

UNAPRJEĐIVANJE KVALITETE IZVRŠAVANJA PROBACIJSKIH POSLOVA

Datum prijave: 25.4.2014.

UDK 658.56:343.81:346.5

Datum prihvaćanja: 30.5.2014.

Stručni rad

Snježana Maloić, dipl. defektolog-socijalni pedagog
 Ministarstvo pravosuđa RH, Uprava za kazneno pravo i probaciju
 Ulica grada Vukovara 49, Zagreb, Hrvatska
 Telefon: 01-3714-232 Fax: 01-3714- 299 E-mail: snjezana.maloic@pravosudje.hr

Dijana Šimpraga, prof. psihologije
 Ministarstvo pravosuđa RH, Uprava za kazneno pravo i probaciju
 Ulica grada Vukovara 49, Zagreb, Hrvatska
 Telefon: 01-3714-243 Fax: 01-3714- 299 E-mail: dijana.simpraga@pravosudje.hr

SAŽETAK - U Hrvatskoj od 2013. godine radi dvanaest probacijskih ureda, koji sa središnjim uredom u Ministarstvu pravosuđa čine probacijsku službu. S obzirom da se radi o novoj organizaciji, još su uvijek otvorena neka ključna pitanja kao što su: Zašto investirati u probacijsku službu? - Kako procijeniti u što ulagati? - Koji su nužni preduvjeti za kvalitetan rad? U okviru ovog rada analizira se kako izbjeci neke kritike koje se uobičajeno upućuju državnom/javnom sektoru te istovremeno ostvariti kvalitetu obavljanja probacijskih poslova. Svrha je ovih promišljanja doprinijeti održivosti ove organizacije i njezinoj prepoznatljivost kao učinkovite i korisne organizacije u društvu.

Ključne riječi: kvaliteta, probacija, probacijski poslovi, upravljanje kvalitetom, koncepti izvrsnosti

SUMMARY - Twelve probation offices work in Croatia since 2013, which together with the Central Office of the Ministry of Justice constitute the Probation Service. Given that this is a new organization, there are still some crucial open questions such as: Why invest in the Probation Service? - How to assess what to invest in? - What are the necessary conditions for quality work? This paper analyzes how to avoid some of the usual criticism of public services in general and at the same time achieve the quality of the probation tasks. The purpose of this reflection is to contribute to the sustainability of the organization and its recognition as an effective and useful organization in society.

Keywords: quality, probation, quality management, concepts of excellence

1. UVOD

Tradicija obavljanja probacijskih poslova u nekim je državama (primjerice, u Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji, Nizozemskoj) prisutna više od stoljeća. S druge strane, u nekim se europskim zemljama probacijske službe osnivaju tek posljednjih desetljeća (primjerice Češka, Estonija, Turska). Jedna je od osnovnih zadaća probacijskih službi rad s počiniteljima kaznenih djela u zajednici, bilo da se radi o počiniteljima lakših kaznenih djela ili o uvjetno otpuštenim zatvorenicima. Sukladno čl. 2. Zakona o probaciji¹ probacijski poslovi se u Hrvatskoj obavljaju s ciljem zaštite društvene zajednice od počinitelja kaznenog djela, njegove resocijalizacije i reintegracije u zajednicu utjecanjem na rizične čimbenike koji su povezani s činjenjem kaznenih djela, a od posebnog su interesa za Republiku Hrvatsku. Prema čl. 10. istoga Zakona, probacijski su poslovi:

1. nadzor izvršavanja obveza prema rješenju državnog odvjetnika kada odlučuje o kaznenom progono prema načelu svrhovitosti,

2. izrada izvješća na traženje državnog odvjetnika,

3. izrada izvješća za određivanja mjera osiguranja prisutnosti okrivljenika i mjera opreza te za izbor vrste i mjere kaznenopravne sankcije,

4. izvršavanje zaštitnog nadzora izrečenog uz uvjetnu osudu, uz rad za opće dobro, uz uvjetni otpust i po punom izvršenju kazne zatvora,

5. pribavljanje pristanka na zamjenu kazne zatvora radom za opće dobro te organiziranje i nadziranje izvršavanja rada za opće dobro,

6. izrada izvješća zatvoru, odnosno kaznionici kada za to postoji potreba,

7. izrada izvješća sudu u postupku odlučivanja o prekidu izvršavanja kazne te uvjetnom otpustu,

8. nadzor uvjetno otpuštenog osuđenika,

9. organiziranje i nadziranje izvršavanja posebnih obveza iz Kaznenog zakona² i obveza iz Zakona o kaznenom postupku³.

Hrvatska probacijska služba je ustrojena u okviru Ministarstva pravosuđa, Uprave za kazneno pravo i probaciju, Sektora za probaciju, a čine ju Središnji ured i 12 probacijskih ureda. Probacijski uredi svoj su rad započeli u razdoblju od lipnja 2011. godine kada je otvoren Probacijski ured u Zagrebu do si-

¹ Narodne novine, br. 143/12.

² Narodne novine, br. 125/11 i 144/12.

³ Narodne novine, br. 152/08, 76/09, 80/11, 121/11, 91/12, 143/12, 56/13, 145/13.

ječnja 2013. godine kada je otvoren Probacijski ured u Dubrovniku (Kovčo Vukadin, Maloić i Rajić, 2012; Maloić, 2013).⁴

S obzirom da se radi o novoj organizaciji, još su uvijek otvorena neka ključna pitanja: Zašto investirati u probacijsku službu?, Kako procijeniti u što uлагati?, Koji su nužni preduvjeti za kvalitetan rad?. Iako nitko ne dvoji da je kvaliteta važna, otvaraju se i dodatna pitanja: Tko bi trebao odlučiti što je kvaliteta?, Tko bi s time trebao biti upoznat? i Tko bi o kvaliteti trebao brinuti?. Također, postavlja se i pitanje kako izbjeći kritike koje se uobičajeno upućuju javnom/državnom sektoru (inertnost, sporost, birokratiziranost, nekoordiniran rad s drugim službama/organizacijama i sl.).

Iskustvo upravljanja kvalitetom u javnom/državnom daleko je manje nego u privatnom sektoru i donosi određene specifičnosti. Naime, standardizacija može ugroziti individualne potrebe, a prevelika okrenutost standardima i normama može dovesti i do rigidne organizacije, gušenja kreativnosti i rizika od pretjerane birokracije (Sisek i Pavković, 2008; Šuman i Pavletić, 2008). Planovi su u javnom sektoru ponekad više deklarativne prirode, uz često slabiju povezanost između deklariranih ciljeva i aktivnosti koje se poduzimaju (Sutić i Jurčević, 2012; Borrión, 2013; Bosker i sur., 2013). Naglasak je često na kvantitetu (pozitivni statistički brojevi pokazatelji), dok se kvaliteti, koja je i teže mjerljiva, pridaje daleko manja pozornost. Osiguravanje kvalitete često se poistovjećuje s kontrolom kvalitete, iako se zapravo radi o dva različita pristupa. U postupcima revizije/audita uglavnom se radi o unutarnjoj reviziji, pri čemu se ne uzima u obzir kako je proces audita vrlo osjetljiv na karakter auditora, njegovo profesionalno iskustvo i obrazovanje (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013). Općenito se više pažnje posvećuje tome koliko je sustav kvalitete učinkovito dokumentiran, a malo rezultatima, tj. koristima i poboljšanjima.

Financijski resursi su u javnom sektoru sve više limitirani i sve je snažniji naglasak na reduciranju troškova (Kettunen, 2005, prema Sutić i Jurčević, 2012). Promjene se u društvu općenito odvijaju u sve kraćim vremenskim intervalima, uz istovremeni porast intenziteta promjena (Knego i Hulenčić, 2007). Dodatne probleme može donijeti stalno mijenjanje i porast broja zakona i uredbi (Sisek i Pavković, 2008; Maloić, 2013). Upravljanje kvalitetom u javnom sektoru donekle je otežano i zbog nužnosti da sve odluke budu utemeljene na detaljnim zakonskim odredbama i manjka slobode za kreativnost, ali i zbog sve izraženijeg interesa medija i javnosti (Teicher i sur., 2002, prema Ramseook-Munhurrin i sur., 2010). Općenito gledajući, upravljanje kvalitetom u okruženju pružanja usluga daleko je zahtjevnije od upravljanja kvalitetom u okviru trgovanja proizvodima (Combe i Botschen, 2004). Također, situaciju donekle kompliciraju i procesi između zaposlenika i klijenta koje nije lako pratiti ili kontrolirati (Bowen, 1986, prema Ramseook-Munhurrin i sur., 2010).

⁴ O probacijskoj službi više je moguće saznati na web stranici Ministarstva pravosuđa, <http://www.mprh.hr/Default.aspx?sec=343>

Iako probacija punoljetnih počinitelja kaznenih djela u našoj zemlji postoji tek od nedavno, u svijetu postoje iskustva probacijskih organizacija koja hrvatska probacijska služba može koristiti u svom daljnjem razvoju. Jedno od pitanja koje se i u okviru inozemnih iskustava sve više raspravlja je i pitanje kvalitete obavljanja probacijskih poslova.

U svijetu postoje empirijski pokazatelji da se ulaganje u probaciju isplati, naročito u odnosu na daleko skuplji i manje učinkovit zatvorski sustav, kao i da probacijski sustav može biti isplativ ako se naglasak stavi na kvalitetu (Maloić, 2013). U razvoju probacijskih poslova svakako je potrebno koristiti znanstvene spoznaje o tome koje su se intervencije/metode pokazale učinkovitima u okviru probacijske supervizije (White, 2005; Shapland i sur., 2012) i postojeća iskustva kako definirati kvalitetu izvješća probacijske službe (Whitehead i Thompson, 2004, 104). Međutim, ključno je koristiti i znanstvene spoznaje o prednostima/nužnosti pristupa u okviru kojeg se ne teži samo kvaliteti usluge već kvaliteti cijele organizacije, a o čemu upravo govori ovaj rad.

2. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Upravljanje kvalitetom možemo promatrati u okviru uvjetno rečeno nekoliko evolucijskih stadija - inspekcija kvalitete, kontrola kvalitete, osiguravanje kvalitete i totalno upravljanje kvalitetom (Dahlgard i sur. 1998, prema Singh i sur., 2011). Nekada se pod kontrolom kvalitete podrazumijevala provjera proizvoda nakon njegove proizvodnje kako bi se utvrdilo odgovara li specifikacijama ili ne. Danas se značajnim ocjenjuje pomak od inspekcijskog modaliteta prema preventivskom modalitetu - osiguravanje kvalitete naglasak stavlja na prevenciju slabe kvalitete, a cilj postaje osigurati dostatnu pouzdanost da će usluga/proizvod zadovoljiti klijenta/kupca (Baković, 2009; Singh i sur., 2011). U okviru suvremenih pristupa nastoji se graditi kvalitetu u svakom zadatku koji se realizira u organizaciji, dakle u okviru širokog spektra aktivnosti organizacije (Ionić i sur., 2010). Uže shvaćanje tretira kvalitetu kao obilježje proizvoda ili usluge; u širem smislu kvaliteta nije više samo obilježje proizvoda ili usluge nego i obilježje organizacije (Sisek, 2008).

Za hrvatsku probacijsku službu u tom smislu posebno je interesantno totalno upravljanje kvalitetom - eng. *Total Quality Management (TQM)*; u hrvatskoj literaturi koriste se još tri prijevoda: potpuno upravljanje kvalitetom (Sisek, 2008; Sisek i Pavković, 2008), cjelovito upravljanje kvalitetom (Knego i Hulenčić, 2007), upravljanje potpunom kvalitetom (Fadić, 2008; Šuman i Pavletić, 2008) - u nastavku ovog rada koristiti će se akronim TQM. TQM uključuje razumijevanje i implementaciju načela i koncepata upravljanja kvalitetom u svakom aspektu poslovnih aktivnosti - cilj je kontinuirano poboljšavanje kvalitete (Singh i sur., 2011). Možemo ga definirati istraživanjem komponenti samog njegovog naziva: *totalno/cjelovito* znači da su uključeni svi u organizaciji; *kvaliteta* mora biti tako definirana da svima bez sumnje bude jasno što se pod tim pojmom

misli; pojam *menadžment/upravljanje* donosi dvije implikacije: (1) ovaj proces počinje s vrha - mora postojati sveukupna vizija ciljeva, načela i vrijednosti organizacije i (2) menadžment se odnosi na kontinuirani proces, ne radi se o jednokratnoj odluci (Rowlins, 2008, 5).

Paradigma TQM počinje se značajnije primjenjivati krajem 60-ih godina prošlog stoljeća, posebice u praksi japanskih poduzeća; japanska poduzeća i cjelokupno japansko gospodarstvo u tim su godinama doživjeli nevjerojatan uzlet i globalnu konkurentnost (Fadić, 2008; Baković, 2009). U posljednjih dvadesetak godina sve se više koristi pojam poslovna ili organizacijska izvrsnost (Fadić, 2008), kada se pojam kvaliteta često koristi da bi se označila „izvrsnost“ proizvoda ili usluge (Rowlins, 2008, 3). Prvi modeli poslovne izvrsnosti razvijeni su 80-ih godina prošlog stoljeća kao rezultat pokreta usmjerenog na kvalitetu na zapadu, a ujedno i kao svojevrsan odgovor na unaprjeđivanje kvalitete i konkurentnosti u Japanu (Ionică i sur., 2010). Nadahnuti su filozofijom TQM-a, a njihovu osnovu čine orijentacija na kontinuirano poboljšanje, poticanje organizacije na samoprocjenjivanje, *benchmarking*, stvaranje pozitivne kompetitivne klime za sudjelovanje u natjecanjima za nagrade kvalitete i dr. (Šuman i Pavletić, 2008). Dakle, upravljanje potpunom kvalitetom evoluiralo je u koncept koji je danas na početku novog tisućljeća nazvan *poslovna izvrsnost* (eng. *Business Excellence*) (Fadić, 2008, Ionică i sur., 2010). Europski model poslovne izvrsnosti razvila je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM) i ovaj model danas koriste organizacije profitnog i neprofitnog sektora, kako proizvodne tako i uslužne (Fadić, 2008).

Danas postoje različiti sustavi upravljanja kvalitetom (TQM, ISO 9001:2000, Six Sigma, Lean management system, Business excellence frameworks) (Baković, 2009). Također postoji i više nagrada: Demingova nagrada u Japanu, *Malcolm Baldrige Award Model* razvijen u Sjedinjenim Američkim Državama, *Business Excellence Framework - BEF* razvijen u Australiji i Europska nagrada za kvalitetu (eng. *European Quality Award*) (Šuman i Pavletić, 2008; Ionică i sur., 2010). Odluku o uvođenju sustava kvalitete donosi najviša rukovodeća razina, uvode ga zaposlenici uz podršku eksperata, a uspostavljeni sustav kvalitete verificira međunarodno ovlaštena organizacija (Mencer, 2001). Organizacije koje se uključuju u natjecanje za nagradu kvalitete, sukladno odgovarajućem modelu, preispituju koliko su napredovale, koja im je trenutna situacija na tržištu te koji su učinci njihovih napora u neprekidnom poboljšavanju kvalitete (Šuman i Pavletić, 2008).

U europskim državama postoji velik broj organizacija dobitnika prestižne nagrade za kvalitetu, bilo nacionalnih koje su zasnovane na EFQM modelu, bilo direktno dodijeljene od EFQM-a. Probacijska služba Engleske i Walesa nagrađena je 2011. godine zlatnom medaljom za izvrsnost Britanske zaklade za kvalitetu (eng. *British Quality Foundation's Gold Medal for Excellence*), za izvanrednu i kontinuiranu višegodišnju predanost u podržavanju izvrsnosti. O sam probacijskih službi (eng. *Probation Trusts*) prepoznato je u okviru modela izvrsnosti (eng. „*Recognised for Excellence 5 Star status*“).

Probacijska služba okruga Merseyside u Engleskoj (eng. *Merseyside Probation Trust*), postala je 2012. godine prvo tijelo javne uprave koje je dobilo godišnju nagradu Ujedinjenog Kraljevstva za izvrsnost (eng. *BQF's annual UK Excellence Award*) (Probation Chiefs Association, 2013).

Postoje pokazatelji da hrvatske organizacije/hrvatski menadžment svoje poslovanje još uvijek dovoljno ne zasnivaju na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja (Fadić, 2008). Iako se o tome danas više govori, ipak još uvijek izostaje šira primjena, naročito u javnom/državnom sektoru. Ipak, sve je čvršće stajalište da je uvođenje TQM u državnu upravu moguće (Sisek i Pavković, 2008; Maloić, 2013).

3. STRATEŠKI/PROCESNI PRISTUP

Pokušaji poboljšanja kvalitete često se provode kroz odvojene projekte, situacijski i sporadično, inicijativa nerijetko dolazi od srednje razine menadžmenta ili od praktičara, programi nisu dio sveobuhvatnih strategija, niti se temelje na relevantnim podacima i stvarnim rezultatima (Riley i Nwoke, 2007). U postizanju i održavanju željene kvalitete najčešće se naginje inspekcijskom pristupu, pri čemu je ključno pronaći krivca (i eventualno ga sankcionirati). S druge strane, ključnom se pogreškom smatra pripisivati krivnju za odstupanja od kvalitete osobi ili odjelu gdje je pogreška nastala, s obzirom da iskustva pokazuju kako simptomatsko rješavanje problema dugoročno ne dovodi do poboljšanja (Šuman i Pavletić, 2008). Također se važnim ističe smanjivati ovisnost o inspekcijama kao putu prema kvaliteti (Sisek, 2008; Sisek i Pavković, 2008; Baković, 2009).

Metode TQM-a najučinkovitije su ako se koriste za prevenciju problema, a ne za njegovo rješavanje kada se već pojavi (Šuman i Pavletić, 2008). Implementacija sustava upravljanja kvalitetom pridonosi stvaranju potencijala potrebnog za savladavanje raznovrsnih slabosti i prepreka u poslovnim procesima i razvitku (Mencer, 2001). Posebno se važnim ističe razvoj misije i vizije organizacije i organizacijske kulture (McCarthy i Greatbanks, 2006). Kako bi se u okviru preuzimanja odgovornosti za održivost organizacije učinkovito nosili sa složenošću procesa i odnosa, naročito i zbog promjenjivih obilježja u okruženju, od menadžera se traži uzimanje u obzir i balansiranje različitih pitanja kako bi se osiguralo sveobuhvatne strategije (Combe i Botschen, 2004).

Iako se u literaturi najčešće koristi naziv TQM, kako bi se naglasila važnost strateškog pristupa ponekad se koristi i termin *strateško upravljanje kvalitetom - Strategic Quality Management (SQM)* - smatra se da je samo za uvođenje strateškog upravljanja kvalitetom potrebno minimalno šest godina, pri čemu je nužno da se strategiji posvete sve razine, a osobito više razine organizacije (Mencer, 2001). Ovim se nazivom također dodatno želi naglasiti procesni pristup, tj. planska usmjerenost na kontinuirana poboljšanja. TQM se temelji na konceptu stalnog unaprjeđenja i poboljšavanja procesa (Jurčević,

2007), pri čemu je nužno ugrađivanje svijesti o kvaliteti u sve procese na svim razinama. Unapređivanje kvalitete u procesu proizvodnje ili pružanja usluga je neprekidna aktivnost i dio odgovornosti menadžmenta, ali i svih zaposlenika koji ukazujući na postojeće probleme omogućuju i njihovo rješavanje te poboljšanje cjelokupnog procesa (Šuman i Pavletić, 2008).

Neophodnost strateškog planiranja naglašava se neovisno o, ili čak upravo s obzirom na brze promjene u okruženju, pri čemu planiranje treba biti konzistentno i s nacionalnim i s internacionalnim okruženjem (Sutić i Jurčević, 2007). Da bi se organizacija mogla prilagođavati neminovnim promjenama u okolini, ona mora imati neka nužna obilježja kao što su inovativnost, proaktivni pristup, adaptabilnost, fleksibilnost i brzina (Sisek, 2008). TQM je ujedno i sustav unapređenja u smislu povećanja fleksibilnosti, kao i efektivnosti i efikasnosti poslovanja i svake aktivnosti (Jurčević, 2007). Dakle, neophodno je uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, definiranje politike kvalitete i postupaka i procedura koji omogućavaju kvalitetu, sustavno prikupljanje i analiza indikatora kvalitete, a koji se mogu odraziti na kvalitetu ključnih, strateških i pomoćnih procesa (Šimundić i Topić, 2008) te činjenični pristup donošenju odluka temeljen na analizi podataka i informacija (Sisek i Pavković, 2008).

Tri su zadaće svake organizacije: (1) ispuniti zahtjeve i potrebe stakeholdera, (2) ispuniti zahtjeve zakona i ostalih propisa, (3) ostvariti trajno poboljšanje vlastitog učinka, pri čemu kvaliteta ne znači samo poštivanje/usuglašenost s pravnim odredbama (Sisek i Pavković, 2008). Pri tom je neophodno konstantno plansko unaprjeđivanje svih procesa, eliminacija samo brojčanih pokazatelja obavljenog rada, kao i isključivo numeričkih ciljeva menadžmenta (Šuman i Pavletić, 2008; Sisek i Pavković, 2008).

4. ZNAČAJ STAKEHOLDERA - PARTNERSKI PRISTUP

Čini se da je do nedavno u Hrvatskoj donekle bio prisutan stav da zaposlenici trebaju znati svoj posao ako su za njega formalno bazičnim obrazovanjem kvalificirani i da svoj posao trebaju raditi dobro jer su za to plaćeni. Također se smatralo da organizacije međusobno trebaju surađivati ako od toga imaju neposrednu aktualnu korist, a državne organizacije kada je to propisano zakonskim odredbama. I u okviru državnog sektora bila je praksa da „svatko radi za sebe“, a tek se od nedavno intenzivnije kreće sa umrežavanjem, informatizacijom, protokolima.

Nakon što je u okviru TQM-a naglasak stavljen na interne i eksterne kupce, u okviru paradigme poslovne izvrsnosti težište se dodatno stavlja na perspektivu svih zainteresiranih strana - stakeholdera - u onome što organizacija čini, a ova je perspektiva postala naročito očitom u Europskom modelu poslovne izvrsnosti (EFQM) (Fadić, 2008). Stakeholder je dakle bilo koja grupa ili pojedinac koji mogu utjecati ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva

organizacije (Sisek, 2008). Smatra se da organizacija ne može maksimizirati vrijednost ignorira li interese svojih stakeholdera - cilj je isporučiti izvrsnost svim stakeholderima (Susnienė i Vanagas, 2005; Sisek, 2008). Nadalje, sve se više povećava radno opterećenje i traže se poboljšanja uz istovremeno smanjivanje troškova, a što organizacija između ostalog može postići i razvojem partnerstava (Tayntor, 1999).

Svaka organizacija stoga mora provesti analizu svojih stakeholdera, uključujući i potrebe i interese svih stakeholdera. Cilj je izgradnja takve organizacije koja je u stanju ostvariti zahtjeve svih interesnih partnera organizacije - stakeholdera (Sisek, 2008). Top menadžment treba biti permanentno fokusiran na suradnju sa stakeholderima, s obzirom da oni donose različite resurse, ali imaju i određene potrebe i očekivanja povezana s kvalitetom (Susnienė i Vanagas, 2005; Sutić i Jurčević, 2012). Važan je način na koji organizacija planira i upravlja svojim partnerima (unutarnjima i vanjskima) u svrhu postizanja podrške za svoju politiku kvalitete i strategiju - partneri bi trebali razvijati dugoročne ciljeve što znači i kreiranje baze za zajednička ulaganja (Singh i sur., 2011).

Za implementaciju TQM važan je upravo pristup baziran na partnerstvu (*eng. partnership-based approach*), što uključuje suradničku podršku svih ključnih stakeholdera, pri čemu su stakeholderi korisnici usluga, zaposlenici, menadžment, dobavljači, vlada, porezni obveznici, lokalna zajednica, društvo itd. (Nwabueze, 2000; Sisek, 2008; Singh i sur., 2011). Važno je graditi uzajamno korisne odnose između organizacije i njezinih stakeholdera, partnerstva trebaju biti bazirana na ravnopravnosti, nužna je međusobno uvažavajuća komunikacija, teži se dugoročnim koristima zajedničke suradnje uz naglašavanje dugoročnih pitanja i planova, traže se nova rješenja i načini suradnje, teži se optimumu kvalitete na način da to ne predstavlja „prijetnju“ potrebama drugih stakeholdera, uzajamnoj dobrobiti, preveniranju konflikata i „win-win“ situacijama (Tayntor, 1999; Susnienė i Vanagas, 2005).

5. VOĐENJE (*eng. leadership*)

Rowlins (2008, 7) iznosi stav dvojice japanskih specijalista za kvalitetu, prema kojima 85 % problema povezanih s kvalitetom zapravo proizlazi iz problema povezanih s menadžmentom. Naime, postoje menadžeri koji ne dozvoljavaju greške ili neznanje, koji ne vole slušati „loše“ vijesti, kao i menadžeri koji su potpuno indiferentni na uspostavljanje feedbacka s podređenima (Postolov, 2008). Pojedini menadžeri više pažnje posvećuju i značajnijim smatraju menadžment na dnevnoj bazi (*eng. day to day management*) u odnosu na dugoročno planiranje; ne smatraju važnim formalno definirati misiju i ciljeve organizacije; preferiraju autoritaran stil u odnosu na participativan i timski rad; manje su spremni na inovacije i preuzimanje rizika - uvođenje novih ideja često podrazumijeva vrlo složene, dugotrajne i vremenski zahtjevne procese, a politika implementaci-

je je inkohrentna i inkonzistentna (McCarthy i Greatbanks, 2006).

Kao značajno uporište za upravljanje kvalitetom ističe se i uvođenje liderstva u organizaciju (Sisek, 2008). Vođenje (*eng. leadership*) je prvi kriterij EFQM modela izvrsnosti. Sustav kvalitete ne može se implementirati i unaprjeđivati ako se najviša rukovodeća struktura ne opredijeli za kvalitetu, pri čemu je važno znati da je TQM dugoročan i nikad završen proces - mogli bismo reći da se zapravo radi o filozofiji rukovođenja (Mencer, 2001). Vođenje se smatra glavnim pokretačem koji ima značajan utjecaj na implementaciju TQM-a, jer pokreće viziju i misiju kvalitete i njezine dugoročne ciljeve. Osmišljavanje izjave o misiji zadatak je top menadžmenta, pri čemu je zadatak tog menadžmenta i da to postane „živuci“ dokument (Rowlins, 2008, 14). U industriji kompletan menadžment mora aktivno sudjelovati u implementaciji TQM-a da bi uspjeh bio zajamčen - to vrijedi i za djelatnike državne uprave na rukovodećim položajima (Pavlović i Sisek, 2008). TQM podrazumijeva predanost upravljačkih struktura u određivanju jasnih ciljeva kvalitete i razvoj resursa za mjerenje i postizanje tih ciljeva (Šimundić i Topić, 2008).

Klasični menadžment koji je inzistirao na hijerarhijskom nadzoru i kontroli mijenja se te se stvara nova organizacijska kultura (Sisek, 2008). Ključno je kreirati klimu povjerenja, tako da cilj nije situacijski oportunitizam, nego dugoročno poboljšanje procesa koji vode prema kvaliteti i kreaciji, transferu i integraciji znanja (Baković, 2009). Zadaća menadžmenta je prevazilaženje „jaza“ između zaposlenika i menadžmenta, omogućavanje bavljenja vlastitim radom uz minimum smetnji i zastoja, stvaranje uvjeta koji će zaposlenicima omogućiti stvaranje kvalitete, a što podrazumijeva i kooperativan stil rukovođenja (Sisek i Pavković, 2008). Rukovoditelji na svim razinama trebaju raditi na „iskorjenjivanju osjećaja straha“ i poticati stvaranje i održavanje takvih radnih uvjeta koji rezultiraju poticajnim partnerskim odnosom zaposlenika s nadređenima, dakle na izgradnji atmosfere koja će poticati otvorenost i sigurnost u iznošenju prijedloga, radu i politici kvalitete (Šuman i Pavletić, 2008). Od vitalnog se značaja ocjenjuje učinkovita komunikacija, prvenstveno zbog stvaranja entuzijazma među zaposlenicima i visoke motivacije prema uspješnoj implementaciji TQM-a (Singh i sur., 2011). Važno je izbjeći/srušiti prepreke koje ljude sprečavaju da rade kako treba - kao što su primjerice neadekvatan menadžment, loša komunikacija, neadekvatna oprema (Šuman i Pavletić, 2008).

Umjesto na ostvarivanju numeričkih kvota, menadžment treba raditi na unapređenju procesa (Šuman i Pavletić, 2008). Ključni su aspekti sustava upravljanja kvalitetom aktivnosti usmjereni na poboljšanje, rješavanje problema, timski rad (Baković, 2009). U vođenju u okviru TQM-a naglasak je na proučavanju procesa i na njihovom stalnom unaprjeđivanju i osiguravanju proizvoda i usluga koji neprekidno povećavaju svoju kvalitetu/vrijednost i imaju sve manje i manje troškove (Šuman i Pavletić, 2008). Postojanje povratne veze između zaposlenika

i menadžera jedna je od nužnih pretpostavki za osiguranje organizacijske izvrsnosti (Postolov, 2008).

Posebno važnu ulogu ima menadžment koji je spreman na učenje i zna tu spremnost i potrebu prenijeti na sve zaposlene (Jurčević, 2007). Stoga je nužno stjecanje dodatnih znanja i provođenje ciljane izobrazbe menadžera (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013). Vođenje osigurava neophodne resurse i za obrazovanje zaposlenika, kreira kulturu kvalitete koja je primjenjiva za uključivanje zaposlenika, a za što su potrebni i dodatni treninzi zaposlenika (Baković, 2009). TQM mora biti prisutan u čitavoj organizaciji i mora se početi primjenjivati od vrha (Šuman i Pavletić, 2008).

6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA / POTENCIJALIMA

Intelektualni kapital predstavlja imovinu u oblicima kao što su: zaposleno osoblje i njihovo znanje, tehnologija i sva nematerijalna imovina - obično se intelektualnom kapitalu posvećuje znatno manja pozornost od one usmjerene prema fizičkom i financijskom kapitalu, a u računovodstvenim se knjigama i konceptijski uglavnom promatra kao trošak tvrtke i balast, a ne kao investicija i razvojni potencijal (Knego i Hulenčić, 2007).

Ostvarivanje organizacijske izvrsnosti nije moguće bez ljudskih resursa (Postolov, 2008). Naime, ljudski resursi su jedan od bitnih elemenata koji utječe na obilježja radne okoline, a time i na kvalitetu (Morris i dr., 2008, prema Sisek, 2008). Organizacije koje su dobile ili bile nominirane za nagradu poslovne izvrsnosti imaju bolje pokazatelje efikasnosti intelektualnog kapitala od prosjeka sektora - zaposlenici su vrlo bitan činitelj sva tri svjetski vodeća modela poslovne izvrsnosti (Knego i Hulenčić, 2007).

Svaka se organizacija pa tako i probacijska, nalazi pred tri velika izazova: privući kvalitetne zaposlenike, potaknuti ih da razvijaju ljudski kapital i potaknuti takve zaposlenika da ostanu u organizaciji (Sisek, 2008). Da bi organizacija mogla angažirati kvalitetne zaposlenike, mora im biti u mogućnosti ponuditi veće plaće i druge kompenzacije kako bi organizacija imala veću privlačnu moć u usporedbi s drugima, odnosno konkurencijom (Postolov, 2008).

Kao reakcija na određene poteškoće u provođenju TQM-a, naglasak se sve više počinje stavljati upravo na upravljanje ljudskim resursima, s obzirom je uočeno da su mnoge poteškoće koje se pojavljuju povezane sa stilom upravljanja, stavovima i kulturom (Singh i sur. 2011). Ističe se da su ljudi pokretači i nositelji svih aktivnosti (Jurčević, 2007).

Preduvjet za uspješno upravljanje kvalitetom motiviranje je i uključivanje svih zaposlenika u ovaj proces (Nwabueze, 2000; Jurčević, 2007; Sisek i Pavković, 2008; Sisek, 2008; Šimundić i Topić, 2008), dakle radi se o obliku upravljanja organizacijom koji se temelji se na sudjelovanju svih članova organizacije, „od portira do direktora“ (Sisek, 2008; Sisek i Pavković, 2008). Da bi to bilo moguće, ključno je dobro shvaćanje značenja kvalitete od strane

svih zaposlenika, a time i dobro informiranje svih zaposlenika o sustavu kvalitete i njihovoj ulozi (Šuman i Pavletić, 2008; Sutić i Jurčević, 2012; Šuman i sur., 2013). Na ovaj način mogu se izbjeći u mnogim organizacijama uočeni problemi kod uvođenja TQM-a, kao što je primjerice otpor zaposlenika zbog povećane dokumentacije tj. više potrebnog vremena i napora za ažuriranje dokumenata (Sutić i Jurčević, 2012). Uvođenje TQM-a podrazumijeva nove vrijednosti i norme, nove sustave nagrada i sustava napredovanja, ali i poboljšanje organizacijskog učenja i donošenja odluka (Šuman i Pavletić, 2008; Singh i sur., 2011).

Sve se više ističe kako je u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti ključan timski pristup (Postolov, 2008), uz stavljanje naglaska na osobni rast zaposlenika nasuprot dosadašnjem konceptu sigurnosti (Sisek i Pavković, 2008). Napominje se kako razvojni potencijali sve više ovise o kvaliteti ljudi, njihovom obrazovanju i kreativnim potencijalima (Jurčević, 2007). Naglašava se potreba upravljanja znanjem (*eng. knowledge management*), pri čemu se pod znanjem organizacije ne misli jednostavno na zbroj individualnog znanja - misli se na unutrašnje sustave, rutine, zajedničko razumijevanje i prakse - donekle to možemo opisati i kao dio organizacijske kulture (Baković, 2009). Znanje se vidi kao proces (Hsu i Shen, 2005, prema Baković, 2009), dakle TQM u sebi integrira stalno učenje, obrazovanje i trening (Jurčević, 2007). Neophodno je neprekidno obrazovati i usavršavati zaposlenike uz uvođenje konstantnog treninga na radnom mjestu i jakih obrazovnih programa, zbog čega neke organizacije osnivaju i vlastita učilišta (Šuman i Pavletić, 2008, Sisek i Pavković, 2008; Šimundić i Topić, 2008). Ključno je naglasiti kako obrazovanje o programima kvalitete reducira otpore i pridonosi pozitivnoj motivaciji za rad na ciljevima kvalitete (Sisek, 2008).

7. PERSPEKTIVA HRVATSKE PROBACIJSKE SLUŽBE

Aktualno probacijske službe u svijetu obavljaju različite poslove pri čemu različito definiraju i misiju i viziju svojeg rada (Kalmthout i Durnescu, 2008; European Organization for Probation, 2013). U skladu s definiranom misijom usmjerava se i cjelokupan rad službe, a što je potom ključno i za vrednovanje rada te službe. Neke probacijske službe, primjerice češka i engleska, svrhom svojeg rada obuhvaćaju i smanjenje povratništva u činjenju kaznenih djela i zaštitu zajednice. Jasno je da u tom kontekstu eventualni porast kriminalnog povrata počinitelja kaznenih djela pod nadzorom probacije tada ukazuje i na nedovoljnu učinkovitost probacijske službe. Probacijske službe se razlikuju i s obzirom na načine kako nastoje ostvariti svrhu/misiju svoje službe. Primjerice, zaštita zajednice nastoji se ostvariti strogim nadzorom i kontrolom počinitelja kaznenih djela, kroz rehabilitaciju i socijalnu integraciju počinitelja kaznenih djela ili kombinacijom ovih pristupa (Kalmthout i Durnescu, 2008; Durnescu i sur., 2013). Dok je kod pristupa usmjerenog na nadzor i kontrolu naglasak više stavljen na kvantitet (broj obilazaka u domu počinitelja, broj javljanja u proba-

cijsku službu, broj osoba pod elektroničkim nadzorom, broj provedenih testiranja na droge i sl.), kod rehabilitacijskog pristupa usmjerenog na socijalnu integraciju počinitelja, koji je ujedno i obilježje hrvatskog probacijskog sustava, daleko je važnije praćenje kvalitete - primjerice, kvaliteta procjene rizika i kriminogenih potreba, kvaliteta tretmanskih programa i drugih intervencija koje se provode prema počinitelju, kvaliteta suradnje probacije s drugim pružateljima usluga u zajednici, kvaliteta izvješća koja probacijska služba dostavlja državnom odvjetništvu, sudu ili kaznionici odnosno zatvoru.

U daljnjem petogodišnjem strateškom razvoju probacijske službe važno je nastaviti s „težnjom prema izvrsnoj organizaciji“. U okviru razvoja cjelokupne organizacije, kao i u okviru njezinih različitih segmenata, potrebno je dati odgovore na četiri važna pitanja: Gdje je probacijska služba sada?, Gdje želi/treba biti?, Kako će stići na cilj?, Kako će se prepoznati dolazak na cilj?.

U okviru strateškog promišljanja daljnjeg razvoja hrvatske probacijske službe naglasak je potrebno staviti na četiri važna usmjerenja prema izvrsnosti⁵:

- 1.) organizacijska izvrsnost
 - postojanje učinkovitog upravljačkog okvira
 - Europski okvir za upravljanje kvalitetom (EFQM)
 - jasne unutarnje i vanjske linije komunikacije
 - upravljanje učinkom
 - aktivno upravljanje procesima i sustavima
- 2.) izvrsna praksa
 - obuhvaća sve aspekte postojećih i novih poslova pružanja usluga.
- 3.) izvrsna radna snaga
 - analiza i planiranje radnog opterećenja,
 - strategija učenja, obrazovanja i razvoja,
 - strateško upravljanje ljudskim resursima,
- 4.) izvrsna partnerstva
 - uska suradnja s različitim organizacijama, agencijama i grupama kako bi probacijska služba povećala učinkovitost svih svojih funkcija.

Glavne strateške vrijednosti potrebno je postaviti u skladu s Europskim okvirom za upravljanje kvalitetom (EFQM) iz 2010. godine⁶:

- (1) razvoj kulture koja potiče sve zaposlenike na predani rad u smjeru konstantnog poboljšanja organizacije,
- (2) fokus na osobnom/profesionalnom razvoju zaposlenika,
- (3) razvoj kulture u kojoj se cijene integritet, povjerenje, timski rad i spremnost na suradnju,

⁵ Radionice „Težnja prema izvrsnosti“ u okviru IPA 2008 - EU projekta: Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj, koje su održali engleski stručnjaci Colin Pinfeld i Andy Stelman

⁶ Radionice „Do uspjeha pomoću ljudi“ u okviru IPA 2008 - EU projekta: Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj Sandra Winterbottom i Colin Pinfeld

(4) Ljudski potencijali su u središtu svih strateških odluka.

Cilj je omogućiti stvaranje angažirane i sposobne radne snage, pri čemu je potrebno voditi računa o osam ključnih strateških tema:

- zapošljavanje/odabir zaposlenika
- učenje i razvoj
- upravljanje izvedbom
- angažman zaposlenika
- nagrađivanje i priznanja
- razvoj vodstva i načina upravljanja
- dobrobit radnog okruženja
- planiranje radne snage.

Kod rukovodećeg osoblja potrebno je osigurati pomak od „upravljanja“ prema „vođenju“, u svrhu izgradnje progresivne organizacije koja upravlja promjenama i postiže zahtjevne razine uspješnosti i pružanja usluga. Teži se stvaranju menadžmenta manje usmjerenog na dnevne operativne i birokratske procese, upoznate sa EFQM modelom, usmjerene na „sustav cjelovitog razmišljanja“, koji znaju motivirati i nadahnuti zaposlenike, prepoznaju i nagrađuju dobru izvedbu i potiču osobnu odgovornost zaposlenika za rad organizacije.

U daljnjem razvoju probacijske službe posebno je potrebno raditi na razvoju jasnih dvosmjernih linija unutarnje komunikacije, ne samo vertikalno kroz organizacijsku hijerarhiju, već i vodoravno na svim razinama. Nadalje, vanjska komunikacija treba biti dobro usmjerena kako bi se osigurala njezina dosljednost i svrha. Najznačajniji su stakeholderi stranih probacijskih organizacija, pa tako i hrvatske, počinitelji kaznenih djela, zaposlenici probacijske službe, sudovi, državno odvjetništvo, zatvorski sustav, policija, lokalne zajednice, vlada, porezni obveznici, socijalna i zdravstvena služba itd. Također, posebnu pažnju potrebno je posvetiti odnosima s javnošću, u smjeru otvaranja organizacije široj publici promicanjem njezinih postignuća i stjecanjem povjerenja javnosti. Komunikacijska strategija svakako bi trebala obuhvatiti slijedeće elemente⁷:

- sastanci i poslovni susreti
- distribucija dokumenata i informacija
- intranet i web stranice
- komunikacija s partnerskim organizacijama
- komunikacija sa širom javnošću i medijima
- komunikacija s ciljnim skupinama - stakeholderima
- komunikacija u kriznim situacijama (ugroženost ugleda probacije).

Organizacija može ostvariti svoje ciljeve i steći povjerenje različitih stakeholdera isključivo visokom kvalitetom svojeg rada, za što je nužno kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa.

⁷ Radionice „Strategija komunikacije u okviru probacijske službe“, u okviru IPA 2008 - EU projekta: Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj, koje su održali češki stručnjaci Andrea Matoušková, Marek Tkáč

Probacijska služba treba koristiti različite načine i alate za unaprjeđivanje kvalitete (kao što su primjerice: strateške mape - *eng. strategy map*, *Balanced Scorecard -BSC*, upravljačke grupe (*eng. steering group*), timovi sa zadatkom revizije kvalitete (*eng. quality audit teams*), radne grupe, fokus grupe, redovita istraživanja usmjerena na evaluaciju od strane stakeholdera, konzultacije s javnošću, pritužbe i pohvale itd.), u smislu određivanja strateških prioriteta, definiranja strateških planova i ciljeva, definiranja ključnih rezultata neophodnih za ostvarivanje strategije i postizanje vizije organizacije, razvijanja sustava za praćenje rezultata i unaprjeđivanja različitih procesa u organizaciji. Također, svakako je potrebno imati u vidu da postoje područja na kojima prevladava potreba za standardiziranjem, ali i područja gdje je imperativ diferencijacija (Šišek i Pavković, 2008; Šuman i Pavletić, 2008).

7. ZAKLJUČAK

U daljnjem razvoju hrvatske probacijske službe naglasak je potrebno staviti na razvoj organizacijske izvrsnosti, dakle na uvođenje cjelokupnog sustava upravljanja kvalitetom, pri čemu je u prvoj fazi posebno potrebno naglasak staviti na strateški/procesni pristup (planiranje temeljeno na podacima/činjenicama), kontinuirano obrazovanje menadžmenta i zaposlenika, stvaranje organizacijske klime u kojoj se vrednuje i nagrađuje znanje i osobna odgovornost za rad organizacije. Na taj način izbjeći će se mnoge zamjerke koje se inače upućuju javnom/državnom sektoru, a istovremeno će se iskoristiti već postojeća pozitivna iskustva inozemnih probacijskih službi. Napori da kvaliteta postane obilježje cjelokupne organizacije osigurati će i kvalitetu obavljanja probacijskih poslova. Sve navedeno će ujedno doprinijeti održivosti organizacije i njezinoj prepoznatljivosti kao učinkovite i korisne organizacije u društvu.

LITERATURA

1. Baković, T. (2009). The role of knowledge in building quality management systems. *Poslovna izvrsnost*, Vol 3/1 (47-54)
2. Borrion, H. (2013): Quality assurance in crime scripting. *Crime Science*, Vol 2/6 <http://www.crimesciencejournal.com/content/2/1/6> (8.4.2014.)
3. Bosker, J., Witteman, C., Hermanns, J. (2013): Do intervention plans meet criteria for effective practice to reduce recidivism? How probation officers forget about social capital and basic needs. *European Journal of Probation*, Vol 5/1 (65-85)
4. Combe, I. A., Botschen, G. (2004): Strategy paradigms for the management of quality: dealing with complexity. *European Journal of Marketing*, Vol 38/5-6 (500-523)
5. Durnescu, I., Enengl, C., Grafl, C. (2013): Experiencing Supervision. In McNeill, F., Beyens, K. (eds), Of-

- fender Supervision in Europe. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
6. European Organisation for Probation (2013). Probation in Europe Update. http://www.cep-probation.org/default.asp?page_id=157&map_id=152 (11.4.2014.)
 7. Fadić, F. (2008): Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija. *Ekonomski pregled*, Vol 59/3-4 (125-152)
 8. Ionică, A., Băleanu, V., Edelhofer, E., Irimie, S. (2010): TQM and Business Excellence, *Economics*, Vol 10/4 (125-134)
 9. Jurčević, J. (2007): Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete. *Poslovna izvrsnost*, Vol 1/2 (99-108)
 10. Kalač, E. (2012): RADAR koncept EFQM modela poslovne izvrsnosti. 39. nacionalna konferencija o kvalitetu sa međunarodnim učešćem. Kragujevac. 7-9.6.2012.
 11. Kalmthout, A.M., Durnescu, I. (2008): European Probation Service Systems: a comparative overview. In Kalmthout, A. M., Durnescu, I. (eds), *Probation in Europe*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers/CEP.
 12. Knego, N., Hulenić, D. (2007): Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala. *Poslovna izvrsnost*, Vol ½ (9-28)
 13. Kovčo Vukadin, I., Maloić, S., Rajić S. (2012): Policija i probacija - novi partneri u zaštiti zajednice?, *Policija i sigurnost*, Vol 21/4 (800 - 820)
 14. Maloić, S. (2013): Menadžment u organizacijama kaznenopravnog sustava - vrijeme promjena. *Praktični menadžment*, Vol 4/2 (50-59)
 15. McCarthy, G., Greatbanks, R. (2006): Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol 23/9 (1068 - 1091)
 16. Mencer, I. (2001): Osiguranje kvalitete - osiguranje strategijske konkurentnosti. *Ekonomski pregled*, Vol 52/11-12 (1226-1242)
 17. Nwabueze, U. (2000): A partnership approach to the implementation of TQM in the NHS. *International Journal of Applied Management*, Vol 1/3 (97-108)
 18. Postolov, K. (2008): Uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti. *Poslovna izvrsnost*, Vol 2/1 (73-81)
 19. Probation Chiefs Association (2013): Quality Policy Portfolio Statement: The value of integrating recognised Quality Standards into the organisation and operation of probation services during and post Transforming Rehabilitation. <http://probationchiefs.org/business-areas/resources/quality/> (14.4.2014.)
 20. Ramseook-Munhurrin, P., Lukea-Bhiwajee, S.D., Naidoo, P. (2010): Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol 3/3 (37-48)
 21. Riley, W., Nwoke, S. (2007): Review and Analysis of Quality Improvement(QI) Techniques in Police Departments: Application for Public Health. Paper presented at Adapting Quality Improvement to Public Health conference sponsored by the Robert Wood Johnson Foundation, Cincinnati, OH. February 7, 2007. <http://www.phaboard.org/wp-content/uploads/ReviewandAnalysisofQITechniquesinPoliceDepartments.pdf> (16.4.2014.)
 22. Rowlinson, R. A. (2008): *Total Quality Management (TQM)*. Milton Keynes: Author House.
 23. Shapland, J., Bottoms, A., Farrall, S., McNeill, F., Priede, C., Robinson, G. (2012): The quality of probation supervision - a literature review. The University of Sheffield - Centre for Criminological Research
 24. Singh, T., Geetika, G., Dubey, R. (2011): A Theoretical Framework for Soft dimensions of Total Quality Management. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, Vol.4, Singapore: IACSIT Press
 25. Sisek, B. (2008). Kvalitete-zadovoljstvo svih stakeholdera. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol 6/1 (255-274)
 26. Sisek, B., Pavković, Ž. (2008): Upravljanje kvalitetom u državnoj upravi. *Poslovna izvrsnost*, Vol 2/1 (83-95)
 27. Susnienė, D. Vanagas, P. (2005): Integration of total quality management into stakeholder management policy and harmonization of their interests. *Engineering Economics*, Vol. 4/44, (71-77)
 28. Sutić, I., Jurčević, M. (2012): Proces strateškog upravljanja i unaprjeđenje kvalitete u visokom obrazovanju. *Poslovna izvrsnost*, Vol 6/1 (147-161)
 29. Šimundić, A. Topić, E. (2008): Indikatori kvalitete. *Biochemia Medica*, Vol 18/3 (311-319)
 30. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V. (2013): Norme kvalitete - još uvijek neiskorišten potencijal. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol 1/1 (291-306)
 31. Šuman, S., Pavletić, D. (2008): TQM - put do diferencijacije. *Engineering Review*, Vol 28/2 (131-142)
 32. Tayntor, C. B. (1999): Successful systems development in a TQM company. In Tinnirelo, P. C. (eds). *Project Management*. Boca Raton: CRC Press LC
 33. White, T. F. (2005): *Re-Engineering Probation Towards Greater Public Safety: A Framework for Recidivism Reduction Through Evidence-Based Practice*. Court Support Services Division. State of Connecticut - Judicial Branch.
 34. Whitehead, P., Thompson, J. (2004): *Knowledge and the Probation Service: Raising Standards for Trainees, Assessors, and Practitioner*. Chichester: John Wiley and Sons