

# Menadžment i sustav upravljanja kvalitetom Zračne luke Zagreb d.o.o.

---

Ivanušec, Jasna

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:246311>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-11**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

JASNA IVANUŠEC

**MENADŽMENT I SUSTAV  
UPRAVLJANJA KVALITETOM  
ZRAČNE LUKE ZAGREB d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, veljača 2015.

Jasna Ivanušec

**MENADŽMENT I SUSTAV  
UPRAVLJANJA KVALITETOM  
ZRAČNE LUKE ZAGREB d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr. sc. Kornelija Severović, viši predavač

Matični broj studenta: 0619407013

Karlovac, veljača 2015.

## ZAHVALA

Najljepše zahvaljujem mentorici Korneliji Severović i asistentici Lahorki Halmi, na velikodušnoj pomoći, savjetima, preporukama i razumijevanju koje su pokazale prilikom izrade ovog rada.

Zahvaljujem i dr. sc. Miroslavu Drljači, direktoru Zračne luke Zagreb d.o.o. na pomoći, ustupljenim materijalima i informacijama o poslovanju Zračne luke Zagreb d.o.o.

Također zahvaljujem svojoj obitelji na konstantnoj podršci i razumijevanju.

Hvala i svima ostalima koji su mi na bilo koji način pomogli i doprinijeli završetku ovog dijela mog školovanja.

## SAŽETAK

Porast međunarodne razmjene, konkurencije, porast ekonomske, kulturne i političke međuovisnosti zemalja, napredak u informacijskom i komunikacijama tehnološkom napretku, transportu, obilježja su suvremenog gospodarstva. Prisutnom globalizacijom brišu se granice koje su ranije priječile razmjenu međunarodnih razmjera i otvaraju se tržišta bez obzira na kulturološke, geografske i druge različitosti istih. Poslovni subjekti ulažu napore u pozicioniranju na nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu povećavajući svoju konkurentnost. Pri tome se kvaliteta koju očekuju potrošači prepoznaje kao poslovna filozofija i pragmatički pristup, te sredstvo kojim se može poboljšati konkurentnost. Menadžment, implementacijom menadžerskih funkcija, utječe na formiranje odrednica poslovanja i usmjeravanje poslovnih aktivnosti u smjeru postizanja kvalitete poslovanja.

Ključne riječi: menadžment, upravljanje kvalitetom

## **SUMMARY**

The growth of international trade, competition, increase of the economic, cultural and political mutual dependence of countries, progress in information and communication system and transportation are characteristics of the modern economy. Globalization erased the borders that previously blocked the exchange of international proportions and markets are opening regardless of cultural, geographical and other diversity. Business subjects are making efforts to position itself on the national, regional and global markets, increasing its competitiveness. Thereby the quality that consumers expect is recognize as a business philosophy and pragmatic approach and as the way by which it can improve competitiveness. Management, by implementation of managerial functions, influences on the determinants of business and directing business activities towards achieving quality operations.

Key words: Management, quality Management

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
<b>2. TEORETSKO POZICIONIRANJE MENADŽMENTA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Menadžment kroz povijest.....	3
2.2. Funkcije menadžmenta .....	14
<b>3. SUVREMENI GOSPODARSKI TOKOVI I ZNAČAJ KVALITETE KAO POSLOVNE FILOZOFIJE .....</b>	<b>23</b>
3.1. Sličnosti i različitosti proizvoda i usluga.....	25
3.2. Specifičnosti upravljanja uslužnih organizacija .....	27
<b>4. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA .....</b>	<b>29</b>
4.1. Dosadašnja istraživanja i spoznaje .....	30
4.2. Specifičnosti upravljanja kvalitetom u uslužnim organizacijama s naglaskom na prijevozničku djelatnost.....	32
<b>5. UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU ZRAČNE LUKE ZAGREB.....</b>	<b>33</b>
5.1. Osnovni podaci o organizaciji .....	33
5.1.1. Organizacijska struktura .....	37
5.1.2. Misija, vizija, strategija, politika, opći i posebni ciljevi organizacije .....	39
5.2. Model sustava upravljanja kvalitetom .....	44
5.2.1. Model integriranog sustava upravljanja.....	44
5.2.2. Elementi politike kvalitete .....	52
5.2.3. Politika kvalitete Zračne luke Zagreb .....	53
5.3. Uloga menadžmenta u upravljanju kvalitetom .....	54
5.4. IT kao potpora upravljanju kvalitetom u odabranoj organizaciji .....	59
5.4.1. Organizacija IT potpore .....	59
5.4.2. Sustav kvalitete IT potpore .....	60
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>62</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>67</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>68</b>



# 1. UVOD

## *1.1. Predmet i cilj rada*

Predmet ovog završnog rada je teoretsko pozicioniranje menadžmenta i sustava upravljanja kvalitetom te aplikativni primjer utjecaja menadžmenta na sustav upravljanja kvalitetom zračne luke kroz temeljne pojmove, funkcije upravljanja, dosadašnja iskustva i spoznaje, te značaju kvalitete u suvremenom gospodarstvu, s naglaskom na značaj u uslužnim organizacijama. Osnovni je cilj prikazati koliki je značaj kvalitete u uslužnim organizacijama, u ovom slučaju Zračnoj luci Zagreb d.o.o., te uloga menadžmenta u uspostavi i implementaciji sustava kvalitete. Sukladno tome, objašnjava se i značaj sudionika uključenih u proces upravljanja kvalitetom.

## *1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka*

Za izradu završnog rada korištena je znanstvena i stručna literatura iz područja menadžmenta i upravljanja kvalitetom, podaci i materijal Zračne luke Zagreb d.o.o., podaci sa službenih internetskih stranica Hrvatskog zavoda za norme, te internetskih stranica na kojima su objavljeni tekstovi ili radovi koji se odnose na menadžment i upravljanje kvalitetom. Rad se temelji na prikupljanju i analizi sekundarnih izvora podataka. Metodom deskriptivne analize koristilo se pri raščlanjivanju i opisu elemenata cjelina koje su obrađivane u ovom radu s ciljem utvrđivanja elemenata, sadržaja i sastavnica promatrane cjeline kao i odnosa u cjelini. Metoda deskriptivne sinteze korištena je pri sjedinjavanju jednostavnih misaonih tvorevina u složenije povezujući elemente, procese, pojave i odnose u cjelinu. Također, korištene su induktivna i deduktivna metoda kako bi se prezentirale uopćene zakonitosti i smanjila apstrakcija do pojedinih pojava. Citati i grafički prikazi preuzeti iz korištene literature prikazani su metodom kompilacije.

## *1.3. Sadržaj i struktura rada*

Rad je podijeljen na šest poglavlja, uključujući *Uvod* kao prvo poglavlje i *Zaključna* razmatranja. Prvo poglavlje odnosi se na uvodni dio, s kratkim prikazom predmeta i cilja rada i navode se izvori i metode prikupljanja podataka. U drugom poglavlju pod naslovom

*Teoretsko pozicioniranje menadžmenta* obrađuje se pojam menadžmenta kroz povijest i obrađuju se funkcije menadžmenta. Treće poglavlje *Suvremeni gospodarski tokovi i značaj kvalitete kao poslovne filozofije*, donosi prikaz sličnosti i različitosti poimanja proizvoda i usluga sa stajališta upravljanja kvalitetom te objašnjavanja specifičnosti upravljanja kvalitetom uslužnih organizacija. U četvrtom poglavlju *Upravljanje kvalitetom u uslužnim organizacijama* obrađuju se aspekti koji se odnose na upravljanje kvalitetom u uslužnim organizacijama. Daje se uvid u dosadašnja iskustva i spoznaje o upravljanju kvalitetom u takvim organizacijama te objašnjavaju specifičnosti upravljanja kvalitetom u uslužnim organizacijama s naglaskom na prijevozničku djelatnost. U petom poglavlju koje nosi naslov *Upravljanje kvalitetom na primjeru Zračne luke Zagreb* i koje zapravo predstavlja studij slučaja, središnje je poglavlje ovog završnog rada, detaljno se objašnjava upravljanje kvalitetom na primjeru Zračne luke Zagreb. Prezentiraju se osnovni podaci o organizaciji, što uključuje organizacijsku strukturu, misiju, viziju, strategiju, politiku, opće i posebne ciljeve organizacije. Objašnjava se i model sustava upravljanja kvalitetom u Zračnoj luci Zagreb, točnije, model integriranog sustava upravljanja, elementi politike kvalitete, te politika kvalitete Zračne luke Zagreb. Nadalje, objašnjavaju se funkcije upravljanja kvalitetom, dakle, planiranje, organiziranje, odlučivanje, vođenje i kontroliranje. U istom se poglavlju objašnjava i kolika je i kakva uloga menadžmenta u upravljanju kvalitetom i to kod utvrđivanja pristupa sustavu kvalitete, u dokazivanju opredijeljenosti za razvoj sustava kvalitete i tijekom realizacije projekta za uspostavu sustava kvalitete. Na kraju poglavlja obrađuje se informatička tehnologija (IT) kao potpora upravljanju kvalitetom u odabranoj organizaciji, kroz organizaciju i sustav kvalitete IT potpore. U šestom poglavlju donosi se *Zaključak* koji čini sintezu svih prezentiranih informacija i spoznaja.

## 2. TEORETSKO POZICIONIRANJE MENADŽMENTA

Pojam „upravljanje“ ili „menadžment“ (*engl. management*) koji će se koristiti u ovom radu, dolazi od latinske riječi *manus* što znači ruka, odnosno glagola *managoss*, što znači rukovođenje. Menadžment se može definirati kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih (unaprijed zacrtanih) ciljeva te proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, pri čemu u faktore proizvodnje ubrajamo resurse kao što su ljudi, strojevi, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital.<sup>1</sup> Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>2</sup> Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.<sup>3</sup>

### 2.1. Menadžment kroz povijest

Današnji menadžment, osim strategije, strukture, veličine organizacije, tehnologije, kontrole i planiranja, naglašava važnost ljudi u organizaciji, njihovih znanja i sposobnosti, te važnost pojedinih stilova upravljanja.

Menadžment postoji od nastanka ljudskog društva. Čovjek je upravljao sobom i svijetom oko sebe autonomno, na određenoj razini, dakle, u čistom spoju s prirodom. Kasnije je to upravljanje temeljeno na efikasnosti jer je morao preživjeti. S protekom vremena, dolazi do akumulacije i hijerarhije odnosa, te tako i podjele rada. Ljudi najveći dio svojih života provode u nekom obliku organizacije – od obitelji, vrtića, škole, fakulteta, vjerskih organizacija do pouzeca, što im omogućava lakše postizanje ciljeva. Funkcioniranje organizacije nezamislivo je bez upravljanja. Upravljanje je nužno kako bi se koordinirao rad pojedinaca i ograničenih resursa u funkciji postizanja odabranih ciljeva, pri čemu je bitno

---

<sup>1</sup> Dujanić, M.: **Menadžment**, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007. g., str. 20.

<sup>2</sup> Wehrich, H., Koontz, H.: **Menedžment**, I. dio, Osnove teorije i prakse svjetskog menedžmenta, X. izdanje, Mate, 1998., str. 4.

<sup>3</sup> Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 383.

organizirati, nadahnuti i motivirati ljude unutar organizacije kako bi i oni težili postizanju istih.<sup>4</sup>

Upravljanje je vrlo stara aktivnost čiji su korijeni stari koliko i ljudska civilizacija što je vidljivo kroz izučavanje starih kultura. Da bi se izgradile prve piramide (2700 godina pr. Kr. u Egiptu), bilo je potrebno organizirati rad, odnosno upravljati ljudima i njihovim radom. Prva poznata urbana naselja, utvrđeni gradovi, sustavi kanalizacije, temelji zakonodavstva, sustav poreza, sustavi navodnjavanja, planiranje gradova, te razgranat sustav navodnjavanja, samo je dio ostavštine drevnih Mezopotamaca.<sup>5</sup>

1800. godine pr. Kr. babilonski kralj Hamurabi posvetio se razvoju i uređenju države. Brinuo je o ekonomskom razvoju, o ustrojstvu državne uprave, pravu, socijalnoj pravdi, duhovnom i vjerskom životu. Uveo je planiranje poslova, kontrolu proizvodnje, vođenje poslovnih knjiga, upute za početak rada, opis poslova, itd. Na pojavu potrebe za suvremenijim pravnim sustavom, Hamurabi je odgovorio sveobuhvatnim pisanim zakonikom koji opisuje kodeks prava.

Od 1500. do 400. godine pr. Kr. područje srednje Amerike naseljavaju Maye. Maye, potomci srednjoameričkih indijanskih olmečkih plemena, u kratkom su se razdoblju razvili „od plemenske zajednice do vrlo organiziranog društva, i to prvog organiziranog društva na ovom kraju svijeta.“<sup>6</sup> Oko 1000. godine pr. Kr. Maye su naselile prostor Yucatana. Tek je nedavno, radarom, otkriveno da su na tom području imali razrađenu mrežu kanala koja im je služila i za promet ljudi i tereta i za navodnjavanje. Izgradili su i razgranatu trgovačku mrežu. Iz svega spomenutoga vidljivo je da je u kulturi Maya itekako bila razvijena podjela rada odnosno upravljanje ljudima.

Sun Tzu, tajanstveni kineski general i vojni strateg, ali i filozof, napisao je, 600. g. pr. Kr., knjigu „Umijeće ratovanja“. Još i danas njegova je knjiga najprestižnija i najutjecajnija knjiga

---

<sup>4</sup> Svijet osiguranja, Časopis za pravo, ekonomiku i praksu osiguranja i reosiguranja, Članak: Soft menadžment je in, autoritarni odlazi u povijest; [www.svijetosiguranja.eu](http://www.svijetosiguranja.eu) (04.10.2013.)

<sup>5</sup> Advance.hr, Online list za vanjsku politiku i ekonomiju, Članak: *Mezopotamija – zemlja između dvije rijeke*, [www.advance.hr](http://www.advance.hr) (03.10.2013.)

<sup>6</sup> Advance.hr, Online list za vanjsku politiku i ekonomiju: *Kultura Maya, tragovima drevne civilizacije*, [www.advance.hr](http://www.advance.hr) (03.10.2014.)

o strategiji, najcjenjeniji priručnik za uspjeh, koji još uvijek u Aziji zdušno izučavaju moderni političari i poslovni ljudi.<sup>7</sup>

U Grčkoj je Ksenofont (430. - 355. g. pr. Kr.) pisao o upravljanju kućanstvom. Djelo „Prihodi o dohocima“ ekonomski je spis o unaprjeđenju privrede i smanjenju siromaštva.<sup>8</sup> Otprilike 200 g. pr. Kr. u Rimskom carstvu vidljiva je centralistička organizacija sa hijerarhijskom upravljačkom strukturom. Povijest upravljanja seže još u „staru Grčku“ jer je organizacija i raspodjela poslova bila potrebna prilikom izgradnji luka, tunela, brodova, velikih građevina, oružja i utvrda. Dokaz da su i u „starom Rimu“ poslovi bili organizirani, jest 300.000 km izgrađenih cesta, prevoženje oružja, te izgradnja utvrda i građevina. Srednji vijek karakterizira izgradnja brana, navodnjavanje, vjetrenjače, papir (podrijetlom iz Kine), izum katapulta, te gradnja utvrda i katedrala. U renesansi, paralelno s razvojem misli, dolazi i do napretka znanosti. U prilog tome govori i činjenica da su u ostavštini Leonarda da Vinci (1452. – 1519.) pronađeni zapisi o racionalizaciji rada i podjeli posla na operacije.<sup>9</sup> Osim Galilea Galileija (1564. – 1642.), koji je izučavao prirodu umora koja smanjuje čovjekovu efikasnost<sup>10</sup>, značajno je spomenuti i znanstveni doprinos Nikole Kopernika (1473. – 1543.), Roberta Boylea (1627. – 1691.) i Isaaca Newtona (1643. – 1728.), zbog njihovih otkrića i izuma, što je zasigurno utjecalo na organizaciju rada.

Paralelno s razvojem znanosti, javlja se i potreba za upravljanjem znanjem. Tiskarski stroj, izum Johannesa Gutenberga, njemačkog tiskara (1397. – 1468.), smatra se jednim od najvećih izuma u upravljanju znanjem. Tiskarski stroj tada je omogućavao mehaničko umnožavanje tekstova, odnosno širenje informacija i približavanje znanja običnim ljudima.<sup>11</sup>

Vidljivo je da vještina upravljanja zadire u sve pore društva. Izgradnja piramida, izrada aviona, velikih brodova itd., ali i napredak znanosti, širenje informacija, usvajanje znanja, nezamislivi su bez upravljanja (Shema 1).

---

<sup>7</sup> Kickasstorrent: *Sun Tzu – Umeće ratovanja*, kickasstorrent.link (04.10.2013.)

<sup>8</sup> Histeriopedija, *Historia magistra vitae est – Povijest okultnog*, Povijestokultnog.blogspot.com (18.09.2013.)

<sup>9</sup> Dobromir Bonacin, *Omnia Tempus Habet*, www.dbonacin.com (20.09.2014.)

<sup>10</sup> Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 45

<sup>11</sup> TaOPis: *Izum tiskarskog stroja*, autopoiesis.foi.hr (20.09.2014.)

## Shema 1: Prikaz razvoja upravljanja kroz povijest



Izvor: izrada autora temeljem: Advance.hr, Online list za vanjsku politiku i ekonomiju, [www.advance.hr](http://www.advance.hr) (03.12.2013. i 03.12.2014.), Kickasstorrent, kickasstorrent.link (04.10.2013.), Histeriopediya, Povijestokultnog.blogspot.com (18.09.2013.), Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 45 i TaOPis, autopoiesis.foi.hr (20.09.2014.)

Shematski prikaz na jednostavan način objašnjava kako je upravljanje u svom razvoju prošlo dugi put, kroz sva razdoblja, od samih početaka djelovanja i utjecaja čovjeka na okolinu, razvijajući se paralelno s razvojem društva. Iako upravljanje u nekim svojim elementima datira od nastanka ljudskog društva, ozbiljnije proučavanje menadžmenta počinje ulaskom u industrijsko društvo tj. pojavom prvih velikih poslovnih sustava.

U drugoj polovici 18. stoljeća, ručnu su proizvodnju počeli zamjenjivati parni strojevi, čime je započelo razdoblje razvoja koje je potrajalo do sredine 19. st. To razdoblje poznato kao Prva industrijska revolucija, temeljito je izmijenilo ranije političke, gospodarske i društvene sustave u većem dijelu svijeta. Parni stroj (James Watt), ekonomska teorija (Adam Smith),

tvornice, željeznica, parobrod (Robert Fulton), elektrotehnika, neki su od značajnijih izuma toga razdoblja.

Adam Smith (1723. – 1790.), škotski je ekonomist i etičar, autor knjige „Bogatstvo naroda“ (1776.). Istaknuo je značaj načela „nevidljive ruke“<sup>12</sup>, specijalizacije, radnih divizija; usporedio je izradu igala pribadača pri pojedinačnoj proizvodnji i uz primjenu podjele rada – upravljanja, došavši do zaključka kako se podjelom rada izrada jedne igle dijeli na 18 operacija, te da na taj način jedan radnik može na dan proizvesti 240 puta više igala nego da radi sve sam.<sup>13</sup>

19. stoljeće obilježio je daljnji razvoj misli o upravljanju kroz fazu menadžment putem pokušaja i pogrešaka.<sup>14</sup>

Engleski matematičar, filozof i inženjer mehanike, Charles Babbage (1792.-1871.), shvatio je da razvoj industrijske ekonomije zahtijeva sistematizaciju radnih zadataka i standardizaciju radnih operacija, odnosno da postoji potreba za sustavno educiranim menadžmentom. Izumio je diferencijalni stroj<sup>15</sup> i analitički stroj<sup>16</sup> (*On the Economy of Machinery and Manufactures*, 1835.)

Robert Owen (1771.-1858.) je, kao suvlasnik tvornice tekstila i veliki filantrop, pokušao provesti zamisli o proizvodnom pogonu kao kooperativi u čijem upravljanju sudjeluju svi uključeni u radni proces, a koji osim toga tvore i društvenu zajednicu koja obuhvaća ostale elemente njihova društvena života – obiteljske odnose, obrazovanje, zdravstvenu skrb, zabavu. U to vrijeme, 50-ih godina 19. stoljeća nisu postojali menadžeri već samo poslovođe koji su i sami bili radnici.<sup>17</sup>

Na prijelazu iz 19. u 20. st., paralelno s razvojem ekonomije u SAD-u, rasla je potreba za sistematizacijom znanja, a razvojem masovne proizvodnje povećavala se potreba za većom

---

<sup>12</sup> Svaki pojedinac, slijedeći sebično samo svoje ili osobno dobro, vođen „nevidljivom rukom“, ostvaruje najbolje dobro za sve; pojedinac pazi samo na svoju sigurnost i vlastitu dobit i, kao da je vođen nekom „nevidljivom rukom“, stvara učinke koji mu nisu bili namjera, promiče interese društva uspješnije nego kada to stvarno želi učiniti – primjer: vlasnik loše uređenog kafića posjeti dobro uređen kafić – želi preurediti svoj – potiče konkurenciju, hrcak.srce.hr (06.11.2013.)

<sup>13</sup> Omazić, M. A.: *Teorije menadžmenta*, web.efzg.hr (06.11.2013.)

<sup>14</sup> Hruška, D.: POuZ – Teorije menadžmenta, www.scribd.com (06.11.2013.)

<sup>15</sup> Mehaničko računalo specijalne namjene, sastavljeno od 25 000 dijelova, težine 13,6 tona i visine 2,4 m.

<sup>16</sup> Jedno od prvih matematičkih računala slično općenitom pojmu današnjih računala.

<sup>17</sup> Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 153.

radnom snagom. Zapošljavanjem sve većeg broja ljudi, struktura organizacije postajala je sve složenija, te se pokazala potreba za velikim brojem nadređenih radnika – menadžera. Prije 20. st. većina članaka iz područja menadžmenta odnosila se na samu praksu upravljanja, a ne na teoriju koja stoji iza prakse, te su se pojavila pitanja kako povećati proizvodnju i kako podići produktivnost zaposlenih.

Vodeći industrijalac Henry Towne (1844.-1924.) uvidio je potrebu kreiranja nove znanosti – upravljanja. Prvi je pozvao na znanstveni pristup organizaciji i upravljanju. Autor je djela „Inženjer kao ekonomist“ (1886.).

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžmenta dao je Henri Fayol (1841. – 1925.), te se smatra ocem teorije menadžmenta. Poredao je elemente upravljanja logičnim redoslijedom po funkcijama: planiranje, organiziranje, naređivanje i kontrola, odnosno, smatrao je da su sve te funkcije potrebne ne samo za uspješno vođenje poslova, već i u politici, vojsci, religiji i drugdje, što znači da su funkcije upravljanja univerzalno primjenjive.<sup>18</sup>

Ubrzani znanstveno-tehnološki razvoj, potican gospodarskim, institucionalnim i socio-kulturalnim komponentama društvene okoline, u potpunosti je, od polovice prošloga stoljeća, promijenio čimbenike razvoja, način funkcioniranja poduzeća i realizacije poduzetništva, te ulogu menadžmenta u tim procesima i ukupnom društvenom razvoju.

Od početka 20. stoljeća do danas, paralelno s tehnološkim i znanstvenim razvojem društva, razvio se veliki broj teorija, škola ili pristupa izučavanju menadžmenta. Menadžerska revolucija promijenila je način života u cijelom svijetu, proizvevši mnoštvo različitih ljudi, ideja i okolnosti. Tako je nastala *teorijska džungla menadžmenta* ili *džungla menadžerskih teorija*.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 20.

<sup>19</sup> Prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 1. Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 19.



Pristupi izučavanju menadžmenta mogu biti:<sup>20</sup>

- konvencionalni (one teorije koje se zasnivaju na teorijama i imaju dugogodišnju praksu u primjeni poduzeća),
- nekonvencionalni (one teorije koje nisu uobičajene odnosno one koje su tipične i primjenjuju se u nekim nekonvencionalnim prilikama),
- suvremeni (one teorije koje su tek u začetku, koje znanstvenici obrađuju posljednjih 10 godina, ali još nisu dopunjene i znanstveno objašnjene).

Zajedničko svim pristupima jest to da je svima zajednički cilj efektivnije i efikasnije upravljanje.

Frederick Taylor (1856. – 1915.), „otac znanstvenog menadžmenta“, zagovarao je efikasnost proizvodnje povećanjem proizvodnosti rada i zalagao se za „pošten radni dan“. Njegove tehnike za utvrđivanje „poštenog radnog dana“ kasnije su često zloupotrebjavane, tj. radnike se često prisiljavalo na veću proizvodnost bez ikakvih stimulativnih mjera. Taylorova načela upravljanja su:<sup>21</sup>

- znanost (organizirano znanje) umjesto postupanja odoka,
- postizanje sklada u skupnom djelovanju umjesto nesklada;
- postizanje suradnje među ljudskim bićima umjesto kaotičnog individualizma;
- rad da bi se postigao maksimalni output, a ne ograničeni output,
- maksimalan razvitak svih radnika radi prosperiteta njih samih i njihove kompanije.

S obzirom na razdoblje u kojem je djelovao, kod Taylora je istaknuta humanistička „crta“, zbog podjele rada podjednako na radnike i rukovoditelje.

S Taylorom je duži niz godina surađivao Henry Gantt (1861. – 1919.). Gantt se zalagao za razvijanje atmosfere „harmonične suradnje“ te naglašavao važnost podučavanja radnika i upravljača. Također je dodatno humanizirao Taylorov rad. „Najpoznatiji je po razvijanju grafičkih načina opisivanja menadžerskih planova, poznatih kao Ganttov grafikon (Gantogram)“.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 173. – 179.

<sup>21</sup> Weihrich, H., Koontz, H: **Menedžment**, Poglavlje 2, Evolucija misli o menedžmentu i obrasci analize u menedžmentu, X. izdanje, Mate, 1998., str. 33

<sup>22</sup> Ibidem

Frank Gilbreth (1868. – 1924.) također je surađivao s Taylorom, prvenstveno kako bi pokrenuo znanstveni menadžment u praksi. Poznat je po izradi tabele s 18 osnovnih pokreta koji su dovoljni za obavljanje različitih poslova.<sup>23</sup>

Hugo Münsterberg (1863. – 1916.), „otac industrijske psihologije“, uvidio je važnost primjene znanosti o ponašanju na novi pokret znanstvenog menadžmenta. Njegov je pristup usmjeren prema radnicima, odnosno pokušavao je smanjiti radno vrijeme i povećati plaće.

Münsterberg je autor knjige „Psihologija i industrijska efikasnost“, koja se bazira na tri osnovna cilja istraživanja:<sup>24</sup>

- ustanoviti metodu pronalaženja ljudi čije mentalne kvalitete najbolje odgovaraju određenom radnom mjestu,
- utvrditi pod kojim se psihološkim uvjetima može iz rada svakog pojedinca postići najveći i najpogodniji rezultat,
- otkriti kako poduzeće može utjecati na radnike da od njih dobije najbolje rezultate.

Elton Mayo (1880. – 1949.) i Fritz Jules Roethlisberger (1898. – 1974.) otkrili su, nakon provedenih višegodišnjih istraživanja u Western Electric Company u Hawthorneu, da poboljšanje učinkovitosti rada ovisi o društvenim čimbenicima i to o moralu, dobrim međuljudskim odnosima i učinkovitom menadžmentu. Autori su Hawthorne efekta.<sup>25</sup>

Chester Barnard (1886. – 1961.) promatra organizaciju kao sustav veza i međusobne suradnje sa svrhom zadovoljavanja individualnih potreba. Poznata je njegova osnovna ideja da je cjelina uvijek veća od sume svojih dijelova.<sup>26</sup>

Henry Mintzberg (rođ. 1939.) promatrao je što menadžeri zaista rade i utvrdio deset menadžerskih uloga grupiranih u 3 grupe:<sup>27</sup>

- međuljudske uloge (uloga nominalnog vođe, uloga vođe i uloga povezivanja),
- informacijske uloge (uloga primatelja, uloga prenositelja informacija i uloga glasnogovornika),

---

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Hawthorn efekt je pojava da neki usputni i nenamjerni uvjeti nekog eksperimenta dovedu do značajne promjene u mjerenoj pojavi; Poslovni savjetnik, Centralni poslovni portal, Članak: Hawthorn efekt i realitetni management, [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com) (22.01.2015.)

<sup>26</sup> Wehrich, H., Koontz, H: **Menedžment**, Poglavlje 2, Evolucija misli o menedžmentu i obrasci analize u menedžmentu, X. izdanje, Mate, 1998., str. 43

<sup>27</sup> Ibidem

- uloge odlučivanja (poduzetnička uloga, uloga rješavanja problema, uloga alociranja resursa i uloga pregovarača).

Njegov je pristup često kritiziran jer je istraživanje proveo samo na pet rukovoditelja te tako nije uključio neke strateške aktivnosti menadžera i poslove koje svaki menadžer obavlja u određenoj mjeri, a koji nisu isključivo menadžerski. Navedene uloge ustvari prate temeljne funkcije menadžmenta.

Krajem 20. stoljeća, u uvjetima globalizacije i napretka tehnologije, dolazi do pojave netipičnih uvjeta poslovanja koji se nazivaju nekonvencionalnim pristupima. McKinseyevih 7-S skraćena je engleskih naziva za strategiju, strukturu, sisteme, stil, osoblje, zajedničke vrijednosti i vještine. Njihove zajedničke vrijednosti podrazumijevaju vrijednosti koje su zajedničke svim pripadnicima poduzeća, dok se vještine ogledaju u osobitim sposobnostima poduzeća i njegovih djelatnika. Model 7-S bio je osnova menadžerima za bolje razumijevanje efikasnosti poduzeća, ali nije bio idealan u velikim organizacijskim strukturama.<sup>28</sup>

Thomas Peters i Robert Waterman kritizirali su konvencionalnu teoriju menadžmenta zbog konzervativnosti, neefikasnosti i dr., te uveli nove sisteme menadžmenta, a svoje ideje izražavaju kroz priče i anegdote. Autori su knjige *In search of Excellence – Lesson from Americas Best-Run Companies*, u kojoj su naveli osam atributa savršenosti.<sup>29</sup> Jedan od njihovih sistema je npr. *Management by wondering around*. Weihrich i Koontz definirali su loše strane toga koncepta iz čega je uslijedio zaključak da je savršeno samo ono poduzeće koje se brzo mijenja i prilagođava novonastalim uvjetima.

Philip Crosby prvi je isticao važnost koncepta cjelokupne kvalitete te razvio model vječno uspješne organizacije koji čini temelj suvremenog pristupa teorijama i praksi menadžmenta:<sup>30</sup>

- ljudi rutinski rade dobro,
- rast je unosan i postojan,
- unaprijed se predviđaju potrebe kupaca,
- potrebe se planiraju i upravlja se njima,
- ljudi su ponosni što tu rade.

---

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Škrtić, M.: *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 177

<sup>30</sup> Ibidem

Kako bi poduzeće bilo suvremeno, mora konstantno unaprjeđivati kvalitetu svojih proizvoda i usluga, procesa i osoblja, odnosno mora postati kvalitetom upravljano poduzeće. Ono mora prihvaćati i radikalne promjene kad je to potrebno, sve u cilju zadovoljnih klijenata. Poduzeće mora postati organizacija vođena znanjem. Upravo zbog toga, javljaju se suvremeni trendovi u teoriji i praksi menadžmenta, i to:<sup>31</sup>

- upravljanje potpunom kvalitetom (Total Quality Management, TQM),
- preoblikovanje poslovnih procesa (Business Process Reengineering, BPR),
- učeća organizacija.

Postoje brojne definicije **upravljanja potpunom kvalitetom** (*engl. Total Quality Management - TQM*), no iz svih se može iščitati kako je TQM sustav unaprjeđenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja, sustav koji uključuje sve zaposlene, od vrhovnog menadžmenta do fizičkih radnika.<sup>32</sup> Za TQM kakav je danas, najzaslužniji su Japanci koji su u sustav ugradili i neke elemente specifične za japansku kulturu.

Koncepcije i načela TQM-a su:<sup>33</sup>

- usmjerenost na kupce (korisnike, potrošače),
- kontinuirano unaprjeđivanje,
- trajnost svrhe,
- posvećenost kvaliteti,
- orijentacija na procese i njihovo kontinuirano unaprjeđivanje,
- benchmarking,
- menadžment usmjeren na sustav,
- uloga vođe u novim okolnostima menadžera,
- zadovoljstvo zaposlenika,
- potpuno sudjelovanje zaposlenika
- timski rad,
- investiranje (ulaganje u znanje) i sl.

---

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Dio 4. Potpuno upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o, Zagreb, 2000., str. 87.

<sup>33</sup> Ibidem

**Preoblikovanje poslovnih procesa** (*engl. Business Proces Reengineering - BPR*) američki je odgovor na japanski TQM. Može se reći da je BPR „temeljito redefiniranje i korjenito preoblikovanje poslovanja radi poboljšanja ključnih parametara (rok, cijena, kvaliteta)“.<sup>34</sup>

Temeljna polazišta BPR-a su:<sup>35</sup>

- procesna orijentacija (usmjeravanje pozornosti na ključne procese),
- orijentacija na osnovnu djelatnost,
- visoko postavljeni ciljevi,
- kršenje postojećih pravila,
- otklanjanje unaprijed definiranih, apriornih, rigidnih i čvrstih stavova,
- uvažavanje svakog pojedinca, svakog čovjeka u organizaciji.

Glavne karakteristike BPR-a su kreativnost, inovativnost i inventivnost, dok se glavna obilježja mogu opisati riječima: fundamentalno, radikalno, dramatično i procesi. Za provođenje i uspjeh preoblikovanja poslovnih procesa potreban je prvenstveno mandat za provođenje takvih procesa, zatim hrabrost i potpunu predanost, uz dovoljno vremena.<sup>36</sup> Bitno je napomenuti i to da je BPR zasnovan na informatičkoj podršci.

**Učeća organizacija**, kao i većina drugih organizacijskih pojmova, ima više tumačenja. Jedno od njih glasi: „Učeća organizacija suvremeni je koncept organizacijskog razvoja, kojeg je popularizirao Peter Senge u bestseler knjizi *Peta disciplina* (1990).“<sup>37</sup>

Senge u knjizi navodi pet menadžerskih disciplina koje predstavljaju temelj gradnje učeće organizacije.<sup>38</sup>

- osobno usavršavanje,
- mentalni modeli,
- timsko učenje,
- zajednička vizija,
- sistemsko razmišljanje.

---

<sup>34</sup> TaOPis, OOVASIS, Reinženjering poslovnih procesa, ai.foi.hr. (19.01.2015.)

<sup>35</sup> Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 517. – 518.

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> TaOPis: *Učeća organizacija (The learning organization)*, autopoiesis.foi.hr (22.01.2015.)

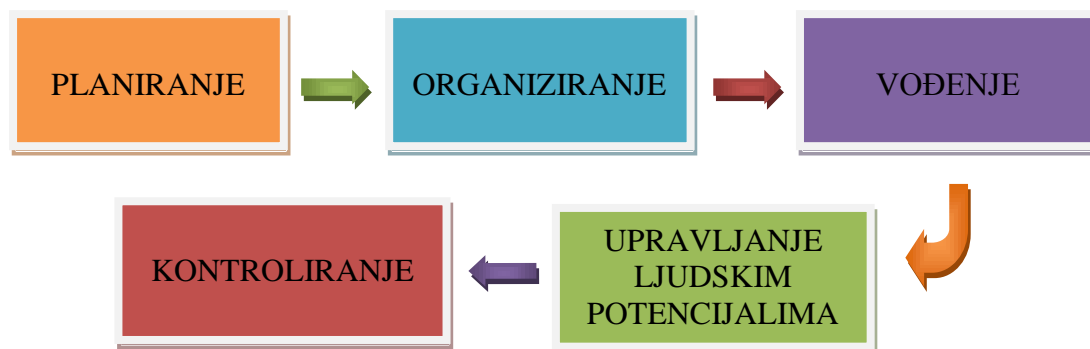
<sup>38</sup> Ibidem

U učećoj organizaciji svako je angažiran kako bi se kontinuirano eksperimentiralo, mijenjalo i unaprjeđivalo, što povećava sposobnost rasta, učenja i ostvarivanje svrhe poduzeća. Zbog toga i menadžer budućnosti mora biti inovativan, kreativan, karizmatičan, sposoban i talentiran. Mora znati kako motivirati, koordinirati i povezati zaposlenike, mora imati visok stupanj samopouzdanja i biti spreman raditi koliko god je potrebno, a ne samo osam sati dnevno.<sup>39</sup>

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Nakon Fayolove klasifikacije upravljanja pojavile su se još neke klasifikacije, od kojih je danas dominantna ona koja funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje smatra funkcijama upravljanja (Shema 2.).<sup>40</sup>

Shema 2: Funkcije menadžmenta



Izvor: izrada autora prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 6. Funkcije menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 72

Kako menadžment ima veliku ulogu u organizaciji, tako su i sve funkcije koje menadžment mora obaviti izuzetno važne za uspješnost organizacije. Uspješna organizacija znači kvalitetnu uslugu ili kvalitetan proizvod, što znači da menadžment, naročito vrhovni, mora poštovati i funkcije upravljanja odnosno primijeniti ih na kvalitetu. Kako se upravljanje kvalitetom bazira na funkcijama menadžmenta, o njima će biti riječi i u poglavlju koje se bavi upravljanjem kvalitetom.

<sup>39</sup> Prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 6. Funkcije menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 22. – 23.

<sup>40</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 6. Funkcije menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 72

**Planiranje** je osnovna funkcija menadžmenta. Obuhvaća menadžersko planiranje, formuliranje vizije, misije i ciljeva, menadžersko predviđanje, strategijsko planiranje i menadžersko odlučivanje. Planiranjem se organizacija usmjerava prema budućnosti, s obzirom na to gdje je organizacija sada i onoga što u budućnosti želi biti. Planovima se određuje što organizacija mora učiniti te na koji način.<sup>41</sup> To je proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje. Planiranje je proces za koji su u organizaciji zadužene odgovarajuće službe, no planiranje je zadatak i odgovornost svih menadžera.

Važnost planiranja proizlazi iz četiri najvažnija aspekta:<sup>42</sup>

- doprinosi ostvarivanju svrhe i ciljeva poslovanja,
- primat među menadžerskim funkcijama,
- sveprisutnost planiranja,
- efikasnost planiranja.

Kao početna točka u planiranju obično se uzima SWOT analiza, odnosno analiziraju se snage, slabosti, prilike i prijetnje (engl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) u vanjskom okruženju i unutar organizacije.

Proces planiranja je vrlo zahtjevan jer se ne može točno predvidjeti budućnost, a nije dovoljno niti poznavati trenutno okruženje. Naime, suvremeno poslovanje, globalizacija, konkurentnost i neizvjesnost okoline čine planiranje složenom i važnom funkcijom menadžmenta. Organizacije stoga moraju unaprijed razmišljati, pripremati se za nadolazeće uvjete poslovanja. Neke organizacije prilikom planiranja slijede točno zacrtane okvire, dok druge, osobito manje, ne slijede. Ipak, planiranje je, unatoč tome važno za sve organizacije, i male i velike, i privatne i državne. Osnovni razlog planiranja je ostvarivanje ciljeva.

Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku.<sup>43</sup> Oni usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama ukazujući na prioritete, olakšavaju odlučivanje i temelj su za vrednovanje postignutog. Dobro

---

<sup>41</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 24.

<sup>42</sup> Weihrich, H., Koontz, H: **Menedžment**, 2. dio, Planiranje, Poglavlje 5, Priroda i svrha planiranja, X. izdanje, Mate, 1998., str. 118.

<sup>43</sup> Ibidem

postavljeni ciljevi moraju biti SMART (akronim; *engl. pametan*). Akronim se sastoji od engleskih riječi: specifičan (*engl. specific*), mjerljiv (*engl. measurable*), usklađen (*engl. aligned, achievable*), ostvariv (*engl. reachable*) i vremenski određen (*engl. time bound*). Kako bi bili dobro postavljeni, ciljevi, osim navedenog, moraju biti i razumljivi, postavljeni za sva relevantna područja, a u njihovom definiranju moraju sudjelovati svi na koje se odnose. Kvalitetno planiranje pridonosi uspjehu organizacije, stoga je bitno definirati strategije kojima će se ciljevi ostvariti.

Strategija je način kako se trebaju koristiti pojedini resursi kako bi se iskoristile prednosti okolnosti za stvaranje željenih učinaka. Ili, jednostavno rečeno, strategija je način ostvarenja osmišljenih i usvojenih politika, a potom ciljeva, kao daljnje faze operacionalizacije usvojenih politika organizacije.

Planovi su izjave o koracima akcija koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi, odnosno dokumenti koji opisuju kako se namjerava ostvariti zacrtane ciljeve.<sup>44</sup> Osim što definiraju aktivnosti i zadatke, planovi definiraju alociranje resursa i određuju vrijeme trajanja operacija. Kako bi planovi bili dobri, moraju biti u pisanom obliku, moraju biti rezultat zajedničkih napora timova menadžera, definiran za sadašnja i buduća područja poslovanja, treba specificirati organizacijske ciljeve, identificirati buduće prilike i navoditi kako ih iskoristiti, treba precizno opisivati unutarnju i vanjsku okolinu poslovanja, precizno opisivati kako će se ostvarivati ciljevi kad god je to moguće, te davati kratkoročne i dugoročne preporuke za poslovanje.

Postavljeni ciljevi, strategije i planovi usmjeravaju rad menadžera i svih ostalih zaposlenika neke organizacije, upozoravaju na organizacijske prioritete, odnosno aktivnosti i razinu izvršenja na koju se treba usredotočiti, te smanjuju pojavu neusklađenosti ciljeva i napora pojedinih dijelova organizacije, koja je moguća ako smjer i načini kretanja organizacije nisu jasno zacrtani.<sup>45</sup>

Kroz proces planiranja organizacije uviđaju složenost i dinamičnost okoline, te definiraju akcije koje će poduzeti u slučaju promjene uvjeta u okolini. Obzirom na brze i česte promjene

---

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 6. Funkcije menadžmenta, op. cit., Masmedia, Zagreb, 2004. str. 141.



uvjeta poslovanja, organizacije se konstantno moraju prilagođavati, djelovati promptno, a ne se „slijepo“ držati unaprijed zacrtanoga. U tom procesu sve razine zaposlenih trebaju zajedno djelovati i pridonositi uspjehu organizacije. To znači da će svatko, sukladno svojim zadacima, učiniti najviše što može, stjecati nova znanja o svim aspektima poslovanja, vještine i iskustva, odnosno profesionalno se razvijati.

Izostanak planiranja ili nedovoljno i nekvalitetno planiranje uzrokovat će donošenje loših odluka, poduzimanje pogrešnih koraka, slabiju suradnju organizacijskih jedinica, te manju efikasnost, efektivnost i općenito slabije organizacijske rezultate.<sup>46</sup>

Proces planiranja sastoji se od pet faza:<sup>47</sup>

- definiranje ciljeva organizacije,
- određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve,
- predviđanje budućih događaja,
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva,
- implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Planovi se mogu klasificirati s obzirom na:<sup>48</sup>

- vremenski obuhvat (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni),
- opseg aktivnosti (strateški, tehnički i operativni),
- učestalost uporabe (trajni i jednokratni),
- na način planiranja (inside-out planiranje, outside-in planiranje, top-down planiranje, bottom-up planiranje i situacijsko planiranje).

Planiranje je povezano sa svim ostalim funkcijama upravljanja, a naročito s funkcijom kontrole jer kontroliranje bez planiranja nije moguće. „Planiranje je prva i izrazito važna funkcija menadžmenta zbog toga što prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, odnosno zbog toga što sve ostale funkcije proizlaze iz planiranja.“<sup>49</sup>

Nemoguće je definirati organizacijsku strukturu, pribavljanje, raspodjelu i obrazovanje

---

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 25.

<sup>48</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 6. Funkcije menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 75.

<sup>49</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Četvrti dio, Temelji planiranja, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 139.

zaposlenika, određivanje prikladnog stila vođenja i postavljanje sustava kontrole ako se ne zna što organizacija želi ostvariti.<sup>50</sup>

**Organiziranje** je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja, a zadatak organiziranja je određivanje uloga koje će pojedini članovi obavljati kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Iako se često može čuti kako s dobrim ljudstvom funkcionira svaka organizacija, pa čak i kako je neodređenost u organizaciji poželjna zato što sili na timski rad, nema sumnje da će dobri i na suradnju spremni ljudi bolje funkcionirati znaju li koja je njihova uloga u timu.<sup>51</sup>

Zbog toga je potrebno organiziranje. Tako funkcija organiziranja ima zadatak:<sup>52</sup>

- uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji,
- grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture,
- dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima,
- odrediti uloge ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Pritom će, dakako, najvažniji zadatak biti određivanje uloga članovima koji rade zajedno jer će tako točno znati koja je njihova uloga i kako se postaviti prema ulogama ostalih članova.

Funkcijom organiziranja definiraju se ključne dimenzije organizacije, čime se postiže određena razina formalizacije, složenosti i centralizacije. Od razine tih ključnih dimenzija organizacije ovisi hoće li organizacija lakše ili teže ostvarivati svoje menadžerske funkcije.<sup>53</sup>

**Vođenje** podrazumijeva pripremu drugih da rade ono što vođa želi da naprave, te kako bi svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Iz toga proizlazi da je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude. Pritom je vrlo važna i interakcija između menadžera i suradnika. Vođenje je, kako navode H. Koontz i H. Weihrich, najvažniji aspekt menadžmenta. „Bit vođenja je u slijeđenju, u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio ili rekao“.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Ibidem

<sup>51</sup> Weihrich, H., Koontz, H: **Menadžment**, Poglavlje 9, Priroda organiziranja i poduzetništva, X. izdanje, Mate, 1998., str. 244.

<sup>52</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Poglavlje 6. Funkcije menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 75.

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Ibidem

„**Vođenje** je proces u kojem pojedinac inspirira, motivira i koordinira aktivnosti ljudi na koje ima utjecaj s ciljem pružanja pomoći u postizanju grupnih ili organizacijskih ciljeva.“<sup>55</sup>

Funkcije vođe su:<sup>56</sup>

- kreiranje i prenošenje vizije i entuzijazma,
- koordiniranje grupnih aktivnosti,
- upravljanje i rješavanje konflikata,
- motiviranje i nagrađivanje,
- ostvarivanje ciljeva,
- stvaranje pozitivne klime itd.

Dok se nekad mislilo kako vođa može biti samo rođen s talentom za vođenje te da se vođenje ne može naučiti, suvremeni teoretičari menadžmenta smatraju kako je vođenje vrlo kompleksno i zahtjevno i može se naučiti. Uspješno vođenje kombinacija je osobina samih vođa, njegovih sljedbenika, specifičnih situacija vezanih za vođenje te obrazovanja. Svaki menadžer mora imati osobine vođe, ali svaki vođa nije menadžer. Imaju slične zahtjeve i zadatke, ali ne i identične. Vođa mora posjedovati jasno definirana uvjerenja, a potom i odlučnost da ta svoja uvjerenja primijeni u stvarnosti. Uspješan vođa ima svoje sljedbenike, učinkovit je i postiže visoke poslovne rezultate.

Ključni element vođenja jest moć. Moć je „raspolaganje snagom, sposobnošću ili sredstvima potrebnima za obavljanje čega, mogućnost ovladavanja čime; snaga čega, sposobnost punog djelovanja; vlast, mogućnost upravljanja“.<sup>57</sup> Moć može biti:<sup>58</sup>

- formalna pozicijska ili legitimna moć,
- moć nagrađivanja,
- moć prisile,
- ekspertna moć,
- referentna moć.

---

<sup>55</sup> Jones, G. R.; George, J. M.; Hill, C. W. L.: Contemporary Management, second edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000., str. 463.

<sup>56</sup> Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 197.

<sup>57</sup> Anić, V.: Natuknica **moć**, *Rječnik hrvatskoga jezika*, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000., str. 545.

<sup>58</sup> Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 198.

Sljedeći važan aspekt vođenja je motivacija. Motivacija je „ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku“.<sup>59</sup> Motivacija označuje smjer ponašanja osobe u organizaciji, osobne razine aktivnosti i upornosti, a predstavlja i temelj menadžmenta jer objašnjava razloge ponašanja pojedinca u određenim situacijama.<sup>60</sup>

**Upravljanje ljudskim potencijalima** funkcija je kojoj se posljednjih godina posvećuje izuzetno velika pozornost. Vrlo je važna zato što je jedino čovjek živi element u organizaciji, jedinstven svaki za sebe, pa ne postoji „model“ kako se prema kome odnositi da bi organizacija postigla uspjeh. Ova funkcija, označava povratak čovjeku kao emocionalnom i iracionalnom biću, a ne isključivo racionalnom. Pri tome je potrebno poštivati bitne karakteristike, kao što su povjerenje, decentralizacija i distribucija informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasno definirane uloge i odgovornosti, sloboda djelovanja, povratne informacije, motiviranje i dr.<sup>61</sup> Temeljni je zadatak popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, održavanje radnih mjesta popunjenima te stalna izobrazba, usavršavanje i trening zaposlenih.

„Suvremeni teoretičari menadžmenta reći će da ljudi nisu puki resurs kao, primjerice, financijska ili neka druga materijalna imovina koju koristimo, upotrebljavamo, trošimo, nego su onaj čimbenik koji svim drugim resursima daje vrijednost i daje smisao, oplemenjuje ih.“<sup>62</sup>

U širem smislu, upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća:<sup>63</sup>

- istraživanje ljudskih resursa,
- kadrovske popunjavanje,
- razvoj ljudskih resursa,
- nagrađivanje,
- brigu od zdravlju i životu zaposlenih,
- odnose sa zaposlenicima i sindikatom.

---

<sup>59</sup> Marušić, S.: **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Adeco, Zagreb, 2006., str. 247.

<sup>60</sup> Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 199.

<sup>61</sup> Poslovni forum.hr: Management: Upravljanje ljudskim potencijalima, [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr) (23.01.2015.).

<sup>62</sup> Poslovni dnevnik: Tržišta: Učinkovito upravljanje ljudskim resursima ogledalo uspješnosti, [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) (23.01.2015.).

<sup>63</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 76.

Samo one organizacije koje su sposobne zadobiti, razvijati, usavršavati, poticati i zadržavati djelatnike, koje znaju da su ljudi najvažniji dio organizacije, mogu biti sigurne da će uspjeti, jer bez uspješnih djelatnika nema ni uspješne organizacije. U većini slučajeva upravljanjem ljudskih potencijala bavi se posebna organizacijska jedinica, u sklopu koje djeluju i menadžeri. Okvir djelovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni. Menadžeri moraju biti poveznica između zaposlenika i organizacije kako bi se postiglo zadovoljstvo zaposlenih i ostvarili ciljevi organizacije.

**Kontroliranje**, kao posljednja funkcija menadžmenta, usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje cjelokupni proces menadžmenta. Bez kontrole bi posao menadžmenta bio neučinkovit. Kontroliranje je „proces u kojem menadžer nadgleda koliko je efikasna i efektivna organizacija i njezini članovi u obavljanju aktivnosti potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva.“<sup>64</sup>

Kontrola uključuje nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarenja ciljeva, a započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.<sup>65</sup>

Proces kontrole uključuje tri koraka:<sup>66</sup>

- određivanje standarda kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim,
- mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan,
- otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

Kako bi kontrola bila učinkovita, mora biti pravovremena. To se osobito odnosi na preventivnu ili preliminarnu kontrolu, a zatim i na tekuću kontrolu. Naknadna kontrola, odnosno povratna ili *post festum* kontrola najmanje je učinkovita.

Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu

---

<sup>64</sup> Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 210.

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem

poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih. Jednostavno rečeno, kontroliranje je mjerenje i ispravljanje djelovanja u svrhu ispunjenja ciljeva organizacije i njima pripadajućih planova.<sup>67</sup>

Proces kontroliranja sastoji se od tri etape:<sup>68</sup>

- postavljanje standarda (temelji se na formulaciji planova),
- mjerenje učinkovitosti (postupak kojim se utvrđuje jesu li postavljeni standardi i planovi ostvareni i u kojem stupnju),
- otklanjanje odstupanja od standarda i planova (završna etapa kontroliranja u kojoj se ispravlja odstupanje od standarda i planova).

Menadžment mora izraditi sustav kontrole svih ulaznih i izlaznih elemenata, koji su obično vrlo složeni, zahtjevni i skupi, ali i neophodni. Cilj menadžerske kontrole je vođenje brige o poslovnom rezultatu. Kako bi njezino provođenje bilo uspješno, odnosno kako bi odgovorila jesu li ostvareni postavljeni planovi i planiranje, koristi se niz metoda, instrumenata i tehnika.

Sve metode i tehnike menadžerske kontrole mogu se grupirati u četiri grupe:<sup>69</sup>

- metode financijske kontrole (budžetska kontrola, financijski izvještaji, financijski pokazatelji i financijska revizija),
- metode kontrole operacija (kontrola neposrednog procesa transformacije inputa u output),
- metode kontrole izvršenja marketinga (kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti i strategijska kontrola),
- metode kontrole ljudskih potencijala (stopa fluktuacije ili napuštanja poduzeća, stopa apsentizma ili izostanaka s posla, stopa sezonskih oscilacija i stopa sastava rane snage).

---

<sup>67</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Šesti dio, Kontroliranje, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 755.

<sup>68</sup> Weihrich, H., Koontz H.: **Menedžment**, MATE, Zagreb, 1998., str. 578.

<sup>69</sup> Ibidem

### **3. SUVREMENI GOSPODARSKI TOKOVI I ZNAČAJ KVALITETE KAO POSLOVNE FILOZOFIJE**

Porast međunarodne razmjene, konkurencije, porast ekonomske, kulturne i političke međuovisnosti zemalja, napredak u informacijskom i komunikacijama tehnološkom napretku, transportu, samo su neka od obilježja suvremenog gospodarstva, odnosno obilježja globalne ekonomije. Svijet tako postaje jedinstveni sustav, u kojem je svjetsko tržište dostupno svima.

Razvoj svih vidova transporta, komunikacija i dostupnost informacija, zahtijeva od organizacija širom svijeta značajne napore u pozicioniranju na nacionalnom, regionalnom i potom na globalnom tržištu. Ti se naponi odnose na poboljšanja u strukturi ljudskih potencijala, organizaciji, marketingu, a posljednjih desetljeća i kvaliteti. U tom smislu, može se govoriti o kvaliteti proizvoda ili usluge, poslovnih procesa i sustava upravljanja. Radi se tu, prije svega, o kvaliteti koju zahtijevaju kupci proizvoda/korisnici usluga. Jedna od značajki današnjeg globalnog tržišta je konkurencija. O povećanju svoje konkurentnosti vode računa sve organizacije koje imaju ambiciju kvalitetnije se pozicionirati na tržištu. Kvaliteta kao poslovna filozofija i pragmatički pristup, prepoznata je kao sredstvo kojim se može poboljšati konkurentnost.

Kvaliteta je globalni fenomen. U prilog tome ide i činjenica da je ustanovljena ISO organizacija<sup>70</sup> koja donosi ISO norme, među kojima i norme koje se odnose na sustav upravljanja kvalitetom. Te su norme primjenjive na sve organizacije, bez obzira na njihovu fizičku veličinu i djelatnost. Za sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji relevantne su međunarodne norme serije ISO 9000ff<sup>71</sup>.

Niz norma ISO 9000ff obuhvaća norme:

- ISO 9000 (Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik), koja opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom i određuje nazivlje za sustave upravljanja kvalitetom;

---

<sup>70</sup> Međunarodna organizacija za normizaciju je međunarodno tijelo za donošenje norma koje je sastavljeno od predstavnika raznih nacionalnih normizacijskih tijela. Osnovana 23. veljače 1947., u Londonu, UK. Organizacija izdaje industrijske i komercijalne norme (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave-iso-9000>)

<sup>71</sup> Full family (familija normi) ili serija normi ili niz normi.

- ISO 9001 (Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi), koja određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom;
- ISO 9004 (Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti), koja daje smjernice za djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom s ciljem poboljšanja djelotvornosti organizacije.

Od navedenih međunarodnih normi za sustav upravljanja kvalitetom, samo zahtjevi norme ISO 9001 koriste se za certificiranje sustava upravljanja kvalitetom u organizacijama. Danas se primjenjuje norma ISO 9001:2008, pri čemu „2008“ označava godinu kad je započela njezina primjena. ISO norme podložne su povremenoj reviziji, u prosjeku svakih pet godina. Upravljanje organizacijom zahtijeva niz disciplina upravljanja, a između ostalog i upravljanje kvalitetom. Utvrđeno je osam načela upravljanja kvalitetom:<sup>72</sup>

- usmjerenost na kupca;
- vodstvo;
- uključivanje ljudi;
- procesni pristup;
- sustavni pristup upravljanju;
- stalno poboljšavanje;
- činjenični pristup odlučivanju;
- uzajamno korisni odnosi s dobavljačima.

Primjena ovih osam načela upravljanja kvalitetom određuju smjer u kojem treba razvijati sustav upravljanja svake organizacije koja želi biti drugačija od drugih, po kvaliteti usluga i posljedično, po stupnju konkurentnosti. Ispunjavanje zahtjeva norme ISO 9001 predstavlja minimum zahtjeva za svaku organizaciju koja želi uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom do razine da bi mogla biti certificirana od vanjske neovisne certifikacijske organizacije i dobiti certifikat ISO 9001 kao međunarodnu potvrdu da je njezin sustav upravljanja usklađen sa zahtjevima ove međunarodne norme.

Činjenica o postojanju ISO organizacije više od 65 godina te činjenica da u gotovo svakoj zemlji svijeta postoji nacionalna organizacija za kvalitetu, zavod za norme, često puta i akreditacijska agencija, kao i brojne svjetske, regionalne i nacionalne organizacije koje za misiju imaju kvalitetu, govore u prilog tvrdnji da je kvaliteta postala globalnim fenomenom i

---

<sup>72</sup> Svijet kvalitete: HR EN ISO 9000, 10.07.2012. , [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (22.01.2015.)



da nema ozbiljnog poimanja gospodarskih tokova, bilo nacionalnih, regionalnih ili globalnih, bez uvažavanja kvalitete kao jednog od najbitnijeg zahtjeva ili pretpostavke.

### ***3.1. Sličnosti i različitosti proizvoda i usluga***

Globalno gospodarstvo često je poistovjeđeno s globalizacijom, koja je širi pojam jer obuhvaća i elemente politike, kulture, socijalne odnose, odnosno kompleksnost međunarodnih odnosa. Globalizacija je stoga samo nadgradnja globalnog gospodarstva koje je već „postojalo barem od vremena imperijalizma“.<sup>73</sup>

Proizvod je „rezultat ljudskog rada na polju materijalnog ili duhovnog stvaralaštva rađen s namjerom i planom da zadovolji praktične, duhovne ili estetske potrebe.“<sup>74</sup>

Jedinstvena definicija usluge ne postoji. Usluga je definirana kao „...rad koji nije proizvodni, djelatnost koja se ne opredmećuje (stručna, zanatska, zdravstvena i dr.)“<sup>75</sup> "Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika."<sup>76</sup>

Iz samih je definicija razvidno da su i proizvod i usluga rezultat ljudskog rada. Činjenica da su rezultat ljudskog rada nije im jedina sličnost, a postoje i brojne razlike. Proizvod je konačni rezultat proizvodne djelatnosti, koji, za razliku od usluge, postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje.<sup>77</sup> Svaki proizvod i svaka usluga moraju biti korisni kupcima/korisnicima, odnosno moraju zadovoljavati njihove potrebe. Kako bi proizvod ili usluga „pronašli“ svog kupca, poduzeća koja ih nude na tržištu moraju biti konkurentna.

---

<sup>73</sup> Staničić, M.: *Globalno gospodarstvo i globalizacija*, Izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 51 (9 – 10) 91-927 (2000), str. 918.

<sup>74</sup> Anić, V.: Natuknica **proizvod**, *Rječnik hrvatskoga jezika*, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000., str. 911.

<sup>75</sup> Anić, V.: Natuknica **usluga**, *Rječnik hrvatskoga jezika*, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000., str. 1262.

<sup>76</sup> Tomašević Lišanin, M.: *Marketing usluga*, 17. poglavlje – Upravljanje marketingom, web.efzg.hr (04.12.2013.).

<sup>77</sup> Previšić, J., Bratko, S.: **Marketing**, I. izdanje, IV. dio – Marketinški miks, Poglavlje 11. Proizvodi, SINERGIJA – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001., str. 279.

Konkurentnost je, zapravo, sposobnost koja pokreće ekonomski rast i stimulira ukupni razvoj. Često citirana definicija konkurentne prednosti definicija je Michaela E. Portera: „Biti drugačiji, biti prvi, bolji, inovativniji i kreativniji od ostalih igrača u stvaranju nove dodane vrijednosti na globalnom tržištu, temeljna su obilježja pojma konkurentnosti.“<sup>78</sup> Porter je također naveo cjenovno vodstvo i diferencijaciju kao glavne izvore konkurentskih prednosti. „Moderni način razmišljanja kao dodatni izvor konkurentskih prednosti navodi još i radnu snagu.“<sup>79</sup> Diferencijacija podrazumijeva orijentaciju na specifične potrebe kupaca, iz čega proizlazi kako poduzeće, da bi bilo konkurentno, drugačije, bolje, inovativnije i kreativnije od ostalih, mora pronaći način da to kupci/korisnici proizvoda ili usluge primijete. Kvaliteta proizvoda ili usluge upravo je jedan od načina da se to postigne.

Kako bi se proizvod ili usluga prodali, moraju posjedovati kvalitetu. No kvaliteta je često relativan pojam, ona je često određena osnovnim ocjenama nekog proizvoda odnosno usluge. Uglavnom se odnosi na kvalitetu materijala, izvedbu, sastav, trajnost, funkcionalnost, odnosno pristupačnost, kompetentnost, pristupačnost, ljubaznost, fleksibilnost, odgovornost... Pojam kvalitete je kompleksan i to otežava mjerenje stvarne vrijednosti. Stvarnu ocjenu kvalitete proizvoda ili usluge može donijeti samo kupac na osnovu osobnih iskustava tijekom uporabe, s obzirom na njenu vrijednost, korisnost i pogodnost. „Kvalitetu određuje kupac, a ne poduzeće. Cilj je zadovoljstvo kupca, a kvaliteta je tek sredstvo“.<sup>80</sup>

Svaki proizvod, kako bi se bolje pozicionirao na tržištu, ima svoja tržišna svojstva. Vrlo ih je teško razvrstati prema nekom redoslijedu ili važnosti odnosno, može se reći da je svako od tržišnih svojstava podjednako važno, što se može prikazati sljedećom shemom.

---

<sup>78</sup> Dragičević, M.: **Konkurentnost**, *Projekt za Hrvatsku*, Školska knjiga, Zagreb, 2012., str. 9.

<sup>79</sup> Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., Poglavlje 4. Utjecaj kvalitete na poslovni rezultat, str. 150.

<sup>80</sup> Lazibat, T., Kolaković, M.: **Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije**, IV. dio – Uloga i važnost kvalitete u uvjetima globalizacije, Sinergija, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004., str. 200.

### Shema 3: Tržišna svojstva proizvoda



**Izvor:** izrada autora prema: Previšić, J., Bratko, S.: **Marketing**, I. izdanje, IV. dio – Marketinški miksi, Poglavlje 11. Proizvodi, SINERGIJA – nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2001., str. 279. – 283.

Sa stajališta norme ISO 9000 proizvod je rezultat procesa. Postoje četiri opće kategorije proizvoda:<sup>81</sup> 1) usluge, npr. prijevoz; 2) programska podrška, npr. računalni program; 3) programska oprema, npr. dio mehaničkog stroja i 4) procesni proizvod, npr. mazivo. Stoga, sa stajališta norme ISO 9001, kad se govori o proizvodu, podrazumijeva se i usluga, budući su i proizvod i sluga rezultat procesa. Posljedično, kupac (korisnik, klijent) je kupac proizvoda ili usluge.

### ***3.2. Specifičnosti upravljanja uslužnih organizacija***

Kao što ne postoji jedinstvena definicija usluge, tako ne postoji niti jedinstvena klasifikacija usluga, što je ujedno i problem i izazov. Malo je sličnosti između usluga ili ih uopće nema, npr. odvjetničke usluge, usluge hotelskih djelatnika, vodoinstalatera, kemijskog čišćenja odjeće, šetanja pasa, ... zračne luke. No, bez obzira na težinu klasifikacije usluga, one imaju zajedničke specifičnosti (Shema 4.)

<sup>81</sup> Norma ISO 9000.

#### Shema 4: Specifična obilježja usluge



Izvor: izrada autora prema: Previšić, J., Bratko, S.: **Marketing**, I. izdanje, V. dio – Organizacija marketinga i primjena marketinga u posebnim područjima, Poglavlje 16. Marketing usluga, SINERGIJA – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001., str. 432 - 435.

Uslugu nije moguće dotaknuti, dirati, kupiti i ponijeti kući. Uslugu se može koristiti. Usluga se istovremeno proizvodi i koristi, njeno korištenje nije moguće odgoditi za kasnije, usluga se ne može uskladištiti. Heterogenost usluge znači da usluga ovisi o tome tko ju, gdje i kada pruža, što znači da se temelji na ljudskom faktoru. Uslugu se ne može posjedovati odnosno „pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavatelja na kupca“.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Previšić, J., Bratko, S.: **Marketing**, I. izdanje, V. dio – Organizacija marketinga i primjena marketinga u posebnim područjima, Poglavlje 16. Marketing usluga, SINERGIJA – nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2001., str. 435.

## 4. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA

Kako bi se moglo objasniti upravljanje kvalitetom u uslužnim organizacijama, potrebno je najprije objasniti što je kvaliteta i što je upravljanje kvalitetom. Kvalitetu ili kakvoću teško je definirati, s čime se slažu mnogi autori. Neki tvrde da se uopće ne može definirati, neki je definiraju, pa danas postoji veliki broj definicija kvalitete. Kvaliteta je odlika da se što više razlikuje od drugoga iste vrste po poželjnim svojstvima; kakvoća, vrsnoća.<sup>83</sup>

T. Lazibat navodi opću definiciju kvalitete: „Kvaliteta (kakvoća) proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu, pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu“.<sup>84</sup>

Definicija kvalitete, prema normi HR EN ISO 8402 glasi: „Kvaliteta (kakvoća) je ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe“.<sup>85</sup>

Kako bi zadovoljile rastuće potrebe potrošača, korisnike proizvoda i usluga, brojne organizacije u poslovanje uvode upravljanje kvalitetom, čime nastoje poboljšati i svoju konkurentsku sposobnost. Kao što nije lako definirati kvalitetu, tako nije lako definirati ni upravljanje kvalitetom. Jedna od njih je i službena definicija Američkog udruženja za kvalitetu (*engl. American Society for Quality - ASQ*) koja glasi: „Upravljanje kvalitetom predstavlja primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne ukupne troškove i postizanje konstantnog napretka“.<sup>86</sup>

Upravljanje kvalitetom integralni je dio strateškog planiranja koje se obično „definira kao sustavni pristup definiranju dugoročnih ciljeva kompanije kao i sredstava za ostvarivanje tih ciljeva“, a započinje kreiranjem misije i vizije.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Anić, V.: Natuknica **kvaliteta**, *Rječnik hrvatskoga jezika*, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000., str. 472.

<sup>84</sup> Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., Poglavlje 2. Razvoj i definiranje upravljanja kvalitetom, str. 42.

<sup>85</sup> Ibidem

<sup>86</sup> Ibidem

<sup>87</sup> Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Poglavlje 2. Razvoj i definiranje upravljanja kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 75.

Globalizacija i brze tehnološke i strukturne promjene koje su se intenzivirale početkom 21. stoljeća, zahtijevaju i brzu prilagodbu menadžera i organizacija na novonastale uvjete. To se naročito odnosi na uslužne organizacije u gospodarskom i javnom sektoru.

Uslužne organizacije raspolažu širokim spektrom usluga koje je potrebno konstantno unaprjeđivati radi samog opstanka na sve zahtjevnijem tržištu i stvaranja profita. Već spomenuta globalizacija i tehnološki razvoj, a naročito korištenje interneta, donosi korisnicima usluga brzi pregled ponuđenih usluga u pojedinim djelatnostima, i sve češće – ocjenu pruženih usluga.

Sve to stavlja veliki izazov pred uslužne organizacije. Dobra organiziranost, posvećenost misiji i viziji te ostvarivanju ciljeva organizacije, stručno i ljubazno osoblje, neke su od kvaliteta koje svaka „ozbiljna“ organizacija želi ostvarivati i svakodnevno unaprjeđivati.

#### ***4.1. Dosadašnja istraživanja i spoznaje***

O kvaliteti kao fenomenu, filozofskom pojmu i pragmatičkom pristupu, u svijetu je u posljednjih pedesetak godina napisano tisuće knjiga i desetine tisuća članaka, znanstvenih i stručnih radnika. Napisani su brojni diplomski i magistarski radovi, napisane i obranjene brojne doktorske disertacije. S aspekata kvalitete obrađuju se gotovo svi aspekti ljudskog djelovanja:<sup>88</sup> 1) proizvodnja (automobilska industrija, prehrambena industrija, farmaceutska industrija, svemirska industrija, vojna industrija i brojne druge); 2) usluge (obrazovne, zdravstvene, turističke, u trgovini, u modi, u održavanju različitih proizvoda, u prodaji, u sportu i dr.). Istražuje se i kvaliteta života, po segmentima i uopće. Fenomen kvalitete se intenzivno istražuje kako bi se postigla viša razina kvalitete proizvoda/usluge, poslovnog procesa i sustava upravljanja, a sve u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije, njenog boljeg pozicioniranja na tržištu, ostvarenja većih prihoda te razvoju nacionalnog gospodarstva.

---

<sup>88</sup> Čiček, J., Drljača, M.: *Ovisnost kvalitete života o implementaciji norme o društvenoj odgovornosti*, Zbornik radova 15. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta, rast i razvoj*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, 2014., str. 251. - 266.

Brojni su autori dali značajan znanstveni i stručni doprinos razvoju teorije i prakse kvalitete i upravljanja kvalitetom. Potrebno je istaknuti one najvažnije koji su djelovali i čiji je doprinos razvoju kvalitete i svjetskog gospodarstva globalnog karaktera. Spomenute autore moguće je podijeliti u sljedeće skupine:<sup>89</sup>

- *Rani Amerikanci*: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum.
- *Japanci*: Kaouru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo.
- *Zapadne škole*: Philip B. Crosby, Tom Peters, Claus Möller.

Njihov doprinos razvoju teorije i prakse kvalitete odnosi se na filozofske postavke koncepta upravljanja kvalitetom, načela, kvalitetu proizvoda/usluge, poslovnog procesa te sustava upravljanja. Također u razvoju metodologije upravljanja kvalitetom te osobito razvoju statističkih metoda kontrole kvalitete. Brojne njihove ideje i praktična rješenja primjenjiva su i danas. Sveukupno gledano, izuzetno su zaslužni za gospodarski napredak globalne ekonomije osobito u razdoblju nakon II. svj. rata.

U Republici Hrvatskoj također djeluje određeni broj istaknutih znanstvenika i stručnjaka čiji doprinos razvoju kvalitete je od osobitog značaja. Bave se istraživanjem aspekta kvalitete u mnogim područjima djelovanja.

Najveći doprinos istraživanju kvalitete u sektoru zračnog prometa, osobito aerodroma: usluga; procesi prihvata i otpreme putnika, prtljage, zrakoplova, tereta i pošte; sustav upravljanja, tehnologija prometa; integrirani sustav upravljanja i dr. dao je svojim znanstvenim i stručnim radovima te praktičnim djelovanjem, Miroslav Drljača.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Injac, N: **Mala enciklopedija kvalitete**, III. dio – Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb, 2001.

<sup>90</sup>Vidjeti: <http://bib.irb.hr/lista-radova?autor=259195>.

## ***4.2. Specifičnosti upravljanja kvalitetom u uslužnim organizacijama s naglaskom na prijevozničku djelatnost***

Kada je riječ o uslužnim organizacijama treba reći da norma ISO 9001:2008 ne pravi razliku između proizvodnih i uslužnih organizacija. Zahtjevi ove norme primjenjivi su na sve organizacije neovisno o njihovoj osnovnoj djelatnosti i fizičkoj veličini.

Unatoč ovoj zajedničkoj odrednici, svaka organizacija ima svoje specifičnosti koje se najjasnije manifestiraju u njezinim temeljnim poslovnim procesima. Tako i u prijevoznim organizacijama postoje posebnosti. Najprije to ovisi o vidu transporta: zračni, željeznički, cestovni, poštanski, cjevovod i sl.

Unutar jednog vida transporta, npr. zračnog, također postoje posebnosti. Tako se može govoriti o: zračnom prijevozniku, zračnoj luci, kontroli letenja i dr. Bez obzira na činjenicu da norma ISO 9001:2008 kroz svoje zahtjeve ne dijeli organizacije prema njihovoj djelatnosti, kod implementacije, naročito kod izrade dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom (knjiga procesa, postupci, radne upute) nužno je sagledati specifičnosti svake pojedine organizacije.



## **5. UPRAVLJANJE KVALITETOM NA PRIMJERU ZRAČNE LUKE ZAGREB**

Zračna luka Zagreb d.o.o. gospodarski je subjekt i organizacija koja se prvenstveno bavila pružanjem aerodromskih usluga. Svoje poslovanje i konkurentsku sposobnost nastojala je u proteklom razdoblju podići na višu razinu i na taj način osigurati kvalitetniju tržišnu poziciju u regiji. U tom cilju, provedena je implementacija sustava upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9000ff. S projektom implementacije započelo se krajem 1999. godine.

### ***5.1. Osnovni podaci o organizaciji***

Zračna luka Zagreb d.o.o. je nakon preuzimanja od strane koncesionara<sup>91</sup> 5.12.2013. godine, zadržalo je dotadašnju registraciju djelatnosti, ali je izvršeno i proširenje registracije u svrhu stjecanja prihoda u budućnosti, budući da od tada više ne obavlja aerodromsku djelatnost. Dopuna registracije se prvenstveno odnosi na:<sup>92</sup>

- pružanje savjetodavnih usluga u strukturiranju, pripremi i realizaciji infrastrukturnih investicijskih projekata po načelima projektnog financiranja, zajedničkih ulaganja, koncesija i javno-privatnog partnerstva,
- pružanje konzultantskih usluga (restrukturiranje sustava upravljanja, upravljanje projektima i dr.),
- pružanje stručne i tehničke pomoći davatelju koncesije u nadzoru izvršenja Ugovora o koncesiji,
- provođenje specijalističke edukacije,
- izrada modela, implementacija i certifikacija sustava upravljanja (kvaliteta, okoliš, društvena odgovornost, rizici i dr.),
- implementacija novih tehničko tehnoloških rješenja u zračnim lukama,
- izrada tehnoloških rješenja prometnih tokova u zračnim lukama,

---

<sup>91</sup> Vlada Republike Hrvatske kao Davatelj koncesije, na temelju međunarodnog natječaja, potpisala je Ugovor o koncesiji s tvrtkom ZAICA, Ltd., dana 11.4.2012. godine. Koncesija je ugovorena na razdoblje od 30 godina. Odnosi se na izgradnju Novog putničkog terminala i upravljanje postojećom zračnom lukom.

<sup>92</sup>Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (19.11.2014.)

- izrada poslovnih planova i strateških dokumenata u zračnom prometu,
- analiza postojećeg poslovanja i predlaganje smjernica za daljnji razvoj,
- razvoj novih projekata (Airport City, Cargo City i dr.),
- zastupanje stranih tvrtki,
- EU fondovi – savjetovanje (pomoć pri osmišljavanju ideja za projekte koji bi bili sufinancirani iz fondova EU, pomoć u pisanju aplikacija za sredstva iz fondova EU, praćenje realizacije projekata sufinanciranih iz fondova EU,
- izrada i prilagodba IT specijalističkih rješenja za zračne luke.

Kontinuirana edukacija i usavršavanje zaposlenika dio su politike ulaganja u ljudske potencijale, s ciljem postizanja izvrsnosti i konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu zračnog prometa. Tako je jedan od novih segmenata koji je implementiran u prošireno poslovanje Zračne luke Zagreb d.o.o. osnivanje Zagreb Airport Aviation Academy.

Zagreb Airport Aviation Academy trenutno raspolaže sa 16 specijalističkih programa iz 7 područja i to:

- menadžment,
- tehnika i tehnologija zračnog prometa,
- regulativa i zakonodavstvo,
- ekonomija,
- upravljanje zračnim prometom,
- poslovanje zračnih prijevoznika,
- ekologija.

Analizom razvoja tehnologije i njezine primjene na zračnim lukama, te prema potrebama i zahtjevima tržišta, planira se uvođenje novih predmeta i ažuriranje postojećih. Djelatnici Zračne luke Zagreb d.o.o. svojim su dugogodišnjim radom i kontinuiranim usavršavanjem stekli iskustvo koje žele podijeliti sa svim zainteresiranim sudionicima u obliku stručne edukacije i radionica.

Tijekom godina, uz postojeću primarnu djelatnost Zračne luke Zagreb d.o.o., pojedini zaposlenici sudjeluju i u znanstveno-istraživačkim aktivnostima i projektima.

Kad se govori o povijesnom razvoju zračne luke Zagreb treba reći da je Zagreb svoj prvi aerodrom imao već potkraj 1909. godine, nedugo nakon prvog povijesnog leta braće Wright,

1903. godine. Zrakoplovno uzletište u Zagrebu izgrađeno je između Selske ceste i potoka Črnomerec, najviše zahvaljujući izumitelju Slavoljubu Penkali. „Penkalinim uzletištem“, civili i vojska koristili su se sve do 1926. godine. Krajem veljače 1910. godine Penkala je počeo konstruirati letjelicu, dvokrilac, s kojom je, navodno 23. lipnja iste godine, poletio. Njegovim je avionom letio samo mehaničar Dragutin Novak krajem listopada 1910. godine. Nakon nesreće koja se dogodila zbog „prevelike visine“ od 12 metara i preslabog motora, Penkala odustaje od popravka, ali i buduće gradnje aviona, rastavlja avion na dijelove i prodaje hangar zagrebačkom fotografu Mihailu Merćepu. Merćep je uvidio mogućnost velike zarade i doveo iz Slovenije braću Edvarda i Joška Rusjana, koji su u Sloveniji već imali nekoliko uspješnih letova. Tako je, 26. prosinca 1910. godine, Edvard Rusjan uspješno letio šest krugova na visini od oko stotinu metara. Merćep se i u sljedećih nekoliko godina ambiciozno trudio zadržati i unaprjeđivati proizvodnju aviona, kao i pokusne letove, zbog čega je dovodio pilote iz raznih zemalja. Uspješno razdoblje na kojemu su postavljeni temelji hrvatskog zrakoplovstva trajalo je do srpnja 1914. godine, kada se hangar srušio tijekom nevremena, a uzletište, prvi zagrebački aerodrom, prestalo je biti omiljeno izletište Zagrepčana.

Tijekom Prvog svjetskog rata, avioni postaju sve bolji i razvijeniji. Osim onih koji su služili za izviđanje, javljaju se i lovački avioni, bombarderi te avioni koji mogu prevoziti veće terete. Po završetku rata, avio-industrija se usmjerava na prijevoz putnika, tereta, te sportske aktivnosti. Tako je 5. veljače 1919. godine ostvaren prvi komercijalni let, a prva redovna linija uspostavljena je između Londona i Pariza 25. kolovoza 1919. godine.

Godine 1924. u Zagrebu je osnovan Aero-klub, a Agrarna direkcija u Zagrebu donijela je odluku o gradnji aerodroma na Borongaju. Od proljeća 1925. do ljeta 1926. izgrađena je samo pista i odmah se počela koristiti. Tako je Zagreb dobio svoj drugi aerodrom nazvan Aerodrom Zagreb, iako su ga svi zvali Aerodrom Borongaj. Tek 1932. godine izgrađeni su hangari, a 1933. pristanišna zgrada, te je Zagreb dobio prvu zračnu luku.

Između Zagreba i Beograda uspostavljena je, 15. veljače 1928. godine, prva zrakoplovna linija. Dana 1. srpnja 1930. godine uspostavljena je prva redovita međunarodna linija od Praga do Zagreba.

Značajan događaj za Zračnu luku bilo je slijetanje pukovnika Charlesa Lindbergha, jednog od najpoznatijih pilota u povijesti zrakoplovstva, dana 4. travnja 1937. godine.

Zračna luka Zagreb na sadašnjoj lokaciji otvorena je 20. travnja 1962. godine. S obzirom na kontinuirani porast prometa, 1966. godine izgrađena je nova putnička zgrada površine 5.000 m<sup>2</sup>, stajanka za zrakoplove je proširena na 60.000 m<sup>2</sup>, izgrađena je moderna upravna zgrada s kontrolnim tornjem za potrebe regionalne kontrole leta, te niz drugih servisnih i pratećih objekata. U pristanišnoj zgradi otvorene su nove prodavaonice i mjenjačnice, a poslovna registracija tvrtke proširena je na vanjskotrgovačke i komercijalne djelatnosti, tehničke usluge aviokompanijama, iznajmljivanje poslovnog prostora i oglašavanje.

Aerodrom Zagreb je od 1972. godine od zračnih prijevoznika preuzeo registraciju putnika na domaćim i međunarodnim linijama, čime je zaokružen skup djelatnosti koje je od svojeg osnutka postupno preuzimao i na taj način ostvario namjere da vodi potpunu brigu o putniku, od njegova dolaska u pristanišnu zgradu do ulaska u zrakoplov. Aerodrom Zagreb se, prema vrstama usluga koje pruža, ubraja u red srednje razvijene zračne luke u usporedbi s ostalim aerodromima u Europi. Aerodrom Zagreb je 1991. godine, izlaskom iz jugoslavenske federacije i osamostaljenjem, promijenio ime u Zračna luka Zagreb.

Potražnja za uslugama zračnog prijevoza, kako u Hrvatskoj tako i u Europi, zahtijeva kontinuirano proširenje kapaciteta, odnosno izgradnju nove infrastrukture. Kako bi zadovoljio potrebe, putnički terminal današnje zračne luke nadograđivan je 4 puta tijekom svog postojanja. Osim proširenja putničkog terminala, radila se i rekonstrukcija uzletno sletne staze i njezino produljenje. Posljednja rekonstrukcija betonskog kolnika i asfaltnog dijela uzletno sletne staze provedena je 2010. godine, kada je i aerodromska infrastruktura obogaćena najmodernijom opremom za slijetanje u magli (*engl. Instrumental Landing System - ILS*).

S obzirom na sve veći porast potražnje za uslugama zračnog prometa, postojeći terminal nije mogao udovoljiti sve većim zahtjevima, te je tijekom 2009. godine donijeta odluka o raspisivanju arhitektonskog dizajna Novog putničkog terminala. Zbog velikog interesa i broja prijavljenih projekata, objavljen je međunarodni natječaj za njegovu izgradnju.

Na međunarodnom natječaju za koncesiju nad Zračnom lukom Zagreb pobijedila je grupacija sastavljena od uglednih međunarodnih tvrtki Aeroports de Paris Management (ADPm) i Bouygues Bâtiment International (BBI) koje su dana 5.12.2013. godine preuzele upravljanje

jednim segmentom poslovanja Zračne luke Zagreb d.o.o. formirajući time novu tvrtku - Međunarodnu zračnu luku Zagreb d.d. (MZLZ). Koncesionar će upravljati zračnom lukom u razdoblju od 30 godina od dana preuzimanja operativnih poslova od Zračne luke Zagreb d.o.o. Planirani kapacitet prve faze izgradnje je 5 milijuna putnika, a konačni kapacitet iznositi će 8 milijuna putnika godišnje.<sup>93</sup>

Tvrtka Zračna luka Zagreb d.o.o. i dalje je aktivna. Poveznica je između Vlade Republike Hrvatske i koncesionara s ciljem daljnjega razvoja infrastrukture i svih segmenata prometa koji nisu predmet koncesijskog ugovora. Pored toga, pruža stručnu i tehničku pomoć Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji.

Pripreme radnje za početak izgradnje novog putničkog terminala započele su u prosincu 2013. g., a puštanje u operativni pogon prve faze očekuje se u prosincu 2016. godine.

Bitno je istaknuti da je najvažnija uloga Zračne luke Zagreb povezivanje Zagreba s ostalim dijelovima Hrvatske, te tako i Hrvatske s Europom i drugim dijelovima svijeta. S obzirom na geopolitičko i ekonomsko značenje, Zračna luka Zagreb je od samog početka svojega poslovanja bila važno prometno središte u ovome dijelu Europe. „I danas je mnogi s pravom smatraju vratima grada, jer kroz nju svakodnevno u Zagreb ulaze ili ga napuštaju tisuće ljudi koji grad Zagreb i okolicu čine živim središtem Hrvatske.“<sup>94</sup>

### ***5.1.1. Organizacijska struktura***

Organizacijska struktura vrlo je bitna za svaku organizaciju. Predstavlja strukturni element sustava upravljanja koji definira ovlasti i odgovornost unutar organizacije. Nakon formulirane vizije i misije, postavljenih ciljeva i izabrana strategija za njihovo ostvarenje, te angažirani ljudski resursi, menadžment pristupa modeliranju odgovarajuće organizacijske strukture.

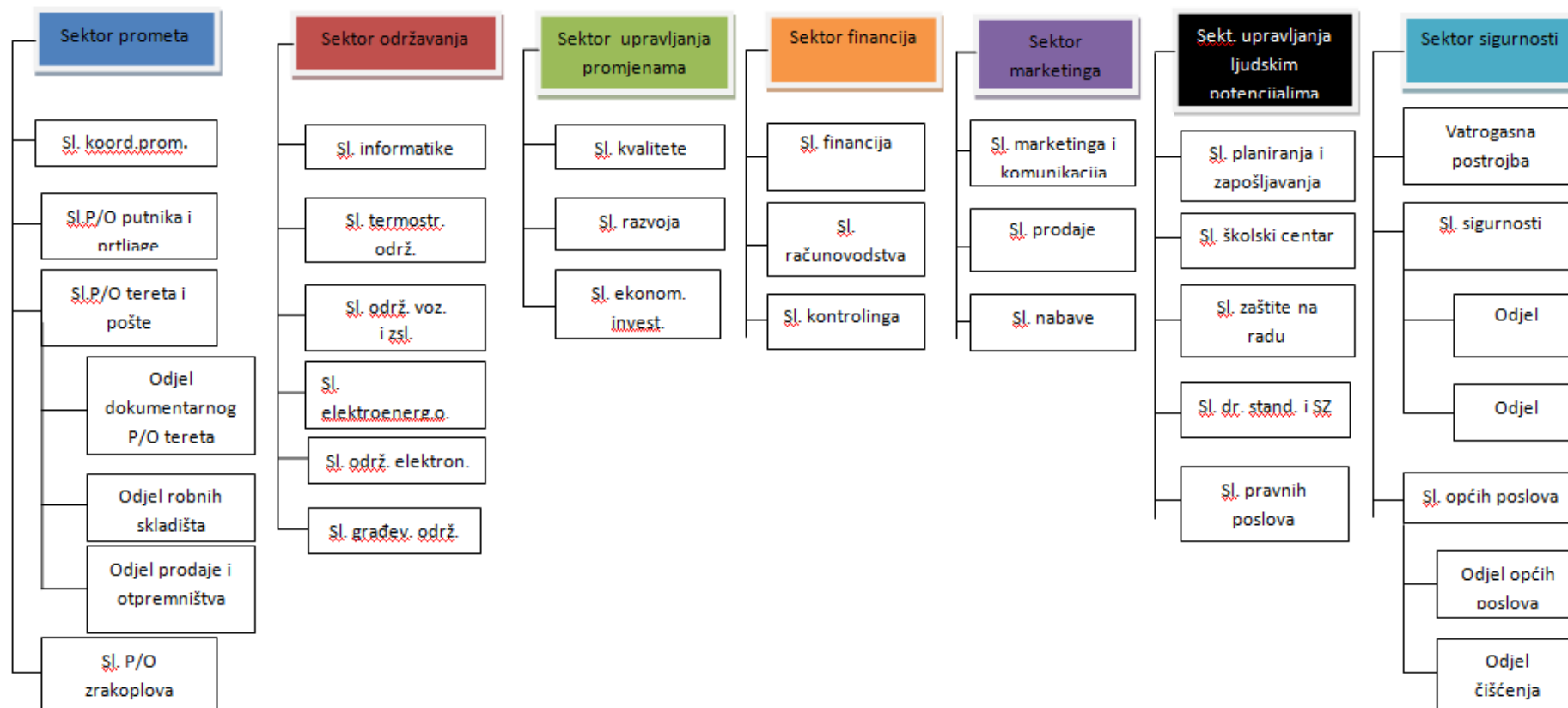
Tako je organizacijska struktura Zračne luke Zagreb d.o.o. ustrojena na način da je na vrhu piramide Glavni direktor. Odmah ispod je Zamjenik glavnog direktora, a nakon toga Ured direktora, Menadžer kvalitete i Interna kontrola. Sljedeći su sektori koji se sastoje od službi i odjela (shema 5).

---

<sup>93</sup>Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (08.11.2014.)

<sup>94</sup> Ibidem

Shema 5: Organizacijska shema Zračne luke Zagreb d.o.o. do 5.12.2013. g.



Izvor: Materijal Zračne luke Zagreb.

Zračna luka Zagreb od samih se početaka isticala visokostručnim kadrovima koji su se uspješno nosili sa raznim zahtjevnim projektima. Zaposlenici zračne luke kontinuirano se usavršavaju i školuju u specijaliziranim organizacijama (npr. ACI, IATA, Airsight, Algebra, Experta, Oskar), čime se osigurava praćenje trendova i korištenje najbolje prakse na domaćem i međunarodnom tržištu. Zaposlenici Zračne luke Zagreb d.o.o. članovi su mnogih svjetskih odbora iz područja zračnog prometa, kvalitete upravljanja i zaštite okoliša.

Zaposlenici Zračne luke Zagreb d.o.o. ekonomski su i prometni stručnjaci koji svakoj zadaći i projektu pristupaju s jednakom važnosti, a korisnici usluga i putnici uvijek su im na prvom mjestu.

### ***5.1.2. Misija, vizija, strategija, politika, opći i posebni ciljevi organizacije***

**Misija** označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća. Ona definira sva organizacijska nastojanja i djelovanja, definira smjer kojim organizacija želi ići, tj. određuje njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti. Misija određuje ciljeve u prostoru i vremenu, stoga je dobro definirana misija temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji.<sup>95</sup>

Sastoji se od:<sup>96</sup>

- svrhe,
- strategije,
- standarda ponašanja,
- vrijednosti.

Misija mora biti tržišno-orijentirana, realna i provediva, motivirajuća, specifična, dovoljno fleksibilna da se može prilagođavati promjenama u okolini, te mora biti jasna.<sup>97</sup> Misija je, ukratko rečeno, razlog postojanja neke organizacije, odnosno njezina temeljna društvena uloga, koju je definirao osnivač u trenutku osnivanja.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Vidjeti: Drljača, M.: *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*, Slobodno poduzetništvo, TEB, Zagreb, Broj 15-16, 2001, str. 107-116.

<sup>96</sup> Buble, M. i dr.: **Strateški menadžment**, Poglavlje 3., Galetić, L.: Postavljanje misije, vizije i ciljeva, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 92

<sup>97</sup> Ibidem

<sup>98</sup> Vidjeti: Drljača, M.: *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*, Slobodno poduzetništvo, TEB, Zagreb, Broj 15-16, 2001, str. 107-116.

## Misija Zračne luke Zagreb

Do trenutka preuzimanja od strane Koncesionara, misija Zračne luke Zagreb prepoznata je kao: „Svrha postojanja, rada i razvoja Zračne luke Zagreb d.o.o. je ispunjenje značajne društvene uloge u zadovoljenju potrebe zajednice za raspolaganjem odgovarajućom infrastrukturom koja, uz modernu organizaciju i management, kao i stručnost i visoki profesionalizam svih zaposlenih omogućava siguran i redovit promet ljudi i roba zračnim putem.“<sup>99</sup>

Misija Zračne luke Zagreb d.o.o. nakon preuzimanja od strane koncesionara, u uvjetima kad Zračna luka Zagreb više ne pruža aerodromske usluge, promijenjena je i glasi: „Održavati razvijen sustav upravljanja na razini koja omogućuje pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u praćenju provedbe Ugovora o koncesiji te preuzimanje upravljanja zračnom lukom i radnika u bilo kojem trenutku, ukoliko dođe do prekida Ugovora o koncesiji ili njegova prestanka.“<sup>100</sup>

To podrazumijeva modernu organizaciju i menadžment, stručnost i visoki profesionalizam zaposlenih, te stalan razvoj i težnja za zadovoljavanje potreba kako Davatelja koncesije, tako i društvo u cjelini.

## Vizija Zračne luke Zagreb

Postoje brojne definicije vizije, ali općeprihvaćeno je mišljenje da vizija označuje poželjnu sliku budućeg stanja organizacije, odnosno, „mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna“.<sup>101</sup>

**Vizija** je dalekosežna zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata.<sup>102</sup> Dalekosežna zamisao predstavlja jasnu predodžbu budućih događaja, dugoročni željeni rezultat važan za opstojnost i uspjeh organizacije. Vizija mora biti jasno definirana; ona predstavlja koncept onoga što bi organizacija trebala biti. „Sinonim za viziju je i 'mogući san' budući da opisuje nešto što je poželjno, ali ipak daleko od trenutne stvarnosti.“<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Priručnik kvalitete Zračne luke Zagreb d.o.o.

<sup>100</sup> Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (10.11.2014.)

<sup>101</sup> Buble, M. i dr.: **Strateški menadžment**, Poglavlje 3., Galetić, L.: Postavljanje misije, vizije i ciljeva, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 86.

<sup>102</sup> Anić, V.: Natuknica **vizija**, *Rječnik hrvatskoga jezika*, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000., str. 1304.

<sup>103</sup> Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., Poglavlje 3. Osnovne postavke upravljanja kvalitetom, str. 128.



Snažna i uspješna vizija treba odgovarati na pitanja: <sup>104</sup>

- Tko će biti naši konkurenti u budućnosti i kakva će biti njihova snaga?,
- Tko će biti naši kupci i kakve će biti njihove želje?,
- Koje unutarnje snage moramo razvijati?,
- Na čemu se može temeljiti naša konkurentska prednost?,
- Koje opasnosti moramo izbjeći u okolini?,
- Na kojim tržištima želimo biti prisutni u budućnosti?,...

Prije preuzimanja od strane Koncesionara, vizija Zračne luke Zagreb glasila je: „S obzirom na zemljopisni položaj, te orijentaciju Republike Hrvatske ka europskim i drugim integracijama, Zračna luka Zagreb d.o.o. u razvojnom smislu prati ovaj integracijski proces. Izgradnjom najmodernije infrastrukture i tehnologija, a u okviru Master plana, Zračna luka Zagreb d.o.o. postaje regionalnim Centrom zračnog prometa u ovom dijelu Europe. Novim marketinškim strategijama uspostavlja suradnju s kompanijama na Dalekom Istoku i Sjevernoj Americi. Novi putnički terminal, proširenje instaliranih kapaciteta za prihvat i otpremu zrakoplova, putnika i tereta, tehnička opremljenost i integrirani sustav kvalitete Zračnoj luci Zagreb d.o.o. osiguravaju razvojni kontinuitet i čine ju prepoznatljivom u svijetu, posebice s aspekta sigurnosti prometa i kvalitete usluga koje pruža svojim korisnicima.“<sup>105</sup>

Vizija Zračne luke Zagreb d.o.o. nakon preuzimanja od strane Koncesionara promijenjena je i glasi: „Stalnim razvojem kompetencije i inovativnosti postati značajnim subjektom u razvoju projekata i sustava upravljanja u zrakoplovnoj industriji u Hrvatskoj i inozemstvu, kao i u drugim područjima.“<sup>106</sup>

Ovako formulirana vizija ukazuje kako je Zračna luka Zagreb d.o.o. spremna ulagati u poslovanje i obrazovanje zaposlenika u cilju unaprjeđivanja kvalitete pružanja usluga. Također, odražava namjeru da postane vodeća zračna luka u regiji i uvede nove redovne linije u Europi i svijetu.

Strategija je, jednostavno rečeno, način postizanja cilja (plan razvoja).<sup>107</sup> Strategija može biti funkcionalna (sa stajališta upravljanja kvalitetom) ili strategija podržavanja misije koja je

---

<sup>104</sup> Buble, M. i dr.: **Strateški menadžment**, Poglavlje 3., Galetić, L.: Postavljanje misije, vizije i ciljeva, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 86.

<sup>105</sup> Priručnik kvalitete Zračne luke Zagreb d.o.o.

<sup>106</sup> Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (10.11.2014.)

<sup>107</sup> Anić, V.: Natuknica **strategija**, Rječnik hrvatskoga jezika, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000., str. 1114.

usmjerena na operacionalizaciju poslovne strategije, ali i primjeni svih drugih strategije (strategija organizacije, korporativna strategija).<sup>108</sup> Strategija predstavlja važan segment određenja sustava kvalitete u organizaciji, a njezino ostvarivanje kao općeg cilja, kao i funkcionalne strategije u organizaciji, područje je odgovornosti vrhovnog menadžmenta.

### **Strategija Zračne luke Zagreb**

Prije preuzimanja od strane Koncesionara, strategija Zračne luke Zagreb d.o.o. glasila je: „Biti vodeća zračna luka po kvaliteti usluge, sigurnosti i redovitosti prometa, zaštiti okoline, te uvaženi partner zrakoplovnih tvrtki i ostalih korisnika usluga, koji slijedi njihovu kvalitetu.“

Nakon preuzimanja, strategija je sažeta u jednoj riječi:

„Izvrstnost“<sup>109</sup>

Zračna luka Zagreb ovom kratkom formulacijom strategije želi jasno dati do znanja da želi biti vodeća zračna luka u regiji po kvaliteti usluge, sigurnosti, redovitosti prometa te partner drugih zrakoplovnih tvrtki i ostalih korisnika usluga.

Razvoj će temeljiti na načelima društvene odgovornosti i održivosti, uz primjenu marketinških i komunikacijskih strategija. Isto tako, razvijat će kvalitetu usluge i sigurnosti, otvarati nove redovite linije, ostvarivati dijalog sa socijalnim partnerima sukladno, Pravilniku o radu i Kolektivnom ugovoru, osobito u kontekstu zahtjeva Ugovora o koncesiji za izgradnju i upravljanje Zračnom lukom Zagreb između Republike Hrvatske i ZAIC-a Limited, od 11. travnja 2012. godine.<sup>110</sup>

Strategija obuhvaća i daljnje smanjenje ovisnosti o jednom zrakoplovnom prijevozniku na razinu manju od 40%, što znači da će se težiti izgradnji modela s većim brojem zrakoplovnih prijevoznika koji bi koristili zračnu luku, ne samo kao destinaciju, već i kao baznu zračnu luku. Tu će se posebna pozornost posvetiti tzv. low cost prijevoznicima, koji bi činili do 35% ukupnog prometa te povećati broj dolazaka na srednjim i dugim, interkontinentalnim letovima. Nadalje, povećanje efikasnosti i profitabilnosti povezanih društava, primjena načela održivosti u kontekstu razvoja integriranog sustava upravljanja (kvaliteta, okoliš, rizici,

---

<sup>108</sup> Drljača, M.: *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*, Slobodno poduzetništvo, Broj 15-16, TEB, Zagreb, 2001., str. 107-116.

<sup>109</sup> Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (10.11.2014.)

<sup>110</sup> Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (02.12.2013.; op.a. prije preuzimanja)

sigurnost, društvena odgovornost) te ostvarivanje poslovnog rezultata također su obuhvaćeni strategijom.<sup>111</sup>

**Politika kvalitete** temeljni je dokument sustava upravljanja koji obuhvaća sveukupne namjere i opredjeljenost organizacije za kvalitetu. Politikom kvalitete organizacije se opredjeljuje za kvalitetu, određuje prihvatljivu razinu kvalitete i definira dužnosti osoblja kako bi se ta kvaliteta održala. Politika kvalitete detaljnije je obrađena u poglavlju 5.2.2. ovoga rada.

**Opći cilj** Zračne luke Zagreb je „u neposrednoj budućnosti poboljšati i povećati usluge u postojećem terminalu svim našim korisnicima, osigurati rast prometa i otvaranje novih linija te bolju povezanost Zagreba sa svijetom.“<sup>112</sup>

**Posebni ciljevi kvalitete** - Temeljem općih ciljeva poslovanja i osnovnih parametara poslovne politike – razvoj kvalitete usluga i sigurnosti te primjena načela održivosti, pojedinačni ciljevi kvalitete će se ostvariti kroz politike kvalitete i okoliša.

Posebni ciljevi kvalitete su:<sup>113</sup>

- upravljanje kvalitetom u svrhu većeg stupnja zadovoljstva svih korisnika, što znači smanjenje broja reklamacija i povećanja pohvala korisnika usluga,
- dostizanje zadane razine kvalitete i poboljšanja stalnom kontrolom (eksterni auditi, auditi regulatora, auditi kompanija, interni auditi te poboljšanja od strane voditelja procesa,
- otklanjanje uzroka (root cause) i prijedlozi korektivnih mjera Plan korektivnih aktivnosti za svaku pojedinu nesukladnost,
- upravljanje rizicima, odnosno smanjenje vjerojatnosti nastanka nesukladnosti – implementacija „risk managementa“,
- stalna izobrazba – novi programi školovanja,
- moderna tehnologija,
- moderna organizacija – restrukturiranjem i uspostavljanjem organizacije za povećanje efikasnosti,

---

<sup>111</sup> Ibidem

<sup>112</sup> Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [ww.zlz-zagreb-airport.hr](http://ww.zlz-zagreb-airport.hr) (15.11.2014.)

<sup>113</sup> Priručnik kvalitete Zračne luke Zagreb d.o.o.

- smanjenje utjecaja na okoliš – redukcija emisija CO<sub>2</sub>, sustav za smanjenje buke
- povećanje stupnja iskoristivosti energije i obnovljivih izvora energije – LED tehnologija, sunčevi kolektori.

„Sukladno modelu ISO 9001:2000, misija, vizija, strategija, politika kvalitete i menadžerski ciljevi, odnosno ciljevi kvalitete, navode se u Priručniku kvalitete, te se stoga nalaze na vrhu piramide hijerarhije dokumentacije kvalitete u organizaciji“<sup>114</sup>.

## **5.2. Model sustava upravljanja kvalitetom**

Zračna luka Zagreb d.o.o. izgrađuje i stalno poboljšava integrirani sustav upravljanja kvalitetom koji se temelji na normama ISO 9001:2000, ISO 14001<sup>115</sup>, SA 8000<sup>116</sup> i BS 8800<sup>117</sup>, na čijim je zahtjevima izrađen Priručnik kvalitete, razrađeni procesi i sva prateća dokumentacija integriranog sustava kvalitete.<sup>118</sup>

### **5.2.1. Model integriranog sustava upravljanja**

Norma ISO 9001 međunarodno je priznata norma. Izdala ju je Međunarodna organizacija za standardizaciju (*engl. International Organization for Standardization - ISO*). Norma određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve vrste proizvodnih, uslužnih i upravnih organizacija, bez obzira veličinu i vrstu djelatnosti. Ova norma promiče prihvaćanje procesnog pristupa. Ona propisuje na koji način organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti, certificirati, održavati i stalno poboljšavati sustav upravljanja kvalitetom u organizaciji.

Norma **HRN EN ISO 9004:2010 - Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom (ISO 9004:2009; EN ISO 9004:2009)**<sup>119</sup> nije predviđena za

<sup>114</sup> Drljača, M.: *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*, Slobodno poduzetništvo, Broj 15-16, TEB, Zagreb, 2001., str. 107-116.

<sup>115</sup> *HRN EN ISO 14001:2009 (ISO 14001:2004; EN ISO 14001:2009) – Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu*; [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (22.01.2015.)

<sup>116</sup> SA 8000:2008, Social Accountability (Društvena odgovornost); [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (22.01.2015.)

<sup>117</sup> BS 8800:2004, Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu; Kvaliteta.net – web portal za sustave upravljanja, Kvaliteta – nasljeđe za budućnost, Hrvatsko društvo za kvalitetu; [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (05.02.2015.)

<sup>118</sup> Priručnik kvalitete Zračne luke Zagreb d.o.o.

<sup>119</sup> Hrvatski zavod za norme, [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr) (02.12.2013.)

certificiranje. Ipak, korištenjem njezinih uputa, uz zahtjeve dane u normi 9001, olakšava postizanje održivog uspjeha, ističući važnost uprave. Praćenje uputa ove norme nisu dovoljni za ispunjavanje svih zahtjeva zainteresiranih strana, stoga je potrebna daljnja integracija sustava upravljanja koja proizlaze iz drugih međunarodnih normi.

Uprava Zračne luke Zagreb mora temeljito vladati menadžerskim vještinama po svim strukturnim elementima. Menadžment kvalitete obuhvaća kontinuirano usavršavanje, praćenje trendova upravljanja kvalitetom, samostalno uvođenje i unaprjeđivanje sustava upravljanja kvalitetom, primjenjivanje tehnika i alata za auditiranje sustava kvalitete, te integriranje sustava upravljanja kvalitetom s drugim sustavima upravljanja, kao npr. upravljanjem okolišem, informacijskom sigurnosti itd.<sup>120</sup>

U današnje vrijeme, „implementacija i certifikacija sustava za upravljanje kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću postala je jedna od dominantnih zadaća brojnih organizacija koje su pritiskute sve većim zahtjevima njihovih internih i eksternih stakeholdera, misleći pritom na regulacijska tijela, društvo, kupce, zaposlenike, dobavljače i vlade, itd.“<sup>121</sup> Integrirani sustav upravljanja nastao je kao posljedica potreba za integriranjem sve većeg broja pojedinačnih sustava upravljanja i sve šireg područja u kojem se standardi međusobno preklapaju. Integrirani sustav upravljanja neizbježan je model za brojne organizacije, pa tako i Zračnu luku Zagreb. Proces deregulacije, odnosno liberalizacije globalnog tržišta usluga u zračnom prometu, kao i složenost zahtjeva usluga u zračnom prometu, pred zračne luke postavlja zahtjev za uređenjem sustava upravljanja koji će biti u stanju ispuniti rastuće zahtjeve kupaca/korisnika. Način ispunjavanja mora biti drugačiji od drugih zračnih luka, odnosno prepoznatljiv, osobit i bolji.<sup>122</sup>

Tradicionalni sustavi upravljanja, temeljeni isključivo na funkcionalnom pristupu i neprilagođeni rastućim zahtjevima putnika, neće opstati iz brojnih razloga, kao što su:

- nerazumijevanje zahtjeva kupaca/korisnika, vlasnika, društvene zajednice, partnera i zaposlenih,

---

<sup>120</sup> Svijet kvalitete: *Menadžeri kvalitete*, 30.11.2012., [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (02.12.2013.)

<sup>121</sup> Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., Poglavlje 7. Integrirani sustavi upravljanja, str. 377.

<sup>122</sup> Drljača, M., Vrbanc, M., Bernacchi, Ž.: *Aspekti kvalitete na zračnim lukama*, Tehnologija prometa, Pregledni članak, UDK 656.7+724.34, str. 141 – 151.

- poslovanje će se i dalje temeljiti na statičnom modelu organizacije, odnosno neće biti u stanju ispravno identificirati, opisati i dokumentirati poslovne procese te ih implementirati u funkcijsku organizaciju,
- sustav neće biti upravljan, već će se odvijati na pretežito ustaljen ili djelomično upravljan način,
- neće biti u stanju osigurati rezultat poslovnih procesa traženih usluga,
- neće se moći pozicionirati na tržištu na način koji osigurava mogućnost razvoja,
- misija, kao temeljna svrha postojanja, neće moći biti ispunjena, što znači da će
- organizacija postati suvišna s postojećom strukturom upravljanja.

Zbog svega navedenog, paralelno s brojnim drugim organizacijama u Republici Hrvatskoj, prepoznata je potreba zračne luke za uvođenjem i potvrđivanjem svog sustava kvalitete prema ISO normama. Menadžment Zračne luke Zagreb d.o.o. donio je, 1999. g., Odluku<sup>123</sup> o uspostavi integriranog sustava kvalitete prema zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001:2000 i ISO 14001:1996. „Odluka je donijeta na temelju vlastitog stupnja svjesnosti o potrebi uređenja poslovnog sustava koji je trebao omogućiti saniranje financijskih gubitaka kumuliranih u prethodnim obračunskim razdobljima, kvalitetom usluge poboljšati stupanj zadovoljstva kupaca, motivirati zaposlene, razviti kulturu organizacije. Istovremeno, Odluka je motivirana i procjenom da će, ukoliko sama ne pristupi uvođenju sustava kvalitete, Zračna luka Zagreb d.o.o. jednog dana, uskoro, na to biti prisiljena zahtjevima, prije svega, stranih zrakoplovnih kompanija kao kupaca“<sup>124</sup>

Osim vlastitog stupnja svjesnosti o kvaliteti, postoji još nekoliko načina za prepoznavanje potrebe za uvođenjem ISO norme, a to su:<sup>125</sup>

- na temelju zahtjeva kupca,
- na temelju potrebe za izlaskom na ino tržište,
- na temelju zahtjeva međunarodne zajednice,
- na temelju pomodarstva.

Temeljem te Odluke izrađeni su Plan projekta uspostave sustava kvalitete i Projekt integriranog sustava upravljanja. Također je donijeta i Odluka da se u integrirani sustav

---

<sup>123</sup> Drljača, M.: *Sustav kvalitete kao komparativna prednost*, Zračna luka Zagreb d.o.o., Stručni članak UDC 006.83, Izvor: 14. savjetovanje Nedjelja kvaliteta 2005, Kvalitet, Vol. 15, Broj 1-2, Poslovna politika, Beograd, str. 21-25.

<sup>124</sup> Ibidem

<sup>125</sup> Drljača, M.: *Kvaliteta kao poslovna filozofija*, Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, 2006., str. 18 – 20.

kvalitete ugrade zahtjevi međunarodne norme SA 8000:2001. Ta se norma odnosi na Socijalnu odgovornost (*engl. Social Accountability 8000*). Njena je misija stalno poboljšavanje uvjeta rada zaposlenika.<sup>126</sup>

U Projektu su utvrđeni ciljevi koji se odnose na redizajniranje postojećeg sustava upravljanja i upravljanja okolišem te na tim osnovama izgraditi integrirani sustav upravljanja.

Projekt uspostave integriranog sustava upravljanja u Zračnoj luci Zagreb odvijao se po sljedećim fazama:<sup>127</sup>

- Konceptija modeliranja projekta,
- Izobrazba za projekt,
- Dokumentiranje sustava,
- Početak implementacije,
- Implementacija i poboljšanje,
- Posljednja faza – certificiranje.

Projektom se upravljalo pomoću kontrolnih točaka, od kojih svaka uključuje najmanje dvije aktivnosti koje obvezno treba poduzeti: mjerenje, utvrđivanje statusa i izvješćivanje.

Rezultat Projekta je uspostavljanje integriranog sustava upravljanja i dobivanje certifikata kao potvrde njegova uspostavljanja i to: ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 i SA 8000:2001. Sustav ISO 9001:2000 certificiran je 13. lipnja 2003. godine. Sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001:1996 certificiran je 4. lipnja 2004. godine.

Rezultati Projekta uspostave integriranog sustava kvalitete mogu se izraziti kroz:<sup>128</sup>

- definiran organizacijski ustroj,
- utvrđene poslovne procese i procesnu organizaciju,
- visok stupanj komunikacije s tržištem,
- financijske učinke djelovanja sustava,
- upravljanje cjelokupnim poslovnim sustavom na principima TQM-a (Total Quality Management – Upravljanje ukupnom kvalitetom).

---

<sup>126</sup> Ibidem

<sup>127</sup> Ibidem

<sup>128</sup> Ibidem

Zadovoljstvo putnika pruženom uslugom, radom, suradnjom i zadovoljstvo postignutim poslovnim rezultatom zahtjeva „sve složeniji integrirani sustav upravljanja, u kojem će zahtjevi upravljanja kvalitetom biti temelj, a zahtjevi upravljanja okolišem, sigurnošću, socijalnom odgovornošću, rizicima, zdravljem i sl., neophodna nadgradnja.“<sup>129</sup> Stalne promjene u smislu poboljšanja temeljno su načelo upravljanja kvalitetom. Neke od tih promjena, budući se odnose na promjene u okviru strukturnih elemenata sustava upravljanja ili njegove strukture, predstavljaju određenu vrstu restrukturiranja.

Restrukturiranje<sup>130</sup> je proces provedbe velikih promjena u organizacijskoj strukturi koje često uključuju smanjenje broja menadžerskih razina i promjenu komponenti organizacije premještanjem nekih aktivnosti ili funkcija, a često i smanjivanjem broja zaposlenih. Smanjivanjem broja zaposlenih organizacije se oslobađaju svega što može usporiti reagiranje na brze promjene u okruženju, te tako omogućuje koncentriranje na ono u čemu su najbolje. Proces restrukturiranja stoga mora biti strateški vođen i biti sastavni dio šire vizije svih promjena. Restrukturiranje može biti defenzivno i stratejsko. Defenzivno se restrukturiranje temelji na smanjenju broja radnika otpuštanjem i financijskoj sanaciji, a stratejsko na aktivnostima vezanim za upravljanje ljudskim potencijalima i aktivnostima vezanim uz ulaganje u imovinu, znanje, proizvode i usluge, razvoj i nova tržišta.

Sustav upravljanja zračne luke složena je kompozicija strukturnih elemenata nužnih za odvijanje poslovnih procesa:<sup>131</sup>

- strateški dokumenti kojima se utvrđuje opredjeljenje organizacije, a materijalizirani su u misiji, viziji, strategiji, politici i menadžerskim općim i posebnim ciljevima,
- organizacijski ustroj,
- poslovni procesi,
- resursi,
- partnerstva,
- informacije i komunikacija.

---

<sup>129</sup> Drljača, M., Vrbanc, M., Bernacchi, Ž.: *Aspekti kvalitete na zračnim lukama*, Tehnologija prometa, Pregledni članak, UDK 656.7+724.34, str. 141 – 151.

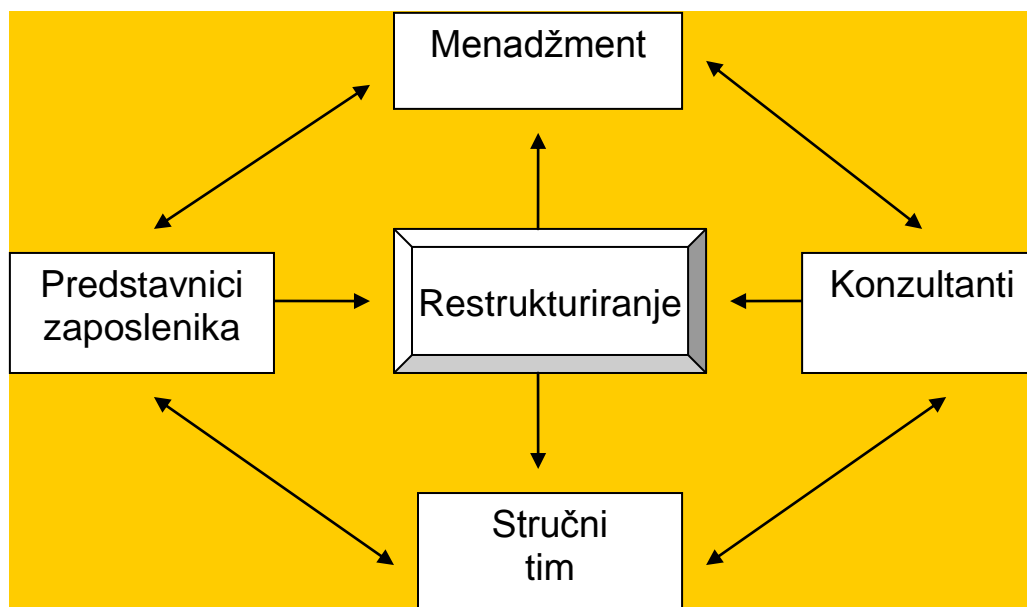
<sup>130</sup> Drljača, M., Vrbanc, M.: *Restrukturiranje sustava upravljanja na zračnim lukama*, Suvremeni promet, Zagreb, 2008, str. 181-188.

<sup>131</sup> Ibidem



Za daljnji razvoj i uspješnost zračne luke proces restrukturiranja osobito je važan. Kod uspješnih organizacija radi se o trajnom procesu. Provođi se po određenom modelu. Jedan od mogućih modela pristupa prikazuje shema 6. Menadžment organizacije, stručni tim koji imenuje menadžment od stručnjaka unutar organizacije, predstavnici zaposlenika i konzultanti, aktivni su sudionici procesa restrukturiranja. Ponekad je moguće provoditi proces restrukturiranja i bez sudjelovanja konzultanata, no idealan model uspješnog restrukturiranja jest međusobna komunikacija menadžmenta s predstavnicima zaposlenika i konzultantima, te predstavnika zaposlenika i konzultanata sa menadžmentom i stručnim timom, gdje neposredno ne komuniciraju jedino predstavnici zaposlenika i konzultanti.

**Shema 6: Optimalni model pristupa procesu restrukturiranja**



**Izvor:** izrada autora prema: Drljača, M., Vrbanc, M.: *Restrukturiranje sustava upravljanja na zračnim lukama*, Suvremeni promet, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, 2008., str. 181-188.

Menadžment zračne luke predstavlja i štiti interes vlasnika. Moguć je i „tajni savez“ menadžmenta zračne luke i konzultanata, čije mišljenje može biti presudno u slučaju sukoba mišljenja. Nekompetentni konzultanti mogu prouzročiti veliku štetu ukoliko su nekompetentni i ako nisu spremni sagledati činjenično stanje. Koncept „rezanja troškova“ po svaku cijenu može biti izuzetno štetan, dok je koncept „upravljanja troškovima“ racionalniji i znanstveno utemeljen.<sup>132</sup>

<sup>132</sup> Ibidem

U svakom slučaju, menadžment odlučuje o izboru modela. Ukoliko se odluka o procesu restrukturiranja donosi kad zračna luka dobro posluje, rezultat restrukturiranja bit će kvalitetniji i izgledi za uspjeh veći, jer se proces ne odvija pod pritiskom i ima više prostora za iskazivanje socijalne osjetljivosti, što nije slučaj ukoliko se odluka donosi kad je zračna luka u problemima.

Prije pristupanja procesu restrukturiranja, poduzeće treba definirati ciljeve. To mogu biti npr. sređivanje poduzeća prije privatizacije, reorganizacija radi lakše prodaje dijelova poduzeća, povećanje ukupne efikasnosti, kapitala, promjena tržišne strategije itd. Nakon definiranja ciljeva, može se postaviti strategija restrukturiranja. Ona definira ciljeve restrukturiranja, metode njihova ostvarivanja i potrebno vrijeme. Procjenjuje se da je za provođenje temeljitog restrukturiranja velikim poduzećima potrebno tri do pet godina.<sup>133</sup> Vrijeme potrebno za restrukturiranje ukazuje koliko je to opsežan i odgovoran posao, uz koji zračna luka mora paralelno mora obavljati svoje poslove.

Restrukturiranje sustava upravljanja u Zračnoj luci Zagreb zahtjevan je projekt i može imati sudbonosan utjecaj na daljnji razvoj zračne luke. Proces mora biti planiran i stručno vođen i mora se izračunati isplativost samog procesa. Osim menadžmenta zračne luke, u proces je uključen i stručni tim za restrukturiranje.

Tijekom restrukturiranja javljaju se određeni rizici koji se prvenstveno odnose na zaposlenike, pa je nužno dobro upravljati rizicima. „Upravljanje rizicima u projektu i odlučnost od osobite su važnosti jer proces restrukturiranja ima i svoje „žrtve“ te mogu biti narušeni odnosi, što može uzrokovati poremećaje koji će se manifestirati kroz nižu motivaciju, posljedično nižu razinu kvalitete proizvoda ili usluga“.<sup>134</sup>

Proces uvođenja sustava upravljanja kvalitetom Zračne luke Zagreb d.o.o. započeo je krajem 1999. godine. Sama činjenica o početku projekta pozitivno je utjecala na cijeli sustav u smislu motivacije za poboljšanja. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, a potom i okolišem sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 14001:2004 godine predstavljala je u određenoj mjeri strateško restrukturiranje sustava upravljanja Zračne luke Zagreb d.o.o. U razdoblju od narednih desetak godina ostvareni su iznimni poslovni rezultati (tablice 1 i 2).

---

<sup>133</sup> Ibidem

<sup>134</sup> Ibidem

**Tablica 1: Promet putnika u Zračnoj luci Zagreb u razdoblju od 1999. – 2009. godine**

Godina	Promet putnika	Stopa rasta (%)
1999.	1.080.676	-
2000.	1.149.830	+ 6,3
2001.	1.186.471	+ 3,2
2002.	1.203.436	+ 1,4
2003.	1.314.652	+ 9,2
2004.	1.408.206	+ 7,1
2005.	1.551.519	+ 10,2
2006.	1.728.413	+ 11,4
2007.	1.992.455	+ 15,3
2008.	2.192.453	+ 10,0
2009.	2.062.242	- 6,0

Izvor: Drljača, M.: Development Model of TQM in Successful Organizations, Monograph, *Toyotarity, Management of Technology*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, Romania, 2014, p. 42-54.

„U periodu od 1999. do 2008. godine i početka globalne recesije, ZLZ je imala pozitivnu stopu rasta prometa putnika na godišnjoj razini i to u rasponu od 1,4% u 2002. godini do 15,3% u 2007. godini, odnosno prosječno godišnje 8,2%. Osobito veliki rast zabilježen je u razdoblju od 2005. do 2008. godine i to u rasponu od 10,0% u 2008. godini do 15,3% u 2007. godini. U navedenom razdoblju od devet godine promet putnika je udvostručen, s 1.080.676 putnika ostvarenog prometa u 1999. godini do 2.192.453 putnika u 2008. godini.“<sup>135</sup>

**Tablica 2: Glavni financijski pokazatelji Zračne luke Zagreb u razdoblju 1999. – 2009. godine**

Rb.	Pokazatelj	Godina		Prosjek
		1999.	2009.	
1.	Opća likvidnost	5,79	8,17	4,50
2.	Tekuća (ubrzana) likvidnosti	5,57	7,98	4,31
3.	Prosječni dani naplate potraživanja	134,34	47,35	68,86
4.	Prosječni dani plaćanja obveza	285,83	40,23	82,68
5.	Stupanj pokrića I	0,88	0,76	0,88
6.	Stupanj pokrića II	1,06	0,76	0,93

<sup>135</sup> Drljača, M.: Development Model of TQM in Successful Organizations, Monograph, *Toyotarity, Management of Technology*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, Romania, 2014, p. 42-54. Članak je prezentiran na The 6th International Scientific Conference “Toyotarity in the European culture”, Poronin, Poljska, 2014.

**Tablica 3: nastavak**

Rb.	Pokazatelj	Godina		Prosjek
		1999.	2009.	
7.	Radni kapital	0,18	0,05	0,08
8.	Koeficijent zaduženosti	0,82	0,95	0,92
9.	Stupanj samofinanciranja	0,23	0,05	0,10
10.	Koeficijent financiranja	5,29	0,93	1,67
11.	Faktor zaduženosti	1,00	1,16	1,06
12.	Opća ekonomičnost	1,29	1,29	2,14
13.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,18	0,33	0,27
14.	Koeficijent obrtaja kapitala	0,22	0,35	0,29
15.	Koeficijent pokrivenosti kamata	1,14	45,03	13,46
16.	Rentabilnost aktive	0,10	4,74	1,87
17.	Rentabilnost kapitala	0,16	4,10	1,78
18.	Profitna marža	0,70	13,65	7,04
19.	Ukupan prihod (mil. HRK)	184	321	-
20.	Ukupan rashod (mil. HRK)	183	275	-
21.	Dobit (mil. HRK)	1,2	37,3	-

Izvor: Drljača, M.: Development Model of TQM in Successful Organizations, Monograph, *Toyotarity, Management of Technology*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, Romania, 2014., p. 42-54.

„Ostvareni fizički promet rezultirao je izuzetno dobrim financijskim poslovanjem u cijelom razdoblju od 1999. do 2009. godine (Tablica 2). Svi financijski pokazatelji, kao pokazatelji uspješnosti poslovanja ZLZ u istraživanom razdoblju imali su pozitivan utjecaj na razvoj konkurentnosti kompanije i investicijski potencija. ZLZ je u tom razdoblju, a osobito u razdoblju od 2004. godine, stvarala financijsku akumulaciju koja će predstavljati inicijalni kapital za investicije u Novi putnički terminal (NPT) čija je izgradnja započela u mjesecu prosincu 2013. godine i treba biti završena u prosincu 2016. godine.“<sup>136</sup>

### 5.2.2. Elementi politike kvalitete

„Politika kvalitete (*engl. quality policy*), prema normi HRN EN ISO 9001:2008, t. 3.2.4, predstavlja sveukupne namjere i upravljanje organizacijom s obzirom na kvalitetu, a koje je u propisanom obliku objavila uprava.“<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Ibidem

<sup>137</sup> Svijet kvalitete: *Kako uspostaviti politiku kvalitete*, 10.11.2012., [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (30.11.2013.)

Prema zahtjevima točke 5.3 norme HRN EN ISO 9001, politika kvalitete treba:<sup>138</sup>

- biti primjerena ciljevima organizacije (5.3 a),
- sadržavati opredijeljenost za ispunjavane zahtjeva norme i neprekidno poboljšavanje (5.3 b),
- osigurati okvir za uspostavu i preispitivanje ciljeva kvaliteta (5.3 c),
- biti poznata i razumljiva (5.3 d),
- biti preispitivana u cilju trajne primjerenosti (5.3 e).

Potrebno je istaknuti da politika kvalitete treba biti sažeta i jasna i iz nje se treba prepoznati svrha i opredijeljenost organizacije za kvalitetu jer je kvaliteta osnova za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom.

Sustav upravljanja kvalitetom, prema normi HR EN ISO 9001:2008 omogućuje, između ostalog:<sup>139</sup>

- konkurentnost i bolju tržišnu poziciju,
- stvaranje poslovnog ugleda,
- prepoznatljivost i bolju tržišnu poziciju,
- kvalitetniji rad i bolju motiviranost zaposlenika,
- fleksibilnost i spremnost za brze i učinkovite promjene,
- ujednačenu kvalitetu proizvoda, usluga i procesa.

### ***5.2.3. Politika kvalitete Zračne luke Zagreb***

Politika kvalitete Zračne luke Zagreb<sup>140</sup> je uspješno poslovanje i budući razvoj organizacije, visoki stupanj zadovoljstva korisnika usluga, vlasnika i zaposlenika, kao i čvrsti odnosi s domaćim i stranim partnerima, a koji ovise o dostignutoj razini kvalitete i sigurnosti. Politika kvalitete Zračne luke Zagreb je, opredijeljenost svih zaposlenika za kvalitetu, što uključuje i obrazovanje za kvalitetu, rad na stalnom poboljšanju i doprinos svih uključenih u rad zračne luke.

---

<sup>138</sup> Svijet kvalitete: *Kako uspostaviti politiku kvalitete*, 10.11.2012., [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (02.12.2013)

<sup>139</sup> Prema: *Supera kvaliteta: Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008*, [www.supera-kvaliteta.hr](http://www.supera-kvaliteta.hr) (21.11.2014.)

<sup>140</sup> Politika kvalitete Zračne luke Zagreb iz 2003. godine.

Osigurana razina kvalitete usluga i sigurnosti Zračne luke Zagreb je iznad kvalitete usluga i sigurnosti konkurentnih zračnih luka, pri čemu je minimalna kvaliteta ispunjenje zahtjeva norme ISO 9001:2008.

Pravo mjerilo kvalitete pruženih usluga je ocjena koju o njima daje korisnik. Kvaliteta ima prednost u odnosu na ostale tržišne zahtjeve, odnosno cijenu i profit. Kvaliteta nastaje u svim segmentima poslovanja, u svim fazama procesa i na svakom radnom mjestu. Dostizanje stupnja kvalitete i njezino poboljšanje postižu se konstantnom kontrolom, otklanjanjem uzroka nekvalitete te „provedbom preventivnih mjera, što uključuje stalnu izobrazbu, modernu tehniku i tehnologiju, modernu organizaciju i način upravljanja“<sup>141</sup>. Odgovornost za kvalitetu potvrđuje se kroz upravljanje integriranim sustavom kvalitete u cjelini.

U provođenju Politike kvalitete glavnu ulogu ima Uprava, poglavito u praćenju iskustava europskih i svjetskih zračnih luka, stalnom usavršavanju i izobrazbi, ali i u stalnom ispitivanju i ocjenjivanju sustava kvalitete i sigurnosti. U Politiku kvalitete uključeni su i postupci zaštite okoline koji se kontinuirano usklađuju sa zahtjevima normi ISO 14000ff, zahtjevima partnera i spoznaje o svjetskim dostignućima u upravljanju okolinom. Politika kvalitete obvezuje sve zaposlenike i ugrađena je u Priručnik kvalitete i sve ostale dokumente. Politika kvalitete javno se obznanijuje.

### ***5.3. Uloga menadžmenta u upravljanju kvalitetom***

Upravljanje kvalitetom odvija se prema načelima menadžmenta, jednako kao i upravljanje organizacijom.

**Planiranje** je osnovna upravljačka funkcija, dakle i osnovna funkcija upravljanja kvalitetom. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. U organizaciji se planiranjem bavi odgovarajuća služba, ali i menadžeri. Upravljanje kvalitetom je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete i zauzima važno mjesto u strateškom planiranju organizacije.<sup>142</sup> Kako bi se moglo planirati, potrebno je definirati ciljeve upravljanja

---

<sup>141</sup> Osatina grupa: Politika kvalitete, [www.osatina.hr](http://www.osatina.hr) (05.02.2015.)

<sup>142</sup> Svijet kvalitete: Upravljanje kvalitetom, 01.09.2012., [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (26.01.2015.)

kvalitetom i utvrđivanje stvarnog stanja u odnosu na postavljene ciljeve. Potrebno je predvidjeti buduće događaje, izraditi planove za ostvarivanje ciljeva te potom implementirati plan i ostvariti rezultate.<sup>143</sup> S obzirom da je jedan od osnovnih zahtjeva izgradnje sustava za upravljanje kvalitetom da osnovni procesi budu ugrađeni u svaki poslovni proces, potrebno je dokumentirati procese i stalno ih poboljšavati. Da bi se to postiglo, a time i lakše ispunili ciljevi, potrebno je u procese uključiti sve zaposlenike i provoditi stimulativnu politiku.<sup>144</sup>

Funkcija **organiziranja** u upravljanju kvalitetom ima važnu ulogu. Organiziranjem se točno određuju uloge zaposlenika koji zajedno rade, što će im pomoći prilikom ostvarivanja zadanih ciljeva.

„Menadžment organizacije ujedno predstavlja njezino **vodstvo** (leadership). Ova činjenica upućuje i na zadaću menadžmenta odnosno vođe, da uspostavi jedinstvo svrhe i smjera organizacije. Menadžment odnosno vođa, trebaju stvarati i održavati ozračje u kojemu se ljudi u potpunosti mogu uključiti u ostvarivanje ciljeva organizacije. Ukoliko se stvori ozračje pozitivno za promjene, lakše je provesti proces restrukturiranja, u kraćem vremenu i uz manje troškove. Stvarnost u Republici Hrvatskoj, ali i nekim drugim sredinama, pokazuje da ljudi uglavnom nisu spremni na promjene, osobito sveobuhvatne. Provođenje restrukturiranja u takvom ozračju provodi se teško, traje duže i uzrokuje veće troškove. Pored toga proizvodi konflikt. Slijedom toga društvene reforme, osobito one koje se često nazivaju „strukturnim“ teže se provode ili se od njih odustaje iz političkih razloga. Takvo ponašanje ima snažan utjecaj na stupanj konkurentnosti gospodarstva i brzinu izlaska iz recesije. Posljedice za gospodarstvo su negativne i dugoročne. Uloga menadžmenta odnosno vođe, u procesu restrukturiranja presudna je. Započinje postavljanjem načela restrukturiranja, a završava objavljivanjem rezultata restrukturiranja. Od menadžmenta se očekuje da se u procesu restrukturiranja ponaša kao vođa. To podrazumijeva: kompetenciju, jasnoću ciljeva, opredijeljenost, odlučnost i odgovornost. O uspješnosti procesa restrukturiranja ovisi sudbina organizacije, sudbina zaposlenih, ali i sudbina samog menadžmenta, odnosno vođe.“<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 25.

<sup>144</sup> Svijet kvalitete: Upravljanje kvalitetom, 01.09.2012., [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (26.01.2015.)

<sup>145</sup> Ibidem

Uprava organizacije, odnosno vođa, ima presudnu ulogu u najmanje tri grupe zadataka:<sup>146</sup>

- razvoj sustava upravljanja kroz optimizaciju i razvoj svih strukturnih elemenata,
- stvaranje novostvorene vrijednosti,
- restrukturiranje sustava upravljanja.

**Upravljanje ljudskim potencijalima** osobito je važno i s aspekta upravljanja kvalitetom. Kod zaposlenih treba razvijati kompetenciju za kvalitetu, a svako radno mjesto treba u opisu imati jasno utvrđene zadaće i odgovornost za kvalitetu na tom radnom mjestu. Na taj način kvaliteta postaje zadaća svih u organizaciji i svatko mora jasno raspoznati svoju ulogu u sustavu upravljanja kvalitetom i svoj doprinos konačnom rezultatu poslovnih procesa, a to je zadovoljstvo kupca/korisnika te drugih zainteresiranih strana.

**Kontroliranje** je funkcija menadžmenta koja je uključena u sustav upravljanja kvalitetom kroz uspostavljanje kontrolnih točaka gdje se nešto mjeri, uspoređuje sa zadanim veličinama ili standardom. Ukoliko mjerenja pokazuju odstupanja veća od dozvoljenih, voditelj procesa i procesni tim pristupit će donošenju i provođenju korektivnih mjera i aktivnosti kako bi osigurali nastavak odvijanja poslovnog procesa u okviru dozvoljenih granica odstupanja. U tom smislu, kontroliranje kao funkcija, od osobite je važnosti za kvalitetu rezultata poslovnih procesa i stupanj zadovoljstva kupca ili korisnika.

Menadžment organizacije ima presudnu ulogu u upravljanju organizacijom i u okviru toga, upravljanju kvalitetom. Ta uloga je troznačna i podrazumijeva ulogu:<sup>147</sup>

- kod utvrđivanja pristupa sustavu kvalitete,
- u dokazivanju opredijeljenosti za razvoj sustava kvalitete,
- tijekom realizacije projekta za uspostavu sustava kvalitete.

Uloga menadžmenta u upravljanju kvalitetom izuzetno je značajna. Odluke menadžmenta usmjeravat će daljnji tijek svih aktivnosti na uspostavi sustava kvalitete i imat će presudni utjecaj na konačni rezultat poslovanja.

---

<sup>146</sup> Drljača, M.; Zado Bešker, A.: *Zadaci i uloga vođe u procesu restrukturiranja sustava upravljanja*, Zbornik radova XVI. naučno stručnog skupa *Sistem kvaliteta uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kopaonik, 2014, str. 61-69.

<sup>147</sup> Drljača, M.: *Sustav kvalitete kao komparativna prednost*, Zračna luka Zagreb d.o.o., Stručni članak UDC 006.83, Izvor: 14. savjetovanje Nedjelja kvaliteta 2005, Kvalitet, Vol. 15, Broj 1-2, Poslovna politika, Beograd, 2005., str. 21-25.



Postoji nekoliko pristupa utvrđivanja sustava kvalitete:<sup>148</sup>

- samostalna zadaća menadžmenta,
- projekt svih zaposlenih i menadžmenta,
- samostalna zadaća predstavnika vrhovnog menadžmenta za kvalitetu uz konzultacije savjetnika, ovlaštenika za kvalitetu,
- samostalna zadaća predstavnika vrhovnog menadžmenta za kvalitetu,
- ugovorna obveza konzultantske tvrtke.

Pristup utvrđivanju sustava kvalitete pristupom „samostalna zadaća menadžera“, karakterizira jednog ili više menadžera u implementaciju sustava kvalitete, ne uključujući dovoljno zaposlene, usluge konzultantske tvrtke i često nedovoljnog obrazovanja za kvalitetu. U tom pristupu mogu se očekivati problemi „jer će se nametnuta rješenja teško prihvaćati u bazi koja nije pripremljena za ovu aktivnost.“<sup>149</sup> Pristup koji uključuje sve zaposlene i menadžere daje veće izgleda za uspjeh, jer pretpostavlja da će svi zaposleni shvatiti prednosti implementiranog sustava kvalitete, steći potrebna znanja, odnosno bit će pripremljeni, što će jamčiti učinkovitost sustava kvalitete. Ukoliko se pristupi uspostavljanju sustava kvalitete kao samostalnoj zadaći ovlaštenika za kvalitetu uz konzultaciju savjetnika, dakle, bez aktivne uloge menadžmenta i zaposlenih, može se očekivati otpor zbog nametnutih rješenja i nedovoljnih znanja o kvaliteti.<sup>150</sup> Kad se govori o uspostavi sustava kvalitete kao samostalnoj zadaći ovlaštenika za kvalitetu, može se reći da se radi o izuzetno teškom pristupu. Karakteristika je ovog pristupa je da vrhovni menadžment želi implementirati kvalitetu, ali, zbog nedovoljnog znanja, „prebacuje“ zadaću jednom čovjeku – ovlašteniku za kvalitetu. Ovlaštenik najčešće dobije kratak rok u kojem brzo mora djelovati, a u svom radu susretat će se s brojnim problemima, otporima i nerazumijevanjem okruženja, pa najčešće dolazi do prekidanja projekta.

Kod pristupa uspostave sustava kvalitete kao ugovorne obveze konzultantske tvrtke, inicijativa je u potpunosti prepuštena konzultantskoj tvrtki koja prodaje gotova prepisana rješenja i koja često nemaju nikakve veze sa zahtjevima korisnika. Tu uspostavu uglavnom karakterizira izuzetno kratak rok. Rezultat je često certifikat bez pokrića, a uspostavljena

---

<sup>148</sup> Ibidem

<sup>149</sup> Drljača, M.: *Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000*, Izvor: Slobodno poduzetništvo, Broj 10, TEB, Zagreb, 2001., str. 102-110.

<sup>150</sup> Ibidem

kvaliteta u praksi ne funkcioniše. Uglavnom se taj pristup bira zbog pomodarstva, a postoje i sudski sporovi zbog ovog pristupa uspostave kvalitete.<sup>151</sup>

Odluku o izboru pristupa donosi vrhovni menadžment, o njoj će ovisiti i tijek, ali i konačan rezultat projekta. „Za uspjeh su bitni svi sudionici: menadžment, predstavnik vrhovnog menadžmenta za kvalitetu, savjetnik, zaposleni, konzultantska tvrtka. Sustav kvalitete u organizaciji trebao bi biti rezultatom sinergijskog učinka svih sudionika, proizašao iz projektnog pristupa.“<sup>152</sup> Opredijeljenost menadžmenta za kvalitetu ne smije ostati samo deklarativna i svoditi se na objavljivanje Politike kvalitete.

„Ovu važnu zadaću vrhovni menadžment ostvaruje:<sup>153</sup>

- isticanjem važnosti zadovoljenja zahtjeva kupaca i drugih zainteresiranih strana,
- utvrđivanjem politike kvalitete i ciljeva kvalitete,
- provedbom preispitivanja vlastitog sustava kvalitete,
- osiguravanjem raspoloživosti neophodnih resursa.“

Opredijeljenost za kvalitetu dokazuje se svakodnevnim radom na stvaranju institucionalnog okvira (dokumentacija sustava kvalitete) koji će omogućiti razvoj sustava kvalitete iz razdoblja u razdoblje. Svoju opredijeljenost menadžment organizacije treba prenositi na ostale zaposlene kako bi cijela organizacija bila usmjerena ka ostvarivanju ciljeva kvalitete.

Vrhovni menadžment treba aktivno sudjelovati u Projektu uspostave sustava kvalitete. Treba zajedno s ostalim zaposlenima sudjelovati u procesu edukacije za kvalitetu, izrade i odobravanja dokumenata kvalitete, izradi planova poboljšanja i dr. Tako će vrhovni menadžment na najbolji način, vlastitim primjerom, pokazati koliki je značaj sustava kvalitete za postizanje ciljeva organizacije. Tako će stvoriti okruženje u kojem su uspjeh projekta uspostave sustava kvalitete i njegov razvoj, zajamčeni.

„Tijekom realizacije projekta vrhovni menadžment ima obaveze koje treba ispuniti, kao što su:

- obrazovanje,

---

<sup>151</sup> Ibidem

<sup>152</sup> Drljača, M.: *Sustav kvalitete kao komparativna prednost*, Zračna luka Zagreb d.o.o., Stručni članak UDC 006.83, Izvor: 14. savjetovanje Nedjelja kvaliteta 2005, Kvalitet, Vol. 15, Broj 1-2, Poslovna politika, Beograd, str. 21-25.

<sup>153</sup> Ibidem

- donošenje politike kvalitete kao pisanog dokumenta,
- utvrđivanje ciljeva poslovne politike i politike kvalitete,
- stvaranje pogodne klime za uspjeh projekta,
- modeliranje sustava,
- upravljanje konfliktima.<sup>154</sup>

#### ***5.4. IT kao potpora upravljanju kvalitetom u odabranoj organizaciji***

U današnje vrijeme sustav upravljanja kvalitetom ne može polučiti očekivane rezultate ukoliko nema potporu informatičke tehnologije (IT). Bez ove tehnologije danas nije moguće provesti kvalitetnu edukaciju, nije moguće upravljati poslovnim procesima, nije moguće izgraditi sustav upravljanja kvalitetom koji može ispuniti zahtjeve kupaca/korisnika. Zbog toga se u projektu uspostave sustava kvalitete treba predvidjeti i posebna edukacija za radnike koji se bave informatičkom tehnologijom, kako bi na optimalan način dali podršku, kako hardversku tako i softversku, sustavu upravljanja kvalitetom.

##### ***5.4.1. Organizacija IT potpore***

IT potpora u Zračnoj luci Zagreb organizirana je na način da ima vlastitu IT službu.

Aktivnosti Zračne luke Zagreb podržane su slijedećim programima:<sup>155</sup>

Za informacije o dolascima i polascima zrakoplova, redu letenja i dr.:

- informacije na monitorima o odlascima i polascima zrakoplova – (*engl. Flight Information Display System FIDS*),
- baza podataka o redu letenja, upravljanje izlazima i sl. (*engl. Flight Airport Information System – FAIS*);

Od programa za registraciju putnika (*engl. Check-in*) i uravnoteženje zrakoplova

(balansiranje):

- WEB 2 GO – za kompanije CTN-Croatia Airlines, LH-Lufthansa, OS-Austrian Airlines

---

<sup>154</sup> Ibidem

<sup>155</sup> Materijal Zračne luke Zagreb.

- Gaetan – AF- Air France i Czech Airlines
- IDS – za ostale kompanije, Low Cost i dr.
- Troya – TK – Turkish Airlines;

Program za traganje za zagubljenom prtljagom:

- World Tracer – radi se o programu koji je umrežen u svjetski sustav traganja;

Program za upravljanje cargo procesom (prihvat i otprema tereta):

- CIS – Hermes – Cargo Information System;

Program Hrvatske pošte za prihvat i otpremu pošte;

Program za upravljanje održavanjem i stanjem radova – GALIOT;

SAP, program za upravljanje ostalim poslovnim procesima, a obuhvaća:

- financije i računovodstvo,
- troškovi,
- upravljanje kadrovima,
- upravljanje radnim nalogima,
- upravljanje kvalitetom;

Program za mjerenje buke:

- NOICEDESK
- Program za praćenje CO2
- AIRTRAK.

#### **5.4.2. Sustav kvalitete IT potpore**

Upravljanje kvalitetom na zračnoj luci nije moguće bez IT potpore. Brojni navedeni programi su zapravo programi za upravljanje poslovnim procesima. Neki od njih, kao npr. FIDS, FAIS, programi za registraciju putnika i prtljage te uravnoteženje zrakoplova, CIS, umreženi su u svjetski sustav i koriste se u cijelom svijetu, tako da su dio globalnog sustava.

Zbog važnosti ovih informatičkih programa i sustava potrebno je imati:<sup>156</sup>

- sustav upravljanja informacijskom sigurnosti, sukladno zahtjevima norme ISO 27001,
- školovane kadrove za održavanje sustava (ili outsourcing),
- školovane kadrove za rad na sustavima.

---

<sup>156</sup> Materijal Zračne luke Zagreb.

## 6. ZAKLJUČAK

Značaj menadžmenta prepoznaje se kroz povijest, kako u realizaciji uobičajenih životnih aktivnosti skupine ljudi u davnoj prošlosti, tako i u suvremenim poslovnim aktivnostima koje pod utjecajem prisutne globalizacije traže sposobnosti menadžera koje dobivaju karakteristike multidisciplinarnosti. Menadžer mora poznavati djelatnost u kojoj radi, mora biti dobar u vođenju ljudi, poznavanju ljudi, mora biti kompetentan u primjeni različitih metoda izvan menadžmenta za uspješno upravljanje poslovanjem. Menadžment je prisutan u svim dijelovima života i rada ljudi pa tako i u dijelu upravljanja kvalitetom kao značajne odrednice poslovanja suvremenih poslovnih subjekata. Uloga menadžmenta u upravljanju kvalitetom izuzetno je značajna. Odluke menadžmenta usmjeravat će daljnji tijek svih aktivnosti na uspostavi sustava kvalitete i imat će presudni utjecaj na konačni rezultat poslovanja.

Zračna luka Zagreb d.o.o. započela je s uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001 krajem 1999. godine. Sustav je bio izgrađen, dokumentiran, implementiran i certificiran 2003. godine. Pored hrvatskog certifikata, Zračna luka Zagreb d.o.o. dobila je i IQNet (International Certification Network), koji je bio priznat u svim zemljama članicama čije su nacionalne certifikacijske kuće bile njegove članice, a radilo se o desetcima zemalja svijeta, na svim kontinentima. Zračna luka Zagreb d.o.o. certificirala je sve poslovne funkcije i sve poslovne procese (11 poslovnih procesa). To je tada bila prva zračna luka u srednjoj i jugoistočnoj Europi koja je certificirala sve poslovne funkcije i poslovne procese.

Godine 2004. uveden je, dokumentiran i certificiran sustav upravljanja okolišem sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 14001:2004. Na taj način je Zračna luka Zagreb d.o.o. zapravo izgradila integrirani sustav upravljanja kojeg su sačinjavali certificirani sustavi i to sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja okolišem. Međutim, dio integriranog sustava upravljanja bili su i necertificirani sustavi koji su dijelom također bili izgrađeni i dokumentirani, kao što su npr. sustav sigurnosti, sustav upravljanja društvenom odgovornošću, sustav upravljanja rizicima i dr.

Kroz godine, sustav upravljanja kvalitetom Zračne luke Zagreb d.o.o. bio je predmet brojnih audita, kako korisnika usluga (zrakoplovne kompanije), tako i internih i eksternih audita. Isto

tako i audita nadnacionalnih organizacija iz područja zračnog prometa, kao i državnih regulatornih organa. Bio je predmet auditiranja i NATO-a, uoči ulaska Republike Hrvatske u punopravno članstvo tog vojno političkog saveza. Od godine do godine sustav upravljanja kvalitetom Zračne luke Zagreb d.o.o. se poboljšavao tako da je Zračna luka Zagreb d.o.o. 2005. godine dobila Povelju za poticanje i primjenu kvalitete u hrvatskom gospodarstvu. Rezultat primjene sustava upravljanja kvalitetom i okolišem na Zračnoj luci Zagreb d.o.o. bio je mjerljiv i kroz izuzetan poslovni rezultat u razdoblju od 2000. do 2008. godine.

U trenutku potpisivanja Ugovora o koncesiji za izgradnju Novog putničkog terminala i upravljanje zračnom lukom Zagreb sustav upravljanja kvalitetom i okolišem bili su, kao integrirani sustav upravljanja, na takvoj razini da je Koncesionar ugovorom preuzeo obavezu i nakon preuzimanja dalje održavati i razvijati sustav upravljanja kvalitetom i okolišem, o čemu je dužan periodično izvještavati Davatelja koncesije, Republiku Hrvatsku, a što je jedinstven primjer u Hrvatskoj.

Ovim radom, kroz apliciranje teoretskih spoznaja na konkretnom primjeru, prikazan je značaj menadžmenta svih razina za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom poslovnog subjekta. Opredijeljenost menadžmenta za kvalitetu ne smije ostati samo deklarativna već je potrebno pisanim dokumentima definirati obaveze i odgovornosti sudionika poslovnih aktivnosti na primjenu i aktivno sudjelovanje u provođenju sustava kvalitete, te primjenom menadžerskih funkcija poticajno djelovati na unapređenje kvalitete kao odrednice suvremenog poslovanja.

# LITERATURA

Knjige i članci:

1. Anić, V.: Rječnik hrvatskoga jezika, Treće, prošireno izdanje, Novi liber, Zagreb, 2000.
2. Buble, M. i dr.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Dujanić, M.: **Menadžment**, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
4. Injac, N.: **Mala enciklopedija kvalitete**, Oskar, Zagreb, 2001.
5. Jones, G. R.; George, J. M.; Hill, C. W. L.: *Contemporary Management*, second edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.
6. Lazibat, T.: **Upravljanje kvalitetom**, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
7. Marušić, S.: **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Adeco, Zagreb, 2006.
8. Previšić, J., Bratko, S.: **Marketing**, I. izdanje, SINERGIJA – nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2001.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Masmedia, Zagreb, 2004.
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
11. Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
12. Škrtić, M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
13. Weihrich, H., Koontz, H.: **Menedžment**, X. izdanje, Mate, 1998.
14. Monografija: „**Zračna luka Zagreb • Zagreb Airport – 50 godina/years**“, Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, 2012.
15. Drljača, M.: *Kvaliteta kao poslovna filozofija*, Zračna luka Zagreb d.o.o., Zagreb, 2006., str. 18 – 20.
16. Drljača, M., „*Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*“, Slobodno poduzetništvo, Broj 15-16, TEB, Zagreb, 2001., str. 107-116.
17. Drljača, M., Vrbanc, M., Bernacchi, Ž.: *Aspekti kvalitete na zračnim lukama*, Tehnologija prometa, Pregledni članak, UDK 656.7+724.34, str. 141 – 151.



18. Drljača, M., Vrbanc, M.: *Restrukturiranje sustava upravljanja na zračnim lukama*, Suvremeni promet, Zagreb, 2008, str. 181-188.
19. Drljača, M.: *Sustav kvalitete kao komparativna prednost*, Zračna luka Zagreb d.o.o., Stručni članak UDC 006.83, Izvor: 14. savjetovanje Nedjelja kvaliteta 2005, Kvalitet, Vol. 15, Broj 1-2, Poslovna politika, Beograd, 2005., str. 21-25.
20. Drljača, M.: *Uloga menadžmenta u uspostavi sustava kvalitete prema normi ISO 9000*, Izvor: Slobodno poduzetništvo, Broj 10, TEB, Zagreb, 2001., str. 102-110.
21. Drljača, M.; Zado Bešker, A.: *Zadaci i uloga vođe u procesu restrukturiranja sustava upravljanja*, Zbornik radova XVI. naučno stručnog skupa *Sistem kvaliteta uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kopaonik, 2014, str. 61-69.
22. Čiček, J.; Drljača, M.: *Ovisnost kvalitete života o implementaciji norme o društvenoj odgovornosti*, Zbornik radova 15. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta, rast i razvoj*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb, 2014, str. 251-266.
23. Staničić, M.: *Globalno gospodarstvo i globalizacija*, Izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 51 (9 – 10) 91-927 (2000).

Internet:

1. Advance.hr, Online list za vanjsku politiku i ekonomiju, [www.advance.hr](http://www.advance.hr) (03.10.2013. i 03.10.2014.)
2. Dobromir Bonacin, [www.dbonacin.com](http://www.dbonacin.com) (20.09.2014.)
3. Ekonomski fakultet Zagreb, [web.efzg.hr](http://web.efzg.hr) (06.11.2013., 04.12.2013.)
4. Histeriopediija, [Povijestokultnog.blogspot.com](http://Povijestokultnog.blogspot.com) (18.09.2013.)
5. Hrčak – Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr) (06.11.2013.)
6. Hrvatski zavod za norme, [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr) (02.12.2013.)
7. Hrvatska znanstvena bibliografija, <http://bib.irb.hr/lista-radova?autor=259195>
8. Kickasstorrent, [kickasstorrent.link](http://kickasstorrent.link) (04.10.2013.)
9. Kvaliteta.net – web portal za sustave upravljanja, [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (05.02.2015.)
10. Osatina grupa: Politika kvalitete, [www.osatina.hr](http://www.osatina.hr) (05.02.2015.)
11. Poslovni dnevnik, [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) (23.01.2015.).
12. Poslovni forum.hr, [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr) (23.01.2015.).

13. Poslovni savjetnik - Centralni poslovni portal, [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com) (22.01.2015.)
14. Scribd, POUZ – Teorije menadžmenta, [www.scribd.com](http://www.scribd.com) (06.11.2013.)
15. Supera kvaliteta, [www.supera-kvaliteta.hr](http://www.supera-kvaliteta.hr) (21.11.2014.)
16. Svijet kvalitete, [www.svijet-kvalitete.com](http://www.svijet-kvalitete.com) (02.12.2013. i 22.01.2015.)
17. Svijet osiguranja - Časopis za pravo, ekonomiku i praksu osiguranja i reosiguranja, [www.svijetosiguranja.eu](http://www.svijetosiguranja.eu) (04.10.2013.)
18. TaOPis, [autopoiesis.foi.hr](http://autopoiesis.foi.hr) (20.09.2014. i 22.01.2015.)
19. Zračna luka Zagreb – Zagreb Airport, [www.zlz-zagreb-airport.hr](http://www.zlz-zagreb-airport.hr) (02.12.2013., 08.11.2014., 10.11.2014., 15.11.2014., 19.11.2014.)

Ostali izvori:

1. Materijal Zračne luke Zagreb d.o.o.
2. Politika kvalitete Zračne luke Zagreb d.o.o. iz 2003. godine.
3. Priručnik kvalitete Zračne luke Zagreb d.o.o.
4. Jugoslavenski leksikografski zavod, *Leksikon JLZ*, , Zagreb, 1974.

# POPIS SHEMA

Shema 1: Prikaz razvoja upravljanja kroz povijest .....	6
Shema 2: Funkcije menadžmenta.....	14
Shema 3: Tržišna svojstva proizvoda.....	27
Shema 4: Specifična obilježja usluge.....	28
Shema 5: Organizacijska shema Zračne luke Zagreb d.o.o. do 5.12.2013. g. ....	38
Shema 6: Optimalni model pristupa procesu restrukturiranja.....	49

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Promet putnika u Zračnoj luci Zagreb u razdoblju od 1999. – 2009. godine .....	51
Tablica 2: Glavni financijski pokazatelji Zračne luke Zagreb u razdoblju 1999. – 2009. godine .....	51
Tablica 2: nastavak.....	52