

## **Dr. sc. Tonći Lazibat**

Redoviti profesor  
Pročelnik katedre za trgovinu i voditelj PDS-a Upravljanje kvalitetom  
Ekonomski fakultet Zagreb  
E-mail: tlazibat@efzg.hr  
Tel. 01 238 3152

## **Dr. sc. Jasminka Samardžija**

Širolina 6  
E-mail: jasminka.samardzija@zg.t-com.hr  
Tel. 01 4621 514, 091 534 85 81

# **GLOBALNA KULTURA IZVRSNOSTI**

UDK / UDC: 658.56.001

JEL klasifikacija / JEL classification: L21, M11

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 27. veljače 2010. / February 17. 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 9. lipnja 2010. / June 9, 2010

### ***Sažetak***

*Rad daje evolucijski pregled kvalitete s posebnim osvrtom na budućnost i globalizaciju sistemskog pristupa kulturi izvrsnosti. Pregled TQM-a je dan kroz prizmu sedam sastavnih elemenata TQMEX modela (TQM Modela izvrsnosti). Poslovna je izvrsnost sagledana s tri razine: mikrorazine, regionalne i globalne. Rad je kombinacija postojećih evolucijskih spoznaja o poslovnoj izvrsnosti, a njegova osnovna svrha je davanje smjernica razvoju globalne kulture izvrsnosti kao produkta spajanja spoznaja o kvaliteti nastalih u okviru nacionalnih ekonomija i ključne pretpostavke globalnog benchmarkinga. Kao pozitivan primjer početka globalne kulture izvrsnosti navode se ujedinjenje ASQ<sup>1</sup>, EOQ<sup>2</sup>, IAQ<sup>3</sup> i JUSE<sup>4</sup> u okviru WAQ,<sup>5</sup> Svjetske alijanse za kvalitetu, i međunarodni projekti koji su nastali na temelju zajedničke želje za razmjenom iskustava o kvaliteti.*

***Ključne riječi: TQMEX, sistemski pristup, globalna kultura izvrsnosti, održivi razvoj.***

---

<sup>1</sup> <http://www.asq.org/> ASQ (American Society for Quality)

<sup>2</sup> <http://www.eoq.org/> The European Organization for Quality, EOQ

<sup>3</sup> <http://iaq.asq.org/> The International Academy for Quality (IAQ)

<http://www.juse.or.jp/e/> JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers

<sup>5</sup> <http://waq.asq.org> (The World Alliance for Quality)

## 1. UVOD

Rad je namijenjen onima koji promiču ulogu kvalitete u teorijskom i praktičnom smislu i žele biti njezini aktivni sudionici. Preduvjet za globalnu izvrsnost je poslovna izvrsnost svake organizacije javnoga i privatnog sektora. Poslovni problem kojega se ovaj rad dotiče je izvrsnost kao globalni fenomen koji bi u potpunosti uskladio djelovanje organizacija i uputio na postojanje jedinstvenog interesa i činjenicu da, bez obzira na prividnu razdvojenost individualnih ciljeva, svaka nacionalna ekonomija ima ciljeve koji su u skladu sa svjetskim ciljevima upravljanja kvalitetom. Izolirano je djelovanje nemoguće, a učinci se, bilo pozitivni ili negativni, prelijevaju iz jedne zemlje u drugu, što je evidentno na primjeru svjetskih kriza i recesija, ali i ekspanzija i prosperiteta. Pozitivnim primjerima uspješnih zajedničkih programa u različitim zemljama (primjerice Japanu i Indiji) želi se upozoriti na blagodati takvih aktivnosti poradi širenja njihovih pozitivnih efekata i dobre prakse. U procesu učenja beneficije imaju učenik, ali i učitelj. Rad daje novi pogled na dosad definiran *managerski* okvir poslovne izvrsnosti koji uključuje interesne skupine definirajući ih na pojedinačnoj razini organizacije (mikrorazini) bez sagledavanja globalnih interesnih skupina. Globalni *benchmarking* počiva na prethodno usvojenim obrascima samoprocjenjivanja, a broj interesnih skupina se, na svjetskoj razini, uvelike povećava, no jednom usvojene tehnike u biti ostaju nepromjenjive bez obzira na to koristi li se njima za organizacijsku ili globalnu samoprocjenu.

## 2. PREGLED IMPLEMENTACIJE TQM-A GLEDAN KROZ PRIZMU SEDAM SASTAVNIH ELEMENATA TQMEX<sup>6</sup> MODELA IZVRSNOSTI

Neprekidna poboljšanja na svim područjima organizacije oslikavaju bit TQM-a. S obzirom na to da je jedino promjena konstantna, a ona je dio svakodnevnoga organizacijskog djelovanja, važno je staviti je pod kontrolu jer će u protivnom promjena upravljati nama. Promjena u organizaciji dugoročno dovodi do promjene organizacijske kulture, a potom regionalne promjene vode do globalnih. U nastavku se daje pregled različitih tehnika kojima se koristi kako bi se kontinuirano unaprjeđivalo poslovanje. Bez obzira na silinu alata koje je čovjek zamislio, krajnji učinak izostaje ako ih organizacije ne rabe. Sagledavajući tradicionalni proces strateške promjene organizacije, možemo ga sumirati u pet sljedećih koraka:

**Vizija == >Misija ==> Ponašanje == >Akcija ==> Kultura**

Nova paradigma daje sljedeći redosljed:

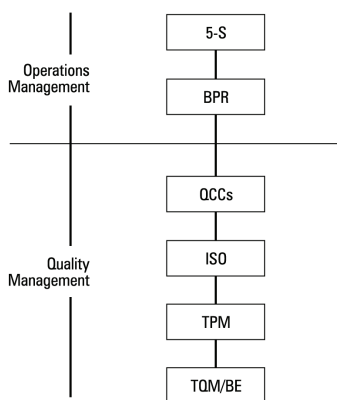
**Akcija == >Ponašanje ==> Misija ==> Vizija ==> Kultura**

---

<sup>6</sup> TQM Excellence Model

Peters i Waterman (1982.) pokazali su da većina uspješnih tvrtka izabire "akciju" kao korak broj jedan u njihovoj potrazi za izvrsnošću jer ona dovodi do promjene ponašanja zaposlenika, a ujedno i proizlazi iz procesa učenja. Jedno uvjetuje drugo jer nema učenja bez akcije i nema akcije bez učenja. TQMEX TQM model izvrsnosti predstavlja integrirani pristup koji pruža podršku pri uvođenju sustava upravljanja. Model rasvjetljava elemente koji tvore bazu za razumijevanje TQM filozofije i implementacije procesa unutar cijele tvrtke. Sedam elemenata TQMEX modela čine: praksa, poslovni procesi, reinženjering poslovnih procesa (BPR), krugovi kontrole kvalitete (QCC), ISO 9001 sustav upravljanja kvalitetom (QMS), cjelovito produktivno održavanje (TPM), cjelovito upravljanje kvalitetom (TQM), vlastiti sustav upravljanja kvalitetom (QMS), i svi su oni važni za razumijevanje cjelokupnog funkcioniranja jedne organizacije.

Važna značajka TQMEX je postupnost procedure za postizanje TQM-a. Svaki pojedini korak u TQMEX modelu se može rabiti zasebno ili kumulativno. Prednost je u tome što kompanija može u svakom trenutku pratiti svoje napore jer je model jednostavan i fleksibilan. Elementi TQMEX-a su jasne metode upravljanja i dobre prakse u području kvalitete, što pokazuju rezultati istraživanja što su ga proveli Ho i Fung (1995.) među vodećim japanskim organizacijama i onima u Velikoj Britaniji a koje je dokazalo da je TQM postao univerzalan i svjetski korišten pristup upravljanju kvalitetom.



- 5-S = Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke
- BPR = Business Process Re-engineering
- QCCs = Quality Control Circles
- ISO = ISO 9001/2 Quality Management System
- TPM = Total Productive Maintenance
- TQM = Total Quality Management
- BE = Business Excellence

*Izvor: Ho Samuel K.M.(1999) Change for the better via ISO 9000 and TQM, Management Decision, Volume: 37 Issue: 4 Page: 381 – 388, MCB UP Ltd.*

Grafički prikaz 1. TQMEX TQM Excellence Model - TQM model poslovne izvrsnosti

## 2.1. Operativni menadžment

U sklopu operativnog menadžmenta TQMEX model predlaže 5-S praksu i praksu reinžinjerina poslovnih procesa BPR.

### 2.1.1. Japanska 5-S praksa

Tehnikom 5-S koristi se za uspostavu i održavanje kvalitete okoliša u organizaciji. Naziv dolazi od pet japanskih riječi: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* i *Shitsuke*; uređenje, red, čistoća i disciplina (Osada, 1991.). Njihova značenja i tipični primjeri prikazani su u tablici 1. Tehnika 5-S naširoko je prakticirana u Japanu. Praktičari je smatraju korisnom ne samo za unapređenje fizičkog okruženja već i za unapređenje njihovih procesa razmišljanja jer 5-S može pomoći u svim aspektima života. Mnogi bi se svakodnevni problemi jednostavno mogli riješiti s pomoću te prakse. Nažalost, za razliku od drugih kvalitetnih alata i tehnika, ova osnovna, ali moćna tehnika za poboljšanje kvalitete, još nije u potpunosti prepoznata u zapadnom svijetu.

**Tablica 1.**

**5-S Tehnika i značenja**

JAPANSKI	ENGLISKI	ZNAČENJE	TIPIČAN PRIMJER
<b>Seiri</b>	<b>Structurise</b>	organizacija	izbaciti smeće
<b>Seiton</b>	<b>Systematize</b>	urednost	30 sekunda ponovnog pregleda dokumenta
<b>Seiso</b>	<b>Sanitize</b>	čišćenje	osobna odgovornost za čistoću
<b>Seiketsu</b>	<b>Standardize</b>	standardizacija	transparentnost pohrane
<b>Shitsuke</b>	<b>Self-discipline</b>	disciplina	čini 5s na dnevnoj razini

*Izvor: Gap, R., Fisher, R., Kobayashi, K. (2008) Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system, Volume: 46, p. 565 – 579*

## **2.1.2. Poslovni reinženjering procesa (BPR)/*Business Process Re-engineering***

Hammer i Champy (1993) definiraju BPR kao temeljno promišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, suvremenim mjerama performansi, kao što su cijena, kvaliteta, usluge i brzina. BPR izaziva menadžera na promišljanje o tradicionalno korištenim metodama u poslu i usmjerava ih prema procesima koji puno pažnje posvećuju klijentima. Mnoge organizacije su postigle i održavaju dobar smjer vođenja upravo korištenjem BPR. Tvrtke koje se služe ovim tehnikama pokazuju znatan rast rezultata, uključujući i: bolje odnose s kupcima, smanjenje vremena potrebnoga za izlaženje proizvoda na tržište, povećanu produktivnost, manje greške/pogreške i povećanu profitabilnost. BPR se koristi priznatim tehnikama za poboljšanje poslovnih rezultata i pitanja učinkovitosti tradicionalnih organizacijskih struktura. Definiranje, mjerenje, analiza i reinženjering procesa rada poradi poboljšanja zadovoljstva kupaca, ima višestruke beneficije za klijenta i organizaciju.

## **2.2. Upravljanje kvalitetom**

### **2.2.1. Krugovi kontrole kvalitete/*Quality control circles (QCCs)***

Krugovi kontrole kvalitete (QCCs) predstavljaju malu skupinu zaposlenika koji rade zajedno kako bi pridonijeli poboljšanju organizacije, poštovanja čovječanstva i izgradnji ugodne radne skupine u razvoju zaposlenika koji predstavljaju beskonačan potencijal. U skladu s japanskim iskustvom 95% problema može se riješiti u okviru radionice jednostavnim metodama kontrole kvalitete, kao što je sedam alata kontrole kvalitete (Ishikawa, 1986): Pareto-dijagrami, uzročno-posljedični dijagrami, slojevitost, provjera plahte, histogrami, raspršeni dijagrami i grafikoni i kontrole karata. Ti alati omogućuju da se sustavno i kritički analiziraju problemi.

### **2.2.2. Cjelovito produktivno održavanje/*Total productive maintenance (TPM)***

Osnovni cilj *Cjelovitog produktivnog održavanja / Total productive maintenance (TPM)* je povećanje produktivnosti postojeće opreme prolongiranjem ulaganja u kapacitete, postizanjem pouzdanosti strojeva i profitabilnim ulaganjem (Levitt, J. 1997.). Razvoj organizacije postiže se uštedom vremena specijalista, osiguravanjem izvršavanja zacrtanog plana razvoja, olakšavanjem uvođenja nove opreme i poboljšanjem radnih metoda kojima se postiže smanjenje hitnih intervencija, racionalizacija održavanja, točno definiranje postupanja s opremom i poboljšavanje uvjeta rada (sigurnosti).

Prema japanskom pristupu TPM-u (Nakajima, S. 1988.) težište se stavlja na sudjelovanje baš svakog djelatnika, dok je u zapadnjačkom pristupu težište na kontinuiranom usavršavanju sveukupne učinkovitosti opreme. Japan

Institute of Plant Maintenance (JIPM) definirao je 1971. TPM sustavom koji pokriva cijeli život opreme od etape planiranja preko proizvodnje do održavanja. Zbog svojega ciljanog postignuća povećanja proizvodnosti, termin TPM se ponekad rabi kao *Total Productivity Management* (Senju, 1992).

Koncept TQM-a odnosi se na integraciju različitih dokazanih sustava kvalitete i tehnika. Teoretska pozadina i osobno iskustvo istaknuli su važnost japanske 5-S, BPR-a, QCC, ISO 9000 i TPM-a u praksi. Vodeće su organizacije svjesne značaja TQMEX modela i svih njegovih elemenata, zato konceptualni okvir modela može biti koristan za one koji žele napredovati. Nalazi su korisni za tvrtke koje žele *benchmarking* s poslovnom izvrsnošću vodećih tvrtka. Taj model pruža sveobuhvatnu promjenu i učenje mehanizma za usmjeravanje organizacije prema održivom rastu poslovne izvrsnosti. Usprkos tomu što postoje razlike u pristupu i tehnikama pojedinih organizacija, poslovnoj je izvrsnosti zajedničko da svaka organizacija mora biti u mogućnosti nastaviti učiti.

### **3. ORGANIZACIJSKA IZVRSNOST KAO PREDUVJET ZA STVARANJE GLOBALNE KULTURE IZVRSNOSTI**

Svaka organizacija želi biti za sebe najbolja polazeći pritom od osobnih mjerila i zahtjeva za samoprocjenom po svjetskim modelima poslovne izvrsnosti. ISO standardi napravili su u tome velik iskorak jer su unificiranjem procesa dali temelje i stvorili preduvjete standardizaciji koja omogućuje usporedbu jedne organizacije s drugom i, u naprednoj fazi, jedne gospodarske grane s drugom. Udovoljavanje zahtjevima interesnih skupina, uključujući u to i konkurenciju, treba biti najvažniji motiv organizacije koji nikako nije u suprotnosti s osobni uspjehom jedinice (organizacije), već je jedini put koji organizaciju do njega vodi i, ako ona njime ne prođe, izostaje širi učinak održivog razvoja, ili on jednostavno nije izražen. Parcijalnom ili kompletiranom uporabom elemenata TQMEX modela unaprjeđujemo djelovanje organizacije. Mikroekonomski pristup poslovnoj izvrsnosti mogli bismo gledati kroz prizmu unutrašnje samoprocjene – *Internal Self Assessment*, to jest onoga što organizacija misli o sebi, i prizmu vanjske procjene (*External Assessment*) onoga što stručnjaci kažu o njoj.

Unutrašnja samoprocjena označava samoinformativnu i iskrenu spoznaju koja predstavlja bazu za izgradnju kulture izvrsnosti. Pojedine poslovne funkcije mogu vjerovati kako razumiju sve što je potrebno da bi se implementirali strateški ciljevi, ali tek samoprocjena omogućava organizaciji izgradnju zajedničkog razumijevanja i daje mogućnost za uspoređivanje s vodećima izvan tvrtke. Uloga samoprocjenjivanja ogleda se i u povećanju i afektivnijem zalaganju za promjene. Interna samoprocjena je preduvjet za stvaranje i dostizanje pragmatičnijih strateških zaključaka koje organizacija može doseći jedino uspoređujući se s drugima i na taj način osiguravajući ubrzanje napretka i učenja izvan okvira vlastite organizacije.

Samoprocjena je proces u kojemu zaposlenici prikupljaju i analiziraju dokaze o svojoj organizaciji ili jednom njezinu dijelu, koristeći se kriterijima kao kontrolnim popisom. Samoprocjena omogućava izradbu detaljne situacijske analize (SWOT) koja pokriva sve ključne aspekte djelovanja jedne organizacije. Rezultat samoprocjene određen je na temelju velikog broja indikatora i za svakoga se određuju prednosti i slabosti koje onda vode organizaciju prema unaprjeđenju projekata i rada u cjelini. Za velike funkcionalne organizacije dobro je provoditi samoprocjenu u manjim sredinama, to jest po poslovnim funkcijama, pojedinim odjelima ili timovima. Samoprocjena je odličan alat za određivanje početne pozicije organizacije i vrstan je indikator za provedbu svih kasnijih aktivnosti (Hakes, C. 1995.).

Usporedba s najboljima ubrzava napredak vlastite organizacije jer učenje lekcija izvan njezinih okvira daje novi pogled na postojeće procese i donosi dašak novih ideja koje omogućavaju da se mjere i potvrđuju prednosti i utvrđuju potencijali za budući razvoj. Tim iskusnih procjenitelja dobar je vodič kroz strukturirani pregled onoga što tvrtka radi dobro, noseći pritom svježju perspektivu i objektivnost u ponašanju. Vanjsku je procjenu moguće učiniti u ranim fazama, prilikom velikih inicijativa, a ona može poslužiti i 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 postojećeg stanja koja dolazi od nepristranog procjenjivača jamstvo je za uspjeh. Postoji pozitivna korelacija između samoprocjene i poslovnog rezultata koji proizlazi iz samo viđenja. Stvaranjem snažne veze između akcija koje su izravno u vezi s poslovnim planiranjem ustanovljen je novi sistem za upravljanje unaprjeđenjem. Svi oni koji su isprobali samoprocjenjivanje, imaju pozitivne reakcije u svezi s tehnikom, i to ne rezultira u *managerskoj* opoziciji ili rivalstvu, već nosi predznak pozitivne promjene.

Uspoređivanje s drugima iz iste djelatnosti dodatno pojašnjava trenutnu poziciju dajući jasno do znanja gdje smo u odnosu prema drugima. S druge strane, dobiva se jasna slika o poziciji u kojoj bi se željelo biti.

Organizacija provodi samoprocjenu kako bi:

- ✓ utvrdila razvojni stadij s obzirom na rezultate samoprocjene,
- ✓ utvrdila puteve budućeg razvoja,
- ✓ razlučila organizacijske snage i područja u kojima se mogu napraviti unaprjeđenja,
- ✓ planirala akcije za poboljšanje i pratila njihov napredak,
- ✓ kontinuirano unaprjeđivala poslovanje cjelokupne organizacije,
- ✓ utvrdila prednosti i nedostatke vlastite poslovne strategije,
- ✓ utvrdila područja unutar svoje organizacije kojima treba posvetiti posebnu pozornost,

- ✓ poticala donošenja odluka baziranih na Fact Based Managementu,
- ✓ stekla cjeloviti pregled organizacije ili njezina odabranog dijela,
- ✓ snažila ekonomično i učinkovito djelovanje organizacije.

#### 4. REGIONALNA IZVRSNOST I MODELI POSLOVNE IZVRSNOSTI

Organizacijska izvrsnost je preduvjet regionalnoj uspješnosti. Financijska previranja i postojeća recesija potencirana valom nelikvidnosti na nacionalnoj i svjetskoj razini, potiču na promjene i želju da se iz postojeće krize nauče novi elementi kako bi se nešto slično moglo izbjeći u budućnosti. Poslovna izvrsnost može imati veliku ulogu u ekonomskom oporavku i unaprjeđenju poslovanja različitih regija zasebno, ali neizravno i globalnoga razvoja. Kad bi svaki pojedinac u svojoj poslovnoj i privatnoj domeni na dnevnoj bazi napravio sve što može kako bi se izbjegli oportunistični troškovi, tada bi sumirani rezultati zasigurno bili evidentni. Najvažnija pretpostavka napretka je kontinuitet i dosljednost u provedbi aktivnosti. Poradi djelotvornog rješavanja tih pitanja mora se utvrditi zajedničko značenje triju relevantnih riječi: organizacijska, regionalna i globalna kvaliteta jer upravo one predstavljaju promjenu nabolje. U konačnoj odluci o odabiru jednoga od svjetskih modela poslovne izvrsnosti najčešće rabljena determinanta je upravo geografski položaj, iz čega zaključujemo da ako unificiramo regionalne zahtjeve na globalnoj razini, tada će se mnoge velike tvrtke koje imaju poteškoća u ravnomjernom i eksploatacijskom globalnom razvoju strategije, moći nesmetano širiti i razvijati. Poteškoće nastaju zbog neadekvatnih resursa, sposobnosti ili razlike između lokalnih tržišnih uvjeta ili druge nedosljednosti u definiranju i interpretaciji plana. Provođenje procjene na temelju zajedničkog pristupa i okvira pomaže pri identificiranju područja za poboljšanje.

Upravo globalna procjena može pomoći u strukturiranju poslovnih mogućnosti i izvedbe u ključnim područjima. Poslovna izvrsnost postala je najjače sredstvo za postizanje konkurentske prednosti, a cjelovito je upravljanje kvalitetom put koji osigurava podržavanje izvrsnih rezultata i u budućnosti, što su prepoznale mnoge kompanije svijeta. Unatoč mnogim razlikama zaključujemo kako svjetski modeli poslovne izvrsnosti imaju mnogo zajedničkih elemenata jer upravo oni omogućuju i podupiru globalnu poslovnu izvrsnost. Najpoznatiji svjetske nagrade za kvalitetu su nagrade Japana *Deming Prize* (W. E. Deming, 1986.), SAD-a *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), a europska *Excellence Award* (EEA). DP i MBNQA su revizijom 2005. godine pomaknuli težište s izvrsnosti proizvoda i usluge na izvrsnost kvalitete cjelokupnoga organizacijskog procesa. Kvaliteta je na taj način umjesto tehničke poprimila stratešku dimenziju, a naglasak je prešao s tehničke kvalitete na cjelokupnu izvrsnost svih organizacijskih procesa. Zajedničko je kretanje u smjeru dobrog vođenja i aprecijacije sistemskog razmišljanja. Sama struktura kriterija EFQM



modela je prilagođena strateškoj dimenziji kvalitete, stoga je model doživio samo kratke revizije unutar samih kriterija, dok je u biti ostao nepromijenjen. Od 2000. MBNQA uključuje nove temeljne vrijednosti «perspektivu sistema». Sva tri modela zastupaju važnost širenja *know-howa* i najboljih praksa. Takav pristup omogućuje drugima *benchmarking* s najboljima u smislu promicanja svjetske razine poslovne izvrsnosti. Usporedba je pokazala kako postoji zajednička karakteristika između različitih nagrada za kvalitetu. Osnovna zajednička osobina je polazak od minimalno sedam kriterija:

1. *leadership*,
2. strateško planiranje,
3. usmjerenost na klijenta i tržište,
4. informacija i analiza,
5. fokus na ljudske resurse,
6. management procesa,
7. poslovni rezultati.

Iz toga proizlazi da su, neovisno o regionalnoj pripadnosti, veličini tvrtke i djelatnosti, modeli poslovne izvrsnosti općeprimjenjivi i strukturirani na način koji omogućava komparaciju svih sa svima. Modeli su preduvjet za dugoročnu ekonomsku uspješnost i globalnu renomiranost tvrtke. Nadalje, zaključci istraživanja (T. Van der Wiele, et.al. 1999.) daju odgovor na pitanje: Postoje li regionalne razlike u uporabi samoprocjene u upravljanju kvalitetom? Iz rezultata istraživanja razvidno je da postoje neznatne razlike koje se mogu povezati s razlikom u zrelosti kvalitete, iz čega proizlazi samoprocjena kao sredstvo obnavljanja i snaženja interesa usmjerenoga prema aktivnostima upravljanja kvalitetom povezujući ih s poslovnom strategijom kao njezinim osnovnim ciljem, što je svakako naprednija faza od bazičnog provođenja samoprocjene poradi utvrđivanja postojećeg stanja, a bez ambicija za njezinim naprednim korištenjem. Regionalne granice kvalitete sve više će se brisati što je u svojem posljednjem obraćanju "Last Word konferencija" (Abraham, 1995.), dr. J. Juran i predvidio kao budućnost kvalitete:

- ✓ snaženjem muntinacionalnih kompanija i jačanjem zajedničkog tržišta kvaliteta će se intenzivirati,
- ✓ pred dobavljače će se postaviti izražajni zahtjevi,
- ✓ ISO 9000 će po prihvaćenosti preteći svjetske nagrade za kvalitetu, a osobito će EQA dati snažan poticaj cjelokupnim svjetskim nagradama širom svijeta.

U godinama koje dolaze očekuje se nastavak predviđenih trendova, a danasve dva zadnja od naznačenih.

## 5. GLOBALNA KULTURA IZVRSNOSTI BEZ GRANICA – ZAHTJEV 21. STOLJEĆA

### 5.1. Globalna kultura izvrsnosti i gurui kvalitete

Ideja davanja prijedloga unaprjeđenja kvalitete na cijelom planetu nije nova jer su svjetski gurui kvalitete, uz tehnički doprinos kvaliteti, svaki na svoj način dali doprinos i njezinu globalnom razvoju. Ishikawa većemo uz Organizacijsku kontrolu kvalitete (*Company-wide Quality Control*) CWQC, pokret koji je započeo u Japanu u razdoblju od 1955. do 1960. nakon posjeta Deminga i Jurana. Ishikawa vidi CWQC kao cjelovit pristup koji ne predstavlja samo kvalitetu proizvoda već uključuje i kvalitetu nakon prodaje usluga, kvalitetu upravljanja, kvalitetu same tvrtke i ljudskog života. Shingov doprinos očituje se u razvoju japanskog mehanizma *Poka-Yoke* (hrv. dokazivanje pogreške), nastaloga kao produkt shvaćanja ograničenja statističke kontrole koja sama po sebi ne smanjuje broj pogrešaka na nulu. Shingova zamisao i osnovna ideja je zaustavljanje procesa kada god se pojavi pogreška, a u cilju definiranja uzroka i onemogućavanja ponavljajućeg izvora pogreške. To je princip JIT (*Just-in-Time*) sistema proizvodnje koji ne zahtjeva statističko uzorkovanje. Ključni dio ove procedure je aktivno sudjelovanje u proizvodnji poradi utvrđivanja pogrešaka prije nego što one postanu nedostaci. Zaključak je da statistička kontrola nije prijeko potrebna za postizanje operacija bez pogrešaka jer se s pomoću mehanizma *Poka-Yoke* postiže i ono što bi možda bilo nemoguće s metodom kontrole kvalitete.

Nadalje Kondova poruka naglašava međuodnos kvalitete i ljudi. On smatra ljudskost esencijom motivacije i mišljenja je kako ljudski rad treba uvijek uključivati tri komponente:

- ✓ kreativnost - radost razmišljanja,
- ✓ fizičku aktivnost - radost rada sa znojem na čelu,
- ✓ društvenost - radost dijeljenja ugone i boli s kolegama.

Kondo ističe da su elementi kreativnosti i socijalnosti jednako tako uključeni u kontrolu kvalitete cjelokupne tvrtke baš kao i tjelesne aktivnosti, jer je cilj CWQC osigurati vrhunsku kvalitetu proizvedenih proizvoda i usluga putem marketinga, projektiranja i proizvodnje, i na taj način promicati zadovoljstvo kupaca. Drugim riječima, ne postoji osnovna kontradikcija između CWQC aktivnosti i ljudskosti, što je teza koju promiču i autori. Glavni su problemi u fazama projektiranja proizvodnog procesa i vrjednovanja rezultata rada. Standardizacijom i pojednostavljenjem rada, odvajanjem planiranja i izvršenja te ocjenjivanjem rezultata prije svega novcem - motivacija radnika postaje zahtjevna jer je posao manje smislen.

## 5.2. Sinergija između TQM-a (cjelovitog upravljanja kvalitetom) i SD-a (održivog razvoja)

Fokusiranje TQM-a na poboljšanje ekonomske održivosti predstavlja jedno područje potencijalne sinergije. Čista je dobit potrebna za ekonomsku održivost, ali to nije jedini zahtjev. Dobit treba dopuniti radom kako bi se smanjili unutarnji gubici koji pridonose neodrživim performansama. Jedan od načina procjene tih gubitaka je uporaba teorije bazirane na temelju troškova loše kvalitete s naglaskom na održivosti (Isaksson, 2006.). Metodologije iz TQM-a poput procesa upravljanja trebale bi biti primjenjive ne samo za poboljšanje ekonomske performanse nego i za ekološke i socijalne performanse (S. K. Ho, 1995.).

Nema univerzalno dogovorene definicije o TQM-u, ali temeljne definicije nisu jako različite. Većina ih leži na konceptima kontinuiranog poboljšanja, s fokusom na klijenta, upravljanju ljudskim resursima i upravljanju procesima (Sila i Ebrahimpour, 2003.). TQM se definira kao: stalno nastojanje ispunjenja i premašivanja mogućnosti, potreba i očekivanja klijenata po najnižoj cijeni, uz kontinuirano poboljšanje rada. Sve uključene strane očekuju beneficije koje nastaju fokusiranjem na procese u organizaciji (Bergman i Klefsjo, 2003.).

Originalno pitanje održivog razvoja (SD) proširilo je težište s glavnog fokusa ograničenja ekonomskih aktivnosti do spoznanje da se mora sagraditi savez između granice ekonomskog blagostanja, zaštite okoliša i socijalne jednakosti - Pearce i Warford (1993.), Elkington (1999.) i Rao (2000.). Zajedničkim se imenom ova tri prethodno navedena područja povezuju u Model trostruke bilance (TBL), *Triple bottom line* (Elkington, 1999; Topfer, 2000.).

Postoje moguće sinergije između upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) i održivog razvoja (SD). Te su sinergije sagledane s obzirom na managerski okvir upravljanja, koji se sastoji od vrijednosti, metodologija i alata. Bazirano na zajedničkim vrijednostima metodologija procesnog managementa identificirana je kao dobra baza za opis organizacijskih sinergija TQM i SD. Također, preispituje se proces upravljanja za unaprjeđenje održive izvrsnosti i poboljšanje održivosti. Organizacijska je održivost sagledana kao nastup temeljen na Modelu trostruke bilance (TBL) gospodarstva, okoliša i društvene odgovornosti. Procesni se modeli mogu upotrijebiti za strukturu velikog broja pokazatelja te za opisivanje TBL.

Vrijednost održivog razvoja može se integrirati u modelu poslovne izvrsnosti. Postojeće metode i strategije za kvalitetu i poslovnu izvrsnost mogu se usporediti s definicijama održivog razvoja. (R. Isaksson, 2006.). Do istog zaključka je došao Atkinson (1997) definiranjem dvije grupe interesnih skupina: okolina (klijenti, kupci, vlasnici i zajednica) i proces (zaposlenici i dobavljači). Primarni cilj postojanja organizacije je udovoljavanje željama interesnih skupina. Ono što organizacija očekuje od interesnih skupina i ono što pruža svakoj interesnoj skupini kako bi postigla svoj primarni cilj postaje njezin sekundarni cilj.

### 5.3. 21. stoljeće – stoljeće kvalitete

Ideja koja je proizašla kao produkt zajedničkog rada sudionika 33 zemlje na 2. globalnom summitu WAQ (2nd Global Summit WQA, 2008.) održanome u Houstonu 2008. bilo je stvaranje Ujedinjenih naroda kvalitete, uključujući i deklaraciju o kvaliteti što bi dodatno ujedinilo nacionalne intencije usmjerene prema kvaliteti. Idejni začetnik globalnog pokreta kvalitete je WAQ, i upravo provođenjem i življenjem kvalitete ona pokazuje primjerom kakva kvaliteta treba biti. Poruka poslana na taj način i više je nego jasna. Političari i mediji imaju snažnu ulogu u prenošenju informacija. Kvaliteta je bitna tema za svijet i važno ju je prenijeti iz menadžerske sfere u javni sektor na svim razinama. Univerzalna poruka kvalitete je *benchmarking*, *best practice* i dijeljenje znanja.<sup>7</sup> Globalna strategija povezuje svjetske kontakte kako bi istaknula i unaprijedila konkurentsku prednost (P. C. Wright, G. D. Geroy, M. A. MacPhee, 2000.).

Vizija je Svjetske alijanse za kvalitetu (*The World Alliance for Quality*), kao međunarodne organizacije, da postane lider u promicanju međunarodne suradnje u pitanjima koja se odnose na kvalitetu. Njezin je cilj poticati filozofiju kvalitete, njezinih načela, tehnika i alata kako bi se postigla dobrobit društva u cjelini. Svrha je rješavati globalni sukob, djelotvorno se i učinkovito koristiti svim globalnim resursima potrebnim za potporu ljudskom životu. Jednako tako cilj je i pronaći rješenje društvenih pitanja, poput upravljanja radom unutar organizacija, primjene kvalitete u svim oblicima organiziranog pothvata i razvoj sustava vrijednosti. Značenje ove alijanse je u davanju prijedloga za unaprjeđenje kvalitete na cijelom planetu i rješavanje pitanja koja se odnose na održivi razvoj sredstava za poboljšanje kvalitete ljudskog života. Svijet treba globalnoga vođu - učitelja u domeni razvoja, kritičke procjene, prijenosa tehnologije, metoda i tehnika, kako managerske, tako i tehničke filozofije kvalitete. Utjecajem na globalne poslovne čelnike i državne službenike koji će primjenjivati metode za poboljšanje kvalitete uvjeta svojih zaposlenika, promiče se kvaliteta i u javnom sektoru, čime se pridonosi kvaliteti usluga koje nudi javni sektor. Sjedinjavanjem kvalitete na svjetskoj razini olakšava se razmjena znanja, spoznanja i iskustva sa svim svjetski priznatim regionalnim i nacionalnim društvima za kvalitetu kako bi se ona promovirala u svojoj najširoj primjeni stvarajući tako potrebu za kontinuiranim razvojem i inovacijama koje onda mogu dotaknuti budući razvoj kvalitete i na taj način potaknuti inicijative za globalno unaprjeđenje kvalitete na razini pojedinih članica i na organizacijskoj razini.

Globalizacija je snaga budućnosti koja u sebi nosi potrebu za brzinom, rastuću vrijednost partnerstva i povećanje stopa promjena. Neke multinacionalne organizacije kvalitete dijele slične vizije i misije za unaprjeđenje izvrsnosti izvedbe kroz kvalitetu – i želju da služe potrebama organizacija i pojedinaca u okviru napretka prema izvrsnosti. Osobni pogled na kvalitetu ukazuje na vremensku stisku i osamljenost. Živimo u svijetu u kojemu se gubi odnos s čovjekom, izražen je osjećaj slabljenja ili nedostatka interesa koji je uzrokovan

<sup>7</sup> <http://waq.asq.org/waq-summit-quality-initiatives.html>

dostupnošću informacija. 21. stoljeće temelji se na ponovnom uključivanju osoba kao elementarnog dijela svakog procesa jer kvaliteta nije linearna, uredna, njezin zadatak je unaprijediti uslugu prema našim klijentima, onima unutrašnjim (kolegama) i vanjskim (kupcima). Kvaliteta je intrinzična želja svakoga od nas koja sa sobom nosi poštovanje, a ne aroganciju. Svjetsko iskustvo pokazuje kako je dobar i smislen posao najvažniji element uspjeha. Savršenstvo se postiže vježbom i nije konačno jer je kontinuirano podložno usavršavanju, a učenje je preduvjet opstanka. Granica koja postoji je vrijeme i ona nas ponekad sprječava da uzgojimo nešto vrijednije, bolje od postojećega, no tek iskorakom proširujemo krug i dolazimo do novih spoznaja.

#### **5.4. Primjer globalne suradnje VLFM (*The Visionary Leaders for Manufacturing*)**

Program Vizionarski vođa za proizvodnju - *The Visionary Leaders for Manufacturing* (VLFM) konkretan je primjer globalne suradnje. Prof. Shoji Shiba uvodi taj jedinstveni VLFM program u Indiji poradi transformacije indijske industrije u svijetu. Inicijativa spajanja i zajedničke suradnje usmjerena je na razvoj barem 200 - 250 vizionarskih vođa u Indiji. Program je osmišljen kako bi postao najnapredniji i inovativni obrazovni sustav upravljanja s osnovnim ciljem da se stvara buduće vodstvo. Program je nastao u suradnji s CII<sup>8</sup> (*Confederation of Indian Industry*) i s Nacionalnim vijećem za konkurentnost – NMCC (*National Manufacturing Competitiveness Council*), a lansiran je u kolovozu 2007. Jedinstveno partnerstvo pokazuje globalizaciju kvalitete u okviru edukacije s izravnim utjecajem na konkurentnost. Nakon godine provođenja program podliježe unaprjeđenju i stvaranju novog pristupa koji se satoji od:<sup>9</sup>

1. novog modela transformacije:
  - a. proširenje dubine percepcije,
  - b. vidjeti nepoznato / one probleme koji nisu vidljivi,
  - c. odučiti se od starog načina razmišljanja;
2. novi model suradnje:
  - a. give/give (daj/daj) model (vs. give/take (daj/uzmi) or take/take (uzmi/uzmi),
  - b. azijski model nije kompetitivni model;
3. nove metodologije ljudskog razvoja:
  - a. novi način otpuštanja ljudskih potencijala – od inicijative vještina do inicijative sna/radosti;

<sup>8</sup> <http://www.cii.in> (Confederation of Indian Industry)

<sup>9</sup> <http://waq.asq.org/docs/houston-intl-panel-highlights-5-6-08.doc>

4. prijedlog novog sustava kvalitete:
  - a. napraviti odmak od unakrsno funkcionalnog posla prema zajedničkom snu,
  - b. način realizacije zajedničkog sna je u suradnji između industrije, vlade i sveučilišta.

### 5.5. Inicijative mjerenja globalne kvalitete i održivoga razvoja

Prema 3E (*Economy, Environment, Ethics*) sistemu indikatori održivog razvoja su ekonomija, okolina i etika. Svjetske inicijative za mjerenje dolaze od Svjetske banke u okviru Indeksa svjetskog razvoja, *World Development Index* (ESI), što je inicijativa koja je došla od Svjetskog ekonomskog foruma (*The World Economic Forum Annual Meeting 2001.*) Drugi nacionalni indikator za etičku stranu posla je razina indeksa ljudskog razvoja - *Human development index* (HDI), koji je produkt *United Nations Development Programme* (UNDP), a kombinira životni vijek, stupanj obrazovanja i prihoda. Komisija za održivi razvoj (CSD), *The Commission of Sustainable Development* u okviru UN-ekonomskog i socijalnog vijeća (ECOSOC), predstavlja skup pokazatelja koja pokrivaju teme socijalne, ekološke i institucionalne održivosti. Inicijativa globalnog izvještavanja - *Global Reporting Initiative* (GRI) (R. Isaksson, 2009.) na organizacijskoj razini pokriva i 3E dimenziju. GRI uključuje gotovo 100 pokazatelja, ali jednako tako predlaže manjim organizacijama uporabu ograničenog seta mjera. Indikatori organizacijskih ekonomskih performansa u kontekstu SD prilično se često usredotočuju na output, neke mjere na inpute i vrlo malo na zadovoljstvo interesnih skupina, osposobljavatelja ili pokretača. S obzirom na pozitivan odnos između mjerenja kao svojevrsne kontrole i indikatora kvalitete, u razvoju je i uspostavljanje Globalnog indeksa kvalitete života, *Global Quality of Life Index* (WAQ).

## 6. ZAKLJUČAK

*Blanton Godfrey*: „Što smo radili danas nije ono što ćemo raditi sutra - što bi onda trebali raditi sutra?“ Sasvim je izgledno da ono što ćemo raditi sutra, nije isto onome što radimo danas jer se odnos između ekonomije i društva mijenja. Najvažnija inicijativa i prioritet kvalitete je očuvati zemlju jer ako nemamo zemlje onda su sve druge inicijative bespotrebne. Inicijative velikih razmjera u području kvalitete uključuju unaprjeđenje kvalitete života; globalno, lokalno i osobno. Fokusiranjem na elemente s najsnažnijim utjecajem na društvo i davanjem osobnog primjera njegova poticanja, možemo stvoriti nukleus različitih skupina ljudi koji će potom širiti poruku kvalitete po cijelom svijetu. Razvojem organizacije globalne kvalitete ohrabruje se uporaba alata koji podupiru kvalitetu života osobito u okviru ugroženih kategorija starijih i beskućnika. Kvaliteta ima svoj razvojni put i postavljanjem standarda započinje ciklus napretka. Standard je

pozitivan i važan element jer definira razinu prihvatljivosti. Približavanjem kvalitete mladima kroz redovit sustav obrazovanja jača se svijest o kvaliteti i stvara snažna baza za njezin napredak. Fokusom na obrazovanje i socijalne sektore može se stvoriti potrebna kritična masa koja će prenositi poruku o kvaliteti, i na taj način zamijeniti postojeću percepciju o mogućoj neatraktivnosti samog pojma gledanoga s aspekta mladih naraštaja. Kontinuitet simbolizira potrebu za radom prema uspjehu i rezultatima, a važno je iskoristiti priliku i izgraditi dobre odnose u ovom svijetu koji se svakodnevno smanjuje.<sup>10</sup> Autori predlažu ulaganje kvalitete u sve segmente društva poglavito u segment obrazovanja. Očiti ključni rezultati rada uključuju iskonsku tendenciju nacionalnih ekonomija da budu u skladu sa svijetom, a formiranjem nacionalnih nagrada za kvalitetu koje su bazirane na tri svjetska modela (japanskome, američkom i europskom) pokazuje se podjela svijeta na tri jake regionalne cjeline. Unifikacijom i stvaranjem svjetske alijanse za kvalitetu započelo je okrupnjavanje i stvaranje jedinstvenog smjera u razvoju globalne poslovne izvrsnosti čemu je cilj brisanje regionalnih granica kvalitete i uspostava globalne kulture izvrsnosti bez granica, a započeti put treba zajedničkim snagama nastaviti i u budućnosti. Putokaz na kojemu počivaju zaključci rada je Demingova rečenica izrečena u posljednjem razdoblju njegovog života: "Učenje je uzbudljivo i zabavno", a autori dodaju i zaključuju: ako učimo na globalnoj razini jedni od drugih, onda je učenje i beskrajno korisno jer je upravo globalna kvaliteta indikator i generator održivoga razvoja u onome organizacijskom, ali i u globalnom kontekstu.

## 7. LITERATURA

### Knjige:

Bergman, B. and Klefsjö, B. (2003), *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, 2nd ed., Studentlitteratur, Lund

Deming, W.E (1986), *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, new ed., Capstone, Oxford

Hakes, C. (1995), *The Self-Assessment Handbook: For Measuring Corporate Excellence*, Chapman, Hall, UK.

Hammer, M. Champy, J (1993), *Re-engineering the Corporation*, Nicholas Brealey Publishing, UK

Ho, S. K. (1995), *TQM: An Integrated Approach – Implementing TQ through Japanese 5-S and ISO 9000*, Kogan Page, UK

---

<sup>10</sup> <http://waq.asq.org/docs/houston-summit-wrap-up.doc>

Ishikawa, K (1986), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation, Tokyo.

Levitt, J. (1997), *The Handbook of Maintenance Management*, Industrial Press Inc, New York

Nakajima, S. (1988), *Introduction to TPM, Productivity Press, Cembriidge, Massachusetts*

Osada, T (1991), *The 5-S: Five Keys to a Total Quality Environment*, Asian Productivity Organization, Tokyo,

Pearce, D.W. Warford, J.J. (1993), *World Without End: Economics, Environment, and Sustainable Development*, Oxford University Press, New York, NY.

Peters, T.J, Waterman, R.H (1982), *In Search of Excellence*, Harper, Row, New York, NY.

Rao, P.K. (2000), *Sustainable Development – Economics and Policy*, Blackwell, Oxford.

Senju, S. (1992), *TQC and TPM* Asian Productivity Organization, Tokyo

### Članci u časopisu:

Abraham, B (1995) The last word: lesson of a lifetime in managing for quality, *Quality World*, UK, pp.30 - 32.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J.H., Wells R. B. (1997), Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan management review*, Vol. 38, N° 3, 1997 , pags. 25-37

Gap, R., Fisher, R., Kobayashi, K. (2008) ,Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system, Volume: 46, p. 565 - 579

Ho, S.K., Fung, C (1995), Developing a TQM excellence model: Part 2, *TQM Magazine*, UK, Vol. 7 No.1, pp.24 - 32.

Isaksson, R; Garvare, R. (2003), Measuring sustainable development using process models, *Managerial Auditing Journal* 18/8 (2003) 649-656, MCB UP Limited

Isaksson, R (2006), Total quality management for sustainable development Process based system models, *Business Process Management Journal* Vol. 12 No. 5, pp. 632-645 Emerald Group Publishing Limited 1463-7154

Isaksson, R. (2009), What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?

*The TQM Journal* Vol. 21 No. 2, pp. 168-181 Emerald Group Publishing Limited

1754-2731



Garvare R., Isaksson R. (2005), Sustainable development: extending the scope of business excellence models, *Measuring Business Excellence*, Volume 5, Issue 3, Page 11-15.

Ho, S.K. (1999), Change for the better via ISO 9000 and TQM, Research paper *Management Decision* Volume: 37 Number: 4 Year, pp: 381-388

Sila, I.; Ebrahimpour, M. (2003), Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries, *International Journal of Productivity Research*, Vol. 41 No. 2, pp. 235-68.

Tapinos, E. Dyson R.G. Meadows, M. (2005), The impact of performance measurement in strategic planning, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 54 No. 5/6, pp. 370-384 Emerald Group Publishing Limited 1741-0401.

Van der Wiele, T. (1999), Self-assessment practices in Europe and Australia *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, 1999, pp. 238-251. MCB University Press, 0265-671X

Wright, P.C; Geroy, G.D., MacPhee M, A. (2000) , Human resources model for Excellence in global organization performance, *Management decision*, 38/1 2000 36-42, MCB University press

#### **Internet:**

<http://www.asq.org/> ASQ (American Society for Quality)

<http://www.eoq.org/> The European Organization for Quality, EOQ

<http://iaq.asq.org/> The International Academy for Quality (IAQ)

<http://www.juse.or.jp/e/> JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers

<http://waq.asq.org/> (The World Alliance for Quality)

<http://waq.asq.org/docs/houston-summit-wrap-up.doc>

<http://www.cii.in> (Confederation of Indian Industry )

***Tonći Lazibat, Ph. D.***

Head of Department of trade and Head of postgraduate study programme Quality management  
Faculty of Economics and Business, Zagreb  
Ekonomski fakultet Zagreb  
E-mail: tlazibat@efzg.hr  
Tel. 01 238 3152

***Jasminka Samardžija, Ph. D.***

Širolina 6  
E-mail: jasminka.samardzija@zg.t-com.hr  
Tel. 01 4621 514, 091 534 85 81

**THE GLOBAL CULTURE OF EXCELLENCE*****Summary***

*The paper provides an evolutionary view of quality with special emphasis on the future of globalization and systemic approach to the culture of excellence. The overview of TQM is viewed through the prism of seven elements of TQMEX - TQM Excellence Model. Business excellence is seen through three levels: the micro-level, the regional and the global level. The paper is combining the existing knowledge about the evolutionary business excellence, and its main purpose is to give guidelines for development of global culture of excellence which is seen as the product of integrating quality conceptions created within the national economies and key assumptions of global benchmarking. The positive example and the nucleus of the global culture of quality is the unification of ASQ, EOO, IAQ, JUSE within WAQ World Alliance for the quality and international projects that were made on the basis of a common desire to exchange quality experiences.*

***Keywords: TQMEX, Systemic Approach, The Global Culture of Excellence, Sustainable Development***

***JEL classification: L21, M11***