



HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE

www.hdmk.hr

ZBORNİK RADOVA
Proceedings

13. međunarodni simpozij o kvaliteti

**KVALITETA I
DRUŠTVENA ODGOVORNOST**

13th International Symposium on Quality

**QUALITY AND
SOCIAL RESPONSIBILITY**

15. - 16. ožujka, 2012.
March 15th - 16th, 2012
Solin, Hrvatska/Croatia

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

13. međunarodni simpozij o kvaliteti
13th International Symposium on Quality

KVALITETA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST
QUALITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY

ZBORNIK RADOVA
PROCEEDINGS

Urednik:

Editor:

Dr. sc. Miroslav Drljača

Solin, Hrvatska/Croatia
15. – 16. ožujka 2012.
March 15th – 16th, 2012

Organizator/Organizer
HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

E-mail: info@hdmk.hr
<http://www.hdmk.hr>

Izdavač/Publisher

Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb
Croatian Quality Managers Society, Zagreb
Radoslava Cimermana 36a

10 000 Zagreb
E-mail: info@hdmk.hr
<http://www.hdmk.hr>

Za izdavača/For Publisher

Dr. sc. Miroslav Drljača

Urednik/Editor

Klasifikacija UDK/Classification U.D.C.

Dr. sc. Miroslav Drljača

Korice dizajn/Covering design

mr. Nino Karamatić

Tisak/Printing

PRINTERA GRUPA
Sveta Nedelja

Naklada/Issue

350 primjeraka/copies

CIP – Katalogizacija u publikaciji

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u
Zagrebu pod brojem 797631

CIP – Cataloguing in publication

CIP note accessible in computing catalogue in National and University Library in
Zagreb, No. 797631

ISBN 978-953-57036-0-0

Copyright © 2012.

Predsjednik/President
Dr. sc. Josip Čiček - Brijuni, Croatia

Organizacijski odbor/Organizing Committee

Dr. sc. Miroslav Drljača - predsjednik/president

mr. Dubravka Bele, prof.

Anita Bešker, prof.

Dr. sc. Josip Čiček

Ante Jerković, dipl. oec.

mr. Nino Karamatić

Ljubica Kolbas, prof.

Zvonimir Polanec, dipl. oec.

Sanja Rojčević, dipl. krim.

mr. sc. Ljiljana Tinodi

Uređivački odbor/Editorial Board

Dr. sc. Miroslav Drljača

Dr. sc. Josip Čiček

Prof. dr. sc. Marko Bešker

Znanstveno uređivački odbor
/Scientific, Editorial and Review Board

Predsjednik/President

Dr. sc. Josip Čiček - Bjelovar, Croatia

Prof. dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac - *Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia*; Dr. sc. Tomislav Baković - *Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Jani Barle - *Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Split, Croatia*; Prof. dr. sc. Stipe Belak - *Department of Economics, University of Zadar, Croatia*; Prof. dr. sc. Marko Bešker - *Croatian Quality Managers Society, Zagreb, Croatia*; Dr. sc. Krešimir Buntak - *Zagreb, Croatia*; Doc. dr. sc. Zlata Dolaček Alduk - *Faculty of Civil Engineering, University of Osijek, Croatia*; Prof. dr. sc. Pedro J. T. Domingues - *Systems and Production Department, School of Engineering, University of Minho, Guimarães, Portugal*; Dr. sc. Miroslav Drljača - *Croatian Quality Managers Society, Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Vesna Dušak - *Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb, Croatia*; Dr. sc. Dragutin Funda - *University of Applied Sciences, Zaprešić, Croatia*; Prof. dr. sc. Dragana Grubišić - *Faculty of Economics, University of Split, Croatia*; Prof. dr. sc. Miloš Jelić - *Institute Kirilo Savić, Beograd, Serbia*; Doc. dr. sc. Živko Kondić - *University of Applied Sciences, Varaždin, Croatia*; Prof. dr. sc. Tonči Lazibat - *Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Ivan Mencer, *Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia*; Dr. sc. Ivica Oslić - *Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Jerko Pavličević - *Faculty of Agronomy and Food Technology, University of Mostar, Bosnia and Herzegovina*; Dr. sc. Diana Plantić Tadić - *University of Applied Sciences, Zagreb, Croatia*; Dr. sc. Jasminka Samardžija - *Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio - *Systems and Production Department, University of Minho, Portugal*; Dr. inž. Renata Stasiak Betlejewska - *Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Institut of Production Engineering, Czestochowa, Poland*; Prof. dr. sc. Sanja Steiner - *Faculty of Traffic Engineering, University of Zagreb, Croatia*; Prof. dr. sc. Victor Vladimirovič Timchenko - *School of Management of the Herzen, State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia*; Prof. dr. sc. Azis Šunje - *School of Economics and Business, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina*; Prof. dr. sc. Vidoje Vujić - *Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia*; Prof. dr. sc. Nenad Vulić - *Croatian Register of Shipping (CRS), Split, Croatia*.

SADRŽAJ/CONTENTS

1. Uvodna riječ: KVALITETA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST
1.1. Uvodna riječ: QUALITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY

2. Modeli uspešne sistama upravljanja društvenom odgovornošću
u organizacijama koje teže izvrsnosti

The Implications of **Pokrovitelji/Under the auspices of:**

System in Organizations That Aspire to Excellence

Adisa Mujkić, Marko Ministarstvo gospodarstva

(Stana) Hemrogov Ministarstvo zaštite okoliša i prirode

Evroat zadrževati raz Splitsko-dalmatinska županija

Grad Solin

Zaštita na radu kao a Hrvatska gospodarska komora

Occupational Safety Hrvatska akreditacijska agencija

Vesna Nikolić, Suzana Hrvatski zavod za norme

(Sibun) Državni zavod za mjeriteljstvo

Free Sveučilište u Splitu

Ekonomski fakultet u Zagrebu,

Quality Poslijediplomski specijalistički studij Upravljanje kvalitetom

Environment and Social Responsibility in Light of Standards

ISO 26000:2010 (B)

Lead **Medijski pokrovitelji/Media auspices of:**

Business.hr

Lider, Zagreb

Poslovni dnevnik, Zagreb

Poslovni savjetnik, Zagreb

Privredni vjesnik, Zagreb

Donatori/Donors:

Autocesta Rijeka Zagreb, d.o.o., Zagreb

Zračna luka Zagreb, d.o.o, Zagreb

Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu, Zagreb

SADRŽAJ/CONTENTS

Tematska cjelina: KVALITETA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Thematic unit: QUALITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY

1. Model uspostave sistema upravljanja društvenom odgovornošću
u organizacijama koje teže izvrsnosti
*The Implementation of Social Responsibility Management
System in Organizations That Aspire to Excellence*
Adisa Mujkić, Marko Bešker
(Bosna i Hercegovina, Hrvatska/Bosnia and Herzegovina, Croatia)
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper 1
2. Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja
Occupational Safety as an Aspect of Corporate Social Responsibility
Vesna Nikolić, Suzana Savić, Josip Taradi
(Srbija, Hrvatska/Serbia, Croatia)
Pregledni rad/Review 13
3. Okolina i društvena odgovornost u svjetlu norme ISO 26000:2010 (E)
*Environment and Social Responsibility in Light of Standard
ISO 26000:2010 (E)*
Josip Čiček, Miroslav Drljača (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 27
4. Stres i društvena odgovornost u svjetlu norme ISO 26000:2010 (E)
Stress and Social Responsibility in Light of Standard ISO 26000:2010 (E)
Josip Čiček, Marko Bešker (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 39

Tematska cjelina: KVALITETA I KONKURENTNOST

Thematic unit: QUALITY AND COMPETITIVENESS

5. Spiralni procesni model upravljanja marketingom i upravljanja kvalitetom:
konceptualni okvir
*Spiral Process Model of Marketing Management and Quality Management:
Conceptual Frame*
Miroslav Drljača, Diana Plantić Tadić, Jadranka Ivanković
(Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 59

6.	Istraživanje zadovoljstva korisnika polazište za poboljšanje kvalitete usluga <i>Customer Satisfaction Research as a Starting Point for Service Quality Improvements</i> Diana Plantić Tadić, Jadranka Ivanković, Hana Barbara Kučera (Hrvatska/Croatia) <i>Prethodno priopćenje/Preliminary communication</i>	69
7.	Competing in a Turbulent Economy: The Quality Challenge <i>Natjecanje u turbulentnom gospodarstvu: Izazov kvalitete</i> Michael Kaye, Marilyn Dyason (Velika Britanija/United Kingdom) <i>Pregledni rad/Review</i>	81
8.	Održiva izvrsnost kao novi iskaz poslovne izvrsnosti <i>Sustainable Excellence as the new Expression of Business Excellence</i> Miloš Jelić, Miroljub Jevtić (Srbija/Serbia) <i>Pregledni rad/Review</i>	91
9.	Management System of Measurement: A Guide for Development <i>Sustav upravljanja mjerenjem: Smjernice razvoja</i> Jose Barradas, Alexandre Pereira (Portugal/Portugal) <i>Pregledni rad/Review</i>	103
10.	Standardi kvalitete poštanskih usluga <i>Postal Services Quality Standards</i> Milica Gašpert (Hrvatska/Croatia) <i>Pregledni rad/Review</i>	111
11.	Kompetencija kao pretpostavka gospodarskog razvoja <i>Competence as a Precondition of Economic Development</i> Maja Roknić (Hrvatska/Croatia) <i>Stručni članak/Professional paper</i>	125

Tematska cjelina: KVALITETA U PROIZVODNJI I GRAĐEVINARSTVU

Thematic unit: *QUALITY IN MANUFACTURING AND CONSTRUCTION*

12.	Sterile Dosage Form in Pharmaceutical Industry <i>Formiranje sterilnih oblika u farmaceutskoj industriji</i> Dražen Kostelac, Damir Požgaj (Hrvatska/Croatia) <i>Prethodno priopćenje/Preliminary communication</i>	135
-----	---	-----

13. Energetska učinkovitost – dodatna kvaliteta u proizvodnji i građevinarstvu
Energy Efficiency – Additional Quality in Manufacturing and Construction
Krunoslav Škrlec, Dušanka Gajdić, Dražen Skrba
 (Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 149
14. Važnost kvalitete izvedbe zgrada u svjetlu zahtjeva energijske učinkovitosti
The Importance of Construction Process Quality Regarding Energy Efficiency Demands
Bojan Milovanović, Nina Štirmer, Ivana Banjad Pečur
 (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 161
15. Quality in Wooden Houses Building Investments
Kvaliteta ulaganja u izgradnju drvenih kuća
Renata Stasiak Betlejewska (Poljska/Poland)
Pregledni rad/Review 177
16. Organizacija dizajn-funkcije u tekstilnoj kompaniji
Design Function Positioning in a Textile Company
Ana Aksentijević Jelić (Srbija/Serbia)
Pregledni rad/Review 191
17. Društvena odgovornost i kvaliteta građenja drvenih krovova javnih objekata u Makedoniji
The Social Responsibility and Construction Quality of Wooden Roofs of Public Buildings in Macedonia
Sulejman Meta (Makedonija/Macedonia)
Pregledni rad/Review 203
18. The Process Managing Quality Control of Concrete Factories in Kosovo
Proces upravljanja kontrolom kvalitete proizvodnje betona na Kosovu
Fisnik Kadiu, Esat Gashi, Hajdar Sadiku, Driton R. Kryeziu
 (Albania, Kosovo/Albania, Kosovo)
Stručni članak/Professional paper 213

Tematska cjelina: PROCESNO UPRAVLJANJE RIZICIMA
 Thematic unit: *PROCESS RISK MANAGEMENT*

19. Quality Management System - Risk Management Tool
Sustav upravljanja kvalitetom - Alat za upravljanje rizikom
Snežana Živković, Josip Taradi (Srbija, Hrvatska/Serbia, Croatia)
Pregledni rad/Review 229

20. Practical Result of Applying Risk Management as a Starting Point of Implementation of an Integrated Management System
Praktični rezultat primjene upravljanja rizicima kao polazišta za implementaciju integriranog sustava upravljanja
Liliana Nitu, Lucian Daniel Nitu (Rumunjska/Romania)
Pregledni rad/Review 245
21. Implementacija sistema upravljanja rizicima - strateška i komparativna prednost
Risk Management System Implementation - Strategic and Comparative Advantage
Adisa Mujkić, Marko Bešker
 (Bosna i Hercegovina, Hrvatska/Bosnia and Herzegovina, Croatia)
Pregledni rad/Review 259
- Tematska cjelina: KVALITETA U OBRAZOVANJU
Thematic unit: QUALITY IN EDUCATION
22. Kvalimeter kao mjerni instrument za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Osijeku
Kvalimeter as a Measuring Instrument for Managing Quality at the University of Osijek
Jelena Legčević, Nihada Mujić, Martina Mikrut (Hrvatska/Croatia)
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper 271
23. Percepcija parametara kvalitete ustanove u odnosu na ostvareni uspeh studenata
Perception of the Quality Parameters of Institution in Relation to the Success of Students
Koviljka Banjević (Srbija/Serbia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 285
24. Analiza utjecaja e-learning sustava na poboljšanje kvalitete nastavnog procesa (Primjer Veleučilišta u Šibeniku)
Analysis of Impact of E-Learning System at Improving the Quality of the Teaching Process (An Example Polytechnic of Šibenik)
Jelena Šišara, Jasmina Sladoljev, Divna Goleš (Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 293
25. Analiza stanja i prihvaćanje suvremenih pristupa kvaliteti na Visokom gospodarskom učilištu u Križevcima
Analysis of Current State and Acceptance of Contemporary Approaches Related to Quality at Križevci College of Agriculture
Dužanka Gajdić, Krunoslav Škrlec, Valentina Papić (Hrvatska/Croatia)
Prethodno priopćenje/Preliminary communication 307

26. Объекты и критерии оценки качества образовательных программ профессиональной подготовки менеджеров образования
Objects & Criteria for Assessing the Quality of Educational Training Programs for Managers of Education
 Ciljevi i kriteriji ocjene kvalitete obrazovnih programa obuke za menadžere u obrazovanju
Plina A. Bavina (Rusija/Russia)
Pregledni rad/Review 321
27. Vrednovanje kvalitete usluge iz perspektive korisnika u visokom obrazovanju - primjena CIT tehnike
Evaluation of the Service Quality in Higher Education from the Customers' Perspective - Application of CIT Technique
Ines Sutić, Tonči Lazibat, Tomislav Baković (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 331
28. Upisne politike kao kriterij kvalitete u visokom obrazovanju
Admission Policy as a Quality Criterion in Higher Education
Goran Radoš, Snježana Strbad, Marijo Pejić (Hrvatska, Bosna i Hercegovina/Croatia, Bosnia and Herzegovina)
Pregledni rad/Review 347
29. Uloga ishoda učenja u obrazovanju studenata Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Learning Outcomes and Their Role in Student Education at Josip Juraj Strossmayer University in Osijek
Sanja Lončar Vicković, Marina Holjenko, Dubravka Trampus, Zlata Dolaček Alduk (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 357
30. Iskustva Građevinskog fakulteta Osijek u postupcima unutarnje i vanjske (neovisne periodične) prosudbe sustava kvalitete
Faculty of Civil Engineering Osijek Experience in Internal and External (Independent Periodic) Audit of the Quality System
Damir Markulak, Zlata Dolaček Alduk, Edita Pinterić (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 367

Tematska cjelina: INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA

Thematic unit: INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

31. Reinforcing Business Integration in Managing Specialized Disciplines
in Organizations, Management System Standards, Viewpoints
*Jačanje poslovne integracije u upravljanju zasebnih područja u organizaciji,
sa stajališta normi za sustav upravljanja*
Juhani Anttila, Kari Jussila, Jorma Kajava (Finska/Finland)
Pregledni rad/Review 381
32. Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije
temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom
*Influence of Organization Competence on Business Sustainability
of the Organization Based on the Concept of Quality Management*
Krešimir Buntak (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 399
33. Krah sustava upravljanja kvalitetom - ili upravljanje energijama sustava?
Collapse of the Quality Management System - Or Energy Management System?
Slavomir C. Miljević (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper 417

Tematska cjelina: KVALITETA I PROMETNI SUSTAVI

Thematic unit: QUALITY AND TRANSPORT SYSTEMS

34. Urban Public Transport in Prishtina and Opportunity to Reduce Emissions
of Polluting Substances
*Gradski javni prijevoz u Prištini i mogućnost smanjenja emisije
onečišćujućih tvari*
Hajredin Tytyri, Bashkim Baxhaku, Xhemajl Mehmeti, Habib Qorri
(Kosovo/Kosovo)
Pregledni rad/Review 433
35. Nove tehnologije u optimizaciji putničkih i prtljažnih tokova
u zračnom prometu
*New Technologies in Optimization of Passenger and Baggage Flows
in the Air Traffic*
Sanja Barešić (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 445

36. Menadžment kvalitetom održavanja vazduhoplova
Quality Management in Aircraft Maintenance
Radoje Karadžić, Darko Petković, Muharem Šabić, Petar Mirosavljević
 (Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Srbija/
 Montenegro, Bosnia and Herzegovina, Serbia)
 Stručni članak/Professional paper 461
37. Povećanje sigurnosti saobraćaja kroz uvođenje sistema kvaliteta
 u organizacijama koje vrše kontrolu tehničke ispravnosti vozila
*Increase of Traffic Safety Through Implementation of Quality System
 in Organizations Which Perform Technical Correctness of Vehicles*
Halim Prcanović, Dragana Agić, Ermina Festić, Mirnes Duraković
 (Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina)
 Stručni članak/Professional paper 473
- Tematska cjelina: KVALITETA I MEDIJI
 Thematic unit: *QUALITY AND MEDIA*
38. Uloga povjerenja u medije u informiranju i kreiranju mišljenja javnosti
The Role of Trust in the Media in Informing and Creating Public Opinion
Nihada Mujić, Martina Mikrut, Jelena Legčević (Hrvatska/Croatia)
 Prethodno priopćenje/Preliminary Communication 487
- Tematska cjelina: KVALITETA U OVLAŠTENIM ORGANIZACIJAMA
 Thematic unit: *QUALITY IN AUTHORIZED ORGANIZATIONS*
39. Verifikacija kvaliteta kao značajan faktor konkurentnosti u Metalurškom Insti-
 tutu "Kemal Kapetanović" Zenica, Univerziteta u Zenici
*Verification of Quality as Important Competition Factor at the
 Metallurgical Institute "Kemal Kapetanović" Within the University of Zenica*
Neira Delić, Mirsada Oruč, Azemina Klobodanović,
 (Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina)
 Stručni članak/Professional paper 503
40. Izvođenje internih audita u akreditiranim laboratorijama - iskustva Instituta
*Performing Internal Audits in Accredited Laboratories - Experiences
 of Institute*
Azemina Klobodanović, Sadeta Balić
 (Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina)
 Stručni članak/Professional paper 515

Tematska cjelina: KVALITETA U JAVNOM SEKTORU

Thematic unit: QUALITY IN PUBLIC SECTOR

41. Organizациона култура и квалитет услуга у јавном предузећу
Organizational Culture and Service Quality in Public Organization
Dobrila Vujić (Srbija/Serbia)
Prethodno приопћење/Preliminary communication 527
42. Квалитетно и системно извршавање задатака локалне самоуправе пренесених на трговачка друштва
Quality and Systematic Fulfilling of Obligations of Local Administration Assigned to Companies
Ana Bilandžija (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review 541
43. Организация реабилитационно-педагогической деятельности в общественной организации инвалидов на основе применения принципов TQM
Organization of Aftertreatment - Pedagogical Activity in Public Organization of Invalids on the Basis of TQM Principles
Организација реабилитацијско - педагошке дјелатности у јавним установама инвалида темељена на начелима TQM-а
Елена Н. Агапова, Полина А. Бавина, Алексеј В. Колосов (Русија/Russia)
Стручни чланак/Professional paper 557
44. Систав управљања квалитетом у јединицама регионалне самоуправе (жупаније)
Што бисмо htjeli постићи?
Quality Management System in Regional Self-Government (Counties)
What Do We Want to Achieve?
Damir Malenica, Ozren Gruičić (Hrvatska/Croatia)
Стручни чланак/Professional paper 563

Tematska cjelina: PROCESNO I PROJEKTNO UPRAVLJANJE
U TERORIJ I PRAKSI

*Thematic unit: PROCESS AND PROJECT MANAGEMENT
IN THEORY AND PRACTICE*

45. Mjerenje kvalitete usluga Wellnessa: Case Study
Measurement of Wellness Service Quality: Case Study
Suzana Marković, Sanja Raspor, Jelena Komšić (Hrvatska/Croatia)
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 571
46. Sharing Project Models to Increase the Quality of Projects
Podjela projektnih modela za povećanje kvalitete projekata
Uroš Strel Lenčič (Slovenija/Slovenia)
Pregledni rad/Review..... 585
47. Upravljanje kvalitetom u logističkom sustavu
Quality Management in Logistic System
Dragutin Funda, Tomislava Majić, Zvonimir Majić (Hrvatska/Croatia)
Pregledni rad/Review..... 595
48. Promijenite igru!
Change a Game!
Klara Jasna Žagar (Hrvatska/Croatia)
Stručni članak/Professional paper..... 605

UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KOMPETENTNOSTI NA ODRŽIVOST POSLOVANJA ORGANIZACIJE TEMELJENE NA KONCEPTU UPRAVLJANJA KVALITETOM

INFLUENCE OF ORGANISATION COMPETENCE ON BUSINESS
SUSTAINABILITY OF THE ORGANISATION BASED ON
THE CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT

Dr. sc. Krešimir Buntak
E-mail: kresimir.buntak@inet.hr

UDK/UDC: 005.7

Pregledni rad/Review

Primljeno: 21. siječnja, 2012./Received: January 21st, 2012

Prihvaćeno: 1. veljače, 2012./Accepted: February 1st, 2012

SAŽETAK

Revizija norme ISO 9004:2009 uvela je promjenu pogleda na kvalitetu, posebno s aspekta definiranja cjelovitosti i upravljanja sustavom na kvalitetan način u funkciji održivog uspjeha organizacije. Organizacija u smislu poslovnog sustava spada u grupu stohastičkih sustava koji imaju karakteristiku da na njihovo funkcioniranje utječu i oni faktori koji imaju obilježja slučajnosti – dakle neizvjesnosti. Vrlo često je to posljedica utjecaja unutrašnjeg i vanjskog okruženja ili neimanja dovoljnih saznanja (znanje i iskustvo) vezanih uz uzroke promjene unutrašnjih procesa i elemenata sustava. Iz tog razloga u ovom radu se ukazuje na još jednu ključnu karakteristiku organizacije kao sustava, a to je kompetentnost kojom se umanjuje obilježje slučajnosti, odnosno neizvjesnosti.

Ključne riječi: kompetentnost, organizacijska kompetentnost, upravljanje kvalitetom, održivo upravljanje organizacijom

1. UVOD

Razvojem sustava upravljanja kvalitetom kroz niz revizija normi i integrativno sagledavanje kvalitete i izvrsnosti, ISO organizacija je novom revizijom norme ISO 9004:2009, čini se, uspjela umetnuti "kariku koja je

nedostajala” u razvojnom konceptu od kvalitete do poslovne izvrsnosti posebno naglašavajući održivost poslovanja, odnosno održiv uspjeh. Provođenje i razvijanje strategije održivog poslovanja, te njihova integracija u ukupnu poslovnu strategiju organizacije omogućuje postizanje boljeg odnosa sa svim zainteresiranim stranama i pridonosi kvalitetnijem angažmanu menadžmenta u postizanju održivih ciljeva poslovanja organizacije. Organizacija u smislu poslovnog sustava spada u grupu stohastičkih sustava koji imaju karakteristiku da na njihovo funkcioniranje utječu i oni faktori koji imaju obilježja slučajnosti – dakle neizvjesnosti. Vrlo često je to posljedica utjecaja unutrašnjeg i vanjskog okruženja ili neimanja dovoljnih saznanja (znanje i iskustvo) vezanih uz uzroke promjene unutrašnjih procesa i elemenata sustava. Iz tog razloga u ovom radu se ukazuje na još jednu ključnu karakteristiku organizacije kao sustava, a to je kompetentnost kojom se umanjuje obilježje slučajnosti, odnosno neizvjesnosti. U funkciji održivog poslovanja i uspjeha organizacije sve značajniju ulogu ima organizacijska kompetentnost.

2. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM ZA OSTVARIVANJE ODRŽIVOG USPJEHA TEMELJENOG NA KONCEPTU UPRAVLJAJA KVALITETOM

Danas se u literaturi može susresti niz različitih koncepata i shvaćanja pojma održivosti i održivog razvoja. Jedan od značajnijih teoretičara tog područja Robert Solow prvi je ukazao na potrebu i dao zahtjev za međugeneracijskom ravnopravnošću u uživanju prirodnih dobara.

2.1. Održivost, održivi razvoj i održivo poslovanje

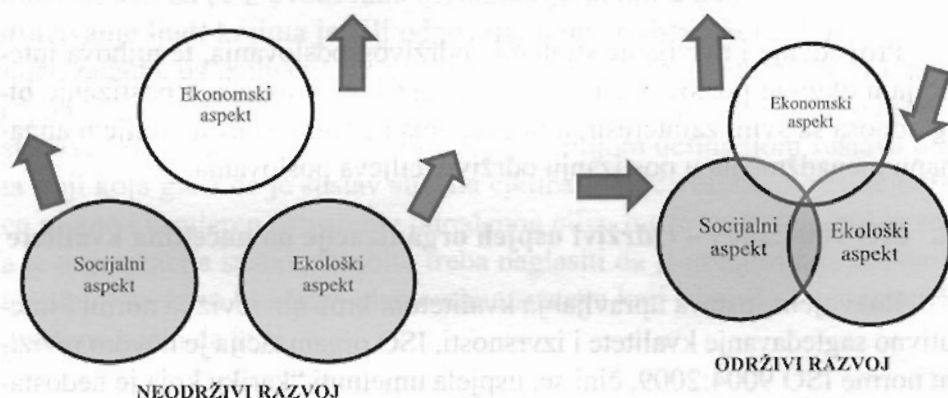
Solow postavlja zahtjev da svaka generacija mora imati podjednako pravo na ubiranje koristi od prirode, odnosno životne sredine, te da se samo gospodarski razvoj koji to omogućuje na neodređeno vrijeme može smatrati održivim.¹ Zahtjev za međugeneracijsku ravnopravnost temelj je i najčešće primjenljive definicije održivog razvoja autora Lester Browna koja je navedena i u izvješću *Our Common Future* Bruntlandove komisije: “Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe”.² Da bi razvoj bio održiv mora

¹ Robert M. Solow, “Intergenerational Equity and Exhaustible Resources”, *Review of Economic Studies*, 1974. str. 29-46.

² *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), Oxford, 1987, str. 43, Izvor: http://www.dadalos.org/nachhaltigkeit_hr/grundkurs_1.htm#gk1

integrirati brigu o okolišu, gospodarskom razvoju i ukupnoj dobrobiti društva danas za sutra. Prema tome, tri su temeljna elementa održivog razvoja: ekonomski, ekološki i socijalni,³ gdje ekonomski aspekt podrazumijeva zadovoljenje osnovnih potreba, ekološki se odnosi na zaštitu i optimalno korištenje resursa, a socijalni na pozitivan učinak u društvenoj zajednici. Sva tri aspekta (elementa) moraju biti u konvergentnom odnosu i jedino tako se može ostvariti održivost. Ako se aktivnost organizacije (potencijalna) ocjeni ekonomski održivom (vraća uloženi kapital), ekološki održivom (ne ugrožava ekosustav u kojem se aktivnost poduzima), te socijalno održivom (ne ugrožava društvenu zajednicu), aktivnost se može ocijeniti održivom (slika 1).⁴

Slika 1. Konceptijski prikaz održivog razvoja



Izvor: John Holmberg, Making development sustainable. Redefining Institutions, Policy and Economics, International Institute for Environmental and Development, London, 1992, str. 25.

Ako se promatra organizaciju kao dominantnu instituciju našeg vremena (Powell i DiMaggio) ona ima osobito značajnu ulogu u osiguranju i provođenju održivosti.⁵ U tom pogledu poduzeća kao organizacije, koje su nositelj ekonomskog razvoja ljudskog društva, imaju zadatak provođenja ideja korporativne održivosti. Pojam korporativne održivosti predstavlja translaciju

³ John Holmberg, Making development sustainable. Redefining Institutions, Policy and Economics, International Institute for Environmental and Development, London, 1992, str. 32.

⁴ http://portal.unesco.org/en/cv.php-URL_ID=1071&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

⁵ Linda M. Sama, Stephanie A. Welcomer and V. W. Gerde, Stakeholders, the Environment and Society; Who speaks for the tree? Cheltenham, UK/Northampton, SAD: Edward Elgar Publishing, 2004.

i operacionalizaciju ideja održivog razvoja u području poslovanja poduzeća.⁶ U tu svrhu organizacija bi trebala definirati strategije održivog pristupa i poslovanja kao što je to prikazano u tablici 1.⁷

Tablica 1. Obilježja strategija održivog poslovanja

DJELOVANJE	PODRUČJE	
	Javnost	Tržište
Reaktivno	Strategija kredibiliteta	Strategija efikasnosti
Proaktivno	Strategija transformacije	Strategija inovacije

Izvor: Thomas Bieker, Sustainability Management with Balanced Scorecard. U: Ines Oehme, Ulrike Seebacher, (ur.) Corporate Sustainability: Theoretical perspectives and Practical Approaches, Munchen/Wien: Verlag Profil, 2005, str.132-135.

Provođenje i razvijanje strategije održivog poslovanja, te njihova integracija u ukupnu poslovnu strategiju organizacije omogućuje postizanje boljeg odnosa sa svim zainteresiranim stranama i pridonosi kvalitetnijem angažmanu menadžmenta u postizanju održivih ciljeva poslovanja.

2.2. ISO 9004:2009 – Održivi uspjeh organizacije na načelima kvalitete

Razvojem sustava upravljanja kvalitetom kroz niz revizija normi i integrativno sagledavanje kvalitete i izvrsnosti, ISO organizacija je novom revizijom norme ISO 9004:2009, čini se, uspjela umetnuti “kariku koja je nedostajala” u razvojnom konceptu od kvalitete do poslovne izvrsnosti. Sam naslov norme ISO 9004:2009 “Upravljanje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije – pristup temeljen na načelima kvalitete” (eng. *Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach*). Interesantno je i to da je nova revizija norme nekad konzistentnog para normi ISO 9001 zapravo postala ipak više komplementarna norma na što upućuje i dio predgovora norme u kojem se kaže: “upravljanje za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije je glavna izmjena u ovoj normi, što je dovelo do značajnih izmjena njezine strukture i sadržaja”.⁸ Isto tako u prvoj rečenici uvoda norme kaže se da:” ova međunarodna norma osigurava smjernice za podršku organizacije

⁶ Nidžara Osmanagić Bedenik i sur., *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P., Zagreb, 2010, str. 77.

⁷ Thomas Bieker, Sustainability Management with Balanced Scorecard. U: Ines Oehme, Ulrike Seebacher, (ur.) Corporate Sustainability: Theoretical perspectives and Practical Approaches, Munchen/Wien: Verlag Profil, 2005, str.132-135.

⁸ Norma ISO 9004:2009.

u postizanju održivog uspjeha u kompleksnom, zahtjevnom i promjenljivom okruženju temeljeći se na pristupu upravljanja kvalitetom". Na taj način osiguran je puno širi pristup kvalitetnog upravljanja organizacijom zadovoljavajući interese svih zainteresiranih strana i dane su smjernice za sustavno i stalno poboljšanje sveukupnih performansi organizacije, a uključuje elemente i norme ISO 9001 i norme ISO 9004.

3. ORGANIZACIJA KAO SUSTAV – POSLOVNI SUSTAV

Da bi se provela analiza tvrdnje dane u uvodu, a vezane uz karakteristiku kvalitetno upravljanih sustava⁹, potrebno je definirati i ključne pretpostavke vezane uz definiranje organizacije u kontekstu sustava. Budući je u uvodu definirano da se u ovom radu organizacija definira kao općenito svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti odgovarajuće zadatke uz najmanji mogući napor u bilo kojem području rada i života¹⁰, u ovom radu ukazuje se na pojam organizacije kao instituciji (poduzeće, ustanova i dr.). Ako se to uspoređi s najopćenitijom definicijom sustava prema Žaji koja glasi da je sustav suvisla cjelina i da je svaki dio cjeline određen njome i usmjeren ostvarenju određenog cilja, može se sa sigurnošću reći da je organizacija sustav. Osobito treba naglasiti da je organizacija dinamički sustav¹¹ sa svim ključnim elementima sustava koji se može i matematički opisati na način da je:¹²

$$S = \{E, a, r\},$$

gdje oznake imaju ova značenja:

S – sustav,

E – suma elemenata od E_1 do E_n uz uvjet da je $E \geq 2$,

a – atributi, svojstva sustava,

r – relacije, veze među elementima sustava.

Sukladno tome izvršena je analiza i norme ISO 9000 Temeljna načela i terminološki rječnik¹³ u području nazivlja i definicija koje se odnose na or-

⁹ Ovdje se riječ *sustav* može zamijeniti i riječju *organizacija*.

¹⁰ *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedija, Zagreb, 2010.

¹¹ Dinamički sustav je sustav koji "živi", u kojem se zbiva neki proces i koji se tijekom vremena mijenja ovisno o okruženju.

¹² Marko Žaja Poslovni sustav, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1993.

¹³ Norma ISO 9000: 2005.

organizaciju. U njoj je dana definicija organizacije kao skupine ljudi i objekata s raspoređeni odgovornostima, ovlastima i međusobnim odnosima s napomenama da je:

- raspoređivanje obično uređeno,
- organizacija u odnosu na vlasništvo može biti javna ili privatna,
- ta definicija primjerena za potrebe normi za sustave upravljanja kvalitetom.

Uz definiciju organizacije dana su još tri ključna termina: ustroj organizacije¹⁴, infrastruktura¹⁵ i radno (poslovno) okruženje¹⁶. Definicije i nazivlje u normi potvrđuju do sada definiran zaključak da je organizacija sustav, posebno s aspekta definiranja zahtjeva za sustave upravljanja kvalitetom¹⁷ koji su općenite naravi i primjenjivi su za organizacije u bilo kojem gospodarskom području neovisno da li se radi o proizvodnoj ili uslužnoj djelatnosti. Uz sve navedeno ključno je naglasiti da je organizacija sustav s karakteristikama:¹⁸

- osme razine sustava¹⁹ (prema K. E. Bouldingu),
- realnog – umjetnog sustava,²⁰
- stohastičkog sustava,²¹
- dinamičkog sustava,²²
- otvorenog sustava.²³

¹⁴ Raspoređivanje odgovornosti, ovlasti i odnosa među ljudima, gdje područje primjene organizacijskog ustrojstva može uključivati i povezivanje s vanjskim organizacijama.

¹⁵ Sustav poslovnih objekata, opreme i službi potrebnih za rad organizacije.

¹⁶ Skup uvjeta pod kojima se obavlja rad (ti uvjeti obuhvaćaju fizikalne, društvene i psihološke čimbenike, te čimbenike okoliša).

¹⁷ Zahtjevi za sustave upravljanja kvalitetom specificirani su u normi ISO 9001.

¹⁸ Marko Žaja, Poslovni sustav, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1993.

¹⁹ Ti sustavi ljudskih zajednica imaju osnovno svojstvo – samoorganizaciju. Ono im omogućuje prilagodavanje najrazličitijim promjenama u okruženju, kao i djelovanje na tu okolinu. Oni mogu mijenjati svoje ciljeve, ponašanje i strukturu.

²⁰ Realni sustav je stvarni objekt ili stvarna pojava koji se sastoji od konkretnih elemenata i dijeli se na dvije skupine: prirodne i umjetne. Umjetne sustave stvaraju ljudi s određenom svrhom (misijom) ili su posljedica funkcioniranja postojećih umjetnih sustava. U umjetne sustave spadaju svi tehnički i ekonomski sustavi.

²¹ Stohastički sustav je takav sustav čije buduće ponašanje ne možemo točno predvidjeti, već s određenom vjerojatnošću, a prema karakteristikama mogu se dijeliti na jednostavne, složene i kompleksne.

²² Dinamički sustavi tijekom vremena mijenjaju svoja stanja. Karakteristično za njih je da se radi o svim biološkim sustavima i sustavima što su ih stvorili ljudi – umjetni sustavi.

²³ Otvoreni sustavi su u interakciji s okolinom i ona utječe na promjene karakteristika sustava.

Na kraju ovog razmatranja, a kao potvrdu dosadašnjih zaključaka, svakako treba navesti i podjelu prema S. Kukoleči²⁴ koji sustave grupira u tri osnovne skupine:

- prirodne,²⁵
- tehničke²⁶ i
- organizacijske.

Organizacijski sustavi obuhvaćaju sve materijalne, umne i moralne čovjekove tvorevine od pojave racionalne misli do danas i integriraju u sebi prirodne i tehničke sustave kao podsustave organizacijskog sustava. Karakteristike organizacije kao poslovnog sustava ukazuju na mnogoznačnost njezinih obilježja, kao i na veliku složenost odnosa unutar sustava i veza sustava s promjenjivom dinamičkom okolinom. Osnovni cilj takvog sustava je ostvarivanje određenih ekonomskih koristi, čime se zadovoljavaju interesi svih zainteresiranih strana, a sam sustav osigurava daljnji razvoj i stalno poboljšanje uz ostvarenje zadanih ciljeva. Ti ciljevi su temelj za postavljanje potrebne strukture sustava, odnosno određivanja potrebnih elemenata (E) sustava (ljudi, sredstva za rad, kapital...), njihove međuzavisnosti i povezanosti u cjelinu - sustav koji djeluje u interakciji s uvjetima okoline.

4. KOMPETENTNOST

Kada govorimo o kompetentnosti potrebno je vidjeti kako je definiran taj pojam u rječnicima i jezikoslovnoj literaturi. **Kompetencija** (lat. competere; 1. dolikovati, 2. težiti na što) podrazumijeva - 1. nadležnost, djelokrug, ovlaštenja neke ustanove ili osobe, mjerodavnost; 2. područje u kojem neka osoba posjeduje znanja, iskustva. S druge strane **kompetentan/na/no** znači - 1. sposoban, upućen, vlastan, koji zna, vrstan, koji je upućen u nekom području; 2. koji po svom znanju ili opunomoćenjima ima pravo nešto rješavati ili raditi, suditi o nečemu, nadležan, ovlašten, mjerodavan, **osposobljen**.²⁷ Uzimajući u obzir kompetentnost kao značajnu karakteristiku vezano uz kvalitetu i sustav kvalitetnog upravljanja može se definirati na dvije razine. Jedna je vezana uz kompetentnost pojedinca - zaposlenika, a druga uz kompetentnost organizacije kao logičan odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integrira-

²⁴ Stevan Kukoleča, "O sistemima", Sistem, br. 8-9, Zagreb, 1969.

²⁵ Prirodni sustavi nastaju, razvijaju se i gase temeljem prirodnih zakonitosti i u skladu s njima (npr. sustav svemira, biološki sustav i dr.).

²⁶ Tehnički sustavi su djelo čovjekove kreacije i često se nazivaju i sustavi cilja, kad se promatraju sa stanovišta njihove namjene, koju je postavio čovjek kao njihov kreator.

²⁷ Bratoljub Kljajić, *Rječnik stranih riječi izraza i kratica*, Izdavač, Zora, Zagreb, 1958.

nost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije (tehnička, tehnološka i organizacijska) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja. Iz tog razloga su u normi ISO 9000:2005 definirani pojmovi kompetentnost²⁸ i sposobnost²⁹ koji zajedno čine kompetentnost organizacije.

4.1. Kompetentnost zaposlenika

Kompetencije vezane uz zaposlenike, odnosno pojedince su skup povezanih *znanja, stavova, vještina* i drugih osobnih karakteristika koji utječe na glavni dio nečijeg posla. Kompetencija je u svezi s radnom učinkovitošću, može se mjeriti pomoću opće prihvaćenih standarda te poboljšati školovanjem, treningom i razvojem. Glavne komponente kompetencije uključuju: sposobnosti, stavove, ponašanje, znanje, osobnost, vještine i iskustvo. Kompetencija je sposobnost za uspješno izvođenje određenog zadatka, aktivnosti ili funkcije, a nekompetentnost je njegova suprotnost. U novoj reviziji norme ISO 9001:2008 pojavljuje se zahtjev vezan za kompetencije i to u dijelu u kojem su opisani zahtjevi vezani za ljudske resurse u točki 6.2..³⁰

“6.2 Ljudski resursi

6.2.1 Općenito

Osobe koje izvode poslove koji utječu na sukladnost sa zahtjevima proizvoda moraju biti kompetentne temeljem odgovarajuće izobrazbe, osposobljavanja, vještina i iskustva.

NAPOMENA: Na sukladnost sa zahtjevima proizvoda može se utjecati neposredno ili posredno od strane osoba koji obavljaju bilo koji posao unutar sustava upravljanja kvalitetom.

6.2.2. Kompetencije, osposobljavanje i svijest

Organizacija mora:

- a) utvrditi potrebne kompetencije za osobe koje izvode poslove koji utječu na sukladnost sa zahtjevima proizvoda,
- b) gdje je primjenjivo, osigurati osposobljavanje ili poduzeti druge radnje za postizanje potrebne kompetentnosti,
- c) vrednovati djelotvornost poduzetih radnji,

²⁸ Dokazana sposobnost primjene znanja i vještina uz napomenu da je u toj međunarodnoj normi pojam kompetentnost definiran u rodnom smislu.

²⁹ Mogućnost organizacije, sustava ili procesa da realizira proizvod koji ispunjava zahtjeve za taj proizvod uz osiguranje održivog uspjeha organizacije.

³⁰ Norma ISO 9001: 2008.

- d) osigurati da su osobe svjesne važnosti i značaja njihovih aktivnosti te načina na koji pridonose ostvarivanju ciljeva kvalitete, i
- e) održavati odgovarajuće zapise o izobrazbi, osposobljavanju, vještinama i iskustvu (vidi 4.2.4)."

Što ovaj zahtjev znači za organizaciju koja ima implementiran i certificiran sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008? Ako znamo da su kompetencije skup znanja, stavova, vještina i drugih vrijednosti odnosno osobnih karakteristika, te uzimajući u obzir zahtjev 6.2.2. u novoj reviziji norme ISO 9001:2008, organizacija bi trebala kroz sistematizaciju radnih mjesta jasno odrediti koje su to kompetencije potrebne za pojedina radna mjesta. Kao jedno od mogućih rješenja vezanih uz sistematizaciju radnih mjesta s prijedlogom mogućih kompetencija je i slijedeće:

SISTEMATIZACIJA RADNIH MJESTA

1. Naziv radnog mjesta

a) Opis aktivnosti radnog mjesta

b) Kompetencije:

- **Obrazovanje** (osnovno i alternativno (npr. dipl. ing ili SSS sa 5 god.), radni staž na poslovima radnog mjesta, iskustvo u struci).
- **Znanja** (strojarstvo, elektrotehnika, kemija, ekonomija, računovodstvo, knjigovodstvo, informatičke tehnologije (informatička pismenost), programiranje, rad s bazama podataka, ACAD, poznavanje stranih jezika, znanja iz područja radnog mjesta (nabrojiti), poznavanje procesa na r/m, poznavanje metoda na r/m, poznavanja uređaja (primjene, rukovanja, servisiranja, montaže, ovjeravanja i sl.), poznavanje instalacija, zaštita na radu, zaštita okoliša, procjene opasnosti i sl.).
- **Sposobnost** (analitičnost, sinteza, vizionarstvo, rukovođenje ljudina, timski rad, slušanja i uvažavanja drugih, rada na računalu, vožnja automobila, lakog izražavanja, brzog razmišljanja, točnog donošenja odluka, lakog uspostavljanja kontakata, stalnog učenja, prihvaćanja noviteta, pisanja izvješća i analiza, sposobnost postavljanja mjerljivih, ambicioznih i dostižnih ciljeva, rješavanja i izbjegavanja konflikata, rješavanja problema, zaključivanja, davati ostvariva rješenja, planiranje, prenošenje znanja, sposobnost vođenja sastanaka, sposobnost pregovaranja, itd).
- **Vještine** (primjene računalnih programa (nabrojiti programe), pregovaranja, primjene metoda i alata korisnih za to radno mjesto, rukovanja s mjernim uređajima, agregatima, rukovanje tehnikom na radnom mjestu, pružanje prve pomoći, rukovanja s uređajima za gašenje požara).

- **Osobine ličnosti** (motiviranost, okrenut postizanju ciljeva, točnost, uporan, inovativan, poticajan, organiziran, obrazovan, ambicioznost, kooperativan, lider, vizionar, timski igrač, otvorenost za promjene i nova znanja (open mind), druželjubiv, nesklon konfliktima, eksplozivnost (prag tolerancije), nesklon panici, pouzdan, lojalan organizaciji, inovativnost, razlikovanje bitnog od nebitnog, informiranost, želi biti bolji, ponašanje, discipliniranost, pošten i etičan, demokratičan, odlučan, samostalan, odgovoran, sklonost alkoholu i drugim ovisnostima).

4.2. Kompetentnost organizacije

Kao što je već napomenuto kompetentnost organizacije javlja se kao logičan odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije (tehnička, tehnološka i organizacijska) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja. Tome svakako treba dodati i utjecaj nevidljivog (intelektualnog) kapitala³¹ na konkurentnost i održivi uspjeh organizacije.³² Na taj način se otvara potreba za definiranjem kompetentnosti organizacije kao ključne karakteristike kvalitetno upravljanog sustava. S druge strane, budući se vrlo često kompetentnost pridružuje isključivo zaposlenicima odnosno ljudskom kapitalu, upravo karakteristika organizacije kao sustava potvrđuje da organizacija može imati karakteristiku kompetentnosti. Ako uzmemo u obzir analizu provedenu u drugom poglavlju ovog članka i zaključak da je organizacija sustav osme razine, a u istoj klasifikaciji čovjek je sedma razina, analogijom možemo zaključiti da ako vrijedi karakteristika kompetentnosti za čovjeka u smislu sustava sedme razine, tada ista karakteristika vrijedi za organizaciju kao sustav osme razine. Upravo je kompetentnost organizacije postala jedna od tri ključne karakteristike upravljanja za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije sukladno konceptu upravljanja kvalitetom³³.

³¹ Intelektualni kapital se dijeli na ljudski, strukturni (organizacijski), relacijski i intelektualno vlasništvo i velikim dijelom pokriva kompetentnost zaposlenika, te tehnološku i organizacijsku sposobnost.

³² Vidi Krešimir Buntak: "Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, Zbornik radova 12. međunarodni simpozij o kvaliteti *Kvalitetom do poslovne izvrsnosti*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Osijek, 2011.

³³ Nova revizija norme ISO 9004: Upravljanje održivim uspjehom organizacije prema konceptu upravljanja kvalitetom (Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach) je doživjela značajni razvojni iskorak i postala komplementaran par normi ISO 9001 posebno s aspekta odnosa prema okolini i kompetentnosti organizacije u funkciji ostvarenja održivog uspjeha.

Kompetentnost organizacije mogla bi se i matematički izraziti kao:³⁴

$$K_o = \{K_{ljk}, S, a, r\},$$

gdje oznake imaju ova značenja:

K_o – kompetentnost organizacije,

S – suma ključnih sposobnosti (organizacijske, tehničke, tehnološke) od S_1 do S_n uz uvjet da je $S \geq 2$,

K_{ljk} – kompetentnost ljudskog kapitala, odnosno zaposlenika,

a – atributi, svojstva sustava,

r – relacije, veze među elementima sustava.

To znači da je za održivo upravljanje organizacijom u neizvjesnom okruženju kompetentnost organizacije ključna za adekvatan odgovor na razne utjecaje dinamičke okoline organizacije jer se njome umanjuje obilježje slučajnosti, odnosno neizvjesnosti u procesu upravljanja.

5. KLJUČNE KARAKTERISTIKE ZA KVALITETNO UPRAVLJANE ORGANIZACIJOM

Razvoj sustava upravljanja kvalitetom donio je niz značajnih zaokreta u tom području koji su imali veliki utjecaj na filozofiju i promišljanje o upravljanju kvalitetom i koji su utjecali na velike promjene koje su se ostvarile kroz velike revizije familije normi ISO 9000ff i to posebno kroz revizije normi ISO 9001 i ISO 9004. Svaka nova revizija normi donosila je i upotpunjavala ključne karakteristike za sustav upravljanja kvalitetom. Na samom početku ključna karakteristika bila je dokumentiranost sustava koja se i ogleda u zahtjevima normi i ISO 9000 i ISO 9001 i ISO 9004, a na nju su ukazivali i poznati gurui kvalitete Deming i Juran. Zasigurno će se prisjetiti oni koji su duže vrijeme u tom području poznate uzrečice s početka primjene sustava upravljanja kvalitetom: “zapiši sve kako radiš i pridržavaj se toga i nema problema vezanih uz dobivanje certifikata”. No Juran i Deming su ukazivali na još jednu značajnu karakteristiku organizacija koje su uvele sustav upravljanja kvalitetom, a to je upravljivost. Ta karakteristika došla je do punog ostvarenja kroz reviziju i zahtjeve norme ISO 9001 iz 2000. godine kada je težište stavljeno na procesni pristup koji jedino omogućava mogućnost upravljivosti kroz definiranje i praćenje ključnih karakterističnih parametara procesa. Ovim radom,

³⁴ Marko Žaja, Poslovni sustav, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1993.

a nastavno na revizije normi ISO 9001 iz 2008 i ISO 9004 iz 2009. ukazuje se i na treću ključnu karakteristiku kvalitetno upravljanog sustava s posebnih naglaskom na održivi uspjeh organizacije, a to je kompetentnost organizacije. Iz tog razloga svaka organizacija u postupku dokazivanja sukladnosti sa zahtjevima norme ISO 9001 zasigurno će trebati dokazati da su ključne karakteristike njenog sustava upravljanja kvalitetom upravo:³⁵

- Dokumentiranost organizacije;
- Upravljivost organizacijom;
- Kompetentnost organizacije.

Programi i planovi audita zasigurno će osigurati konceptualno dokazivanje te tri ključne karakteristike kvalitetno upravljanih organizacija i sustava.

6. UTJECAJ UPRAVLJANJA INTELEKTUALNIM KAPITALOM I KOMPETENTNOŠĆU ORGANIZACIJE NA ODRŽIVOST POSLOVANJA

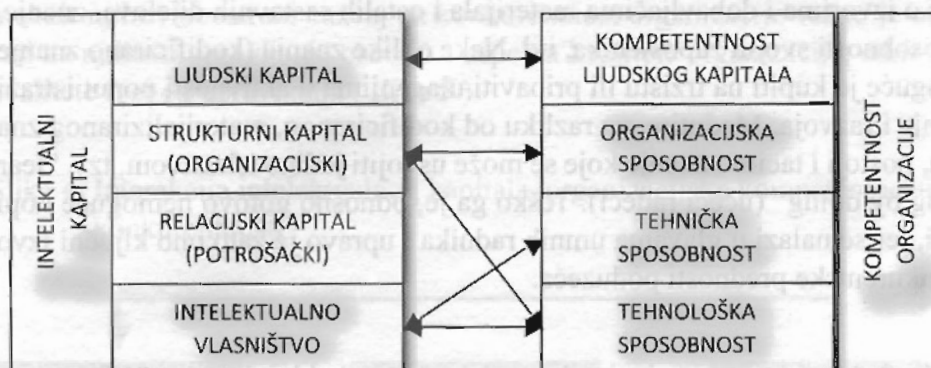
Podjelom intelektualnog kapitala na ljudski kapital, strukturni (ili organizacijski) kapital, relacijski (ili potrošački) kapital i intelektualno vlasništvo u njegovoj strukturi se mogu vidjeti poveznice s organizacijskom kompetentnošću.

6.1. Odnos organizacijske kompetentnosti i intelektualnog kapitala

Budući je organizacijska kompetentnost skup kompetencija ljudskog kapitala i tehničke, tehnološke i organizacijske sposobnosti organizacije direktno se mogu povezati ljudski kapital u području intelektualnog kapitala i kompetencije ljudskog kapitala organizacije, kao i strukturni i relacijski kapital uz intelektualno vlasništvo s tehničkim, tehnološkim i organizacijskim sposobnostima (slika 3).

³⁵ Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger i Dejan Adelsberger, "Kompetentnost-ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete", *Kvalitet*, Broj 7-8, 2011, str. 33-35.

Slika 2. Shematski prikaz odnosa intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti



Izvor: Izvorno autorsko.

Iz ovog prikaza nedvosmisleno proizlazi intenzivan odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti, koji se odvija na više razina.

6.2. Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na kvalitetu organizacije s aspekta stvaranja viška vrijednosti i održivog uspjeha

Kako bi uspješno proizvodilo i održalo konkurentsku prednost, poduzeće treba posjedovati visoke dinamičke sposobnosti, poput:

- moći zapažanja promjenjivih tržišnih zahtjeva i tendencija;
- formulacije vizije budućnosti poduzeća i sposobnost korekcije planova u skladu s
- promjenama na tržištu;
- razvoja potrebnih ključnih sposobnosti za ostvarivanje konkurentске prednosti;
- realizacija postupaka restrukturiranja u cilju jačanja tržišne pozicije uz podršku svih zaposlenih.

Upravljanje znanjem je prepoznato kao temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u poduzeću, a time i održive konkurentске prednosti. Upravo je primarno upravljanje znanjem koje je usmjereno na stvaranje uvjeta u poduzeću koji omogućavaju prikupljanje, razmjenu, transformaciju postojećeg znanja, kao i stvaranje novoga znanja - sve u cilju maksimalizacije intelektualnog kapitala, pomoću kojega poduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu. Pritom je ključno za intelektualni kapital da bude u interaktivnom odnosu sa znanjem kako bi mogao stvarati

održivu konkurentsku prednost (slika 4). Organizacije posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenika, itd. Neke oblike znanja (kodificirano znanje) moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja. Međutim, za razliku od kodificiranog, materijaliziranog znanja, postoji i tacitno znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. “learning by doing” (učeći radeći). Teško ga je, odnosno gotovo nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama umnih radnika i upravo je zato ono ključni izvor konkurentске prednosti poduzeća.

Slika 3. Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti³⁶



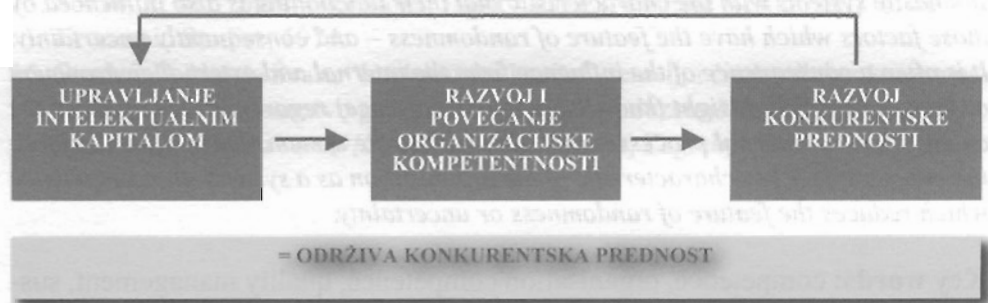
Izvor: Dragomir Sundać, i Nataša Švast, “Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009, str. 94.

Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava; uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina. Uvođenjem znanja u proizvode i usluge povećava se dodana vrijednost proizvoda i usluge. Za razliku od klasičnih resursa intelektualni kapital kao resurs nije ograničen i ne može biti iscrpljen, stoga korištenjem tog resursa dobit raste neprekidno posebno s aspektom primjene novih znanja. Zato bi se moglo reći da na resurs znanje gotovo da ne utječe zakon padajućih (graničnih) prinosa, već zakon (eksponencijalno) rastućih prinosa. Usporedbom intelektualnog kapitala i or-

³⁶ Dragomir Sundać, i Nataša Švast, “Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009, str. 94.

ganizacijske kompetencije, primarno strukturno, može se zaključiti da postoji međusobna veza, a to znači i povezanost i utjecaj. Iz tog razloga, a uzimajući u obzir njihov obostrani značaj na konkurentnost organizacije važno je utjecati na njihovo upravljanje osobito s aspekta kvalitete organizacije, odnosno kvalitete njenog upravljanja (slika 5.)

Slika 4. Interakcija intelektualnog kapitala, organizacijske kompetentnosti i konkurentnosti



Izvor: Izvorno autorsko.

7. ZAKLJUČAK

Karakteristike organizacije kao poslovnog sustava ukazuju na mnogoznačnost njezinih obilježja, kao i na veliku složenost odnosa unutar sustava i veza sustava s promjenjivom dinamičkom okolinom. Osnovni cilj takvog sustava je ostvarivanje određenih ekonomskih koristi, čime se zadovoljavaju interesi svih zainteresiranih strana, a sam sustav osigurava daljnji razvoj i stalno poboljšanje uz ostvarenje zadanih ciljeva. Ti ciljevi su temelj za postavljanje potrebne strukture sustava, odnosno određivanja potrebnih elemenata (E) sustava (ljudi, sredstva za rad, kapital...), njihove međuzavisnosti i povezanosti u cjelinu - sustav koji djeluje u interakciji s uvjetima okoline. Iz tog razloga nužno je da organizacija posjeduje karakteristiku kompetentnosti kao jednu od tri ključne karakteristike svakog kvalitetno upravljanog sustava koji osigurava održivi uspjeh organizacije.

Summary:

INFLUENCE OF ORGANISATION COMPETENCE ON BUSINESS SUSTAINABILITY OF THE ORGANISATION BASED ON THE CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT



The revision of ISO 9004:2009 standard has introduced some changes in the perception of quality, especially from the aspect of defining integrity and management of the system in a good quality way in the function of the sustainable success of the organization. An organisation in the sense of a business system belongs to the group of stochastic systems with the characteristic that their functioning is also influenced by those factors which have the feature of randomness – and consequently uncertainty. It is often a consequence of the influence from the internal and external environment or lack of sufficient insight (knowledge and experience) regarding the causes of the changes in the internal processes and elements of the system. This paper therefore indicates another key characteristic of the organisation as a system - the competence which reduces the feature of randomness or uncertainty.

Key words: competence, organisation competence, quality management, sustainability management.

8. LITERATURA

1. Bieker, T., Sustainability Management with Balanced Scorecard. U: Ines Oehme, Ulrike Seebacher, (ur.) Corporate Sustainability: Theoretical perspectives and Practical Approaches, Munchen/Wien: Verlag Profil, 2005.
2. Buntak, K., Adelsberger, Z. i D. Adelsberger, "Kompetentnost-ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete", Kvalitet, Broj 7-8, 2011.
3. Buntak, K., "Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, Zbornik radova 12. međunarodni simpozij o kvaliteti *Kvalitetom do poslovne izvrsnosti*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Osijek, 2011.
4. *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedija, Zagreb, 2010.
5. Holmberg, J., Making development sustainable. Redefining Institutions, Policy and Economics, International Institute for Environmental and Development, London, 1992.
6. http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=1071&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
7. Kljajić, B., *Rječnik stranih riječi izraza i kratica*, Izdavač, Zora, Zagreb, 1958.
8. Kukoleča, S., "O sistemima", Sistem, br. 8-9, Zagreb, 1969.
9. Norma ISO 9004:2009.

10. Norma ISO 9000: 2005.
11. Norma ISO 9001: 2008.
12. Our Common Future, World Commission on Environment and Development (WCED), Oxford, 1987. Izvor: http://www.dadalos.org/nachhaltigkeit_hr/grundkurs_1.htm#gk1
13. Osmanagić Bedenik, Nidžara i sur., *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P., Zagreb, 2010.
14. Sama, M. Linda, Welcomer, A. Stephanie and V. W. Gerde, *Stakeholders, the Environment and Society; Who speaks for the tree?* Cheltenham, UK/Northampton, SAD: Edward Elgar Publishing, 2004.
15. Solow, R. M., "Intergenerational Equity and Exhaustible Resources", *Review of Economic Studies*, 1974.
16. Sundać, D. Nataša Švast, "Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb, 2009.
17. Žaja, M., *Poslovni sustav, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1993.*



ISBN 978-953-57036-0-0
CIP 797631