

**ODGOVORNOST VODSTVA U PROCESU POTPUNOG  
UPRAVLJANJA KVALITETOM (TQM)**

**RESPONSIBILITY OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF TOTAL  
QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

*Stručni članak*

*Dr. sci. Faruk Jašarević \**

*Dr. sci. Ermin Kuka \**

*Mr. sci. Adnan Džindo \**

**Sažetak:**

*Odgovornost vodstva sadrži zahtjeve, koji se obavezno traže za stalno poboljšavanje učinka organizacije. Vodstvo organizacije određuje jedinstveno postavljanje cilja organizacije, koji stvara i održava unutarnje okruženje, tako što se svi suradnici u potpunosti moraju zalagati za postizanje ciljeva organizacije. Pri tome značajnu ulogu za organizaciju imaju snažna orijentacija ka kupcu (korisniku) i korist kao rezultat takve orijentacije. Vodeće (top) vodstvo mora odrediti preispitivanje učinka u procesu stratejskih donošenja odluka. Težnja ka poboljšavanju kvaliteta mora biti čvrsti sastavni dio strategije organizacije. Tu se također ubraja preispitivanje i provjera strukture kako bi se osiguralo da stalno poboljšavanje djeluje poput generatora razvoja organizacije. Orijehtacija ka kupcima (korisnicima) je bitan sastavni dio organizacije i stoga posebno podliježe odgovornosti vodstva. Vodstvo mora osigurati da se potrebe, zahtjevi i očekivanja kupaca (korisnika) preoblikuju u iskoristive zahtjeve. Kako bi se zajamčilo opsežno ispunjavanje zahtjeva kupaca (korisnika) za kvalitetom proizvoda i/ili usluga potrebne su mjere za stvaranje i održavanje svijesti suradnika orijentirane ka kupcima (korisnicima). Određivanje politike, ciljeva i planova kvaliteta, osiguranje raspoloživosti sredstava, uvođenje i monitoring sistema upravljanja kvalitetom, koji omogućava da proizvodi i/ili usluge zadovoljavaju propisane zahtjeve i očekivanja, mora biti u posebnom interesu rukovodstva.*

---

*\* Fakultet Političkih nauka, Univerzitet u Sarajevu*

*E-mail: faruk.jasarevic.sa@gmail.com*

*\* E-mail: ermin.kuka@hotmail.com*

*\* Ministarstvo kulture i sporta Federacije Bosne i Hercegovine*

*E-mail: adnan.dzindo@gmail.com*

*Ključne riječi: potpuno upravljanje kvalitetom, odgovornost, vodstvo, organizacija*

**Abstract:**

*Responsibility of leadership includes requirements, permanently required for the improvement in the organization performance. An organization leadership defines unique goal of the organization, which creates and maintains internal environment, in a way that all the associates have to be fully committed to the achievement of the organization goals. In this process, an important role of the organization lies with the strong commitment towards a buyer (beneficiary) and benefit, being the result of such organization. Top leadership has to define the review of performance effects in the process of strategic decisions. Aspiration towards the quality improvement makes a firm integral part of the strategy within the organization. This process also includes the review and verification of the structure so as to ensure that permanent improvement acts as a generator of the organization development. Orientation towards buyers (beneficiaries) is an important part of the organization and is therefore part of the leadership responsibility. Leadership has to ensure that the needs, requirements, and expectation of buyers (beneficiaries) shape into the usable requirements. To guarantee the overwhelming meeting of the demands of the buyers (beneficiaries) related to the quality products and/or services, it is necessary that the measures aimed at creation and maintenance of the awareness among the associates are orientated towards buyers (beneficiaries). Definition of policies, goals, and plans related to quality, securing the availability of resources, introduction and monitoring of the quality management system, which facilitate that the products and/or services satisfy the prescribed requirements and expectations, has to be a part of special interests of the leadership.*

*Keywords: total quality management, responsibility, leadership, organization*

## 1. UVOD

U suvremenim uvjetima kupci (korisnici) zahtijevaju transparentnost procesa koji osiguravaju kvalitet, jer samo je tako moguće usporediti cijene, kvalitet i efektivnost organizacija. Iz tih razloga gotovo da nijedna organizacija, koja ne posluje prema međunarodno priznatim standardima za kvalitet, nema šansu permanento povećavati svoju produktivnost i konkurentnost. To znači da ne može aplicirati za neku prestižnu nagradu poslovne izvrsnosti. „Koncept izvrsnosti se temelji na izvanrednoj praksi (EFQM – Termini). Termin izvanredan znači: biti superioran u odnosu na druge u istoj grupi ili kategoriji. Lokalna, nacionalna ili regionalna izvrsnost ne postoji. Ciljevi poslovne izvrsnosti su globalni, a uključuju sledeće koordinate: (1) visok nivo performansi poslovanja u poređenju (benčmarking) sa domaćom i inostranom konkurencijom ili najboljim u klasi; (2) pokazivanje dugoročnih trendova poboljšanja u svim aspektima poslovanja; (3) postojanje i primena dobrih metoda i aktivnosti TQM“ (Heleta, 2008).

U modernoj ekonomiji neophodan je jedinstven QM – sistem. Naime, za zahtjeve kvaliteta, koji danas dosežu granice tehnički ostvarivog, potrebno je ipak više od budnog oka nekoga majstora ili kontrolora. Dakle, za to je pogodan standard ISO 9001. Standard ISO 9001 se dokazao i u kratkom roku u međunarodnim razmjerama postao prepoznatljiv kao univerzalno primjenjiv model sistema upravljanja kvalitetom, koji je neovisan o proizvodu i/ili usluzi (<http://www.iso.org/sites/directives/directives.html>).

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO izdala je novu verzije standarda ISO 9001:2015. Usporednom analizom standarda ISO 9001:2008 i nove verzije standarda ISO 9001:2015 može se uočiti značajna povezanost sa funkcijom ljudskih resursa i neosporno se može utvrditi da su zahtjevi koji su definirani u novoj verziji standarda ISO 9001 opsežniji i detaljniji. „U novoj verziji standarda ISO 9001 struktura procesa upravljanja ljudskim potencijalima pokazuje logični slijed odvijanja procesnih koraka, od ulaznih zahtjeva korisnika za kompetentnim radnicima, do upravljanja karijerom i završnih radnji u procesu, te su zahtjevi na te procese značajno povećani. Analiza pokazuje da je upravljanje kvalitetom značajni procesni korak bez kojeg zapravo nema upravljanja ljudskim resursima. Organizacija sa implementiranom normom ISO 9001 ima mogućnost iskoristiti zahtjeve standarda, kao i iskustvo konzultanata prilikom implementacije sistema, s ciljem ustrojstva sistemskog upravljanja ljudskim potencijalima. Rezultati istraživanja pokazuju da standard ISO 9001:2015 ima veći utjecaj na proces upravljanja ljudskim potencijalima od standarda ISO 9001:2008. Dakle, standard ISO 9001:2008 je definirao zahtjeve na strukturu procesa upravljanja ljudskim potencijalima dajući dodatnu važnost sistemu

upravljanja karijerom unutar tog procesa. Nova verzija standarda ISO 9001 ima povećane zahtjeve na sistem upravljanja ljudskim resursima“ (Britvić, Blažević, Janjušić, 2013).

Standard ISO 9001:2015 Sistemi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2008; ISO 9001:2008) ima sljedeće sastavnice:

Područje primjene standarda: Ovaj standard određuje zahtjeve sistema upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. On se koristi kad organizacija: (a) treba pokazati sposobnost dosljednog pružanja usluga i/ili proizvoda u skladu sa zadovoljstvom kupca i postojećim propisima; (b) ima za cilj povećati zadovoljstvo kupca učinkovitim primjenom sistema uključujući njegove procese i neprekidna poboljšavanja.

Sadržaj standarda čine: (1) Područje primjene; (2) Upućivanje na druge norme; (3) Nazivi i definicije; (4) Kontekst organizacije; (5) Vodstvo; (6) Planiranje; (7) Podrška; (8) Izvedba; (9) Vrednovanje; (10) Poboljšavanje.

Kratki pregled standarda obuhvata: (4) Kontekst organizacije: Organizacija mora odrediti unutrašnje i vanjske elemente koji su bitni za njenu svrhu i strategiju te koji utječu na postizanje željenih ciljeva. Ona mora pratiti i preispitivati ove elemente. Zahtijeva se: (a) razumijevanje organizacije i njenog konteksta; (b) razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana; (c) određivanje područja sistema upravljanja kvalitetom; (d) sistem upravljanja kvalitetom i njegovi procesi. Organizacija mora uspostaviti, primjenjivati, održavati i kontinuirano unaprjeđivati sistem upravljanja kako bi bila u mogućnosti isporučivati tražene proizvode, usluge i rezultate unutar definiranog opsega. (5) Vodstvo: Od najviše uprave organizacije zahtijeva opredjeljenje i preuzimanje vodeće uloge u definiranju, oblikovanju, razvoju, primjeni, nadzoru i stalnom poboljšanju sistema kvaliteta. Zahtjevi se odnose na: (a) zadovoljstvo kupca; (b) politiku kvaliteta; (c) zadatke, odgovornosti i ovlasti. Najviša uprava je odgovorna da se dodijele odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće zadatke i uloge. (6) Planiranje: Organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama u svom sistemu i procesima kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima. Zahtjevi se tiču: (a) upravljanja rizicima i prilikama; (b) ciljeva kvaliteta i planiranja njihovog postignuća; (c) planiranja promjena. Planiranje promjena odnosi se na to da se potrebne promjene sistema upravljanja provedu u planiranom okviru. (7) Podrška: Sistem upravljanja kvalitetom održava se i poboljšava uz određene resurse koje je potrebno odrediti i osigurati. Zahtjevi za podršku organizaciji obuhvaćaju: (a) resurse; (b) kompetencije; (c) svjesnost; (d) komunikaciju; (e) dokumentirane informacije. Resursi se odnose na osoblje, infrastrukturu, okoliš, monitoring i mjerenje procesa, znanje. "Dokumentirane informacije" zamjenjuje prethodno korištene pojmove "dokumentirani postupak" i "zapis". Dokumentirane informacije

moгу se pojaviti u bilo kojem obliku, dokle god pružaju dokaze i demonstriraju sukladnost. (8) Izvedba/ djelovanje: U ovom poglavlju norme dani su zahtjevi procesa, koji se tiču pružanja proizvoda i usluga (proizvodnja i kontrola proizvodnje). Zahtjevi su dani za: (a) planiranje i kontrolu operacija; (b) proizvode i usluge; (c) projektiranje i razvoj proizvoda i usluga; (d) nadzor vanjskih procesa, proizvoda i usluga; (e) proizvodnju i pružanje usluga; (f) isporuku proizvoda i usluga; (g) nadzor nesukladnih rezultata. U ovom dijelu norme navedeni su mnogi zahtjevi koji su usmjereni na osiguranje proizvoda i usluga koje organizacija isporučuje. (9) Vrednovanje: Vrednovanje obuhvaćanja različite postupke pregleda i provjera. Obuhvaćeni su zahtjevi koji se tiču: (a) nadziranja, mjerenja, analize i vrednovanja podataka; (b) unutrašnjeg audita; (c) preispitivanja upravljanja od strane uprave. Rezultati ovih provjera imaju za cilj održavanje sistema i procesa unutar ciljanih vrijednosti kako bi se razine kvaliteta organizacije trajno održavala i poboljšavala. (10) Poboljšanje: Organizacija mora utvrditi i odabrati mogućnosti za poboljšanje i provesti svaku radnju kako bi ispunila zahtjeve kupca i povećala njegovo zadovoljstvo. Zahtjevi koji se odnose na poboljšanje obuhvaćaju: (a) nesukladnosti i popravne radnje; (b) trajno poboljšavanje. Glavni cilj procesa popravnih radnji jest eliminirati uzroke problema na način da se izbjegne njihovo ponavljanje. Kao dio procesa popravnih radnji, njena učinkovitost mora biti provjerena kako bi se ista i osigurala. Osim toga, jedan od glavnih ciljeva bilo koje organizacije trebalo bi biti poboljšanje. Mnogo je načina za identifikaciju i poticanje poboljšanja. Svi rezultati mjerenja mogu se analizirati da bi se odredilo gdje je poboljšanje potrebno ili poželjno. Politika i ciljevi mogu biti postavljeni i razvijeni kroz programe prevencije i poboljšanja (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9001>).

Standard ISO 9001 je zapravo najčešće korišteni ISO – standard širom svijeta. Organizacija se mogu uspješno voditi samo kada se njima upravlja sistematski, jasno i ustrajno. „Poduzetništvo i inovativnost samo su neke od sposobnosti menadžera čija je funkcija da djeluju strateški, da stvaraju saveze, što će njihovu snagu činiti djelotvornijom, a slabosti irelevantnijim, te poticati razvoj i promjene“ (Dragičević, 1996).

Standard ISO 9004 za to nudi osam načela, koja je sredinom 90-ih godina prošloga stoljeća sastavila ISO - stručna skupina.

Vodstvo organizacije, koje svoje zadatke i svoje postupke orijentira prema ovim načelima, postići će, kako kvalitetnu, tako i ekonomsku i za organizaciju sigurnu korist. Vodstvo mora spoznati slabosti i prednosti organizacije da bi se kroz stalno učenje i poboljšavanje, tj. postupnim uvođenjem TQM-a kao efektivnog i efikasnog sredstva, ostvarili njezini opći ciljevi (ekonomska efikasnost, zadovoljenje potreba subjekata tvrtke i konkurentnost na tržištu), osiguravajući time opstanak na tržištu, kao i njezin

razvoj. Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM) je „... općenita, stalna aktivnost koja obuhvata sve oblasti organizacije (preduzeća, institucije...), koja bilježi, sređuje, organizira i kontrolira i koja služi da se kvalitet uvede kao cilj sistema i trajno garantira“ (Jašarević, Kuka, 2017).

Pri tome tri sastavna dijela riječi Total Quality Management-a znače (Jašarević, Kuka, 2017):

„Total“ znači „potpun“, „sveobuhvatan“ ili „cjelovit“, t.j. koji prodire u sve razine organizacije, ali i koji djeluje prema vani.

„Quality“ predstavlja potpun, sveobuhvatan kvalitet, t.j. kvalitet procesa, kvalitet uprave i personala, kvalitet odnosa sa suvremenim svijetom i kvalitet vanjskih odnosa i, svakako i kvalitet proizvoda i/ili usluga.

„Management“ predstavlja upravljanje, sprovođenje i na vrijednost usmjerenu koordinaciju predstojećih zadataka s obzirom na zahtjeve poput vremena, troškova i funkcija.

Opseg upravljačkih promjena koje su nužne da bi se ostvarili ovakvi ciljevi tvrtke definirali su brojni gurui kvaliteta primjerice W. Deming, Crosby, P. Drucker. (Šiško-Kuliš, 2009).

Standard se zasniva na osam načela upravljanja kvalitetom poput kutnih stupova, odnosno smjernica za postupke vodstva. Njihovo sistematično uvažavanje i primjena podržava poboljšanje ukupne efektivnosti organizacija (standard ISO 9004). Standard ISO 9004 zajedno sa standardom ISO 9001 čini tzv. „konzistentan par“.

## 2. OPREDIJELJENOST VODSTVA

Odgovarajući standard (5.1 Opredijeljenost vodstva) glasi: Najviše vodstvo mora dokazati svoju opredijeljenost za razvoj i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom i stalna poboljšanja njegove efektivnosti, tako što će (a) upoznati organizaciju sa značajem ispunjavanja zahtjeva kupca (korisnika), kao i zakonskih i službenih zahtjeva; (b) uspostaviti politiku kvaliteta; (c) osigurati da se uspostave ciljevi kvaliteta; (d) sprovesti preispitivanje od vodstva, i (e) osigurati raspoloživost resursa.

Odgovornost vodstva čine sljedeće sastavnice:

- (1) Opredijeljenost vodstva
- (2) Orijehtacija ka kupcu (korisniku)
- (3) Politika kvaliteta
- (4) Planiranje
- (5) Odgovornost, ovlasti i komunikacija
- (6) Preispitivanje od vodstva

Koji se važni okvirni uvjeti moraju stvoriti u organizaciji kako bi se uspješno moglo uvesti i sprovesti upravljanje kvalitetom?

Vodstvo organizacije mora:

- (a) upoznati suradnike sa značajem ispunjavanja zahtjeva kupca (korisnika) i zakonskih i službenih zahtjeva;
- (b) uspostaviti politiku i ciljeve kvaliteta, i
- (c) sprovesti preispitivanje i osigurati raspoloživost potrebnih resursa.

Standard ISO 9001:2015 veže najviše vodstvo (top menadžment) u upravljanje kvalitetom jače nego ranijih godina. Središnje teme standarda su usmjeravanje na ispunjavanje zahtjeva kupaca (korisnika) i povećanje njihovog zadovoljstva. Standard ne zahtijeva da vodstvo najviše razine (top menadžment) sve mora sprovesti samo, ali ono mora osigurati i dokazati stalno poboljšavanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom. Vodstvo „... mora osigurati poduzeću kao cjelini i svakom zaposlenom da razvija svoje kreativne mogućnosti, da promisli i odredi objektivne ciljeve, da sudjeluje u promjeni. Menadžment je kao liberal arts – podrazumijeva traženje, akciju, aplikaciju, rezultate. Klasičnu tržišnu konkurenciju sve više zamjenjuje strategijska konkurencija i strategijski svezi, a lobiranje postaje dio strategijskog menadžmenta“ (Dragičević, 1996).

Navedeni dokaz ne zahtijeva nužno nove dokumente i zapise, nego se uvijek može dokazati pomoću već postojećih dokumenata i zapisa.

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora izvršavati obavezu dokazivanja razvoja i poboljšavanja sistema upravljanja kvalitetom, utvrditi potrebne mjere i ciljeve kao i upravljanje organizacijom, stvoriti organizacijsku strukturu i pripremiti sredstva, održati trenutne učinke i postizati stalno poboljšavanje.

Odgovornost vodstva znači da vodstvo organizacije mora stvoriti pogodne okvirne uvjete za funkcionalan sistem upravljanja kvalitetom.

### **3. ORIJENTACIJA KA KUPCU (KORISNIKU)**

Standard (5.2 Orijehtacija ka kupcu) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se zahtjevi kupca (korisnika) definiraju i ispunjavaju s ciljem povećanja zadovoljstva kupca.

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora precizno i jasno definirati zahtjeve kupca (potrebe i očekivanja) i uvažiti obaveze koje se odnose na proizvod i/ili uslugu uključujući službene i zakonske zahtjeve, te mjeriti postignuto zadovoljstvo kupca s ciljem njegovog povećavanja.

Organizacija mora pouzdano i tačno definirati potrebe i očekivanja kupca (korisnika), pretvoriti ih u odgovarajuće zahtjeve i ispuniti ih s ciljem

povećavanja zadovoljstva kupaca (korisnika). Cilj je orijentacija aktivnosti organizacije ka potrebama i očekivanjima kupaca (korisnika).

Prvo pitanje, koje svaka organizacija sebi mora postaviti, je pitanje kupca.

- (1) Tko je on zapravo?
- (2) Što kupac želi?
- (3) Zašto kupac kupuje?

Svi procesi se obavezno moraju promatrati s gledišta povećavanja zadovoljstva kupaca. Samo suradnici, koji znaju što kupac želi, odnosno koju korist kupac postiže sa proizvodima i/ili uslugama organizacije, mogu dugoročno povećavati zadovoljstvo kupaca. „Stupanj u kojemu se ljudi raduju postignuću ovisit će o tome koliko je postignuće cijenjeno. Za učinjene pogreške ljudima ne treba previše spočitavati: Naravno da pogreške treba prepoznati, no pogreške moraju služiti prije svega tome da se stvore uvjeti kako bi se u budućnosti postigao uspjeh“ (Žitinski, 2010). Kupci i tzv. zainteresirane strane su: (1) kupci i krajnji potrošači; (2) osobe u organizaciji (preduzeću); (3) vlasnici/investitori uključujući dioničare, pojedince ili grupe uključujući javni sektor sa posebnim interesom u organizaciji; (4) dobavljači i partneri, i (5) društvo (zajednica/javnost, koja se tiče organizacije).

U zahtjev i očekivanje zainteresiranih strana spadaju (Jašarević, Kuka, 2017):

- (1) formulirane i neformulirane potrebe i očekivanja kupaca;
- (2) obaveze koje se odnose na proizvod (zakonski propisi, standardi...);
- (3) informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupaca;
- (4) procjena zahtjeva i očekivanja;
- (5) objavljivanje zahtjeva na svim razinama u organizaciji.

Organizacije moraju razumijeti potrebe svojih kupaca (korisnika), a ne samo stvarati proizvode i/ili usluge. Zbog toga moraju koristiti tehnike istraživanja tržišta. Tu se, između ostalog, ubrajaju ključne karakteristike proizvoda i/ili usluga i njihov značaj za kupce (korisnike), konkurencija na tržištu i šanse, slabosti i buduće konkurentne prednosti. To se u praksi može realizirati samo onda, kada vodstvo najviše razine (top menadžment) unapređuje razumijevanje suradnika za ispunjavanjem želja kupaca (korisnika) i uključuje sve suradnike u istraživanje očekivanja kupaca. „Ono što dobar voditelj treba učiniti jest: svjestan potencijala svojih zaposlenika, osigurati im razvojne mogućnosti, dati im priliku da se pokažu i svoj posao dožive kao optimalno iskustvo. Zaposlenici će se odmaknuti od dna motivacijske razine jedino ako mogu iskusiti svoju latentnu, unutarnju motivaciju, tj. želju za boljom poslovnošću i većim rezultatima“ (Žitinski, 2010).



#### 4. POLITIKA KVALITETA

Standard (5.3 Politika kvaliteta) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da politika kvaliteta (a) bude primjerena svrsi organizacije; (b) uključuje opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva i stalno poboljšanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom; (c) daje okvir za uspostavljanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta; (d) bude saopćena i shvaćena u organizaciji, i (e) bude preispitivana radi stalnog usklađivanja.

Jasno formulirana politika kvaliteta je prema standardu ISO 9001:2015 neizostavan element za sistem upravljanja kvalitetom. „U jeziku uopće ne nalazimo riječi koje bi bile izravno suprotne pojmovima motivacije, radnog potencijala i izvrsnosti upravo zato što u poslu istinski ne želimo da nam se dogodi ta suprotnost“ (Hiam, 1999).

Politika kvaliteta se mora usmjeravati prema potrebama kupaca (korisnika) ili pokušati probuditi te potrebe. Politika kvaliteta treba biti poticaj i omogućiti smišljeno definiranje ciljeva kvaliteta. Zbog toga nema smisla bilo gdje prepisati politiku kvaliteta, budući da onda ciljevi kvaliteta ne odgovaraju politici kvaliteta ili obrnuto.

Organizacija se mora pobrinuti da se preispituju politika i mjerljivi ciljevi kvaliteta. Bez ovih preispitivanja politika i mjerljivi ciljevi kvaliteta su samo izjave o namjeri. Tek preispitivanjem i zaključcima iz ovih preispitivanja i suradnici postaju svjesni da vrhovno rukovodstvo konzekventno slijedi ciljeve.

Dobra politika kvaliteta bi trebala ispunjavati sljedeće uvjete: (a) biti spojiva sa predodžbama organizacije o njenoj budućnosti; (b) protumačiti ciljeve kvaliteta u cijeloj organizaciji; (c) objasniti opredijeljenost vodstvo najviše razine (top menadžment) za kvalitet i pripremu potrebnih sredstava za postizanje tog kvaliteta; (d) osigurati opredijeljenost za kvalitet pod jasnim upravljanjem vodstva na svim razinama organizacije i (e) imati za predmet stalno poboljšavanje i zadovoljstvo kupaca (korisnika).

Politika kvaliteta mora biti definirana, odgovarati organizaciji i sadržavati opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva i stalno poboljšavanje efektivnosti, davati okvir za određivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta, saopćiti suradnicima i oni je moraju razumijeti i preispitati u određenom intervalu isto kao i mjerljivi ciljevi kvaliteta.

##### 4.1. Ciljevi kvaliteta

Ciljevi i politika kvaliteta se ne mogu odvajati! Određivanje mjerljivih ciljeva kvaliteta se obavezno izvodi iz definicije politike kvaliteta.

Odgovarajući standard (5.4.1 Ciljevi kvaliteta) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da su za relevantne funkcionalne

oblasti i razine unutar organizacije uspostavljeni ciljevi kvaliteta, uključujući one, potrebne za ispunjavanje zahtjeva za proizvode i/ili usluge. Ciljevi kvaliteta moraju biti mjerljivi i u skladu s politikom kvaliteta.

Organizacije trebaju osigurati okvir za uspostavljanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta.

Ciljevi kvaliteta moraju biti uspostavljeni za relevantne oblasti u organizaciji, mjerljivi, definirani za zahtjeve za proizvode i u skladu s politikom kvaliteta.

Ciljevi kvaliteta se ne trebaju samo jednostavno definirati, nego organizacija primjenom mjerljivih ciljeva kvaliteta treba stalno poboljšavati efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

Cilj je misaono, plansko predviđanje, određivanje i opisivanje budućeg stanja, rezultata i/ili ponašanja za upravljanje procesom djelovanja svakog pojedinca i cijele organizacije u zajedničkom smjeru.

Temeljem utvrđene politike kvaliteta definiraju se ciljevi kvaliteta. Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati definiranje ciljeva kvaliteta na svim razinama u organizaciji, s tim da njihov broj nije propisan.

Prilikom utvrđivanja ciljeva kvaliteta nužno je voditi računa da oni trebaju biti: (Jašarević, Kuka, 2017):

- (1) definirani za relevantne funkcionalne oblasti i razine;
- (2) određeni za ispunjavanje zahtjeva za proizvode i/ili usluge;
- (3) mjerljivi;
- (4) usklađeni s politikom kvaliteta;
- (5) ciljevi kvaliteta trebaju okvir za određivanje i preispitivanje;
- (6) dostizni;
- (7) preispitivani i eventualno promijenjeni (preispitivanje u planiranim intervalima) od strane vodstva najviše razine (top menadžment);
- (8) poznati suradnicima, koji moraju dati doprinos njihovom postizanju;
- (9) stalno poboljšavati efektivnost sistema upravljanja kvalitetom, i

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora odrediti i planirati potrebna sredstva za postizanje ciljeva kvaliteta. Rezultat planiranja se mora zapisati.

#### 4.2. Planiranje kvaliteta

Planiranje mora uzeti u obzir ispunjavanje mjerljivih ciljeva kvaliteta (planiranje mjera) i izmjene sistema upravljanja kvalitetom ne smiju umanjiti vrijednost funkcionalnosti sistema.

Standard (5.4.2 Planiranje sistema upravljanja kvalitetom) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se (a) obavlja planiranje sistema upravljanja kvalitetom kako bi se zadovoljili zahtjevi i

postigli ciljevi kvaliteta i (b) održava funkcionalnost sistema upravljanja kvalitetom kada se planiraju i implementiraju izmjene sistema upravljanja kvalitetom.

Sadržaj planiranja kvaliteta čine:

- (1) odgovornost i ovlasti za izradu planova za poboljšavanje;
- (2) potrebne sposobnosti i znanje;
- (3) pokušaji, metode i pomoćna sredstva za poboljšavanje;
- (4) potrebna sredstva;
- (5) indikatori za stanje učinka;
- (6) potreba za dokumentacijom i zapisima.

Kako bi se osigurao kvalitet, korisno je sastaviti detaljan plan kvaliteta za svaki proizvod i/ili uslugu, svaki ugovor i svaki projekt.

Dokument, u kojem su pohranjeni svi detalji plana, može se nazvati plan upravljanja kvalitetom, ukratko QM - plan.

Karakteristike dobrog planiranja kvaliteta su:

- (1) popis potrebnih sredstava/resursa;
- (2) jasna definicija mjesta presjeka;
- (3) popis aktivnosti, koje treba izvršiti;
- (4) postavljanje važnih tokova pomoću uputa za proceduru i uputa za rad;
- (5) plan provjere za pridržavanje zahtjeva kvaliteta;
- (6) popis zapisa koje treba voditi.

#### 4.3. Odgovornost, ovlasti i komunikacija

Standard (5.5.1 Odgovornost i ovlasti) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se unutar organizacije definiraju i objave odgovornosti i ovlasti.

Standard ISO 9001:2015 kao važan okvirni uvjet zahtijeva jasno uređenje odgovornosti i ovlasti u organizaciji.

Važni zahtjevi standarda su da se odgovornosti i ovlasti moraju urediti za sve djelatnosti, biti uređene, s tim što ne znači da su automatski dokumentirane, a tamo gdje je potrebno moraju se obavezno dokumentirati (pisane odredbe), zatim da nisu uređeni vrsta i način implementacije, a regulativa mora uzeti u obzir i odražavati uzajamne odnose u organizaciji, te da se definirane odgovornosti i ovlasti moraju objaviti svim suradnicima, koji trebaju uzeti u obzir jasnu regulativu u slučaju stupanja na dužnosti.

Mogućnosti za praktičnu implementaciju u formi su (1) dokumentacije strukture organizacije; (2) organigrama; (3) opisa radnih mjesta, i (4) opisa zadataka.

#### 4.4. Preispitivanje od vodstva

U tački 5.5.2 standarda ISO 9001:2015 se zahtjeva da vodstvo najviše razine (top menadžment) odredi odgovornu osobu, koja treba preuzeti posebnu odgovornost za sistem upravljanja kvalitetom organizacije.

U skladu sa standardom (5.5.1 Odgovornost i ovlasti) odgovornost i ovlasti u organizaciji (preduzeću) moraju biti jasno definirani.

Standard (5.5.2 Predstavnik vodstva za kvalitet) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora imenovati člana rukovodstva, koji, neovisno o drugim odgovornostima, ima odgovornost i ovlasti koji uključuju sljedeće: (a) osiguranje da se procesi, potrebni za sistem upravljanja kvalitetom, uvode, implementiraju i održavaju; (b) izvještavanje vodstva najviše razine (top menadžment) o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom i svim potrebama za poboljšavanjem, i (c) osiguranje unapređivanja svijesti o zahtjevima kupca u cijeloj organizaciji.

Predstavnik vodstva ne mora obavezno biti upravitelj. Zahtjev standarda govori o članu iz kruga vodstva.

U praksi svaki pogodan član organizacije može popuniti ovu poziciju, pod pretpostavkom da ga za to ovlasti vodstvo najviše razine (top menadžment) i na taj način svrsta u krug vodstva. Zadatke, koji se povjeravaju predstavniku vodstva za kvalitet, treba odrediti u opisu zadataka. Kao predstavnik vodstva on mora poticati i kordinirati mjere, koje osiguravaju, poboljšavaju i unapređuju kvalitet i provjeravati efektivnost ovih mjera. Njegovi zadaci se uređuju u skladu s tačkom 5.5.2 standarda.

U te zadatke se pojedinačno mogu ubrajati sljedeće tačke:

- (1) planiranje, sastavljanje i upravljanje dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom;
- (2) odgovornost za održanje i stalni daljnji razvoj sistema upravljanja kvalitetom;
- (3) planiranje i sprovođenje audita kvaliteta;
- (4) priprema preispitivanja od vodstva;
- (5) iniciranje mjera za poboljšavanje kvaliteta;
- (6) sastavljanje izričitog izvještaja o kvalitetu (statistika);
- (7) podnošenje izvještaja o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom;
- (8) planiranje i priprema mjera za edukaciju na teme upravljanja kvalitetom i poboljšavanja kvaliteta.

Prema standardu (5.5.3 Interna komunikacija) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se unutar organizacije uvedu pogodni procesi komunikacije i da se održava komunikacija o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom.

Vodstvo je odgovorno za određivanje i implementaciju procesa za objavljivanje zahtjeva, ciljeva i rezultata kvaliteta. Prikupljanje takvih informacija je važno sredstvo za poboljšavanje i integraciju suradnika radi postizanja ciljeva kvaliteta.

Standard ISO 9001:2015 preispitivanjem od vodstva uvezuje top menadžment u sistem upravljanja kvalitetom.

Zahtjev standarda (5.6.1 Općenito) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora u planiranim intervalima preispitivati sistem upravljanja kvalitetom organizacije radi osiguranja njegove stalne usklađenosti, adekvatnosti i efektivnosti. Ovo preispitivanje mora sadržavati preispitivanje mogućnosti za poboljšavanje i potrebu za izmjenama sistema upravljanja kvalitetom, uključujući politiku kvaliteta i ciljeve kvaliteta.

Standard ne zahtijeva da vodstvo najviše razine (top menadžment) sve mora sprovoditi samo, ali ono mora osigurati i dokazati stalno poboljšavanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom. Ovaj dokaz ne zahtijeva nužno nove dokumente i zapise, nego se uvijek može dokazati uz pomoć već postojećih dokumenata i zapisa.

Standard uvažava da se okvirni uvjeti organizacije mogu mijenjati. Iz tog razloga se od vodstva najviše razine (top menadžment) organizacije zahtijeva da se redovito provjerava ne samo efektivnost nego i prikladnost sistema upravljanja kvalitetom.

Osoba, koja je odgovorna za proces mora osigurati da se živi sistem upravljanja kvalitetom organizacije. Za to je potrebno da se provjerava usklađenost, adekvatnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

Standard ISO 9001:2015 od vodstva najviše razine (top menadžment) zahtijeva redovitu provjeru efektivnosti i prikladnosti instaliranog sistema upravljanja kvalitetom. U većini organizacija (preduzeća) preispitivanje se provodi najmanje jednom u godini i ima sljedeće sadržaje:

#### 5.6.1 Općenito

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora u planiranim intervalima provjeravati usklađenost, adekvatnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom, zapisati rezultate preispitivanja i pobrinuti se za potrebnu implementaciju izmjena u sistemu, politike kvaliteta i ciljeva.

#### 5.6.2 Podaci za preispitivanje

U preispitivanje se moraju uključiti relevantne informacije.

#### 5.6.3 Rezultati preispitivanja

Rezultati preispitivanja trebaju biti u funkciji: (a) poboljšavanja efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom; (b) poboljšavanje proizvoda i/ili usluga u odnosu na zahtjeve kupaca (korisnika) i (c) potreba za nužnim resursima.

#### 4.4.1. Podaci za preispitivanje

Standard propisuje minimalni sadržaj preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom:

##### 5.6.2 Podaci za preispitivanje

Podaci za preispitivanje od vodstva najviše razine (top menadžment) moraju sadržavati informacije o sljedećem: (a) rezultatima audita; (b) povratnim informacijama od kupaca (korisnika); (c) učinku procesa i usklađenosti proizvoda i/ili usluga; (d) statusu preventivnih i korektivnih mjera; (e) mjerama, koje su uslijedile na osnovu prethodnih preispitivanja od strane vodstva; (f) promjenama, koje bi mogle utjecati na sistem upravljanja kvalitetom, i (g) preporukama za poboljšanje...

Standard obavezno propisuje da vodstvo najviše razine (top menadžment) u planiranim intervalima provjera usklađenost, adekvatnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

Minimum su izjave o rezultatima audita, povratnim informacijama kupaca (korisnika), učinku procesa i usklađenosti proizvoda i/ili usluga, statusu preventivnih i korektivnih mjera, mjerama, koje su uslijedile na osnovu prethodnih preispitivanja od strane vodstva, promjenama, koje bi mogle utjecati na sistem upravljanja kvalitetom i preporukama za poboljšanje.

Preispitivanje od vodstvo najviše razine (top menadžment) bi se trebalo sastojati od statistika i podataka organizacije, koji u mnogim organizacijama već postoje.

Osoba, koja je odgovorna za proces mora osigurati da osnov za preispitivanje čine politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta, kako bi se provjerilo:

- (1) Je li sistem upravljanja kvalitetom podržava postizanje ovih ciljeva?
- (2) Ispunjava li sistem upravljanja kvalitetom zahtjeve standarda ISO 9001:2015?
- (3) Jesu li mjere, koje su utvrđene u zadnjem preispitivanju od rukovodstva, bile uspješne?
- (4) Gdje postoji potencijal za poboljšavanje?
- (5) Jesu li uvedene pogodne mjere za otklanjanje slabih strana?
- (6) Postoji li aktualizacija ciljeva kvaliteta?

#### 4.4.2. Rezultati preispitivanja

Standard (5.6.3 Rezultati preispitivanja) glasi: Rezultati preispitivanja od vodstva najviše razine (top menadžment) moraju sadržavati odluke i mjere o sljedećem: (a) poboljšavanju efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom i njegovih procesa; (b) poboljšavanju proizvoda i/ili usluga u odnosu na zahtjeve kupaca (korisnika), i (c) potrebi za resursima.

Rezultati preispitivanja od strane vodstva se moraju zapisivati.

Standard obavezno propisuje što mora biti rezultat preispitivanja od strane vodstva i to odluke i mjere o sljedećim tačkama: (a) poboljšavanje efektivnosti QM - sistema i njegovih procesa; (b) poboljšavanje proizvoda i/ili usluge, usmjereno na zahtjeve kupaca (korisnika), i (c) zahtijevana potreba za resursima.

## 5. VIZIJA I MISIJA ORGANIZACIJE

Odlika dobro vođenih organizacija je predodžba o tome, što to organizacija želi raditi u bliskoj budućnosti, gdje želi biti u dalekoj budućnosti, gdje vidi svoje mjesto. „Vještina postaje pronaći odgovarajuću mjeru između posebnih tehnologija i specijaliziranih tržišta. Kvaliteta globalnih djelatnika koji posjeduju takve vještine je multiobrazovanost, nezavisna inicijativnost, kreativnost, komunikativnost, smisao za odgovornost, kooperativnost, razumjevanje tehnologija, okoline... Po svojim značajkama oni su strateški analitičari i brokeri koji identificiraju, rješavaju i brokeriraju probleme“ (Dragičević, 1996).

Što je vizija?

Vizija je predodžba ili imaginacija u vezi stanja u neizvjesnoj budućnosti. „Vizija znači dalekosežan pogled i nov način reagovanja na značajne probleme. Lideri posmatraju sadašnjost i vide drugačiji put ka budućnosti, tako što odbacuju način kojim su stvari rešavane do tada i maštovito sagledavaju sve oblasti posla“ (Mašić, 1996).

Vizija je polazna osnova i istovremeno cilj razvoja organizacije. „Vizija organizacije predstavlja strateški cilj šta ona želi da bude, a ne ono što ona jeste“ (Satoshi, 1996).

Poznati autor iz oblasti menadžmenta kvaliteta Milenko Heleta navodi da je „... vizija rezultat tri komponente: otvorenosti, spontanosti i smisla za realnost. Otvorenost je usmerena prema vani, prema duhu vremena i stvarnim potrebama čoveka. Spontanost je okrenuta prema unutra i predstavlja sposobnost da se prihvate razne pozicije sa kojih se posmatraju stvari. Vizija će uspeti samo kao sinteza otvorenosti i spontanosti, kada se temelji na realnosti. Smisao za realnost znači stvari videti onakvim kakve jesu, a ne ovakvim kakve bismo želeli da budu“ (Heleta, 2008).

Dobro formulirani ciljevi pretpostavljaju viziju i misiju organizacije.

Dalekosežna zamisao o željenom i predvidljivom razvoju organizacije važan je čimbenik za opstojnost svake organizacije, posebice s aspekta ostvarivanja njezine misije. Dalekosežna zamisao, dakle vizija organizacije, područje je interesa vlasnika organizacije. Međutim, zadaća izrade vizije kao dokumenta, najčešće je u domeni vrhovnog menadžmenta. Ovu odgovornu zadaću gotovo je nemoguće izvršiti ukoliko nije shvaćena i utvrđena misija

organizacije. Izradu vizije organizacije određuju dvije značajne odrednice: (1) dugi rok, i (2) predviđanje razvoja događaja (Drljača, 2001).

Sto je misija?

Misija je nalog povezan sa vizijom. „Misija organizacije treba da bude vodič za buduće akcije organizacije, u pravcu koji je definiran vizijom, pri čemu se definišu akcije koje se odnose na određene proizvode, tržište i tehnologije, bitne za delatnost organizacije“ (Heleta, 2008). „Misija organizacije određena je ekonomskim i društvenim aspektom“ (Drljača, 2001). Ekonomski aspekt ostvarivanja misije provodi se ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnost za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja. Značaj društvenog aspekta ostvarivanja misije organizacije „... naročito je izražen u organizacijama u potpunom ili pretežitom vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave. Oblikom vlasništva određena je i razina društvenog aspekta ostvarivanja misije“ (Jašarević, Kuka, 2017).

Vizije i misije organizacija utječu odnosno stvaraju osnov za sistem predodžbi o vrijednostima. To su između ostalog etičke i moralne vrijednosti, koje istovremeno svoj izraz pronalaze u kulturi organizacija.

Dakle, „... osnovni elementi misije organizacije se moraju temeljiti na uvjerenju da novi proizvod može zadovoljiti potrebe kupaca, novi proizvod može obezbediti koristi najmanje jednake njegovoj ceni; tehnologija koja se koristi u realizaciji može obezbediti proizvod sa konkurentnim kvalitetom i troškovima, posao može obezbediti više od samog opstanka, on može obezbediti povrat investicija, koncept preduzimača posla može biti prihvaćen i od akcionara i od zaposlenih“ (Pearce, Robinson, 1988).

Predodžbe o vrijednostima su opet polazna tačka za politiku i strategiju u preduzeću, čime se ponovno zatvara krug oko sistema upravljanja kvalitetom i standarda ISO 9001.

Uspješnim organizacijama polazi za rukom da upoznaju svoje suradnike s ovom „strukturom stuba“. Pomoću ovih vizija organizacije komuniciraju preko svih razina i koriste ih i u vanjskoj komunikaciji. Time su one također izraz odgovornosti prema društvu i prema budućnosti. „Vizija se odmah može pretočiti u konkretne, mjerljive ambicije, što će omogućiti i stvaranje jednako snažne misije. U ovoj se izjavi organizaciji postavljaju široki, dinamični ciljevi. Ni vizija ni misija same po sebi ne predstavljaju strategiju, ali zajedno čine strateški okvir“ (Heller, 2004).

Dakle, organizacije se međusobno razlikuju po svojoj osnovnoj svrsi i načinu na koji se ta svrha ostvaruje. Ukoliko su svrha i njome uvjetovano djelovanje navedeni izričito, organizacija ima bolje izgleda za uspjeh.



## 6. ZAKLJUČAK

Kvalitet je permanentno u središtu pozornosti poslovnog svijeta. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) postaje jedna od relevantnijih menadžerskih disciplina, s obzirom da danas postaje moderan način razmišljanja usmjeren ka kreiranju kontinuiranih, ali vrijednih unapređenja s ciljem osiguranja prosperitetnog razvoja organizacije. Potpuno upravljanje kvalitetom je u permanentnom razvitku i inoviranju. Kontinuirani razvoj potpunog upravljanja kvalitetom kreira nove mogućnosti, kvalitet postaje osnovni integrator poslovnih funkcija s ciljem osiguranja konkurentskih prednosti organizacije.

Ukoliko organizacija nije u stanju pratiti trendove razvoja industrije na kraju završava s proizvodom i/ili uslugom koji imaju visoku cijenu i nizak kvalitet u odnosu na konkurenciju. Smatralo se da je razvoj novog proizvoda i/ili usluge isključivo u domenu odjela za istraživanje i razvoj. Ovakva poslovna filozofija je vodila ka stvaranju, od aktualnih zbivanja, izoliranih ostrva u kojima su projekti rađeni po nekoj inerciji, a ne temeljem tržišnih signala i preferencija kupaca (korisnika). Drugim riječima, projekt koji je započet u odjelu za istraživanje i razvoj upućivan je u daljnju proceduru kao gotov projekt, a da nisu pravovremeno korigirane uočene pogreške i vršene odgovarajuće validacije i verifikacije. Definitivno, ovakvo ustrojstvo nije efikasno i kreiranje novog proizvoda i/ili usluge postaje rizična aktivnost s neizvjesnim ishodom.

Iz tog je razloga produžavano vrijeme kreiranja novog proizvoda i/ili usluge uz evidentne i visoke rizike pojave pogrešaka, što je često defetistički utjecalo na top menadžment. Imajući u vidu te činjenice, u fokus interesiranja dolazi i odgovornost samog vodstva najviše razine (top menadžmenta) za poslovanje organizacije.

Uvođenjem sistema potpunog upravljanja kvalitetom s komplementarnim IT rješenjima, uz afirmiranje neophodne etike odgovornosti, pruža nove mogućnosti kojim se kvalitetnije može upravljati kreiranjem novog proizvoda i/ili usluge. Svakako da je, u navedene moderne procese razvoja novih proizvoda i/ili usluga, neophodno uključivati kupce (korisnika), ali i dobavljače. Naime, vodstvo najviše razine (top menadžmenta) i prema njima snosi značajnu i važnu odgovornost. Utjecaj sistema potpunog upravljanja kvalitetom i zasnivanja etike odgovornosti za poslovanje jeste dobijanje poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima standarda, koji će osigurati intenziviranje razvoja organizacije i njezino bolje pozicioniranje na tržištu. Provođenje navedenih poslovnih pothvata nužno zahtijeva stručan, jak i pouzdan tim sačinjen od uposlenika organizacije, ali i od osoba koje dolaze izvan organizacije.

## LITERATURA

1. Britvić, J., Blažević, Z., Janjušić, D. 2013. Analiza utjecaja prijedloga norme ISO 9001:2015 na HRM sustav. Novo Mesto: Faculty of Business and Management Sciences,
2. Dragičević, M., 1996. Ekonomija i novi razvoj. Zagreb: Alinea.
3. Drljača, M., 2001. Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. Zagreb: Slobodno poduzetništvo, broj 15-16.
4. Heleta, M., 2008. Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Heller, R., 2004. Priručnik za menadžere. Zagreb: Profil.
6. Hiam, A., 1999. Motivating & Rewarding Employees – New and Better Ways to Inspire Your People. Massachusetts: Adams Media Corporation.
7. Jašarević, F. & E. Kuka, E., 2017. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM): sistemska potpora razvoju organizacije. Sarajevo: Keli d.o.o.
8. Mašić, B., 1996. Strategijski menadžment. Beograd: BK Institut.
9. Pearce, A. J. & Robinson, R. B., 1988. Strategic Management. Illionis: Homewood. IL: Richard D. Irwin, Inc.
10. Satoshi, N., 1996. Strategic Planning in TQM. Tokyo: Integrated Quality Dynamics.
11. Šiško-Kuliš, M., 2009. Utjecaj osposobljenosti tvrtki za primjenu TQM-a na efikasnost poslovanja u elektroenergetskom sektoru Republike Hrvatske. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
12. Žitinski, M., 2010. Kultura poslovnog komuniciranja. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
13. <http://www.iso.org/sites/directives/directives.html>;
14. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9001>.