

# Permanentno obrazovanje i njegova uloga u poboljšanju kvalitete i održivog razvitka poduzeća

---

**Devčić, Mario**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Pozega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:853270>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**



**STUDENT: MARIO DEVČIĆ, JMBAG: 0200027434**

**PERMANENTNO OBRAZOVANJE I NJEGOVA  
ULOGA U POBOLJŠANJU KVALITETE I ODRŽIVOG  
RAZVITKA PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

Požega, 2024. godine

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA U POŽEGI**

**DIPLOMSKI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE**

**PERMANENTNO OBRAZOVANJE I NJEGOVA ULOGA  
U POBOLJŠANJU KVALITETE I ODRŽIVOG RAZVITKA  
PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

**IZ KOLEGIJA: UPRAVLJANJE KVALITETOM**

**MENTOR: doc. dr. sc. Hrvoje Budić**

**STUDENT: Mario Devčić**

**JMBAG studenta: 0200027434**

Požega, 2024. godine

## SAŽETAK

Obrazovanje je permanentni proces stjecanja novih znanja i vještina kojemu se uvijek pristupalo različito od osposobljavanja, a naglasak je na zajedničkoj politici strukovnog obrazovanja. Permanentno obrazovanje u poduzeću važno je kako bi poduzeće bilo na visokoj razini stručnosti i kako bi bila stvorena obrazovana radna snaga te bi se pravovremeno reagiralo na promjene u okolini. Permanentnim obrazovanjem važno je učinkovito upravljati. Ključno je da poduzeće potiče svoje zaposlenike na napredovanje i obrazovanje te stvaranje poticajnog okruženja. Kako bismo bili u mogućnosti shvatiti i analizirati različite aspekte kvalitete permanentnog obrazovanja, nužno je pružiti točnu definiciju osnovnih pojmova povezanih sa konceptom kvalitete obrazovanja. Efikasno upravljanje kvalitetom smanjuje mogućnost proizvodnje ili pružanje usluga koje ne zadovoljavaju pojedine standarde u poslovanju. Najvažnije od svega je odabrati primjenu procesa konstantnog poboljšavanja koje se može postići putem dodatnih edukacija, implementacijom PDCA ciklusa u procese i tijekom rada te osiguravanjem dostupnosti radnog vremena za ovakve inicijative. Samoprocjena zaposlenika je poslovni proces pomoću kojega zaposlenik procjenjuje i promišlja o svojim snagama i slabostima. Kako bi zaposlenici bolje protumačili samoprocjenu, najčešće ispunjavaju obrasce i upitnike za samoprocjenu. Na taj način najlakše ćemo vidjeti što smo postigli, što nam još nedostaje i kako time doprinosimo poslovnoj uspješnosti.

**Ključne riječi:** Permanentno obrazovanje, Osposobljavanje, Upravljanje kvalitetom. Zadovoljstvo kupaca / potrošača, Samoprocjena

## **SUMMARY**

Education is a permanent process of acquiring new knowledge and skills, which has always been approached differently from training, and the emphasis is on the common policy of vocational education. Permanent education in the company is important in order for the company to be at a high level of expertise and to create an educated workforce and to respond in a timely manner to changes in the environment. It is important to manage permanent education effectively. It is crucial that the company encourages its employees for advancement and education and creates a stimulating environment. In order to be able to understand and analyze various aspects of the quality of permanent education, it is necessary to provide an accurate definition of the basic terms associated with the concept of quality of education. Efficient quality management reduces the possibility of production or provision of services that do not meet certain business standards. The most important thing is to choose the application of the process of constant improvement, which can be achieved through additional training, the implementation of the PDCA cycle in processes and during work, and ensuring the availability of working hours for such initiatives. Employee self-assessment is a business process by which the employee evaluates and reflects on his strengths and weaknesses. In order for employees to better interpret the self-assessment, they usually fill out self-assessment forms and questionnaires. In this way, we will most easily see what we have achieved, what we still lack and how we thereby contribute to business success.

**Keywords:** Permanent education, Training, Quality management. Customer / consumer satisfaction, Self-assessment

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi i metodologija istraživanja .....	1
2. PERMANENTNO OBRAZOVANJE U PODUZEĆU .....	2
2.1. Strategijski plan permanentnog obrazovanja .....	3
2.1.1. <i>Analiza performansi zaposlenih</i> .....	3
2.1.2. <i>Određivanje obrazovnih potreba (plan)</i> .....	6
2.1.3. <i>Oblici obrazovanja uz rad</i> .....	7
3. OSNOVNE POSTAVKE UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	9
3.1. Važnost upravljanja kvalitetom u okviru održivog razvitka poduzeća.....	9
3.2. Kontinuirano unapređivanje kvalitete.....	10
3.2.1. <i>PDCA krug</i> .....	11
3.2.2. <i>Krugovi kvalitete</i> .....	13
3.2.3. <i>KAIZEN – kontinuirano unapređivanje</i> .....	14
3.2.4. <i>Općeniti proces unapređivanja kvalitete</i> .....	15
3.3. Zadovoljstvo kupaca /potrošača .....	17
3.3.1. <i>Zadovoljstvo unutarnjih kupaca</i> .....	18
3.3.2. <i>Zadovoljstvo vanjskih kupaca</i> .....	19
3.4. Procesni pristup .....	20
3.5. Vodstvo za kvalitetu.....	21
4. SAMOPROCJENA KAO TEMELJ POSLOVNE IZVRSNOSTI.....	23
4.1. Definiranje ciljeva i obuhvata .....	24
4.2. Odabir okvira za samoprocjenu .....	24
4.3. Formiranje tima za samoprocjenu .....	26
4.4. Planiranje samoprocjene .....	26

4.5. Prikupljanje potrebnih podataka .....	27
<b>5. PRAKTIČNI DIO NA PRIMJERU HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE (HGK).....</b>	<b>29</b>
5.1 Tijela komore .....	30
5.2. II. Konferencija: EDUkarijera - Obrazovanjem do zanimanja budućnosti .....	35
5.3. Zajednica za razvoj ljudskih potencijala i obrazovanja odraslih.....	36
5.3. Welcome to Croatia - zajedno prema integraciji i osnaživanju stranih radnika...	37
5.4. Prva edukacija Strategija digitalne transformacije poslovanja .....	38
6. ZAKLJUČAK.....	40
7. LITERATURA .....	41

## **POPIS SLIKA**

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Permanentno obrazovanje u današnjem dinamičnom poslovnom svijetu ključno je radi održavanja kvalitete i strategije poslovanja. Diplomski rad usmjeren je na istraživanje uloge permanentnog obrazovanja u poslovnom okruženju te načina na koji se poistovjećuje sa poboljšanjem inovacije i boljih uvjeta za radnu snagu. Kroz analize teorijskih okvira, rad će nastojati otkriti na koje načine poduzeća doprinose unaprjeđenju svog poslovanja te kako uspijevaju ispuniti svoje postavljene poslovne ciljeve.

## **1.2. Ciljevi i metodologija istraživanja**

Ovim radom želi se ukazati na stupanj svjesnosti poduzeća o važnosti permanentnog obrazovanja radi postizanja kvalitete i održivog razvoja u poslovnom svijetu. Prvenstveno, istražuje se na koji način permanentno obrazovanje pridonosi kvaliteti poslovanja, te na koji način identificira faktore koji utječu na uspješnost ovog procesa. Cjeloživotno, odnosno permanentno obrazovanje, oblikovano je kao inicijativa koja je usmjerena na osobni, socijalni i profesionalni razvoj.

Metodologija istraživanja uključuje raznolike pristupe. Korištene metode su metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, specijalizacije i generalizacije. Analizom studije slučaja istraživat će se na konkretnom primjeru uspješnog permanentnog obrazovanja koje se pokazalo kao vrlo uspješno u održavanju kvalitete i održivog poslovanja poduzeća. Kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda omogućit će sveobuhvatno istraživanje.



## 2. PERMANENTNO OBRAZOVANJE U PODUZEĆU

Koncepcija permanentnog obrazovanja nastala je početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a ostavila je poseban trag u samom obrazovanju odraslih i zaposlenih osoba. Obrazovanje je zapravo permanentni proces stjecanja novih znanja i vještina. Obrazovanju i osposobljavanju se oduvijek različito pristupalo, a naglasak je na zajedničkoj politici strukovnog obrazovanja. Obrazovanje odraslih vrlo je važno radi same prekvalifikacije ljudi, a najčešće se obrazovanje odraslih naziva permanentno obrazovanje. Permanentno je obrazovanje oblikovano kao inicijativa koja je usredotočena na osobni, socijalni i profesionalni razvoj karijere tijekom cijeloga čovjekova života kroz različite oblike obrazovanja. Permanentno obrazovanje ima smisla samo ukoliko se osposobljavanje očituje u budućnosti kroz iskustvo, postignuće i praksu. (Puljiz i Živčić, 2009)

Uz koncept cjeloživotnog učenja najčešće se vežu pojmovi ekonomske prirode, poput konkurentnosti, poboljšanja inovativnosti, trajnog zapošljavanja i unaprjeđenja poduzeća. Kao ključan faktor konkurentnosti navodi se ljudski kapital i obrazovanje djelatnika, a oboje se razvijaju uz pomoć usavršavanja i obrazovanja zaposlenika. Permanentno obrazovanje u poduzeću važno je kako bi poduzeće bilo na visokoj razini stručnosti i kako bi bila stvorena obrazovana radna snaga te bi se pravovremeno reagiralo na promjene u okolini. Glavni fokus u poduzeću, što se obrazovanja tiče, krije se u stjecanju novih vještina, održavanju već postojećih te učenju i prilagodbi novim tehnologijama. (cjelozivotno-ucenje.hr, n.d. )

Kako smatra Šimunić (2023.), permanentno obrazovanje ima niz prednosti. Zaposlenici koji su spremni i voljni napredovati u svom poslu su motiviraniji, stručniji i spremniji na inovacije. Time utječu na svoje radno okruženje, radne kolege, ali najvažnije je što direktno utječe na kvalitetu i prepoznatljivost poduzeća. Svime nabrojanim najviše utječu na svoje kognitivne sposobnosti. Permanentnim obrazovanjem važno je učinkovito upravljati. Ključno je da poduzeće potiče svoje zaposlenike na napredovanje i obrazovanje te stvaranje poticajnog okruženja. Poduzeće mora jasno prilagođavati specifičnosti obučavanja onome što odgovara području poslovanja. Dugoročnim ulaganjem u znanje zaposlenika povećava se produktivnost rada, smanjuju se fluktuacije zaposlenika te se organizacijska struktura čini jačom. Poduzeća koja uočavaju razne tehnološke promjene i promjene tržišnih uvjeta te su spremni svoje zaposlenike motivirati većinom imaju veću konkurentnu prednost i ostaju održiva u dugoročnoj perspektivi.

## **2.1. Strategijski plan permanentnog obrazovanja**

Planiranje poslovanja je, prema riječima Pureta (2023.), ključno za postizanje rasta i uspjeha poduzeća. Strategijski, odnosno strateški plan, predstavlja važan alat pomoću kojega se prati ostvarivanje ciljeva, utvrđivanje financijskih proračuna te pripremu za moguće promjene na tržištu. Ovaj plan sadrži raznolike elemente koji su od značajnijih za privlačenje dodatnih financijskih sredstava te upravljanja za postavljene ciljeve poduzeća. Permanentno obrazovanje zahtjeva pažljivo oblikovan strategijski plan kako bi se postigla željena učinkovitost u poslovanju. Može se sastojati od nekoliko koraka koji su vrlo važni. Neki od njih su:

- Analiza performansi zaposlenika – usmjerena je na sam razvoj karijere, motivaciju i nagrađivanje te produktivnosti djelatnika;
- Plan potreba u poduzeću – obuhvaća: analizu organizacijskih ciljeva, procjenu vještina i kompetencija novih zaposlenika, praćenje tehnoloških i industrijskih trendova;
- Vrste obrazovanja uz rad – interna obuka (edukacije ili radionice unutar poduzeća), rad s mentorom ili praksa uz osobu sa iskustvom;
- Vrste obrazovanja izvan radnog vremena – tečajevi i seminari, online seminari, obrazovanje na daljinu putem virtualnih učionica;
- Vrednovanje obrazovnih pokušaja – praćenje napretka prije i nakon obrazovanja, uključenost djelatnika, poslovna primjena naučenog dijela, povezanost s poslovnim rezultatima.

(Marušić, 2006)

### ***2.1.1. Analiza performansi zaposlenih***

Čimbenik za vrednovanje i analizu performansi zaposlenika obuhvaćaju procjenu njihova rada kroz različite elemente i strukture kao što je postignuće, kompetencija, usmjeravanje i prilagođavanje poslovnih rezultata. Ovaj je proces važan za postizanje uspjeha, kako pojedinca tako i organizacije.

Ciljevi ocjene radne uspješnosti uključuju unapređivanje pojedinačnih i organizacijskih ciljeva, donošenje odluka vezanih uz zapošljavanje, identifikaciju prilagođenih programa koji služe za razne obuke i usavršavanja te utvrđivanje potreba za prilagodbu zaposlenika. Prednosti analize performansi zaposlenika su vrednovanje uspješnosti, potiče se razvoj karijere što kod

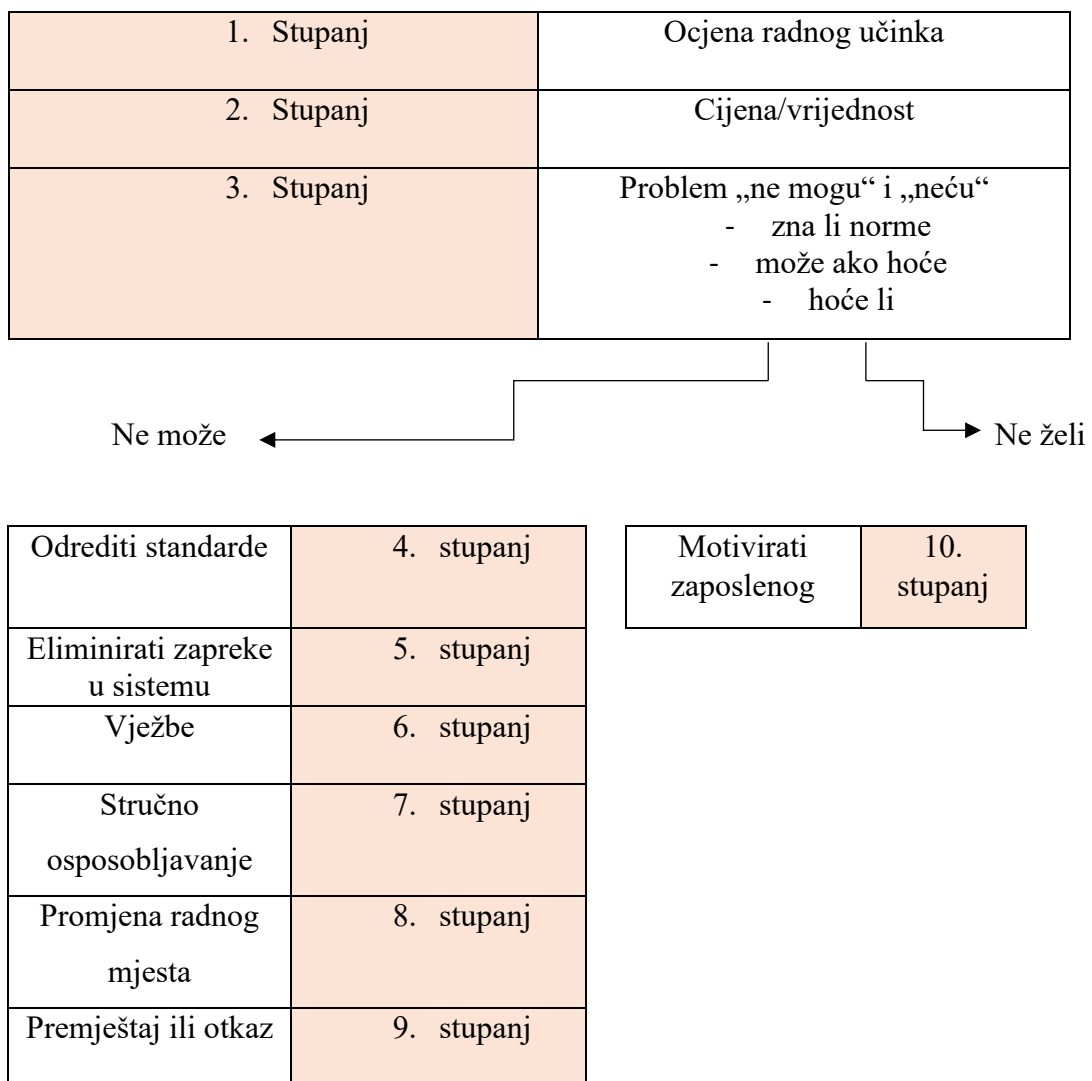
pojedinaca povećava dodatnu motivaciju, sustav nagrađivanja i poboljšanje radne uspješnosti. Analiza uspješnosti je sistematični proces procjene radnika na njegovom radnom mjestu, usmjeren prema postavljenim smjernicama u samom okviru poduzeća. Takva praksa analize performansi zaposlenika uključuje razgovor i savjetovanje sa zaposlenicima o postignućima kao i o planovima za budućnost. Važno je da su dozvoljeni osnovni kriteriji analize poslovne uspješnosti kao što su relevantnost, preciznost i pouzdanost. (Vidok, 2014)

Analiza performansi zaposlenih utvrđuju nedostatke o radu svakog zaposlenog pojedinca koji su rješivi kroz školovanje, ono polazi od:

1. Ocjena radnog učinka svakog zaposlenika - ključan je proces u upravljanju ljudskim resursima koji omogućava organizacijama procjenu individualnih i samostalnih doprinosa zaposlenika i njihove kompetentnosti s postavljenim zadacima.
2. Omjer uloženog novca i vremena - analizira na koji su način i jesu li uloženi resursi točni u odnosu na ostvarene rezultate, često se koristi za procjenu ostvarenih troškova u odnosu na uloženo vrijeme, omogućavajući organizacijama i pojedincima da donesu važne i stručne odluke o samim resursima.
3. Razlike između ne mogu i neću - razlika između nesposobnosti, odnosno nemogućnosti i nedostatka želje, volje i motivacije kod zaposlenika kako bi se utvrdilo jesu li jasna očekivanja i može li radnik ostvariti željeni posao uz odgovarajuću motiviranost.
4. Odrediti standarde produktivnosti – pružanje jasnih i točnih smjernica i objašnjenja ukoliko njihova produktivnost ne zadovoljava potrebe poduzeća. Standardi produktivnosti pomažu u ostvarivanju radnih zadataka koje obavljaju zaposlenici.
5. Eliminirati sve zapreke u sustavu – efikasno nabavljanje dobara osigurava kvalitetno radno okruženje. Eliminiranje prepreka omogućuje organizaciji da slobodnije djeluje, povećava produktivnost i poboljšava ukupne rezultate.
6. Organizirati seminare radi obnove znanja – obnavljanje znanja je važno s obzirom na to da znanje zastarijeva.
7. Promjena posla za one kojima posao ne odgovara i koji imaju želju za novim poslom – izražavanje želje za novim izazovom. Ključan je korak u upravljanju ljudskim resursima kako bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenika i poboljšala ukupna učinkovitost organizacije.
8. Osposobljavanje, dokvalifikacija i prekvalifikacija – pružanje dodatnih obuka onim osobama koje nisu zadovoljno ostvarenim rezultatima.

9. Premještaj ili otkaz - ukoliko rezultati nisu ostvareni onako kako su planirani ili ako zaposlena osoba ne pokazuje odgovarajuće interese i želje za rad
10. Motiviranje zaposlenika – predstavlja jednu od najefikasnijih strategija, najvažnije je samo održavanju pozitivnog odnosa. Uspješne korporacije promiču ovakav način rada kako bi zadržali svoje kvalitetne radnike što duže u budućnosti.  
(Marušić, 2006)

**Slika 1. Analiza Performansi**



**Izvor:** Izrada autora prema Marušić, S. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima. IV. izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb: Adeco, str. 248

### 2.1.2. *Određivanje obrazovnih potreba (plan)*

“Plan obrazovnih potreba za poduzeće integralni je dio plana ljudskih potencijala, a prema tome i općega plana razvoja poduzeća. Kako se radi o strateškom planu (a u poduzeću se on sastoji iz istraživanja i razvoja, marketinga, proizvodnje, financija, ljudskih potencijala).” (Marušić, 2006:249)

Određivanje obrazovnih potreba interpretira se na različite načine. Cilj ovog procesa je uočiti nedostatke i razlike između trenutnog stanja i onoga što je potrebno. Nakon što se utvrde obrazovne potrebe, nastoje se pružiti moguća rješenja za trenutnu situaciju putem organizacije određenih edukativnih aktivnosti, uključujući programe obrazovanja, treninge, projekte, seminare i slično. Prema navođenju Marušića (2006.) da bi se utvrdile potrebe poduzeća koje se obrazovanjem mogu riješiti, istražuju se tri razine:

Prva od njih je **osposobljavanje za tekuće poslove**. Na primarnoj razini fokusiraju se na osposobljavanje zaposlenih djelatnika za obavljanje trenutnih radnih zadataka koji za cilj imaju postizanja standarda uspješnosti koje je postavilo poduzeće. Ova prva faza obuhvaća različite oblike obuke. Uključuje instruktaze, predavanja, seminare i pripravnički staž, koji se provode kako bi zaposlenici stekli neophodna znanja i vještine te razumijevanje koje je potrebno za obavljanje svojih trenutnih poslova. Predavanja, s druge strane, omogućavaju svojim zaposlenicima da steknu teorijski dio znanja i razumijevanja njihovih funkcija pružajući im razne kontekste poslovnih načina rada. Ova metoda predstavljanja treba biti jasna u suštini otkrivanja samog predmeta, ili teme koja je u tom trenutku aktualna. Seminari u kontekstu obrazovanja predstavljaju specifična znanja i vještine vezane uz određeno područje rada. Seminari se većinom fokusiraju na konkretno određene teme kao što su nove tehnologije, promjene u industriji i slično. Seminari pružaju priliku za interakciju među zaposlenicima, razmjenu ideja i timski rad.

Druga razina potrebe za obrazovanjem je **proširenje znanja za dodatne potencijale unutar posla koji se obavlja**. Ono obuhvaća profesionalno i tehničko osposobljavanje, premještanje i rotaciju, specijalne zadaće i interne kvalifikacije. Mega trendovi poput digitalizacije, individualizacije i klimatskih promjena imaju dubok utjecaj na različita područja života uključujući i tehničko obrazovanje te kontinuirano stručno usavršavanje. Ono pruža vještine potrebne za svladavanje današnjih izazova uz nove generacije.

Treća razina potrebe za obrazovanjem je **razvoj karijere**. Najčešće je to obrazovanje uz rad, specijalizacije i sl. Redovito obrazovanje uz rad predstavlja pristup obrazovanju koji omogućuje zaposlenicima da nastave učenje dok istovremeno rade. Ova praksa dopušta zaposlenicima da stječu dodatna znanja, vještine i kvalifikacije tijekom ili izvan radnog vremena.

Prednosti takvog rada su poboljšanje konkurentnosti na tržištu rada i profesionalni razvoj. Specijalizacije predstavljaju dodatne edukacije koje su često usmjerene na stjecanje dubljeg razumijevanja specifičnih tema ili vještina za određeno znanje. Mogu biti formalne (radionice) ili neformalne (samostalna istraživanja)

### **2.1.3. Oblici obrazovanja uz rad**

Prema Pastuoviću (2008) suvremeni pristup obrazovanju sve više uključuje različite oblike učenja kako bi podržali cjeloživotno usavršavanje. Cjeloživotno učenje nije zamjena za tradicionalno školovanje već predstavlja fleksibilan sustav oblika učenja koji omogućuje neprekidno stjecanje i razvoj kompetencija potrebnih za život u odrasloj osobi. Različite faze cjeloživotnog učenja međusobno se povezuju kako bi formirale koherentan proces osobnog razvoja. Važno je razumjeti da primjena koncepcije permanentnog učenja zahtijeva preoblikovanje tradicionalnih obrazovnih paradigmi. Umjesto da se promatra kao suprotnost školovanju, integrira se kao sastavni dio obrazovnog sustava, pridonoseći kontinuiranom razvoju vještina i znanja. Reinterpretacija školovanja postaje ključna kako bismo omogućili optimalnu integraciju permanentnog obrazovanja. Ovaj pristup zahtijeva promjene u obrazovnom sustavu koji je bio tradicionalno usmjeren na određeno razdoblje života te sada mora postati dinamičniji i prilagodljiviji različitim fazama života pojedinaca. Prema Budiću (2021.) novi obrazovni modeli vrlo su dobri i prihvatljivi osobito za mlađu populaciju poput Z i Y generacije koje su odrasle u vremenu visoko izraženih tehnoloških promjena praktički srastajući zajedno sa novim tehnologijama. Također, vrlo dobri su i za cjeloživotno obrazovanje, te postoji niz različitih obrazovnih platformi koje se mogu visoko kolaborativno koristiti za primjenu takve vrste obrazovanja, bazirano na individualnom i proaktivnom pristupu načina rješavanja problema. U svrhu toga postoji niz internetskih aplikacija u obrazovne namjene koje se mogu upotrebljavati za edukaciju u školama, fakultetima i cjeloživotnom obrazovanju. Vrlo je bitno da aplikacije i platforme budu izrazito prilagođene svim korisnicima (eng. *user friendly*), te da standardi i protokoli vezano za upotrebljavanje budu unificirani od strane samog pružatelja usluga (primjerice sve Google usluge imaju standardiziran i unificiran proceduralni pristup) kako bi se korisnici od administratora sustava, do nastavnika i studenata lakše snalazili. Prema riječima Budića (2021.) „Komunikacija bazirana na internetu olakšava promociju institucija, proizvoda, usluga i događaja, te njihovo oglašavanje, pridonosi stvaranju imidža i marke, unapređivanju prodaje i ostvarivanju prodajne i postprodajne komunikacije sa potencijalnim korisnicima i kupcima. U tom kontekstu može se i promatrati i marketinški utjecaj primjene suvremene informacijske tehnologije i suvremenog

komunikacijskog hardvera u modernom poslovanju, pa i suvremenom visokoškolskom sustavu i izvannastavnim ustanovama. Uslijed sve veće globalizacije gospodarstva, internacionalizacije obrazovanja, sve većih migracija studenata uspostavom jedinstvenih kriterija obrazovanja, potrebe za cjeloživotnim obrazovanjem i samoobrazovanjem, obrazovne institucije se identificiraju i diverzificiraju svoje programe, te ih konstantno prilagođavaju, kako konceptijski, tako i modularno, kao "katalizatori" domaćih i inozemnih tržišta.“ (Budić, 2021:28, url)

Kako Marušić (2006) tvrdi, pojmovni oblici obrazovanja uz rad mogu biti instruktaza, orijentacija novozaposlenih, dopuna profila, pripravnički staž, profesionalno i tehničko obrazovanje, dopunsko obrazovanje, rotacija i privremeni smještaj, specijalne zadaće, redovito izvanredno i dopisno školovanje te obrazovanje menadžera.

Instruktaže su univerzalni oblik osposobljavanja koji se mogu nazvati obukama i edukacijama. One pružaju smjernice i upute kako efikasno izvršavati specifične zadatke. Uz mentora se stječu potrebne vještine za rad, a rade se uz nadzor instruktora.

Orijentacija novozaposlenih predstavlja ključan korak u procesu integracije novih radnika u poduzeću. Ovaj postupak osigurava zaposlenicima da steknu temeljne informacije o poduzeću, sustavu rukovođenja te konkretnim zadacima i odgovornostima na radnom mjestu. Važan je dio prilagodbe zaposlenika jer se uključuju u radnu zajednicu. Prvi dio orijentacije fokusira se na pružanje osnovnih informacija o poduzeću kao što su povijest poduzeća, ciljevi, misija i vizija. Zaposlenici zatim dobivaju sigurnosne informacije, informacije o rukovođenju opremom te informacijama.

Podrška za pripravništvo može se dodijeliti poslodavcima, bilo da su fizičke ili pravne osobe. Ova podrška predstavlja financijsku pomoć manje vrijednosti namijenjenu za olakšanje zapošljavanja. Cilj mjere je osposobiti osobe za samostalan rad. Osposobljavanje pripravnika (pripravnički staž) u pravilu traje najduže jednu godinu ukoliko nije drugačije određeno.

Rotacija zaposlenika ima mnoge prednosti koje su dobro poznate u poslovnoj praksi. Ovaj pristup potiče zaposlenike da bolje upoznaju rad svojih kolega, razumiju važnost međusobne povezanosti različitih radnih pozicija te shvate kompleksnost posla. Ova praksa pomaže u suzbijanju nejednakosti. Kroz rotaciju zaposlenici imaju mogućnost rada na različitim funkcijama. Specijalne zadaće šire vidike zaposlenih kroz razne projekte i komisije, dok se pod obrazovanje menadžera podrazumijevaju prolaženja kroz razne seminare, studije specijalizacije i slično.

### 3. OSNOVNE POSTAVKE UPRAVLJANJA KVALITETOM

U samom početku poglavlja o upravljanju kvalitetom održivog poslovanja objašnjeni su ključni pojmovi važni za razumijevanje područja upravljanja kvalitetom. Poglavlje započinje pregledom važnosti upravljanja kvalitetom u okviru održivog razvitka poduzeća. Potom se analizira kontinuirano unaprjeđenje kvalitete permanentnog obrazovanja zajedno sa zadovoljstvom kupaca/potrošača. U posljednjem dijelu trećeg poglavlja analizira se procesni pristup i vodstvo za kvalitetu. Kako bismo bili u mogućnosti shvatiti i analizirati različite aspekte kvalitete, nužno je pružiti preciznu definiciju osnovnih pojmova povezanih sa konceptom kvalitete. Koncept kvalitete prati nas od vremena prvih ljudskih civilizacija te je uvijek bio povezan s karakteristikama određenog proizvoda ili usluga.

Cilj upravljanja kvalitetom je da neka organizacija, proizvod ili usluga ispunjavaju zahtjeve kupaca. (Buntak et al., 2021).

#### 3.1. Važnost upravljanja kvalitetom u okviru održivog razvitka poduzeća

„Pojam kvalitete potječe od latinske riječi *qualitas* (svojstvo, vrsnoća, vrijednost, kakvoća, odlika, značajka, sposobnost). U najopćenitijem smislu, kvaliteta je svojstvo ili osobina koja označava određeni predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava.“ (Funda, 2008, str. 11).

Važnost upravljanja kvalitetom u okviru održivog razvoja postaje ključna strategija za poduzeća u današnjem poslovnom okruženju. Upravljanje kvalitetom omogućava poduzećima stvaranje proizvoda, ili pružanje usluga koje zadovoljavaju visoke standarde. Takva kvaliteta može postati ključna konkurentna prednost na tržištu privlačeći kupce i jačajući reputaciju poduzeća. Efikasno upravljanje kvalitetom smanjuje mogućnost proizvodnje ili pružanje usluga koje ne zadovoljavaju standarde. To rezultira smanjenjem gubitka otpada što je ključno za održivost poslovanja i smanjenje negativnih utjecaja na okoliš.

Visoka kvaliteta proizvoda ili usluga direktno utječe na zadovoljstvo kupaca. Zadovoljni kupci su vjerni, preporučuju proizvode ili usluge drugima te stvaraju pozitivnu reputaciju što dugoročno doprinosi održivosti poslovanja. (Funda 2008.)

Upravljanje kvalitetom često uključuje učinkovitu upotrebu resursa kako bi se postigla najbolja moguća kvaliteta s minimalnim troškovima. To nije samo ekonomski isplativo, već i doprinosi očuvanju prirodnih resursa i smanjenju ekološke katastrofe. Kako navodi Funda (2008) fokus na kvaliteti potiče inovacije u proizvodnji i procesima, što može rezultirati



stvaranjem ekološki održivijih proizvoda. Inovacije u proizvodnji također mogu smanjiti troškove i poboljšati konkurentske pozicije. Upravljanje kvalitetom često uključuje poštivanje regulatornih normi i standarda, što je ključno za održavanje zakonitosti poslovanja. Slijedom zakonskih propisa i standarda poduzeća smanjuju rizik od pravnih problema i kazni. U kontekstu održivog razvoja poduzeća su sve više odgovorna prema različitim dionicama, uključujući zaposlenike, kupce, zajednicu i investitore. Upravljanje kvalitetom pomaže ostvariti ove odgovornosti kroz transparentnost, etičko poslovanje i pozitivan društveni utjecaj. Sveukupno, usklađivanje upravljanja kvalitetom s načelima održivog razvoja može donijeti dugoročnu korist poduzećima, okolišu i društvu općenito, a sve to možemo povezati i sa važnosti permanentnog obrazovanja.

### **3.2. Kontinuirano unapređivanje kvalitete**

„Jedno od najvažnijih načela sustava za upravljanje kvalitetom je kontinuirano poboljšanje. Znanost o kvaliteti u svojoj srži sadrži ideju o primjeni različitih alata i metoda kvalitete upravo u svrhu postizanja kontinuiranog poboljšanja. Ovo načelo organizacije sadrži ideju da organizacija može održavati postojeće performanse pritom ne gubeći mogućnost da se prilagođava unutarnjim i vanjskim promjenama na način da pomoću njih stvara nove prilike za rast.“ (Buntak et al., 2021: 33).

Za organizaciju je važno postaviti ciljeve usmjerene ka konstantnom unaprjeđenju na svim razinama i pravilno ih proučiti sa svim zaposlenicima kako bi se održalo načelo neprekidnog poboljšanja. Ključno je osigurati da zaposlenici budu upoznati s raznovrsnim alatima i metodama upravljanja kvalitetom koji im omogućuju ostvarivanje neprekidnog poboljšanja. To stvara okruženje u kojem organizacija može kontinuirano evoluirati i prilagođavati se, stvarajući temelje za održivi rast i razvoj.

Promatrajući kvalitetu, važno je istaknuti dva međusobno povezana, ali ipak različita aspekta: kvalitetu formalnog institucionalnog i nacionalnog osiguranja kvalitete putem predviđenih postupaka, te kvalitetu učenja i poučavanja. Važno je napomenuti da formalno osiguranje kvalitete unaprijed postavlja uvjete i standarde, ali samo po sebi ne jamči kvalitetu učenja i poučavanja. Proces učenja i poučavanja odvija se u stvarnom vremenu te je podložan raznim ljudskim faktorima, uvjetima okoline, tehnološkim promjenama te sukladno suvremenim trendovima, globalnim događanjima. Stoga se kvaliteta učenja i poučavanja može smatrati izuzetno ranjivom.

Kontinuirano ulaganje u poboljšanje kvalitete učenja i proučavanja postaje ključna uloga sveučilišnih nastavnika i obrazovnih institucija. To podrazumijeva prilagodbu nastave prema

dinamičnim uvjetima, integraciju novih tehnologija, poticanje interaktivnosti u učenju te praćenje najnovijih trendova u obrazovanju. Samo tako možemo postići autentično i održivo unapređenje kvalitete obrazovanja u realnom vremenu. (Sveučilište u Zagrebu, 2020). Kako Budić (2021:233. - 234) navodi isto tako treba spomenuti i važnost nastavnika, bilo poučavanjem *ex cathedra*, obrnutom učionicom i sl., jer uz sve prednosti tehnologije čovjek je ipak njezin neminovan faktor i poluga razvoja. U tome kontekstu nastavno osoblje razvija sve više svoje vještine kako bi se uhvatilo u koštac sa novonastalim promjenama, te čini napore kako bi obrazovni proces bio bolji i kvalitetniji kroz permanentnu formalnu i neformalnu edukaciju i samoobrazovanje. Međutim, isto tako kako su oni temeljni element koji će iznijeti promjene, njihov status i društvena uloga bi trebala biti vraćena na mjesto koja im pripada, te isto tako povećavati sredstva za njihovu edukaciju i povećanje osobnih dohodaka kako bi se ipak osjećali zadovoljnije i konačno preuzeli ulogu pokretača održivih društvenih promjena, kako u Republici Hrvatskoj, tako i na globalnoj razini.

### **3.2.1. PDCA krug**

Prema riječima Droege (2022) kontinuirani proces poboljšanja (CIP - *Continuous Improvement Process*) predstavlja pristup upravljanju kvalitetom, u skladu s normama (ISO 9001 - *Međunarodnu organizaciju za standardizaciju*), kojim se neprestano ostvaruju mala, ali značajna unapređenja u kvaliteti procesa, proizvoda, usluga te sposobnosti isporuke.

Opći cilj je povećanje djelotvornosti i kvalitete u organizacijama ili poduzećima stalnim poboljšanjem internih procedura i procesa. Kroz implementaciju kontinuiranog procesa poboljšanja, organizacije pokušavaju postići izvrsnost koja će biti trajna, prilagođavajući se poslovnom okruženju i težnji unapređenju svojih poslovnih operacija. Ova metodologija naglašava važnost stalnog praćenja, analize i prilagodbe kako bi se osiguralo usklađivanje najveće kvalitete rada. Ostvarivanjem dugoročnih uspjeha primjenom procesa stalnog poboljšavanja, važno je da su svi zaposlenici složni i da budu predani konstantnom unaprjeđenju i poboljšanju svojih radnih navika i vještina. Postizanje ovakvog cilja zahtjeva određene okvire kako bi bili ispunjeni određeni kvalitetni uvjeti.

Najvažnije od svega je odabrati primjenu procesa konstantnog poboljšavanja koje se može postići putem dodatnih edukacija, implementacijom (PDCA - *Plan-Do-Check-Act*) ciklusa u procese i tijekom rada te osiguravanjem dostupnosti radnog vremena za ovakve inicijative. Svi sudionici moraju biti svjesni da proces stalnog poboljšanja ne donosi naglašene promjene. Umjesto toga fokus je na potpunim optimiziranju i usavršavanju ključnih područja u organizaciji.

Ključna karakteristika procesa je već navedeno stalno poboljšavanje koje omogućuje da se poboljšanja planiraju i implementiraju ne samo od strane menadžera, već prije svega od strane samih zaposlenika. Ova direktna uključenost svih sudionika izuzetno je važna za uspješnost procesa stalnog poboljšavanja.

Važnost metode stalnog poboljšavanja leži u poticanju zaposlenika da aktivno sudjeluju u tom procesu, čime postaje njihov zadatak identificirati i implementirati poboljšanja u vlastitom radnom području. Kroz dugoročni angažman i niz manjih optimizacija, postiže se povećanje kvalitete proizvoda, procesa i usluga.

Ovakav pristup potiče kreativnost, inicijativu te osjećaj dominacije među zaposlenicima, čime se stvara dinamično okruženje za stalno usklađivanje s najvišim standardima kvalitete. Time se također promiče kultura suradnje i otvorenosti, što dugoročno doprinosi rastu organizacije i poboljšanju njezine ukupne učinkovitosti.

Ciklus malih koraka jasno se održava u PDCA krugu koji ostaje kontrolni instrument za postizanje stalnog poboljšanja. PDCA, kratica za planiraj (*plan*), provedi (*do*), provjeri (*check*) i djeluj (*act*). Predstavlja proces kontinuirane identifikacije i rješavanje problema kroz ta četiri koraka.

U prvoj fazi, fazi planiranja, identificiraju se problemi, analizira se trenutno stanje te se postavljaju ciljevi. Ključna pitanja uključuju prirodu problema, učestalost, vrijeme događanja te uzorke. Druga faza je faza provedbe, gdje svi zaposlenici testiraju mjere definirane u fazi planiranja. Ova faza omogućuje procjenu djelotvornosti mjera prije same provedbe. Faza provjere je treća faza koja je usmjerena na postizanje ciljeva u probnoj fazi, analiziraju se podatci, provjerava se jesu li potrebne prilagodbe. Svi problemi moraju biti riješeni prije prijelaza na iduću fazu. Faza djelovanja je faza u kojoj se standardiziraju strategije, aktivnosti i objekti stvarajući novo stvarno stanje. PDCA ciklus se ponavlja, a stalno poboljšanje postaje ključna praksa. (Droege, 2022). Na slijedećem prikazu vidimo PDCA – Demingov krug:

**Slika 2.** PDCA krug (Demingov krug)



**Izvor:** PDCA krug (Demingov krug) (2013) URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug> (Pristup 2024-20-05)

### **3.2.2. Krugovi kvalitete**

Kontrola kvalitete predstavlja sustav razvijen u Japanu nakon 2. svjetskog rata, a temelji se na konceptu krugova kvalitete. Takvi krugovi okupljaju zaposlenike koji se bave sličnim poslom, redovito se sastaju kako bi prepoznali, analizirali i riješili probleme vezane uz problematiku njihova rada. Obično se sastoje od minimalno tri, a najviše dvanaest članova.

Ovakva metodologija podrazumijeva primjenu različitih alata i metoda kvalitete koji za cilj imaju poboljšanje kvalitete. Redovitom upotrebom ovih alata uz krugove kvalitete stvaraju se visoke razine svijesti između zaposlenika o važnosti kvalitete u svim poslovnim procesima unutar organizacije. Stvaranje takve svijesti kroz svakodnevne aktivnosti i suradnju unutar krugova kvalitete ključno je za postizanje visokih standarda kvalitete u organizaciji. Važno za napomenuti je da niti jedno poduzeće svoje zaposlenike ne prisiljava na stvaranje krugova već je ono za sve dobrovoljno te se formiranje krugova sastavlja prema željama pojedinaca. Krug zaposlenika treba se sastojati od osoba koje obavljaju sličan, ili isti posao. Ukoliko se krugovi kvaliteta ipak sastave važno je održavati redovite sastanke koji su terminski jasno određeni. Prednosti korištenja krugova kvalitete su:

- Poboljšanje kvalitete
- Rješavanje identificiranih problema
- Permanentno usavršavanje kroz razmjenu znanja među članovima
- Poboljšanje radnog okruženja kroz komunikaciju
- Povećanje suradnje u radu
- Povećanje motivacije zaposlenika

- Unaprijeđena komunikacija između nadređenih i podređenih (Definebusinesssterms, n.d.)

### 3.2.3. *KAIZEN – kontinuirano unapređivanje*

Kontroling-portal.eu (2013) obrazlaže kako *kaizen*, prema japanskoj riječ koja doslovno znači "promjena na bolje", predstavlja pristup poslovanju koji se temelji na promjenama. Sastavljena je od japanskih riječi "kai" (mijenjati) i "zen" (dobrota). Ono što *kaizen* čini posebnim jest sam naglasak na ljudima. Kontinuirano unaprijeđenje ima za cilj poticanje motivacije zaposlenika i povezivanje rada sa zadacima. Između ostalog, daje im priliku da aktivno doprinesu razvoju radnih procesa u poslovanju organizacije. Ovaj aspekt posebno dolazi do izražaja u Europi gdje se primjena *kaizen*-a često naziva kontinuiranim unapređivanjem. Glavni element kontinuiranog unapređivanja jest radionica. U radionici sudionici, često zaposlenici, iz određenih područja koja se detaljno proučavaju, okupljaju se pod vodstvom moderatora posebno obučenog za tu svrhu. Na radionicama se analiziraju postojeći radni procesi, identificiraju se slabosti koje utječu na loš rad te se razrađuju moguća poboljšanja. Sudionici, kao ključni dionici procesa, aktivno sudjeluju u stvaranju rješenja i rješavanju problema. Ovakav način djelovanja potiče timski duh i veću angažiranost djelatnika. Nakon završetka radionice sudionici obično odmah prelaze na realizaciju predloženih poboljšanja čime se osigurava brza implementacija promjena. Ova metoda kontinuiranog unapređivanja ne samo da dovodi do konkretnih rezultata i poboljšanja u poslovnim procesima, već također gradi jaku radnu zajednicu koja je osnažena suradnjom i inovacijama. *Kaizen* je stoga ne samo poslovna filozofija, već i način za postizanje održive izvrsnosti u radu i životu.

Kako tvrdi Lazibat (2009) *Kaizen*, kao koncept kontinuiranog unapređenja, ne poznaje granice i uvijek se razvija kako bi odgovorio na promjenjive izazove suvremenog poslovnog okruženja. Uvođenje *kaizena* u organizaciju ne znači samo provođenje pojedinačnih projekata, već uspostavu kulture stalnog učenja i inovacija. Jedan od ključnih aspekata *kaizena* je naglasak na malim, ali konstantnim promjenama. Umjesto velikih preobrazbi koje mogu uzrokovati otpor i nesigurnost, *kaizen* promiče postupna poboljšanja koja su lakša za prihvaćanje. Ova metoda omogućava organizacijama da održe dinamičnost i prilagode se brzim promjenama na tržištu. Suvremene implementacije *kaizena* često uključuju upotrebu tehnologije i digitalnih alata kako bi se olakšalo praćenje performansi, identificirale prilike za poboljšanja te potaknula suradnja unutar timova. Analiza podataka igra ključnu ulogu u ovom procesu, omogućujući organizacijama da identificiraju uzorke i donose informirane odluke o prioritetima unapređenja.

Suvremene implementacije *kaizena* često uključuju upotrebu tehnologije i digitalnih alata kako bi se olakšalo praćenje performansi, identificirale prilike za poboljšanja te potaknula suradnja unutar timova. Analiza podataka igra ključnu ulogu u ovom procesu, omogućujući organizacijama da identificiraju uzorke i donose informirane odluke o prioritetima unapređenja.

Elementi *kaizen* pristupa su sljedeći:

- fokus na potrošače
- timski rad
- Just-in-Time
- krugovi kvalitete
- suradnja menadžmenta i radnika
- održavanje ukupne produktivnosti

U implementaciji *kaizen* pristupa ključnu ulogu imaju izvršni menadžeri, menadžeri srednje razine, nadzornici i radnici. Izvršni menadžeri odgovorni su za uspostavu *kaizena*, menadžeri srednje razine odgovorni su za uspostavu, održavanje i unapređenje rada. Nadzornici su odgovorni za održavanje komunikacije i poticanje timskog rada dok su radnici odgovorni za sudjelovanje u *kaizenu* te unapređenje vlastite kvalitete rada.

#### **3.2.4. Općeniti proces unapređivanja kvalitete**

Općeniti proces unapređivanja kvalitete, prema Lazibatu (2009), sastoji se od deset koraka unutar svakog modela unapređivanja.

Prvi korak je identificiranje misije i postavljanje inicijalnih planova: identificiranje, odnosno definiranje, misije odnosi se na provođenje analize trenutnih ciljeva. Identificira se što je trenutno dobro i što se može poboljšati. Misija bi trebala održavati svrhu organizacije i njezinu predanost unapređenju kvalitete. Kod postavljanja ciljeva važno je razmotriti što je ključno za postizanje misije te je važno upotrebljavati (SMART – *specifičan-mjerljiv-akceptiran-realističan-vremenski točno određen*) ciljeve.

Drugi korak je identifikacija potrošača i njihovih zahtjeva. Ključan je korak u razvoju i poboljšanju proizvoda, ili usluga. Ovaj proces omogućuje organizacijama da bolje razumiju potrebe svojih ciljanih korisnika, prilagode svoje ponude i osiguraju visoku razinu zadovoljstva kupaca.

Treći korak je definiranje procesa, prikupljanje i analiziranje podataka su ključni koraci u upravljanju performansama, poboljšanju procesa i donošenju informiranih odluka unutar organizacije. Grafičko prikazivanje redosljeda koraka vrlo je važno kako bi se stvorila jasna

slika procesa. To može uključivati dijagram toka rada ili druge vizualne alate. Identifikacija vrsta podataka potrebnih za evaluaciju procesa uključuje kvantitativne podatke (npr. broj transakcija) i kvalitativne podatke (npr. povratne informacije korisnika). Važno je i uključivanje ljudi u što većoj mjeri.

Četvrti korak je definiranje željenog stanja, jaza između željenog i sadašnjeg stanja te prilika za unapređivanje. Jasno definiranje ciljeva i željenog ishoda uključuje identifikaciju specifičnih elemenata procesa, ili rezultata koji bi trebali biti poboljšani. Važno je uključivanje relevantnih dionika kako bi se dobile različite perspektive i prikupile ideje za unapređenje. Izrada detaljnog plana definira konkretne korake, odgovorne osobe, resurse i rokove za implementaciju poboljšanja.

Peti korak u procesu poboljšanja kvalitete uključuje identificiranje barijera i izvornih uzroka problema. Ovaj korak je ključan kako bi se razumjeli faktori koji ometaju postizanje željenog stanja te kako bi se utvrdili temeljni uzroci problema. Razmatranje svih prepreka, ili izazova koji se pojavljuju tijekom implementacije plana poboljšanja važni su u ovom koraku te prepreke utječu na napredak prema željenom stanju i postizanje ciljeva.

Šesti korak u procesu poboljšanja kvalitete uključuje razvijanje i odabir potencijalnih rješenja, te planiranje promjene. Ovaj korak je ključan za implementaciju konkretnih promjena koje će riješiti identificirane probleme i poboljšati trenutno stanje. Uključivanjem relevantnih dionika u proces donošenja odluka osiguravaju se podrška i raznolike perspektive. Uzima se u obzir ima li dovoljno informacija za odabrati najbolje rješenje te isplanirati kako provesti promjene.

Sedmi korak u procesu poboljšanja kvalitete odnosi se na implementaciju odabranih rješenja. Ovaj korak je ključan za pretvaranje planova u stvarnost i ostvarivanje ciljeva postavljenih tijekom prethodnih faza. Važno je testirati izabrano rješenje na manjem području onoliko koliko je potrebno da se uoče eventualni problem.

Osmi korak u procesu poboljšanja kvalitete usmjeren je na kontinuirano nadgledanje rezultata nakon implementacije rješenja te provođenje preinaka ako su potrebne. Ova faza osigurava da organizacija bude proaktivna u praćenju učinaka te spremna na prilagodbe kako bi održala i poboljšala postignute rezultate. Ukoliko nisu postignuti željeni rezultati potrebno se vratiti na onaj korak koji će to omogućiti.

Deveti korak u procesu poboljšanja kvalitete odnosi se na dosadašnje postignutih poboljšanja. Cilj ove faze je postavljanje stabilnih procesa i procedura koje se temelje na uspješnim rješenjima. Standardizacija je ključna faza koja omogućuje dugoročno održavanje

postignutih poboljšanja te osigurava dosljednost u pristupu i kvaliteti procesa unutar organizacije.

Deseti korak u procesu poboljšanja kvalitete obuhvaća, utvrđivanje usvojenog znanja i priznavanje ostvarenih postignuća. Ova posljednja faza naglašava važnost formalnog zaključivanja inicijative, prepoznavanja naučenoga te nagradu i priznavanje truda i doprinosa tima.

### **3.3. Zadovoljstvo kupaca /potrošača**

Korisničko iskustvo, ili zadovoljstvo potrošača prikazuje interakcije između kupaca i proizvoda, ili usluge u određenom trenutku. Ključni koncept mjeri kako proizvod, ili usluga ispunjava ili premašuje očekivanja kupca, čime se stvara važnost u ocjeni kvalitete pruženog dobra, ili usluge. Bitno je da vrijednost proizvoda, ili usluge ispunjava očekivanja potrošača, odnosno da zadovoljava, ili premašuje ono što su kupci spremni platiti. Zadovoljstvom potrošača često se mjeri uspjeh organizacija, posebno u suvremenom, visoko konkurentnom poslovnom okruženju gdje se tvrtke natječu za pažnju i lojalnost kupaca. Pozitivni doživljaj je ključan kako bi se izgradio odnos povjerenja između kupca i branda. Time se zadovoljavaju očekivanja potrošača koji se očituju kroz usluge i ukupnog iskustva korištenja proizvoda, ili usluge. Korisničko iskustvo nije samo rezultat proizvoda ili usluge, već i interakcije tijekom cijelog procesa, uključujući informiranje i kupnju. Fokus na zadovoljstvo potrošača postaje ključna strategija za organizacije koje žele izgraditi lojalan odnos. Ukupno zadovoljstvo potrošača postaje pokazatelj dugoročne održivosti poslovanja jer sretni potrošači često postaju ambasadori branda, preporučuju proizvode ili usluge drugima i doprinose pozitivnom imidžu tvrtke. Stoga, vođenje brige o korisničkom iskustvu nije samo trend, već nužnost u postizanju dugoročnog uspjeha na tržištu. Zadovoljstvo potrošača igra ključnu ulogu u uspjehu poslovanja iz nekoliko razloga:

- **Pokazatelj namjere kupnje:** Zadovoljni potrošači vjerojatnije će ponovno kupiti proizvod, ili uslugu, što direktno utječe na uspješnost prodaje.
- **Mjera lojalnosti:** Zadovoljstvo potrošača često rezultira lojalnošću, stvarajući dugotrajne odnose i stabilnost u poslovanju.
- **Diferencijacija na tržištu:** Izuzetno zadovoljstvo potrošača može istaknuti proizvod, ili uslugu, pružajući konkurentske prednosti.
- **Smanjenje gubitka kupaca:** Zadovoljni potrošači manje su skloni prelasku konkurenciji, čime se održava postojeća kupovna baza.



- Povećanje vrijednosti kupaca: Zadovoljni potrošači često generiraju više vrijednosti za poslovanje kroz ponovne kupnje i preporuke, što povećava ukupnu vrijednost kupaca. (Anonymous, 2016).

**Slika 3.** Zadovoljstvo kupaca



**Izvor:** Poslovni-savjetnik.com (2016) URL: <https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/zadovoljstvo-kupaca> (Pristup 2024-3-28)

### **3.3.1. Zadovoljstvo unutarnjih kupaca**

Zadovoljstvo unutarnjih kupaca odnosi se na dojam i pozitivno iskustvo koje zaposlenici imaju u interakciji s drugim odjelima, ili timovima unutar organizacije. Unutarnji kupci uključuju sve zaposlenike koji ovise o proizvodima, uslugama, ili informacijama koje pružaju njihovi kolege ili drugi odjeli.

U okviru internog marketinga, zaposlenici su promatrani kao interni kupci, a međusobno se tretiraju kao potrošači unutar radnog okruženja. Ova perspektiva naglašava važnost stvaranja poticajnog radnog ambijenta i pružanja zadovoljstva zaposlenicima kako bi ih zadržali kao "kupce" na internom tržištu rada. Unutar organizacije, zaposlenici imaju određenu slobodu izbora posla, stvarajući paralelu s vanjskim potrošačima koji biraju između različitih pružatelja usluga.

Kako bi udovoljila potrebama, željama i stavovima zaposlenika, tvrtka provodi istraživanje internog tržišta. Ovim istraživanjem tvrtka dobiva uvid u zadovoljstvo zaposlenika plaćom, odnosima s nadređenima, željama za promjenama u radnim uvjetima te drugim aspektima koji utječu na radnu atmosferu. Često, nezadovoljstvo zaposlenika može proizlaziti iz faktora kao što su stres, preopterećenost poslom, razina plaće, nesigurnost zaposlenja, radna atmosfera, status u poduzeću, i slično.

Kroz segmentaciju internog tržišta, tvrtka može ciljano pristupiti odabiru zaposlenika koji najbolje odgovaraju specifičnim zadacima, ili uvjetima rada. Na primjer, segmentacija može obuhvatiti prilagodbu radnih sati, gdje neki zaposlenici preferiraju prvu smjenu ili izražavaju želju za slobodnim vikendima i praznicima. Ova prilagodba omogućava tvrtki da bolje zadovolji raznolike potrebe zaposlenika, što rezultira pozitivnim utjecajem na njihovo zadovoljstvo i produktivnost.

U konačnici, pristup internom marketingu unutar organizacije ključan je za održavanje zadovoljstva zaposlenika, stvaranje poticajne radne atmosfere te osiguranje dugoročne suradnje s internim kupcima. (Špac, n.d.)

### ***3.3.2. Zadovoljstvo vanjskih kupaca***

Zadovoljstvo vanjskih kupaca odnosi se na vanjsku skupinu ljudi, ili entiteta koji su izvan granica same tvrtke, a interakcija s njima često uključuje pružanje proizvoda, ili usluga. Ova vrsta kupaca često obuhvaća širu javnost koja ima različite potrebe i zahtjeve, a od tvrtke očekuje kvalitetne proizvode, ili usluge koji zadovoljavaju njihove specifične potrebe, ili zahtjeve. Ovaj segment kupaca često je osjetljiv na kvalitetu proizvoda ili usluga, zadovoljstvo korisnika, razumne cijene, dobivena jamstva, kvalitetnu korisničku podršku te pravovremenu isporuku proizvoda, ili usluga. Kako bi ova vrsta kupaca ostala zadovoljna i vjerna, tvrtke su često usmjerene na održavanje visokih standarda kvalitete, transparentnosti u poslovanju te pridonosenje društvenoj odgovornosti. U ovom kontekstu, uspješna interakcija s vanjskim kupcima ne samo da uključuje isporuku proizvoda ili usluga u skladu s njihovim očekivanjima, već i stvaranje pozitivnog iskustva koje doprinosi reputaciji tvrtke. Uzimanje u obzir potreba i želja ovih kupaca ključno je za izgradnju dugoročnih odnosa i održavanje konkurentske prednosti na tržištu. (Infotech, 2021)

**Slika 4.** Garancija zadovoljstva



**Izvor:** Peiró, R. (2018) Zadovoljstvo kupaca. Economipedia.com URL:

<https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html>

### **3.4. Procesni pristup**

Prema riječima internetskog portala, Svijet kvalitete (2012), sustavi upravljanja kvalitetom igraju ključnu ulogu u poboljšanju ukupnog zadovoljstva kupaca kroz organizirani pristup procesima. Kupci su sve zahtjevniji i očekuju proizvode s precizno definiranim karakteristikama koje zadovoljavaju njihove specifične potrebe i visoka očekivanja. Ti zahtjevi, poznati kao zahtjevi kupaca čine temeljne smjernice koje organizacije trebaju pažljivo analizirati i razumjeti kako bi stvorile proizvode koji će zadovoljiti tržišne potrebe.

Sustavni pristup upravljanju kvalitetom potiče organizacije da se fokusiraju na detaljnu analizu zahtjeva kupaca. Ovo uključuje sustavno istraživanje i razumijevanje specifikacija proizvoda kako bi se identificirale ključne karakteristike koje kupci cijene. Kroz strukturirane procese, organizacije mogu bolje upravljati svakim korakom proizvodnje, od sirovina do konačnog proizvoda, osiguravajući da svaki element zadovoljava visoke standarde kvalitete.

Upravljanje kvalitetom također potiče organizacije da stalno prate i poboljšavaju svoje procese kako bi odgovarale dinamičnim promjenama na tržištu. Analizom povratnih informacija od kupaca organizacije mogu brzo identificirati područja u kojima je potrebno poboljšanje i poduzeti odgovarajuće korake kako bi ispravile nedostatke. Kroz usklađivanje sa standardima kvalitete, organizacije stvaraju temelj za kontinuirano unapređenje, čime se osigurava dugoročna konkurentnost na tržištu. Sustavi upravljanja kvalitetom ne samo da zadovoljavaju zahtjeve kupaca već i doprinose izgradnji ugleda organizacije kao pouzdanog proizvođača visokokvalitetnih proizvoda.

Procesni pristup predstavlja temeljno načelo upravljanja kvalitetom koje se oslanja na normu ISO 9001, čija je suština utemeljena na uvjerenju da je ključno za optimalno funkcioniranje organizacije precizno definirati i upravljati njezinim međusobno povezanim radnjama, ili procesima. Ovaj pristup naglašava važnost holističkog razumijevanja organizacije kao kompleksnog sustava, u kojem su procesi ključna nit koja povezuje sve dijelove.

Procesni pristup nije samo tehnološki, već također podupire angažman zaposlenika, jer naglašava suradnju i međusobno djelovanje različitih dijelova organizacije. Time se stvara organizacijska kultura koja potiče transparentnost, odgovornost i kontinuirano učenje, čime se osigurava da procesi budu dinamični i prilagodljivi promjenama u okolini organizacije. Ovo načelo, implementirano u skladu s ISO 9001 standardom, pridonosi trajnoj izvrsnosti organizacije u postizanju njezinih poslovnih ciljeva.

ISO 9001 predstavlja globalni standard za sustave upravljanja kvalitetom, a njegova primjena omogućuje organizacijama da postignu visoke standarde u uspostavi, implementaciji i održavanju sustava upravljanja kvalitetom. Ovaj standard djeluje kao okvir koji pomaže organizacijama da postignu dosljednost u pružanju proizvoda, ili usluga koje zadovoljavaju visoke standarde kvalitete.

Procesni pristup nije samo tehnološki, već također podupire angažman zaposlenika jer naglašava suradnju i međusobno djelovanje različitih dijelova organizacije. Time se stvara organizacijska kultura koja potiče transparentnost, odgovornost i kontinuirano učenje, čime se osigurava da procesi budu dinamični i prilagodljivi promjenama u okolini organizacije. Ovo načelo, implementirano u skladu s ISO 9001 standardom, pridonosi trajnoj izvrsnosti organizacije u postizanju njezinih poslovnih ciljeva.

### **3.5. Vodstvo za kvalitetu**

Prema ISO standardima (2021), vodstvo za kvalitetu igra ključnu ulogu u oblikovanju, implementaciji i održavanju sustava upravljanja kvalitetom unutar organizacije. Ovo vodstvo nije samo odgovorno za postavljanje smjernica i ciljeva, već i za stvaranje kulture kontinuiranog poboljšanja i predanosti kvaliteti unutar cijele organizacije. Vodstvo organizacije ima ključnu ulogu u osiguravanju integriteta svih radnih procesa putem sustava upravljanja kvalitetom. Njihova odgovornost uključuje kontinuiran nadzor i vođenje svih operativnih aktivnosti kako bi se osigurala dosljednost, učinkovitost i zadovoljstvo kvalitete. Vodstvo također ima obvezu provoditi sustavno praćenje, mjerenje, analize i vrednovanje sustava upravljanja kvalitetom. Ova aktivnost omogućava stjecanje uvida u performanse sustava, identifikaciju mogućnosti poboljšanja te evaluaciju učinkovitosti postignutih ciljeva kvalitete. Kroz ove procese, vodstvo

stvora temelje za kontinuirano unapređenje sustava. Nadalje, organizacija mora neprestano težiti poboljšanju prikladnosti, primjerenosti i djelotvornosti svog sustava upravljanja kvalitetom. Ova posvećenost kontinuiranom poboljšanju ne samo da odražava načelo stalne izvrsnosti, već također osigurava da organizacija ostane konkurentna i prilagodljiva u promjenjivom poslovnom okruženju. Ukupno, vodstvo, kroz svoje aktivnosti nadzora, praćenja, analiza i preispitivanja, postavlja temelje za trajnu uspješnost sustava upravljanja kvalitetom organizacije, čime se osigurava da se postignu i održe visoki standardi kvalitete u skladu s ciljevima i vizijom organizacije. (Svijet kvalitete, 2016)

## 4. SAMOPROCJENA KAO TEMELJ POSLOVNE IZVRSNOSTI

Prema riječima Nguyen (2023) karijeru je najbolje procijeniti prema našoj uspješnosti, a to možemo učiniti pomoću samoprocjene. Pomoću samoprocjene najlakše ćemo vidjeti što smo postigli, što nam još nedostaje i kako time doprinosimo poslovnoj uspješnosti. Samoprocjena zaposlenika je poslovni proces pomoću kojega zaposlenik procjenjuje i promišlja o svojim snagama i slabostima. Kako bi zaposlenici bolje protumačili samoprocjenu, najčešće ispunjavaju obrasce i upitnike za samoprocjenu. Neke od svrha samoprocjene su:

- Samorefleksija i razvoj: pomaže zaposlenicima na samokritičko razmišljanje i pomažu stvoriti plan razvitka osobnosti;
- Unos za recenzije izvrsnosti: samoprocjena zaposlenika stvara ulazne podatke za stvaranje učinka zaposlenika. Menadžeri na taj način uspoređuju sebe sa zaposlenicima te im na taj način ukazuju na njihove nedostatke;
- Usklađivanje ciljeva: samoprocjena pomaže u usklađivanju ciljeva zaposlenika i tvrtke;
- Povećana motivacija i odgovornost: zaposlenici koji brinu o svojoj samoprocjeni osjećaju se motiviranije .

Samoprocjena zaposlenika je vrlo važna, kako za menadžere tako i za zaposlenike. Zaposlenici samoprojekcijom dobivaju mnoge vrlo važne činjenice o sebi i svojoj osobnosti na radnom mjestu, no menadžeri pomoću tih povratnih informacija također stvaraju bolje radno okruženje, razumiju njihove probleme, nedostatke te lakše mogu doći do boljih i efikasnijih rješenja. Za samoprocjenu zaposlenika postoji nekoliko prednosti kao što su: poticanje identificiranja područja za rast i razvoj, motiviranje radi stjecanja većeg napretka, daje priliku pregleda vlastitog učinka i zaposlenici se često osjećaju korisno u svom poslu. Bez obzira u kojoj se industriji zaposlenik nalazi trebao bi isticati sve poslovne odgovornosti koje ga se tiču i usporediti ih sa postignućima radi lakšeg uvida u svoje pogreške. Da bi se to postiglo važno je postaviti određene ciljeve kojih ćemo se držati u poslovanju. Razvojem vještina postizemo sve veća postignuća koja ćemo primijeniti kroz praksu. Između ostaloga važno je ne biti previše kritičan prema sebi jer to remeti naš svakodnevni ritam. Ukoliko je poduzeću u kojem radite važno vaše poboljšanje, podučavaju vas raznim smjernicama i mentorstvom ključno je imati razumijevanja i zahvaliti im na uloženom trudu koji im je važan za napredak i dobrobit zaposlenika. (Nguyen, 2023)

#### **4.1. Definiranje ciljeva i obuhvata**

Prema riječima Godine (2019) prikupljanje informacija pomoću samoprocjene se koristi jako često, no najčešće kao neformalan dio radi uvida u informacije i sposobnosti o zaposleniku. Nadređeni najčešće započinju ovakav način prikupljanja informacija postavljajući pitanja zaposleniku, kao što su na primjer: „Po Vašem mišljenju, što mislite kako se odradili posao?“ Samoprocjena je vrlo važna radi učinka koji stvara u komunikaciji između nadređenih i podređenih. Samoprocjena se ne bi smjela tretirati samo kao proces uspoređivanja ili vrednovanja znanja zaposlenika, već i kao ključan izvor informacija o radu zaposlenika. Cilj samoprocjene je zapravo unošenje promjene u poslovanje i razlikovanje ostvarenih ciljeva u odnosu na zadane.

„EFQM model izvrsnosti može se promatrati kao okvir za samoprocjenu unutar kojeg organizacija može analizirati svoje snage i područja u kojima postoji prostor za poboljšanje. Naziva se modelom izvrsnosti jer podrazumijeva fokus na ono što neka organizacija trenutno radi ili bi mogla raditi u svrhu pružanja izvrsnih proizvoda i usluga svojim kupcima te ostalim vanjskim i unutarnjim dionicima.“ (Buntak et al., 2021)

Postoje mnogi modeli za samoprocjenu zaposlenika, a najpoznatiji su nacionalno i regionalno nagrađivanje za kvalitetu poznatiji pod nazivom modeli poslovne izvrsnosti. Proces samoprocjene provodi se kroz nekoliko sljedećih koraka:

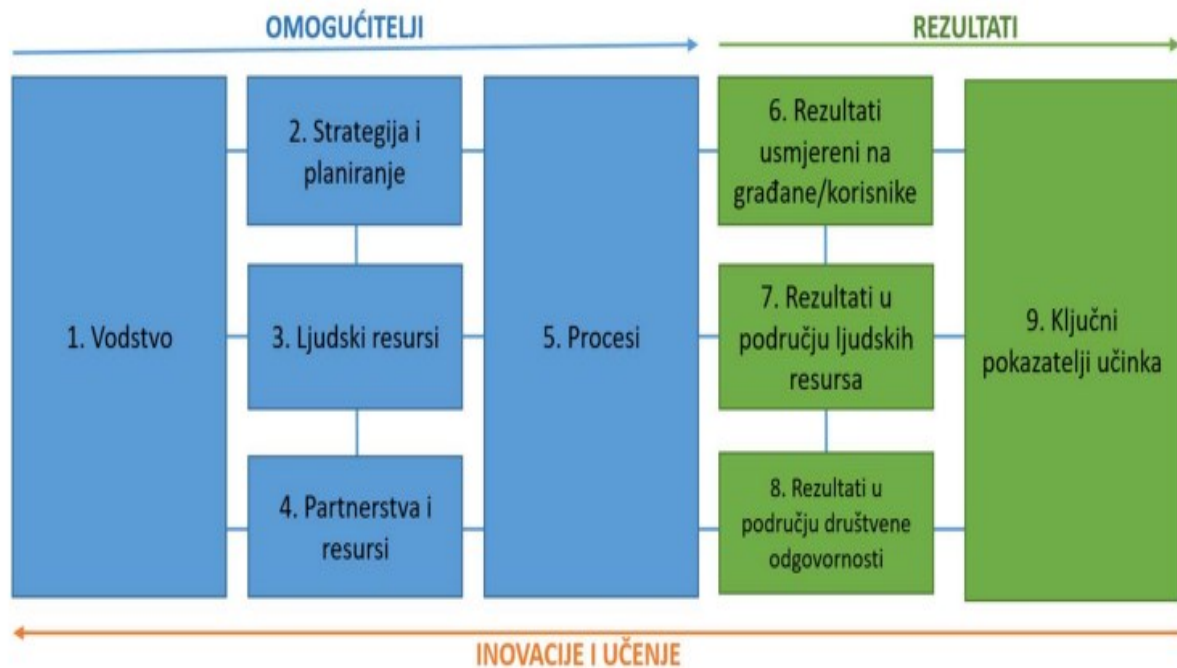
- Definiranje opsega i ciljeva samoprocjene: hoćemo li samoprocjenu uključiti u sve procese
- Izbor modela samoprocjene: potrebno je uzeti u obzir postojeće poslovno okruženje
- Definiranje timova: ne može biti samo pojedinac
- Planiranje: na koji način će se podatci prikupljati?
- Prikupljanje podataka: važna je objektivnost i raspoloživost
- Analiza prikupljenih podataka: svi članovi sudjeluju, daju ocjene i raspravljaju zajedno
- Priprema izvješća: pravilno pripremljeno kako bi svima bilo razumljivo i zanimljivo (Marjanović, 2022)

#### **4.2. Odabir okvira za samoprocjenu**

Kako tvrdi EUPAN (2019), zajednički okvir za procjenu je model upravljanja potpunom kvalitetom putem samoprocjene, a razvio ga je javni sektor za javni sektor. Besplatan je i dostupan u javnoj domeni radi pomoći organizacijama u povećanju radnog učinka. Iako je osmišljen u Europi može se primjenjivati svugdje u svijetu. Zajednički okvir za procjenu se temelji na tome da se rezultati u području organizacijskih učinaka, odnosa s građanima /

korisnicima, ljudskih resursa i utjecaja na društvo postižu na temelju vodstva usmjerenog na strategije i planiranje, zaposlenike, partnerstva, resurse i procese.

**Slika 5.** Model zajedničkih okvira za procjenu



**Izvor:** Europska mreža za javnu upravu (EUPAN) (2019) *Zajednički okvir za procjenu. Europski model za poboljšanje javnih organizacija putem samoprocjene*

Kriterij od 1. – 5. odnose se na omogućitelje (vodstvo, strategija i planiranje, ljudski resursi, partnerstva i resursi te procesi), a pomoću njih se utvrđuje čime se organizacija bavi. Kriterij od 6. – 9. odnosi se na odnose s građanima. Najvažniji kriterij je vodstvo jer postavlja čvrste temelje organizacije. Ukoliko je vodstvo dobro postavljeno i ide u dobrom smjeru koriste se instrumenti strategije i planiranja, ljudski resursi te sklapa i održava partnerske odnose. Organizacija na temelju danih podataka utvrđuje i dokumentira unutarnje procese i stalno ih razvija. Organizacija, unapređujući omogućitelje, postiže izvrsne rezultate za korisnike, dionike, zaposlenike, građane i društvo. Za mjerenje rezultata rada organizacije utvrđena su četiri kriterija prema zajedničkom okviru za procjenu. Tijekom postupka samoprocjene potrebno je razlikovati uzročno – posljedični odnos između omogućitelja i rezultata. Rezultati u području odnosa s građanima odnose se na to kako su građani zadovoljni radom organizacije dok se rezultati u području ljudskih resursa odnose na to kako su zaposlenici zadovoljni svojim radom. Rezultati u području društvene odgovornosti odnose se najviše na očuvanje okoliša.



Područje ključnih učinaka odnosi se na ostvarene ishode i rezultate. (Europska mreža za javnu upravu, 2019)

### **4.3. Formiranje tima za samoprocjenu**

Prema riječima Grgić Noršić (2023) redovitom provedbom samoprocjene poboljšavaju se odnosi u timovima. Ukoliko postoje određeni problemi među članovima tima važno je detaljno proučiti njihov nastanak te ga nastojati ukloniti kroz samoprocjenu tima. Bez obzira je li tim nastao unutar tima, ili ne, tim je važno neprestano razvijati na više područja. Važno je ostvarivati prijateljske odnose među članovima, razvijati interpersonalne vještine, motivirati zaposlene, rješavati konflikte, nagrađivati i izgrađivati timove. Grupe koje su kohezivne bit će više produktivne nego one koje nisu kohezivne. Kohezivnost se odnosi na to koliko su članovi povezani i motivirani jedni s drugima. Za razvoj i sastavljanje timova važni su poticajni razvoji i nagrađivanje, koju zaposlenici posebno cijene. Kako bi se timovi na vrijeme osvijestili da tim ima problem koji je potrebno riješiti, preporuka je da tim usvoji naviku samoprocjene. Koliko se često i na koji način treba provoditi samoprocjena, ovisi o vrsti projekta, trajanju projekta, ali i o prethodnom iskustvu sudionika i voditelja. Samoprocjena se može provoditi na različitim razinama kao što su dnevne, tjedne ovisne o situaciji u kojoj se nalazimo.

Mitrović (2022) u svom radu spominje kako se proces izgradnje timova primarno odnosi na selekciju timova i motivaciju članova tima, a u širem smislu odnosi se na grupnu samoprocjenu radi unapređenja članova tima. Važno je da su timovi svjesni svojih snaga i slabosti. Timovi su dužni razlikovati željeno stanje od postignutog kako bi sagledali napredak koji su postigli. Formiranje timova za samoprocjenu važno je kako bi se postigli željeni rezultati i ciljevi organizacije. Članovi tima bi trebali imati različite karakteristike kako bi se što kvalitetnije dobili željeni rezultati provedene samoprocjene.

### **4.4. Planiranje samoprocjene**

U Zajedničkom okviru procjene (2012) spominje se kako je u samom poslovanju posebno važan odnos nadređenih i podređenih kako bi se postigao uspješan proces samoprocjene, odnosno stupanj posvećenosti i odgovornosti između rukovodećih pozicija u organizaciji i samih zaposlenika organizacije. Kako bi se postigla posvećenost i odgovornost važne su jasne i nedvosmislene smjernice menadžmenta, tj. menadžera uz konzultacije sa ostalim interesnim skupinama. Donesena odluka treba bi jasno pokazati zainteresiranost rukovodećih pozicija da aktivno sudjeluje u procesu prepoznajući dodanu vrijednost samoprocjene i garantirajući otvorene stavove, poštovanje rezultata i spremnost za kasnije

aktivnosti za unapređenje rada. Takvim načinom rada pokazuje se spremnost na izdvajanje resursa kako bi se samoprocjena profesionalno i kvalitetno obavila. Kako bi se svi ljudi u organizaciji odlučili za proces samoprocjene, važno je da svi zajedno obave konzultacije prije samog početka provedbe samoprocjene. Većina provedenih istraživanja o samoprocjeni smatraju kako je to izvrsna prilika za povećanja samopouzdanja i proširenja znanja pojedinca, ali isto tako i poboljšanje poslovanja organizacije. Donošenjem odluke o provođenju samoprocjene možemo početi s procesom planiranja. Jedan od prvih elemenata procesa planiranja, koji može biti uključen u odluku menadžmenta, je definicija opsega i pristupa koji se koristi u samoprocjeni. U proces samoprocjene možemo uključiti cijeli organizaciju, ali i pojedinačne odjele ili jedinice odjela. Da bi se svi kriteriji procijenili na pravilan način treba im dati dovoljno slobode kako bi se smatrali pretežno slobodnom organizacijom sa misijom i vizijom te značajnom odgovornošću za ljudske resurse i financijske procese. U procesu samoprocjene važno je imenovati voditelja projekta, a njegova uloga uključuje:

- Detaljno planiranje, važnost komunikacije
- Konzultaciju sa svim sudionicima
- Obuku grupe za samoprocjenu
- Prikupljanje dokumenata i potrebnih informacija
- Aktivno sudjelovanje
- Pomoć u procesu postizanja konsenzusa
- Uređivanje izvještaja o samoprocjeni
- Podrška u utvrđivanju prioriteta aktivnosti i planova

#### **4.5. Prikupljanje potrebnih podataka**

Kako spominje Valdez (2018) Opća uredba o zaštiti podataka stupila je na snagu 25.5.2018. te je važno da svaki pojedinac na to obrati pažnju. Svaka fizička ili pravna osoba koja samostalno ili sa grupom ljudi određuje ili obavlja radnju, u kojoj su uključeni osobni podatci, smatra se odgovornom za njih. Potrebno je provjeriti koje sve podatke soba za samoprocjenu mora imati prikupljene, jesu li svi podatci koje ste naveli nužni za obradu ili neke možete obrisati, gdje sve držite podatke, jesu li oni objavljeni javno i kome ih prosljeđujete (primjer: ime, prezime, OIB, e-mail, broj telefona, adresa...). Potrebno je odrediti obrade podataka koje u poslovanju koristite, kako se postupa s podacima i kako ćete s njima postupiti u budućnosti, odnosno na koji način će uneseni podatci odgovarati poduzeću nakon samoprocjene. Potrebno je naznačiti tko će sve imati pristup vašim podacima nakon što ih vi

unesete u određena polja, hoće li to biti samo zaposlenici tvrtke i za to odgovorne osobe ili netko treći. U upitniku za samoprocjenu također je korisno navesti koliko se vaši podatci čuvaju i u koje se svrhe prikupljaju.

**Slika 6.** Zaštita osobnih podataka



**Izvor:** Feralis.hr (2022) Zaštita osobnih podataka i privatnost. URL: <https://feralis.hr/en/centar/gdpr-teme/zastita-osobnih-podataka-i-privatnost> (Pristupljeno 2024-3-28)

## **5. PRAKTIČNI DIO NA PRIMJERU HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE (HGK)**

Hrvatska gospodarska komora - HGK je najveća poslovna mreža Hrvatske koja promiče interese svojih članica pred tijelima državne vlasti i povezuje ključne sektore hrvatskog gospodarstva kroz sustav županijskih komora, zajednica i udruženja, internacionalnih predstavništava te članstvom u međunarodnim komorama.

Ključna područja djelovanja hrvatske gospodarske komore su:

1. Edukacije
2. Zagovaranje/zastupanje interes članica
3. Internacionalizacija
4. Informiranje
5. Projekti EU i razvoj gospodarstva (Hrvatska gospodarska komora (hgk.hr))

Teme hrvatske gospodarske komore koje su ključne za njezin rad su: održivi razvoj, digitalna i zelena tranzicija, budućnost rada i razvoj ljudskih potencijala, izvozne prilike i konkurentnost te sigurnost opskrbe i kvalitete hrane.

Strateške teme HGK se određuju se s obzirom na aktualnu strategiju za određeno razdoblje, a ključna područja djelovanja definirana su Zakonom o Hrvatskoj gospodarskoj komori, neovisno o aktualnoj strategiji.

### ***Ciljevi Hrvatske gospodarske komore su:***

- Rast i Razvoj gospodarstva te internacionalizacija poslovanja članica HGK
- Konkurentno poslovno okruženje za lakše i učinkovitije poslovanje članica HGK
- Održivost i inovativnost te digitalna transformacija poslovanja članica HGK i hrvatskog gospodarstva u cjelini
- Jačanje članstva i usluga za članice HGK

Zakonom o HGK uređuje se status, ustrojstvo, djelatnost, tijela, poslovi i zadaci, članstvo kao i način financiranja gospodarske komore.

Komora je samostalna stručno – poslovna organizacija gospodarskih subjekata koja se osniva radi promicanja, usklađivanja i zastupanja zajedničkih interesa te rješavanja njihovih sporova u zemlji i inozemstvu. Komora ima svojstvo pravne osobe, članstvo u komori obvezno je za sve pravne osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost sa sjedištem u Republici Hrvatskoj,

sadrži svoj znak i pečat koji su uređeni sa statutom, a sjedište joj je u gradu Zagrebu. (Zakon o Hrvatskoj gospodarskoj komori – NN 144/21 na snazi od 04.01.2022. g).

Gospodarska snaga članova komore određuje se na način da se svako članstvo razvrstava u skupine prema iznosu ukupne aktive, podacima o iznosu prihoda i prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine, a koji su sadržani u godišnjem financijskom izvješću člana za prethodnu poslovnu godinu. Osim navedenog, članovi komore mogu biti i druge pravne osobe koje obavljaju društvene djelatnosti, profesionalna i strukovna udruženja, znanstvene i obrazovne institucije, udruge te pravne i fizičke osobe koje svojim radom mogu doprinijeti obavljanju djelatnosti.

Djelatnosti komore određene su zakonom o HGK i propisane su člankom 16. navedenog zakona, a čine ih poslovi i zadaci kao što su:

1. Sudjelovanje u oblikovanju i poticanju povoljnog gospodarskog okruženja i predlaganje mjera za unapređivanje gospodarske politike.
2. Procjena učinaka postojećih te predlaganje novih mjera za jačanje konkurentnosti i razvoja hrvatskog gospodarstva.
3. Sudjelovanje u radu radnih skupina za pripremu propisa od interesa za gospodarstvo.
4. Razmatranje i davanje stručnih mišljenja u postupku, donošenje propisa i drugih akata iz područja gospodarstva.
5. Zastupanje zajedničkih interesa strukovnih udruženja.
6. Razvijanje sustava poslovnog informiranja i razvoj informacijskog sustava.
7. Usklađivanje gospodarskih i društvenih interesa iz područja zaštite okoliša i održivog razvoja i dr.

## **5.1 Tijela komore**

Tijela komore sastoje se od:

1. Skupština
2. Upravni odbor
3. Nadzorni odbor
4. Predsjednik

Skupština je najviše tijelo koje upravlja komorom. Sastoji se od najmanje 77 članova, a najviše 101 člana. Članovi skupštine su izabrani predstavnici strukovnih udruženja i gospodarskih vijeća. Neki od poslova koje skupština obavlja su:

1. Donošenje statuta, odluke o financiranju i financijskim planovima, donosi odluke o osnivanju i ukidanju područnih ili regionalnih centara, donosi odluku o visini članarine, o cjeniku posebnih usluga i proizvoda i slično,
2. Utvrđuje uzance,
3. Odobrava godišnji izvještaj o radu i usvaja završni račun,
4. Sudjeluje u odlučivanju o najznačajnijim pitanjima gospodarskog razvoja,
5. Bira i razrješava članove,
6. Odlučuje o prodaji, stjecanju ili opterećenju kod prodaje nekretnina ili druge imovine,
7. Odlučuje o sklapanju pravnih poslova,
8. Odlučuje o osnivanju i ukidanju predstavništava komore u inozemstvu uz prethodnu suglasnost Vlade Republike Hrvatske,
9. U slučaju potrebe odlučuje i o drugim pitanjima.

Upravni odbor upravlja poslovima Komore i za svoj rad odgovara Skupštini. Sastoji se od sedam članova, predsjednik komore ujedno je po svojoj dužnosti i predsjednik Upravnog odbora.

Neke od zadaća upravnog odbora su:

- Provođenje odluka i zaključaka Skupštine
- Priprema prijedloge statuta, pravilnika i odluka koje donosi skupština
- Predlaganje Skupštini izbor i razrješenje Predsjednika
- Donošenje odluke o raspisivanju izbora za članove Nadzornog odbora
- Donošenje odluke o raspisivanju izbora za Predsjednika i dr.

Nadzorni odbor sastoji se od predsjednika i četiri člana. Bitno je za naglasiti da se u nadzorni odbor ne mogu birati članovi iz skupštine u upravni odbor. Predsjednik i članovi nadzornog odbora biraju se iz redova uglednih gospodarstvenika ili stručnjaka iz područja gospodarstva. Predsjednik komore zastupa i predstavlja Komoru u zemlji i inozemstvu te je odgovoran za zakonitost rada Komore. Za svoj rad predsjednik komore isključivo odgovara skupštini. Zasnivanje radnog odnosa predsjednika može biti zasnivanjem stalnog radnog odnosa ili bez zasnivanja radnog odnosa (Zakon o Hrvatskoj gospodarskoj komori NN 144/21 na snazi od 04.01.2022.)

Digitalna komora, komunikacijska je platforma za poslovne subjekte, javnu upravu i građane, projekt Hrvatske gospodarske komore, sufinanciran iz Europskog fonda za regionalni razvoj iz

Operativnog programa konkurentnost i kohezija, temeljem ograničenog poziva na dostavu projektnih prijedloga “Razvoj e – usluga”.

Takva provedba projekta označava digitalnu transformaciju poslovanja Komore kroz formiranje jedinstvene komunikacijske platforme za e – usluge, a koja će biti na raspolaganju članicama HGK, poslovnoj zajednici te javnoj upravi te građanima. Shodno tome postojeći ljudski potencijali postat će učinkovitiji i dostupniji što će u konačnici dovesti do toga da će se HGK potvrditi kao vodeća gospodarska asocijacija u svome okruženju.

Projektni sadržajni elementi digitalne komore su:

- Uspostava modela upravljanja i razvojne platforme za Digitalnu komoru te aplikativno – podatkovne infrastrukture za razvoj aplikacija i servisa digitalne komore,
- Digitalizacija javnih servisa HGK uz digitalizaciju poslovnih procesa za potporu rada s članicama i uspostavu komunikacijske platforme HGK,
- Dizajn i digitalizacija sustava za poduzetništvo i razvoj poslovanja te sustava za poslovnu analizu kretanja i pokazatelja gospodarstva i industrije.

Provođenjem aktivnosti na temelju navedenih elemenata digitalne komore planira se postići unapređenje do sada postojećih šest usluga, a to su:

1. e – javne ovlasti
2. e – učenje
3. e – zakonodavstvo
4. e – sajmovi i promocija
5. e – gospodarske informacije
6. e – članice

Također u skorijem vremenu planira se uspostava novih e – usluga koje će vrlo vjerojatno značajnije doprinijeti poslovanju digitalne komore. Digitalna komora ([digitalnakomora.hr](http://digitalnakomora.hr))

**Slika 7.** Digitalna komora



**Izvor:** dubrovackiportal.hr (2021) Digitalna komora šteti dragocjeno vrijeme poduzetnicima  
Znakovi kvalitete hgk. URL: <https://dubrovackiportal.hr/uncategorized/digitalna-komora-stedi-dragocjeno-vrijeme-poduzetnicima/> (Pristupljeno: 2024-5-24)

Na web sjedištu HGK postoje dva javno dostupna znaka kvalitete, a to su:

1. Hrvatska kvaliteta
2. Izvorno hrvatsko

Uz znakove hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko postoje još dva znaka, a to su Najam dvorane koji se odnosi na mogućnost najma opreme i za navedeni znak izdaju se posebne ponude za svaku dvoranu koja je u tom trenutku dostupna sukladno katalogu dvorana Hrvatske gospodarske komore. Znak Personalizirana potvrda o članstvu odnosi se na uvjerenje koje mogu dobiti sva trgovačka društva koja su registrirana na području Republike Hrvatske, a uz to je obaveza da budu članice Hrvatske gospodarske komore.

Znak Hrvatska kvaliteta nose oni proizvodi, ili usluge koje se pružaju na teritoriju Republike Hrvatske, a ujedno samim time udovoljavaju većoj razini kvalitete od one koja je propisana zakonodavnim normama / kriterijima za određenu vrstu i kategoriju proizvoda. Znak se odnosi na priznanje hrvatskom proizvođaču, ili davatelju usluge, a ujedno je i jamstvo nekom potrošaču da taj proizvod ili usluga zadovoljava najvišu razinu kvalitete i samim time jamči vrh kvalitete u svjetskoj ponudi.



**Slika 8.** Hrvatska kvaliteta



**Izvor:** crolab.hr (n.d.) Brendirajmo hrvatsku kvalitetu URL: [https://www.crolab.hr/web/53\\_95\\_0\\_-1\\_-1\\_-1\\_podizbornik\\_clanovikil.aspx](https://www.crolab.hr/web/53_95_0_-1_-1_-1_podizbornik_clanovikil.aspx) (Pristupljeno: 2024-24-5)

Znak Izvorno hrvatsko odnosi se na autohtone hrvatske proizvode visoke kvalitete, a koji su nastali kao rezultat nekakve dugogodišnje tradicije, inovacije i slično. Znak potvrđuje posebnu vrstu vrijednosti koja se odnosi na proizvode koji imaju jedinstvene i neponovljive osobine.

**Slika 9.** Izvorno hrvatsko



**Izvor:** crolab.hr (n.d.) Brendirajmo hrvatsku kvalitetu URL: <https://znakovi.hgk.hr/> (Pristupljeno: 2024-24-5)

Centar za mirenje je nezavisna institucija pri Hrvatskoj gospodarskoj komori koja pruža usluge vezane za medijacije u kojoj jedan ili više medijatora na nezavisan i nepristran način pomažu strankama da postignu nagodbu u građanskim, trgovačkim i drugim imovinsko-pravnim sporovima, kao i o pravima kojima mogu slobodno raspolagati. Provođenje postupka mogu zatražiti kako domaće tako i strane fizičke i pravne osobe. Prije nego je osnovan Centar za mirenje pitanje takvih sporova rješavalo je Stalno izabrano sudište pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Tijela centra za mirenje u HGK su predsjednik i tajnik. (Hrvatska gospodarska komora (hgk.hr))

Medijacija ( Hrvatska gospodarska komora (hgk.hr) ) odnosno mirenje je svaki postupak u kojemu stranke u postupku žele riješiti spor pomoću jednog ili više medijatora bez obzira provodi li se spor u sudu ili nekoj instituciji. Medijator je osoba koja je upisana u registrator medijatora, a koja na temelju sporazuma stranaka rješava pitanje mirenja.

**Slika 10.** Logo centra za mirenje



**Izvor:** Hrvatska gospodarska komora (n.d.). O Centru za mirenje. URL: <https://www.hgk.hr/centar-za-mirenje/o-mirenju> (Pristupljeno: 2024-02-6)

## **5.2. II. Konferencija: EDUKarijera - Obrazovanjem do zanimanja budućnosti**

Hgk.hr (2024) obrazlaže kako je 20. ožujka 2024. godine održala II. Konferenciju EDU karijera – Obrazovanjem do zanimanja budućnost u prostorijama „KRAŠ“ Auditoriuma. Hrvatska gospodarska komora provela je istraživanje tržišta rada s ciljem identificiranja potrebnih znanja i vještina djelatnika te je rezultate predstavila na konferenciji. Cilj istraživanja bio je steći uvid u praksu poslodavaca u vezi s usavršavanjem djelatnika kako bi se obrazovni programi mogli uskladiti s potrebama tržišta rada, čime bi se povećala konkurentnost hrvatskog gospodarstva. S druge strane, anketiranjem građana nastoji se dobiti

uvid u profil atraktivnog poslodavca, potrebu za dodatnim usavršavanjem i izazove sa kojima se zaposlenici susreću prilikom traženja posla. Cilj konferencije bio je osvijestiti potrebe tvrtki i ustanova za obrazovanje odraslih u vezi s prilikama za usavršavanje. Prikazane su važnost kontinuiranog usavršavanja za tvrtke i pojedince kako bi se putem različitih obrazovnih sadržaja i mjera ojačalo hrvatsko gospodarstvo i povećalo otpornost hrvatskih tvrtki na krize i nedostatak kvalificirane radne snage. Na konferenciji se također raspravljalo o izazovima zapošljavanja strane radne snage i njihovoj integraciji na radnom mjestu. Konferencija je namijenjena tvrtkama, ustanovama za obrazovanje odraslih, HR (Human Resource) stručnjacima i pojedincima koji se žele informirati o najnovijim trendovima u zapošljavanju i usavršavanju ključnih znanja i vještina u skladu s globalnim kretanjima.

Moj-posao.net (2024) spominje kako je poslodavcima teško pronaći radnika određenog zanimanja, njih 38% još nema nikakav budžet za edukaciju ili usavršavanje zaposlenika, dok njih 25% za edukaciju zaposlenika ima na raspolaganju godišnji budžet veći od 5.000 eura, pokazali su rezultati istraživanja koje je proveo Odjel za obrazovanje Hrvatske gospodarske komore (HGK). Rezultati istraživanja predstavljeni su na drugoj Konferenciji EDU karijera – Obrazovanjem do zanimanja budućnosti. Pokazali su da 80% poslodavaca trenutno traži dodatnu radnu snagu, a 43% zapošljava ili planira zaposliti stranu radnu snagu. U istraživanju je sudjelovalo 800 radno sposobnih građana i 600 poslodavaca. Najtraženija zanimanja su u proizvodnji, građevini, ugostiteljstvu, turizmu, transportu, skladištenju, logistici i drugo. Također, 19% mladih od 18 do 35 godina mijenja posao svakih godinu i tri mjeseca, a 21% zaposlenih traži novi posao zbog neadekvatnih primanja. Savjetnik predsjednika HGK i prorektor Sveučilišta Sjever Petar Mišević upozorio je na dugoročni trend smanjenja prirodnog prirasta u EU. Predviđa se da će Hrvatska trebati između 400 i 500 tisuća strane radne snage do 2030. godine. Obrazovne ustanove trebale bi ponuditi programe za bržu integraciju stranih radnika. Igor Pureta, direktor tvrtke Ramiro, istaknuo je važnost kvalificirane radne snage za inovacije i kontinuirano usavršavanje procesa u poduzećima. Naglasio je potrebu za kulturom cjeloživotnog učenja, budući da sustav školovanja često ne nudi odgovarajuća znanja i vještine.

### **5.3. Zajednica za razvoj ljudskih potencijala i obrazovanja odraslih**

Hgk.hr (2022) obrazlaže kako Zajednica za razvoj ljudskih potencijala i obrazovanja odraslih je osnovana 2022. godine s ciljem unapređenja obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala. Organizacija djeluje kroz dvije glavne grupacije koje su usmjerene na specifična područja. Cilj Zajednice za razvoj ljudskih potencijala i obrazovanja odraslih je omogućiti daljnji napredak i unapređenje područja ljudskih resursa i obrazovanja odraslih kroz

sinergijsko djelovanje. Kroz buduće inicijative, Zajednica nastoji poticati pozitivne i prijeko potrebne promjene na tržištu rada te aktivno pratiti i reagirati na potrebe svih njegovih dionika. Misija Zajednice za razvoj ljudskih potencijala i obrazovanja odraslih teži ka jačanju djelatnosti cjeloživotnog učenja, osposobljavanja i obrazovanja odraslih te zastupanju, promicanju i zaštiti zajedničkih interesa pred državnim i drugim institucijama i udruženjima. Zajednica teži razvoju međunarodne suradnje te se mogu istaknuti neka područja djelovanja:

- Suradnja s nadležnim državnim tijelima
- Organiziranje savjetovanja, seminara, predavanja
- Stručna suradnja s drugim istovrsnim i sličnim društvima i organizacijama u Hrvatskoj i inozemstvu
- Podrška i sudjelovanje u djelatnosti znanosti, stručnog rada i istraživanja
- Umrežavanje i međunarodna znanstvena i stručna suradnja
- Organizacija domaćih i međunarodnih znanstvenih i znanstvenostručnih skupova, škola i seminara
- Popularizacija obrazovanja odraslih
- Poticanje razvitka andragoške teorije i prakse
- Poticanje izrade i objavljivanja znanstvenih i stručnih andragoških publikacija
- Izdavanje stručnih i znanstvenih andragoških publikacija
- Organizacija, provođenje i briga o izobrazbi i trajnom stručnom usavršavanju andragoških djelatnika
- Promocija obrazovanja odraslih u javnosti organiziranjem predavanja, tribina, tiskanjem publikacija te drugim oblicima javnog informiranja u medijima

### **5.3. Welcome to Croatia - zajedno prema integraciji i osnaživanju stranih radnika**

Prema riječima hgk.hr (2024) Hrvatska gospodarska komora u suradnji s Veleučilištem Edward Bernays započinje program koji je usmjeren na integraciju stranih radnika u društvo i poslovnu zajednicu. Ovaj interdisciplinarni edukacijski program odgovara izazovima integracije i osnovnog osposobljavanja državljana trećih zemalja u Republici Hrvatskoj, omogućujući im lakše uklapanje u društvene i radne tokove što je vrlo važno za napredak. Program potiče bržu integraciju stranih radnika u društvene procese, olakšava percepciju Hrvatske kao zemlje domaćina u kojoj je zaposlen strani radnik, te usmjerava korisnike prema opće prihvaćenim poslovnim normama i standardima, čime olakšava njihovu integraciju u radne procese domaćih poslodavaca. Program traje pet dana i osigurava stjecanje ključnih

komunikacijskih, pravnih i stručnih vještina, osnovnih jezičnih kompetencija te poslovnih znanja potrebnih za uključivanje stranih radnika na tržište rada i za rad s gostima, klijentima i suradnicima na hrvatskom jeziku. Program je namijenjen poslodavcima i agencijama za zapošljavanje stranih radnika. Uz jedinstveni modul kojeg mogu pohađati zaposlenici iz različitih sektora, poslodavcima se mogu organizirati sektorske edukacije za zaposlenike iz turizma, građevine, trgovine i logistike.

**Slika 11.** Wellcome to Croatia



**Izvor:** Hrvatska gospodarska komora (2024) Prvi integracijski program za strane radnike u RH URL: <https://www.hgk.hr/welcome-to-croatia-integracijski-program-za-strane-radnike> (Pristupljeno 2024-30-5)

#### **5.4. Prva edukacija Strategija digitalne transformacije poslovanja**

Kako hgk.hr (2024) tvrdi, neke od najvažnijih tema i pitanja na prvoj edukaciji bila su: Što je digitalna transformacija poslovanja, kakva je njena važnost te utjecaj na konkurentnost i održivost poslovanja te kako pripremiti organizaciju za digitalnu transformaciju. Edukacija koja se održala 7. i 8. svibnja 2024. godine namijenjena je poduzećima u okviru projekta EDIH CROBOHUB++. Sudionici su na edukaciji najprije upoznati s pojmom digitalne transformacije poslovanja te im je objašnjeno koji su ključni čimbenici njene uspješnosti, koje su najvažnije koristi i očekivani učinci digitalne transformacije poslovanja. Osim toga sudionicima je predstavljeno i kako pripremiti organizaciju za digitalnu transformaciju poslovanja, odnosno kako napraviti analizu potrebnih resursa i procesa za uspješnu implementaciju digitalne

strategije, nakon čega su prikazane metode za definiranje novog poslovnog modela usmjerenog na digitalnu transformaciju. Na edukaciji su sudjelovale tvrtke različitih profila i kategorija, koje razmatraju pokrenuti proces digitalne transformacije te su pokazale izniman interes za temu i otvorile brojna pitanja za predavače, što je dovelo do kvalitetne i zanimljive diskusije i razmjene iskustava.

## 6. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog završnog rada može se zaključiti kako je permanentno obrazovanje ključ uspjeha u svakom poslovanju današnjeg užurbanog načina života. Cjeloživotnim učenjem omogućeno je pojedincima da svakodnevno poboljšavaju, usavršavaju i produbljuju svoje znanje te na taj način doprinose svome radnom mjestu i uspješnosti pojedine organizacije. Permanentnim obrazovanjem ,osim stjecanja novog znanja, doprinosi se osobnom razvoju i potiče se samoprocjena. Visoka kvaliteta proizvoda ili usluga direktno utječe na zadovoljstvo kupaca. Zadovoljni kupci su vjerni, preporučuju proizvode ili usluge drugima te stvaraju pozitivnu reputaciju što dugoročno doprinosi održivosti poslovanja.

Provedenim osvrtom na primjeru Hrvatske gospodarske komore može se zaključiti kako je HGK vrlo važno promicanje cjeloživotnog učenja te im je od velike važnosti obrazovati svoje zaposlenike. Područja u kojima djeluje su edukacije, projekti, informiranje i slično čime dodatno proširuju znanje. HGK nudi razna savjetovanja za poduzetnike kako bi im pomogla u implementaciji programa permanentnog obrazovanja njihovih tvrtki. Time poduzeća mogu kontinuirano ulagati u razvoj svojih zaposlenika, što doprinosi njihovoj konkurentnosti. Jedan od dokaza tome je da HGK za ciljeve ima rast i razvoj gospodarstva te implementaciju poslovanja između članica HGK.

## 7. LITERATURA

### Knjiga:

1. Funda, D. (2008) *Potpuno upravljanje kvalitetom obrazovanju*. Zagreb: Kigen
2. Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Znanstvena knjiga
3. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima: IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Adeco
4. Puljiz, I., Živčić, M. (2009) *Međunarodne organizacije o obrazovanju odraslih*. Zagreb: Agencija za obrazovanje odraslih

### Sveučilišni priručnik:

5. Buntak et al. (2021) *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom: Vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima* Zagreb: Hrvatska gospodarska komora

### Internetske stranice:

6. Budić, H. (2021) *Marketinški aspekti korištenja suvremenih internetskih aplikacija u akademskoj zajednici doktorska disertacija*. Doktorska disertacija. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku URL: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4211> (Pristupljeno 2024-5-20)
7. Cjelozivotno-ucenje.hr, (n.d.) *Tjedan cjeloživotnog učenja: Cjeloživotno učenje* URL: <https://www.cjelozivotno-ucenje.hr/cjelozivotno-ucenje/> (Pristupljeno 2024-1-25)
8. crolab.hr (n.d.) Brendirajmo hrvatsku kvalitetu URL: [https://www.crolab.hr/web/53\\_95\\_0\\_-1\\_-1\\_-1\\_podizbornik\\_clanovikil.aspx](https://www.crolab.hr/web/53_95_0_-1_-1_-1_podizbornik_clanovikil.aspx) (Pristupljeno: 2024-24-5)
9. crolab.hr (n.d.) Brendirajmo hrvatsku kvalitetu URL: <https://znakovi.hgk.hr/> (Pristupljeno: 2024-24-5)
10. Define business terms (n.d.) *Krug kvalitete* URL: <https://www.definebusinessterms.com/hr/krug-kvalitete/> (Pristupljeno 2024-2-18)
11. Droege, U. (2022) *Proces stalnog poboljšavanja* URL: <https://www.dqsglobal.com/hr-hr/edukacija/blog/proces-stalnog-poboljsavanja> (Pristupljeno 2024-2-7)
12. Digitalna komora. URL: <https://digitalnakomora.hr/o-nama> (Pristupljeno: 2024-5-24)
13. dubrovackiportal.hr (2021) Digitalna komora štedi dragocjeno vrijeme poduzetnicima URL: <https://dubrovackiportal.hr/uncategorized/digitalna-komora-stedi-dragocjeno-vrijeme-poduzetnicima/> (Pristupljeno: 2024-5-24)



14. Europska mreža za javnu upravu (EUPAN) (2019) *Zajednički okvir za procjenu. Europski model za poboljšanje javnih organizacija putem samoprocjene* URL: [https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//CAF2020\\_zajednicki%20okvir%20za%20procjenu\\_HR.pdf](https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Projekti/EU%20projekti//CAF2020_zajednicki%20okvir%20za%20procjenu_HR.pdf) (Pristupljeno 2024-3-12)
15. Feralis.hr (2022) *Zaštita osobnih podataka i privatnost*. URL: <https://feralis.hr/en/centar/gdpr-teme/zastita-osobnih-podataka-i-privatnost> (Pristupljeno 2024-3-28)
16. Godina, S. I. (2019) *Primjena metode 360 stupnjeva u poslovanju*. Završni rad. Tehnički gospodarska logistika, Sveučilište Sjever, Varaždin. URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A2541/datastream/PDF/view> (Pristupljeno 2024-3-7)
17. Grgić Noršić, K. (2023) *Odabir članova tima prema osobinama ličnosti interpersonalnim vještinama u edukacijskim projektima*. Specijalistički rad. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva. URL: <https://repositorij.fer.unizg.hr/islandora/object/fer%3A11777/datastream/PDF/view> (Pristupljeno 2024-3-14)
18. Hrvatska Gospodarska komora-HGK. URL: <https://hgk.hr/o-nama> (Pristupljeno 2024-5-24)
19. Hrvatska gospodarska komora (n.d.). *O Centru za mirenje*. URL: <https://www.hgk.hr/centar-za-mirenje/o-mirenju> (Pristupljeno: 2024-24-5)
20. Hrvatska gospodarska komora (2024). *II. Konferencija: EDUkarijera - Obrazovanjem do zanimanja budućnosti*. URL: <https://www.hgk.hr/odjel-za-obrazovanje/ii-konferencija-edukarijera-obrazovanjem-do-zanimanja-buducnosti-najava> (Pristupljeno 2024-30-5)
21. Hrvatska gospodarska komora (2024) *Zajednica za razvoj ljudskih potencijala i obrazovanja odraslih*. URL: <https://www.hgk.hr/odjel-za-obrazovanje/o-zajednici-za-razvoj-ljudskih-potencijala-i-obrazovanja-odraslih> (Pristupljeno 2024-30-5)
22. Hrvatska gospodarska komora (2024) *Prvi integracijski program za strane radnike u RH* URL: <https://www.hgk.hr/welcome-to-croatia-integracijski-program-za-strane-radnike> (Pristupljeno 2024-30-5)
23. Hrvatska gospodarska komora (2024) *Održana prva edukacija Strategija digitalne transformacije poslovanja* URL: <https://www.hgk.hr/odrzana-prva-edukacija-strategija-digitalne-transformacije-poslovanja> (Pristupljeno 2024-30-5)

24. *Kaizen kontinuirano unapređivanje* (2013) URL: <https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/67-kaizen-kontinuirano-unapredivanje> (Pristupljeno 2024-2-7)
25. *Kupci: Definicija i vrste (cjelovita rasprava)* (2021) URL: <https://infotech-web.com/hr/advices/6219-customers-definition-and-types-full-discussion> (Pristupljeno 2024-2-9)
26. Marjanović, L. (2022) *Upravljanje kvalitetom i modeli izvrsnosti u hotelijerstvu*. Završni rad. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci. URL: <https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A3467/datastream/PDF/view> (Pristupljeno 2024-3-7)
27. Mitrović, S. (2022) *Karakteristike uspješnih timova*. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku URL: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos:5218/datastream/PDF/view> (Pristupljeno 2024-3-14)
28. Moj-posao.hr (2024) *Više od trećine tvrtki u Hrvatskoj ne raspolaže budžetom za edukaciju zaposlenika*. URL: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/84057/Vise-od-trecine-tvrtki-u-Hrvatskoj-ne-raspolaze-budzetom-za-edukaciju-zaposlenika/2/> (Pristupljeno 2024-30-5)
29. Nguyen, L. (2023) *Kako napisati najbolju samoprocjenu zaposlenika / Savjeti i primjeri*. URL: <https://ahaslides.com/hr/blog/employee-self-assessment/> (Pristupljeno 2024-3-7)
30. Pastuović, N. (2008) *Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju*. Diplomski rad. Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu URL: <https://hrcak.srce.hr/file/46484> (Pristupljeno 2024-2-7)
31. Peiró, R. (2018) *Zadovoljstvo kupaca*. Economipedia.com URL: <https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html> (Pristupljeno 2024- 3-28)
32. Poslovni-savjetnik.com (2016) *Zadovoljstvo kupaca. Slovenija vodeća u kvaliteti usluge u regiji, hrvatska ostvarila iznadprosječan rezultat* URL: <https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/zadovoljstvo-kupaca> (Pristupljeno 2024-3-28)
33. *Procesni pristup* (2012) URL: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/497-procesni-pristup> (Pristupljeno 2024-2-10)
34. Pureta, I: (2022) *Što je strateški plan?* URL: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/sto-je-strateski-plan> (Pristupljeno 2024-2-5)
35. Sveučilište u zagrebu (2020) *Kvaliteta učenja i proučavanja* URL: <https://www.unizg.hr/o-sveucilistu/sveuciliste-jucer-danas-sutra/osiguravanje-kvalitete/sveucilisni-dan->

- [kvalitete/prilozi4sveucilisnomdanukvalitete/kvaliteta-ucenja-i-poucavanja/](#) (Pristupljeno 2024-18-2)
36. Šimunić, M. (2023) *Cjeloživotno učenje: Više od obrazovanja! Psihologinja otkriva koje su prednosti za čovjekov mozak i razvoj* URL: [https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/mentalno\\_zdravlje/cjelozivotno-ucenje-vise-od-obrazovanja-psihologinja-otkriva-koje-su-prednosti-za-covjekov-mozak-i-razvoj](https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/mentalno_zdravlje/cjelozivotno-ucenje-vise-od-obrazovanja-psihologinja-otkriva-koje-su-prednosti-za-covjekov-mozak-i-razvoj) (Pristupljeno 2024-1-25)
37. Valdez (2018) *GDPR samoprocjena* URL: <https://www.virtualni-ured.net/podrska/item/451-gdpr.html> (Pristupljeno 2024-3-19)
38. Vidok, B. (2014) *Kriteriji Za Ocjenu Performansi Zaposlenika* URL: <https://www.scribd.com/doc/228322561/Kriteriji-Za-Ocjenu-Performansi-Zaposlenika> (Pristupljeno 2024- 2-5)
39. *Zadovoljstvo potrošača: utjecaj na prodaju i profitabilnost* (2016) URL: <https://marketingfancier.com/zadovoljstvo-potrosaca-uticaj-na-prodaju/> (Pristupljeno 2024-2-8)
40. Zajednički okvir procjene (CAF) (2012) *Unapređenje javnih organizacija putem samoprocjene* URL: <https://www.respaweb.eu/files/user/docs/CAF/CAF%20Brochure%202013%20Croatian.pdf> (Pristupljeno 2024-3-14)
41. Zakon o Hrvatskoj gospodarskoj komori –NN 144/21 na snazi od 04.01.2022.
42. Zakon o Hrvatskoj gospodarskoj komori NN 144/21 na snazi od 04.01.2022.

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Analiza Performansi .....	5
<b>Slika 2.</b> PDCA krug (Demingov krug) .....	13
<b>Slika 3.</b> Zadovoljstvo kupaca .....	18
<b>Slika 4.</b> Garancija zadovoljstva .....	20
<b>Slika 5.</b> Model zajedničkih okvira za procjenu.....	25
<b>Slika 6.</b> Zaštita osobnih podataka .....	28
<b>Slika 7.</b> Digitalna komora .....	33
<b>Slika 8.</b> Hrvatska kvaliteta .....	34
<b>Slika 9.</b> Izvorno hrvatsko .....	34
<b>Slika 10.</b> Logo centra za mirenje .....	35
<b>Slika 11.</b> Wellcome to Croatia .....	38

### IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Mario Devčić** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom: **Permanentno obrazovanje i njegova uloga u poboljšanju kvalitete i održivog razvitka poduzeća** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 05. lipnja 2024.

Potpis studenta

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Devčić', is written over a horizontal line.