

# Menadžment ljudskog potencijala u funkciji potpunog upravljanja kvalitetom (TQM)

---

**Kamenicki, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:048723>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS**

**ZAGREB**

**MARKO KAMENICKI**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENADŽMENT LJUDSKOG POTENCIJALA U FUNKCIJI  
POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM (TQM)**

**Zagreb, prosinac 2022.**

**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS**

**ZAGREB**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENADŽMENT Ljudskog Potencijala u Funkciji  
Potpunog Upravljanja Kvalitetom (TQM)**

**Student: Marko Kamenicki**

**Mentor: doc.dr.sc. Andreja Rudančić**

**Zagreb, prosinac 2022.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, Marko Kamenicki, svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad odnosno diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literature.

Izjavljujem da nijedan dio specijalističkog diplomskog rada odnosno diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu 2022.

Student:

---

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	5
SUMMARY .....	6
1. UVOD .....	7
1.1. Predmet i cilj rada .....	7
1.2. Sadržaj i struktura rada .....	8
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	8
1.3. Hipoteze istraživanja.....	9
1.4. Istraživačka pitanja .....	9
1.5. Metode istraživanja.....	10
1.6. Doprinos rada.....	10
2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....	12
2.1. Pojmovno određenje ljudskih potencijala.....	12
2.2. Važnost ljudskih potencijala.....	14
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	15
2.3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima.....	16
2.3.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.....	18
3. ZNAČENJE I POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE U POSLOVANJU .....	20
3.1. Pojmovno određenje kvalitete i njezin razvoj kroz povijest.....	20
3.2. Važnost upravljanja kvalitetom u poslovanju.....	22
3.3. Pokazatelji kvalitete .....	23
4. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM .....	25
4.1. Načela i temeljni principi potpunog upravljanja kvalitetom .....	25
4.2. ISO norme za upravljanje kvalitetom .....	27
4.3. Modeli upravljanja kvalitetom.....	29
4.3.1. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) .....	29
4.3.2. ISO 9000 .....	30
4.3.3. Six Sigma.....	31
4.3.4. Lean menadžment .....	31

4.4. Ključne karakteristike TQM-a i implementacija u poduzeće .....	32
4.5. Koristi od implementacije i unaprjeđenja kvalitete TQM-a u poduzeće .....	32
4.6. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u implementaciji potpunog upravljanja kvalitetom .....	33
5. ANALIZA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.....	35
5.1. Općenito o poduzeću Kraš d.d. ....	35
5.1.1. Vizija, misija i ciljevi poduzeća.....	35
5.2. Potpuno upravljanje kvalitetom .....	36
5.2.1. Načela potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća Kraš d.d. ....	37
5.3. Metodologija istraživanja .....	37
5.3. Rezultati i analiza istraživanja .....	38
6. ZAKLJUČAK.....	49
POPIS LITERATURE.....	52
POPIS ILUSTRACIJA .....	57
POPIS PRILOGA .....	58
ŽIVOTOPIS.....	63

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad usredotočio se na prikaz potpunog upravljanja kvalitetom i njegove važnosti za poslovanje organizacije. Potpuno upravljanje kvalitetom pozitivno utječe na razvoj zaposlenika i čitave organizacije. TQM-ov fokus na kvalitetu pomaže identificirati nedostatke vještina kod zaposlenika, istovremeno pružajući potrebnu obuku, obrazovanje ili mentorstvo za rješavanje istih. Za potrebe rada provedeno je istraživanje anketnim upitnikom na ukupnom uzorku (N=179) zaposlenika poduzeća Kraš d.d. kako bi se ispitala primjena i zastupljenost potpunog upravljanja kvalitetom. Interpretacijom i analizom odgovora zaposlenika zaključuje se kako poduzeće Kraš d.d. veliku pozornost posvećuje potpunom upravljanju kvalitetom i potrebama kupaca te provodi kontinuirane obuke i razvoj zaposlenika. Time im je omogućeno iznošenje vlastitih ideja kako bi se mogao poboljšati sustav upravljanja kvalitetom.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, potpuno upravljanje kvalitetom, Kraš d.d.

## **SUMMARY**

This master`s thesis focuses on the presentation of complete quality management and its importance for the organization`s operations. Total quality management has positive effects on the development of both the employees and the entire organization. TQM's focus on quality helps identifies skill gaps among employees, but also provides the necessary training, education, or mentoring to address those gaps. A survey was conducted on a total sample (N=179) of employees of the company Kraš d.d. in order to examine the application and representation of total quality management. The interpretation and analysis of the employees' answers help to conclude that the company Kraš d.d. pay a lot of attention to total quality management, focus on customer needs, as well as continuous training and development of their employees. This enables them to present their own ideas so that the quality management system can be improved.

**Keywords:** human resources management, total quality management, Kraš d.d.



## **1. UVOD**

U posljednjih nekoliko godina, potpuno upravljanje kvalitetom (eng. Total Quality Management, u daljnjem tekstu TQM) dobilo je pozornost u cijelom svijetu i usvojeno je u mnogim industrijama, posebno u razvijenim gospodarstvima. TQM se prvenstveno razvio zbog promjena u globalnom gospodarstvu, ali i zbog potražnje tržišnih snaga. TQM se može definirati kao stalna potraga za izvrsnošću stvaranjem pravih vještina i stavova ljudi kako bi se omogućilo sprječavanje nedostataka i u potpunosti zadovoljilo kupce/korisnike u svakom trenutku. TQM je aktivnost na razini cijele organizacije koja mora doprijeti do svakog pojedinca unutar organizacije. Može se definirati i kao upravljački okvir koji se temelji na uvjerenju da organizacija može izgraditi dugoročan uspjeh tako da se svi njeni članovi, od radnika niže razine do najviših rukovoditelja, usredotoče na poboljšanje kvalitete i na taj način povećaju zadovoljstvo kupaca, odnosno korisnika. TQM zahtijeva kontinuirano napredovanje organizacija. Usredotočuje se na dugoročna poboljšanja procesa umjesto da jednostavno naglašava kratkoročne financijske dobitke.

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

Iz gore navedenih razloga, predmet diplomskog rada je istražiti, analizirati te prikazati potpuno upravljanje kvalitetom, njegovu važnost te pojasniti koliko je zapravo važno da organizacije implementiraju i unapređuju potpuno upravljanje kvalitetom u svom poslovanju.

Cilj diplomskog rada je u teorijskom dijelu prikazati i opisati upravljanje ljudskim potencijalima, ciljeve, kao i važnost upravljanja ljudskim potencijalima te naglasak staviti na definiranje pojma i značajne kvalitete u poslovanju. Također, potpuno upravljanje kvalitetom prikazat će se pojašnjavanjem načela i temeljnih principa, ISO norme, modela upravljanja i koristi od implementacije te unapređenja kvalitete u poduzeću. Nadalje, u

empirijskom dijelu cilj je istražiti i analizirati potpuno upravljanje kvalitetom na primjeru poduzeća Kraš d.o.o.

Iz prethodno definiranog predmeta i cilja rada, proizlaze sljedeći zadaci:

1. pojmovno prikazati i raščlaniti temeljne odrednice upravljanja ljudskim potencijalima te potpunog upravljanja kvalitetom,
2. ukazati na važnost implementacije i unapređenja potpunog upravljanja kvalitetom u poduzeću,
3. objasniti koje su prednosti potpunog upravljanja kvalitetom,
4. istražiti, analizirati te prikazati potpuno upravljanje kvalitetom na primjeru poduzeća Kraš d.o.o.

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Za teorijski dio rada korištena je stručna literatura, kao i prikladni internetski izvori koji se bave istom ili sličnom tematikom. Tijekom izrade rada korištene su sljedeće metode: metoda deskripcije, generalizacije, klasifikacije i komparacije te analize i sinteze.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad strukturiran je u šest temeljnih cjelina. U uvodnom se poglavlju definiraju predmet, cilj, sadržaj, struktura i hipoteza rada, kao i istraživačka pitanja, metode istraživanja te doprinos rada. U drugom se poglavlju definiraju ljudski potencijali, kao i njihovo upravljanje, dok se u trećem poglavlju fokus stavlja na prikaz značenja i pojmovnog određenja kvalitete u poslovanju. Četvrto poglavlje bavi se potpunim upravljanjem kvalitetom, prikazom načela, modela, ključnih karakteristika, koristi od implementacije te uloga upravljanja ljudskim potencijalima. U petom poglavlju anketnim upitnikom ispituju se zaposlenici poduzeća Kraš d.d. kako bi se utvrdili njihovi stavovi o primjeni i zastupljenosti potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća. Na samom kraju rada

prikazano je zaključno razmatranje, naveden je popis korištene literature, popis tablica, grafikona te priloga.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

Istraživanje diplomskog rada usmjereno je na analizu i prikaz potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća Kraš d.d. Istraživanje se provelo korištenjem anketnog upitnika među zaposlenicima. U prvom dijelu anketnog upitnika ispitali su se opći podaci o poduzeću, dok je drugi dio anketnog upitnika ispitao stupanj slaganja zaposlenika o s primjenom i zastupljenosti potpunog upravljanja kvalitetom. Sukladno tome, postavljaju se sljedeće dvije hipoteze:

H1: Postoji značajna razlika u stavovima između različitih skupina zaposlenika o utjecaju sustava upravljanja kvalitetom na uspješnost poslovanja poduzeća.

H2: Poduzeće Kraš d.d. kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom kako bi zadovoljilo svoje potrošače, što mu ujedno doprinosi dobroj poziciji na tržištu.

### **1.4. Istraživačka pitanja**

U okviru determiniranog problema, predmeta i ciljeva istraživanja postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

IP 1. Koliko je važna implementacija potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanje poduzeća?

IP 2. Smatraju li zaposlenici poduzeća da sustav upravljanja kvalitetom utječe na uspješnost poduzeća?

IP 3. Mogu li implementacija i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom doprinijeti uspješnijem poslovanju organizacije i povećanju zadovoljstva kupaca?

## **1.5. Metode istraživanja**

Tijekom izrade diplomskog rada, metoda analize korištena je kako bi se složeni zaključci raščlanili na jednostavnije dijelove. Da bi se jednostavnije cjeline sastavile u složenije korištena je metoda sinteze, dok je za usporedbu više pojmova korištena metoda komparacije. Uz to, za jednostavno opisivanje činjenica korištena je deskriptivna metoda, dok je metoda indukcije služila da bi se donio opći zaključak na temelju analize činjenica i na samom kraju kako bi se donijeli pojedinačni zaključci na temelju općeg suda korištena je metoda dedukcije.

Empirijsko istraživanje provedeno je istraživanjem i analizom dostupne literature i online anketnim upitnikom. Jednokratnim deskriptivnim istraživanjem prikupili su se podaci na ciljanom uzorku. Online anketni upitnik odabran je kako bi se dobio što veći uzorak ispitanika i smanjilo vrijeme provođenja istraživanja.

## **1.6. Doprinos rada**

Ovim diplomskim radom dokazat će se pretpostavka o važnosti implementacije i unapređenja potpunog upravljanja kvalitetom kao važnog čimbenika za unapređenje poslovanja i postizanje zadovoljstva potrošača. Pri tome se naglašavaju prednosti koje potpuno upravljanje kvalitetom nudi što ujedno utječe i na poboljšanje poslovanja poduzeća. Na temelju prethodno elaboriranih ciljeva, hipoteza i istraživačkih pitanja rezultati istraživanja ovog diplomskog rada trebali bi dati doprinos kako u teorijskom tako i u aplikativnom smislu.

U teorijskom smislu očekuje se ostvarivanje doprinosa:

- u razvoju teorijskih spoznaja o važnosti implementacije potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanju poduzeća i
- u prikazu važnosti potpunog upravljanja kvalitetom u svrhu zadovoljstva potrošača.

U aplikativnom se smislu očekuje ostvarivanje doprinosa u:

- analizi potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća Kraš d.d. koje rezultira unapređenjem poslovanja poduzeća, povećanjem zadovoljstva potrošača i osiguravanjem bolje pozicije poduzeća na tržištu.

## **2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Sve organizacije, bez obzira na svoju veličinu za poslovnu produktivnost koriste razne vrste kapitala. Kapital uključuje financije, sirovine korištene za generiranje prihoda za poslovanje i slično. Bez obzira na to o kojoj se vrsti industrije radi, sve tvrtke imaju nešto zajedničko: moraju imati ljude koji će omogućiti da njihov kapital radi za njih, o čemu će više riječi biti u nastavku.

### **2.1. Pojmovno određenje ljudskih potencijala**

Ne može se prenaslasi važnost ljudskog čimbenika u bilo kojoj vrsti suradničkog nastojanja. Opće je poznato da učinkovito funkcioniranje svake poslovne organizacije ovisi ne toliko o materijalnim ili financijskim resursima koliko o broju sposobnih i voljnih ljudskih resursa. Iznimna važnost ljudskog faktora je zbog njegovih jedinstvenih karakteristika. Ljudski resursi s vremenom dobivaju na vrijednosti. Kako vrijeme prolazi, ljudi postajuiskusni i vješti. Nije tako s drugim resursima koji općenito gube vrijednost kako vrijeme prolazi (Rashid, i sur., 2020).

Pojmu ljudskog potencijala pristupa se na različite načine. Koncept ljudskog potencijala razmatra se na mikroekonomskoj razini. Radna snaga je dišući, dinamički čimbenik koji kroz rad pokreće druge čimbenike, imajući odlučujuću ulogu u gospodarskom procesu. Može se reći da je ljudski potencijal predstavljen ukupnim brojem zaposlenika koji su potrebni poduzeću za obavljanje njegovih aktivnosti (Rashid, i sur., 2020). Osim zaposlenika koji su obično osnovni ljudski fond poduzeća, ljudski potencijal uključuje i druge članove izvan jedinice, koji kroz upravni odbor, konzultante ili druge oblike koriste dio vremenskog budžeta za radove i akcije u interesu odgovarajućih organizacija. Analiza veličine i strukture ljudskih potencijala prati kvantitativnu i kvalitativnu stranu okvira gospodarskih organizacija s njihovim osobljem, strukturom i veličinom (Hall, Taylor, Torrington, 2005).

Kvantitativnom analizom ljudskih potencijala ističe se ljudski potencijal kojim gospodarski subjekt raspolaže i izražava se brojem zaposlenih. Ovaj pokazatelj karakterizira razinu ljudskog potencijala u određenom trenutku i sastoji se od svih osoba koje imaju ugovor o radu s jedinicom za koju se vrši izračun, bilo da su bile prisutne na poslu ili odsutne iz različitih razloga tijekom obračunskog razdoblja. Ljudski potencijali kojima gospodarska organizacija raspolaže mogu se tumačiti pokazateljima kao što su: broj zaposlenih, prosječan broj zaposlenih i najveći dopušteni broj zaposlenih.

Kvalitativna analiza ljudskih potencijala kvalitativne aspekte ljudskih potencijala, koji imaju posebnu važnost za poduzeća, nastoji ogledati u stupnju kvalifikacije. U literaturi se nalaze specifični pokazatelji za kvalitativnu analizu ljudskih potencijala kao što su (Hall, Taylor, Torrington, 2005):

- a) stupanj obrazovanja;
- b) prosječna složenost izvedenih radova.

Usporedbom dvaju prosječnih koeficijenata (stupanj obrazovanja i složenosti izvedenih radova) može se saznati kako iskoristiti ljudske potencijale sa stajališta stručne spreme, u smislu pune usklađenosti ili neke razlike.

Ljudski su potencijali odjel poduzeća čiji je primarni cilj pronaći, provjeriti, zaposliti te obučiti potencijalnog kandidata za ostvarenje radnog odnosa. Također, oni upravljaju raznim programima povlastica za zaposlenike kao što su nagrade. Pored toga, njihova ključna uloga je pomaganje poduzeću da se nosi s poslovnim okruženjem koje je sklono brzom promjeni te pronalazak kvalitetnih zaposlenika (Avraham, 2009). Ljudski potencijali predstavljaju veoma važnu komponentu za poslovanje organizacije, bez obzira na njezinu veličinu. Naime, njihov je zadatak povećati produktivnost zaposlenih, dok odgovornosti uključuju i zapošljavanje zaposlenika, razne nagrade, otpuštanje, obuku i slično. Neke od ključnih aktivnosti ljudskih potencijala su (Rashid, i sur., 2020):

- a) upravljanje i korištenje zaposlenika na učinkovit način,

- b) razvoj kompetencija koje utječu na poboljšanje individualne i organizacijske izvedbe,
- c) povećanje kreativnosti, inovativnosti te fleksibilnosti kako bi se povećala konkurentnost,
- d) primjena novih pristupa za dizajn procesa rada,
- e) upravljanje primjenom i integracijom tehnologije obukom i komunikacijom s osobljem.

## **2.2. Važnost ljudskih potencijala**

Upravljanje ljudskim potencijalima bavi se svim aspektima zapošljavanja i upravljanja ljudima u organizacijama. Pojam je uvelike preuzet iz pojma upravljanja osobljem, koji je preuzeo prethodnu terminologiju uključujući upravljanje radom ili socijalnom skrbi. U 1980-ima, u pozadini gospodarske recesije i povećanih pritisaka na tvrtke zbog globalizacije i ubrzanog tempa promjena koje je donio tehnološki razvoj, brojni su akademici počeli razmišljati o ljudima u organizacijama iz drugačije perspektive. Kombinacija ovog razmišljanja razvila se u ono što je postalo poznato kao upravljanje ljudskim resursima (Sekhar Patro, 2013).

Upravljanje ljudskim resursima je strateški, integrirani i koherentan pristup zapošljavanju, razvoju i dobrobiti ljudi koji rade u organizacijama. Drugim riječima, to je proces kojim menadžment gradi radnu snagu i pokušava stvoriti ljudske performanse koje organizacija treba. (Hall, Taylor, Torrington, 2005).

Čak i nakon što je tvrtka zaposlila velike talente, zaposlenici moraju ostati angažirani i motivirani. Ljudski potencijali osiguravaju da se zaposlenici osjećaju podržano i zadovoljno da svaki dan daju sve od sebe i postanu produktivni. Produktivni zaposlenici mogu pomoći tvrtki da ispuni poslovne ciljeve i nastavi rasti i proizvoditi sjajne proizvode.

Zakoni koji reguliraju zapošljavanje i sigurnost zaposlenika mogu biti složeni. Menadžeri ljudskih potencijala razumiju te zakone i osiguravaju da tvrtka bude u skladu s njima kako



bi izbjegli naknade i kazne i te kako bi stvorili radno okruženje u kojem se svi mogu osjećati sigurnima i cijenjenima.

Ljudski su potencijali postali jako važni zbog složenog i neizvjesnog okruženja. Njihov odjel u organizacijama mora napredovati zbog globalizacije, tehnološkog napretka i konkurencije. Tvrtke sada posluju i šire svoje poslovanje diljem svijeta, a suočavaju se s različitim kulturama, vrijednostima i ponašanjima ljudi, što zaposlenici donose sa sobom na radno mjesto (Rashid, i sur., 2020).

### **2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima (HRM) nastao je kao koncept 1980-ih godina. U 1980-ima, u pozadini ekonomske recesije i povećanih pritisaka na tvrtke zbog globalizacije i ubrzanog tempa promjena koje je donio tehnološki razvoj, brojni su akademici počeli razmišljati o ljudima u organizacijama iz drugačije perspektive. Kombinacija ovog razmišljanja razvila se u ono što je postalo poznato kao upravljanje ljudskim potencijalima. Može se definirati kao strateški, integrirani i koherentan pristup zapošljavanju, razvoju i dobrobiti ljudi koji rade u organizacijama (Rashid, i sur., 2020). Odnosno, pojednostavljeno rečeno upravljanje ljudskim potencijalima je proces kroz koji menadžment gradi radnu snagu i pokušava stvoriti ljudske performanse koje organizacija treba.

Današnje organizacije shvaćaju da su njihovi ljudi najjača imovina i konkurentna prednost. U tu svrhu ulažu se veliki napor u kultiviranje boljeg razumijevanja i infrastrukture za zaposlenike kako bi organizacije mogle uspjeti. Funkcija ljudskih potencijala neprestano raste u svojoj složenosti, a stručnjaci u području upravljanja ljudskim resursima igraju ključnu ulogu u dodavanju vrijednosti strateškom smjeru i kulturi organizacije. Ovi stručnjaci osiguravaju da su organizacije djelotvorne i učinkovite kada privlače, razvijaju, zadržavaju i nagrađuju zaposlenike (Alghamdi, 2018).

Odjel za ljudske potencijale ispunjava svoje funkcije na različite načine. Omogućuje poslovnom osoblju alate, obuku, usluge i nadzor koji su mu potrebni. Osim toga, nadzire timove da bi potaknuli angažman i produktivnost zaposlenika. HR odjeli također planiraju događaje i akcije koje razvijaju kulturu tvrtke i uspostavljaju tvrtku u zajednici. Odgovornosti menadžera ljudskih potencijala spadaju u tri glavna područja, odnosno zapošljavanje, naknade i beneficije zaposlenika te definiranje, tj. dizajniranje posla. Oni nadziru proces zapošljavanja za lociranje, provjeru i zapošljavanje novih zaposlenika. Menadžeri ljudskih resursa također se trude zadržati i nastaviti obučavati i razvijati najbolje zaposlenike (Hall, Taylor, Torrington, 2005).

### **2.3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Kada se govori o ciljevima upravljanja ljudskih resursa, u nastavku će se istaknuti i detaljnije pojasniti njih osam. Naime, primarni ciljevi su (Rashid, i sur., 2020):

1. ostvarivanje organizacijskih ciljeva,
2. radna kultura,
3. integracija tima,
4. obuka i razvoj,
5. motivacija zaposlenika,
6. osnaživanje radne snage,
7. zadržavanje zaposlenika i
8. upravljanje podacima.

Jedan od glavnih ciljeva upravljanja ljudskih resursa je ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Korištenje ljudskih resursa za postizanje poslovnih zahtjeva i ciljeva vrlo je važno za učinkovito upravljanje ljudskih resursa. Organizacijski ciljevi uključuju upravljanje radnom snagom, zahtjeve za osobljem kao što su zapošljavanje i obučavanje, upravljanje platnim spiskovima i odlazak u mirovinu. Kako bi uspio u organizacijskim ciljevima, upravljanje ljudskim resursima zahtijeva učinkovito planiranje i izvršenje (Rashid, i sur., 2020).

Kada je riječ o učinkovitom upravljanju ljudskim resursima i slijeđenju ciljeva, zaposlenik i radno okruženje najvažniji su čimbenici. Radna kultura igra važnu ulogu u definiranju upravljanja ljudskim resursima i poslovne uspješnosti. Voditelj ljudskih resursa mora biti aktivan dok poziva na strategije za poticanje bolje radne kulture. Automatizirane aktivnosti kao što su odobrenja dopusta, potvrda zahtjeva za nadoknadom itd. mogu pomoći. Brze operacije i osnaživanje zaposlenika pomažu u stvaranju pozitivnog okruženja na radnom mjestu. Razvijanje i održavanje zdravih i transparentnih odnosa među članovima tima i timovima doprinosi izgradnji dobrog primjera radne kulture. Usvajanje pravih rješenja kao što je softver za upravljanje zaposlenicima može riješiti više od pola posla (Alghamdi, 2018).

Jedan od glavnih ciljeva jest osigurati učinkovitu koordinaciju tima. Upravljanje ljudskim resursima mora osigurati alat koji će pomoći da integracija bude lakša. Prava povezanost između pojedinaca nužna je za osiguranje produktivnosti. Učinkovitost i učinak radne snage dva su važna elementa na kojima treba raditi za postizanje osnovnih ciljeva u organizaciji. Uz odgovarajuću obuku i pružanje prilika zaposlenici se osjećaju sigurno i organizirano (Rashid, i sur., 2020).

Glavni cilj ljudskih resursa je pravilno usmjeravati poduzeće. Kako ljudski resursi mogu motivirati zaposlenike? U takvim slučajevima zaposlenicima mogu dati ovlasti za obavljanje nekih aktivnosti, uključiti ih na sastanke ili u donošenje odluka, nagrađivati ih, odavati razna priznanja i tome slično. Zadržati i motivirati zaposlenike mora biti glavni prioritet za odjel ljudskih resursa. Osim zapošljavanja zaposlenika, uključivanja i ciklusa obuke, zadržavanje zaposlenika na duže vrijeme najveći je izazov ili cilj ljudi iz odjela ljudskih resursa. Često se događa da zaposlenici napuste organizaciju u roku od primjerice 2 mjeseca od uključivanja. To može biti zbog neučinkovitog upravljanja obukom ili grubog procesa zapošljavanja. Potrebno je pažljivo pratiti iskustvo zaposlenika. Zadržavanje zaposlenika može pomoći u održavanju dobrog stanja fluktuacije zaposlenika (Alghamdi, 2018).

Funkcionalni i organizacijski ciljevi također uključuju upravljanje podacima tvrtke/zaposlenika i upravljanje usklađenošću. Upravljanje usklađenošću isplate plaća i čuvanje tvrtke od bilo kakvih kazni ili novčanih kazni velik je izazov za ljude i menadžere ljudskih resursa. Mala pogreška ili pogrešna procjena mogu donijeti velike kazne, čak i gubitak poštovanja. Prilikom zapošljavanja i obračuna plaća potrebno je paziti na zakone i propise. Ovdje je cilj držati sve neželjene zahtjeve podalje radi glatkog funkcioniranja (Sekhar Patro, 2013).

### **2.3.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima**

Glavni cilj upravljanja ljudskim resursima je povećanje produktivnosti povećanjem učinkovitosti zaposlenika u organizaciji. Za učinkovito upravljanje i postizanje ciljeva bilo koje organizacije, upravljanje ljudskim resursima sastoji se od različitih međusobno povezanih aktivnosti, a one su opisane u nastavku.

Zapošljavanje je jedna od glavnih aktivnosti odjela ljudskih resursa. Kako bi privukli i zadržali kvalificirane,iskusne, posvećene i dobro motivirane zaposlenike, neophodna je visoka razina resursa i predanosti. Proces zapošljavanja uključuje različite zadatke poput izrade specifikacija posla, oglašavanja, sortiranja prijava, razgovora za posao i oglašavanja (Rashid, i sur., 2020).

Obuka na radnom mjestu i obuka za osvježanje novih i postojećih zaposlenika još je jedna od ključnih aktivnosti. Obuka poboljšava specifične vještine osoblja organizacije. Programi osposobljavanja mogu biti specifične poslovne vještine, komunikacijske vještine, izgradnja tima te pravna i politička pitanja. Obuka i razvoj vrlo su bitni za pripremu organizacija za suočavanje s budućim izazovima (Alghamdi, 2018).

Točna i pravovremena obrada naknada i obračuna plaća za sve u organizaciji glavna je dužnost odjela za ljudske resurse. Naknada može biti zajamčena i varijabilna plaća. Bonusi ili poticajne plaće ovise o učinku. Zajamčena je plaća po satu ili fiksna plaća. Upravljanje skladnim odnosima između zaposlenika i uprave ključna je uloga odjela za

upravljanje ljudskim resursima. Prava zaposlenika moraju biti zaštićena bez obzira zastupaju li ih sindikati ili ne. Funkcija odnosa sa zaposlenicima uključuje pregovaranje sa sindikatima o plaćama, uvjetima rada te rješavanje sporova i pritužbi (Sekhar Patro, 2013).

Ključne funkcije planiranja su predviđanje budućnosti i izbjegavanje predviđenih problema. Mogu se istaknuti dva aspekta, jedan je planiranje potreba za radnom snagom i planiranje zaliha radne snage. Analiziranje i identificiranje specifične kvalificirane radne snage u pravo vrijeme i dizajniranje programa za postizanje potreba za ljudskim resursima (Hall, Taylor, Torrington, 2005).

### **3. ZNAČENJE I POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE U POSLOVANJU**

Kvaliteta proizvoda, procesa ili usluga ključan je čimbenik uspješnog poduzeća. U današnjem vrlo konkurentnom poslovnom i industrijskom okruženju, obavezno je da svi, uključujući najviše rukovodstvo, u organizaciji budu u potpunosti upoznati s novim razmišljanjima, tehnikama i razvojem na tom području. To im omogućuje preuzimanje konkurentskog vodstva koje zahtijeva implementaciju potpune kontrole kvalitete u učinkovit sustav za integraciju razvoja kvalitete, održavanja kvalitete i napora za poboljšanje kvalitete različitih grupa u organizaciji kako bi se omogućila proizvodnja i usluga u najvećoj mjeri ekonomskoj razini. To je tajna potpunog zadovoljstva kupaca (Buntak i sur., 2021).

#### **3.1. Pojmovno određenje kvalitete i njezin razvoj kroz povijest**

Da bi poslovanje poduzeća bilo održivo, neophodno je da se temelji na skupu vrijednosti kojima se promovira posao te pomoću kojih se zadržavaju stari i stječu novi korisnici, odnosno kupci. Kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih čimbenika poslovanja, posebice jer se povezuje s mnogim čimbenicima kao što su isporuka i pouzdanost proizvoda ili usluga, njihova upotrebljivost te cijena koja je prihvatljiva (Barkley, Saylor, 2001).

Kada se govori o primjerima kvalitete proizvoda, može se reći kako je primjerice, Švicarska poznata po satovima, Njemačka po automobilskoj industriji i inženjerstvu i tome slično. Na temelju navedenih primjera vidljivo je da reputacija kvalitete proizlazi iz dugogodišnjeg rada i dosljednosti. Kao zanimljiv primjer može se navesti Japan za čije se proizvode u prošlosti vjerovalo da su niske kvalitete, dok se danas smatraju pouzdanima, učinkovitima i inovativnima (Buntak i sur., 2021).

Unatoč tome što je kvaliteta definirana zahtjevima kupaca, proizvod koji je kvalitetan također može označavati zadovoljavanje specifikacija koje su minimalne za obavljanje neke djelatnosti kao što su zrakoplovstvo, zdravstvo ili građevinski sektor. Kada poduzeće ispunjava zahtjeve kupaca kvalitetnim proizvodom, to može značajno utjecati na uspješnost poslovanja s obzirom na to da su kupci ciljna skupina svih industrija. (Lazibat, 2008).

Poduzeća koja imaju kvalitetne proizvode često imaju i bazu odanih kupaca. Osim toga, stalna kvaliteta proizvoda pomaže poduzeću pridobiti nove kupce. Kao primjer može se navesti poduzeće Apple koje je poznato po svojoj kvaliteti i inovativnosti i ima bazu kupaca koji redovito kupuju njihove proizvode (Buntak i sur., 2021). Pokret za kvalitetu se može se pratiti od srednjovjekovne Europe, odnosno od kraja 13. stoljeća kada su obrtnici počeli s organizacijom sindikata poznatih kao cehovi. Ti su sindikati bili odgovorni za uspostavu pravila koja jamče kvalitetu usluga i proizvoda. Uz to, postojali su i inspekcijski odbori koji su imali zadatak da se kvalitetni proizvodi označe posebnim znakom ili pak simbolom. (Buntak i sur., 2021).

Sami obrtnici često su stavljali drugi znak na robu koju su proizvodili. U početku se ova oznaka koristila za praćenje podrijetla neispravnih predmeta. Ali s vremenom je znak počeo predstavljati dobar ugled obrtnika. Oznake kontrole i majstorske oznake služile su kao dokaz kvalitete kupcima diljem srednjovjekovne Europe. Sve do 19. stoljeća, odnosno do početka industrijske revolucije ovaj se pokret smatrao dominantnim. Proizvodnja u industrijaliziranom svijetu težila je slijediti ovaj model obrtništva. Tijekom 1750-ih u Velikoj Britaniji započeo je tvornički sustav koji je naglasak stavljao na inspekciju, odnosno provjeru proizvoda, dok je Amerika praksu kvalitete proizvoda razvila tijekom 1800-ih budući da su bile oblikovane promjenama u prevladavajućim metodama proizvodnje (Buntak i sur., 2021).

Nema sumnje da je kvaliteta postojala otkad i samo čovječanstvo, no statistička kontrola kvalitete razvila se tek početkom 20. stoljeća. Od početka 20. stoljeća pa sve do danas

postignut je značajan napredak kada se govori razumijevanju važnosti kvalitete u gospodarstvu te poduzetništvu.

### **3.2. Važnost upravljanja kvalitetom u poslovanju**

Naime, kvalitetu proizvoda čine njegova pouzdanost, izvedba i trajnost. Ona je ključni parametar po kojem se organizacija razlikuje od svoje konkurencije. Iznimno je važno da poduzeća planiraju, dizajniraju, izvode te proizvode ponudu proizvoda s naglaskom na njihovu kvalitetu za ciljno tržište. Pomaže u održavanju područja kvalitete na dosljednoj i kontinuiranoj osnovi (Skoko, 2000). Osim toga, tvrtka može redoviti proučavati i istraživati tržište da bi ponudila kvalitetne proizvode (Lazibat, 2005).

Kada svi zaposlenici poduzeća, bez obzira na svoj status razumiju te slijede upravljanje kvalitetom i njegovu važnost, dolazi do poboljšanja njihove učinkovitosti jer su svjesni da proizvedeni proizvodi nude odličnu kvalitetu i prodaju se kao najbolji u svom segmentu. Povjerenje i agilnost koji se stječu razumijevanjem cjelokupnog procesa, višestruko podižu njihovu učinkovitost. A sve to ima kaskadni učinak na ukupnu prodaju i dobit tvrtke. Kada tvrtka shvati i slijedi važnost upravljanja kvalitetom u svakoj svojoj poslovnoj operaciji, dolazi do porasta produktivnosti zaposlenika. Osim toga, znaju i razumiju da rade na proizvodu visoke kvalitete, što povećava njihovu razinu produktivnosti. Tome pridonose i visoki parametri kvalitete, a tako se uklanjaju sve prepreke (Lazibat, 2005).

Od iznimne je važnosti da poduzeće na konkurentnom tržištu razumije važnost upravljanja kvalitetom da bi mogli uspješnosti napredovati u poslovanju i upravljanje kvalitetom uvrstiti u svoje ciljeve. Mnogo je robnih marki na tržištu koje moraju zatvoriti svoje trgovine i poslovanje u kratkom vremenskom razdoblju jer se ne mogu pridržavati standarda kvalitete (Schroeder, 1999). Kao što je gore spomenuto, kupac je danas puno svjesniji i agilniji, a na tržištu postoji mnogo drugih marki koje čekaju da napustite tržište. Stoga je upravljanje kvalitetom jedan od sigurnih načina i sredstava za pobjedu nad konkurencijom i stvaranje prepoznatljivog identiteta za brend na tržištu. Kada tvrtka



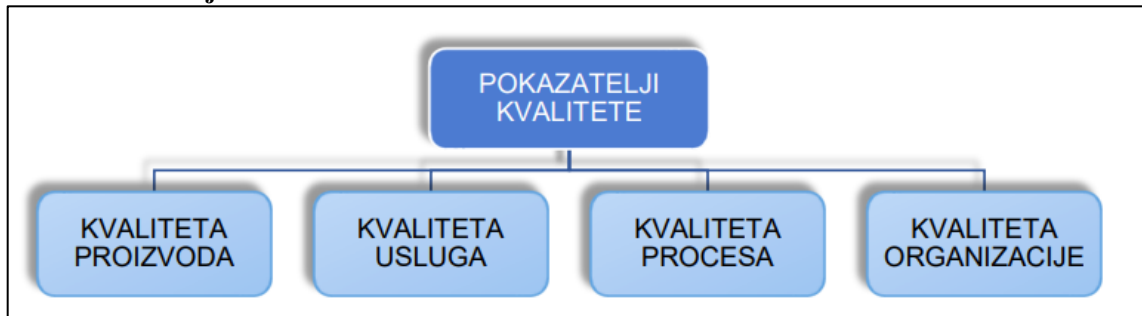
slijedi važnost upravljanja kvalitetom, ona također slijedi skup smjernica i načela koji su uokvireni za svaku od poslovnih operacija. Sve njih moraju slijediti i menadžeri i pripravnici (Blackburn, Rosen, 1993).

To rezultira manjim brojem ljudskih pogrešaka, čime se povećava produktivnost i razina radne učinkovitosti. Osim toga, uz manje ljudskih pogrešaka postoji vrlo mala vjerojatnost rizika. Na današnjem dinamičnom tržištu koje je uvijek jako konkurentno, poduzeću je vrlo teško ostvariti željene prihode i dobit ispunjavajući svoje dugoročne i kratkoročne ciljeve. A praćenje važnosti upravljanja kvalitetom jedan je od sigurnih načina za postizanje svih poslovnih ciljeva. Ono osigurava visoku razinu zadovoljstva kupaca, visoku vrijednost marke, veći tržišni udio, lojalne kupce i konkurentsku prednost. Ali često tvrtke ne razumiju ovu jednostavnu i jednu od najvažnijih osnova zbog čega snose gubitke (Clinton, Williams, Bethke, 1994).

### **3.3. Pokazatelji kvalitete**

Kada je riječ o pokazateljima kvalitete, važno je naglasiti da postoje četiri temeljne podjele: kvaliteta proizvoda, usluga, procesa i organizacije. U kvalitetu proizvoda ubrajaju se razni čimbenici koji ponajprije evaluiraju pouzdanost, funkcionalnost, trajnost proizvoda i naravno zadovoljstvo kupca. Funkcionalnost se odnosi na ukazivanje temeljne svrhe i funkcije proizvoda za određenu namjenu i upotrebu. Ona se evaluira na način da se ispituju stavovi kupaca koji daju ocjenu zadovoljstva na temelju pružene usluge. Usluge koje kupci ocjenjuju dijele se na nekoliko kategorija, a to su: sigurnost, pouzdanost, komunikacija, ljubaznost, susretljivost, povjerenje i razumijevanje samih kupaca (Buntak i sur., 2021).

**Slika 1. Pokazatelji kvalitete**



**Izvor:** (Šiško Kuliš, Grubišić, 2010: 14)

Kada je riječ o pokazateljima kvalitete procesa, može se reći da se ona evaluira na osnovu inputa odnosno sirovina te outputa tj. proizvoda uz minimalne gubitke. Posljednja kategorija, odnosno kvaliteta organizacije mjeri se pomoću pokazatelja uspješnosti poslovanja, odnosno rentabilnosti, likvidnosti, ekonomičnosti te solventnosti. Na slici 1. prikazani su pokazatelji kvalitete.

## **4. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM**

Potpuno upravljanje kvalitetom skup je praksi upravljanja u cijeloj organizaciji usmjerenih na dosljedno ispunjavanje ili premašivanje zahtjeva kupaca. Uspješno upravljanje kvalitetom stalno teži poboljšanju i mijenjanju klasičnog načina razmišljanja o primjeni zastarjelih mjera provjere kvalitete, modernizirajući metode i pružajući učinkovitu obuku za osoblje. Kao što se može vidjeti, konvencionalne metode ne vode nikamo u osiguravanju kvalitete, a budućnost je u inovacijama procesa, razmišljanju izvan okvira i traženju poboljšanja ne nakon konačnog proizvoda, već tijekom svake faze proizvodnje (Godinho Antunes i sur., 2021). Uspješno upravljanje kvalitetom zahtijeva sudjelovanje i predanost svih sudionika u procesu, od zaposlenika u proizvodnji do višeg menadžmenta. Kultura igra značajnu ulogu kada je riječ o uspjehu. Lanci kvalitete i njima obuhvaćeni procesi u srcu su modela upravljanja kvalitetom.

### **4.1. Načela i temeljni principi potpunog upravljanja kvalitetom**

Može se izdvojiti osam principa i načela potpunog upravljanja kvalitetom, a to su (Godinho Antunes i sur., 2021):

1. usredotočenje na kupca,
2. rukovodstvo,
3. uključivanje ljudi,
4. procesni pristup,
5. sistemski pristup,
6. kontinuirano poboljšanje,
7. činjenični pristup donošenju odluka i
8. uzajamno koristan odnos s dobavljačem.

Prvo i osnovno načelo upravljanja potpunom kvalitetom je fokusiranje na kupce koji kupuju proizvode i usluge, kao i na potencijalne kupce. Kupci su ljudi koji opravdavaju kvalitetu proizvoda i usluga. Dakle, tvrtka mora osigurati da kupci osjećaju da su potrošili

svoj novac na kvalitetan proizvod ako on može dugo trajati da ispuni zahtjeve. Dakle, uspješne tvrtke usklađuju svoje ciljeve s potrebama klijenata. Rukovodstvo je bitno u održavanju jedinstva među zaposlenicima radi postizanja međuovisnih ciljeva. Iako postoje uglavnom tri vrste vodstva u industriji, demokratski stil vodstva najbolji je za postizanje dobrih rezultata. Lider mogu formirati pogodno okruženje za učinkovit rad unutar organizacije, a ono sve zaposlenike potiče na postizanje ciljeva organizacije. Dakle, čini se da je vodstvo značajno načelo upravljanja potpunom kvalitetom (Godinho Antunes i sur., 2021).

Ljudi sa svih razina ulažu sve svoje napore i predanost profitu organizacije. Ukupna predanost zaposlenika omogućuje industriji razvoj proizvoda i povećanje rasta prodaje. Dakle, svi zaposlenici u organizaciji moraju biti dobro obučeni, predani i posvećeni postizanju međuovisnog cilja na vrijeme (Jiménez-Jiménez, Jiménez-Jiménez, 2009). Osim toga, industrija mora stvoriti osjetljivo okruženje u kojem će svaki zaposlenik biti motiviran da ispravno izvrši zadatak. Aktivnost, motivacija i zadržavanje zaposlenika mogu donijeti zadovoljstvo kupaca. Uključivanje ljudi može proizvesti učinkovit timski rad. Tri vrste suradnje su vertikalna, horizontalna i međuorganizacijska. Dobar rezultat procesnog pristupa može donijeti zadovoljstvo kupaca. Stoga se usredotočuje na procesni pristup da bi se mogla osigurati kvaliteta proizvoda ili pak usluga (Jimoh i sur., 2018).

Potpuno upravljanje kvalitetom naglašava sustavno provođenje strategije. Industrija pravi odgovarajući plan implementacije i prikuplja podatke tijekom primjene tih procesa. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) opisuje ovo načelo kao identificiranje, upravljanje te razumijevanje procesa koji su međusobno povezani kao sustavom koji doprinosi učinkovitosti poduzeća u postizanju poslovnih ciljeva. Stalno poboljšanje procesa bitan je korak za svaku industriju kako bi njihovi klijenti bili zadovoljni. Stoga potpuno upravljanje kvalitetom pomaže tvrtki u stalnom praćenju unapređenja sustava kako bi se poboljšala usluga i proizvod industrije. Iznad svega, kontinuirano poboljšanje pomaže tvrtki u postizanju konkurentskih prednosti, a to je najkritičnije načelo među osam načela (Jimoh i sur., 2018).

Činjenični pristup donošenju odluka još je jedno ključno načelo. Ono olakšava donošenje odluka na temelju informacija prikupljenih iz podataka. Donošenje odluka na temelju činjenica učinkovit je način za postizanje zadovoljstva kupaca. Ovo načelo koristi stvarnu metodu za prikupljanje i analizu podataka kako bi se donijele odluke za napredak tvrtke. Uzajamno koristan odnos s dobavljačima još je jedno važno načelo potpunog upravljanja kvalitetom za izgradnju odnosa s dobavljačima (Milojević, Veselinović, 2009). Naziva se i reciprocitet. Obično posao vodi više kombiniranih odjela, a svakom od odjela dodijeljeni su pojedinačni zadaci iako je funkcija tih odjela međusobno povezana. Proces cjelovitog upravljanja kvalitetom pomaže svim odjelima da rade zajedno kako bi se postigao međuovisni cilj. Tvrtka koristi vizualna pomagala i dijagrame toka kako bi razumjela kako zaposlenici rade savršeno.

Ovo su primjeri načela upravljanja potpunom kvalitetom, također poznatih kao osam stupova upravljanja potpunom kvalitetom. Međutim, osam načela temeljni su elementi za uspješno vođenje poslovanja. Svi u tvrtki moraju biti svjesni plana, metode i strategije za postizanje cilja. Rizik neuspjeha može se povećati zbog nepridržavanja načela potpunog upravljanja kvalitetom. Dakle, vodstvo bi trebalo osigurati da ih svaki zaposlenik bude svjestan. To će motivirati zaposlenike, dajući im do znanja da doprinose industriji (Ellitan, Dihadjo, 2021).

#### **4.2. ISO norme za upravljanje kvalitetom**

Ističu se četiri ISO norme za upravljanje kvalitetom, to su: ISO 9000, 9001, 9004 i 19011. S obzirom na to da će se u nastavku rada prikazati norma ISO 9000, u ovom poglavlju opisat će se samo preostale tri norme.

ISO 9001 jedina je norma kojom se sustav upravljanja kvalitetom može certificirati, a njome se uspostavljaju i kriteriji za isti. Njega može koristiti bilo koja organizacija bez obzira na svoju veličinu ili područje djelovanja. Ova norma temelji se na raznim načelima koji se odnose na upravljanje kvalitetom i uključuju usredotočenost na kupca, motivaciju i utjecaj najvišeg rukovodstva te kontinuirano poboljšanje. Ovom normom organizacija

može osigurati da svi kupci dobiju kvalitetne i dosljedne proizvode i usluge što zauzvrat rezultira ostvarenjem poslovnih prihoda, kao i poslovnim prednostima (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-menadzment.html>, pristupljeno 20.10.2022.).

ISO 9004 slijedi klauzule usporedive sa zahtjevima standarda ISO 9001. Cilj je pružiti smjernice o tome kako implementirati i ažurirati procese stvorene prema zahtjevima ISO 9001 kako bi se dovelo do održivog uspjeha sustava upravljanja kvalitetom. Standard slijedi strukturu klauzula u nastavku (Hammar, 2021):

- Klauzula 1: Područje primjene definira da ova norma pruža smjernice za postizanje uspješnijeg sustava upravljanja kvalitetom.
- Klauzula 2: Normativne reference odnose se na ISO 9000, dokument o osnovama i definicijama za sustave upravljanja kvalitetom.
- Klauzula 3: Pojmovi i definicije definiraju neke dodatne pojmove koji nisu sadržani u ISO 9000.
- Klauzula 4: Upravljanje za održivi uspjeh organizacije pruža smjernice za učinkovitiju provedbu odjeljka ISO 9001 o odgovornosti menadžmenta.
- Klauzula 5: Strategija i politika donosi procjenu potreba i očekivanja drugih zainteresiranih strana, a ne samo zahtjeve kupaca kao u ISO 9001. Cilj je sagledati cjelokupno okruženje organizacije, gdje je ISO 9001 usredotočen na kupce i njihove zahtjeve.
- Klauzula 6: Upravljanje resursima je proširenje zahtjeva u ISO 9001 za upravljanje resursima.
- Klauzula 7: Upravljanje procesima pruža dodatne informacije za upravljanje zahtjevima za realizaciju proizvoda ISO 9001.
- Odredba 8: Praćenje, analiza mjerenja i pregled nadograđuje se na zahtjeve za mjerenje i analizu u ISO 9001 kako bi poboljšanja iz ovih podataka bila učinkovitija.

- Klauzula 9: Poboljšanje, inovacija i učenje ide dublje u zahtjeve poboljšanja ISO 9001 kako bi se pokušalo iskoristiti poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom kako bi dovelo do održivog uspjeha organizacije.

ISO 19011 definiran je kao standard koji postavlja smjernice za reviziju sustava upravljanja. Standard sadrži smjernice za upravljanje programom revizije, načela revizije i ocjenu pojedinaca odgovornih za upravljanje programima revizije. Program revizije sastoji se od dogovora napravljenih za dovršetak svih pojedinačnih revizija potrebnih za postizanje određene svrhe. Pruža vrijedne informacije o tome kako sustavno poboljšati program revizije, baš kao što se očekuje da se poboljšaju i drugi odjeli u organizaciji. Jedan aspekt takvog poboljšanja je kontinuirano osiguravanje da su ciljevi programa revizije u skladu s politikama i ciljevima sustava upravljanja. Organizacije, u forsiranju poboljšanja revizije, trebaju uzeti u obzir potrebe kupaca i drugih zainteresiranih strana (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-menadzment.html>, pristupljeno 20.10.2022.).

### **4.3. Modeli upravljanja kvalitetom**

U ovom podpoglavlju fokus je stavljen na prikaz četiriju modela, odnosno potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), ISO 9000, Six Sigma te Lean menadžment.

#### **4.3.1. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)**

Potpuno upravljanje kvalitetom postao je često korišten izraz u raspravama o kvaliteti. Međunarodno i nacionalno konkurentno okruženje u procesu je stalnih promjena zbog globalizacije tržišta i povećane međuovisnosti gospodarskih subjekata. Ovaj je proces povećao zahtjeve za konkurentnošću organizacija, a upravo su kupci u središtu njihove pozornosti (Ellitan, Dihadjo, 2021). TQM se smatra važnom filozofijom upravljanja koja podržava organizacije u njihovim nastojanjima da steknu zadovoljne kupce. TQM se opisuje kao međusobna suradnja svih u organizaciji i povezanih poslovnih procesa kako bi se proizveli proizvodi i usluge koji zadovoljavaju, a nadamo se i premašuju, potrebe i očekivanja kupaca. Da bi organizacija bila doista učinkovita, svaki njezin dio mora

pravilno raditi zajedno prema istim ciljevima, prepoznajući da svaka osoba i svaka aktivnost utječu jedna na drugu (Pambreni i sur., 2019).

Povijest TQM-a datira iz ranih 1900-ih kada je Walter A. Shewhart uveo modernu kontrolu kvalitete. Shewhart je 1931. predstavio značajan dio industrijskog rada pod nazivom „*Economic Control of Quality of Manufactured Product*“. Ovo se izlaganje smatra jednim od temeljnih i osnovnih principa kontrole kvalitete proizvodnje (Pambreni i sur., 2019).

#### **4.3.2. ISO 9000**

ISO 9000 je skup standarda za upravljanje kvalitetom, razvijen kao međunarodno prihvatljiva osnova za rad poduzeća i drugih organizacija. Izradila ga je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) uz doprinos stručnjaka za norme iz mnogih zemalja. Norme su razvijene da bi se proizvođačima pomoglo u učinkovitom dokumentiranju elemenata sustava kvalitete koje je potrebno implementirati za održavanje učinkovitog sustava kvalitete. Sada se ISO 9001 koristi kao osnova za upravljanje kvalitetom. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000>, pristupljeno 25.10.2022.).

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) 1987. godine objavila je ovu seriju normi. One te su se počele primjenjivati prvenstveno u Europi, dok su se u SAD-u proširile tijekom 90-ih godina. Kako se svjetski pogled na osiguranje kvalitete razvijao, standardi su revidirani. Djelotvorni dio standarda ISO 9000 je ISO 9001. Organizacije koje dobiju certifikat priznaju se kao one koje ispunjavaju standard ISO 9001. Da bi se dobio ovaj certifikat poduzeća moraju priložiti značajnu dokumentaciju kako bi dokazali usklađenost s ovim standardima. To je dugotrajan proces, a traje više od godinu dana. Obitelj ISO 9000 sadrži ove standarde (<https://bit.ly/3L4jMX7>, pristupljeno 26.10.2022.).

- „ISO 9001:2015: Sustavi upravljanja kvalitetom—Zahtjevi.
- ISO 9000:2015: Sustavi upravljanja kvalitetom — osnove i rječnik (definicije).



- ISO 9004:2009: Sustavi upravljanja kvalitetom—Upravljanje za održivi uspjeh organizacije (kontinuirano poboljšanje).
- ISO 19011:2011: Smjernice za reviziju sustava upravljanja.”

#### **4.3.3. Six Sigma**

Pojam Six Sigma odnosi se na skup alata za kontrolu kvalitete koje tvrtke mogu koristiti za uklanjanje nedostataka i poboljšanje procesa kako bi povećali svoj profit. Six Sigma prvi je predstavio Motorolin inženjer Bill Smith 1986. kada je registrirana kao zaštitni znak. Tek deset godina kasnije, kada je Jack Welch uveo Six Sigma u svoje poslovne strategije u General Electricu, postalo je popularno u širem poslovnom svijetu. Naime, Six Sigma ideologija je upravljanja koja se fokusira na statistička poboljšanja poslovnog procesa i zagovara kvalitativna mjerenja uspjeha u odnosu na kvalitativne pokazatelje. Kao takvi, praktičari Šest sigma poslovni su ljudi koji koriste statistiku, financijsku analizu i upravljanje projektima kako bi postigli poboljšanu poslovnu funkcionalnost (DeFeo, 2019).

To je također program obuke i certificiranja koji podučava temeljna načela Six Sigma. Vježbači mogu postići razine šest sigma certifikacijskih pojaseva, u rasponu od bijelog do crnog pojasa. To je također filozofija koja promiče ideju da se svi poslovni procesi mogu mjeriti i optimizirati. Six Sigma razvila se u općenitiju filozofiju poslovnog upravljanja, fokusirajući se na ispunjavanje zahtjeva kupaca, poboljšanje zadržavanja kupaca te poboljšanje i održavanje poslovnih proizvoda i usluga. Six Sigma odnosi se na sve industrije (Fletcher, 1996).

#### **4.3.4. Lean menadžment**

Lean menadžment poslovna je metodologija koja je osmišljena za povećanje kvalitete i učinkovitosti eliminacijom izgubljenih resursa poput vremena, novca i truda. Ideja je proizvesti samo najbolje i najvrjednije usluge ili proizvode za kupce i klijente po pravoj cijeni. Koncept je nastao u japanskoj proizvodnoj industriji 1990-ih, počevši s Toyotinim

proizvodnim sustavom. Budući da je Toyota u početku bila mali proizvođač automobila koji je s vremenom postao uspješan na globalnoj razini, njezino poslovanje i operativni proces brzo su zaživjeli. Druge tvrtke ubrzo su počele usvajati slične metodologije s nadom da će postići istu razinu uspjeha.

Lean menadžment koriste vodeće tvrtke diljem svijeta, uključujući Intel, John Deere i Nike. Lean menadžment vrti se oko ovih temeljnih načela: definiranje vrijednosti, mapiranje toka vrijednosti, stvaranje toka, uspostavljanje privlačnosti i težnja savršenstvu. Tvrtke koje primjenjuju metodologije lean upravljanja obično imaju jedan cilj na umu: kontinuirano poboljšanje. Provođenjem ovih lean načela često postižu taj cilj štedeći vrijeme, a time i novac (Hashmi, 2019). Također mogu poboljšati stope zadovoljstva kupaca, što može dovesti do povećanja prihoda od preporuka i ponovljenih poslova.

#### **4.4. Ključne karakteristike TQM-a i implementacija u poduzeće**

Može se reći da se organizacije koje posluju prema načelima potpunog upravljanja kvalitete se razlikuju od organizacija koje posluju na osnovu klasičnih metoda upravljanja, odnosno prema principu planiraj, organiziraj i kontroliraj. Potpuno upravljanje kvalitetom zahtijeva kontinuirano unapređivanje kvalitete i uključenost svih zaposlenika kako bi se mogla ostvariti poslovna izvrsnost i maksimizirati kvaliteta proizvoda i usluga.

Implementacija potpunog upravljanja kvalitetom prvenstveno ovisi o samoj veličini organizacije, dok je zadatak menadžmenta u procesu implementacije definirati ciljeve, podržati razvoj potpunog upravljanja kvalitetom te postavljati zahtjeve za stalno poboljšanje poslovnih procesa i kvalitete (Ellitan, Dihadjo, 2021).

#### **4.5. Koristi od implementacije i unaprjeđenja kvalitete TQM-a u poduzeće**

Kada se pravilno implementira, TQM rezultira time da tvrtka proizvodi proizvod za manje. Zbog naglašavanja kvalitete i minimiziranja otpada tvrtke koje se bave TQM-om daju dosljednije proizvode kojima su kupci vjerniji. Kako TQM dotiče svaki odjel u cijeloj

organizaciji, tvrtka može ostvariti znatne uštede od nabave materijala, proizvodnje, distribucije ili funkcija pozadinskog ureda (Younes, Alofi, 2019). Tvrtke koje uspješno implementiraju TQM obično mogu brže reagirati na promjene i proaktivno planirati unaprijed kako bi izbjegle zastarjelost. Kako bi u potpunosti iskoristila prednosti TQM-a, tvrtka se mora u potpunosti pridržavati njegovih načela.

To podrazumijeva značajan angažman svakog odjela u cijeloj organizaciji. Ovu razinu predanosti vrlo je teško postići jer zahtijeva značajna financijska ulaganja uključenost svih razina menadžmenta. Prelazak na TQM može biti dugotrajan, a radnici se mogu opirati promjenama. Od tvrtke se može tražiti da zamijeni procese, zaposlenike, opremu ili materijale u korist neprovjerenog, djelomično razvijenog TQM plana. Osim toga, kvalificiraniji radnici mogu odlučiti napustiti tvrtku ako smatraju da procesi TQM-a ne iskorištavaju njihov skup vještina na odgovarajući način (Godinho Antunes i sur., 2021).

Uloga potpunog upravljanja kvalitetom u današnjem poslovanju nikada nije bila važnija. Sa svim resursima koji su danas dostupni poduzećima, većina tvrtki ne maksimizira svoje potencijale. Kontrolom kvalitete svih sustava, ljudi i procesa, organizacije sada mogu lako poboljšati krajnji rezultat i povećati zadovoljstvo kupaca.

#### **4.6. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u implementaciji potpunog upravljanja kvalitetom**

Upravljanje ljudskim potencijalima postalo je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja u većini organizacija. Uspjeh svake organizacije u velikoj mjeri ovisi o učinkovitosti upravljanja ljudskim potencijalima. Navodi se kako je odjel ljudskih potencijala odgovoran za (Soltani i sur., 2003):

1. upravljanje prelaskom na TQM strategiju,
2. motiviranje osoblja za postizanje potpune kvalitete,
3. usklađivanje TQM strategije s poslovnom strategijom,
4. stručnjaci za ljudske resurse djeluju kao interni konzultanti drugim odjelima i

## 5. ključna uloga u izgradnji TQM kulture.

Iz tog razloga može se zaključiti kako upravljanje ljudskim potencijalima zaista ima važnu ulogu u implementaciji potpunog upravljanja kvalitetom, prvenstveno jer motivira osoblje za postizanje potpune kvalitete te naravno upravlja prelaskom na strategiju potpunog upravljanja kvalitetom u organizaciji (Milovanović, 2014).

Sasmita i Nayantara (2005) proveli su istraživanje čiji je cilj bio analizirati stratešku ulogu koju imaju stručnjaci za ljudske resurse u različitim fazama implementacije TQM-a, točno utvrditi kako djeluju kao interni konzultanti, proučiti sučelje između ljudskih potencijala i drugih odjela za podršku TQM-u i otkriti različite izazove ljudskih resursa povezane s implementacijom TQM-a u uzorku organizacije. Podaci su prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora. Sekundarni podaci dohvaćeni su iz izvora kao što su zapisi i dokumenti i te godišnja izvješća. Unatoč tome, napravljena analiza prvenstveno se temelji na nalazima strukturiranog intervjua održanog s višim rukovoditeljima Odjela za razvoj ljudskih potencijala i osoblja, TQM-ISO jedinice i drugih odjela za podršku te sindikalnim vođama.

Studija otkriva da su stručnjaci za ljudske resurse pomogli najvišem menadžmentu u usklađivanju politika ljudskih resursa i politike kvalitete, formuliranju politike, sustava i postupaka prilagođenih kvaliteti, izradi i komuniciranju misije i vizije TQM-a, stvaranju svijesti o kvaliteti među zaposlenicima, organiziranju organizacije kao i zaposlenika za implementaciju TQM-a, razvoju upravljačke potpore kvalitetnim akcijskim planovima (QAP), organiziranju kvalitetnih radionica i TQM programa obuke i mijenjanju konvencionalnog načina razmišljanja zaposlenika, itd. Ljudski potencijali djeluju kao interni konzultanti drugim odjelima u pitanjima kvalitete. Implementacija TQM-a u poduzeću stvorila je brojne izazove u ljudskim resursima, na primjer motiviranje stručnjaka, mobiliziranje ključnog rukovodećeg osoblja, postizanje zadovoljstva zaposlenika, prevladavanje komunikacijskih prepreka i slično (Sasmita, Nayantara, 2005).

## **5. ANALIZA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

Prvenstveno se prikazuju općeniti podaci o poduzeću Kraš d.d., odnosno vizija i misija poduzeća. Međutim, najveći fokus stavljen je na prikaz istraživanja i analize potpunog upravljanja kvalitetom na primjeru navedenog poduzeća.

### **5.1. Općenito o poduzeću Kraš d.d.**

Povijest poduzeća Kraš započinje u Zagrebu osnivanjem Ujedinjene tvornice čokolade tijekom 1911. godine. Danas je to moderno poduzeće koje se uspješno prilagodilo raznim tržišnim izazovima. Na području Zagreba smještena je glavna proizvodnja u kojoj se nalaze tri kategorije konditorskih proizvoda, odnosno vafle, keksi te kakao proizvodi. Također, pored ove tvornice, poduzeće također posjeduje još dvije čija je primarna djelatnost proizvodnja vafli i keksa. Jedna se nalazi na području Osijeka poznata kao Mira d.d., dok je druga u Bosni i Hercegovini, odnosno stacionirana je u Prijedoru. (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa>, pristupljeno 29.10.2022.).

Poduzeće svoj proizvodni proces organizira u rangu svjetskih slastičarskih standarda koji navode najstrože zahtjeve da bi se postigli proizvodi visoke kvalitete. Naime, nešto više od polovine cjelokupnog asortimana poduzeće prodaje na domaćem tržištu, dok se ostatak izvozi. (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa>, pristupljeno 29.10.2022.).

#### **5.1.1. Vizija, misija i ciljevi poduzeća**

Misija poduzeća je: „stvarati nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva uživajući višegodišnje povjerenje zajednice tradicijom, kvalitetom i znanjem svojih radnika” (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>, pristupljeno 29.10.2022.).

Vizija je osvojiti nova tržišta te ostvariti ciljeve koji su zajednički njihovim radnicima, zadovoljnim i lojalnim kupcima, poslovnim partnerima, dioničarima te naravno i široj

zajednici (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>, pristupljeno 29.10.2022.).

Cilj poduzeća odnosi se na to da se kontinuirano jača konkurentna prednost na domaćem i stranom tržištu s fokusom na smanjenje troškova poslovanja i povećanju efikasnosti (<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>, pristupljeno 29.10.2022.).

## **5.2. Potpuno upravljanje kvalitetom**

U 2013. godini Kraš je napravio iskorak na području upravljanja kvalitetom, ispunivši zahtjeve IFS standarda za cjelokupni proizvodni proces te prošavši certifikaciju sustava sigurnosti hrane. Na ovaj je način sustav koji spaja sustav upravljanja kvalitetom zasnovan na standardu ISO 9001 te standardu IS 14001 i sustav osiguranja zdravlja HACCP dobio novu kvalitetu. Uvođenjem IFS standarda stvoren je preduvjet za ulazak proizvoda privatne robne marke u poznate trgovačke lance. U međuvremenu, u području standarda za posebne skupine potrošača, 2013. godine proširili su popis proizvoda s halal certifikatom na proizvodnju gumenih bombona i želea i potvrdili postojeći košer certifikat.

Sveobuhvatni sustav upravljanja kvalitetom kontinuirano se nadzire i provjerava internom prosudbom neovisnih tvrtki, revizijama kupaca i inspekcijskim pregledima. Sustav redovito prati i mjeri definirane ciljeve kvalitete i okoliša, kao i ključne pokazatelje uspješnosti, odnosno zadovoljstvo kupaca. Krašova proizvodnja temelji se na gotovo stogodišnjoj tradiciji, kvaliteti, vještinama i znanju njegovih radnika. Vrijednosti su to na kojima Kraš primjenjuje ili uvodi različite sustave i koncepte koji su sastavni dio europskog modela održivosti poslovanja. Vještinama, kvaliteti te znanju njihovih zaposlenika. Kraš je poduzeće koje je prvo tijekom 1997. godine uspostavilo sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 i redovito se unapređuje stalnim ispunjavanjem ciljeva poslovanja koje poduzeće postavi i samom kvalitetom.

Kraš je 2011. godine proširio listu proizvoda koji udovoljavaju zahtjevima Pravilnika o prehrani Torah, što je rezultiralo pripadajućim Kosher certifikatom. Kosher proizvodi

izrađuju se od dopuštenih sastojaka i u strojevima koji su usklađeni s Torom pa ih članovi židovske vjerske zajednice dopuštaju i pravilno konzumiraju. Uzimajući u obzir specifične zahtjeve kupaca i potrošača, krajem 2007. Krašova ponuda proizvoda iz grupe proizvoda keksa, vafli i kakaovca zadovoljila je zahtjeve Halal standarda. U 2013. godini popis halal proizvoda proširen je na certificirane gumene proizvode, proizvode od želea i proizvode od pjenaste čokolade, s certificiranim proizvodima dostupnim za konzumaciju muslimanima.

### **5.2.1. Načela potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća Kraš d.d.**

Potpuno upravljanje kvalitetom poduzeće temelji na osam načela koja su prethodno opisana u poglavlju 4.1. Naime, Kraš svoje poslovne planove usmjerava s ciljem jačanja konkurentnosti na domaćem i stranom tržištu, dok je misija poduzeća osigurati potrebe uposlenih te povećati kapital dioničara, a vizija se odnosi na zadržavanje vodeće pozicije na tržištu. Uz to, u poduzeću se provodi cjeloživotno obrazovanje kako bi se razvijali te obrazovali kadrovi. Potrebno je istaknuti akademiju koju poduzeće ima, odnosno Kraš akademiju koja služi za obrazovanje kadrova poduzeća. Poduzeće teži tomu da svojim proizvodima zadovolji potrebe i želje potrošača, dok se poslovni ciljevi, kao i planovi poslovanja poduzeća odnose na ostvarenje misije, vizije te ciljeva u narednom razdoblju. Nastoje se kontinuirano poboljšavati, a velika se pozornost pridaje ispunjavanju zahtjeva sigurnosti hrane.

### **5.3. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provelo se istraživanjem i analizom dostupne literature i online anketnim upitnikom. Istraživanje je provedeno na ciljnom uzorku, odnosno zaposlenicima poduzeća Kraš d.d. Online anketni upitnik odabran je kako bi se prikupio što veći uzorak te smanjilo vrijeme provođenja istraživanja. Anketni upitnik sastavljen je na temelju diplomskih radova (Sikirica, 2019) i (Geljić, 2020) koji obrađuju istu ili sličnu tematiku.

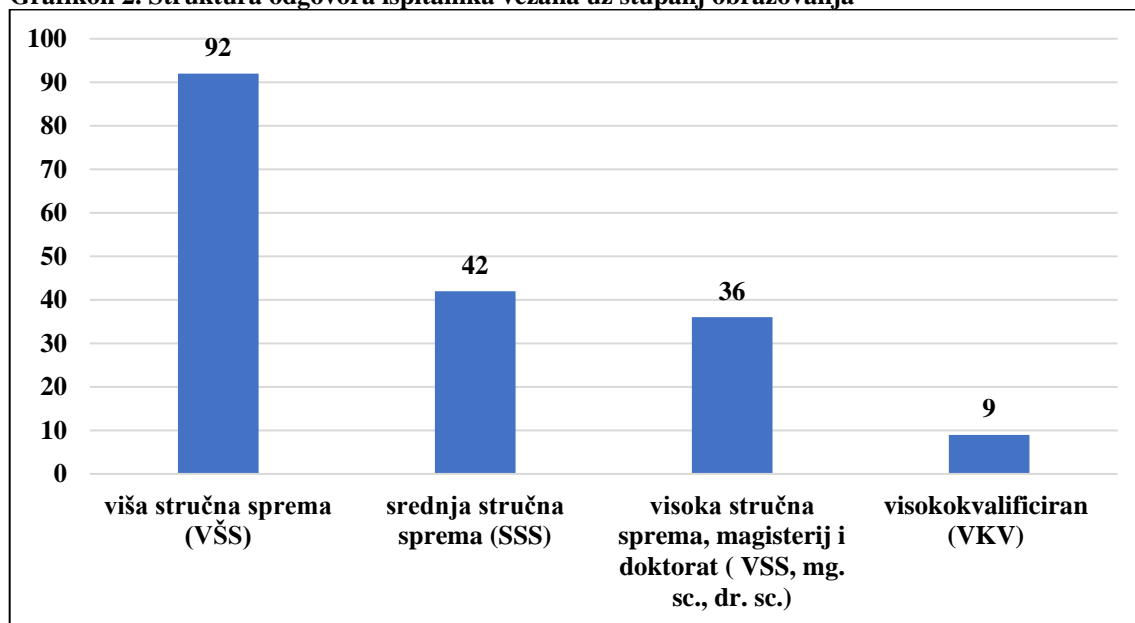
Rezultati analize pitanja koja sadržavaju Likertovu skalu od 1 do 5 prezentirani su na više načina:

- a) Prosječne ocjene uz odgovarajuća odstupanja,
- b) Apsolutna i relativna zastupljenost pojedinih ocjena,
- c) Apsolutna i relativna zastupljenost odgovora – ne slažem se i slažem se.

### 5.3. Rezultati i analiza istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su sukladno cjelinama u korištenom anketnom upitniku. Među 179 zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju 129 (72,2%) su muškog spola, a 50 (27,8%) ženskog. Najmlađi zaposlenik ima 21 godinu, a najstariji 59 godina. Prosječna dob studenata je 36,5 godina. Istraživanje je se provodilo od 01.10.2022. do 31.10.2022. godine. Stupanj obrazovanja zaposlenika prikazan je na grafikonu 1.

**Grafikon 2. Struktura odgovora ispitanika vezana uz stupanj obrazovanja**



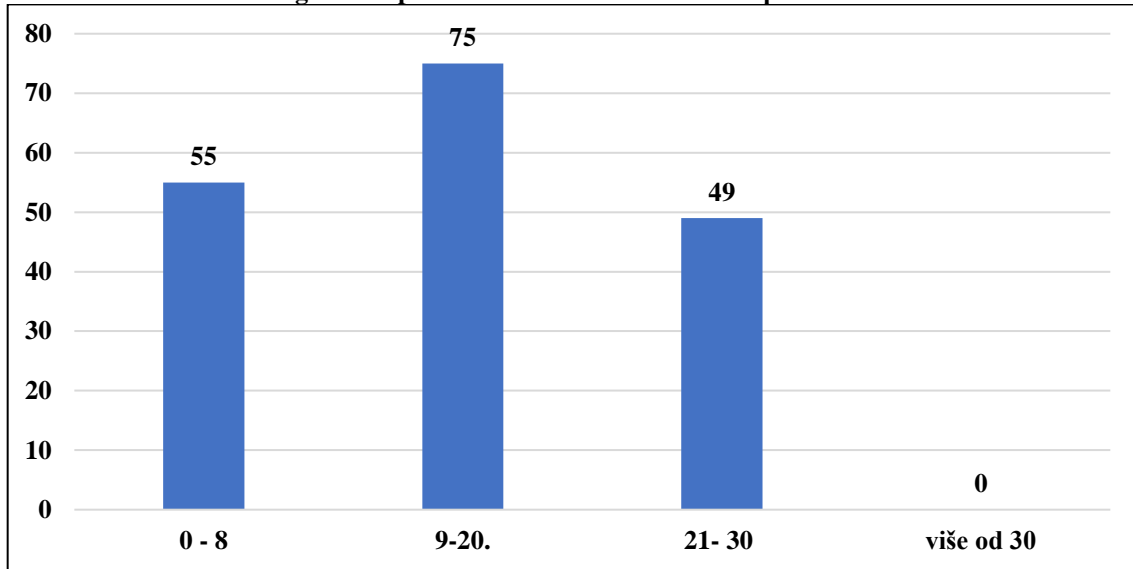
**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Skoro polovica zaposlenika, točnije njih 92 (51,4%) su naveli je kako imaju višu stručnu spremu. Pored toga 42 zaposlenika (23,5%) navode kako imaju srednju stručnu spremu, a



njih 36 (20,1%) visoku stručnu spremu, dok je 9 ispitanika (5%) navelo da su visokokvalificirani. Radni staž zaposlenika prikazan je na grafikonu 2.

**Grafikon 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz radni staž zaposlenika**



**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Skoro polovina ispitanika, odnosno njih 75 (41,9%) navodi kako u Kraš poduzeću rade 9-20 godina, dok 55 ispitanika (30,7%) radi 0-8 godina. Pored toga, radni staž 21-30 godina u poduzeću ima 49 zaposlenika (27,4%).

U tablici 1. prikazuju se rezultati stavova zaposlenika o upravljačkom i vlasničkom dijelu organizacije.

**Tablica 1. Stavovi zaposlenika o vlasničkoj i upravljačkoj strukturi organizacije**

		Vlasnici su jedini članovi uprave		Uprava funkcionira zasebno - članovi uprave nisu vlasnici		Manji dio članova uprave su vlasnici		Veći dio članova uprave su vlasnici		Ne znam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.	Da li organizacija ima odvojen upravljački i vlasnički dio ili je vlasnička	17	9,5	98	54,5	12	6,7	3	1,7	49	27,4

	struktura dijelom uprave?					
--	------------------------------	--	--	--	--	--

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Kada je u pitanju vlasnička struktura, vidljivo je kako malo više od polovine ispitanika (98; 54,7%) navodi da uprava funkcionira zasebno, odnosno da članovi uprave nisu vlasnici, kao i da su vlasnici jedini članovi uprave (17; 9,5%). Pored toga, zaposlenici također navode kako je manji dio članova uprave vlasnici (12; 6,7%), da je veći dio članova uprave vlasnici (3; 1,7%), dok njih 49 (27,4%) navodi kako ne znaju. U tablici 2. prikazuje se na kojim tržištima organizacija posluje.

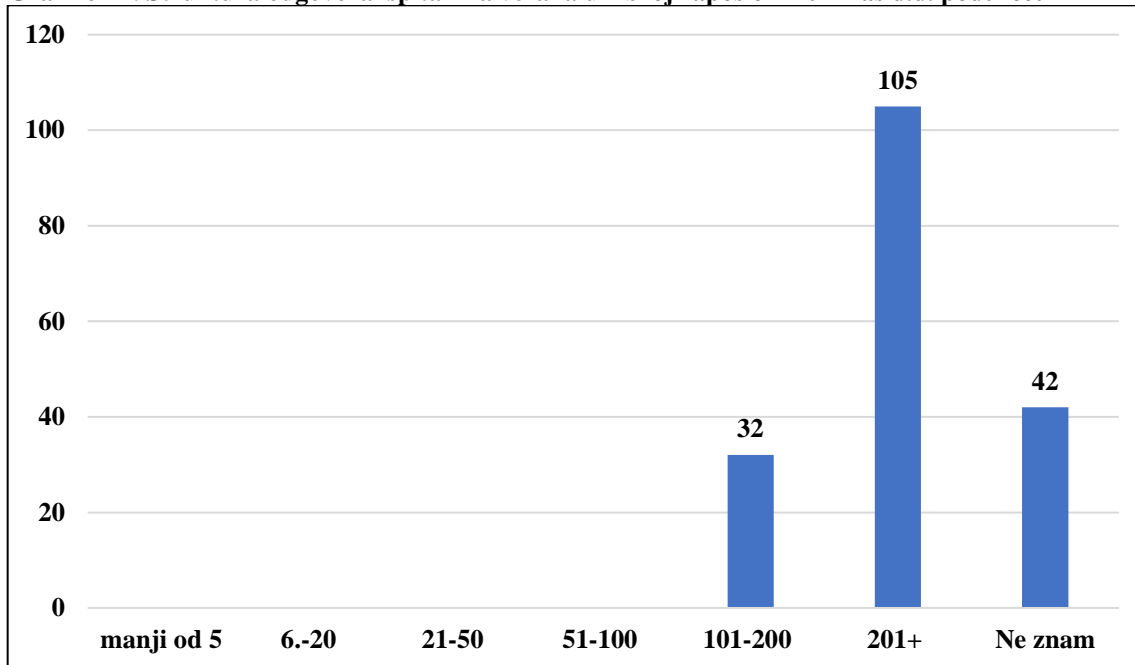
**Tablica 2. Tržišta na kojima organizacija posluje**

		domaće i regionalno (Ex-YU)		europsko i američko (SAD, Kanada)		rusko		ostalo međunarodno tržište	
		n	%	n	%	n	%	n	%
1.	Na kojim tržištima organizacija posluje?	89	49,7	14	7,8	0	0	76	42,5

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Kada je u pitanju tržište na kojem organizacija posluje, vidljivo je kako skoro polovica ispitanika navodi kako posluje na domaćem i regionalnom tržištu (89; 49,7%), kao i ostalom međunarodnom tržištu (76; 42,5%). Pored toga, 14 zaposlenika (7,8%) navelo je kako organizacija posluje na europskom i američkom tržištu (SAD, Kanada). Na grafu 3. prikazani su stavovi zaposlenika o broju zaposlenih u organizaciji.

**Grafikon 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz broj zaposlenih u Kraš d.d. poduzeću**



**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Kada je u pitanju broj zaposlenika u poduzeću Kraš d.d., vidljivo je kako više od polovine ispitanika (105; 58,7%) smatra kako poduzeće ima više od 201 zaposlenika, dok njih 32 (17,9%) navodi kako ima 101-200 zaposlenika. Na ovo pitanje 42 zaposlenika (23,5%) odgovorila su kako ne znaju. U tablici 3. prikazuju se stavovi ispitanika o tome koristi li organizacija EV analizu, odnosno analizu ostvarene vrijednosti za praćenje napretka projekta.

**Tablica 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz korištenju EV analize**

		Da		Ne		Ne znam	
		n	%	n	%	n	%
1.	Koristi li se u Vašoj organizaciji EV analiza (analiza ostvarene vrijednosti) za praćenje napretka projekta?	126	70,4	10	5,6	43	24

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Kada je u pitanju korištenje EV analize, odnosno analize ostvarene vrijednosti za praćenje napretka projekta, vidljivo je kako više od polovine ispitanika (126; 70,4%) navodi kako

Kraš d.d. koristi EV analizu, dok su 43 ispitanika (24%) navela kako ne znaju koristi li organizacija ovu analizu. Naposljetku, 10 ispitanika (5,6%) navelo je kako organizacija ne koristi EV analizu. U tablici 4. prikazuju se stavovi ispitanika o tome ima li organizacija definiranu svoju viziju, misiju i poslovnu strategiju te jesu li oni upoznati s njom.

**Tablica 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz viziju, misiju, poslovnu strategiju i upoznatost zaposlenika s istim**

		Da, upoznat sam s njima		Da, ali nisam upoznat s njima		Ne		Ne znam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
1.	Ima li organizacija definiranu svoju viziju, misiju i poslovnu strategiju i jeste li Vi upoznati s njom?	106	59,2	59	33	0	0	14	7,8

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Kada je u pitanju vizija, misija, poslovna strategija i upoznatost zaposlenika s njom, vidljivo je kako više od polovine ispitanika (106; 59,2%) navodi kako Kraš d.d. ima viziju, misiju i poslovnu strategiju i da su oni upoznati s njom, dok 59 zaposlenika (33%) navodi kako poduzeće ima navedeno, ali oni nisu upoznati s istim. Na ovo pitanje, 14 zaposlenika (7,8%) navelo je kako ne znaju ima li organizacija viziju, misiju i poslovnu strategiju.

U tablici 5 prikazane su prosječne ocjene tvrdnji vezanih za primjenu i zastupljenost potpunog upravljanja kvalitetom, u tablici 6 zastupljenost pojedinih ocjena, dok graf 4 prikazuje zastupljenost zaposlenika koji se slažu i onih koji se ne slažu s pojedinim tvrdnjama.

**Tablica 5. Prosječne ocjene tvrdnji**

šifra	Tvrdnja	M	SD
t1	Zaposlenicima svih razina omogućeno je jednostavnije iznošenje vlastitih ideja (prijedloga) o poboljšanju sustava upravljanja kvalitetom.	4,38	0,81
t2	Zaposlenicima su jasnije objašnjeni njihovi radni zadaci.	4,59	0,73
t3	Seminari i obuke održavaju se češće čime se zaposlenici kvalitetnije osposobljavaju za buduće zadatke.	4,42	1,02
t4	Zaposlenici su bolje upoznati s upravljačkim procesima, glavnim procesima i procesima podrške.	4,32	0,82

t5	Specifični zahtjevi kupaca su preciznije objašnjeni svim zaposlenicima čije je područje rada pod utjecajem zahtjeva.	4,46	0,68
t6	Praćenjem i kontrolom kvalitete proizvoda smanjili su se troškovi i gubici u proizvodnji.	4,10	0,86
t7	Zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih se češće prati i analizira te se rezultati analize objavljuju zaposlenicima.	4,05	0,83
t8	Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom bolja je informiranost zaposlenih o svim aspektima poslovanja.	4,34	0,73
t9	Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom povećala se svijest o važnosti kvalitete za uspjeh poduzeća.	3,90	1,03
t10	Organizacija prati statistički pouzdanost svakog proizvoda ili usluge.	4,29	0,70
t11	Poduzeće kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpuno upravljanje kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače.	4,33	0,71
t12	Organizacija kontinuirano ulaže u interne edukacije zaposlenika.	4,27	0,76
t13	Zaposlenici na projektu sami postavljaju ciljeve te teže njihovom ispunjenju.	4,42	1,02
t14	Organizacija u poslovanju koristi sustav nadzora statističke kontrole procesa i/ili kvalitete.	4,32	0,82
t15	Interne reklamacije između odjela se brže uočavaju i rješavaju kao posljedica kvalitetne interne komunikacije	4,46	0,68
t16	Organizacija prihvaća i planira upravljanje rizicima na projektu.	4,10	0,86
t17	Organizacija je u potpunosti usmjerena na zadovoljavanje potrebe kupca.	4,38	0,81
t18	Organizacija ima razvijene procedure upravljanja znanjem zaposlenika.	4,59	0,73
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija			

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Iz tablice 5. vidljive su prosječne ocjene odgovora tvrdnji ispitanika. Tvrdnje s use odnosile ispitivanje stupnja slaganja ispitanika za primjenu i zastupljenost potpunog upravljanja kvalitetom. Što se tiče prosječnih ocjena stupnja slaganja zaposlenika, vidljivo je da se manje više podjednako slažu s navedenim tvrdnjama, što je vidljivo i iz tablice 6.

**Tablica 6. Zastupljenost pojedinih ocjena po tvrdnjama**

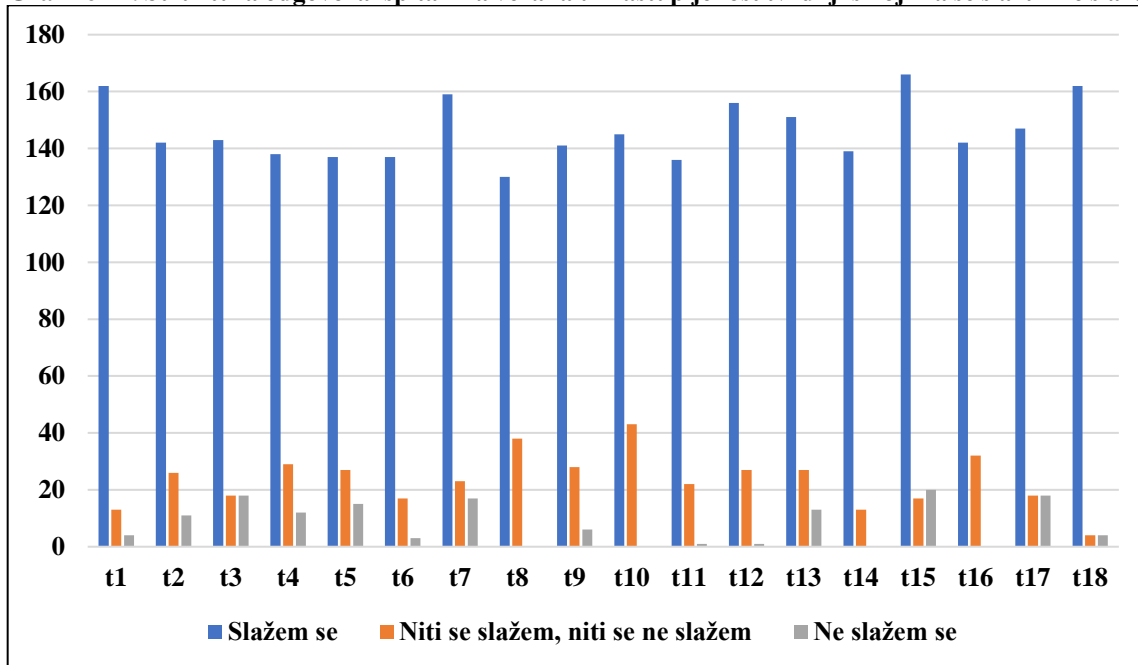
Šifra	1 U potpunosti se ne slažem		2 Uglavnom se ne slažem		3 Niti se slažem niti se ne slažem		4 Uglavnom se slažem		5 U potpunosti se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
t1	0	0	4	2,2	13	7,3	64	35,8	98	54,7
t2	0	0	11	6,1	26	14,5	68	38	74	41,3
t3	6	3,3	12	6,7	18	10	41	22,9	102	57
t4	0	0	12	6,7	29	16,2	87	48,6	51	28,5
t5	0	0	15	8,4	27	15,1	93	52	44	24,6

t6	0	0	3	1,7	17	9,5	74	41,3	85	47,5
t7	0	0	17	9,5	23	12,8	74	41,3	56	31,3
t8	0	0	0	0	38	21,2	70	39,1	71	39,7
t9	2	1,1	4	2,2	28	15,6	54	30,2	91	50,8
t10	0	0	0	0	43	24	87	48,6	49	27,4
t11	0	0	1	0,5	22	12,3	53	29,6	103	57,5
t12	0	0	1	0,5	27	15,1	69	28,5	82	45,8
t13	0	0	13	7,3	27	15,1	78	43,6	61	34,1
t14	0	0	0	0	13	7,3	70	39,1	96	53,6
t15	9	5	11	6,1	17	9,5	90	50,3	52	29
t16	0	0	0	0	32	17,9	69	38,5	78	43,6
t17	6	3,3	12	6,7	18	10	41	22,9	102	57
t18	0	0	4	2,2	13	7,3	64	35,8	98	54,7
n – broj ispitanika										

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

U tablici 6. prikazani su stupnjevi slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama. Postavljene tvrdnje su iste kao i u prethodnoj tablici, odnosno tablici 5. Analizom prikazanih odgovora ispitanika, vidljivo je kako se znatno veći broj njih slaže s postavljenim tvrdnjama, odnosno smatraju da poduzeće Kraš d.o.o. primjenjuje i ima dobru zastupljenost potpunog upravljanja kvalitetom. Pored toga, ispitanici smatraju kako poduzeće neprekidno ulaže trud i napore u implementaciju i poboljšanje potpunog upravljanja kvalitetom da bi u što većoj mjeri zadovoljili potrebe svojih potrošača.

**Grafikon 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz zastupljenost tvrdnji s kojima se slažu i ne slažu**



**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

U anketnom upitniku bilo je postavljeno 18 tvrdnji na koje su zaposlenici trebali odgovoriti s "u potpunosti se ne slažem" do "u potpunosti se slažem". Kada se sažmu svi odgovori mogu se podijeliti u dvije skupine, odnosno na "ne slažem se" i "slažem se". U grafikonu je vidljivo da svih 18 tvrdnji ima znatno veći broj označen sa "slažem se", iz čega se može zaključiti da zaposlenici smatraju kako Kraš d.d. primjenjuje i ima dobru zastupljenost potpunog upravljanja kvalitetom. Naime, poduzeće kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače. Jednako tako ulaže u interne edukacije. Osim toga, ispitanici su upoznati s vizijom, misijom i poslovnom strategijom organizacije. Kraš d.d. također je u potpunosti usmjeren na zadovoljavanje potrebe kupca te ima razvijene procedure upravljanja znanjem zaposlenika.

Kako je ranije navedeno skoro polovinu uzorka čine zaposlenici koji rade 9-20 godina u poduzeću, dok ostatak čine zaposlenici koji rade 0-8 i 21-30 godinu te su u nastavku

uspoređene prosječne ocjene jednih i drugih za ponuđene tvrdnje. Rezultati su prikazani u tablici 7.

**Tablica 7. Struktura odgovora ispitanika vezana s obzirom na godine rada u poduzeću**

Šifra	9-20 godina		0-8 godina		21-30 godina	
	M	SD	M	SD	M	SD
t1	4,40	0,78	4,36	0,84	4,32	0,82
t2	4,65	0,66	4,54	0,79	4,48	0,76
t3	4,40	1,06	4,44	0,99	4,39	0,95
t4	4,18	0,84	4,46	0,79	4,26	0,72
t5	4,45	0,68	4,46	0,68	4,36	0,64
t6	4,05	0,93	4,15	0,78	4,18	0,79
t7	3,95	0,81	4,15	0,84	4,11	0,83
t8	4,28	0,75	4,41	0,72	4,21	0,70
t9	3,75	1,08	4,05	0,97	4,01	0,95
t10	4,30	0,69	4,28	0,72	4,14	0,71
t11	4,38	0,74	4,28	0,69	4,21	0,67
t12	4,23	0,83	4,31	0,69	4,37	0,71
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija						

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Kroz tablicu 7. prikazani su stavovi zaposlenika s obzirom na godine rada u poduzeću. Navedene tvrdnje su iste kao prvih 12. tvrdnji prikazanih u tablici 6. Što se tiče stavova zaposlenika s obzirom na dužinu godina zaposlenja, vidljivo je da se manje-više podjednako slažu s navedenim tvrdnjama. Zaposlenici koji rade 9-20 godina imaju zabilježene nešto veće ocjene kada su u pitanju navedene tvrdnje, ali riječ je u malim postotcima, iz čega se može zaključiti da sve tri skupine zaposlenika imaju slične ocjene za navedene tvrdnje, odnosno sve skupine se slažu da poduzeće Kraš d.d. primjenjuje i ima dobru zastupljenost potpunog upravljanja kvalitetom. Prikazom odgovora ispitanika može se zaključiti kako prva postavljena hipoteza koja glasi: „Postoji značajna razlika u stavovima između različitih skupina zaposlenika o utjecaju sustava upravljanja kvalitetom na uspješnost poslovanja poduzeća“ nije potvrđena. Naime, bez obzira na godine rada u poduzeću, zaposlenici su kroz izražavanje stupnja slaganja s navedenim tvrdnjama iskazali da smatraju da poduzeće zaista ulaže napore i trud u implementaciju i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom te nisu zabilježene statistički značajne razlike u stupnju



slaganja, kao i poznavanju sustava upravljanja kvalitetom, što je još jedna potvrda da prva postavljena hipoteza nije potvrđena.

Pored toga, navode kako se obuka i razvoj zaposlenika odvijaju kontinuirano i da se zadovoljstvo kupaca, kao i drugih zainteresiranih često prati i analizira. Uz to, Kraš d.d. kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače i u potpunosti su usmjereni na zadovoljavanje potrebe kupca. Iz navedenog se može zaključiti kako je druga postavljena hipoteza *„Poduzeće Kraš d.d. kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpuno upravljanje kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače, što mu ujedno doprinosi dobroj poziciji na tržištu.“* potvrđena. Naime, skoro svi zaposlenici su upoznati sa sustavom potpunog upravljanja kvalitetom i smatraju da poduzeće mnogo pozornosti pridodaje tome, što je vidljivo i iz tablice 6. u kojoj su prikazani stupnjevi slaganja zaposlenika s tvrdnjama o sustavu potpunog upravljanja kvalitete. Vidljivo je da se velika većina ispitanika slaže s tim da poduzeće ulaže napor u poboljšanje i implementaciju stava te posvećuju pozornost također da zaposlenici budu upoznati s upravljačkim procesima, glavnim procesima i procesima podrške te su se smanjili troškovi i gubici u proizvodnji praćenjem zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih što je upravo i cilj poduzeća da potpunim upravljanjem kvalitetom zadovolji potrebe svojih kupaca.

Na početku rada su postavljena tri istraživačka pitanja. Prvo od njih je glasilo: „Koliko je važna implementacija potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanje poduzeća?“ Nema sumnje da je implementacija potpunog upravljanja kvalitetom od iznimne važnosti za poslovanje poduzeća i naravno njegovo poboljšanje, posebice jer podrazumijeva orijentaciju prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti očekivanja kupaca.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je: „Smatraju li zaposlenici poduzeća da sustav upravljanja kvalitetom utječe na uspješnost poduzeća?“ Iz prikazanih odgovora ispitanika, vidljivo je kako velika većina njih smatra da sustav upravljanja kvalitetom utječe na uspješnost poduzeća. Naime, većina ispitanika je se složila kako je se povećala svijest o

važnosti kvaliteta za uspjeh poduzeća, te su se smanjili troškovi i gubici u proizvodnji praćenjem zadovoljstva kupaca i drugih zainteresiranih što je upravo i cilj poduzeća da potpunim upravljanjem kvalitetom zadovolji potrebe svojih kupaca.

Treće postavljeno istraživačko pitanje glasillo je: „Mogu li implementacija i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom doprinijeti uspješnijem poslovanju organizacije i povećanju zadovoljstva kupaca?“ Nema sumnje kako implementacija i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom može i doprinosi uspješnijem poslovanju organizacije i naravno povećava zadovoljstvo kupaca, što je ujedno i cilj potpunog upravljanja kvalitetom.

## 6. ZAKLJUČAK

Kvaliteta je ključni pojam za sve proizvode i usluge. Potpuno upravljanje kvalitetom skraćeno TQM je skup načela koji je odgovoran za balansiranje veze između kupaca i zaposlenika. Jednostavnim riječima, potpuno upravljanje kvalitetom ili TQM definira se kao pristup upravljanju za postizanje dugoročnog uspjeha proizvoda i zadovoljstva uspjehom. U TQM-u svi članovi organizacije rade zajedno na poboljšanju procesa, proizvoda, usluga i kulture svog radnog mjesta. Iz tog se razloga u znanstvenim terminima definira kao proces usmjeren na kupca. Upravljanje potpunom kvalitetom ima za cilj redovito unapređenje poslovanja. TQM osigurava da sve komponente industrije rade zajedno sa zajedničkim ciljem poboljšanja kvalitete svojih usluga i proizvoda. Uobičajeno se fokusira na unapređenje proizvodnje i pružanja usluga. Cijeli proces usmjeren je na učinak kako bi se upravljalo napretkom organizacije.

Kada organizacija namjerno i pažljivo upravlja procesom imajući na umu kvalitetu, poboljšava svoje rezultate. To je najveća prednost potpunog upravljanja kvalitetom. Fokus na kupcu temeljno je načelo potpunog upravljanja kvalitetom kao što je prethodno spomenuto. Praćenje potreba krajnjeg kupca znači da organizacija nudi bolje iskustvo, što dovodi do veće lojalnosti, boljeg ugleda, čak i povećane prodaje. Također ovisi o procesima, i još preciznije, o stalnom poboljšanju procesa. Redovita procjena tijeka rada organizacije i prepoznavanje načina za njihovo usavršavanje i pojednostavljenje vodi do veće učinkovitosti i produktivnosti. Uključenost zaposlenika još je jedan ključni dio potpunog upravljanja kvalitetom. Svaki pojedini član tima okuplja se oko zajedničkog cilja i obvezuje se na njegovo postizanje. Ta razina zajedništva može dovesti do pozitivne timske kulture i boljeg morala.

U diplomskom radu provedeno je istraživanje kako bi se istražilo i analiziralo potpuno upravljanje kvalitetom poduzeća Kraš d.d. Analizom interpretiranih odgovora zaposlenika može se zaključiti kako većina njih smatra da je svim zaposlenicima omogućeno iznošenje

vlastitih ideja o poboljšanju sustava upravljanja kvalitetom, kao i da su im radni zadaci jasno pojašnjeni.

Na temelju prikazanog može se zaključiti kako je implementacija potpunog upravljanja kvalitetom iznimno važna za poslovanje poduzeća te da ispitanici smatraju da sustav upravljanja kvalitetom utječe na uspješnost poduzeća. Također, implementacija i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom može doprinijeti uspješnijem poslovanju organizacije i povećanju zadovoljstva kupaca ukoliko organizacija dovoljno pozornosti posveti upravo implementaciji istog.

Empirijsko istraživanje provelo se istraživanjem i analizom dostupne literature i online anketnim upitnikom. Istraživanje je provedeno na ciljnom uzorku, odnosno zaposlenicima poduzeća Kraš d.d. Među 179 zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju 129 (72,2%) su muškog spola, a 50 (27,8%) ženskog. Najmlađi zaposlenik ima 21 godinu, a najstariji 59 godina. Prosječna dob studenata je 36,5 godina. Istraživanje je se provodilo od 01.10.2022. do 31.10.2022. godine. Dobivenim rezultatima, može se zaključiti kako su ispitanici upoznati sa sustavom potpunog upravljanja kvalitetom poduzeća te smatraju kako poduzeće ulaže napore i trud u implementaciju ovog sustava kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Ispitanici su se također složili kako su zaposlenici bolje upoznati s upravljačkim procesima, glavnim procesima i procesima podrške te da su specifični zahtjevi kupaca su preciznije objašnjeni svim zaposlenicima čije je područje rada pod utjecajem zahtjeva. Postavljene su bile dvije hipoteze. Prva hipoteza je glasila: "Postoji značajna razlika u stavovima između različitih skupina zaposlenika o utjecaju sustava upravljanja kvalitetom na uspješnost poslovanja poduzeća" koja nije potvrđena s obzirom da nisu utvrđene statistički značajne razlike između stupnja slaganja zaposlenika s obzirom na godine rada u poduzeću. Druga postavljena hipoteza je glasila: „Poduzeće Kraš d.d. kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpuno upravljanje kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače, što mu ujedno doprinosi dobroj poziciji na tržištu.“ koje je potvrđena. Naime, zaposlenici smatraju kako poduzeće Kraš d.o.o. kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpunog

upravljanja kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače i u potpunosti su usmjereni na zadovoljavanje potrebe kupca. Iz postavljenih istraživačkih pitanja na početku rada može se zaključiti kako je implementacija potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanje poduzeća iznimno važna, da zaposlenici smatraju kako sustav upravljanja kvalitetom utječe na uspješnost poduzeća, posebice jer poboljšava zadovoljstva kupaca. Iz posljednjeg istraživačkog pitanja može se zaključiti da implementacija i unapređenje potpunog upravljanja kvalitetom bez sumnje mogu doprinijeti uspješnijem poslovanju organizacije i povećanju zadovoljstva kupaca.

## **POPIS LITERATURE:**

### **Knjige:**

1. Avraham, Y. (2009). Project management in a Lean World: Translating Lean Six Sigma into the project environment. Goldratt institute: Velocity white paper.
2. Barkley, B.T., Saylor, J.H. (2001). Customer-Driven Project Management: Building quality into Project Processes, 2. izdanje. New York: McGraw-Hill.
3. Buntak, K. i sur. (2021). Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom: Vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima. Sveučilišni priručnik. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
4. Hall, L., Taylor, S., Torrington, D. (2005). Human Resource Management, Sixth edition. New York: Prentice Hall.
5. Lazibat, T. (2005). Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija.
6. Lazibat, T. (2008). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga.
7. Rashid, F. i sur. (2020). Human Resources Management Practices and Total Quality Management (TQM) is the Precondition to Gain the Sustainable Competitive
8. Schroeder, R. G. (1999). Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje, Četvrto izdanje. Zagreb: Mate.
9. Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija d.o.o.
10. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010). Upravljanje kvalitetom. Split: Sveučilište u Splitu.

### **Znanstveni i stručni radovi:**

1. Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture, *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186-192.
2. Blackburn, R., Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 7(3), 49-66.
3. Clinton, R.J., Williams, S., Bethke, A.L. (1994). Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 10.
4. Ellitan, L., Dihardjo, D. (2021). Total Quality Management: A Review of Recent Trend, *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(6), 40-45.
5. Godinho Antunes, M., i sur. (2021). Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. *Sustainability*, 13(18), 2-18.
6. Jiménez-Jiménez, D., Jiménez-Jiménez, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266 - 1289.
7. Jimoh, R. i sur. (2018). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement, *International Journal of construction management*, 19(2), 162-177.
8. Milojević, A., Veselinović, S. (2009). Upravljanje totalnim kvalitetom i kadrovi. *Tehnička dijagnostika*, 8(1), 39-44.
9. Pambreni, Y. i sur. (2019). The influence of total quality management toward organization performance, *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.

10. Sasmita Palo Nayantara, P. (2005). How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization. *The TQM Magazine*, 17(5), 467 - 485.
11. Sekhar Patro, C. (2013). The Role of Human Resource Management in Implementation of TQM. *International Journal of Computer Science and Management Research*, 2(6), 2689-2695.
12. Soltani, E. i sur. (2003). HR performance evaluation in the context of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), 377-396.
13. Younes, A., Alofi, K. (2019). Total Quality Management (TQM) Implementation in the Manufacturing Sector in Saudi Arabia: A Systematic Review, *Business and Management Research*, 8(1), 40-54.

#### **Internetski izvori:**

1. DeFeo, J.A. (2019). What Is Total Quality Management?, dostupno na: <https://www.juran.com/blog/what-is-total-quality-management/>, (pristupljeno 10.07.2022.)
2. Fletcher, C. (1996). Total quality management: a practical guide, dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/total-quality-management-practical-guide-4782>, (pristupljeno 07.07.2022.)
3. Hammar, M. (2021). ISO 9004, dostupno na: <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/iso-9004/>, (pristupljeno 10.08.2022.)
4. Hashmi, K. (2019). <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>, dostupno na: <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>, (pristupljeno 10.07.2022.)



5. HRN EN ISO 9000:2015, dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000>, (pristupljeno 10.07.2022.)
6. ISO 9001:2015 Sustav kvalitete, dostupno na: <https://bit.ly/3d0LhEv>, (pristupljeno 10.07.2022.)
7. ISO Standars, dostupno na: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>, (pristupljeno 15.08.2022.)
8. Kraš Grupa, dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/kras-grupa>, (pristupljeno 17.08.2022.)
9. Milovanović, V. (2014). Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-4457/2014/1452-44571401001M.pdf>, (pristupljeno 30.04.2022.)
10. Murray, M. (2019). Total Quality Management (TQM) and Quality Improvement, dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/total-quality-management-tqm-2221200>, (pristupljeno 10.07.2022.)
11. Pratt, M.K. (2017). Total Quality Management (TQM), dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Total-Quality-Management>, (pristupljeno 10.07.2022.)
12. Total Quality Management - Meaning and Important Concepts, dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/total-quality-management.htm>, (pristupljeno 10.07.2022.)
13. What Is TQM? Total Quality Management Explained, dostupno na: <https://www.bmc.com/blogs/tqm-total-quality-management/>, (pristupljeno 10.07.2022.)

**Ostali izvori:**

1. Geljić, M. (2020). Stavovi zaposlenika o efektima sustava upravljanja kvalitetom u tvrtki "AD Plastik d.o.o.". Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu.
2. Sikirica, M. (2019). Specifičnosti potpunog upravljanja kvalitetom u projektno orijentiranim poduzećima u hrvatskoj. Završni rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

## **POPIS ILUSTRACIJA:**

### **Popis tablica:**

Tablica 1. Stavovi zaposlenika o vlasničkoj i upravljačkoj strukturi organizacije.....	39
Tablica 2. Tržišta na kojima organizacija posluje .....	40
Tablica 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz korištenju EV analize .....	41
Tablica 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz viziju, misiju, poslovnu strategiju i upoznatost zaposlenika s istim.....	42
Tablica 5. Prosječne ocjene tvrdnji.....	42
Tablica 6. Zastupljenost pojedinih ocjena po tvrdnjama .....	43
Tablica 7. Struktura odgovora ispitanika vezana s obzirom na godine rada u poduzeću	46

### **Popis grafikona:**

Grafikon 2. Struktura odgovora ispitanika vezana uz stupanj obrazovanja .....	38
Grafikon 3. Struktura odgovora ispitanika vezana uz radni staž zaposlenika .....	39
Grafikon 4. Struktura odgovora ispitanika vezana uz broj zaposlenih u Kraš d.d. poduzeću .....	41

### **Popis slika:**

Slika 1. Pokazatelji kvalitete.....	24
-------------------------------------	----

## POPIS PRILOGA

### ANKETNI UPITNIK

Zamolio bih Vas za 10 minuta Vašeg vremena kako bi sudjelovali u istraživanju o stavovima zaposlenika o potpunom upravljanju kvalitetom kojeg Vaše poduzeće koristi. Ovo istraživanje provodi se u sklopu diplomskog rada, a rezultati će se koristiti isključivo u znanstvene svrhe. Vaše sudjelovanje je neophodno kako bi se omogućilo kvalitetno istraživanje i donio zaključak. Anketa je anonimna, a svi odgovori i rezultati promatrati će se skupno te također i prezentirati u radu skupno.

Spol?

- a) muški
- b) ženski

Dob?

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) preko 60

Stručna sprema?

- a) nekvalificiran (NKV)
- b) kvalificiran (KV)
- c) visokokvalificiran (VKV)
- d) srednja stručna sprema (SSS)
- e) viša stručna sprema (VŠS)
- f) visoka stručna sprema, magisterij i doktorat ( VSS, mg. sc., dr. sc.)

Godine Vašeg rada u poduzeću?

- a) 0 - 8
- b) 9 - 20
- c) 21- 30
- d) više od 30

Da li organizacija ima odvojen upravljački i vlasnički dio ili je vlasnička struktura dijelom uprave?

- a) Vlasnici su jedini članovi uprave
- b) Uprava funkcionira zasebno - članovi uprave nisu vlasnici
- c) Manji dio članova uprave su vlasnici
- d) Veći dio članova uprave su vlasnici o ne znam

2. Na kojim tržištima organizacija posluje?

- a) domaće o regionalno (Ex-YU)
- b) europsko o američko (SAD, Kanada)
- c) rusko
- d) ostalo međunarodno tržište

3. Koliko je zaposlenih u Vašoj organizaciji?

- a) manji od 5
- b) 6-20
- c) 21-50
- d) 51-100
- e) 101-200
- f) 201+
- g) Ne znam

5. Koristi li se u Vašoj organizaciji EV analiza (analiza ostvarene vrijednosti) za praćenje napretka projekta?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam

6. Ima li organizacija definiranu svoju viziju, misiju i poslovnu strategiju i jeste li Vi upoznati s njom?

- a) Da, upoznat sam s njima
- b) Da, ali nisam upoznat s njima
- c) Ne
- d) Ne znam

### **STUPANJ PRIMJENE I ZASTUPLJENOST POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Sljedeća pitanja sadrže tvrdnje za koje tražimo Vaše mišljenje, odnosno koliko su iste primijenjene u Vašoj organizaciji. Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora koji označava stupanj vašeg slaganja s navedenom tvrdnjom (1 -U potpunosti se ne slažem, 2- Uglavnom se ne slažem, 3- Niti se slažem niti se ne slažem, 4- Uglavnom se slažem i 5- U potpunosti se slažem)

Zaposlenicima svih razina omogućeno je jednostavnije iznošenje vlastitih ideja (prijedloga) o poboljšanju sustava upravljanja kvalitetom.	1	2	3	4	5
Zaposlenicima su jasnije objašnjeni njihovi radni zadaci.	1	2	3	4	5
Seminari i obuke održavaju se češće čime se zaposlenici kvalitetnije osposobljavaju za buduće zadatke.	1	2	3	4	5
Zaposlenici su bolje upoznati s upravljačkim procesima, glavnim procesima i procesima podrške.	1	2	3	4	5
Specifični zahtjevi kupaca su preciznije objašnjeni svim zaposlenicima čije je područje rada pod utjecajem zahtjeva.	1	2	3	4	5
Praćenjem i kontrolom kvalitete proizvoda smanjili su se troškovi i gubici u proizvodnji.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih se češće prati i analizira te se rezultati analize objavljuju zaposlenicima.	1	2	3	4	5
Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom bolja je informiranost zaposlenih o svim aspektima poslovanja.	1	2	3	4	5
Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom povećala se svijest o važnosti kvalitete za uspjeh poduzeća.	1	2	3	4	5
Organizacija prati statistički pouzdanost svakog proizvoda ili usluge.	1	2	3	4	5

Poduzeće kontinuirano ulaže napore i trud u implementaciju i unapređenje potpuno upravljanje kvalitetom kako bi zadovoljio svoje potrošače.	1	2	3	4	5
Organizacija kontinuirano ulaže u interne edukacije zaposlenika.	1	2	3	4	5
Zaposlenici na projektu sami postavljaju ciljeve te teže njihovom ispunjenju.	1	2	3	4	5
Organizacija u poslovanju koristi sustav nadzora statističke kontrole procesa i/ili kvalitete.	1	2	3	4	5
Interne reklamacije između odjela se brže uočavaju i rješavaju kao posljedica kvalitetne interne komunikacije	1	2	3	4	5
Organizacija prihvaća i planira upravljanje rizicima na projektu.	1	2	3	4	5
Organizacija je u potpunosti usmjerena na zadovoljavanje potrebe kupca.	1	2	3	4	5
Organizacija ima razvijene procedure upravljanja znanjem zaposlenika.	1	2	3	4	5



# ŽIVOTOPIS

## Osobni podaci

Ime i prezime: Marko Kamenicki

Datum i mjesto rođenja: 20. rujna 1996., Zagreb

Adresa: Krajiška 3, 10000, Zagreb

Telefon: 091/168-0227

E-mail: [marko-kamenicki@hotmail.com](mailto:marko-kamenicki@hotmail.com)

## Obrazovanje

2005. – 2013. Osnovna škola

2013. – 2017. Srednja škola

2017. -2022. Libertas međunarodno sveučilište - Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija

## Radno iskustvo

/