

## ISO 9000:2000 – PROBLEM ILI RJEŠENJE PROBLEMA

### ISO 9000:2000 – A PROBLEM OR A WAY OF SOLVING A PROBLEM

**Mr. Mičo Jančev, dipl.ing**  
**SMILE IT Solutions,**  
**Beč, Austrija**

#### REZIME

*Implementacija sistema upravljanja kvalitetom i dobijanje sertifikata ISO 9000 nije jednostavan zadatak. Proces sertifikacije neizbježno zahtjeva ulaganje značajnih napora, a izaziva i određene direkne i indirektno troškove. Neizbježno je pitanje: Da li se ISO 9000 certifikat isplati? Neki tvrde da je standard previše opšti da bi donio značajna poboljšanja. Drugi pobijaju takva mišljenja dokazujući da standardi serije ISO 9000:2000 obezbjeđuju osnovu za poslovni sistem, te da je sistem upravljanja kvalitetom samo alat za postizanje svrhe i misije organizacije. Ipak, neka ispitivanja otkrivaju da znatan dio takvih očekivanja nije ispunjen. Na taj način postaje očigledno da ISO 9000 postaje problem umjesto rješenje problema. U radu autor sugerira da je dobar menadžment pristup u uvođenju sistema upravljanja kvalitetom ključ za uspjeh.*

**Ključne riječi:** Menadžment, Liderstvo, Efektivnost, Upravljanje kvalitetom, ISO 9000

#### ABSTRACT

*Implementing a quality management system and getting it certified to the ISO 9000 standard is not a simple task. The certification process inevitably requires significant effort, entailing both direct and indirect costs. The question is: Does ISO 9000 certification pay? Some argue that the standard is too generic to lead to genuine improvements. Others dispute these assertions, claiming that the ISO 9000:2000 series provides the basis for a management system and that a quality management system is the means for an organization to fulfil its purpose and mission. However, casual review reveal that a significant proportion of these expectations and benefits do not always deliver on their initial promise. In this way it appears evident that the ISO 9000 become a problem instead of a solution of the problem. The author in this paper identify that a good management approach to the quality management system implementation ist the key to success.*

**Key words:** Management, Leadership, Effectiveness, Quality Management, ISO 9000

## 1. UVOD

*Vizija bez akcije je sanjarenje po danu, ali akcija bez vizije je noćna mora. (Anonimus)*

Kao jedan od najznačajnijih datuma u razvoju ideje kvaliteta smatra se 15. mart 1987. godine, kada je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) izdala danas tako popularne standarde familije ISO 9000. Nakon višegodišnjeg iskustva standardi su 1994. godine doživeli prvu reviziju, čime je omogućena njihova primjena na sva područja ljudske djelatnosti. Promjene koje su se u međuvremenu desile u društvu nametnule su potrebu daljeg razvoja standarda. Na osnovu rezultata ankete provedene kod više od hiljadu korisnika, Tehnički odbor ISO/TC 176, zadužen za standarde serije ISO 9000, prvo je pripremio osnove

promjena standarda u dokumentu nazvanom "Vizija 2000", a tokom 2000. godine i završnu validaciju revidiranog standarda. Nova verzija standarda (ISO 9000:2000) zvanično je stupila na snagu 15.12.2000. godine, pri čemu je dat trogodišnji rok tranzicije svih izdatih standarda serije ISO 9000:1994. To je vrijeme isteklo 15. decembra 2003. godine, tako da su od tada na snazi samo standardi serije ISO 9000:2000.

U ovoj godini obilježava se još jedan značajan datum u razvoju ideje kvaliteta u svijetu – 60. godina od formiranja Međunarodne organizacije za standardizaciju – ISO. Osnovana je 23.02.1947. godine u Londonu kao nasljednica Međunarodnog saveza za standardizaciju – ISA. Pošto "International Organization for Standardization" ima različite skraćenice u raznim jezicima (IOS u engleskom, OIN – Organisation internationale de normalisation, u francuskom), odlučeno je da se koristi riječ ISO koja proizlazi iz grčke riječi "isos", koja na svim jezicima znači "isto". U početku ISO je imala 25, a danas 148 zemalja-članica. Od osnivanja do kraja prošle godine izdato je oko 16.000 ISO-standarda, od kojih su najpoznatiji ISO 9000 – Sistem upravljanja kvalitetom i ISO 14000 – Sistem okolinskog upravljanja, koji predstavljaju osnovu za certificiranje u oko 800.000 organizacija u 161 zemalja. [13] Značaj ISO standarda, kao praktičnih alata za suočavanje sa izazovima globalizacije, bio je posebno istaknut na Svjetskom ekonomskom forumu održanog u Davosu od 26-30 januara 2005. godine. Tom prilikom, generalni sekretar ISO, g. Alan Bryden, naglasio je da "internacionalni standardi predstavljaju ključni alat za olakšanje međunarodne trgovine, za širenje znanja i za razmjenu tehnoloških prednosti i menadžerske dobre prakse". [12]

Značajno je spomenuti da se ove godine navršava 10. godina od dodjele prvog ISO 9000 certifikata u Bosni i Hercegovini, a prema nekim podacima, danas takav certifikat posjeduje oko 500 organizacija iz različitih djelatnosti. To je, bez sumnje, dobar povod za ozbiljniju analizu dosadašnjeg iskustva, naročito sa aspekta doprinosa uvedenih sistema za upravljanje kvalitetom na postignute rezultate poslovanja firmi. Zbog toga, u ovom radu, pokušaćemo otvoriti diskusiju o nekim problemima i dilemama, koji su prirodni pratilac uvođenja savremenih sistema upravljanja kvalitetom ne samo kod nas već i u svijetu, sa osnovnom namjerom da doprinesemo njihovom uspješnijem rješavanju.

## **2. ISO 9000 – OD OSIGURANJA DO UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Standardi ISO 9000 razvijeni su na osnovu zahtjeva i potrebe proizvodnih preduzeća, što je, može se reći, prirodna posljedica činjenice da su sistem kvaliteta, tokom razvoja, izgrađivali tehnički obrazovani ljudi, jer je bio zasnovan na kvalitetu proizvoda. Njihova prvobitna struktura odražavala je opšte funkcije preduzeća, kojima su pridodate niz "sistemskih" elemenata, kao što su ovladavanje (kontrola) dokumenata, korektivne i preventivne mjere, interne provjere isl. Ili, kako što to slikovito objašnjava T. Smith [11] "Naš (Kodak Canada) put kvaliteta započeo je od statističke kontrole procesa, nastavio se 'malim q' – kontrola kvaliteta, do 'velikog Q' – osiguranje kvaliteta i zadovoljstva kupca". Poznato je, takođe, da su standardi ISO 9000 nastali na osnovu iskustava vojne industrije, gdje je preovladavala tradicija komandovanja i kontrole. Zbog toga, i danas se, ne rijetko, smatra da je to nešto što je "inherentno" ovim standardima. Osnovna namjera standarda ISO 9000:1987 i ISO 9000:1994 bila je da se osigura zahtjevani kvalitet, odnosno da se obezbijedi ispunjenje zahtjeva kupca u vezi sa kvalitetom proizvoda. U tom smislu, njihova osnovna intencija bila je da se kreira dokumentiran sistem, najčešće predstavljen odgovarajućim Poslovníkom i skupom procedura, koji će to obezbijediti. Eksterni audit i certifikacija takvog sistema predstavljali su zvanični dokaz da se radi onako kako je dokumentirano. Drugim riječima,

trebalo je reći (napisati) kao se radi, a zatim uraditi kako je napisano – time se dokazivala usklađenost sistema kvaliteta sa zahtjevima standarda. [7] To znači da se najveća pažnja posvećivala formalnosti sistema, a ne poboljšanju rezultata poslovanja. Povećan obim dokumentacije, koji je bilo veoma teško ovladati, logičan je rezultat takvog (administrativno-birokratskog) pristupa kvalitetu. Struktura takvog sistema, prezentirana kroz 20 zahtjeva, sasvim malo je odgovarala normalnom (logičnom) načinu poslovanja svake firme, tako da je ISO 9000, na izvestan način, postao sam sebi cilj. Kada se tome doda činjenica da je, u ogromnom broju slučajeva, najveća motivacija za uvođenje standarda ISO 9000 bila prouzrokovana vanjskom pobudom (certifikat potreban zbog izvoza isl.), logično je da se takav sistem održavao na umjetan način, uz veliku dozu “infuzije“ u vidu konsultantskih usluga iz vana.

Familija standarda ISO 9000:2000 razvijena je sa ciljem da pomogne organizacijama u uspostavljanju efektivnog sistema upravljanja kvalitetom. Svi oni zajedno (ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000, te ISO 19011:2002) predstavljaju skladnu cjelinu, koja olakšava međusobno razumjevanje. Primarni cilj promjene bio je približavanje organizacije ka poslovnoj izvrsnosti. Pri tome, polazna je pretpostavka da je efektivno upravljanje organizacijom rezultat uvođenja i održavanja takvog *sistema upravljanja organizacijom* (menadžmenta), koji obezbjeđuje postojano poboljšanje poslovanja, uz poštovanje potreba svih zainteresiranih strana. U temelju takvog sistema upravljanja, između ostalog, nalazi se i sistem upravljanja kvalitetom (QMS), koji je izgrađen na bazi *osam principa*. Ovi su principi duboko involvirani u sve zahtjeve standarda ISO 9001:2000. U kreativnoj primjeni standarda, izuzetno je važno sagledati ih iz nekoliko uglova: (1) sa strane zahtjeva standarda; (2) sa strane organizacije; (3) sa strane kupca i (4) sa strane auditora sistema kvaliteta. Svakako da je najznačajniji ugao posmatranja sa strane organizacije, odnosno sa aspekta mogućnosti i koristi što standard donosi organizaciji. Pri tome, važno je naglasiti slijedeće temeljne vrijednosti uspješnih organizacija: (1) iza svakog efektivnog sistema upravljanja kvalitetom stoji snažan menadžment sistem; (2) iza snažnog menadžment sistema nalazi se jaka vizija i ciljevi široko komunicirani i prihvaćeni u organizaciji; (3) iza jake vizije nalaze se snažne vrijednosti zajedništva, povjerenja, pouzdanosti i odgovornosti. [11] Koliko je nova verzija standarda stvarno integrirana u sistem upravljanja organizacijom govori i podatak da se riječ “*kvalitet*“ nigdje ne spominje u navedenih osam principa upravljanja kvalitetom. [7]

### **3. ISO 9000:2000 – ZABLUDE I PROBLEMI**

Na izazovnom putu ka efektivnosti i poslovne i organizacione izvrsnosti pojavljuje se niz prepreka. Jedna od najtežih predstavlja ljudsko (ne)razumjevanje stalnog toka promjena. Takav je slučaj i kada je u pitanju razvoj sistema upravljanja kvalitetom. Najveći broj problema koji se pojavljuju tokom realizacije projekata uvođenja sistema upravljanja kvalitetom rezultat su nerazumjevanja suštine standarda, odnosno njegovih principa. Ne smije se zaboraviti činjenica da problemi koji su se pojavljivali prilikom implementacije standarda ISO 9000:1987, a naročito ISO 9000:1994 nisu rezultat pogrešno postavljenih temelja, jer njihov dalji razvoj potvrđuje činjenicu da se radi o procesu stalnog poboljšanja, baziranog na sazrijevanju kroz iskustva iz prakse. U tom smislu korisno je potsjetiti se na preporuke ISO/TC 176 iz 1994 godine o logičnom redosljedu korišćenja različitih dokumenata familije standarda ISO 9000: “...*prvo koristiti ISO 8402, kao osnovu terminologije kvaliteta, zatim se okrenuti ka ISO 9000-1 i ISO 9004-1 u kojima su date smjernice o izgradnji efektivnog sistema upravljanja, kao osnovu za stalno poboljšanje, pa tek nakon što organizacija uvede interni sistem upravljanja kvalitetom dolazi se do izbora jednog od tri eksterna modela za*

*osiguranje kvaliteta: ISO 9001, ISO 9002, ili ISO 9003.*“ [9] Nažalost, ove zaista sjajne preporuke o korišćenju ISO 9004-1 kao osnovu za izgradnju efektivnog sistema upravljanja kvalitetom, u najvećem broju slučajeva, ostale su “mrtvo slovo na papiru“. Takvom stanju doprinjela su sljedeća dva uzroka: (1) nedovoljno poznavanje menadžmenta i njegovih ključnih principa, i (2) stvaranje generacija eksperata kvaliteta (konsultanata i auditora) koji vjeruju da je suština standarda ISO 9000 u usaglašenosti sa zahtjevima standarda ISO 9001 (ranije tačkama 1-20, a sada 4-8).

Nova struktura standarda primarno je okrenuta ka rezultatu, a ne ka metodama; ka procesima, a ne ka procedurama. [9] Pri tome, neophodna je značajna promjena načina razmišljanja kada je u pitanju kvalitet, jer se oba standarda (ISO 9001:2000 i ISO 9004:2000) moraju tretirati kao “konzistentni par“ koji samo zajedno može doprinjeti ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije. Na taj način smanjuje se opasnost od razdvajanja poslovnih ciljeva i ciljeva kvaliteta, što doprinosi stvarnoj integraciji sistema upravljanja kvalitetom u sistem upravljanja organizacijom. Činjenica je da standardi kvaliteta, i pored njihove globalnosti i univerzalnosti, nisu imuni na tzv. “kulturne faktore“ svake države, regije, pa i užeg prostora – sve do pojedinog preduzeća. Međutim, ostaje utisak da pojedini problemi i dileme proizilaze iz nekih *subjektivnih razloga* i osobnih iskustava ljudi koji su previše opterećeni tradicionalnim shvatanjem kvaliteta kao tehničke kategorije, odnosno kao jednu od karakteristika *materijalnog* proizvoda. Oni se i dalje fokusiraju samo na zahtjeve standarda ISO 9001:2000, jer samo kroz njih prepoznaju ISO 9000:2000 kao “standard“. A činjenice govore sasvim drugačije. Jedno analitičko preispitivanje standarda ISO 9000:2000 [9] dokazuje da je samo jedan mali dio – oko 12% njegovog sadržaja podložan auditu (“mjerljivosti“). Zbog toga, velika je šteta što se zaista ogromna energija konsultanata, akreditacionih i certifikacionih tijela, edukatora isl., troši samo na tih 12% “mjerljivih zahtjeva“. Rješenje je u promjeni starog načina razmišljanja i prihvatanju novog pogleda na standarde familije ISO 9000:2000 kao “konzistentnog para“. O tome govori i preporuka eksperata iz ISO/TC 176, data kao odgovor na jedno od najčešće postavljenih pitanja (FAQ 036): “*Mi vam odlučno preporučujemo da čitate novi standard, naročito ISO 9004 povezanog sa ISO 9001, te vas uvjeravamo da će vaš sistem upravljanja kvalitetom efektivno doprinjeti dodatoj vrijednosti vašim organizacijskim aktivnostima.*“ [9]

Oslobađanjem od ovakvih zabluda otvara se prostor za efikasnu, efektivnu i kreativnu primjenu standarda i modela kvaliteta u rješavanju konkretnih problema upravljanja organizacijom. U tom smislu neophodno je učiniti dodatan napor kako bi se neka shvatanja u vezi menadžmenta, upravljanja kvalitetom, standarda kvaliteta, eksternog audita i postupka certifikacije skroz preokrenula. Možda je najbolje da počnemo od postavljanja prioriteta kod planiranja procesa uvođenja QMS u organizaciji – *prvo smjernice i principi*, a nakon toga ono što se podrazumjeva kao “standard“.

#### **4. ISO 9000:2000 – PERSPEKTIVE**

Suština savremenog pristupa upravljanja kvalitetom podrazumjeva: (1) debirokratizaciju standarda ISO 9000; (2) povezivanje postojećih standarda (ISO 9000, ISO 14000 isl.) sa modelima za izvrsnost; (3) uvođenje postupka samoocjenjivanja; (4) investiranje u znanje (inoviranje znanja) zaposlenih; (5) povezivanje kompetencija i odgovornosti za rezultat; (6) okretanje principima menadžmenta i liderstva. [20,21] U tome nam može izuzetno pomoći razumjevanje osam principa koji čine suštinu dobrog sistema upravljanja kvalitetom.

Nema nikakve sumnje da je princip *Orijentacije ka kupcu* od krucijalnog značaja. Sasvim je izvjesno da kupac postaje centar interesovanja, a istovremeno i centar moći, iz prostog razloga što on sada ima puni pristup potrebnim informacijama na globalnom svjetskom tržištu. [1,8] Ako je rukovodstvo organizacije istinski ubjeđeno u to da su zadovoljni kupci najvažniji uslov dugoročnog razvoja organizacije, onda će sve aktivnosti koje utiču na ispunjenje zahtjeva i očekivanja kupaca povezati u odgovarajuće *procese*, koji će biti upravljani (menadžirani) i stalno poboljšavani. Drugim riječima, upotreba *procesnog pristupa* je posljedica svjesne usmjerenosti na kupca (korisnika) i na njegovo zadovoljstvo. A pošto se zahtjevi kupaca stalno mjenjaju i postaju sve kompleksniji, potreba za *stalnim poboljšanjem* je logična potreba svake organizacije. [8,21]

Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima standarda ISO 9000, bez ikakve sumnje, predstavlja prvi ozbiljan korak u svakoj organizaciji na putu ka obezbjeđenju poslovne i organizacijske izvrsnosti. Da bi se to postiglo, od izuzetne je važnosti dosljedna primjena principa *Liderstva*, što, prije svega, podrazumjeva potpunu opredijeljenost vrhunskog rukovodstva za kvalitet. [8,15] Prema Drakeru [1,2], ne smije se zaboraviti da je menadžment, iznad svega, odgovoran za "proizvodnju rezultata": "*Rezultat biznisa je zadovoljan kupac. Rezultat bolnice je izliječeni pacijent. Rezultat škole je student koji je naučio nešto i koji će to primijeniti dest godina kasnije.*"

Svi se slažu sa konstatacijom da su ljudi najznačajniji resurs svake organizacije, ali je nesporna činjenica da je to, istovremeno, najneiskorišćeniji resurs. U vremenu kada su inovativnost i kreativnost najvažniji zahtjevi za uspjeh, prema ispitivanjima Gallup instituta, 60% od zaposlenih prisutni su na poslu fizički, ali su isključeni mentalno. [6] Da bi se iskoristio taj izvanredan rezervoar ljudskih mogućnosti, potrebno je prepoznati takozvano "skriveno znanje" koje je prisutno u glavama zaposlenih na svim nivoima. [1] Time se stvara ambijent u organizaciji u kojem su *ljudi, na svim nivoima, aktivno uključeni*, zainteresovani i motivirani, ne za stvaranje birokratskog sistema dokumentacije, već za poboljšanje postojećeg načina rada i dostizanje poslovnih ciljeva i rezultata organizacije. To znači mnogo više nego objasniti ljudima *kako* da koriste određene alate kvaliteta (histogram, riblja kost, Demingov krug isl.), već, najprije, objasniti *zašto* je sve to potrebno. Na taj način poboljšava se kvalitet odnosa u organizaciji, što dovodi do povećanja želje za radom i samopotvrđivanjem. [20,21]

## 5. ZAKLJUČAK

Nesporna je činjenica da je standard ISO 9000:2000 jedan od alata menadžmenta. Međutim, ne smijemo zanemariti ni činjenicu da riječi "*menadžment*" (*management*) i "*liderstvo*" (*leadership*), ne rijetko, stvaraju određenu konfuziju, jer se ne shvata njihovo suštinsko značenje. U vezi sa tim korisno je upoznati razmišljanja P. Coveya [4]: "*Proveo sam mnogo vremena studirajući, učeći druge i pišući o liderstvu i menadžmentu. To iskustvo mi je potvrdilo da su i jedno i drugo veoma važni, te da jedno bez drugog nije moguće. Pri tome, znao sam upasti u zamku preteranog isticanja liderstva i potcenjivanja važnosti menadžmenta...Vi ne možete voditi stvari, protok novca i troškove. Vi ne možete voditi informacije, vrijeme, strukture, procese, opremu i alate. Vi morate njih menadžirati. Zašto? Zato što stvari nemaju snagu i slobodu izbora. Samo ljudi to imaju, tako da vi vodite ljude.*" Ovaj problem ima daleku veću specifičnu težinu kod nas iz prostog razloga što su ti pojmovi dobili pravo građanstva tek 1989. godine, kada je, u SFRJ, zakonski priznata profesija direktor (menadžer). [14,17,18,19]

Sve dok uvođenje ISO 9000 bude motivirano vanjskim uzrocima i prepušten ljudima koji se profesionalno bave kvalitetom, a ne vrhunskom rukovodstvu organizacije, kao jedino kompetentnoj strukturi, ISO 9000 će biti problem. Onog trenutka kada vrhunsko rukovodstvo, koje ima hroničan problema sa nedostatkom vremena [5,16] uspije da nađe vremena da se aktivno uključi u projekat, šanse za uspjeh postaju izvjesne. Zato, pravi izazov za QM profesionalce je da ubjede svoje menadžere da prihvate QMS standarde, modele i tehnike, kao alate koji će im pomoći da postignu veću efektivnost u svom radu. [14] S tim u vezi, vrijedi razmisliti o sugestijama P. Druckera [3], koji je veoma precizan kada govori o efektivnost izvršnih direktora: *“Puno je učenih direktora, ali efektivnih je znatno manje. Direktori nisu plaćeni za to što znaju. Oni su plaćeni da urade prave stvari”*. Efektivno uvođenje standarda upravljanja kvalitetom u organizaciji jedna je od takvih – ”pravih stvari”.

## 6. LITERATURA

- [1] Drucker, P.: *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, New York, 2002
- [2] Drucker, P.: *The Daily Drucker*, Harper Business, New York, 2004
- [3] Drucker, P., Maciariello, J.: *The Effective Executive in Action*, HarperCollins, New York, 2006
- [4] Covey, S.: *Leading in the Knowledge Worker Age*, Leader to Leader, No. 41, New York, 2006
- [5] Maciariello, J.: *Mastering Peter Drucker’s The Effective Executive*, Leader to Leader, No. 41, New York, 2006
- [6] Bourgeois, T.: *The Challenge of the Changing Values: Beliefs and Expectations*, Leader to Leader, No. 42, New York, 2006
- [7] Hoyle, D., Thompson J.: *ISO 9000:2000 – business as usual...or a real challenge?*, ISO 9000+ISO 14000 NEWS 4/2001
- [8] Seaver, M.: *ISO 9000 focus moves from compliance to achieving results*, ISO Management System, March-April 2002
- [9] Wade, J.: *Is ISO 9000 really a standard?*, ISO Management System, May-June 2002
- [10] Corbett, Ch., Montes, M., Kirsch, D., Alvarez-Gil, M.: *Does ISO 9000 certification pay?*, ISO Management System, July-August 2002
- [11] Smith, T.: *The future of management system standards*, ISO Management System, November-December 2002
- [12] *International Standards contribute positively to global issues*, ISO present at World Economic Forum in Davos: ISO Ref.: 948, 28 January 2005
- [13] *The ISO Survey – 2005* (<http://www.iso.org>)
- [14] Jančev, M., Černetič, J.: *Verniki kakovosti in “tisti drugi”*, Manager, Ljubljana, 25.12.1999
- [15] Jančev, M., Černetič, J.: *From Total Quality Management to Total Quality in Management – The Slovenian Experience*, International Conference, Faculty of Economics, Skopje, 15-17. 11.2000
- [16] Jančev, M., O’Keeffe T.: *The Knowledge Environment: Building Bridges Between Theory and Practice*, IFAC Workshop on Technology and International Stability, Waterford, Republic of Ireland, 03-05.07.2003
- [17] Jančev, M.: *ISO 9000 – S druge strane*, Poslovne novine br. 1123, Sarajevo, BiH, oktobar 2003
- [18] Jančev, M.: *Stvaranje ambijenta za promjene*, 3. Naučno-stručni skup "Kvalitet 2003", Mašinski fakultet u Zenici, Zenica, BiH, 13-14.11.2003
- [19] Jančev, M.: *Bosnia and Herzegovina on The Way to Quality – Some Problems and Dilemas*, The 4<sup>th</sup> CEE Conference: "National Quality Programmes and National Quality Awards – The Keys of Success!", Bled, Slovenia, 28-30.11.2004
- [20] Jančev, M.: *Edukacija za kvalitet i kvalitet edukacije*, 3. Naučno-stručni skup "Kvalitet 2005", Mašinski fakultet u Zenici, Fojnica, BiH, November 09-12.2005
- [21] Jančev, M.: *Kvalitet – juče, danas, sutra*, Konferencija kvaliteta BiH, Neum, BiH, 16-18.11.2006  
*ISO 9000:2000: Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*, December, 2000