 2000:7).

Postizanje poslovne izvrsnosti nije samo apstraktna teorija; to su konkretna postignuća u onome što organizacija radi, kako radi i koje rezultate postiže te vjera da će takve rezultate trajno postizati u budućnosti. Poslovna izvrsnost nije program ili sustav, to je način poslovanja (Ibidem, 2005: 65).



**Slika 4 Struktura definicije poslovne izvrsnosti**

**Izvor: Drljača, 2010.**

Strukturni elementi definicije poslovne izvrsnosti obuhvaćaju sljedeće:

- 1) Upravljanje (menadžment): planiranje, organiziranje, donošenje odluka, upravljanje ljudskim potencijalima i ljudskim kapitalom, kontroliranje.
- 2) Poslovni procesi: glavni, upravljački ili menadžment poslovni procesi, procesi potpore ili logistički procesi, poslovni procesi mjerenja, analize i poboljšanja.
- 3) Zadovoljstvo zainteresiranih strana: kupci, vlasnici, uža i šira društvena zajednica, partneri, zaposleni.
- 4) Poslovna uspješnost: rezultat temeljnih poslovnih procesa ili procesa realizacije (proizvod/usluga) koji ima eksternog kupaca i verificiran je na tržištu (Drljača, 2010).

Kada se govori o poslovnoj izvrsnosti, potrebno je naglasiti koliko su važni temeljni koncepti izvrsnosti. Organizacija treba prihvatiti i slijediti sljedeća načela ako želi doseći održivu izvrsnost. Načela temeljnih koncepata izvrsnosti čine usmjerenost na postizanje rezultata koji oduševljavaju, stvaranje održive dodane vrijednosti za kupce, odnosno potrošače, vodstvo koje imaju viziju i prenosi ju na ostale zaposlenike u organizaciji, upravljanje organizacijom preko povezanih sustava i procesa, uključivanje zaposlenika te njihov razvoj, mogućnost napredovanja i učenja za sve zaposlenike, održavanje partnerstva te društveno odgovorno poslovanje (<http://www.infotrend.hr/clanak/2009/2/poslovna-izvrsnost-u-teoriji-i-praksi,31,606.html>).

Poslovna djelotvornost organizacije raste s povećanjem ukupnog prihoda uz istovremeno smanjenje utroška svih potrebnih resursa. Za poslovnu izvrsnost organizacija mora stvoriti i održavati odgovarajuće pristupe, modele i alate kojima trajnije postiže izvrsne rezultate, usporedive s najboljima u istoj grani posla (Oslić, 2008).

Poštujući navedena načela, počelo se razvijati nekoliko modela poslovne izvrsnosti, a u nastavku slijedi opis triju najpoznatijih – europski model (*EFQM*), američki model (*MalcomBaldrige*) i japanski model (*Deming*).



Kvaliteta je pretpostavka za poslovnu izvrsnost. Nekoliko ključnih svjetskih nagrada za kvalitetu ujedno su i modeli poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost označava stupanj razvoja cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom (*Full Quality Management System*). Nastala je kao posljedica evolucije cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom. Možemo reći da su cjeloviti sustav upravljanja kvalitetom i poslovna izvrsnost međusobno povezani, točnije FQMS na višoj razini jednak je poslovnoj izvrsnosti te se oni grade na istim vrijednostima (Knego i Hulentić, 2007: 13).

### **3.3. Modeli poslovne izvrsnosti**

Ovdje će se analizirati tri najpoznatija modela za kvalitetu, kao što je već spomenuto, neki od njih su ujedno i nagrada i model.

1. Malcom Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu (SAD),
2. Demingova nagrada za kvalitetu (Japan) i
3. Europska nagrada za kvalitetu – EFQM model poslovne izvrsnosti (EU).

Općenito, modeli poslovne izvrsnosti su modeli koji prikazuju održivi sustavni pristup za dostizanje poslovne izvrsnosti, a ujedno pomažu organizaciji stvoriti konkurentnost i prevlast na tržištu (Oslić, 2008: 150).

Organizacija koja želi biti uspješna na zahtjevnijim tržištima i postići konkurentsku prednost to može postići samo kvalitetom. Model izvrsnosti praktični je alat koji omogućuje organizacijama da mjere koliko su napredovali na putu do poslovne izvrsnosti. Pomaže im da razumiju gdje su praznine i predlaže rješenja za njih (Kern – Pipan, 2003: 3)

Bez obzira na veličinu organizacije, ako želi biti uspješna, svaka organizacija bi trebala uspostaviti odgovarajući sustav upravljanja. Često se tako koriste modeli poslovne izvrsnosti koji omogućuju organizaciji da utvrdi položaj na skali izvrsnosti i tako otkrije gdje još ima mjesto za napredak. Treba istaknuti da svaki model nudi svojim korisnicima niz standarda preko kojih mogu mjeriti izvrsnost i usporediti svoje poslovanje sa poslovanjem drugih organizacija.

### **3.3.1. Malcom Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu – *The Malcom Baldrige National Quality Award* (SAD)**

Baldrige-ova nagrada jedan je od najpoznatijih i najraširenijih modela poslovne izvrsnosti diljem svijeta.

Ministarstvo trgovine Sjedinjenih Država (*The United States Department of Commerce*) stvorilo je *MBNQA* 1987. godine kako bi povećalo konkurentnost. Specifični ciljevi nagrade uključuju promicanje svijesti o odnosu kvalitete i konkurentnosti, povećanje razumijevanja razine kvalitete potrebne za postizanje priznanja svjetske klase i poticanje razmjene informacija o kvaliteti od svjetskih organizacija (Bell i Keys, 1998: 23).

Jedna od najčešće upotrebljenih kriterija *MBNQA* je samoprocjena. Samoprocjena je važna jer pomaže organizaciji da definira svoj sustav kvalitete i odabere ciljeve kvalitete vođene kupcima. Kriteriji Baldrige-ove nagrade sastoje se od sedam funkcionalno povezanih glavnih kategorija, a svaka od tih glavnih kategorija dalje je podijeljena na ukupno 32 potkategorije (Prybutok i Cutshall, 2004: 559).

Na samome početku, od 1987. do 1999. koristili su ju kao motivaciju za pokretanje aktivnosti na području poslovne izvrsnosti unutar organizacija. Kasnije, 1999. uvode se kategorije zdravstva i obrazovanja. Glavna svrha kriterija nagrade je veća konkurentnost i unaprjeđenje kvalitete koju klijenti dobivaju. (Samardžija i Kolak, 2009: 214).

Cilj je te nagrade poticanje Američkih organizacija na poboljšanje kvalitete, zadovoljavanja zahtjeva kupca i unaprjeđenja ukupne učinkovitosti i sposobnosti sustava. Okvirni model može se iskoristiti za pristup trenutnim praksama upravljanja kvalitetom organizacije, za uspoređivanje s glavnim konkurentima i svjetskim standardima, te poboljšanje odnosa s dobavljačima i kupcima. Kriteriji nacionalne nagrade za kvalitetu "*Malcom Baldrige*" utjelovljuju ključne vrijednosti i koncepte, kao

što su kvaliteta usmjerena kupcu, vodstvo, stalno poboljšavanje i učenje, vrednovanje zaposlenika, brzo oblikovanje proizvoda, kvaliteta i prevencija, dugoročno planiranje, upravljanje na temelju činjenica, razvoj partnerskih odnosa, usmjerenost rezultatu i ostale (Bell i Keys, 1998: 25).

### **3.3.2. Demingova nagrada za kvalitetu – *The Deming Prize* (Japan)**

Osnovna svrha Demingove nagrade je širenje istine o kvaliteti, prepoznavanjem poboljšanja učinkovitosti koje proizlazi iz uspješne implementacije kontrole kvalitete u organizaciji, a bazira se na tehnikama statističke kontrole (Quist, 2007: 235).

Dr. W. E. Deming došao je u Japan 1950. godine s ciljem održavanja predavanja o kvaliteti. Nikoga nije ostavio ravnodušnim sa svojim predavanjima, a ujedno je i primijećen nagli porast kontrole kvalitete u Japanu. Jedan sudionik, tadašnji direktor JUSE, bio je toliko oduševljen onime što je vidio i čuo da je predložio osnivanje Demingove nagrade za kvalitetu. Njegove riječi nisu ostavile utisak samo na japansko tržište, već i na najrazvijenija tržišta u svijetu. Glavna poruka Demingova predavanja bila je: „Poboljšanje kvalitete će smanjiti troškove, a dok će u isto vrijeme povećati produktivnost i doprinos na tržištu“ (Lazibat, 2009: 16).

Deset je primarnih elemenata u Demingovoj nagradi koji služe kao kontrolna lista ili lista provjere za procjenu radnog učinka viših razina upravljačke strukture. Takva lista provjere naglašava važnost aktivne uključenosti menadžmenta u aktivnosti upravljanja kvalitetom i razumijevanja glavnih zahtjeva programa poboljšanja kvalitete. Također, služe kao popis što više razine upravljačke strukture moraju učiniti. Deming je stavljao fokus na vrhovne menadžere i naglašavao kako su ljudi bitni i da trebaju shvatiti svoju svrhu u cjelokupnom sustavu. Kazao je da je potrebno prihvatiti svakog pojedinca kao dio organizacije, pružiti mu osjećaj prihvaćenosti i važnosti (Quist, 2007: 237).

Postoje dva tipa Demingove nagrade. Nagrada za pojedince i Provedbena nagrada za organizacije i odjele. Demingove provedbene nagrade dodjeljuju se poslovnim

sustavima ili operativnim jedinicama koje su postigle izvrsne rezultate vještom primjenom kontrole kvalitete na razini poslovnog sustava (Lazibat, 2009: 17).

Najveća razlika koja odvaja Demingovu nagradu od drugih nagradnih modela je upravo proces dodjeljivanja nagrade koji pruža posebno iskustvo. Ne dodjeljuje se nagrada onima koji su dosegli određeni standard kao što je to kod drugih nagrada, nego se dodjeljuje osobama čija je filozofijau skladu s konstantnim napretkom i kontinuiranim unaprjeđenjima (Quist, 2007: 238).

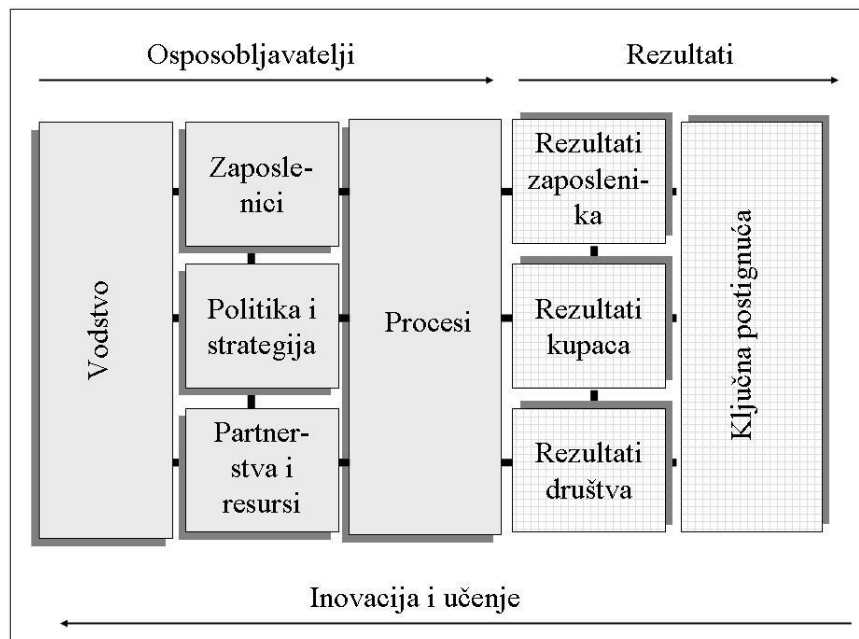
### **3.3.3. EFQM model poslovne izvrsnosti – Europska nagrada za kvalitetu (EU)**

Europski model kvalitete razvijen je po uzoru na nagrade za kvalitetu u Japanu i Americi. Četrnaest vodećih zapadnoeuropskih tvrtki priznajući potencijalne konkurentske prednosti uvođenja ukupne kvalitete, pokrenule su inicijativu 1988. godine i osnovale Europsku nagradu za upravljanje kvalitetom - EFQM. EFQM igra važnu ulogu u učvršćivanju položaja zapadnoeuropskih tvrtki na globalnom tržištu. To postiže na dva načina - promicanjem prihvaćanja kvalitete kao strategije za postizanje konkurentske prednosti na globalnim tržištima te poticanjem i pomaganjem u uvođenju aktivnosti za poboljšanje kvalitete (Borko 1996: 559).

#### **Slika 5. EFQM model poslovne izvrsnosti<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>(Oslić, 2008: 163)



**Slika 6. EFQM model poslovne izvrsnosti**

**Izvor: Oslić, 2008: 163**

EFQM model koji su osmislili standardiziran je, što znači da su kriteriji, pitanja i smjernice za bodovanje unaprijed određeni. Svaka od devet komponenata u modelu mjera je koja se može koristiti za procjenu napretka organizacije u provedbi cjelokupnog upravljanja kvalitetom. Od tih 9 mjera, 5 ih fokusirano na osposobljavanje organizacije za postizanje izvrsnih rezultata, a 4 su fokusirane na ostvarene rezultate. (Oslić, 2008: 163).

EFQM model kvaliteta se neprestano provjerava i ažurira slijedeći dobru praksu tisuća organizacija u Europi i šire. Na taj mu se način pruža dinamičnost i koherentnost sa suvremenim pogledima (Kern – Pipan, 2003, 4).

Čimbenik EFQM-a, koji svojom predanošću upravljanju kvalitetom može dati velik doprinos provedbi TQM-a u organizaciji, je menadžer. To može postići odgovarajućom komunikacijom s podređenima kao i nadređenima, na primjer, pristupačnošću, sudjelovanjem u obuci osoblja, podržavanjem poboljšanja i poticanjem konkurentnosti.

Vrlo važna zadaća menadžera u osiguravanju cjelokupnog upravljanja kvalitetom također je povezivanje s kupcima i dobavljačima, gdje je potrebno uspostaviti partnerstva i zajedničke timove za poboljšanja i tako osigurati obostrano zadovoljstvo (Borko 1996: 560).

Sljedeći čimbenik na koji vrhovni menadžment jako utječe su politika i strategija. Ovdje je važan način na koji oni ostvaruju svoju misiju i viziju u organizaciji s jasnom strategijom, usredotočenom na sve uključene strane i podržane odgovarajućim politikama, planovima, ciljevima, ciljanim vrijednostima i procesima. Iskorištavanje sposobnosti ljudi (zaposlenika) kako bi se kontinuirano poboljšavalo poslovanje treća je komponenta modela koja nam pokazuje kako organizacija odabirom, obukom i napredovanjem u karijeri održava i razvija ključne sposobnosti zaposlenika. Sljedeći čimbenik su partnerstva i resursi, što pokazuje kako organizacija neprestano poboljšava svoje poslovanje optimiziranjem resursa. Pristup ukupnom upravljanju kvalitetom uključuje financijske izvore informacija i upotrebu tehnologije. Peti faktor su procesi. Ovaj faktor pokazuje kako se ključni procesi i procesi podrške identificiraju, preispituju i, ako je potrebno, revidiraju kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšanje poslovanja organizacije (Kern – Pipan, 2003, 5).

Priznanje se dodjeljuje na temelju stručne ocjene koju su dali ovlaštene procjenitelji. Prilikom izrade procjene detaljno proučavaju sve aspekte organizacije i poslovanja poduzeća unutar postavljenih kriterija, koji su razvrstani u glavne skupine: upravljanje, politika i strategija, upravljanje ljudskim potencijalima, partnerstvo te financijski, materijalni i drugi resursi, tehnološki i poslovni procesi, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika, ekološka odgovornost te na kraju sveukupni poslovni učinak (Kern – Pipan, 2003, 6).

### **3.4. Koristi organizacije od primjene modela poslovne izvrsnosti**

Oslić (2008: 161) navodi da su koristi organizacije od primjene modela poslovne izvrsnosti sljedeće:

1. sustavno uključivanje svih zaposlenika u aktivnosti za poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga, procesa i poslovanja,
2. kontinuirano poboljšanje poslovanja,
3. postizanje dugoročnog i održivog usmjerenja organizacije što dovodi do usklađenosti politike i ciljeva organizacije,
4. integriranje i usklađivanje pristupa, modela i alata,
5. otkrivanje negativnih i pozitivnih strana organizacije,
6. mogućnost uspoređivanja poslovanja i dostignuća organizacije s poslovanjem i dostignućima drugih organizacije,
7. usmjeravanje svih resursa na poboljšanje koje donosi najveću korist,
8. motiviranje zaposlenika na težnju ka ostvarenju ciljeva i postizanju još boljih rezultata poslovanja,
9. povećanje ugleda i stvaranje imidža nakon dobivanja priznanja za neki od stupnjeva izvrsnosti.

#### 4. ZAKLJUČAK

U današnje se vrijeme svi sudionici poslovanja, susreću sa različitim nametima i pritiskom društva te konkurencije. Kako bi izdržali te namete i pritisak, te iste okrenule u svoju korist, organizacije uspostavljaju sustavno upravljanje poslovanjem. Svaka organizacija teži ka unaprjeđenju i razvoju te pridaje sve veću pozornost kvaliteti, kao sredstvu dostizanja uspjeha i razvoja poslovanja.

U početku je bilo bitno proizvesti što je više moguće dobara, no u današnje vrijeme važnija je kvaliteta tih dobara, nego količina. Svaka organizacija, koja želi biti konkurentna na tržištu, mora znati što njezini potrošači zahtijevaju te kako ispuniti njihove želje i očekivanja. Prema tome je potrebno uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom koji će poduzimati akcije u smjeru postizanja poslovne izvrsnosti.

Postizanje izvrsnosti u proizvodnji, uslugama ili odnosima s kupcima iskustvo je koje nikoga ne ostavlja ravnodušnim, pogotovo ako je to naše vlastito iskustvo, kada imamo priliku upotrijebiti izvrstan proizvod ili doživjeti iznimno kvalitetnu uslugu. Najbolji se trude impresionirati svoje kupce, pozitivno ih iznenaditi nudeći im više nego što su očekivali.

Poslovna izvrsnost ima važnu ulogu u ekonomiji i globalnom razvoju, posebice u vrijeme krize i trenutne situacije izazvane pandemijom. Svaka bi organizacija trebala ostati dosljedna provedbi aktivnosti koje će dovesti do poboljšanja. Kako bi postigli poslovnu izvrsnost, zaposleni se koriste modelima poslovne izvrsnosti.

Ti modeli predstavljaju održivi sustavni pristup za dostizanje poslovne izvrsnosti, služe kao priprema organizacije na natjecanje za prevlast nad konkurentima, pokazuju pozitivne i negativne strane poslovanja te omogućuju bolju radnu atmosferu.



Tri najpoznatija modela, analizirana u stručnom radu su Demingova nagrada za kvalitetu, Malcom Baldrige nacionalna nagrada za kvalitetu i Europska nagrada za kvalitetu.

Iako postoje brojne razlike među navedenim modelima, imaju još i više zajedničkih faktora. Svima im je jednako to što naglašavaju važnost zadovoljstva kupca jednako kao i zadovoljstvo zaposlenika te zajednice. Osim toga, podižu standarde kvalitete, a samim time i poslovanje stavljaju na višu razinu.

## 5. IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Marijana Matijević**

**Matični broj studenta: 1/119/16**

**Naslov rada: Upravljanje kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

\_\_\_\_\_  
29. 10. 2020.

\_\_\_\_\_

## 6. POPIS LITERATURE

### 6.1. Knjige

1. Andrijanić, I.; Buntak, K.; Bošnjak, M. (2012). *Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
2. Avelini- Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
3. Drljača, M. (2010). *Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
4. Funda, D. (2008). *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*. Zagreb: Kigen d.o.o.
5. Funda, D. (2012). *Upravljanje kvalitetom*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
6. Klaić, B. (1968). *Veliki rječnik stranih riječi*. Zagreb: Zora
7. Kern – Pipan, K. (2003). *Model odličnosti kot sodobno orodje managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Koblar, M. (2010). *Management kakovosti*. Koper: Zbornik festivala ekonomije in managementa.
9. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
10. Krmpotić, P. (2019). *Osiguranje kvalitete u poslovnica Kraš*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
11. Lazibat, T. (2005). *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
12. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga
13. Marolt, J.:Boštjan G. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Nemeč, A. (2000). *Odličnost in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Kadri.
15. Novak, R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

16. Oslić, I. (2008). *Kvaliteta i poslovna izvrsnost : pristupi i problemi*. Zagreb: M.E.P. Consult
17. Piskar, F.; Dolinšek, S. (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
18. Schuler, C.; Dunlap, J.; Schuler, K. (1996). *ISO 9000, Manufacturing, Software and Service*. New York: Delmar Publishers.
19. Sickinger-Nagorni, R.; Schwanke, J. (2016). *The New ISO 9001:2015, Its opportunities and challenges*. Finska: Sveučilište primjenjenih znanosti.
20. Sinčić, V. (2006). *Model kakovosti kot proces nenehnih izboljšav*. Koper: Fakulteta za management Koper.
21. Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
22. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper : Visoka šola za menedžment.

## 6.2. Članci

1. Bell, R.; Keys, B. (1998). A conversation with Curt W. Reimann on the background and future of the Baldrige Award. *Organizational Dynamics*. 26 (4); 51-61.
2. Borko, M. (1996). Evropska politika kakovosti in Slovenija. *Organizacija* 29(9): 557. –564.
3. Drljača, M. (2016). Kvaliteta kao strategija. *Zbornik radova 18. međunarodnog simpozija o kvaliteti*. 13. – 32.
4. Dumičić, K. (2004). Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1); 45. – 66.
5. Forker, L. B.; Vickery, S. K.; Droge, C. L. (1996). The contribution of quality to business performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 16 (8); 44. – 62.
6. Knego, N.; Hulentić, D. (2007). Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*. 1 (2); 9. – 28.

7. Prybutok, V.; Cutshall, R. (2004). Malcolm Baldrige National Quality Award leadership model. *Industrial Management & Data Systems*, 104(7), 558–566.
8. Quist, J. (2007). The Power of Quality Models. *Scandinavian Journal of Management*. 23(3); 233 – 250.
9. Samardžija, J.; Kolak, G. (2009). Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti. **Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues**. 12 (1); 211. – 220.
10. Vojnović, B. (2008). Upravljanje kvalitetom usluga. *Ekonomске teme*. 3; 181-194.
11. Vusić, D. (2007). Poslovna izvrsnost. *Tehnički glasnik*. 1 (1-2); 51. – 54.

### 6.3. Internet

1. Izvor: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, pristupljeno 20. 10. 2020.
2. Izvor: <http://www.infotrend.hr/clanak/2009/2/poslovna-izvrsnost-u-teoriji-i-praksi,31,606.html>, pristupljeno 21. 10. 2020.

## **7. POPIS SLIKA**

<b>Slika 1 Prikaz značenja pojma kvalitete</b> .....	9
<b>Slika 2. Shvaćanje kvalitete s aspekta učinka stajališta</b> .....	10
<b>Slika 3 Raspodjela ISO normi prema industrijskim granama</b> .....	16
<b>Slika 4 Struktura definicije poslovne izvrsnosti</b> .....	19
<b>Slika 5. EFQM model poslovne izvrsnosti</b> .....	24
<b>Slika 5. EFQM model poslovne izvrsnosti</b> .....	25

## ŽIVOTOPIS



### OSOBNE INFORMACIJE **Matijević Marijana**



📍 Bistranska 24G, 10290 Zaprešić (Hrvatska)  
☎ +385 995142897  
✉ matijevicmarijana94@gmail.com

### ŽELJENO RADNO MJESTO **Administrativni asistent / administrativna asistentica**

#### RADNO ISKUSTVO

---

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 01/05/2009–01/06/2010 | <b>Praktikant</b><br>Kaufland k.d., Zaprešić (Hrvatska)<br>-slaganje robe na odjelu tekstila   |
| 01/09/2010–01/05/2012 | <b>Praktikant</b><br>POINT-VG, Knjižara Fakini, Zaprešić (Hrvatska)<br>-slaganje robe u knjižari<br>-rad sa kupcima<br>-preuzimanje robe, rad za blagajnom<br>-rad u word dokumentu i excelu       |
| 01/03/2014–30/06/2014 | <b>Rad za bifeom i servisu</b><br>Konditorei Albrecht, Waldshut (Njemačka)<br>-posluživanje gostiju<br>-rad za bifeom (pravljenje dorucka, kuhanje kava, deserti...)<br>-nadopuna robe             |
| 01/11/2014–21/07/2015 | <b>Prodavač/prodavačica</b><br>TomTailor d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)<br>-odnos s kupcima<br>-rad na blagajni, preuzimanje robe, uređivanje dućana<br>-rad u word dokumentima                       |
| 01/09/2016–30/11/2019 | <b>Studentska ispomoć</b><br>Palmer's d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)<br>-samostalan prodavač<br>-odnosi s kupcima, rad na blagajni<br>-nadopuna robe u dućanu<br>-preuzimanje robe, uređivanje dućana |
| 01/07/2019–danas      | <b>Studentska ispomoć</b><br>Jeger d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)<br>-samostalan prodavač   |



Životopis

Matijević Marijana

- preuzimanje robe
- odnos s kupcima, rad na blagajni
- preuzimanje robe

OBRAZOVANJE I  
OSPOSOBLJAVANJE

- 01/09/2009–20/05/2012 Srednja stručna sprema, Prodavač  
Srednja škola Ban Josip Jelačić, Zaprešić (Hrvatska)
- 08/10/2012–10/06/2013 Obrazovanje odraslih, Komercijalist  
Srednja škola Ban Josip Jelačić, Zaprešić (Hrvatska)
- 15/10/2016–danas Preddiplomski studij, Poslovanje i upravljanje, Menadžment  
uredskog poslovanja  
Veleučilište Baltazar, Zaprešić (Hrvatska)

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Stušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
njemački	C2	C2	C1	C1	B2
engleski	B2	B2	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu

Komunikacijske vještine Stečene dobre komunikacijske vještine, na područjima gdje sam dugi niz godina obavljala, za početak, praksu. Nakon toga usavršila strane jezike na mjestima gdje sam kasnije radila. Cijelokupno iskustvo me naučilo timskom radu, sposobnošću prilagodbe na okolinu i radno okruženje. Te se takvo pozitivno iskustvo odrazilo na privatni život, gdje sam izrazito komunikativna i društvena osoba.

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Vozačka dozvola B