

Dr. sc. Nataša Rupčić

Što je to izvrsnost?

Prosječni konzument svakodnevnih vijesti nesumnjivo će se složiti da je riječ „izvrsnost“ postala jedna od najupotrebljivanijih. Isto tako, mnogi će reći da ta riječ znači „svašta i ništa“, odnosno da se vrlo često zloupotrebljava kako bi se opisalo nešto što je teško provjeriti, a još teže definirati i postići. Neki misle da izvrsni mogu biti tek rijetki. Je li tome tako i što je to zapravo izvrsnost u poslovanju? I još važnije: kako je postići?

Tom Peters i Robert Waterman su u svojoj čuvenoj knjizi *U potrazi za izvrsnošću* analizirali 43 tada izvrsne kompanije i definirali čimbenike izvrsnosti na osnovi kriterija kao što su bili stopa rasta imovine, povrat na uloženi kapital, dividende, razlika tržišne i knjigovodstvene vrijednosti itd. Međutim, pet godina po objavljivanju knjige dvije trećine istraživanih kompanija zapalo je u teškoće. Očitim je postalo da je čimbenike izvrsnosti trebalo redefinirati. Koncept izvrsnost postao je još nejasniji s pojavom tzv. *dotcom* kompanija. Jasno je da se nameće pitanje: kada nekoga možemo nazvati izvrsnim i je li to tek jedna „prolazna osobina“?

Problem se zapravo nalazi u nepravilnom shvaćanju pojma izvrsnosti. Izvrsnost će biti nejasan pojam sve dok se bude tretirao kao *izolirano obilježje*. Izvrsnost predstavlja nastojanje da se premašuju granice, ograničenja ili standardi odnosno da se ostvari natprosječnost. Izvrsnost nije cilj. Ona nije niti destinacija na koju organizacija želi stići. Izvrsnost je težnja k najboljem, najboljoj praksi, ali i težnja k postizanju različitosti na tržištu, radnom mjestu, osobnosti itd.

Izvrsnim neko poduzeće ili organizaciju mogu opisati njihovi kupci ili korisnici prema svojoj percepciji proizvoda ili usluga koje organizacija stvara. Izvrsnost tako zapravo podrazumijeva natprosječna obilježja šest organizacijskih značajka, odnosno predstavlja pozitivno razlikovanje organizacije prema tim obilježjima. Koncept 6P polazi od početnih slova engleskih riječi: ljudi (engl. *people*), politika (engl. *policies*), procesa (engl. *processes*), proizvoda (engl. *products*), prakse (engl. *practices*) i performansa (engl. *performances*).

Logika je zapravo jednostavna: poduzeće se ne može smatrati izvrsnim ako stvara proizvode ili usluge neodgovarajuće razine kvalitete. Također, sama kvaliteta zaposlenika nije jamac izvrsnosti. Isto tako, proizvod ili usluga koji su se smatrali izvrsnima to sutra možda neće biti ako se poduzeće ne prilagođava očekivanjima kupaca. Izvrsnost je stoga permanentna težnja k boljemu koju treba sagledavati kao proces integriranoga, interaktivnoga i neprekidnoga unaprjeđenja. Model 6P izvrsnost sagledava sustavno i cjelovito, a njegova primjena omogućuje ostvarivanje izvrsnosti na tržištu, ali i na razini radnoga mjesta jer je ovo potonje preduvjet ostvarenja tržišne izvrsnosti.

Izvrsnost zaposlenika

Jedino kvalitetni zaposlenici mogu razvijati i ostvarivati organizacijsku izvrsnost. To je spoznao i menadžer stoljeća, glasoviti Jack Welch, koji je za vrijeme svoga predsjednikovanja *General Electricom* osobno intervjuirano sve kandidate koji su se natjecali za 500 najviših pozicija u poduzeću. Smatrao je kako je njegov zadatak prepoznati i odabrati najbolje ljude koji će ostvarivati natprosječne tj. izvrsne rezultate.

Izvrsnost ljudi ima dvije komponente: kompetencije i predanost ciljevima. U vrijeme digitalne ere, u kojoj je jedino promjena stalna, znanja i iskustva su presudni čimbenici razvoja. Kako bi potaknuli razvoj znanja i vještina menadžeri bi trebali transformirati poduzeće prema organizaciji koja uči kao modelu koji ovaj proces najučinkovitije omogućuje. Cilj dakle nije samo osigurati programe obuke i treninga nego stvarati i radno okruženje koje potiče učenje za vrijeme rada, učenje od kolega, razmjenu znanja i iskustava uz prilike i resurse za učenje prema identificiranoj najboljoj praksi. Međutim, organizacija ne može uvijek anticipirati i osigurati sva znanja koja su zaposlenicima potrebna. Zbog toga treba poticati samoučenje kako bi se održavala razina kompetencija pojedinaca.

Za postizanje izvrsnosti također je važna predanost. Bez toga učenje nema smisla, a isto tako bez toga do učenja neće ni doći. Danker je u svojoj knjizi *Releasing Trapped Minds* utvrdio da mnogi zaposlenici čije performanse nisu bile zadovoljavajuće

jednostavno nisu uspijevali jer nisu imali razvijenu predanost radu, a što je bila posljedica slabe motivacije. Stoga se može zaključiti kako razvijanje izvrsnosti kod zaposlenika ne obuhvaća samo ulaganje u razvoj njihovih kompetencija, već i promjenu mentalnih modela i jačanje motivacije kako bi se razvijala predanost i identifikacija s ciljevima.

Izvrsnost politike

Strateški imperativ poslovne izvrsnosti predstavlja donošenje odgovarajućih politika. Izvrsnost politike temelji se na strateškom promišljanju i definiranju ispravnoga «*pravca kretanja*» poduzeća što je jamstvo održivosti performansa. Prodor na pravo tržište, učinkovite marketinške strategije radi razlikovanja proizvoda i/ili usluga temelj su izvrsne politike. Učinkovita strategija i na njoj temeljena politika rezultirat će boljim performansama nego jednostavan pristup «*rezanja troškova*». *SCANIA* tako postiže izvrsnost primjenom strategije kustomizacije, omogućujući kupcima da sami definiraju karakteristike kamiona, a što omogućuje koncept modulariziranih kamiona. Pogrešnu odluku za prodorom na tržište sa slabim potencijalom potražnje nije moguće korigirati agresivnijim marketingom ili oglašavanjem. Izvrsnost politike stoga traži pomak od operativnoga prema strateškom promišljanju o pitanjima koja će osigurati opstanak i održivi razvoj.

Procesna izvrsnost

Mnogi smatraju kako je za ostvarivanje izvrsnosti potrebno provesti reinženjering poslovnih procesa. Međutim, reinženjering poslovnih procesa neće rezultirati izvrsnošću ako poduzeće stvara proizvod ili uslugu s malom ili bez tržišne vrijednosti. Također, koncept BPR-a neće pomoći ako poduzeće ne raspolaže kvalitetnim kadrom i/ili ako zaposlenici ne iskazuju predanost prema ciljevima. Međutim, pod pretpostavkom da su navedeni čimbenici ispunjeni, BPR može poslužiti kao učinkoviti alat za smanjenje troškova i povećanje konkurentnosti na osnovi reorganizacije, odnosno za postizanje organizacijske vitalnosti u smislu postizanja prirodosti obavljanja potrebnih poslovnih procesa.

Proizvodna izvrsnost

Proizvodna izvrsnost odnosi se na potrebu proizvodnje «pravih proizvoda» ili stvaranja «pravih usluga» koji predstavljaju vrijednost za kupce na određenoj razini kvalitete. Proizvodnu izvrsnost moguće je ostvariti ulaganjem u istraživanje i razvoj i kroz težnju ka kvaliteti. Sljedeće dimenzije su važna za postizanje kvalitete:

- a) *performanse*, odnosno glavne operativne karakteristike proizvoda. Za računala je to npr. brzina rada, količina memorije i veličina prostora na disku;
- b) *svojstva*, kao sekundarni aspekti performansa. Za računala je to npr. mogućnost nadogradnje;
- c) *pouzdanost*, odnosno vjerojatnost uspješnoga ostvarivanja specificirane funkcije za specificirano vrijeme i pod specificiranim uvjetima;
- d) *komfornost* (engl. *conformance*), odnosno stupanj do kojeg proizvod udovoljava određenim, postavljenim standardima;
- e) *trajnost*, tj. duljina proizvodnoga života dok traje specificirana performansa;
- f) *servisna usluga*, odnosno brzina i dostupnost usluga te kompetencije za popravak ili rješenje problema proizvoda;
- g) *estetika* koja se odnosi na izgled, zvuk, miris, okus ili opip proizvoda;
- h) *percipirana kvaliteta* odnosno ugled proizvođača i percepcija koju potencijalni kupci imaju o proizvodu.

Izvrnsnost prakse

Praktična izvrsnost se odnosi na način rada, komunikacije i suradnje u poduzeću, način opsluživanja kupaca i dr. Izvrsna struktura, sustavi ili procesi ne mogu zamijeniti praktičnu izvrsnost. Ona je puno više od znanja i vještina. Zahtijeva disciplinu i predanost radu. Praktična izvrsnost mora se temeljiti na zdravim etičkim vrijednostima o ljudima, organizaciji, industriji i zajednici općenito.

Izvrnsnost performansa

Izvrnsnost performansa tiče se održivosti na duži rok pa se mora temeljiti na zdravim vrijednostima. Bez obzira radi li se o klasičnom poduzeću ili *dotcom* kompanijama, njihovi proizvodi i kupci su stvarni. Stoga vrijednosti treba podržati učinkovito

strategijom, politikom, procesima i poticati kompetencije i predanost zaposlenika. Osim toga, potrebno je efikasno i efektivno upravljati resursima kako bi se ostvario željeni povrat. Permanentno treba provoditi *benchmarking* i tražiti najbolju praksu. Može se zaključiti da se izvrsnost performansa može ostvariti jedino u sinergiji s proizvodnom izvrsnošću, izvrsnošću zaposlenika, politike, procesnom i praktičnom izvrsnošću.

Što je to stoga izvrsnost? Izvrsno je to objasnio Ralph Marston: izvrsnost nije vještina, to je *stav*! Izvrsnost je teško postići, a truditi se treba svakoga trenutka i u svakoj situaciji. Ili kako je to rekao Robert Townsend: „ako ne radite nešto s izvrsnošću, ne radite to uopće! Ako nije izvrsno neće biti niti profitabilno ni zabavno. A ako u poslu niste zbog profita i zabave, *zašto to dovraga onda uopće radite?*“