



HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE

www.hdmk.hr

ZBORNIK RADOVA
Proceedings

14. međunarodni simpozij o kvaliteti

**KVALITETOM
PROTIV RECESIJE**

14th International Symposium on Quality

**QUALITY
AGAINST RECESSION**

21. – 22. ožujka, 2013.
March 21st – 22nd, 2013
Rovinj, Hrvatska/Croatia

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

14. međunarodni simpozij o kvaliteti
14th International Symposium on Quality

KVALITETOM PROTIV RECESIJE
QUALITY AGAINST RECESSION

ZBORNİK RADOVA
PROCEEDINGS

Urednik:
Editor:

Dr. sc. Miroslav Drljača

Rovinj, Croatia
21. – 22. ožujka 2013.
March 21st – 22nd, 2013

Organizator/Organizer

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY
E-mail: info@hdmk.hr
http://www.hdmk.hr

Suorganizator/Co Organizer

CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
FACULTY OF MANAGEMENT
INSTITUTE OF PRODUCTION ENGINEERING
CZESTOCHOWA, POLAND

The Managers of Quality and Production Association
Czestochowa, POLAND

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 & JEL/Classification U.D.C. & JEL
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 835457

CIP – Cataloguing in publication

CIP note accessible in computing catalogue in National and University Library
in Zagreb, No. 835457

ISBN 978-953-57036-3-1

Copyright © 2013.

Organizacijski odbor/Organizing Committee

- Dr. sc. Miroslav Drljača - predsjednik/president (Hrvatska/Croatia)
Dr. inž. Renata Stasiak Betlejewska (Poljska/Poland)
mr. Dubravka Bele, prof. (Hrvatska/Croatia)
Anita Bešker, prof. (Hrvatska/Croatia)
Dr. sc. Josip Čiček (Hrvatska/Croatia)
Ante Jerković, dipl. oec. (Hrvatska/Croatia)
mr. Nino Karamatić (Hrvatska/Croatia)
Ljubica Kolbas, prof. (Hrvatska/Croatia)
Prof. dr. sc. Nevenko Herceg (BiH/Bosnia and Herzegovina)
Zvonimir Polanec, dipl. oec. (Hrvatska/Croatia)
Sanja Rojčević, dipl. krim. (Hrvatska/Croatia)
mr. sc. Ljiljana Tinodi (Hrvatska/Croatia)
Nikolina Radeljak, dipl. ing. (Hrvatska/Croatia)

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 - *State Office for Metrology, 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*; Dr. Marilyn DYASON - *Quality Partnership Solutions Limited, Bedford, United Kingdom*; 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*; Professor Emeritus Michael KAYE - *University of Portsmouth Business School, United Kingdom*; 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*; Prof. dr. sc. Sulejman META - *Faculty of Applied Science, State University of Tetovo, Macedonia*; 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*.

Radovi objavljeni u Zborniku referiraju se u sekundarnim publikacijama/
Papers published in this Proceedings book will be indexed in secondary publication:

JEL – Journal of Economics Literature, EconLit, Pittsburg, USA

Pokrovitelji/Under the auspices of:

Ministarstvo gospodarstva
Ministarstvo zaštite okoliša i prirode
Istarska županija
Grad Rovinj
Hrvatska gospodarska komora
Hrvatska akreditacijska agencija
Hrvatski zavod za norme
Državni zavod za mjeriteljstvo
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Ekonomski fakultet u Zagrebu,

(Poslijediplomski specijalistički studij Upravljanje kvalitetom)

Medijski pokrovitelji/Media auspices of:

Business.hr
Lider, Zagreb
Poslovni dnevnik, Zagreb
Poslovni savjetnik, Zagreb
Privredni vjesnik, Zagreb

Donatori/Donors:

Tvornica duhana Rovinj d.o.o., Rovinj
Zračna luka Zagreb d.o.o, Zagreb
Hrvatska gospodarska komora
Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu, Zagreb
Turistička zajednice Zagrebačke županije

SADRŽAJ/CONTENTS

Tematska cjelina: KVALITETOM PROTIV RECESIJE

Thematic unit: QUALITY AGAINST RECESSION

1. **Vladimir Okrepilov** – Rusija/*Russia*
Quality as the Anti-Crisis Tool
Kvaliteta kao antikrizni instrument
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper* 1
2. **Juhani Anttila** – Finska/*Finland*
Kari Jussila – Finska/*Finland*
Aiming at Competitive Products and Delighted Customers in the
Time of Recession
U cilju konkurentnih proizvoda i zadovoljnih korisnika u vrijeme recesije
Pregledni članak/*Preliminary communication* 9
3. **Anita Bešker** – Hrvatska/*Croatia*
Liliana Gaynullina – Rusija/*Russia*
Nermin Zijadić – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
Križa poslovanja i kompetencije za kvalitetu
Business Crisis and Competence for Quality
Stručni članak/*Professional paper* 37

Tematska cjelina: KVALITETA I KONKURENTNOST

Thematic unit: QUALITY AND COMPETITIVENESS

4. **Stanislaw Borkowski** – Poljska/*Poland*
Renata Stasiak Betlejewska – Poljska/*Poland*
Quality Management Determinants Based on Toyota Principles in the
Managers and Workers Opinion
Odrednice upravljanja kvalitetom utemeljene na toyotinim principima
prema mišljenju menadžera i radnika
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper* 47
5. **Miroslav Drljača** – Hrvatska/*Croatia*
Oblikovanje modela poslovnog upravljanja u skladu s modelima TQM-a
Business Management Model Designing in Accordance With the TQM Models
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper* 59

6. **Elizabeta Marinković** – Hrvatska/Croatia
Dragana Grubišić – Hrvatska/Croatia
 Poslovna izvrsnost prema kriterijima EFQM modela
Business Excellence According to the EFQM Model Criteria
 Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 77
7. **Liliana Nitu** – Rumunjska/Romania
Lucian Daniel Nitu – Rumunjska/Romania
 Practical Results of Applying an Evaluation Model Based on a Set of Criteria
 and Sub-Criteria to Evaluated Management System
*Praktični rezultati primjene modela procjene utemeljenog na setu kriterija
 i podkriterija za procjenu integriranih sustava upravljanja*
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 89
8. **Miloš Jelić** – Srbija/Serbia
Ana Aksentijević - Jelić – Srbija/Serbia
 The Development of New Leaders in Excellent Organizations
Razvoj novih lidera u izvrsnim organizacijama
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 103
9. **Krešimir Buntak** – Hrvatska/Croatia
Igor Klopotan – Hrvatska/Croatia
Antun Benčić – Hrvatska/Croatia
 Analiza upravljanja ključnim čimbenicima relacijskog kapitala u funkciji
 povećanja konkurentnosti poduzeća
*Analysis of Relational Capital Key Factor's Management as a Function
 of Increasing the Enterprise Competitiveness*
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication.....113
10. **Elena N. Agapova** – Rusija/Russia
Elena N. Egorova – Rusija/Russia
Ulia Kuznecova – Rusija/Russia
 Управление сопротивлением персонала при внедрении CMK
Conflict Management with the Implementation of Quality Management System
 Upravljanje konfliktom kod uvođenja sustava upravljanja kvalitetom
 Pregledni članak/Review..... 123

11. **Mikhail Pasholikhov** – Rusija/*Russia*
Polina A. Bavina – Rusija/*Russia*
 Standard ISO 20121 - faktor povećanja konkurentnosti
 rusijskih organizatora poslovnih događaja
*Standard ISO 20121 – Factor of Competitiveness Russian Organizer
 of Business Events*
 Norma ISO 20121 – faktor konkurentnosti ruskih organizacija organizatora
 poslovnih manifestacija
 Pregledni članak/*Review*..... 135
12. **Đuro Tunjić** – Hrvatska/*Croatia*
Leon Maglić – Hrvatska/*Croatia*
Milan Kljajin – Hrvatska/*Croatia*
 Utjecaj certifikacije sustava upravljanja kvalitetom na konkurentnost
 u hrvatskom gospodarstvu
*Impact of Certification of Quality Management System on Competitiveness
 in Croatian Economy*
 Pregledni članak/*Review*..... 143
13. **Neira Delić** – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
Dragana Agić – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
 OECD načela korporativnog upravljanja sa posebnim osvrtom na načelo
 o radu nadzornih odbora
*OECD Principles of Corporate Governance with Special Reference to the
 Principle on the Work of the Supervisory Board*
 Pregledni članak/*Review*..... 153
14. **Nedim Čaušević** – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
Dragan Simović – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
 Rizik – temelj izgradnje integriranog sustava upravljanja u malim i srednjim
 Poduzećima u BiH
*Risk – Foundation for Integrated Management System Development in Small
 and Medium Organizations in B&H*
 Stručni članak/*Professional paper* 165
15. **Divna Goleš** – Hrvatska/*Croatia*
Ana Perišić – Hrvatska/*Croatia*
Ana-Marija Barić – Hrvatska/*Croatia*
 Istraživanje stupnja implementacije sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001
 (Primjer Šibensko-kninske županije)
*Research the Degree of Implementation of the Quality Management System
 In Accordance With the ISO 9001 Standard
 (Example Made on Šibenik-Knin County)*
 Stručni članak/*Professional paper* 177

Tematska cjelina: KVALITETA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST
Thematic unit: *QUALITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY*

16. **Ana Šijaković** – Hrvatska/Croatia
Vesna Nikolić - Srbija/Serbia
Suzana Savić – Srbija/Serbia
Josip Taradi – Hrvatska/Croatia
Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti
na radu i održivog razvoja
*Models of Corporate Social Responsibility in Function of Promotion of
Occupational Safety and Sustainable Development*
Pregledni članak/Review..... 189
17. **Adisa Mujkić** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Miroslav Drljača – Hrvatska/Croatia
Norma ISO 10002 alat za poboljšanje kvalitete
Standard ISO 10002 as a Tool for Quality Improvement
Pregledni članak/Review..... 201
18. **Mirjana Trstenjak** – Hrvatska/Croatia
Mateja Posavec – Hrvatska/Croatia
Ana Kralj – Hrvatska/Croatia
Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje
Human Resource Management and Corporate Social Responsibility
Pregledni članak/Review..... 221

Tematska cjelina: PROCESNO UPRAVLJANJE OKOLIŠEM
Thematic unit: *PROCESS MANAGEMENT IN ENVIRONMENT PROTECTION*

19. **Nina Štirmer** – Hrvatska/Croatia
Ivana Banjad Pečur – Hrvatska/Croatia
Bojan Milovanović – Hrvatska/Croatia
Razvoj sustava kontinuiranog obrazovanja građevinskih radnika u području
energetske učinkovitosti
*Development of Building Workers Continuous Education System in the
Energy Efficiency Field*
Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 233

20. **Snežana Živković** – Srbija/Serbia
Darko Palačić – Hrvatska/Croatia
Marija Petras – Hrvatska/Croatia
 Expected Impact of Application Requirements of OHSAS 18001 and ISO 14001 on Improvement of Performances in Occupational Health, Safety and Environmental Protection
Očekivani učinci primjene zahtjeva OHSAS 18001 i ISO 14001 na poboljšanje performansi zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 245
21. **Omer Jukić** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
 Optimalna rekonstrukcija postrojenja za tretman otpadnih voda
Optimal Reconstruction of Waste Water Treatment Plant
 Pregledni članak/Review..... 257
- Tematska cjelina: KVALITETA I IMPLEMENTACIJA EU DIREKTIVA
Thematic unit: QUALITY AND IMPLEMENTATION OF EU DIRECTIVES
22. **Berislav Žmuk** – Hrvatska/Croatia
 Analiza rezultata sustava za otkrivanje nekvalitetnih proizvoda Europske Unije
Analysis of the Results of the European Union's System for Detecting Products of Poor Quality
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 269
- Tematska cjelina: KVALITETA U PROIZVODNJI I GRAĐEVINARSTVU
Thematic unit: QUALITY IN MANUFACTURING AND CONSTRUCTION
23. **Renata Stasiak Bettlejewska** – Poljska/Poland
 Value Engineering in the Context of the Products Quality Management in the Polish Construction Industry
Vrednovanje inženjeringa u kontekstu upravljanja kvaliteteom proizvoda u poljskom građevinarstvu
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 281
24. **Fadil Islamović** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Mirzet Beganović – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Dženana Gačo – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Esad Bajramović – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Atif Hodžić – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
 Mjerenjem i modeliranjem do kvaliteta proizvoda od kompozitnih materijala
Measurement and Modeling to the Quality of Products from Composite Materials
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 295

25. **Krunoslav Škrlec** – Hrvatska/Croatia
Ivan Meštrović – Hrvatska/Croatia
 Subvencije energetske učinkovitosti u svrhu povećanja kvalitete u građevinarstvu
*Energy Efficiency Subsidies with the Objective of Increasing the Quality
 In Construction Industry*
 Prethodno priopćenje/*Preliminary communication*..... 307
26. **Sulejman Meta** – Makedonija/Macedonia
 Stanje kvalitete drvenih željezničkih pragova na prugama
 sjeverozapadne Makedonije i Kosova
The Quality of Wooden Railways Lines in North Macedonia and Kosovo
 Pregledni članak/*Review*..... 317
27. **Hajdar E. Sadiku** – Kosovo/Kosovo
Zijadin Hoxha – Kosovo/Kosovo
Berim Osmanaj – Kosovo/Kosovo
 Experimental Comparison of Cracks Width and Spacing Beams of
 Self-Compacting Concrete (SCC) and Conventional Concrete for
 Period $t=40$ Days
*Eksperimentalna usporedba širine pukotina i razmaka greda od specijalnog
 i klasičnog betona za razdoblje $t=40$ dana*
 Pregledni članak/*Review*..... 325
28. **Esat Gashi** – Kosovo/Kosovo
Davorin Kralj – Slovenija/Slovenia
Fisnik Kadiu – Albanija/Albania
Driton R. Kryeziu – Kosovo/Kosovo
 Quality Development and Organizational Restructuring at Construction Companies
Razvoj kvalitete i restrukturiranje organizacije u građevinskim kompanijama
 Pregledni članak/*Review*..... 335
29. **Milovan Unković** – Crna Gora/Montenegro
 Mjerljivi ciljevi kvaliteta u korištenju i održavanju opreme
Measurable Quality Goals in Use and Maintenance of Equipment
 Stručni članak/*Professional paper* 345

Tematska cjelina: KVALITETA U OBRAZOVANJU I SPORTU
Thematic unit: *QUALITY IN EDUCATION AND SPORT*

30. **Vesna Nikolić** – Srbija/Serbia
Mirko Markič – Slovenija/Slovenia
Josip Taradi – Hrvatska/Croatia
Utvrđivanje obrazovnih interesa i potreba kao preduvjet kvalitete doktorskih studija zaštite u Hrvatskoj
Defining Educational Interests and Needs as a Quality Requirement for Safety Doctoral Programs in Croatia
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 357
31. **Tonči Lazibat** – Hrvatska/Croatia
Ines Sutić – Hrvatska/Croatia
Tomislav Baković – Hrvatska/Croatia
Mjerenje kvalitete visokoobrazovne usluge iz perspektive studenata
Measuring Service Quality in Higher Education from Students' Perspective
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 373
32. **Victor Timchenko** – Rusija/Russia
Douglas Michele Turco – SAD/USA
Berber Serkan – Turska/Turkey
Ksenia Kaiisheva – Rusija/Russia
Vladimir Timchenko – Rusija/Russia
Исследование качества организации спортивных событий
Quality of the Sport Event Management Search
Istraživanje kvalitete upravljanja sportskim događajima
Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 393
33. **Sergey Yu. Trapitsin** – Rusija/Russia
Daria A. Rusanova – Rusija/Russia
Quality Conceptions of Learning
Kvaliteta koncepcija učenja
Pregledni članak/Review..... 399
34. **Elena N. Agapova** – Rusija/Russia
Irina S. Petrova – Rusija/Russia
Management of Socialization Process at Herzen's State Pedagogical University of Russia
Upravljanje procesom socijalizacije na Herzen Ruskom Državnom Pedagoškom Sveučilištu
Pregledni članak/Review..... 405

35. **Diana Plantić Tadić** – Hrvatska/Croatia
Nikolina Borčić – Hrvatska/Croatia
Mirjana Bautović – Hrvatska/Croatia
 Integracija sustava kvalitete prema normama ISO 9001:2008 i ESG –
 novi izazov u hrvatskom visokoobrazovnom prostoru
*Quality Systems Integration According to ISO 9001:2008 and ESG Norms –
 New Challenge for Croatian Higher Education Institutions*
 Pregledni članak/Review.....411
36. **Koviljka Banjević** – Srbija/Serbia
 Zadovoljstvo diplomiranih studenata stečenim kompetencijama
Graduates Satisfaction About Achived Competences
 Pregledni članak/Review..... 421
37. **Sanja Lončar-Vicković** – Hrvatska/Croatia
Zlata Dolaček-Alduk – Hrvatska/Croatia
Marina Holjenko – Hrvatska/Croatia
Dubravka Trampus – Hrvatska/Croatia
 Razvoj sustava kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
*Evolution of Quality Assurance Systems at Josip Juraj Strossmayer University
 in Osijek*
 Pregledni članak/Review..... 431
38. **Ines Jemrić-Ostojić** – Hrvatska/Croatia
 Primjena kvantitativnih metoda radi osiguranja kvalitete
 na visokoškolskim institucijama
Application of Quantitative Methods for Quality Assurance in Higher Education
 Pregledni članak/Review..... 443
39. **Arastoo Cheraghi** – Iran/Iran
 The New Role of Web Education in Recession Time
Nova uloga web edukacije u vrijeme recesije
 Stručni članak/Professional paper 457
40. **Dragutin Funda** – Hrvatska/Croatia
 Obrazovanje za sustave upravljanja
Education for Management Systems
 Stručni članak/Professional paper 461

Tematska cjelina: SUSTAV UPRAVLJANJA SIGURNOSĆU HRANE
Thematic unit: FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM

41. **Slavomir Cune Miljević** – Hrvatska/Croatia
Sigurnost hrane u Hrvatskoj paradoks ili nekompetencija
Food Safety in Croatia – Paradox or Incompetence
Pregledni članak/Review..... 473

Tematska cjelina: KVALITETA I PROMETNI SUSTAVI
Thematic unit: QUALITY AND TRAFFIC SYSTEMS

42. **Ana Juzbašić** – Srbija/Serbia
Recesija u vazdušnom saobraćaju i uloga kvaliteta
Recession in Air Traffic and the Role of Quality
Pregledni članak/Review..... 485

43. **Jasmina Pašagić Škrinjar** – Hrvatska/Croatia
Miroslav Drljača – Hrvatska/Croatia
Žaklina Bernacchi – Hrvatska/Croatia
Primjena kontrolinga u logističkim sustavima i analiza logističkih performansi
Controlling Application in Logistics Systems and Logistics Performance Analysis
Pregledni članak/Review..... 509

Tematska cjelina: KVALITETA U ZDRAVSTVU I TURIZMU
Thematic unit: QUALITY IN HEALTHCARE AND TOURISM

44. **Zohre Bazaz** – Iran/Iran
PAT – Application in Pharmaceutical Manufacturers as a New Approach
PAT – primjena u farmaceutskoj industriji kao novi pristup
Pregledni članak/Review..... 521

45. **Josip Čiček** – Hrvatska/Croatia
Marko Bešker – Hrvatska/Croatia
Rizici, zdravlje i sigurnost kao dio sustava kvalitete u zdravstvu
Risks, Health and Safety as a Part of Quality Systems in Health Care
Pregledni članak/Review..... 525

46. **Josip Čiček** – Hrvatska/Croatia
Marko Bešker – Hrvatska/Croatia
 Kvaliteta u zdravstvu u svjetlu norme ISO/IWA1 i akreditacijskog standard
 Republike Hrvatske
*Healthcare Quality in the Light of Norms ISO/IWA1 and Accreditation
 Standards of the Republic of Croatia*
 Pregledni članak/Review..... 535

47. **Doris Banić** – Hrvatska/Croatia
Ivona Cvitan – Hrvatska/Croatia
Nikolina Gaćina – Hrvatska/Croatia
Petar Gardijan – Hrvatska/Croatia
 Antička kultura i nova kvaliteta ponude NP Krka
Antique Cultures and New Quality of Krka National Park Supply
 Stručni članak/Professional paper 547

Tematska cjelina: KVALITETA I MEDIJI
Thematic unit: QUALITY AND MEDIA

48. **Lidija Capković-Martinek** – Hrvatska/Croatia
Zoran Pucarić – Hrvatska/Croatia
 Primjena Zakona o medijima i kvaliteta informiranja javnosti
Application of Media Law and Quality of Public Information
 Stručni članak/Professional paper 559

Tematska cjelina: KVALITETA U JAVNOM SEKTORU
Thematic unit: QUALITY IN PUBLIC SECTOR

49. **Michael Kaye** – Velika Britanija/Great Britain
Marilyn Dyason – Velika Britanija/Great Britain
 Delivering "More for Less" in the Public Sector:
 A Criminal Justice System Case Study
*Pružanje "više za manje" u javnom sektoru:
 studij slučaja u kaznenopravnom sustavu*
 Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 571

50. **Jelena Legčević** – Hrvatska/Croatia
Nihada Mujić – Hrvatska/Croatia
Martina Mikrut – Hrvatska/Croatia
 Mjerenje kvalitete u javnoj upravi
Measuring Quality in Public Administration
 Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 583

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ СМК

CONFLICT MANAGEMENT WITH THE
IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM KOD UVOĐENJA
SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Elena N. Agarova, PhD docent

Educational Management Department
School of Management, Hertzen's University
St. Petersburg, Rusija/Russia

Elena N. Egorova, PhD docent

Social Management Department
School of Management, Hertzen's University
St. Petersburg, Rusija/Russia

Ulja Kuznecova, student

School of Management, Hertzen's University
St. Petersburg, Rusija/Russia

UDK/UDC: 005.6

JEL klasifikacija/JEL classification: L15

Pregledni članak/Review

Primljeno: 16. studenoga, 2012./Received: November 16th, 2012

Prihvaćeno: 28. veljače, 2013./Accepted: February 28th, 2013

ABSTRACT

During the process of quality management system implementation in organization the resistance of the employees is very often situation. That phenomenon doesn't mean that the employees are primarily against the quality as a management concept. This conflict means that the employees didn't inform and educated enough about the goals of the project of the implementation of the quality management system and about their own role in that very complex process. That facts cause fear. This conflict can cause a lot of problems in the project and management needs to know and to be able to manage this conflict. The best way for this conflict solving is communication and

education of employees about the project and their role in that project, based on the principle of employees involving in the project.

Key words: quality management system, resistance of employees, conflict.

1. ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, одним из подтверждений стабильности, надежности и перспективности организации, является соответствие деятельности требованиям стандарта системы менеджмента качества. Внедрение системы менеджмента качества (СМК) невозможно без специально организованного изучения персоналом теории менеджмента качества, стандартов ИСО серии 9000, освоения основных требований и теории процессного подхода.

Зачастую, руководители, обучая персонал при внедрении СМК, сталкиваются с явным или скрытым противодействием этому сложному и длительному процессу на любом из следующих этапов:

2. ОПИСАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

На этом этапе описываются наиболее значимые для СМК процессы, т.к. основой системы менеджмента качества является процессный подход. Для некоторых руководителей и сотрудников организации методы внедрения процессного подхода первоначально кажутся простыми и легко применимыми, однако при попытке реализовать их в реальной практике, они сталкиваются с большим количеством проблем. Зачастую, созданные документы по процессам не используются, владельцы процессов большую часть времени уделяют традиционным задачам менеджмента. В таком случае процессный подход внедряется формально и не приносит организации желаемого эффекта. Следствием формального внедрения СМК является разочарование персонала, который становится наблюдателем безрезультативности затраченных усилий, в методике процессного подхода. Данная ситуация возникает из-за недостаточной реализации таких принципов как „лидерство руководства“ и „вовлечение персонала“.

3. РАЗРАБОТКА НОРМАТИВНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

На этом этапе формируются:

- „Руководство по качеству“, которое содержит общие принципы и философию обеспечения качества в организации;
- „Свод стандартов организации“, который детально описывает всю деятельность, влияющую на качество;
- „Рабочая документация“, которая касается деятельности влияющей на качество и состоит из правил, инструкций форм, положений, планов и т.д.

Сотрудники службы качества не могут быть специалистами во всех областях деятельности, поэтому необходимым условием разработки документов является вовлечение в нее максимального количества сотрудников. Сопротивление персонала на этом этапе связано с тем, что сотрудники не хотят отрываться от своей основной деятельности, считая работу с документами обременительной, поскольку на их создание уходит большое количество рабочего времени и сил.

4. ТЕСТИРОВАНИЕ СМК И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

В ходе внутреннего аудита выявляются несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта, которые необходимо фиксировать и использовать для дальнейшей корректировки нормативной документации и работы сотрудников.

На практике внутренние аудиты часто выполняются в большей степени для органа по сертификации, чем для собственного руководства. В этих случаях, результатами аудита становится выявление мелких и формальных несоответствий, которые не только не оправдывают расходы на проведение аудита, но и снижают мотивацию внутренних аудиторов, которые не видят смысла в том, чтобы отвлекаться от основной работы ради поиска мелочей.

Изменения в организации, связанные с внедрением СМК, вызывают особенно сильное сопротивление на начальных этапах, так как некоторые сотрудники усматривают в предстоящих переменах угрозу для себя лично, что обычно обусловлено их неуверенностью в себе и неясностью последствий происходящего.

С. В. Пономарев в статье „Преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала при создании СМК в организации“ выделяет несколько этапов, через которые проходит работник на пути к восприятию перемен.

1. *Бездействие (инертность)* – вследствие неуверенности, нерешительности, сомнений.
2. *Отрицание планируемых перемен* – скептическое настроение о целесообразности осуществления разработанных планов по улучшения деятельности.
3. *Раздражение* - протест против внедрения СМК.
4. *Обсуждение планов и ведение переговоров* - попытка прийти к компромиссу путем минимизации предлагаемых планов или их частичного принятия.
5. *Спад противодействия переменам* – вследствие вынужденного признания предложенных перемен, сотрудники ведут себя пассивно, снижается противодействие вплоть до депрессии персонала.
6. *Принятие, признание и одобрение перемен* - искреннее принятие и признание принципов системы менеджмента качества, внедренных в практическую деятельность организации.

Кроме названных, по мнению Хьюберта Рамперсада причинами, по которым люди сопротивляются переменам, являются:

- нехватка дополнительной (разъясняющей) информации и, вследствие, этого недостаточное понимание происходящего;
- глубокое недоверие и подозрительность персонала.

Специалисты в области организационного развития считают, что сопротивление внедрению СМК не всегда можно легко распознать и чаще оно проявляется в форме *потенциальных конфликтов* на всех уровнях.

Для более полного понимания проблемы скрытого сопротивления персонала, рассмотрим социально-психологический контекст сопротивления изменениям.

Любая организация – это социальная система и ее успешное функционирование во многом зависит от качества взаимоотношений людей внутри системы. Многие попытки построения систем управления, нечувствительных к влиянию «человеческого» фактора, чаще всего оканчиваются неудачами, поскольку основаны на предположении рациональности поведения людей. Однако человек далеко не всегда руководствуется рациональными мотивами, следовательно, не всегда действует в рамках предполагаемой поведенческой модели.

Невнимание к социально-психологическим факторам, как правило, влечет за собой существенные потери, провоцирует сопротивление персонала, которое, по сути, является реакцией социальной системы на воздействие, т.е. может рассматриваться как обратная связь. Из этого можно заключить, что сопротивление – это естественное явление жизни организации, которого нужно не избегать, а попытаться понять и использовать для более эффективного управления изменениями.

Теоретический анализ литературы, позволил описать наиболее часто встречающиеся формы сопротивления (табл. 1.).

Таблица 1. Формы сопротивления персонала внедрению СМК

Формы сопротивления	Описание
Отрицание	Отрицание наличия проблем из-за: боязни конкуренции со стороны коллег, дискомфорта, лояльности третьей стороне, незаинтересованной в переменах и т.п.
Индифферентность	Сотрудники не противостоят изменениям открыто, не проявляют заинтересованности в успешности проводимых изменений.
Демонстрация некомпетентности	Сильное беспокойство о потенциальных негативных последствиях проводимых изменений.
Проявление скептицизма	Сотрудники - в отношении важности и необходимости изменений. Менеджеры-в отношении возможностей сотрудников, проектов изменений.
Сомнение в компетентности руководителя и консультантов	Сотрудники считают, что: • руководитель сам не разобрался во всех деталях проекта; • консультанты не знают особенности конкретного бизнеса, недостаточно вовлечены, имеют корыстные цели.
Пессимизм	Это экстремальная форма скептицизма, направленная на сотрудников, проект изменения и организацию.
Нетерпение	Ускорение темпа работы, давление на сотрудников приводит к проявлению нетерпения с их стороны.

Понимание причин сопротивления необходимо для разработки стратегий реагирования на него.

Таблица 2. Причины сопротивления

Причины сопротивления	Описание
Ощущение бесконтрольности ситуации	Даже изменяясь, система стремится сохранить свою уникальную сущность, и сопротивление выступает агентом защиты стабильности.
Стремление сохранить то, что ценно	Сопротивление представляет собой попытку сохранить те нормы, традиции и принципы, которые сотрудники считают ценными и предпочтительными внедряемым идеям, методам и программам.
Угроза авторитету, статусу и автономии	Сотрудники часто переживают требование изменений как обвинение в собственной несостоятельности.
Недопонимание предъявляемых требований	Недопонимание подчиненными предъявляемых требований часто создает ситуацию, выглядящую как сопротивление. Неверная интерпретация порождает конфликт.
Конфликт интересов	Внедрение изменения может вести к удовлетворению одних сотрудников и не приносить ничего значимого их коллегам.
Борьба за власть	Сопротивление может быть борьбой за контроль над ситуацией между теми, кто хочет провести изменение и теми, кто не желает изменений.
Интерпретация противостояния как неповиновения	Сопротивление изначально присуще тем, кто его проявляет, и позволяет менеджерам не брать на себя ответственность за эту проблему, что позволяет избежать рефлексии относительно того, насколько хорошо они подготовили своих сотрудников, насколько ясно поставили им задачи и т.д.
Недоверие	Отсутствие взаимной ответственности ведет к потере уверенности, что их потребности, ценности и достоинство учитывают в должной мере, и конструктивный диалог становится невозможным.
Проблемы в масштабе организации в целом	Иногда сопротивление может быть снижено только через вмешательство в систему более высокого уровня, в которой и находится основной конфликт.

В таблице №2 представлен неполный перечень причин сопротивления. Для каждого, кто имеет опыт проведения изменений, понятно, что их слишком много, чтобы привести их полный обзор. Однако можно выделить основные свойства сопротивления (таблица 3.)

Таблица 3. Основные свойства сопротивления

Свойства сопротивления	Описание	Способ преодоления
Гибкое либо жесткое	Первоначально сопротивление, как правило, является гибким; проблема может относительно легко разрешиться в ходе обсуждения. Однако неверная интерпретация либо попытки подавить его, чаще всего приводят к поляризации в отношениях сторон, и сопротивление становится жестким.	Если менеджеры меняют свое поведение (например, признают, что поставили задачи недостаточно четко), сопротивление снизится.
Ситуационное или хроническое	Пока сопротивление проявляется лишь как реакция в конкретной ситуации, его легко перевести в конструктивное русло. Однако сопротивление может стать хроническим: сотрудники ожидают невыполнимых требований и реагируют автоматически.	Идентификация основной модели поведения сторон и ее изменении.
Прямое и активное или не прямое и пассивное	Без обратной связи менеджеры изолируются от реальной практики, что ведет к потере эффективности управленческой деятельности.	Понять значение демонстрации некомпетентности и других проявлений пассивного сопротивления. Чем более активно и прямо проявляется сопротивление, тем легче его понять и реагировать, например, посредством разъяснения либо открытого обсуждения.

Для снижения отрицательного влияния сопротивления, важно отслеживать те проблемы во взаимоотношениях, на которые оно указывает и выносить их на открытое обсуждение, что снизит вероятность проявления сопротивления в пассивной форме.

Для того чтобы внедрить СМК, т.е. провести изменение в социальной системе с наименьшими потерями, менеджерам необходимо признать себя интегрированной частью системы, в которой развивается сопротивление. В этом случае естественным станет понимание ценностей и ролей сторон, взаимообусловленности действий, реакций и поведения. Лишь при таком подходе становится возможным построение отношений сотрудничества и условий, для относительно быстрого разрешения возникающих конфликтов.

Для преодоления сопротивления персонала внедрению системы менеджмента качества требуется большая подготовительная работа, включающая профилактику сопротивления, своевременное выявление причин и источников сопротивления, преодоления их.

В профилактические мероприятия, в первую очередь, входит обучение персонала, которое способно обеспечить понимание необходимости изменений и вовлечение максимального числа работников в процесс внедрения СМК, которое значительно повышает чувство ответственности каждого сотрудника за осуществление мероприятий, содействует активизации их деятельности. Важно поддерживать тех, кто боится проблем, связанных с адаптацией к новым условиям работы. В ИСО 9001 нет прямых требований о создании на предприятии систем мотивации и стимулирования работников, но это не значит, что их не надо учитывать. Для реализации этого необходимо обратиться к стандарту ИСО 9004:2009. Второй принцип менеджмента качества – лидерство руководителя, указывает, что руководители должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации. Это приведет к тому, что персонал будет понимать цели и задачи организации, и достаточно мотивирован на их достижение, проблемы взаимодействия между различными уровнями будут сведены к минимуму. В пункте 6.3.3. говорится, что для более активного вовлечения и мотивации своего персонала, организация должна использовать такие мероприятия, как:

- разработка процесса обмена знаниями и использования компетентности персонала;
- введение системы соответствующего признания и вознаграждения на основе индивидуальных оценок достижения персонала;
- создание системы повышения квалификации, планирования карьеры, создание условий развития личности;
- постоянное изучение уровня удовлетворенности потребностей и ожидания персонала;
- обеспечение возможностей для обучения и наставничества

Для того чтобы, уменьшить сопротивление персонала изменениям, которые сопровождают процесс внедрения СМК, руководство организации должно выстроить систему внутренних коммуникаций, посредством которой будет проводить разъяснительную работу среди сотрудников, объяснять им цели, смысл и содержание происходящих изменений, знакомить с общими принципами системы менеджмента качества и целями организации в области качества. Кроме того следует обучать

сотрудников действовать в соответствии с новыми процессами и регламентами системы менеджмента качества.

Вовлечение персонала в процесс разработки системы менеджмента качества и развития организации существенно повышает мотивацию сотрудников и укрепляет внутрикорпоративные связи.

Отсутствие взаимопонимания с высшим руководством приводит к снижению уровня инициативности и заинтересованности в изменениях. Высшее руководство должно напрямую общаться с персоналом, информировать и объяснять, каким образом, производить дальнейшие изменения. Для того чтобы персонал понимал значимость нововведения, представлял какие выгоды они могут принести, необходимо создать *коммуникационный план*. В данном документе должны быть ответы на следующие вопросы:

- Почему проект внедрения СМК важен для организации, каковы причины возникновения проекта?
- Каковы цели и ожидаемые результаты?
- Какое участие в этом проекте требуется от работников организации?
- Как, по мнению Директора, работники должны относиться к этому проекту?
- Каким образом высшее руководство собирается принимать участие в проекте?
- Кто, назначен ответственным за проект, роль и статус сотрудника?
- Какова роль внешних консультантов в проекте?

Для преодоления сопротивления со стороны персонала необходимо создать благоприятную среду, в которой работники вовлечены в творческий процесс создания, поддержания и развития СМК. Необходимо добиться понимания сотрудниками стратегии, цели организации, чтобы они стремились улучшить свои результаты, сотрудничали с руководством организации.

Таблица 4. Факторы преодоления сопротивления персонала внедрению СМК

№	Факторы	Содержание
1.	Учет причин поведения личности в организации	<ul style="list-style-type: none"> • принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд сотрудников; • демонстрация получения индивидуальной выгоды;
2.	Значение авторитета руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • достаточный авторитет; • формальный и неформальный; • достаточность власти и влияния
3.	Предоставление информации группе	<ul style="list-style-type: none"> • важная информация, относящаяся к делу; • своевременность информации;
4.	Достижение общего понимания	<ul style="list-style-type: none"> • общее понимание необходимости изменений; • участие в поиске и интерпретации информации;
5.	Чувство принадлежности к группе	<ul style="list-style-type: none"> • достаточная степень участия;
6.	Авторитет группы для ее членов	<ul style="list-style-type: none"> • согласованная групповая работа для снижения противодействия;
7.	Поддержка изменений лидером группы	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников;
8.	Информированность членов группы	<ul style="list-style-type: none"> • открытие каналов связи; • обмен объективной информацией; • знание достигнутых результатов изменения.

Для этого нужно разработать политику мотивации персонала в работе по внедрению СМК, продумать не только систему финансового поощрения, но и схемы самореализации, карьерного роста, обучения и повышения профессиональной стоимости сотрудников.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ теории и практики управления сопротивлением персонала при внедрении СМК показал, наиболее эффективно этот процесс осуществляется на основе осознанной потребности коллектива повысить качество оказываемых услуг. Руководству организации необходимо не только вовлекать, обучать персонал, стимулировать к изменениям, повышать мотивацию, но и, в первую очередь, демонстрировать собственную заинтересованность в изменениях, не оценивать сопротивление как нечто отрицательное, а понять его и использовать для эффективного управления организацией

Sažetak:

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM KOD UVOĐENJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Tijekom procesa implementacije sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji otpor zaposlenih je vrlo česta situacija. Ovaj fenomen ne znači ta su zaposleni prioritetno protiv kvalitete kao koncepta upravljanja. Ovaj konflikt znači da zaposleni nisu dovoljno informirani i educirani o ciljevima projekta i o njihovoj vlastitoj ulozi u tom složenom procesu. Ova činjenica uzrokuje strah. Ovaj konflikt može uzrokovati brojne probleme u projektu i menadžment treba znati i biti sposoban upravljati tim konfliktom. Najbolji put za rješavanje ovog konflikta je komunikacija i edukacija zaposlenih o projektu i njihovoj ulozi u projektu, temeljeno na načelu uključivanja zaposlenih u projekt.

Ključne riječi: sustav upravljanja kvalitetom, otpor zaposlenih, konflikt.

6. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Федеральные Государственные Образовательные Стандарты Высшего Профессионального Образования по направлению „Менеджмент,“ - министерство образования и науки РФ, 2009.
2. ГОСТ 19011, международные стандарты ИСО серии 9000 -2000, международный стандарт IWA-2 „Система менеджмента качества в сфере образования“.
3. ISO 19011.