

MENADŽMENT KVALITETE I POSLOVNA IZVRSNOST

QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS EXCELLENCE

Dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac, redoviti profesor
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji
Sveučilište u Rijeci - Croatia

Ključne riječi: kvaliteta, standardi, TQM, produktivnost rada, konkurentnost, hotelska industrija

REZIME

Menađžment kvalitete (Total Quality Management – TQM) je usko povezan sa poslovnim rezultatom i poslovnim uspjehom poduzeća. Kvaliteta i standardi su ključ uspjeha na tržištu. Kupac želi, traži i očekuje sve više, a cilj TQM-a je upravo udovoljiti svim potrebama kupaca, približiti u potpunosti ponudu proizvođača tržišnoj potražnji. Cilj rada je objasniti vezu TQM i poslovne izvrsnosti. Posebno se obrađuju dva indikatora poslovne izvrsnosti – produktivnost rada i konkurentnost, i to kroz perspektivu Menađžmenta kvalitete.

ABSTRACT

Total Quality Management is closely connected to company's business results and success. Quality and standards are the key to market success. The customer always wants, demands and expects more and the goal of the TQM is to meet those expectations and to bring together the producers' supply and market demand. The goal of the paper is to elaborate the relationship between TQM and business excellence. Special attention is given to two indicators of business excellence – labor productivity and competitiveness, seen through the perspective of TQM.

1. KVALITETA, TQM I POSLOVNA IZVRSNOST

Prema Europskoj povelji o kvaliteti:

- **Kvaliteta je cilj** jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna.
- **Metodologija** koja promiče sudjelovanje, jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija odgovarajuću radnu okolinu – kvaliteta također podrazumijeva motiviranost i odgovornost, tako da organizacija, njeno ponašanje i metodologija rada moraju biti temeljeni na inicijativama i brigama za kupca.

Američke definicije kvalitete:

- “kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluge da konzekventno zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupaca”
- “kvaliteta znači dobiti ono za što si platio”
- “kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina, već nešto što je *integralni dio* proizvoda ili usluge”.

Kvaliteta shvaćena kao "nešto dobro", vrlo je star pojam. Ona je, u ekonomskom smislu, vezana uz sam početak ljudske gospodarske aktivnosti i postoji od primitivne zajednice i dalje kroz cijelu povijest do današnjih dana. Uvijek je, naime, postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika i dr.), neki inspektor kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu. [1]

Feničani su imali vrlo dobro i efikasno korektivno sredstvo za trajno eliminiranje pogrešaka, odnosno, odstupanja od tražene kvalitete proizvoda i usluga: inspektor bi dao nalog da se onomu tko je napravio loš proizvod odsiječe ruka. To je dokaz da se kvaliteti posvećivala velika pozornost jer su i mjere za nepridržavanje uputa i specifikacija bile drastične. I danas je kazna za lošu kvalitetu proizvoda i usluge drastična i zastrašujuća: propadanje poduzeća i nezaposlenost. Industrijalizacija je udaljila individualnoga proizvođača (zaposlenika) od proizvoda (oduzeto mu je zadovoljstvo koje pruža vlastiti proizvod, odnosno, vidjeti rezultat svog rada), a poduzeće od direktnoga kupca. Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od više elemenata, kriterija ili dimenzija.

Dimenzija	Definicija
Dostupnost	<i>Proizvod ili usluga lako je dostupna.</i>
Jamstvo	<i>Osoblje je pristojno, brižno i obrazovano.</i>
Komunikacija	<i>Klijenti su informirani na jeziku koji mogu razumjeti, o svim proizvodima ili uslugama, te svim njihovim promjenama.</i>
Stručnost	<i>Osoblje posjeduje nužno znanje i vještine za pružanje usluga i proizvoda.</i>
Standard	<i>Proizvod ili usluga odgovaraju standardu.</i>
Ponašanje	<i>Pristojnost, uljudnost i briga osoblja prema klijentima.</i>
Manjkavost	<i>Svaka kvaliteta usluga koja nije definirana, a utječe na zadovoljstvo klijenta.</i>
Trajanje	<i>Izvođenje, rezultat usluge ili proizvod imaju duže trajanje.</i>
Angažiranost	<i>Osoblje pokazuje razumijevanje, te pruža individualnu pažnju svakom gostu.</i>
Humanost	<i>Proizvod ili usluga je pružena tako da očuva dostojanstvo i samopoštovanje klijenta.</i>
Efekti	<i>Proizvod ili usluga pruža efekt koji se očekuje.</i>
Pouzdanost	<i>Sposobnost pružanja usluge ili proizvoda na diskretan i pouzdan način.</i>
Odgovornost	<i>Trajanje pružanja usluga i proizvoda je određeno.</i>
Sigurnost	<i>Proizvod ili usluga se pruža na najsigurniji mogući način, bez rizika i opasnosti.</i>

Slika 1. Opći elementi kvalitete proizvoda i usluga

Ukupno 14 elemenata sadrži sve ono što čini kvalitetu proizvoda i usluge potpunom. Ni jedan element ne smije nedostajati u sustavu upravljanja potpunom kvalitetom (TQM).

Philip B. Crosby, čovjek koji je potaknuo revoluciju kvalitete u američkom biznisu svojom knjigom “*Quality is free*”, kaže i dokazuje: “Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari – svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put.

Ako se usredotočite na osiguranje kvalitete, vjerojatno ćete uspjeti povećati svoj profit za vrijednost koja se kreće između 5 i 10 posto vrijednosti naših prodaja. A to je mnogo novaca – besplatno.” [2] Ključne su riječi: kvaliteta je besplatna, nije poklon (treba se misliti, organizirati i raditi bolje), troškove stvara nekvaliteta (raditi loše prvi put), kvaliteta je najlakši način da se poveća profit (u uvjetima postojanja velike konkurencije i tržišne nesigurnosti).

Crosbyjevo učenje može se ukratko svesti na narodnu izreku “Tko radi loše radi dva puta”.

Sustav upravljanja potpunom kvalitetom može se implementirati samo u poduzeća koja imaju fleksibilnu i tržišno orijentiranu organizacijsku strukturu.

Orijentacija na kupca pretpostavlja postojanje fleksibilne strukture organizacija otvorene prema tržištu i lako prilagodljive tržišnim promjenama i promjenama potreba kupaca – potrošača. To znači dopune i izmjene proizvoda i usluga, ali i dopune i izmjene u organizaciji rada.

Istovremeno, struktura organizacije treba biti prilagodljiva i promjenama unutar poduzeća tj. usklađena s ljudskim i materijalnim resursima. Samo je tako moguće postići optimalne poslovne rezultate i tržišni uspjeh. Suštinu organizacije upravljanja kvalitetom najbolje ilustrira Crosbyjevih 14 točaka programa kvalitete [3]:

1. Obveza i predanost menadžmenta,
2. Timovi za poboljšanje kvalitete,
3. Mjerenje (procjene) kvalitete,

4. Troškovi kvalitete,
5. Svijest o kvaliteti,
6. Korektivne mjere i aktivnosti,
7. Planiranje rezultata “nula pogreške” (formiranje odbora programa),
8. Obrazovanje menadžera (voditelja),
9. Postizanje rezultata s “nula pogreške” (dan “nedostaci nula”),
10. Postavljanje ciljeva,
11. Otklanjanje uzroka grešaka,
12. Priznanja (program nagrađivanja),
13. Savjetodavno tijelo (vijeće) za kvalitetu,
14. Ponoviti cijeli postupak.

Total Quality Management (TQM) je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM nastoji osigurati, stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti usluge onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki sljedeći put.

Demingov program implementacije kvalitete

TQM u potpunosti mijenja organizaciju rada, odnos zaposlenih i menadžera te odnos prema kupcu – potrošaču. On je menadžerima dao recept za uspjeh u 14 točaka [4]:

1. Stvoriti postojanost potrebe za poboljšanjem proizvoda i usluge radi postizanja konkurentnosti, opstanka posla (poduzeća) i radnih mjesta.
2. Usvojiti novu filozofiju. Nalazimo se u novom ekonomskom razdoblju. Zapadni menadžment mora biti svjestan izazova, mora naučiti što je odgovornost i preuzeti vodstvo za promjene.
3. Prekinuti ovisnost o inspekciji radi postizanja kvalitete. Eliminirati potrebu za masovnom inspekcijom ugradnjom kvalitete u proizvod.
4. Prekinuti s praksom nabavljanja na temelju cijene. Umjesto toga smanjiti ukupne troškove. Okrenuti se samo jednom dobavljaču za svaki proizvod, na temelju dugoročnog odnosa, lojalnosti i povjerenja.
5. Konstantno poboljšavati sustav proizvodnje i usluga, kako bi poboljšali kvalitetu i produktivnost, i tako konstantno smanjivati troškove.
6. Uvesti obuku na svakom radnom mjestu.
7. Uvesti vodstvo. Cilj nadgledanja (kontrole) treba biti pomoć ljudima, strojevima i opremi da rade bolje. Nadgledanje menadžmenta treba poboljšati kao i sustav nadgledanja proizvodnih zaposlenika.
8. Istjerati strah, tako da svatko može djelotvorno raditi za poduzeće.
9. Srušiti prepreke među odjeljenjima. Ljudi koji rade na istraživanju, oblikuju dizajn, prodaju ili proizvode trebaju raditi kao tim, kako bi predvidjeli probleme proizvodnje i korištenja koji se mogu pojaviti kod proizvoda i usluge.
10. Eliminirati parole, poticanje i ciljeve, kojima se traži rad bez pogrešaka i nove razine produktivnosti. Takve parole samo stvaraju suparničke odnose, jer se većina uzroka loše kvalitete i loše produktivnosti nalazi u samom sustavu i izvan su moći zaposlenika (izvršitelja).
11.
 - a. Eliminirati radne standarde (kvote) u proizvodnji. Zamijeniti ih vodstvom.
 - b. Eliminirati ciljani menadžment. Eliminirati menadžment koji se temelji na brojkama i brojčanim rezultatima. Zamijeniti ih vodstvom.
12.
 - a. Ukloniti prepreke koje oduzimaju zaposleniku (satničaru) pravo da se ponosi svojim radom. Odgovornost kontrolora mora biti kvaliteta, a ne samo brojčani rezultati.
 - b. Ukloniti barijere koje oduzimaju ljudima (zaposlenicima) u menadžmentu i inženjeringu pravo da se ponose svojim radom. To znači, *inter alia* (između ostalog), ukinuti godišnje mjerenje rezultata rada kao i ciljani menadžment.

13. Uvesti intenzivan program obrazovanja i samounapređenja.
14. Neka svi u poduzeću sudjeluju u provedbi transformacije. Transformacija je zadaća (posao) svakog pojedinca.

Navedeni program implementacije TQM stavlja u puni plan kvalitetu i mjere stalnog unapređenja kvalitete s naglaskom na zadovoljstvo zaposlenika, timski rad, odgovornost svih za kvalitetu te stalno obrazovanje i trening.

Kvalitetu najbolje ilustrira slogan "*unaprijed zadovoljavamo vaše želje*". Stoga, potrebe, očekivanja i želje kupaca valja unaprijed predvidjeti, propisati i zadovoljiti, jer kvalitetu određuje kupac (*customer defined quality*).

Kvaliteta i standard (norma) čine jedinstvo jer je standard propisana kvaliteta, ali i mjerilo razine ostvarene kvalitete.

TQM sustav je potpuno orijentiran na tržište i vođen kupcem (*customer - driven*). U sustavu potpune kvalitete kupac je kralj jer proces njime počinje (što kupac želi) i završava (zadovoljan kupac).

Osigurati kvalitetu znači "*navesti ljude da rade bolje sve one korisne stvari koje bi i inače morali činiti*". [5]

Tradicionalni principi menadžmenta	Principi TQM-a
Poduzeće ima višestruke ciljeve Poduzeće vodi financijska politika Definiciju kvalitete određuje menadžment i stručnjaci Težište je na situaciji <i>status-quo</i> "Ako nije slomljeno, nemoj ga popravljati" Promjena se postiže borbom najboljih protiv birokracije Zaposlenici i odjeli se međusobno natječu Odluke se temelje na "dobrom osjećaju – bolje je činiti išta nego ništa" Obuka zaposlenika smatra se luksuzom i troškom Organizacijska komunikacija u osnovi se odvija od vrha prema dolje Ugovaratelji se ohrabruju za konkurentnu utrku s ugovarateljima	Kvaliteta je primarni cilj poduzeća Poduzeće vodi zadovoljstvo klijenata Kvalitetu određuju klijenti Težište je na permanentnom usavršavanju "Sustavi o kojima se ne vodi briga propadaju" Promjena je permanentna i postiže se timskim radom Zaposlenici i odjeli međusobno surađuju Odluke se temelje na podacima i analizi – "bolje je bilo ne činiti ništa nego učiniti nešto krivo" Obuka zaposlenika smatra se esencijalnom investicijom Organizacijska komunikacija odvija se od vrha prema dolje, od dolje prema vrhu, koriste se informacije s drugih izvora Razvijaju se dugoročni odnosi jedni s drugima na temelju ponuđenih ciljeva koji isporučuju kvalitetne proizvode i usluge
Proizvodne djelatnosti	Uslužne djelatnosti
Ispunjavanje funkcije Pouzdanost Točnost Lakoća upotrebe Upotrebljivost Estetika Raspoloživost opcija i mogućnost proširenja Ugled	Točnost Pravodobnost Potpunost Prijateljski odnos i uljudnost Predviđanje kupčevih potreba Znanje poslužitelja Estetika Ugled
Proizvod bez nedostataka i pogrešaka kod isporuke, tijekom upotrebe i tijekom posluživanja Prodaja, izdavanje računa, te drugi poslovni postupci bez pogrešaka	Usluga bez pogrešaka tijekom prvog i budućih uslužnih transakcija Prodaja, izdavanje računa, te drugi poslovni postupci bez pogrešaka

Slika 2. Usporedba tradicionalnih principa menadžmenta s principima tqm-a

Prednosti uvođenja sustava TQM-a u poslovanje poduzeća potvrđene su u praksi i mnogostruke su [6]:

- povećava se kvaliteta proizvoda i usluga,
- povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegovu vjernost,
- jača se konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih,
- povećava se kvaliteta upravljanja,
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

2. PRODUKTIVNOST RADA – TEMELJ KONKURENTNOSTI

U uvodnom dijelu rada jasno je definirana veza između kvalitete, TQM te poslovna izvrsnost. U ovom radu istraživanje je fokusirano na samo dva mjerila poslovne izvrsnosti i to: produktivnost rada kao mjerilo efikasnosti poslovanja i konkurentnost kao mjerilo efektivnosti poslovanja. Efektivnost ili učinkovitost znači «raditi prave stvari» tj. ono što kupac – tržište želi, traži i očekuje. Efikasnost ili uspješnost znači «raditi stvari na pravi način» - tj. uz što manje troškove i imovinu.

Produktivnost rada utječe na kvalitetu proizvoda i usluga, njihovu cijenu koštanja i prodajnu cijenu a time i na konkurentnost proizvoda i usluga na domaćem i inozemnom tržištu. Za postizanje konkurentnosti presudna je kvaliteta proizvoda i usluga odnosno kvaliteta ljudskog faktora, što je posebno naglašeno u uvodnom dijelu. Tu se podrazumijeva kvaliteta svih zaposlenih i menadžera i izvršnih radnika, a temelji se na znanju i obrazovanju. Deming uči:

“If you think education is expensive, try ignorance!”
Znanje je skupo, ali neznanje je još skuplje!

Danas se piše i govori o *“learning organisation”* ili *“organizaciji koja uči”*. U najširem smislu organizacija koja uči je socijalni sustav čiji su članovi savladali svjesne, zajedničke procese za: kontinuirano stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja, kako bi se unaprijedili rezultati organizacijskog sustava, na načine koji su važni svim sudionicima, a u svrhu kontinuiranog unapređenja poslovanja i rezultata poslovanja. [7]

Današnje su naše organizacije još uvijek većinom temeljene na zadacima (*task-based organisations*), dok dinamično konkurentsko okruženje zahtijeva prelazak (tranziciju) u organizacije temeljene na vrijednosti (*value-based organisations*). [8]

Organizacije temeljene na zadacima odlikuju se zapovjednim i kontrolnim hijerarhijama u kojima relativno mali broj viših menadžera donosi odluke i razvija politiku organizacije. U tim se organizacijama zaposlenici najčešće promoviraju ako posao obavljaju na propisani način. S druge strane organizacije temeljene na vrijednostima imaju otvorenije okvire, a kako se razvijaju, naglasak na vrijednostima, sve je veći.

Prednosti koje osigurava organizacija koja uči mogu se svesti na sljedeće [9]:

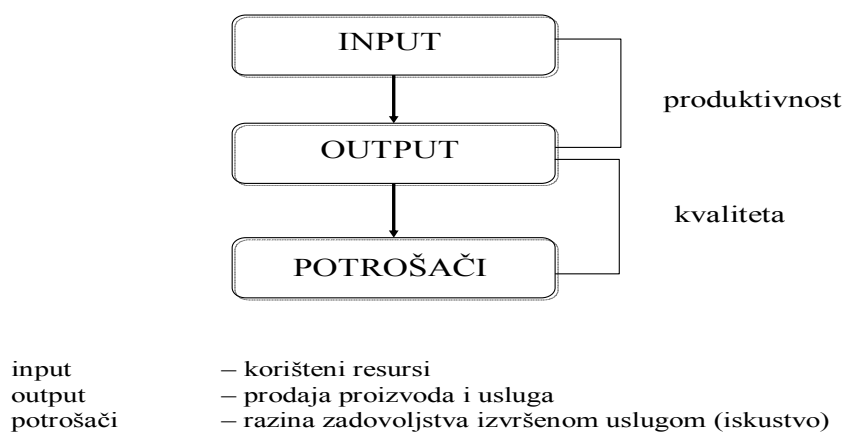
- osigurava se dugoročni uspjeh organizacije,
- stalna poboljšanja postaju stvarnost,
- uspjeh i najbolja praksa prenose se i oponašaju,
- povećavaju se kreativnost, inovacije i adaptabilnost,
- privlačenje ljudi koji žele uspjeti i učiti, te njihovo zadržavanje u organizaciji,
- osigurava se da su ljudi opremljeni za zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba organizacije.

Opće je mjerilo blagostanja pojedinca, društva i zemlje odnos bruto nacionalnoga proizvoda po glavi stanovnika (*GDP per capita*), a to je zapravo produktivnost rada cjelokupnoga gospodarstva jedne zemlje. Niska produktivnost rada znači obično i siromaštvo, a visoka produktivnost rada bogatstvo. Prvo je značajka zemalja u razvoju, a drugo razvijenih zemalja. Razvoj gospodarstva temelji se na optimalnom kombiniranju četiriju faktora: ljudskih resursa, prirodnoga bogatstva, kapitala, znanja i tehnologije, te strategije razvoja gospodarstva zemlje, djelatnosti, grane i poduzeća.

Produktivnost rada značajan je pokazatelj ekonomske uspješnosti i gospodarskog razvoja, koji u tržišnim uvjetima gospodarenja doživljava promjene, pa se nameće i potreba za redefinicijom toga pojma. Koncept suvremene definicije pojma produktivnosti rada proizlazi iz sljedećega:

$$\text{produktivnost rada} = \frac{\text{kvantiteta i kvaliteta proizvoda i usluga}}{\text{kvantiteta i kvaliteta utrošenog rada}}$$

Važno je odrediti pravo mjerilo produktivnosti: ako se samo količina učinka postavi kao zadatak, to može utjecati na povećanje produktivnosti, ali i na pad kvalitete i vrijednosti.



Slika 3. Produktivnost i kvaliteta

Faktori koji utječu na produktivnost su:

- plaće i beneficije,
- motivacija,
- obrazovanje i trening,
- uvjeti rada,
- standardi rada,
- planiranje i organizacija rada,
- moral i kultura.

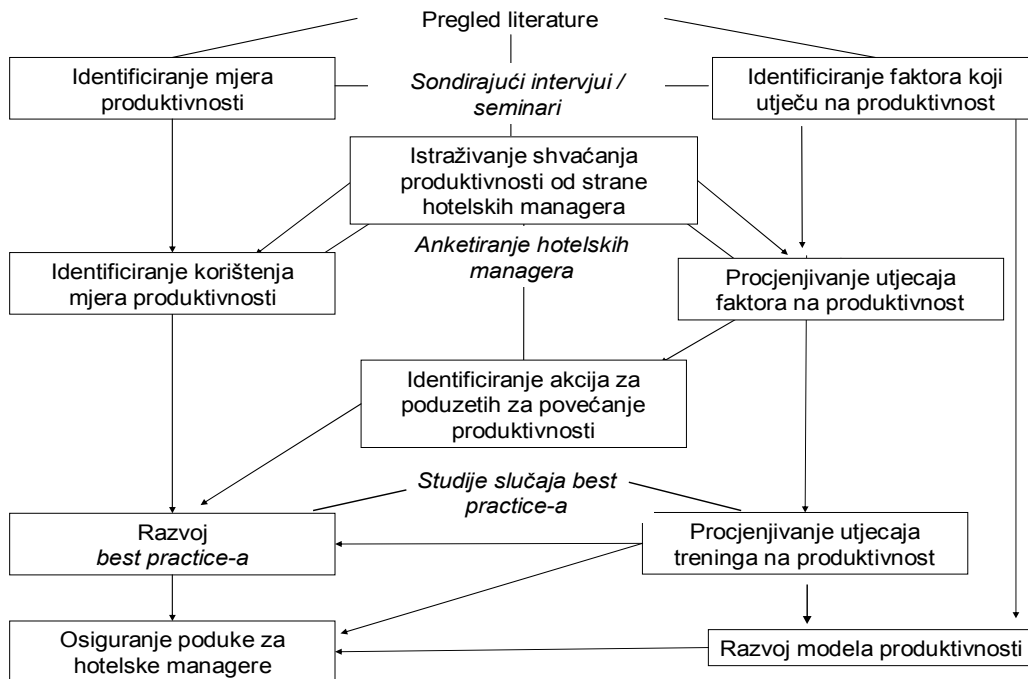
Izdvojit ćemo samo jedan faktor produktivnosti rada, a to su hotelski standardi rada:

- standardi količine,
- standardi kvalitete,
- standardi vremena,
- standardi troškova,
- etički standardi.

Oni trebaju dati odgovore na pitanja:

- Koje količinske jedinice učinka i koliko ih treba izraditi da bi se ostvario zadatak?

- Kako i na kojoj razini treba izvršiti zadatak?
- U kojem vremenu zadatak mora biti izvršen?
- U okviru kojih troškova treba zadatak biti izvršen?
- Zašto je potrebno izvršiti zadatak?



Slika 4. Ključne faze razvoja modela produktivnosti u hotelu [10]

Iz sfere hotelske industrije dolazi sljedeći primjer [11]:

“Sljedeći prikaz govori o tome kako Bill Marriott, Jr., predsjednik korporacije Marriott-hoteli, intervjuira potencijalne direktore:

Bill Marriott saopćava kandidatu za posao da njegov lanac hotela želi zadovoljiti tri grupe: *kupce, namještenike i dioničare*. S obzirom da su sve te grupe važne, postavlja pitanje kojih ih redom valja zadovoljiti. Većina kandidata izjavljuje da ponajprije treba zadovoljiti kupce. Bill Marriott pak rezonira drukčije, Prvo direktori moraju zadovoljiti svoje pomoćnike (zaposlenike). Ako oni vole svoj posao i ako se ponose hotelom, srdačno će i dobro uslužiti kupce. Zadovoljni će se kupci opetovano vraćati u Marriott-hotele. Taj opetovani biznis zauzvrat donosi takvu razinu profita što zadovoljava dioničare Marriotta.”

Pri ocjenjivanju kvalitete kadrova, posebno menadžera, važno je utvrditi ima li poduzeće kodeks ponašanja ili svoj kredo, u kojem su navedena temeljna etička načela dobra ponašanja svih zaposlenih, kao dio politike poduzeća. Etičko je ponašanje zaposlenika i, posebno, menadžera sastavni dio kvalitete poslovanja poduzeća i kvalitete njegova odnosa prema svojim zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, dioničarima i društvu. [12]

Elementi kvalitete poslovne filozofije:

Japanski svjetski proizvođač vozila "Honda" svoju poslovnu filozofiju i kvalitetu proizvoda temelji na sedam načela:

- poštovati individualnost svakog zaposlenog,
- poštovati radosti kupovanja, stvaranja i uživanja ,

- oslušivati okolinu i stečena saznanja koristiti za ispunjavanje želja kupaca,
- imati ugodnu radnu atmosferu i uživati u radu,
- održavati stalnu harmoniju u radnom timu,
- uvijek stvarati nove vrijednosti s ciljem razvoja,
- održavati stalnu kvalitetu vozila i servisa i tako stvarati doživotno vjerne kupce.

Japanska poslovna filozofija se temelji na zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu kupaca.

3. ZAKLJUČAK

Kome su potrebna poboljšanja ili sustav upravljanja potpunom kvalitetom? Sustav poboljšanja kvalitete koristan je svakome tko proizvodi proizvod ili pruža usluge i želi poboljšati kvalitetu svog rada uz istovremeno povećanje obujma poslovanja i to uz manje uloženog rada i niže troškove. I u uslugama su kao i u proizvodnji potrebna poboljšanja. Neučinkovitost u uslužnim poduzećima, isto kao i u proizvodnim utječe na porast cijena što utječe na pad standarda. Načela i metode poboljšanja iste su i za proizvodna i za uslužna poduzeća.

Povećati produktivnost i konkurentnost moguće je samo uvođenjem Sustava upravljanja potpunom kvalitetom ili Total Quality Management.

Da bi se kvalitetno radilo, treba kvalitetno misliti. Kvalitetu treba najprije razumjeti i prihvatiti, i tek nakon toga može se i kvalitetno primjenjivati i očekivati dobre rezultate. Dakle, o kvaliteti valja najprije učiti odnosno znati, jer se kvaliteta temelji na znanju.

4. REFERENCE

- [1] Noray, de B. J., *Le mouvement international de la qualité, Traité de la qualité totale*, DUNOD, Paris, 1990., str. 3-12.
- [2] Crosby, B. P., *Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996., str. 9.
- [3] Crosby, B. P., *Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996., str. 102-111.
- [4] Deming, W. E., *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, London, 2000, str. 23-24.
- [5] Crosby, B. P., *Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996., str. 11.
- [6] Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
- [7] Drew, S., Smith, P., *The learning organization: "change proofing" and strategy*, *The Learning Organization*, Vol. 2., No. 1, 1995., str. 7.
- [8] Harung, H. S., *A world-leading learning organization*, *The Learning Organization*, Vol. 3, No. 4, 1996., str. 23.
- [9] Mumford, A., *Creating a learning environment*, *Journal of Professional Human Resource Management*, Vol. 4, July, 1996., str. 27.
- [10] Johns, N. (ed.), *Productivity management in hospitality and tourism*, Cassel, London, New York, 1995., str. 148.
- [11] Kotler, P., *Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola)*, Informator, Zagreb, 1994., str. 24.
- [12] O etičkim standardima vidjeti detaljnije u radu o američkim kompanijama i njihovim iskustvima: Donnelly, J. M., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of management*, 7th Edition, BPI IRWIN, Boston, 1990., str. 80-89.