

# Uloga vodstva i menadžmenta u sustavima upravljanja kvalitetom

---

Cerčić, Katarina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:617070>

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

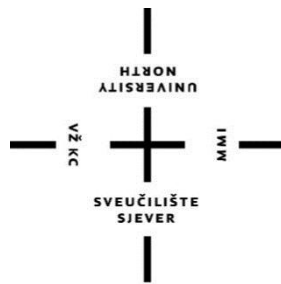
Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

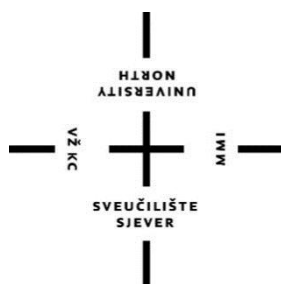
Završni rad br. 316/TGL/2016

# **Uloga vodstva i menadžmenta u sustavima upravljanja kvalitetom**

Katarina Cerčić, 4643/601

Varaždin, rujan 2016. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 316/TGL/2016

## Uloga vodstva i menadžmenta u sustavima upravljanja kvalitetom

### **Studentica**

Katarina Cerčić, 4643/601

### **Mentor**

Krešimir Buntak, doc. dr. sc.

Varaždin, rujan 2016. godine.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Katarina Cerčić	MATIČNI BROJ	4643/601
DATUM	21.09.2016.	KOLEGIJ	Poslovno upravljanje
NASLOV RADA	Uloga vodstva i menadžmenta u sustavima upravljanja kvalitetom		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The role of leadership and management in quality management systems		
MENTOR	dr. sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Vesna Sesar, univ.spec. oec., MBA		
	2. Ivana Drožđek, univ.spec. oec.		
	3. Doc.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor		
	4. mr.sc. Tomislava Majić, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	316/TGL/2016
OPIS	Upravljanje kvalitetom, odnosno sustav upravljanja kvalitetom kao jedno od ključnih, odnosno temeljnih načela ističe vodstvo. Osim vodstva, ključnu ulogu ima i vođenje kao jedno od pet funkcija menadžmenta. U radu je potrebno ukazati na različitost pojmova vodstva i vođenja. Nakon toga potrebno je obraditi zahtjeve norme ISO 9001 s aspekta odgovornosti uprave i uloge lidera i menadžera.

ZADATAK URUČEN

22. 09. 2016.



*[Signature]*

## **Predgovor**

Završni rad izradila sam samostalno, koristeći znanja stećena na Sveučilištu Sjever, služeći se navedenom literaturom, te uz stručnu pomoć mentora. Rad sam odlučila napraviti iz kolegija Poslovno upravljanje, jer me je upravo taj kolegij jako zainteresirao te mi je bio jedan od najzanimljivijih tijekom mogega obrazovanja.

Zahvaljujem se mentoru, doc. dr. sc. Krešimiru Buntaku na strpljenju i uloženom trudu uz čiju pomoć je nastao ovaj rad. Također se zahvaljujem svim profesorima i kompletnom osoblju Sveučilišta Sjever na doprinosu mogega obrazovanja, stečenog znanja i iskustva.

Zahvaljujem se obitelji na poticaju, pomoći i strpljenju te baki koja je vjerovala u mene. Posebno se zahvaljujem sestrama koje su moj uzor i inspiracija.

## **Sažetak**

U ovom radu govori se o pojmu vodstva i vođenju kao funkcije menadžmenta, razlike između menadžmenta i vodstva. Također opisani su lideri bez kojih ništa ne bi bilo moguće, njihovi zadaci te uloga. Spomenute su suvremeni pristupi vodstvu te vrste moći. Zatim slijedi pojam kvalitete te sustav upravljanja kvalitetom. Opisana je norma ISO 9001:2015, razlike te norme u odnosu na normu ISO 9001:2008. Detaljno su objašnjena načela upravljanja kvalitetom od kojih se ističe vodstvo koje je i tema ovog rada.

Ključne riječi u ovom radu su: vodstvo, lideri, menadžment, vođenje, norma, kvaliteta, organizacija.

## **Summary**

In this article we will talk about the idea of leadership and leadership as a function of management, we will also talk about the difference between management and leadership. We will describe real leaders, without whom nothing would be possible and all their tasks and roles. Mentioned here we will find modern ways to approach leadership and types of power. After what we will go through the idea of quality and the system of managing quality. You will also find a description of the ISO 9001:2015 norm and the difference to the ISO 9001:2008 norm. The principles of managing quality are explained in detail, where leadership stands out as one of the most important parts.

Key words: leadership, leaders, management, leading, norm, quality, organization.



## **Popis korištenih kratica**

TQM	Totalno upravljanje kvalitetom
ISO	Međunarodna organizacija za normizaciju
HZN	Hrvatski Zavod za Normizaciju
PDCA	Planirati, provesti, provjeriti, djelovati

## *Sadržaj*

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. LIDERI I VODSTVO</b> .....	2
<b>2.1. Vodstvo</b> .....	2
<b>2.1.1. Suvremeni pristupi vodstvu</b> .....	5
<b>2.1.2. Pojam, uloga i zadaci lidera</b> .....	7
<b>2.1.3. Ključne osobine lidera</b> .....	8
<b>2.1.4. Sposobnosti vodstva</b> .....	9
<b>2.1.5. Stilovi vođe</b> .....	10
<b>2.1.6. Vodstvo i moć</b> .....	11
<b>2.2. Vođenje</b> .....	12
<b>2.2.1. Metode vođenja</b> .....	17
<b>3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM I NORMA ISO 9001:2015</b> .....	18
<b>3.1. Općenito o kvaliteti</b> .....	18
<b>3.2. Sustavi upravljanja kvalitetom</b> .....	20
<b>3.3. Norma ISO 9001:2015</b> .....	23
<b>3.4.1. Promjene u ISO 9001:2015 u odnosu na ISO 9001:2008</b> .....	30
<b>4. VODSTVO I NORMA ISO 9001:2015</b> .....	33
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	37
<b>Popis literature</b> .....	38

# 1. UVOD

Tema ovog rada je vodstvo. Svaki pojedinac se zamišljao kao vođa. To uspije samo snalažljivim, upornim, inteligentnim i sposobnim ljudima koji imaju moć upravljanja i utjecanja na druge. Za vodstvo je važna kvaliteta koja se veže uz zadovoljstvo kupaca. Svi smo bili u ulozi kupca te nam je jasna važnost kvalitete. Uz kvalitetu su vezani standardi i norme koje se često nadopunjuju i mijenjaju. Svakodnevno se susrećemo s tim područjima koja su jako zanimljiva i to je razlog rađenja ovog rada.

Vodstvo se smatra najvažnijim čimbenikom uspješnosti i moći bilo koje organizacije. Vođenje kao funkcija menadžmenta je jedna od najvažnijih funkcija. Iako su sve funkcije jednako važne, bez dobrog vođenja i vodstva sve ostale funkcije bile bi neostvarive.

Cilj svake organizacije je uspješno poslovanje koje ne bi bilo moguće ostvariti bez dobrog vođe, ali i njegovih sljedbenika. Da bi se ostvarilo uspješno poslovanje organizacije, trebaju se zadovoljiti kupci. Vođe trebaju motivirati zaposlenike te ih primjereno nagrađivati za uloženi trud kako bi bolje radili, a sve s ciljem zadovoljenja potreba i želja kupaca. Zadovoljstvo kupaca je važno jer zadovoljni kupci će širiti svoje zadovoljstvo dalje i s vremenom će postati lojalni, dok će nezadovoljni prestati kupovati proizvode i širiti svoje nezadovoljstvo pa tako organizacija može ostati bez potencijalnih kupaca. Važnu ulogu ima kvaliteta koja je preduvjet za zadovoljstvo kupaca. Upravljanje kvalitetom u organizaciji je jedno od područja u kojem organizacija ili uspijeva ili propada.

Cilj ovog rada je opisati vodstvo te razliku između vodstva i vođenja. Važno je naglasiti da je vođenje funkcija menadžmenta, a bit vođenja je u sljeđenju tj. volji ljudi da slijede ono što je vođa naredio, dok je vodstvo moć utjecanja na druge. Vodstvo se nalazi u mnogo segmenata te je jedno od načela u normi ISO 9001:2015. U načelu je navedeno da vođe moraju uspostaviti i ujediniti cilj i smjer organizacije.

## 2. LIDERI I VODSTVO

Razmatrajući problem upravljanja u literaturi susrećemo više različitih termina: vođa, lider, menadžer, rukovodilac, kao i pojmove: vodstvo, liderstvo (leadership), rukovođenje i dr. Pored mnogo pokušaja definiranja ne postoji općeprihvaćeno određenje pojmova vođa – lider (leader) i vodstvo – liderstvo (leadership). Iako nema bitnih razlika u sadržajima koje označavaju navedeni termini, neki autori ipak smatraju da je opravdano njihovo razlikovanje.

### 2.1. Vodstvo

Vodstvo je postalo poput fenomena i brojna su pitanja koja se postavljaju u svezi s vođenjem i vođama. Ozbiljnije proučavanje vodstva počelo je sredinom prošlog stoljeća. Istraživale su se osobine, mogućnosti, ponašanje, izvori moći ili aspekti situacije koji determiniraju kako dobro vođa može utjecati na sljedbenike i postići ciljeve grupe. Proučavalo se kako su neki ljudi postali vođe te koje su činjenice utjecale na to kako su se oni ponašali kao vođe. [12]

Vodstvo je oduvijek bila važna karika za uspješnost organizacija, ali danas je vodstvo potrebnije nego ikada. Globalne i lokalne promjene te ostali čimbenici zahtijevaju sposobnije vodstvo kako bi organizacije preživjele danas nepredvidljive okoline. U suvremenoj literaturi postoje brojne definicije liderstva (vodstva). Liderstvo se definira kao „proces utjecaja na druge da usmjere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja“. Lideri oblikuju viziju i ponašanje zaposlenih koji realiziraju viziju. [11]

Prema različitim autorima postoje mnoge definicije vodstva:

- Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.
- Koontz i Wehrich vodstvo definiraju kao utjecaj, tj. umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva.
- Cole vidi vodstvo kao dinamički proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dragovoljno sudjeluje u izvršenju grupnog zadatka u danoj situaciji.
- Prema mišljenju J.K. Hemphilla i A.E. Coonsa vodstvo je ponašanje pojedinaca koji usmjerava aktivnost i grupu prema zajedničkom cilju.

- Za J.A. Congera vodstvo je individualna karakteristika, način ponašanja, utjecaj na druge ljude, odnos s drugim ljudima.
- S.E. Melendez pod vodstvom primarno podrazumijeva skup ponašanja koji je pod utjecajem ili je čak određen kulturom i nečijim životnim iskustvom.
- Buble vidi vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.
- G.A. Jago vidi vodstvo i kao proces i kao osobinu. Vodstvo je kao proces korištenje neprisilnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Vodstvo kao osobina je skup karakteristika za obilježavanje one osobe koja se prepoznaje kao potencijalni vođa. Jago smatra da vodstvo nije samo osobina, nego i ono što osoba čini.
- D.I. Cleland ističe da jedan dio literature poistovjećuje vodstvo s likom heroja, dok druge prikazuju vodstvo kroz osobne karakteristike vođe, kao što su inteligencija, energija, stil, požrtvornost itd.
- Torrington, D., Weightman, J., i Johns, K. sintetizirajući definicije vodstva koje vodstvo vide uglavnom kao proces, te one koji vodstvo definiraju kao proces i kao osobine ljudi, vodstvo definiraju kao kombinaciju osobnih kvaliteta i vještina koje omogućuju da neki ljudi kod svojih suradnika postignu entuzijazam, kohezivost i efektivnost, dok drugi ljudi u istoj situaciji ne mogu postići takve rezultate. [12]

Kauzes i Posner zauzimaju posebno mjesto među istraživačima liderstva. Smatraju da definiranje liderstva, podrazumijeva „svladavanje četiri lekcije“:

- Prva lekcija: Liderstvo je posao svih. Kod mnogih liderstvo je mitskog karaktera. Mit povezuje liderstvo sa pretpostavkama: prvo, da liderstvo počinje sa velikim „L“ i drugo, da „kad ste na vrhu, vi ste automatski i lider“. Zato mit da je liderstvo „rezervirano za nekoliko nas „ je izuzetno štetan. Liderstvo nije mjesto – to je proces. Uključuje vještine i mogućnosti koju su korisne bez obzira gdje se nalazimo.
- Druga lekcija: Liderstvo je odnos. Liderstvo je odnos između onih koji žele da vode i onih koji su odabrali da budu vođeni. Ponekad je to odnos jedan prema jedan, a ponekad jedan prema više.
- Treća lekcija: Liderstvo počinje akcijom. Liderstvo podrazumijeva akciju na pravi način i u pravo vrijeme. Lideri su osobe koje ne čekaju da se stvari riješe same od

sebe ili da ih netko drugi riješi. Oni ne mogu čekati jer njihovo uzbuđenje vezano za viziju traži da se vidi što će se desiti.

- Četvrta lekcija: Liderstvo je osobni razvoj. Zbog osobnog razvoja postoji mogućnost da netko postane, odnosno da bude uspješan lider, jer, svatko sebe najbolje poznaje, uključujući i snage i slabosti. [20]

Dok se za menadžment i neke njegove cjeline može dati točna i precizna definicija, za vodstvo je to gotovo nemoguće zbog njegovog vrlo širokog obuhvata djelovanja. Ono što je zajedničko svim pokušajima definiranja vodstva leži u tome da je vezano za pojedince, vođe.[2]

<b>MENADŽMENT</b>	<b>VODSTVO</b>
<b>1. Aktivnosti usmjerene na postizanje ciljeva organizacije, naporima drugih ljudi</b>	<b>1. Bit vodstva je u slijeđenju, jer bez slijeđenja nema vođenja</b>
<b>2. Proces koordiniranja čimbenika proizvodnje u svrhu postizanja ciljeva organizacije</b>	<b>2. Kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku koji drži grupu ljudi na okupu i pokreće ih prema cilju</b>
<b>3. Proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole</b>	<b>3. Utjecaj, ponašanje, osobnost</b>
<b>4. Širi pojam</b>	<b>4. Uži pojam</b>
<b>5. Orijentiran na zadatak</b>	<b>5. Orijentiran na ljude</b>
<b>6. Bavi se procedurama</b>	<b>6. Usmjereno je na interakciju među ljudima</b>
<b>7. Proces obavljanja poslova</b>	<b>7. Proces određivanja smjera promjenama i motiviranja ljudi za promjene</b>
<b>8. Bavi se svladavanjem složenosti</b>	<b>8. Bavi se svladavanjem promjena</b>
<b>9. Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji</b>	<b>9. Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji</b>
<b>10. Ključan proces čija je funkcija proizvoditi rezultate</b>	<b>10. Proces čija je funkcija promjena</b>

*Tablica 2.1 Odnos između menadžmenta i vodstva*

Izvor: Hunjet A., Kozina G. : Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., str. 161.

### 2.1.1. Suvremeni pristupi vodstvu

Suvremeni pristupi vodstvu su:

1. *Pristup temeljen na osobinama vođe* – naglašava osobine koje čine uspješnog vođu.

Ključna veza ovog pristupa je da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Ovaj pristup pretpostavlja da je svojstvo vođenja čovjeku urođeno i da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih za to predodređuju. Ne zadovoljava potrebe suvremenih organizacija. Temelji se na osobinama vođe, ali ne uzima u obzir situaciju. Ovaj pristup može pomoći vođama da steknu uvid u to posjeduju li ili ne posjeduju određene osobine koje se smatraju važnima za vođu. Ljudi koji posjeduju određene osobine koje ih čine vođama u jednoj situaciji možda neće biti vođe u drugoj situaciji, a u suvremenim organizacijama upravo je prilagodba različitim situacijama i sposobnost snalaženja u njima jedan od ključnih faktora uspješnosti.

2. *Pristup temeljen na vještinama* – usmjeren je na vještine i sposobnosti uspješnog vođe koji se mogu učiti i razvijati. Kod ovog pristupa su najvažnije sposobnosti pojedinca. Prva od sposobnosti odnosi se na rješavanje problema. Iduća sposobnost povezana je sa socijalnom prosudbom. Posljednja izdvojena sposobnost odnosi se na znanja.

3. *Pristup temeljen na stilu* – usmjeren je na to što vođe rade i kako se ponašaju. Kod ovog pristupa smatra se da se vodstvo sastoji od dviju općih vrsta ponašanja: ponašanja usmjerenih na zadatak i ponašanja usmjerenih na odnose. Pristup temeljen na stilu može se promatrati u svim suvremenim organizacijama i to na svim razinama, jer su vođe na svim razinama trajno usmjereni na zadatak i odnose. S obzirom na način upotrebe autoriteta postoje tri tipa vođe. Autokratski vođa zapovijeda, očekuje pokoravanje, pozitivno je orijentiran i vodi uz pomoć sposobnosti davanja ili ustezanja nagrada i kazni. Demokratski vođa savjetuje se s podređenima o predloženim akcijama i odlukama te ohrabruje njihovo sudjelovanje. Vođa „odriješenih ruku“ ili ne koristi svoju moć ili ju koristi u vrlo malim količinama, dajući podređenima visoki stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. U suvremenim organizacijama korištenje bilo kojeg od ova tri stila ovisi o situaciji. Tako se autokratski stil koristi u situacijama velike hitnosti, demokratski stil može se koristiti kada je vođi važno dobiti mišljenje i povratnu informaciju od svojih podređenih te ujedno osigurati njihovu prednost, dok se sljedbenicima daju odriješene ruke ako se želi iskoristiti njihova kreativnost.

4. *Situacijski pristup* – pretpostavlja da različite situacije zahtijevaju različite vrste vodstva. Uspješan vođa svoj stil mora prilagoditi zahtjevima različitih situacija. Kako

bi vođa utvrdio što je u kojoj situaciji potrebno, mora vrednovati svoje zaposlenike i odrediti koliko su sposobni i spremni u obavljanju određenog zadatka, te mijenjati stupanj usjeravanja ili podrške da bi se prilagodili promjenjivim potrebama podređenih. U suvremenim organizacijama situacijski pristup podrazumijeva da vođe shvaćaju kako zaposlenici napreduju ili nadazuju što se tiče vlastitih sposobnosti i spremnosti. Načela situacijskog pristupa vodstvu mogu se primijeniti na svim razinama u suvremenim organizacijama, od glavnog direktora do najniže razine.

5. *Transformacijsko vodstvo* – ovakav način vodstva odgovara suvremenim radnim skupinama koje žele da ih se motivira i osnaži za uspjeh u vrijeme nesigurnosti. Transformacijsko vodstvo je proces koji mijenja ljude, a uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao ljudskim bićima. U suvremenim organizacijama svakako je poželjnije koristiti transformacijsko, a ne transakcijsko vodstvo jer transformacijsko vodstvo rezultira većim učincima. Transakcijsko vodstvo rezultira očekivanim ishodima, a ishodi transformacijskog vodstva nadilaze očekivano. Laissez-faire vodstvo, odnosno odsustvo vodstva, najnepoželjnija je situacija koja se može dogoditi u suvremenim organizacijama. U toj situaciji vođa uopće ne pomaže sljedbenicima u njihovu razvoju.
6. *Teorija puta do cilja* – usmjerena je na to kako vođe motiviraju podređene za ostvarenje postavljenih ciljeva. Cilj ove teorije je povećati uspješnosti i zadovoljstvo zaposlenika usmjeravajući se na njihovu motivaciju. Vođa ovdje mora primijeniti stil vodstva koji najbolje odgovara motivacijskim potrebama zaposlenika.
7. *Noviji stilovi vodstva* – naglasak se u organizacijama stavlja na stilove vodstva koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode da svoje sposobnosti koriste kako najbolje znaju. Trening je stil vodstva u kojem se sljedbeniku daju upute kako da svlada posebne organizacijske izazove na koje nailazi. Vođa ima ulogu sličnu onoj sportskog trenera, prepoznavajući neodgovarajuće ponašanje sljedbenika i predlažući im načine popravka istog. Supervodstvo podrazumijeva vodstvo drugih pokazivanjem kako da vode sami sebe. Sljedbenici uče razmišljati samostalno i uče postupati neovisno, potiče ih se na odbacivanje negativnih razmišljanja i uvjerenja o tvrtki i kolegama te na prihvaćanje pozitivnih uvjerenja. Vođa im gradi samopouzdanje. Vodstvo služenjem podrazumijeva da vođe svojom primarnom ulogom smatraju pomaganje sljedbenicima u potrazi za ostvarenjem osobnih potreba, težnji i interesa, dok ostvarenje vlastitih



potreba, težnji i interesa smatraju sekundarnim. Poduzetničko vodstvo temelji se na stavu da je vođa poduzetnik. [17]

### 2.1.2. Pojam, uloga i zadaci lidera

Lideri u organizacijama su osobe koje utječu na ponašanje drugih. Ulogu lidera u organizacijama nemaju uvijek menadžeri. Svaki menadžer nije uvijek i lider, ali svaki uspješan menadžer mora biti i lider. [2]

<b>KVALITETE MENADŽERA</b>	<b>KVALITETE LIDERA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>racionalan</b></li> <li>• <b>konzultira se</b></li> <li>• <b>uporan</b></li> <li>• <b>rješava probleme</b></li> <li>• <b>nepokolebljiv</b></li> <li>• <b>analitičan</b></li> <li>• <b>strukturiran</b></li> <li>• <b>promišljen</b></li> <li>• <b>autoritativan</b></li> <li>• <b>djeluje stabilizirajuće</b></li> <li>• <b>ima položajnu moć</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>vizionar</b></li> <li>• <b>strastven</b></li> <li>• <b>kreativan</b></li> <li>• <b>fleksibilan</b></li> <li>• <b>poticajan</b></li> <li>• <b>inovativan</b></li> <li>• <b>hrabar</b></li> <li>• <b>maštovit</b></li> <li>• <b>rado eksperimentira</b></li> <li>• <b>inicira promjene</b></li> <li>• <b>ima osobnu moć</b></li> </ul>

*Tablica 2.2 Kvalitete menadžera i lidera*

Izvor: Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., str. 160.

Lideri imaju veoma značajnu ulogu u svakoj organizaciji. To ističu svi istraživači liderstva. Prema jednoj, vođa obavlja pet sljedećih uloga:

1. obrazuje – jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja u organizaciji.
2. sponzorira – razvija prijateljske odnose, daje zadatke zaposlenima i distribuira informacije
3. trenira – uči ljude kako da doprinose organizaciji te da aktivno sudjeluju u radu organizacije, razvija poštovanje među ljudima
4. savjetuje – prati rad zaposlenih te im daje jasnu povratnu informaciju

5. sučeljava – raspravlja sa zaposlenima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način, bez uključivanja previše emocija. [1]

Obaveze lidera u organizaciji su složene. Pored obaveza koje se odnose na same ciljeve organizacije, postoje i obaveze koje se odnose na sljedbenike. Lideri u organizaciji obavljaju dvije grupe zadataka. Jednu grupu čine „makro“ (strateško liderstvo), a drugu „mikro“ (operativno liderstvo). Strateško liderstvo ima dva ključna zadatka. Prvi se odnosi na definiranje vizije, a drugi na razvoj organizacije. [1]

Vizija se odnosi na pitanja vezana za budućnost. To je jedna strana problema, dok drugu stranu čini sposobnost lidera da motivira ljude da takvu viziju u praksi prihvate te da je realiziraju. On treba stvoriti i prezentirati viziju koja će biti realna i prihvatljiva. Zadatak lidera vezan uz razvoj organizacije je da omogući skladan razvoj organizacije. Nakon definiranja vizije, sljedeći korak lidera jest da vizije integrira u odgovarajući model organizacije. Operativno liderstvo je višedimenzionalan proces, a odnosi se na: usmjeravanje, postupnost, kreativnost, promjene, kontrolu, postavljanje novih pravila i planiranje.

### **2.1.3. Ključne osobine lidera**

Postoji pet ključnih osobina lidera:

1. *Inteligencija* je pozitivno povezana s vodstvom. Izražene verbalne sposobnosti čine osobu boljom vođom. Međutim, vođe s višim sposobnostima mogu imati poteškoća u komunikaciji sa sljedbenicima jer su oni preokupirani ili su njihove ideje previše napredne da bi ih njihovi sljedbenici prihvatili.
2. *Samopouzdanje* je druga osobina koja osobi pomaže da bude vođa. Samopouzdanje je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Uključuje dva aspekta: samopoštovanje i samo učinkovitost. Istraživanja su potvrdila da je samopouzdanje veoma bitno za vodstvo jer ono omogućuje vođi da bude siguran da su njegovi pokušaji utjecanja prikladni i ispravni. Samopouzdanje utječe i na inicijativnost, ciljeve, rješavanje problema i uvođenje promjena. Vođe s visokim razinom samopouzdanja neprestano su u ulozi inicijatora u rješavanju problema, unapređenju postojećeg stanja i uvođenju promjena. Spremni su prihvatiti se teških zadataka, te neće odustati u slučaju poteškoća. Vođe s visokom razinom samopouzdanja imaju aktivan odnos prema problemima, ne odgađaju ili ne prebacuju rješavanje teških problema na druge. Također

preveliko samopouzdanje može dovesti do nefunkcionalnog ponašanja vođe. Tada su oni brzopleti, bahati i netolerantni. Najbolja je umjerena količina samopouzdanja.

3. *Odlučnost* je značajna osobina vođe, definira se kao želja za obavljanjem posla. Uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje. Pojedinci s odlučnošću voljni su potruditi se, pro aktivni su, te imaju sposobnost da ustraju u susretu sa zaprekama. Efektivni vođe ne čekaju da probleme koji se javljaju rješava netko drugi, već nalaze rješenja i rješavaju nastale probleme. Također, drugima daju energiju, te ih ta energija motivira na djelovanje.
4. *Poštenje* je svojstvo iskrenosti. Vođe s poštenjem inspiriraju pouzdanje u drugima jer im se može vjerovati da čine ono što kažu. Oni su lojalni, na njih se može osloniti i nisu prevrtljivi. Poštenje vođu čini uvjerljivim i vrijednim povjerenja. S poštenjem je povezano nekoliko vrsta ponašanja kao što su: iskrenost i vjerodostojnost, održanje obećanja, lojalnost, povjerenje i odgovornost. Ukoliko se služi lažima, vođa gubi vjerodostojnost. Nije pouzdan ukoliko se ne drži danih obećanja. Gubi lojalnost ukoliko se ne služi svojim podređenima. Povjerenje gubi ukoliko se otkrije da je prenosio ono što mu je bilo intimno rečeno. Iz toga slijedi da vođa koji želi potaknuti druge da podupiru neku viziju mora vlastitim ponašanjem služiti kao primjer.
5. *Društvenost* je sklonost vođe traženju ugodnih društvenih odnosa. Društveni vođe prijateljski su nastrojeni, otvoreni, taktični i diplomatski. Društveni vođe imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima.

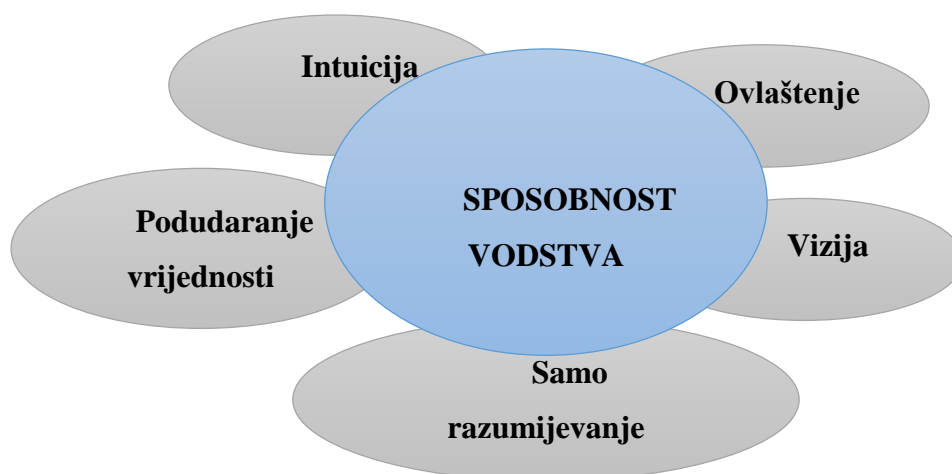
[1]

#### **2.1.4. Sposobnosti vodstva**

Da bi uspješno ostvario svoje uloge, vođa pored ostalog mora imati određene sposobnosti od kojih je pet karakterističnih, a to su:

1. Opunomoćenje da svoju moć podijeli s podređenima tako da ih uključi u postavljenje ciljeva i planiranje aktivnosti
2. Intuicija u pokretanju akcija da se promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uz sve rizike koje iz toga proizlaze.
3. Samorazumijevanje koje omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti kako bi se riješio svojih slabosti
4. Vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura

5. Podudaranje vrijednosti koje uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednost pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje. [20]



*Slika 2.1 Sposobnosti vodstva*

Izvor: Buble M: Poslovno vođenje, Zagreb, 2011., str. 29.

### 2.1.5. Stilovi vođe

U ostvarenju svoje uloge vođa prakticira određeni stil. Taj je njegov stil zasnovan na kombinaciji njegovih vjerovanja i vrijednosti. Postoje različiti pristupi klasifikaciji stilova koje vođe prakticiraju. Goleman/Boyatzis/McKee navode šest stilova vođenja koji imaju različite efekte na emocije ciljanih sljedbenika. Svaki vođa može koristiti neki stil i njihovu mješavinu koja je primjerena situaciji. Ti stilovi su sljedeći:

1. *Vizionarski vođa* pokreće ljude prema ostvarenju vizije. Ukazuje im put, ali ne i način kako tamo ići, motivira ih da se bore za napredak, otvoreno im dijeli informacije, a potom im daje moć znanja.
2. *Instruktivan vođa* povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima. Drži dugu konverzaciju da dokuči radna mjesta te pomaže ljudima da pronađu snage i slabosti.
3. *Afilijativan vođa* kreira veze među ljudima. Na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. Emocionalne potrebe su iznad potreba rada.
4. *Demokratski vođa* djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije, slušanjem loših i dobrih vijesti.

5. *Vođa koji uspostavlja ton* odnosno predvodnik gradi izazov i uzbuđljive ciljeve za ljude. Očekuje izvrsnost često primjerenu sebi. Ako je potrebno, sam će zasukati rukave kako bi riješio nastalu situaciju.
6. *Vođa koji zapovijeda* tj. dominantan vođa olakšava strah i daje jasne direktive, zapovijeda i očekuje punu suglasnost. Može izgledati hladno i distancirano. [1]

### **2.1.6. Vodstvo i moć**

Vodstvo i moć povezani su pojmovi zbog toga što je moć dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost utjecaja na druge ljude. Pojedinci imaju moć kada mogu djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih. Prema Northouse postoji moć položaja i moć osobe. [17]

Moć položaja podrazumijeva odnos nadređeni-podređeni. Uključuje moć zakona, nagrade i prisile. Takav odnos je nametnut u kojem podređeni nemaju utjecaja odabrati vođu već im je on nametnut. Moć osobe očituje se u moći uzora i stručnosti. Vođa koji posjeduje moć osobe svojim znanjem i karakterom utječe na druge indirektno kroz interakciju s drugima. Moć prisile je moć koju posjeduje vođa, a usmjerena je na realizaciju pojedinačnog cilja odnosno interesa vođe. Pravo vodstvo uključuje i interese sljedbenika. Taj odnos može se nazvati jednim oblikom partnerskog odnosa. Ken Blanchard spominje pet izvora moći: moć položaja, osobna moć, moć zadatka, moć odnosa i moć znanja. [17]

Moć položaja stječe se napredovanjem u karijeri te pripadajućom titulom koja ide uz taj položaj. Osobna moć je moć koja proizlazi iz osobina vođe i njegove strasti za ostvarenjem cilja. Moć zadatka vezan je uz posao. To je spremnost ili nespremnost da se pomogne drugome u izvršavanju njegovih radnih zadataka. Moć stvaranja odnosa je moć građenja odnosa s drugima. Predstavlja njegovanje partnerskih odnosa s kolegama i moć izgradnje prijatelja. Moć znanja predstavlja moć posjedovanja stručnih znanja i vještina. Osoba koja posjeduje svih pet moći je cjeloviti vođa. Svojim djelovanjem može pokrenuti velike stvari za dobrobit zajednice. Prema Frenchu i Ravenu moć nastaje iz okvira odnosa dviju osoba. To uključuje osobu koja utječe i osobu na koju se utječe. Postoji pet uobičajenih izvora moći: nagrada, prisila, zakon, uzor i stručnost. [17]

MOĆ UZORA	Zasniva se na tome gdje se sljedbenici poistovjećuju s vodom i što im se on sviđa. Školski učitelj kojega učenici obožavaju ima moć uzora.
MOĆ STRUČNOSTI	Zasniva se na predodžbi o sposobnostima vođe. Vodič koji je znalac o stranoj zemlji ima moć stručnosti.
MOĆ ZAKONA	Povezana je s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom. Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona.
MOĆ NAGRADE	Proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade.
MOĆ PRISILE	Proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. Trener koji igrača drži na klupi zbog kažnjenja na trening koristi moć prisile.

*Tablica 2.3 Pet izvora moći*

Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=165259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165259)

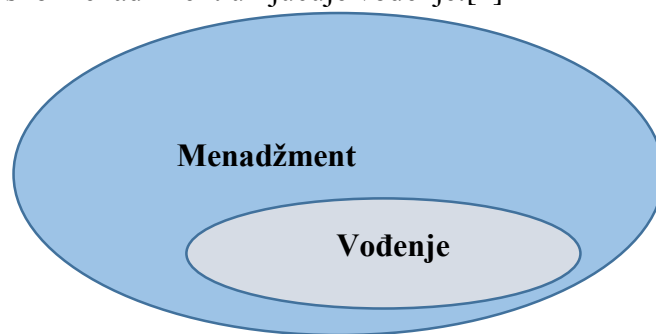
## **2.2. Vođenje**

Vođenje se, kao funkcija menadžmenta, pokazala kao jedna od ključnih i najvažnijih funkcija. Iako su sve funkcije jednako važne, bez dobrog vođenja i vodstva sve ostale funkcije bi bile neostvarive. [24]

Vođe su osobe koje imaju moć utjecaja na druge, a vodstvo je moć utjecanja na druge da obave odabrane zadaće. Vođa utječe na sljedbenike, ali je i pod njihovim utjecajem. Možda najvažnija karakteristika vođa je ta da su oni vizionari. Vizionarstvo im omogućuje da rade prave stvari, dok menadžeri rade stvari na pravi način. Taj drukčiji način razmišljanja dolazi zato jer su oni strastveni, kreativni, inovativni, maštoviti, za razliku od menadžera koji su racionalni i analitičari. Vođe vide stvari koje će se dogoditi ili bi se trebale dogoditi, dok menadžeri upravljaju procesima i rješavaju tekuće probleme. Menadžeri koriste uhodane strukture i položajnu moć. Za razliku od vođa, menadžeri ne eksperimentiraju. Zbog toga koče

promjene, ali daju dozu potrebne sigurnosti i stabilnosti kada vođe unesu previše nestabilnosti. [24]

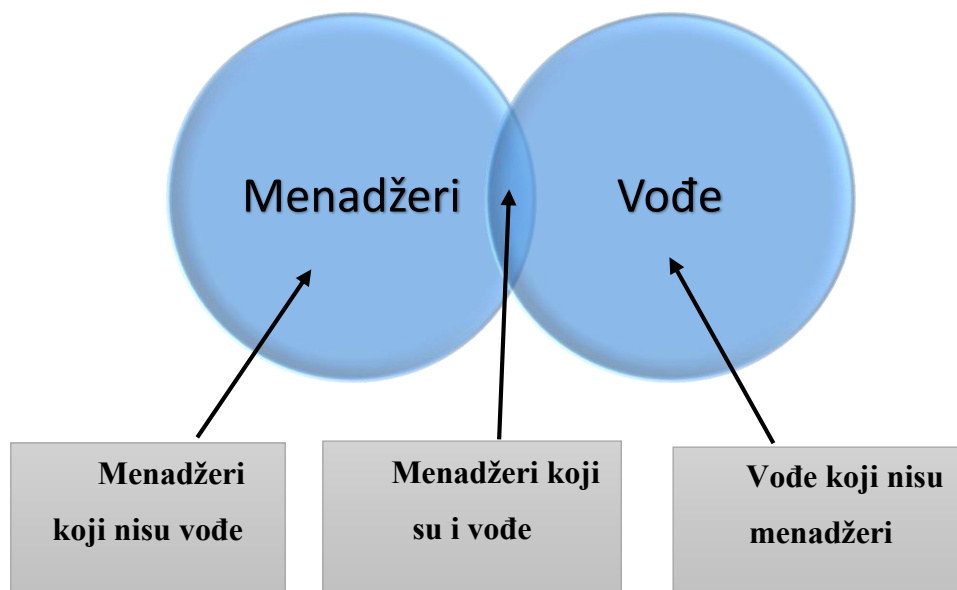
Bit vođenja je u slijeđenju, tj. volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio. Vođenje je definirano kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom izvršiti zadatke koji im postavlja vođa. Pošto je vođenje jedna od funkcija menadžmenta, vođenje se nalazi unutar menadžmenta kao cjeline. Vođenje i menadžment se međusobno nadopunjuju. Menadžment je proces u kojem se druge usmjerava prema izvršenju nekog zadatka, dok je vođenje proces u kojem se utječe na druge kako bi ih se navelo da izvrše zadatak. Menadžment je širi, a vođenje uži pojam, odnosno menadžment uključuje vođenje.[2]



*Slika 2.2 Odnos menadžmenta i vođenja*

Izvor: Hunjet A, Kozina G: Osnove poduzetništva, Varaždin 2014., str. 159.

Pošto je vođenje funkcija menadžmenta, postavlja se pitanje jesu li menadžeri vođe. Odgovor glasi da među menadžerima ima i vođa, kao što među vođama ima i menadžera, ali je teško istodobno pronaći osobu koja je i vođa i menadžer.



### *Slika 2.3 Odnos vođa i menadžera.*

Izvor: : Hunjet A, kozina G: Osnove poduzetništva, Varaždin 2014., str. 159

Menadžment je strukturiran proces koji uključuje standardne menadžerske aktivnosti: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Ovaj proces se uvijek ostvaruje putem formalizirane strukture, u kojoj su strukturirani upravljački i izvršni procesi i povučena je linija nadređenosti i podređenosti. U okviru menadžment procesa definiraju se ciljevi, donose planovi i strategije; kreira se organizacijska struktura; kreiraju se mehanizmi koordinacije i kontrole, sistemi donošenja odluka, informiranja i komuniciranja; i procesi upravljanja ljudskim resursima i ponašanjem zaposlenih u organizaciji. [11]

Liderstvo je nestrukturirani proces u kojem se obavljaju ne rutinske i neprogramirane menadžerske aktivnosti. Vodstvo podrazumijeva fleksibilnu strukturu i suradničke odnose. Menadžer sa liderskim osobinama zamjenjuje hijerarhiju timskim radom, promovira kulturu zadatka, mijenja upravljački stil autoritetom na zaposlene. Aktivnosti menadžmenta su usmjerene na racionalnu upotrebu resursa, a aktivnosti liderstva na kreiranje organizacijskog ambijenta i ponašanje zaposlenih. Menadžment favorizira efikasnost, a liderstvo efektivnost. [11]

Aktivnosti menadžmenta i aktivnosti vođenja ukazuju na razlike u aktivnosti koje možemo vidjeti iz tablice. [11]

<b>Aktivnosti menadžmenta</b>	<b>Aktivnosti vođenja</b>
planiranje	intepretiranje
organiziranje	oblikovanje
vođenje	mobiliziranje
kontrola	inspiriranje

*Tablica 2.3 Aktivnosti menadžmenta i vođenja.*

Izvor: <https://www.scribd.com/doc/101428121/Ljudski-resursi-knjiga>



#### Aktivnosti menadžmenta:

1. Planiranje je osnova svakog dugoročnog razmišljanja menadžera i temelj za uspješno poslovanje poduzeća. Predstavlja svladavanje rizika između onoga gdje se sada nalazimo i onoga gdje želimo biti.
2. Organiziranje – svaka organizacija ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav. Pod riječju „struktura“ podrazumijeva se građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije. Podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između činitelja poslovanja, kao i unutar svakog pojedinog činitelja.
3. Vođenje – da bi netko bio vođa mora zadobiti poštovanje i divljenje ostalih. Mora imati pozitivan stav, razumijevanje, prihvaćati tuđa mišljenja, raditi na izgradnji među osobnih odnosa. Time ima sposobnost da utječe na druge te da ih potakne da posegnu za izazovnim ciljevima.
4. Kontrola – kontroling je instrument upravljanja poslovnim rezultatom organizacije koji menadžerima daje podršku kroz pripremu informacija za odlučivanje te praćenje i kontrolu tih odluka. Obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja te analizu i kontrolu: ljudskih potencijala, materijalnih resursa, financijskih resursa te informacija. [11]

#### Aktivnosti vođenja:

1. Interpretiranje je leaderska aktivnost usmjerena na prikupljanje potrebnih informacija iz okruženja i sredine, koje će razumjeti na pravi način, dati im odgovarajuću vrijednost, pravilno ih interpretirati i na njima zasnovati ostale leaderske aktivnosti.
2. Oblikovanje je aktivnost na stvaranju vizije i utvrđivanju strategije za prevođenje vizije u akciju. To je proces prilagođavanja planova i akcija promjenama u sredini.
3. Mobilizacija uključuje skup aktivnosti radi usmjeravanja ponašanja članova organizacije u pravcu ostvarivanja ciljeva. Osim motivacije, podrazumijeva stimulacije, priznanja za napore i doprinose, delegiranje autoriteta i uključivanje u proces odlučivanja.
4. Inspiracija je aktivnost na stvaranju poželjne klime za slobodno izražavanje kreativnosti i talenata. Inspirativan lider služi kao model za ponašanje ostalim zaposlenicima.

Aktivnostima menadžmenta se utvrđuju odgovori na pitanja što i kako bi trebalo da bude. Aktivnosti vođenja su stvarne akcije u kojima se realiziraju odluke u tekućem poslovanju. Zato je vođenje organizacije kritična aktivnost menadžera. [11]

Prema razini odgovornosti razlikujemo tri temeljne hijerarhijske razine menadžmenta:

1. Operativni (low ili tehnički) menadžment čine menadžeri tzv. prve linije. Ova razina uključuje nadglednike, preradnike, tim lidere odnosno sve one rukovodne pozicije u kojima ima određene izvršene radnje, ali i niz nadglednih funkcija. To je ona razina menadžmenta koja ispod sebe kao podređene ima djelatnike, a ne menadžere.
2. Srednji (middle ili taktički) menadžment čine menadžeri koji upravljaju operativnim menadžerima. Oni obično moraju osigurati da menadžeri prve linije rade u skladu sa poslovnim ciljevima i politikama poslovnog subjekta. Oni dugoročne ciljeve i strategije pretvaraju u operativne zadatke i posreduju između vizija vrhovnog menadžmenta i operativne realnosti. Velik dio njihovog posla je upravo komunikacija: prenošenje očekivanja vrhovnog menadžmenta i izvješćivanje vrhovnog menadžmenta o tekućim rezultatima i stanju.
3. Vrhovni menadžment (top menadžment) je odgovoran za uspjeh cjelokupne organizacije i njene kontakte sa okolinom. Nemaju nadređene, već samo podređene menadžere. Oni definiraju viziju, misiju, strategije i prenose ih na razinu srednjeg menadžmenta, o ostvarenim rezultatima izvještavaju vlasnike, javnost ili ukoliko je riječ o društvima kapitala – dioničare. Pozicije na ovoj razini menadžmenta uključuju pozicije poput generalnog direktora ili člana uprave, predsjednika ili člana nadzornog ili upravnog odbora i sl.



*Slika 2.4 Razine menadžmenta*

Izvor:[http://4.bp.blogspot.com/\\_hq6n49jUmME/S5TCbirvaNI/AAAAAAAAAAM/yqByOJ0vCxM/s320/levels+of+management.bmp](http://4.bp.blogspot.com/_hq6n49jUmME/S5TCbirvaNI/AAAAAAAAAAM/yqByOJ0vCxM/s320/levels+of+management.bmp)

Vođenje kao funkcija menadžmenta spada u najnižu razinu, dok vodstvo spada u top razinu menadžmenta.

### **2.2.1. Metode vođenja**

Pod metodom rukovođenja podrazumijevamo način na koji menadžer na osnovu raspoloživih ovlasti izdaje naloge, usmjerava i koordinira rad svojih suradnika. U praksi postoje tri metode rukovođenja:

- 1.** Metoda prinude – odgovara autokratskom menadžeru. Autokratski stil vođenja je način vođenja organizacije kod kojeg je vlast u rukama jedne osobe i ona ima neograničenu moć u odlučivanju. Ova metoda se zasniva na različitim prinudnim sredstvima i mjerama koje menadžer koristi da bi ostvario ciljeve organizacije. Postoje različiti oblici prinude, kao što su: prigovor, kritika, disciplinska ili krivična odgovornost, otkaz. Podređenima se prijete sankcijama pa su više okrenuti strahu nego radnim zadacima.
- 2.** Metoda paternalizma – odgovara liberalnom menadžeru. U ovoj metodi menadžer brine za potrebe podređenih, ali zauzvrat traži njihovu poslušnost i odanost. On se smatra „ocem“ organizacije i nastoji vezati za sebe sve svoje podređene kojima određuje materijalne i moralne beneficije odnosno povlastice.
- 3.** Metoda uvjeravanja – odgovara demokratskom menadžeru. Ovdje menadžer nastoji svojim različitim postupcima uvjeriti podređene da je neophodno i korisno izvršavati postavljene zadatke. [18]

### **3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM I NORMA ISO 9001:2015**

Sustav upravljanja kvalitetom najbolje može dokazati uspješnost poslovanja usklađujući ga sa zahtjevima norme, zahtjevima kupaca i zakonskih propisa. Definira se kao sustav upravljanja koji služi za usmjeravanje organizacije i upravljanje organizacijom s obzirom na kvalitetu. Upravljanje kvalitetom u organizaciji je jedno od područja u kojem organizacija ili uspijeva ili propada. Važnost kvalitete u današnje vrijeme je izuzetno velika, jer kroz kvalitetu se stvara dodana vrijednost, zadovoljavaju zahtjevi ciljanih skupina, utječe na troškove.

Norma ISO 9001:2015. temelji se na načelima upravljanja kvalitetom opisanim u ISO 9000. Ovu je hrvatsku normu izdao Hrvatski zavod za norme. Ova je norma prijevod europske norme EN ISO 9001:2015., Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2015).

#### **3.1. Općenito o kvaliteti**

Da bi uopće definirali pojam kvalitete, važno je znati i porijeklo same riječi. Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi „qualitas“, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. [13]

Najčešća i vjerojatno najpoznatija definicija kvalitete je kratka definicija koja glasi: „Kvaliteta je zadovoljstvo kupca“. Za razumijevanje ove definicije potrebno je razumjeti na što se odnosi zadovoljstvo kupca. Svaki kupac, prije kupovine, formira određena očekivanja, koja se mogu odnositi na performanse proizvoda ili usluge (koristi koje će dobiti od kupljenog proizvoda/usluge), troškove, uloženi trud u kupovinu i slično. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupca ovisi o tome kolika su njegova očekivanja vezana za proizvod ili uslugu ispunjena i direktno je povezano s odlukom o ponovnoj kupovini. Nezadovoljni kupac prenosi svoje nezadovoljstvo dalje, može reklamirati proizvod te sigurno neće opet kupiti isti proizvod, dok zadovoljan kupac može postati lojalan kupac. Lojalan kupac može donijeti profit organizaciji i u budućnosti, te širiti pozitivne informacije o proizvodu i organizaciji općenito. S obzirom da je puno teže, ali jeftinije zadržati kupca nego privući novog, jasno je kolika je važnost kvaliteta proizvoda.

Službena definicija kvalitete dana je normom ISO 9000:2000, nakon revizije 2000. godine i glasi: „Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve“. Uz

definiciju su došle i dvije napomene, jedna da se kvaliteta može koristiti s atributima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna, a druga da svojstven znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika. [8]

„Uže shvaćanje tretira kvalitetu kao obilježje proizvoda ili usluge. Ono je vezano uz korisnost odnosno uporabnu vrijednost proizvoda ili usluge, preciznije uz odnos klijent-proizvođač te zadovoljstvo klijenta. U širem smislu govorimo o sustavu kvalitete ili potpunom upravljanju kvalitetom“. [5]

Kvaliteta se može definirati i ovisno s kojeg aspekta je promatramo, pa tako može biti:

- kvaliteta sa stajališta proizvoda, a određena je količinom i kvalitetom materijala korištenih u izradi.
- kvaliteta sa stajališta usluge ovisi o zadovoljstvu korisnika usluge i mjeri cjelokupni dojam kod korištenja usluge.
- kvaliteta sa stajališta potrošača određena je zadovoljstvom potreba i očekivanja potrošača, tj. mjeri se koliko je kvaliteta ispunila očekivanja potrošača.
- kvaliteta sa stajališta proizvodnje znači da proizvodnja mora udovoljiti određenim zahtjevima tržišta, određenim zakonskim zahtjevima, a pri tome raditi na snižavanju troškova i poboljšanju proizvoda. Ovaj aspekt kvalitete je prilično zahtjevan jer je teško držati određeni nivo kvalitete, a pri tome sniziti troškove.
- kvaliteta sa stajališta vrijednosti znači da treba naći optimalan odnos cijene i troškova. Cijena treba biti takva da donese profit organizaciji, a da je istovremeno prihvatljiva na tržištu i da su kupci zadovoljni kada izračunaju omjer cijene i kvalitete.
- transcendentni pogled na kvalitetu određen je vrijednošću proizvoda ili usluge prema krajnjem potrošaču (npr. ako se troškovi proizvodnje luksuznog proizvoda povise to je opravdano jer su takvi proizvodi namijenjeni određenom segmentu kupaca koji nisu cjenovno osjetljivi). [5]

Definicija kvalitete se može promatrati i kroz sljedeće elemente:

- kvalitetu definira kupac i kao takva ona je podložna promjenama
- kvaliteta se povezuje sa stvaranjem vrijednosti kupca
- dobar proizvod ili usluga zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupca

- s obzirom na svoju kompleksnost u organizaciji kvaliteta može biti promatrana samo kroz cjelokupno poslovanje poduzeća i ovisi o sudjelovanju svih uključenih. [7]

### **3.2. Sustavi upravljanja kvalitetom**

Svaka organizacija ili njezin segment može se promatrati kao sustav. Suvremeni sustavi su izuzetno složeni, a funkcioniraju pod često nepoznatim i teško predvidivim okolnostima, što je rezultat djelovanja utjecajnih faktora. Sustav se definira kao skup elemenata i njihovih veza koji funkcioniraju zajedno kako bi ostvarili cilj. Funkcija sustava je prerada ulaznih elemenata u izlaz. Svaki sustav čini: ulazni parametri, izlazni parametri, elementi sustava, međusobni utjecaj elemenata i granica sustava. [4]

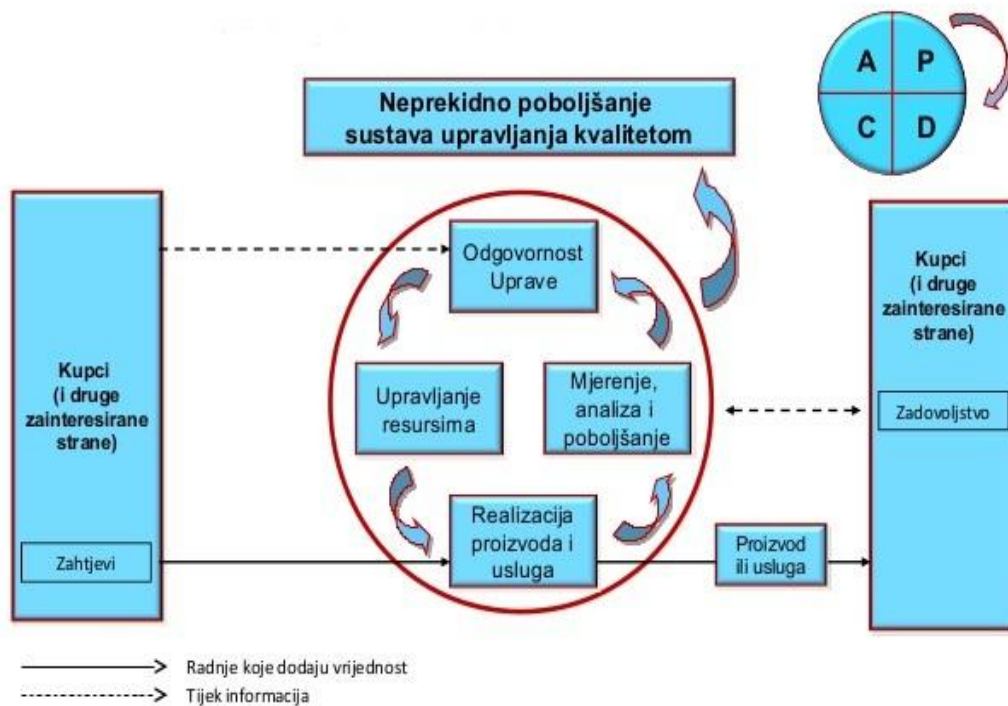
Da bi se moglo upravljati bilo kojim sustavom, nužno je imati: upravljački dio, dio kojim se upravlja i povratnu vezu koja osigurava sinkroniziranost upravljačkog i upravljanog dijela. [4]

Organizacija kao cjelina sastoji se od više sustava povezanih upravljačkim sustavom. Osim upravljačkog sustava, postoje i sustavi marketinga, razvoja, proizvodnje, nabave, kvalitete i drugi. Sustav kvalitete jedan je od segmenata poslovnog sustava, tj. organizacije. Svojom je djelovanjem vezan za gotovo sve sustave. Međutim, sustav upravljanja je taj sustav koji povezuje sve druge sustave u okviru poslovnog sustava. Ima funkciju upravljanja drugim sustavima, pa tako i sustavom kvalitete. Dobro strukturiran poslovni sustav čini jednu od najvažnijih osnova za uvođenje sustava kvalitete. Sustav kvalitete ima dvije zadaće: osigurati kvalitetu proizvoda ili usluga i upravljati kvalitetom.

Sustavi upravljanja važan su alat za uspostavu efikasne i konkurentski sposobne organizacije. Prema međunarodnim normama općeprihvaćen su način osiguranja poželjnih svojstva proizvoda, usluga i djelatnosti (kvaliteta, neškodljivost za okoliš, sigurnost, pouzdanost, djelotvornost,..) na troškovno isplativ način. [19]

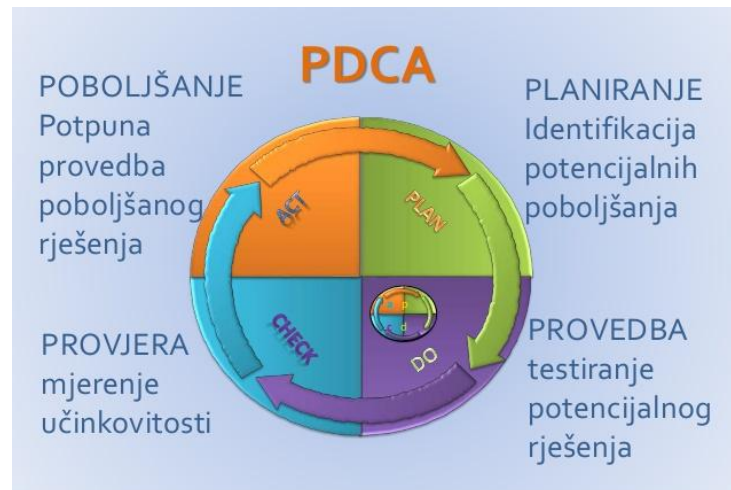
Sustav upravljanja je okvir za procese i postupke koji se koriste kako bi se osiguralo da organizacija može ispuniti sve zahtjeve potrebne za postizanje svojih poslovnih ciljeva. PDCA (Plan-Do-Check-Act) je početna točka svakog sustava upravljanja. PDCA je načelo na kojem počivaju svi sustavi upravljanja. Praćenjem PDCA ciklusa omogućuje se učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti organizacije. PDCA je neprekidan krug planiranja, realizacije,

provjere i djelovanja. PDCA ciklus potiče na metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja.



Slika 3.1 Sustav upravljanja kvalitetom

Izvor: <http://image.slidesharecdn.com/sustavupravljanjakvalitetomuknjinicama-130612063141-phpapp02/95/sustav-upravljanja-kvalitetom-u-knjinicama-9-638.jpg?cb=1371018741>



Slika 3.2 PDCA

Izvor: [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMsbSzlJfPAhVnJMAKHYNxCnwQFghmMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.bizimpact.hr%2Fdownload%2Fdocuments%2Fread%2Fupravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima\\_95&usg=AFQjCNFYHhuL7vu4dq85E39u8Unr70kpmg](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMsbSzlJfPAhVnJMAKHYNxCnwQFghmMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.bizimpact.hr%2Fdownload%2Fdocuments%2Fread%2Fupravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95&usg=AFQjCNFYHhuL7vu4dq85E39u8Unr70kpmg)

Četiri su faze ili koraka u ciklusa Plan-Do-Check-Act:

1. Planiranje (Plan): identificiranje i analiza problema. Problem i njegove uzroke potrebno je precizno utvrditi.
2. Djelovanje/ Provedba (Do): razvoj i testiranje potencijalnog rješenja. U ovom koraku generiraju se moguća rješenja problema, odabire se najbolje i provodi ga se kao pilot-projekt ograničenog obuhvata.

Napomena: kratica PDCA se lako pamti, međutim, važno je razumjeti značenje svake riječi (kratice). Djelovanje (Do) znači „pokušaj“ ili „test“, ne znači „potpunu provedbu“. Potpuna provedba rješenja događa se u koraku Provjera (Check).

3. Provjera (Check): mjerjenje učinkovitosti probnog rješenja i analiza (daje li primjena rješenja poboljšanje). Ovisno o uspjehu pilot-projekt i broju poboljšanja, tvrtka se može odlučiti za ponavljanje koraka Djelovanje – Do i Provjere – Check sve dok ne dobije zadovoljavajuće rezultate.
4. Poboljšanje (Act): potpuna provedba poboljšanog rješenja. Ovim korakom primjena PDCA ciklusa ne mora prestati i obično ne prestaje. PDCA treba koristiti kao dio kontinuiranog poboljšanja, a to znači da se nakon svakog Poboljšanje – Act koraka petlja kruga vraća u prvi korak gdje se traži novo područje za poboljšanje.



PDCA se najčešće koristi za slijedeće: provedbu stalnog poboljšanja na svim razinama organizacije; identifikaciju novih rješenja i poboljšanja za procese; istraživanje mogućih novih rješenja problema; izbjegavanje rasipanja resursa do kojeg bi došlo uslijed ugradnje polovičnih ili loših rješenja nekog problema.

### **3.3. Norma ISO 9001:2015.**

ISO (međunarodna organizacija za normizaciju) je svjetska organizacija nacionalnih institucija za normizaciju. Sjedište organizacije je u Ženevi. Djeluje na svjetskoj razini s ciljem da olakša međunarodnu razmjenu roba i usluga te da razvija suradnje na intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom području. [22]

ISO 9001 „Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi“ je norma koja određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom. Primjenjivi su za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Norma propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost. Ovo 5. izdanje ISO 9001 poništava i zamjenjuje 4. izdanje (ISO 9001:2008) i predstavlja tehničku preradu kroz usvajanje izmijenjenog redoslijeda točaka, načela i novih pojmova. Norma ISO 9001. međunarodno je priznata norma pripremljena od strane ISO-a za sustave upravljanja kvalitetom. Novo izdanje norme ISO 9001:2015. objavljeno je 23. rujna 2015. godine. Zamjenjuje dotadašnje izdanje norme iz 2008. (ISO9001:2008.).

Koristi od sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015.

- povećanje dobiti te boljih poslovnih rezultata zbog sustavnog planiranja, analiza i upravljanja rizicima
- smanjenje troškova poslovanja
- procjena djelatnosti i poslovnog okruženja organizacije
- sistematično prepoznavanje očekivanja kupaca, dobavljača, zaposlenika te zajednice
- zbog međunarodne prepoznatljivosti certifikata pomoć kod internacionalizacije poslovanja, konkurentnosti i bolje tržišne pozicije
- stvaranje poslovnog ugleda
- pouzdanost i poslovna izvrsnost
- stavljanje kupca u prvi plan

- veće povjerenje kupaca
- jasne odgovornosti, ovlasti i opisi poslova koji omogućuju učinkovit način rada te bolja motiviranost zaposlenika
- ispunjavanje zakonskih i ostalih zahtjeva
- brža prilagodba promjenama u poslovnom svijetu [23]

Ova međunarodna norma primjenjuje procesni pristup koji objedinjuje ciklus „planirati – provesti – provjeriti – djelovati“ (Plan – Do – Check – Act – PDCA) i pristup utemeljen na rizicima. Ciklus PDCA omogućuje organizaciji da osigura odgovarajuće resurse za svoje procese i odgovarajuće upravljanje tim procesima te da utvrdi i iskoristi prilike za poboljšanja. PDCA ciklus može se ukratko opisati:

- Planirati – ustanoviti ciljeve sustava, njegove sastavne procese i resurse potrebne za postizanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupaca i organizacijskim politikama te utvrditi rizike i prilike te poduzeti korake povezane s njima
- Provesti – provesti ono što je planirano
- Provjeriti – pratiti i mjeriti procese, proizvode i usluge u odnosu na politike, ciljeve, zahtjeve i planirane aktivnosti te izvijestiti o rezultatima
- Djelovati – prema potrebi, poduzeti mjere za poboljšanje uspješnosti. [4]

Pristup utemeljen na rizicima – da bi ispunila zahtjeve ove međunarodne norme, organizacija treba planirati i provesti radnje za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama. Poduzimanjem tih koraka stvara se osnova za povećanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, postizanje poboljšanih rezultata i sprječavanje negativnih učinaka. Prilike se mogu pojaviti kao rezultat situacije pogodne za postizanje predviđenog rezultata. Rizik predstavlja učinak neizvjesnosti, a neizvjesnost može imati pozitivan ili negativan učinak. Pozitivno odstupanje koje proizlazi iz rizika može stvoriti priliku, ali neće svi pozitivni učinci rizika dovesti do prilike.

Načela upravljanja kvalitetom su:

- Usmjerenost na kupca – svaka organizacija ovisi o svojim kupcima. Upravo zbog toga organizacija treba razumjeti kupčeve potrebe, ispuniti zahtjeve i nastojati nadmašiti očekivanja. Važno je osigurati da su svi u organizaciji svjesni potreba, zahtjeva i očekivanja kupaca. Usmjerenost na kupca može se promatrati kroz: aktivnosti vezane uz kupca prije prodaje proizvoda ili pružanja usluge i

aktivnosti poslije prodaje. Između ovih aktivnosti postoji čvrsta veza. Marketing organizacije počinje i završava s kupcem. Pravilno razumijevanje i primjena načela usmjerenosti na kupca u sustavu kvalitete na organizaciju znači: osvojiti što više kupaca, zadržati postojeće kupce i poboljšati odnos s kupcima.

Postoji snažna veza između zadovoljstva kupca i prodajnih rezultata. Jasno je da prodajni rezultat ovisi o razini zadovoljstva kupaca, odnosno klijenata. Zadovoljni kupci postaju s vremenom lojalni, što omogućava sigurnije prodajne rezultate, kao i bolje poslovno i prodajno planiranje, koje pridonosi postizanju kvalitetnijih trajnih poslovnih rezultata.

Mnoga poduzeća sustavno prate i mjere zadovoljstvo kupaca. Mjeriti zadovoljstvo kupaca je veoma mudro jer je ono jedan od ključnih elemenata za zadržavanje kupaca. Cilj mjerenja je u fokus staviti kupca, njegovo mišljenje i stavove prema kupljenom proizvodu. Informacije o zadovoljstvu, osim anketa, možemo prikupiti iz drugih izvora, kao što su časopisi, publikacije, baze podataka, izvješća o poslovanju i sl.

S druge strane kupci mogu biti nezadovoljni kupljenim proizvodom pa mogu širiti svoje nezadovoljstvo. Pojedini potrošači ne poduzimaju nikakvu akciju iako su djelomično nezadovoljni. U ovom slučaju se smanjuje pozitivan stav potrošača prema proizvodu, ali ga još uvijek nastavlja kupovati. Drugi potrošači zbog nezadovoljstva poduzimaju određene akcije kao što su: žalbe, proizvođaču, prestanak kupovine proizvoda, upozorenje prijateljima, žalbe vladinim agencijama ili pokretanje pravnih postupaka. Velika je vjerojatnost da će potrošač o svojem iskustvu širiti informacije putem osobnih kontakata. Prenošenje negativnih iskustava drugima ima izuzetno veliku snagu, a može se opisati i poslovicom: „Dobar glas se daleko čuje, a loš još dalje“. [15]

Kao i pozitivna iskustva, tako i nezadovoljstvo potrošača predstavlja vrlo važnu informaciju drugim potrošačima koja može biti presudna odluka o kupnji proizvoda. Zadovoljan potrošač će i ubuduće ponavljati kupnju te će postati lojalan dok će nezadovoljan izbjegavati kupnju istih proizvoda i širit će negativnu ocjenu o takvom proizvodu. Na kraju se u svezi s ovim načelom može reći da je zadovoljstvo kupca odlučujući faktor koji govori mnogo o jednoj organizaciji, njezinoj upravi, službi upravljanja kvalitetom, marketingu, prodaji, razvoju, proizvodnji i drugim službama.

Uprava mora dokazati vodstvo i opredijeljenost s obzirom na usmjerenost kupca osiguravajući: da se utvrde zahtjevi kupaca i primjenjivi zahtjevi zakona i propisa, da budu razumljivi i da im se dosljedno ispunjava; da se utvrde rizici i prilike i da se poduzmu koraci povezani s tim rizicima i prilikama; da se odražava usmjerenost na povećanje zadovoljstva kupaca.

- Vodstvo – vođe moraju uspostaviti i ujediniti cilj i smjer organizacije. Trebali bi održavati unutarnje okruženje organizacije u kojoj bi zaposlenici bili u potpunosti usredotočeni na ostvarenje ciljeva organizacije. Upravljanje organizacijom u modernom tržištu, uz dosadašnja znanja i iskustva, zahtijeva i vještinu vođenja kao jednu od najbitnijih vještina rukovoditelja. Više je onih koji su zadržali stari stil vođenja. Mali broj rukovoditelja se okrenulo edukaciji i praćenju modernih trendova u gospodarstvu. Organizacije usmjerene na budućnost trebaju vođe okružene efikasnim timom suradnika, ljudima koji im vjeruju i znaju provesti ideje i ciljeve. Voditelj mora surađivati sa svojim timom, ocijeniti kvalitetu i zadržati dobre ljude u organizaciji.

Vođa se ne smije bojati jakosti svojih podređenih suradnika. Također se ne smije baviti isključivo zaštitom vlastitog položaja. Lider treba podržavati snagu, a ne slabost svojih suradnika. Mudar vođa zna da o snazi njegovih suradnika ovisi učinkovitost svega što se nada postići. Loši vođe se boje ojačati svoje suradnike jer bi automatski dobili suparnike, dok dobar vođa zapravo, ne samo da treba razvijati jake suradnike, već ih treba i ohrabriti da razviju vlastite kvalitete vodstva. Dobar vođa isticanjem svojeg autoriteta povećava svoju moć i ugled. Dobar vođa se ne smije bojati pogrešaka svojih suradnika. Neke se lekcije mogu naučiti tek metodom pokušaja i pogrešaka. Učenje na vlastitim greškama je najskuplje pa treba učiti na tuđim. Suradnici trebaju aktivnosti provesti dobro prvi i svaki sljedeći put jer ta strategija vodi samo naprijed, uz malo gubitaka, veliku dobit i zadovoljstvo svih u organizaciji. Dobar vođa od svojih suradnika ne zahtijeva previše jer zna da nema savršenstva. Vođa treba suradnike prihvatiti onakvima kakvi jesu i ne treba tražiti od njih više nego što mogu dati. Trebao bi biti spreman izvršiti i jednostavne i najteže zadatke. Nikad ne bi smio drugima dodjeljivati zadatke koje ni on sam ne bi bio spreman izvršiti. Uvijek bi trebao gledati unaprijed, prema trenutku kad će se morati odmaknuti i prepustiti drugima da preuzmu odgovornost. Kao što se kaže da je čitav život

priprema za konačan ispit, tako i čitavo vođenje valja gledati kao pripremu za trenutak kada dirigentsku palicu predajemo nasljedniku. [4]

- Uključivanje ljudi – uključenost zaposlenika na svim razinama organizacije je važno za uspješnost sustava upravljanja kvalitetom. Uključivanje ljudi odnosi se na: rješavanje problema i donošenje odluka u realizaciji operativnih aktivnosti iz djelokruga rada; donošenje odluka ili predlaganje poboljšanja, inovacije i tehničkih unapređenja u procesima; angažiranost prilikom definiranja programa, planova, strategije, politike, ciljeva i drugih dokumenata, te u njihovoj realizaciji.

Zadatak uprave i svih rukovoditelja u organizaciji je stvoriti povoljnu klimu za što veće uključivanje zaposlenika u navedene aktivnosti. Treba uložiti mnogo truda i napora kako bi se zaposlenike uopće pokrenulo na takav način razmišljanja i rada. Velika je odgovornost na upravama i cijeloj rukovodećoj strukturi. One moraju razumjeti i poduzeti aktivnosti na stvaranju uvjeta u kojima se ljude može uključiti u sve aktivnosti i motivirati na razmišljanja. Najbolji način uključivanja ljude u procese je rad u različitim timovima. Rad u timovima osigurava da zaposlenici slobodno iznose svoje ideje i mišljenja te komuniciraju s drugim zaposlenicima koji imaju drugačiji kut gledanja na predložena rješenja. Što je više timova, time raste mogućnost uključivanja većeg broja ljudi i dobivanja kvalitetnijih rješenja. U organizaciji se preporuča vođenje evidencije o broju pojedinaca i timova koji su sudjelovali u rješavanju problema te njihove učinkovitosti. Organizacija treba pokrenuti posebni program za promociju poboljšanja te poticanje zaposlenika na uključivanje u aktivnosti. Proces uključivanja zaposlenika mora biti upotpunjen priznanjima i adekvatnim nagradama za uloženi trud.

Uspostava interne komunikacije je jedan od veoma važnih preduvjeta za pravilno i efikasno uključivanje zaposlenika u proces poboljšanja. Sustav mora regulirati prijenos informacija i komunikaciju odozgo prema dolje i obrnuto. Zaposlenicima mora biti jasno kada i kako mogu razgovarati sa svojim nadređenim. Taj sustav mora biti javan i svima poznat.

- Procesni pristup – kvaliteta se postiže učinkovitije kada se aktivnostima i resursima upravlja kao procesima. Da bi organizacija postigla predviđeni rezultat mora se razumjeti te upravljati međusobno povezanim procesima kao

sustavom. Tako organizacija nadzire odnose i ovisnosti među procesima sustava. Procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje procesima i njihovim međudjelovanjima kako bi se postigli predviđeni rezultati u skladu s politikom kvalitete i strateškim usmjerenjem organizacije. Primjena procesnog pristupa u sustavu upravljanja kvalitetom omogućuje: razumijevanje i dosljednost u ispunjavanju zahtjeva; razmatranje procesa; postizanje djelotvorne provedbe procesa; poboljšanje procesa na temelju vrednovanja podataka i informacija.

- Poboljšavanje – ovo načelo govori da se nikad ne smije zadovoljiti trenutnim stanjem, ma kako ono bilo dobro. Uvijek postoji bolje. Ljudski je težiti boljem, većem, kvalitetnijem, produktivnijem, ekonomičnijem i zadovoljnijem. Organizacija mora ići putem poboljšavanja, ne samo proizvoda ili usluga, već i svih koraka i pomoćnih funkcija. Mora se stalno poboljšavati zbog kupaca i konkurencije. Kupci su danas vrlo zahtjevni, te su njihova očekivanja sve veća. Proizvođači moraju pratiti potrebe kupaca jer se one mijenjaju. Drugi razlog zbog kojeg poboljšavanje mora biti svakodnevna obveza je prisutnost konkurencije. Ukoliko organizacija prepusti inicijativu konkurenciji, vrlo brzo će shvatiti pogrešku koja se teško ispravlja. Zato treba trenirati, učiti, razvijati sposobnosti, ulagati ukoliko se ne želi da nas konkurencija jednog dana ne zaskoči. Zato se treba konkurenciju brižljivo pratiti.

Prilikom planiranja, organizacija mora odrediti rizike i prilike s obzirom na koje treba poduzeti korake kako bi se: zajamčilo da sustav upravljanja kvalitetom može ostvariti predviđene rezultate; poboljšali poželjni rizici; spriječile ili umanjile neželjene posljedice; postigla poboljšanja. Prilike mogu dovesti do usvajanja novih postupaka, lansiranja novih proizvoda, otvaranja tržišta, obraćanja novim kupcima, uspostave partnerskih odnosa, korištenja novih tehnologija i drugih poželjnih i ostvarivih mogućnosti poduzimanja koraka.

- Donošenje odluka na temelju dokaza – učinkovite odluke temelje se na analizama prikupljenih podataka i informacija. Odlučivanjem se dugoročno određuje sudbina organizacije. U pogledu načina odlučivanja razlikuju se dva pristupa: [4] *Racionalno-analitički način odlučivanja* – označuje se kao sustavan i savjestan način odlučivanja. Pretpostavlja da onaj koji odlučuje razmatra

različite mogućnosti. Varijante koje će uzeti u obzir proučava zajedno s njihovim posljedicama. Sve varijante sustavno razvrstava i s obzirom na izabrane kriterije odredi onu koju smatra najboljom.

*Intuitivno-emocionalni način odlučivanja* – suprotan je racionalnom odlučivanju. Donositelj odluke daje prednost običajima i iskustvu, dobrom osjećaju, instinktu, razmišljanju, upotrebljavajući vjerojatni proces razmišljanja. Radi se o procesu koji lako može biti potaknut trenutnim razmišljanjem. Donositelj odluke razmišlja o brojnim varijantama i mogućnostima, tako da često preskače iz jedne analize na ostale i obrnuto. Odlučivanja na temelju činjenica je ustvari racionalno odlučivanje i to je karakteristika pravih odluka. Ovakve odluke su u suprotnosti s rutinskim odlukama, kod kojih se ne pretpostavlja posebno plansko razmišljanje, odnosno analiza činjenica.

Organizacije tijekom svog poslovanja donose razne odluke bez kojih nije moguće ostvarenje ciljeva. Odluka je neka čvrsta namjera, neko konačno rješenje, neki konačni rezultat dogovora ili neki konačni zaključak. Donijeti odluku znači odlučiti se na jednu od više mogućnosti. Proces odlučivanja radi rješenja konkretnih problema u organizaciji ili donošenju odluka odvija se kroz dvije faze koje obuhvaćaju: pripremu odluke i donošenje odluke.

Pripremanje odluke ima različito značenje koje zavisi o tome da li se radi o odlukama koje se redovito ponavljaju ili odlukama koje se donose povremeno. Kod odluka koje se redovito ponavljaju obično nema posebnih poteškoća s dobivanjem potrebnih informacija. Kvaliteta odluke ovisi o kvaliteti njezine pripreme. Zbog toga se pripremi mora prilaziti krajnje oprezno, jer propusti mogu imati dalekosežne posljedice kada se donese kriva odluka. Kada se prikupe podaci i informacije potrebne za donošenje odluke, vrši se njihova analiza.

Donošenje odluke – činjenice su veoma bitne za donošenje odluka, ali se prije odluke moraju utvrditi ciljevi koji se žele postići. Najprije se mora utvrditi ono što se želi postići, da bi se prema tome mogle odvagnuti moguće sve mogućnosti i izvršiti izbor najbolje. Nakon odluke slijedi akcija, a ukoliko se poslije odluke ništa ne događa, bolje da odluka nije donesena. Akcije moraju biti osmišljene i usmjerene na realizaciju odluke i postavljanje ciljeva. Ako se nadzire realizacija, odluka će biti učinkovita.

- Upravljanje odnosima – stvaranjem povjerenja i partnerskih odnosa olakšava se dugoročno i kratkoročno planiranje, zajednički nastup i opstanak, optimizacija troškova i resursa te stalno poboljšavanje kvalitete proizvoda. Odnos s dobavljačem povećava mogućnost jednoj i drugoj organizaciji za stvaranje vrijednosti. Organizacija mora učiniti dobavljača svjesnim svih pojedinosti koje se odnose na zahtjeve za kvalitetom. Cilj je postići obostrano razumijevanje potreba i zahtjeva. Partnerski rad između organizacije i dobavljača pretpostavlja prisnije odnose s manjim brojem dobavljača. S njima organizacija blisko surađuje te razmjenjuje informacije. Cilj je imati dobavljača – partnera koji će brzo reagirati na zahtjeve organizacije te održavati zahtijevanu razinu kvalitete svojih proizvoda te zajednički raditi na stalnom poboljšavanju. Dobavljač mora imati interes i sigurnost za sve aktivnosti koje poduzima. Kada su interesi zajednički, a ciljevi usklađeni, stvoreni su svi preduvjeti za dobar partnerski odnos između organizacije i dobavljača. Dobavljač mora stalno biti u kontaktu i pratiti potrebe organizacije, odnosno kupaca, i na osnovi toga poduzimati akcije. Organizacija od svojeg dobavljača mora zahtijevati takav odnos prema proizvodu i usluzi, kakav kupac zahtijeva od nje. [4]

### **3.4.1. Promjene u ISO 9001:2015 u odnosu na ISO 9001:2008**

Revizije ISO normi se redovito provode, sukladno promjenama na globalnom tržištu. Osnovni razlozi zbog kojih je došlo do revizije norme ISO 9001 su:

1. usklađivanje s globalnim promjenama
2. lakša integracija s drugim standardima
3. lakše uvođenje norme u razne sektore
4. prilagođavanje promjenama poslovnog okruženja [14]

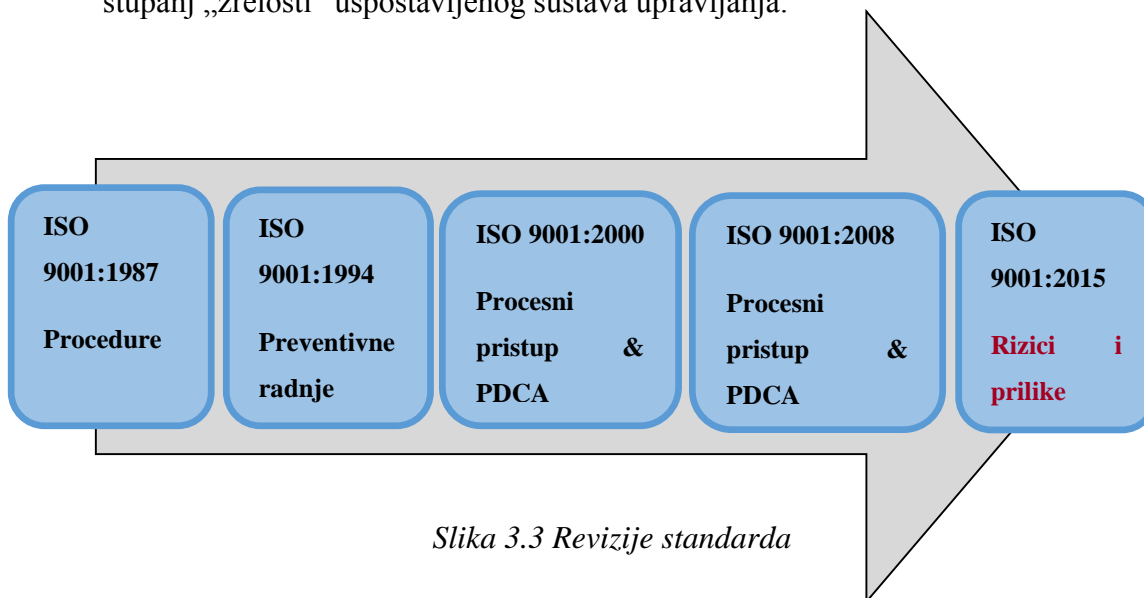
Glavne promjene u normi ISO 9001:2015 u odnosu na ISO 9001:2008 su:

1. Struktura norme – struktura se sada temelji na strukturi visoke razine, koju preuzimaju i ostale revidirane norme. Ima slijedeća poglavlja: opseg, normativne reference, pojmovi i definicije, kontekst organizacije, vođenje, planiranje, podrška, provedba, vrednovanje performansi, poboljšanje. Promijenjeni su naslovi pojedinih poglavlja i pod poglavlja. Namjera ovakvog strukturiranja je da organizacije mogu lakše integrirati



postojeće sustave ili dijelove sustava upravljanja te uspostaviti jedinstveni sustav upravljanja sukladno zahtjevima norme ISO 9001.

2. Fokus na upravljanju rizicima, a ne na preventivnim radnjama – prilikom svake velike revizije standarda uvodi se novi koncept. On certificiranoj organizaciji pruža viši stupanj „zrelosti“ uspostavljenog sustava upravljanja.



Slika 3.3 Revizije standarda

Izvor: <http://www.supera-kvaliteta.hr/poslovna-savjetovanja/iso/338-promjene-u-iso-90012015-u-odnosu-na-iso-90012008.html>

Pristup upravljanje rizicima osnova je norme ISO 9001:2015, a ono obuhvaća identifikaciju rizika, analizu rizika, kategorizaciju rizika, kontrolu i ponovnu procjenu. Osim rizicima, ova norma bavi se i prilikama vezanim uz poslovanje, proizvode, usluge koje organizacija treba prepoznati i njima upravljati.

3. Kontekst organizacije – definiranje konteksta organizacije novi je zahtjev norme, a odnosi se na identifikaciju vanjskih i unutarnjih problema. Ti problemi mogu utjecati na sposobnost sustava upravljanja kvalitetom da organizacija ostvari planirane i željene rezultate, uzimajući u obzir potrebe i očekivanja zainteresiranih strana.
4. Vođenje – zahtjev za imenovanjem predstavnika posloводства više nije sastavni dio norme. Time je stavljen naglasak na obaveze i odgovornosti samog posloводства organizacije koje je primarno odgovorno za uspostavu i primjenu sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2015. Politika i ciljevi kvalitete trebaju biti u skladu sa strateškim smjerovima organizacije.

5. Dokumentacija – opseg obavezne dokumentacije je smanjen. Ne zahtjeva se dokumentiranje osnovnih šest procedura koje su bile zahtjev norme ISO 9001:2015 te poslovnika kvalitete. I dalje postoji zahtjev koji se odnosi na dokumentaciju i zapise, koji se u normi nazivaju „dokumentirane informacije“. Informacijama se više ne upravlja kao što se to provodilo prije 20 i više godina kada je nastalo prvo izdanje norme ISO 9001 te kada je papir bio osnovni medij te je to jedan od razloga smanjenih zahtjeva za dokumentiranje. U tom kontekstu organizacija je dana veća sloboda u uspostavi upravljanja dokumentacijom i zapisima, ali u skladu sa zahtjevom norme ISO 9001:2015.
6. Bolja primjerenost uslužnim djelatnostima – prvo izdanje norme ISO 9001 je prvenstveno bilo namijenjeno industrijskom sektoru dok je nova norma strukturirana i napisana rječnikom koji se može puno lakše primijeniti na uslužnu djelatnost nego što je bilo u prethodnim revizijama norme.
7. Znanje – organizacijsko znanje je novi zahtjev norme ISO 9001:20015. Norma razmatra znanje kao bilo koji drugi resurs kojim se treba upravljati. [14]

## 4. VODSTVO I NORMA ISO 9001:2015

Vodstvo se smatra najvažnijim čimbenikom uspješnosti i moći bilo koje organizacije, a cilj svake organizacije je uspješno poslovanje koje ne bi bilo moguće ostvariti bez dobrog vođu, ali i njegovih sljedbenika. Vođe svojim znanjem i vještinama utječu na zaposlene koji rade na zadovoljavanju potreba potrošača. Vodstvo je širok pojam te je postalo poput fenomena i brojna pitanja se postavljaju uz vodstvo i vođe. Postoje brojne definicije vodstva poput toga da je vodstvo vještina, da uključuje moć, grupu i ličnost. Sve te definicije imaju zajedničke elemente koji prema Northouse P.G. uključuju vodstvo kao proces, utjecaj, grupno sudjelovanje, postizanje zajedničkog cilja. [6]

Vodstvo se nalazi u mnogo segmenata, pa je tako jedno od načela u normi ISO 9001:2015. U načelu je navedeno da vođe moraju uspostaviti i ujediniti cilj i smjer organizacije.

Navedeno je da uprava mora dokazati vodstvo i opredijeljenost u odnosu na sustav upravljanja:

- preuzimanjem odgovornosti za djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom – vođenje unutar organizacije uspostavlja novi način komunikacije koji težište svih aktivnosti prebacuje na procese i uspostavu klime povjerenja, poštenog odnosa, odgovornosti za vlastitu sudbinu, uz uvažavanje etičkih normi, dijeljenje odgovornosti i novostvorene vrijednosti ovisno o doprinosu zajedničkom cilju i uključivanje zaposlenih, ali i svih drugih interesnih skupina u procesu donošenja odluka. Od najviše uprave organizacije zahtijeva opredjeljenje i preuzimanje vodeće uloge u definiranju, oblikovanju, razvoju, primjeni, nadzoru i stalnom poboljšanju sustava kvalitete. Najviša uprava je odgovorna da se dodijele odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće zadatke i uloge.
- osiguravanjem da su politika i ciljevi kvalitete utvrđeni za sustav upravljanja kvalitetom i sukladni kontekstu i strateškom usmjerenju organizacije – politika i ciljevi kvalitete trebaju biti u skladu sa strateškim smjerovima organizacije. Politika kvalitete mora: biti raspoloživa i održavana kao dokumentirana informacija; biti priopćena, shvaćena i primijenjena unutar organizacije; prema potrebi biti raspoloživa odgovarajućim zainteresiranim stranama. Ciljevi kvalitete moraju: biti u skladu s politikom kvalitete; biti mjerljivi; uzeti u obzir

primjenjive zahtjeve; biti bitni za sukladnost proizvoda i usluga i za povećanje zadovoljstva kupaca; se pratiti; se priopćiti; se, po potrebi, posuvremenjivati.

- osiguravanjem da su zahtjevi za sustav upravljanja kvalitetom uklopljeni u poslovne procese organizacije – organizacija mora uspostaviti, primijeniti, održavati i neprekidno poboljšavati sustav upravljanja kvalitetom, uključujući potrebne procese i njihove međusobno djelovanje u skladu sa zahtjevima ove međunarodne norme. Organizacija mora odrediti procese potrebne za sustav upravljanja kvalitetom i njihovu primjenu u cijeloj organizaciji.
- promicanjem primjene procesnog pristupa i pristupa utemeljenog na rizicima – poduzimanjem koraka povezanih s rizicima i prilikama stvara se osnova za povećanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, postizanje poboljšanih rezultata i sprječavanje negativnih učinka. Procesni pristup olakšava pojedincima prepoznavanje njihove uloge u organizaciji, omogućava mjerenje njihovog doprinosa i snažnije potiče motivaciju. Pristup utemeljen na rizicima bitan je za postizanje djelotvornog sustava upravljanja kvalitetom. Pozitivno odstupanje koje proizlazi iz rizika može stvoriti priliku, ali neće svi pozitivni učinci rizika dovesti do prilika.
- osiguravanjem raspoloživosti resursa potrebnih za sustav upravljanja kvalitetom – organizacija mora odrediti i osigurati resurse potrebne za uspostavu, primjenu, održavanje i neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom. Organizacija mora odrediti i osigurati resurse potrebne da: primijeni i održava sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšava njegovu učinkovitost; poveća zadovoljstvo kupaca ispunjavajući njegove zahtjeve.
- obavještanjem o važnosti djelotvornog upravljanja kvalitetom i ispunjavanja zahtjeva za sustav upravljanja kvalitetom – organizacija mora primijeniti sve zahtjeve ove međunarodne norme ako su primjenjivi unutar utvrđenog područja primjene njezina sustava upravljanja kvalitetom. Područje primjene sustava upravljanja kvalitetom organizacije mora biti dostupno i održavano kao dokumentirana informacija.
- osiguravanjem da sustav upravljanja kvalitetom postiže predviđene rezultate – razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom pridonose djelotvornosti i učinkovitosti organizacije u postizanju predviđenih rezultata. Procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje

procesima i njihovim međudjelovanjima kako bi se postigli predviđeni rezultati u skladu s politikom kvalitete i strateškim usmjerenjem organizacije.

- uključivanjem, usmjeravanjem i podupiranjem osoba kako bi pridonijele djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom – vođe trebaju kreirati i održavati unutrašnje okruženje u kojem ljudi postaju potpuno uključeni u ostvarivanju ciljevi organizacije. Ljudi na svim razinama su osnovna vrijednost čije puno uključivanje omogućava iskorištavanje njihovih sposobnosti na dobrobit organizacije.
  - promicanjem poboljšanja – organizacija mora odrediti i odabrati prilike za poboljšanje i provesti sve potrebne mjere za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihova zadovoljstva. Stalno poboljšavanje svih performansi organizacije treba biti trajni cilj. Organizacija mora trajno poboljšavati prikladnost, primjerenost i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom.
  - podržavanjem ostalih odgovarajućih upravljačkih uloga u dokazivanju njihova vodstva u njihovim područjima odgovornosti – da bi sustav djelotvorno funkcionirao, svi uključeni moraju biti potpuno svjesni svoje uloge. Najviša uprava mora osigurati da su ključne odgovornosti i ovlasti jasno definirane, te da svi uključeni razumiju svoju ulogu. Svim je organizacija zajedničko korištenje opisa posla i procedura kako bi se definirali odgovornosti i ovlasti.
- [21]

Uprava mora dokazati vodstvo i opredjeljivost s obzirom na usmjerenost na kupca osiguravajući:

- da se utvrde zahtjevi kupaca i primjenjivi zahtjevi zakona i propisa, da budu razumljivi i da im se dosljedno ispunjava – ova međunarodna norma određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom u slučajevima kad organizacija: treba dokazati svoju sposobnost dosljedne isporuke proizvoda i pružanja usluga koji ispunjavaju zahtjeve kupaca i zahtjeve zakona i propisa; namjerava povećati zadovoljstvo kupaca djelotvornom primjenom sustava, uključujući procese za neprekidno poboljšavanje sustava i osiguravanje sukladnosti sa zahtjevima kupaca i odgovarajućim zahtjevima zakona i propisa. Svi zahtjevi ove norme generički su i namjena im je da budu primjenjivi u bilo kojoj organizaciji bez obzira na njezinu vrstu, veličinu, proizvode i usluge.

- da se utvrde rizici i prilike koji mogu utjecati na sukladnost proizvoda i usluga i na sposobnost povećanja zadovoljstva kupaca i da se poduzmu koraci povezani s tim rizicima i prilikama – prilikom planiranja sustava upravljanja kvalitetom, organizacija mora odrediti rizike i prilike s obzirom na koje treba poduzeti korake kako bi se: zajamčilo da sustav upravljanja kvalitetom može ostvariti predviđene rezultate; poboljšali poželjni učinci; spriječile ili umanjile neželjene posljedice; postigla poboljšanja. Organizacija mora planirati: mjere za poduzimanje koraka povezanih s tim rizicima i prilikama; način na koji će: integrirati i uvesti mjere u svoje procese sustava upravljanja kvalitetom; vrednovati djelotvornost tih mjera. Mjere za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama moraju biti razmjerne mogućem utjecaju na sukladnost proizvoda i usluga.
- da se održava usmjerenost na povećanje zadovoljstva kupaca – organizacija ovisi o svojim kupcima i stoga mora razumjeti njihove sadašnje i buduće potrebe, ispuniti njihove zahtjeve i nastojati nadmašiti njihova očekivanja. Organizacija mora pratiti doživljaj kupaca u pogledu stupnja ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja. Organizacija mora odrediti metode za dobivanje, praćenje i preispitivanje tih informacija. Primjeri praćenja doživljaja kupaca uključuju anketiranje kupaca, povratne informacije od kupaca o isporučenim proizvodima i uslugama, sastanke sa kupcima, analizu tržišnih udjela, pohvale, potraživanja na temelju jamstva i izvještaje prodavača. Uprava mora osigurati da zahtjevi kupaca budu utvrđeni i ispunjeni s ciljem povećanja njegova zadovoljstva. [21]

## 5. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da je vodstvo u organizaciji najbitniji čimbenik uspjeha same organizacije. Brojni autori različito definiraju vodstvo, ali sve te definicije imaju zajedničke elemente koje vodstvo definiraju kao proces utjecaja na druge da usmjere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja. Važno je napomenuti razliku između vodstva i vođenja. Vođenje je funkcija menadžmenta, koja se pokazala kao jedna od ključnih i najvažnijih funkcija jer bez dobrog vođenja sve ostale funkcije bi bile neostvarene. Bit vođenja je u sljedjenju, tj. volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio dok je vodstvo moć utjecanja na druge da obave odabrane zadaće. Prema tome vođenje kao funkcija menadžmenta spada u najnižu razinu, dok vodstvo spada u top razinu menadžmenta.

Ni jedna organizacija ne može uspješno poslovati ako nema dobrog vođu. Za uspješno poslovanje, vođe moraju posjedovati pet ključnih osobina: inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost te ostale potrebne vještine. Dobar vođa nije dovoljan za uspjeh poslovanja, već su potrebni sljedbenici koji će uspješno obavljati svoje zadatke. Vođe trebaju motivirati zaposlenike te ih primjereno nagrađivati za uloženi trud kako bi bolje radili, a sve s ciljem zadovoljenja potreba i želja kupaca. Vodstvo i moć su povezani pojmovi zbog toga što je moć dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost utjecanja na druge ljude.

U svakom poslovanju važna je kvaliteta proizvoda jer je ona preduvjet za zadovoljstvo kupaca. Upravljanje kvalitetom u organizaciji je jedno od područja u kojem organizacija ili uspijeva ili propada. Sustav kvalitete jedan je od segmenata poslovnog sustava. Svojim je djelovanjem vezan za gotovo sve sustave. Međutim, sustav upravljanja je taj sustav koji povezuje sve druge sustave u okviru poslovnog sustava. Ima funkciju upravljanja drugim sustavima, pa tako i sustavom kvalitete. PDCA (Plan-Do-Check-Act) je početna točka svakog sustava upravljanja. PDCA je načelo na kojem počivaju svi sustavi upravljanja. Praćenjem PDCA ciklusa omogućuje se učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti organizacije. PDCA je neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Vodstvo jedno od načela u normi ISO 9001:2015. U načelu je navedeno da vođe moraju uspostaviti i ujediniti cilj i smer organizacije.

## Popis literature

- [1] Buble M: Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.
- [2] Hunjet A, Kozina G: Osnove poduzetništva, Varaždin 2014.
- [3] Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 1999.
- [4] Kondić Ž., Čikić A.: Upravljanje kvalitetom mehatronici, Bjelovar, 2011.
- [5] Omazić M. A., Bakljas, S.: Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
- [6] Northouse P.G.: Vodstvo - teorija i praksa, Zagreb, 2010.
- [7] Knowles, G.: Quality Management, Graeme Knowles&Ventus Publishing ApS, 2011., str. 8
- [8] Sisek, B.: Kvaliteta – zadovoljstvo svih stakeholdera, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 6, 2008., str. 257.
- [19] Funda, D.: Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, Tehnički glasnik, 4, 2010., str. 95.
- [10] Nižić P.: Sustav upravljanja kvalitetom u hrvatskom hoteljerstvu, Završni rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2015.
- [11] <https://www.scribd.com/doc/101428121/Ljudski-resursi-knjiga>, dostupno 11.07.2016.
- [12] <https://www.scribd.com/doc/83996010/KNJIGA-US-Menadzment-2007>, dostupno 11.07.2016.
- [13] <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kvaliteta> , dostupno 20.08.2016.
- [14] <http://www.supera-kvaliteta.hr/poslovna-savjetovanja/iso/338-promjene-u-iso-90012015-u-odnosu-na-iso-90012008.html>, dostupno 28.08.2016.
- [15] <http://web.efzg.hr/dok/PDS/UpravljanjeMktKomunikacijom/PONAANJE%20POTR OAA.pdf>, dostupno 28.08.2016.
- [16] <http://www.bureauveritas.hr/home/about-us/our-business/our-business-certification/iso-2015-transition/process-transition/iso-9001-2015>, dostupno 02.09.2016.



[17] [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=165259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165259), dostupno 25.08.2016.

[18] [hrcak.srce.hr/file/195841](http://hrcak.srce.hr/file/195841), dostupno 25.08.2016.

[19] [https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMsbSzIjPAhVnJMAKHYNxCnwQFghmMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.bizimpact.hr%2Fdownload%2Fdocuments%2Fread%2Fupravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima\\_95&usg=AFQjCNFYHhuL7vu4dq85E39u8Unr70kpmg](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMsbSzIjPAhVnJMAKHYNxCnwQFghmMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.bizimpact.hr%2Fdownload%2Fdocuments%2Fread%2Fupravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95&usg=AFQjCNFYHhuL7vu4dq85E39u8Unr70kpmg), dostupno 02.09.2016.

[20] <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/pojam%20i%20definiranje%20vodstva.pdf>, dostupno 05.09.2016.

[21] <http://www.iso.org/iso/home.html>, dostupno 15.09.2016.

[22] [https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna\\_organizacija\\_za\\_standardizaciju](https://hr.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_organizacija_za_standardizaciju), dostupno 28.08.2016.

[23] <http://www.supera-kvaliteta.hr/kontakti/339-sustav-upravljanja-kvalitetom-prema-zahtjevima-norme-iso-90012015.html>, dostupno 28.08.2016.

[24] Galović M.: Vodstvo, moć i politika u organizacijama, Diplomski rad, Studij poslovne ekonomije, Varaždin, 2016.

## *Popis slika*

Slika 2.1 Sposobnosti vodstva.....	10
Slika 2.2 Odnos menadžmenta i vođenja .....	13
Slika 2.3 Odnos vođa i menadžera. ....	14
Slika 2.4 Razine menadžmenta .....	16
Slika 3.1 Sustav upravljanja kvalitetom .....	21
Slika 3.2 PDCA .....	22
Slika 3.3 Revizije standarda .....	31

## ***Popis tablica***

Tablica 2.1 Odnos između menadžmenta i vodstva .....	4
Tablica 2.2 Kvalitete menadžera i lidera .....	7
Tablica 2.3 Pet izvora moći .....	12
Tablica 2.4 Aktivnosti menadžmenta i vođenja. ....	14



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, KATARINA CERČIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA VOĐSTVA I MENADŽMENTA U SUŠTAVIMA UPRAVUJANJA KVALITETOM (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Katarina Cerčić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Katarina Cerčić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA VOĐSTVA I MENADŽMENTA U SUŠTAVIMA UPRAVUJANJA KVALITETOM (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Katarina Cerčić  
(vlastoručni potpis)