

Valentina Vinšalek Stipić, univ. spec. oec., v.pred.<sup>1</sup>

# UPRAVLJANJE KVALITETOM I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Stručni rad / Professional paper

UDK 005.6:005.8

*Kvaliteta proizvoda ili usluge odnosi se na percepciju stupnja prema kojem proizvod ili usluga ispunjava očekivanja kupaca. Stupanj zadovoljstva kupca izravno utječe na to kako se određuje kvaliteta proizvoda ili usluge. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom strateška je odluka organizacije. Implementirani sustava upravljanja kvalitetom treba pridonijeti poboljšanju karakteristika sustava upravljanja organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja projektom presudna je za poboljšanje konkurentnosti svake organizacije, gospodarstva i društva u cjelini. Međutim ne smije se zanemariti upravljanje projektima u osiguravanju društveno odgovornog djelovanja suvremenih poslovnih sustava. S povećanjem broja projekata u poslovnim sustavima i njihovom sve većom strateškom važnošću, uloga projektnog menadžmenta radikalno se mijenja posljednja dva desetljeća. Organizacije koje upravljaju projektima ističu sedam ključnih tema u ISO 26000 o društvenoj odgovornosti, koje su snažno povezane s upravljanjem projektima. Projekti imaju važan utjecaj na uspostavljanje tekućih operacija i važni su alati za osiguravanje strateškog razvoja poslovnih sustava.*

*U ovom radu nastoji se istaknuti važnost društvene odgovornosti u projektnom menadžmentu. Ističu se četiri različite veze i međusobna ovisnost između upravljanja projektima i teorije sustava koje projačava ISO 26000: (1) sustavno tretiranje upravljanja projektima, (2) sustavno tretiranje projekata kao cjelovitih radova, (3) sustavno tretiranje projekata kao dijelova strategije, (4) sustavno tretiranje projekata tijekom cijelog životnog ciklusa.*

**Ključne riječi:** projekt, upravljanje kvalitetom projektima, društvena odgovornost projektnog menadžment, ISO 9000, ISO 26000.

## 1. Uvod

Kada govorimo o kvaliteti možemo reći da je to izrazito bitan faktor za tržišno orijentirane organizacije. U vrijeme visokokvalitetnih proizvoda i usluga svako bi poduzeće za cilj trebalo postaviti kvalitetu. Upravo zato mnoga poduzeća primjenjuju TQM jer se pokazao kao efikasan ISO standard. Upravljanje kvalitetom je način organizacije sustava unutar poduzeća kojim se garantira da će se organizirane aktivnosti odvijati onako kako je i bilo planirano na samom početku. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprječavanjem pojave problema, kao i kontrolom, čime se osigurava preventivna mjera. Odgovorno upravljanje kvalitetom

<sup>1</sup> Veleučilište "Nikola Tesla" u Gospiću

projekta je efikasan alat za rješavanje svih zahtjeva kvalitete, te uspostavljanje modernih i inovativnih poduzeća. Predstavlja skup aktivnosti i akcija kojima se nastoji utjecati na kvalitetu proizvoda, na kvalitetu rada, ali i na kvalitetu organizacije. Nakon definiranja osnovnih pojmova kvalitete, kroz daljnju obradu rada detaljnije će se objasniti koliki je značaj kvalitete i društvene odgovornosti u projektnom menadžmentu, ne samo za poslodavce i vlasnike poduzeća nego i za krajnje potrošače i korisnike usluga, jer pored financijskog učinka i dobiti, koji se često ističu kao osnovni motivi poslovanja, zadovoljstvo potrošača nema cijenu i mnogima služi kao vodilja u bilo kojoj vrsti poslovnog predviđanja.

Upravljanje projektima uključuje planiranje projekta, organiziranje resursa, praćenje i suradnju dionika i motiviranje timova zaposlenika. Jedan od glavnih izazova za voditelje projekata je integracija strategije društvene odgovornosti poslovanja (DOP) za održivost u upravljanju projektima kako bi se osiguralo da su svi projekti u skladu s globalnim zakonima. DOP se odnosi na poduzeća koja su društveno osviještena, odnosno svjesniji su štete koju mogu prouzročiti prirodnom okruženju zlouporabom prirodnih resursa, što ugrožava globalnu održivost. Smjernice za DOP neophodno je uvrstiti u sve projekte kako bi se osiguralo da su u skladu s zakonima jer implementacije strategije DOP-a postaju obvezne u cijelom svijetu kako bi se osigurao globalni dugoročni održivi razvoj. U ISO standardu 26000 o društvenoj odgovornosti, svih sedam glavnih tema povezano je s dva ključna koncepta iz teorije sustava: međuovisnost i holistički pristup. Potpuno holistički pristup nadilazi ljudske prirodne sposobnosti, čak i u timskom radu koji se temelji na interdisciplinarnoj kreativnoj suradnji, stoga je uveden koncept dijalektičkog sustava, a kasnije utvrđen konceptom potrebnog holizma.<sup>2</sup> Veza između teorije sustava kao teorije holizma ljudskog pristupa bilo kojoj aktivnosti i cjelovitosti njezinih ishoda i projektnog menadžmenta, kao teorija metoda usmjerenih na postizanje potrebnog holizma u jedinstvenom obliku upravljanjem procesima i organizacijama, mogu biti od pomoći u prenošenju društvene odgovornosti iz ključne izjave o neophodnoj etici u stvarnost uspješnog rada organizacija. Ne pristupanje primjeni norme ISO 26000 u projektnom menadžmentu može dovesti do ozbiljnih posljedica jer se prilikom izvršavanja poslovnih procesa i ostvarivanja zacrtanih ciljeva može završiti u nepoštivanju gotovo svih normi ISO 26000.

## 2. Pojam i povijest kvalitete

Poznavanje povijesti kvalitete pretpostavka je ozbiljnog bavljenja kvalitetom i dio opće kulture u svim područjima života i rada, u svim znanstvenim disciplinama i strukama koriste se iskustva i znanja od prethodnih generacija. Kvaliteta nije ni po čemu iznimka, posebno kada se sagleda činjenica da je interes čovjeka za kvalitetom star koliko i on sam.<sup>3</sup> U razvojnim etapama podrazumijevala je određenu sposobnost proizvoda, procesa ili sustava. Norma ISO 9000 definira kvalitetu kao ukupnost osobina i značajki proizvoda na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolji zahtjeve tržišta. Dok sustav normi ISO 26000 definira Smjernice o društvenoj odgovornosti, daje upute o osnovnim načelima društvene

---

<sup>2</sup> Mulej, M. i Kajzer, Š. (1998). Ethics of interdependence and the law of requisite holism. In: Rebernik M, Mulej M (eds.) STIQE '98. Maribor: Institute for Entrepreneurship at Faculty of Business Economics, 129-140.

<sup>3</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 10.

odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, te načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju.

## 2.1. Povijest kvalitete

Povijesni razvoj kvalitete može se prikazati sljedećim etapama:<sup>4</sup>

- predindustrijska (auto)kontrola do industrijske revolucije – temeljna značajka unutarnje kontrole kvalitete odlikuje se izravnim i stalnim uvidom vlasnika proizvodnje u sve etape nastanka proizvoda
- organizacija od industrijske revolucije do 1914. godine – razvojem industrijskog poduzeća prestaje izravna kontrola kvalitete proizvoda od strane vlasnika i prelazi u nadležnost posebno specijaliziranog radnika, kontrolora
- organizacija od 1914. do 1940. godine – temeljna značajka je pojava samostalne skupine za obavljane poslova kvalitete
- organizacija od 1940. do 1955. godine – odjel kontrole kvalitete ne penje se više samo po vertikali (hijerarhiji), već počinje obuhvaćati i aktivnosti koje nisu samo izravna proizvodnja (ulazna, među etapna, završna kontrola, mjerenje, statistička obrada podataka, servis)
- organizacija od 1955. do 1987. godine – temeljna značajka unutarnje kontrole kvalitete jest njezin rast po hijerarhiji poduzeća do razine druge linije uprave i širenje na razne odjele (nabava, prodaja itd.)
- organizacija od 1987. godine do danas – pojavom serije norma ISO 9000, unutarnja kontrola kvalitete prerasta u integralni sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom, voditelj odjela za kvalitetu prerasta u menadžera kvalitete i postaje savjetnik uprave u svim pitanjima značajnim za sustav kvalitete

Visoka razina kvalitete i njezino stalno poboljšavanje primarno je za sve poslovne procese i zaposlenike, što vodstvo organizacije stavlja pred nove izazove, ponajprije na koji način upravljati kvalitetom poštivajući održivost globalnog okruženja. Da bi se postigla poslovna izvrsnost neophodno je upravljanje kvalitetom. Stoga se može zaključiti da je upravljanje kvalitetom sastavni dio funkcije upravljanja te je neophodno utvrđivanje politike i donošenje planova kvalitete.

## 2.2. Pokazatelji kvalitete

Pokazatelji kvalitete mogu se definirati kao veličine koje kvantificiraju kvalitetu nekog proizvoda (usluge), procesa ili organizacije. Oni trebaju biti jasni i jednoznačni da bi ih razumjeli svi zainteresirani, tj. proizvođači, kontrolori i kupci/korisnici. Najčešća kategorizacija pokazatelja kvalitete vrši se na temelju dva kriterija:<sup>5</sup>

1. prema tipu objekta kvalitete,
2. prema vrsti karakteristike koju opisuje.

<sup>4</sup> Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga. str. 3.

<sup>5</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 14.

Kategorizacija pokazatelja kvalitete prema tipu objekta, dijeli se na: kvalitetu proizvoda, kvalitetu usluge, kvalitetu procesa i kvalitetu organizacije. Za sva četiri pokazatelja vrijedi da su rezultat procesa koji se naziva vrednovanje kvalitete.

*Pokazatelji kvalitete proizvoda* – mogu se vrednovati pomoću atributivnih ili varijabilnih mjera, ovisno o vrsti proizvoda. Svaki proizvod ima, u pravilu, jednu temeljnu funkciju koja se ogleda u njegovoj svrhovitosti, odnosno upotrebljivosti za određenu namjenu. Uz tu temeljnu funkciju, proizvod može imati i neke dodatne, sporedne funkcije. Naravno potrebno je detaljno poznavati temeljnu, kao i sporedne funkcije, jer one predstavljaju i osnovu za promocijsko djelovanje. Funkcionalnost proizvoda je dugo vremena bila jedini pravi kriterij upotrebljivosti proizvoda.

*Pokazatelji kvalitete usluga* – proizvodi i usluge, odnosno kvaliteta proizvoda i usluga su dvije vrlo bliske, a ponekad i nedjeljive kategorije. Usluge prožimaju svaki aspekt našeg života, jer usluga u konačnici predstavlja poseban osjećaj i svakom pojedincu predstavlja nešto drugo. Prema Buttler-u kvaliteta usluge može se izraziti pomoću pet pokazatelja, a to su:<sup>6</sup>

- a) pouzdanost – sposobnost realiziranja obećane usluge odgovorno i točno,
- b) povjerenje – znanje i ljubaznost zaposlenika i njihova sposobnost da pruže vjeru i povjerenje,
- c) opipljivost – prikaz fizičkih postrojenja, opreme, materijala,
- d) susretljivost – osiguranje brige i pažnje prema korisnicima usluga,
- e) poistovjećivanje – spremnost pomoći korisnicima i osiguranje brze usluge.

*Pokazatelji kvalitete procesa* – poslovni procesi mogu se definirati kao niz logističkih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljavanje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama. Kvalitetu procesa određuje sljedeće:<sup>7</sup>

- a) osiguravanje određenih resursa,
- b) definiranje ključnih parametara na najvišoj razini i po koracima,
- c) obuka zaposlenih za funkcioniranje procesa,
- d) pribavljanje novih znanja,
- e) mjerenje parametara i provjera procesa,
- f) analize, preispitivanje i poboljšanje procesa,
- g) mjerenje zadovoljstva kupaca.

*Pokazatelji kvalitete organizacije* – kvaliteta organizacije može se izraziti kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. Kvantitativni pokazatelji najčešće su pokazatelji uspješnosti poslovanja organizacije. Glavni pokazatelji kvalitete organizacije (poduzeća) su:<sup>8</sup>

- a) kvaliteta vođenja i upravljanja tj. kvaliteta menadžmenta,
- b) kvaliteta stručnjaka i zaposlenika,
- c) postignuta razina upravljanja znanjem,
- d) kvaliteta proizvoda ili usluga,
- e) postojanje nekog certifikata ili nagrade kvalitete.

---

<sup>6</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 18.

<sup>7</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 20.

<sup>8</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 23.

### 2.3. Kontrola kvalitete

Kontrola kvalitete je postupak ili skup postupaka čiji je cilj provjeriti unaprijed postavljene kriterije kvalitete i udovoljiti zahtjevima klijenta ili kupaca. Prema tradicionalnom pristupu, kontrola predstavlja početni stupanj kvalitete prema kojem se neki proizvodi ili proizvodni procesi, u međufazama ili na kraju, podvrgavaju kontroli radi utvrđivanja odgovara li utvrđenim specifikacijama. Danas kontrola kvalitete predstavlja skup operacija (programiranje, koordinacija, izvođenje) kojima je cilj poboljšati kvalitetu. Kontrola kvalitete može se ovisno o načinu provođenja, kao:<sup>9</sup>

*Unutarnja kontrola kvalitete* – unutarnju kontrolu kvalitete u pravilu provodi proizvođač. Organizacijski i sadržajno ova kontrola se odvijala različito kroz povijest. Do industrijske revolucije, proizvođači su samo kontrolirali faze proizvodnje. Razvojem tvorničke proizvodnje i podjelom rada, kontrola kvalitete prelazi u nadležnost posebne skupine zaposlenika – kontrolora. Daljnjim razvojem mijenjaju se i organizacijske strukture poduzeća. Kontrola kvalitete prelazi u nadležnost posebnog odjela, zatim prelazi i na ostale funkcije poslovanja da bi pojavom serije normi ISO 9000ff od 1987. godine prerasla u integrirani sustav osiguranja i upravljanja kvalitetom.

*Vanjska kontrola kvalitete* – provodi ukupno okruženje poduzeća, kao što su korisnik, tržište i društvo. Danas postoje dva temeljna oblika vanjske kontrole:

- indirektna ili pasivna (konkurentnost, tržišni udio) – vanjska kontrola ogleda se u rastu ili padu konkurentnosti odnosno povećanju ili gubitku tržišta. Neizravna kontrola je puno opasnija od izravne, kada se uoče pogreške mnogo se teže ispravljaju.
- direktna ili aktivna (norme, zakoni, zahtjevi) – vanjska kontrola podrazumijeva nametnute propise i zakone kojima društvo određuje minimalnu potrebu kvalitete. Vanjska kontrola obuhvaća: stalne informacije od korisnika i korisnicima o kvaliteti proizvoda; norme i druge zakonske propise koji se odnose na proizvod.

Vanjsku kontrolu kvalitete provode ovlaštene organizacije s ciljem postizanja kvalitete roba i usluga u skladu s važećim nacionalnim standardima i propisima. Mada se organizacijska kontrola kvalitete može različito izvoditi, u osnovi uvijek postoje tri točke kontrole kvalitete: ulazna kontrola kvalitete, kontrola kvalitete u proizvodnom procesu i završna kontrola i ispitivanje.

### 2.4. Osiguranje kvalitete

Osiguranje kvalitete predstavlja aktivni pristup planiranju i razvoju kvalitete. Postiže se proširivanjem kontrole kvalitete u svim fazama razvoja, nastanka, proizvodnje i korištenja proizvoda ili usluge. Osiguranje kvalitete uključeno je u sve faze poslovanja, a osobito u fazu upravljanja kvalitetom. Faze osiguranja kvalitete su:<sup>10</sup>

*Planiranje kvalitete* – ovaj proces u sebi sadržava sljedeće aktivnosti: izbor kvalitete, određivanje prihvatljivih vrijednosti obilježja i osiguranje definiranih obilježja kvalitete. Planiranje

<sup>9</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 30.

<sup>10</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split. str. 36.

kvalitete počinje istraživanjem tržišta, odnosno kroz funkcije istraživanja i razvoja, oblikovanja, konstruiranja i planiranja proizvodnje.

*Provjera kvalitete* – ovaj proces obuhvaća sve one radnje koje su relevantne, odnosno potrebne za kontrolu ispravnosti pojedinih veličina odnosno parametara. Kontrola, koja za cilj ima provjeru kvalitete na temelju planova kontrole, u pravilu sadržava: kontrolu materijala, kontrolu dijelova proizvoda, kontrolu proizvoda i ispitivanje proizvoda.

*Upravljanje kvalitetom* – obuhvaća nadzor i upravljanje proizvodnim procesom na način koji osigurava ispunjavanje unaprijed zadanih uvjeta kvalitete. Kada je upravljanje kvalitetom orijentirano proizvodnom procesu, tada kao dio osiguranja kvalitete, treba osigurati sljedeće:

- – povećavanje kvalitete proizvoda uključujući i proizvodnju bez grešaka
- – povećanje proizvodnosti uz skraćivanje ciklusa proizvodnje
- – povećavanje pouzdanosti i proizvodnosti provjeravanja kvalitete

## **2.5. Kontrola kvalitete**

Sustavi upravljanja kvalitetom važan su alat za uspostavu efikasne i konkurentski sposobnosti poduzeća. Sustav upravljanja je okvir za procese i postupke koji se koriste kako bi se osiguralo da poduzeće može ispuniti sve zahtjeve potrebne za postizanje svojih poslovnih ciljeva. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva organizaciju u kojoj svatko točno zna što, tko, kada, kako i gdje treba učiniti da bi se ostvarili pozitivni poslovni rezultati.<sup>11</sup> Sustav upravljanja kvalitetom može se temeljiti na nekoliko različitih modela, tj. pristupa. Svako poduzeće odabire model koji najviše odgovara njegovom ustroju, poziciji na tržištu, vrsti proizvoda koje proizvodi ili usluga koje pruža. Modeli koji se primjenjuju su:<sup>12</sup>

1. TQM (Total Quality Management – potpuno upravljanje kvalitetom) – orijentacija prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti očekivanja kupaca,
2. Norma ISO 9000 – najraširenija međunarodna norma primjenjiva na organizacije svih vrsta (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike),
3. Six Sigma – način rada na poboljšanjima, s jasnom raspodjelom odgovornosti, u cilju postizanja značajnih rezultata i s velikom usmjerenošću na kupca.

## **2.6. Upravljanje kvalitetom u projektnom menadžmentu**

Projekt kao pojam ima širok način primjene, obuhvaćajući veliki broj različitih poduhvata, zadataka te poslova. Projektom se naziva svaki skup procesa i poslova koji zahtijevaju stvaranje plana izvođenja, organiziranje realizacije, vršenje kontrole te po potrebi ispravak plana. Prema vodećoj svjetskoj organizaciji za standardizaciju primjene projektnog menadžmenta, Project Management Institute – u (PMI), projekt je privremeni pothvat kojim se stvara

---

<sup>11</sup> Lazibat, T., Samardžija, J. i Sutić, I. (2010). *ISO 26000 SR – društvena odgovornost*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

<sup>12</sup> Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split

jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.<sup>13</sup> Potrebno je naglasiti kako privremeno ne znači i kratkotrajno jer izvršavanje projekta može potrajati i nekoliko godina, nego je pravo značenje u tome da je svaki projekt definiran početkom i krajem. Kraj se postiže onda kad su svi ciljevi uspješno obavljani ili, s druge strane, kada je jasno kako se ciljevi ne mogu ostvariti pa se sam projekt prekida. Nadalje projekti se definiraju kao poslovi koji se ne ponavljaju svakog dana, već se takve djelatnosti obavljaju povremeno, te su definirani svojom početnom i završnom točkom, s jasno definiranim ciljem, ograničenjima i budžetom.<sup>14</sup>

### 2.6.1. Upravljanje kvalitetom projekta

Kvalitetu možemo definirati kao jedan od tri mjerila uspješnosti projekta, ali i jednog od ključnih čimbenika na utjecaj omjera prihvatljivosti određenog projekta. Ona se predstavlja kao usklađenost s potrebama i spremnost za uporabu. To znači da je ishod projekta točno ono što se i očekivalo, te da u cijelosti udovoljava stvarnim potrebama kupca. Upravljanje kvalitetom projekta podrazumijeva sve aktivnosti menadžmenta kojim se određuje politika kvalitete, te ciljevi i odgovornosti kako bi projekt zadovoljio potrebe onih za koje je i poduzet. Menadžment implementira sustav upravljanja kvalitetom kroz politike, procedure i procese planiranja kvalitete s aktivnostima kontinuiranog unapređenja procesa. U kontekstu projekta kvalitete treba:<sup>15</sup>

- a) ispuniti zahtjeve kupca,
- b) udovoljiti specifikacijama,
- c) riješiti probleme,
- d) biti prikladan svrsi,
- e) zadovoljiti ili očarati kupca.

Kada se govori o upravljanju kvalitetom tada stalno treba imati na umu da se pritom ne misli samo na produkt, već i na upravljanje procesom izvođenja projekta s ciljem da se osigura tražena kvaliteta koju treba provjeravati.

### 2.6.2. Planiranje kvalitete projekta

Plan upravljanja kvalitetom dio je plana upravljanja projektom. On opisuje na koji način i kada upravljamo kvalitetom. Željena kvaliteta ne smije biti ni viša ni niža od one potrebne, jer ni u jednom od tih slučajeva neće zadovoljiti potrošača. Pri planiranju kvalitete primjenjuju se različiti alati i tehnike koji pridonose boljem definiranju kvalitete i procjeni troškova. Jedna od takvih tehnika je analiza troškova i koristi kojom se utvrđuje opravdanost ulaganja u određeni projekt.

Rezultati planiranja kvalitete su višestruki, a odnose se na sljedeće:<sup>16</sup>

1. plan upravljanja kvalitetom,

<sup>13</sup> PMI – Project Management Institute. (2008). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®)*. Zagreb: MATE d.o.o., str. 5.

<sup>14</sup> Lewis, P.J. (2010). *Project Planning, Scheduling & Control*. McGraw – Hill. str. 10.

<sup>15</sup> Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva. str. 102.

<sup>16</sup> Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva. str. 105.

2. metriku kvalitete,
3. kontrolne liste kvalitete.

*Plan upravljanja kvalitetom* opisuje kako će projekti tim implementirati politiku kvalitete, a može predstavljati kompletni ili pomoćni plan cjelokupnog plana projekta. Plan upravljanja projektom osigurava input u cjelokupni plan projekta i mora upućivati na kontrolu kvalitete, osiguranje kvalitete i kontinuirano unapređenje projekta. *Metrika* ima zadatak da operacionalno definira i opiše kakva treba biti neka aktivnost ili njezin ishod, te kako se mjeri njezina kvaliteta. Pri tome mjerila koja se koriste trebaju imati stvarnu vrijednost kao npr. gustoća grešaka, stopa kvarova, raspoloživost itd. *Kontrolna lista* je strukturirani alat koji se koristi da bi se verificiralo hoće li se provesti zahtijevani postupci, a oni mogu biti jednostavni ili kompleksni. Mnoga poduzeća koriste standardizirane kontrolne liste koje im stoje na raspolaganju kako bi osigurale konzistentnost u frekventnosti izvršavanja zadataka.

### 2.6.3. Osiguranje kvalitete projekta

Osiguranje kvalitete projekta je primjena planskih i sistematskih aktivnosti kvalitete kako bi se osiguralo da projekt aktivira sve procese neophodne za ispunjenje zahtjeva. Osiguranje kvalitete projekta ima dvostruku zadaću, prva je da detektira procese koje je potrebno poduzeti kako bi se mogli unaprijediti, i drugo da uspostavi standarde za onaj rad koji se koristi nepodesnim metodama. U tu se svrhu koriste odgovarajući alati i tehnike koje pored onih koje se koriste za planiranje i kontrolu kvalitete uključuju i ostale dvije, a to su:<sup>17</sup>

- revizija kvalitete,
- analiza procesa.

*Revizija kvalitete* je strukturiran neovisan pregled kojim se utvrđuje da li aktivnosti projekta koje se provode zadovoljavaju organizaciju, te politike i procese projekta. Cilj revizije je da se periodičnim ispitivanjem otkriju neefikasne i neefektivne politike, procese i procedure koje se koriste. *Analiza procesa* slijedi etape zacrtane u planu unapređenja procesa da bi se identificirale potrebe unapređenja s organizacijskog i tehničkog stajališta. Ova analiza također ispituje nastale probleme i ograničenja, te aktivnosti koje ne dodaju vrijednost a koje su identificirane tokom operacijskog procesa. Pri osiguravanju kvalitete članovi tima moraju biti stručne osobe sa odgovarajućim kompetencijama, znanjem i sposobnostima.

### 2.6.4. Kontrola kvalitete projekta

Za razliku od osiguranja, kontrola kvalitete se radi na gotovim proizvodima i isporukama te se njome utvrđuje je li kvaliteta isporuke onakva kako je definirano. Kontrola se provodi inspekcijama i testiranjima pomoću kojih se utvrđuje jesu li zadovoljena očekivanja na gotovim rezultatima. Kontrola kvalitete je nadziranje specifičnih rezultata projekta da bi se utvrdilo da li oni ispunjavaju relevantne standarde kvalitete. U tom se smislu vrši komparacija ostvarenog sa standardima koji uključuju projektne isporuke i rezultate upravljanja projektom. U svrhu izvođenja kontrole koristi se sedam alata, kao što su dijagram rasipanja, pareto

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva. str. 106.



dijagram, dijagram tijeka, ispitni list, histogram, dijagram raspršenja i kontrolne karte.<sup>18</sup> Primjenom ovih alata dolazi se do kvalitetnih mjerenja, potvrde ispravaka, preporuka, preventivnih i korektivnih akcija, te izmjena opsega projekta. Najvažnije u svemu tome je provjerenost projektnih isporuka i dopuna projektnog plana s novim statusom.

### 3. Društveno odgovorno poslovanje

Rukovodećem menadžmentu svakog poduzeća je jako teško, gotovo nemoguće, sa sigurnošću predvidjeti vlastitu budućnost, stoga kontinuiranim preispitivanjem relevantnih događaja iz prošlosti menadžeri se mogu pokušati adekvatno pripremiti za nadolazeće izazove u budućnosti. Kako bi ostvarili konkurentsku prednost menadžment poduzeća mora kontinuirano raditi na društveno odgovornom poslovanju u onoj mjeri u kojoj javnost očekuje od poduzeća. Društvena odgovornost menadžmenta i društveno odgovorna poslovna politika poduzeća nije samo prolazni trend nego kao takva ima utjecaj na stvaranje dugoročne strategije poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje postalo je važan odraz i identitet svakog uspješnog menadžera i poduzeća u cjelini. Društveno odgovorno poslovanje postalo je opće prihvaćeni model i strategija poslovanja uglednih svjetskih poduzeća te je sve više ustaljena praksa u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo da od ovakve prakse imaju koristi svi uključeni. Svi postupci menadžmenta poduzeća, zaposlenika i suradnika svakog poduzeća ima velik utjecaj na budućnost samog poduzeća, odnosno njegovo poslovanje u budućnosti. Sve interesno utjecajne skupine poduzeća jasno znaju da svi njihovi postupci imaju dugoročne efekte na rizik, reputaciju, radni moral zaposlenika, što se izrazito odražava kroz snagu tržišta na kojem poduzeće djeluje i o kojem ovisi.<sup>19</sup> Uvrštavanjem normi društveno odgovornog poslovanja u poslove i procese projektnog menadžmenta osigurava izvršenje i praćenje društvene odgovornosti kroz sve faze djelovanja poduzeća.

#### 3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost pojam je koji se sve više ističe i popularizira. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept u kojem poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje, a sve na dobrovoljnoj osnovi.<sup>20</sup> Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, ali i svim drugim interesno utjecajnim skupinama na koje poslovanje ima utjecaj i koji povratno mogu na njega utjecati. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose u cijeloj društvenoj zajednici. Društvena odgovornost poduzeća definira se kao program privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obaveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.<sup>21</sup> Društveno odgovorno poslovanje je etičan i društveno odgovoran odnos prema inte-

<sup>18</sup> Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva. str. 108.

<sup>19</sup> Vinšalek Stipičić, V. (2017). Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet stvaranja vrijednosti poduzeća. *Zbornik radova 18. međunarodna znanstvena i stručna konferencija "Računovodstvo i menadžment"*. Opatiji: Hrvatska udruga računovođa. str. 189.-202.

<sup>20</sup> Pavić – Rogošić, L. (2010). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: Odraz

<sup>21</sup> Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington DC: Brookings Institution Press. str. 25.

resno utjecajnim skupinama koje se nalaze unutar ali i izvan poduzeća. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno utjecajne skupine.<sup>22</sup> Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.<sup>23</sup> Primjena društvene odgovornosti u poduzeću se odnosi na cjelokupno društvo, vodeći računa o svim segmentima poslovanja te nadilazeći zakonske propise i norme ima znatan utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti.

### **3.2. ISO norme za društvenu odgovornost**

Temeljena na načelima održivog razvoja, društvena odgovornost postaje prioritarna tema za raspravu unutar poduzeća i među svim dionicima poduzeća. Radi se o nastojanju da se doprinese, zajedno sa zaposlenicima, lokalnom i cjelokupnom društvenom zajednicom, održivom gospodarskom razvoju radi postizanja ciljanog poboljšanja kvalitete življenja. Slijedom navedenog, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) razvila je smjernice ISO 26000 za društvenu odgovornost poduzeća.<sup>24</sup> Zadatak norme je da postane alat koji će organizacijama pomoći da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke, bazirane na međunarodnom konsenzusu, a s ciljem poticanja primjene najbolje prakse socijalne odgovornosti u cijelom svijetu.

### **3.3. Kronologija razvoja norme ISO 26000**

Izraz društvena odgovornost prihvaćen je 1970-ih godina. U početku je fokus bio na poslovnim organizacijama i stoga se danas često koristi izraz CSR tj. društvena odgovornost kompanija. Pri izradi norme ISO 26000 koristi se izraz SR (Social Responsibility – Društvena odgovornost) jer su smjernice ISO 26000 primjenjive u svim tipovima organizacija. Prvi puta je potreba za normom za SR utvrđena od strane ISO/CAPOLCO, Odbora za politiku prema potrošačima 2001. godine.<sup>25</sup> Godine 2004. održana je međunarodna konferencija na kojoj se raspravljalo o potrebi za donošenjem norme za društvenu odgovornost. Nacrt norme ISO 26000 stavljen je na izglasavanje u rujnu 2009., a postupak je trajao do veljače 2010. godine.<sup>26</sup> Norma je snažan alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu sa dobrih namjera na dobre postupke. Norma ISO 26000 ne sadržava zahtjeve nego smjernice.

---

<sup>22</sup> Hopkins, M. (2006). What is Corporate Social Responsibility all about. *Journal of Public Affairs*. JohnWiley&Sons, Ltd. Volume 6. Issue 3-4, 298-306.

<sup>23</sup> Kotler, P. i Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. str. 10-12.

<sup>24</sup> Lazibat, T., Samardžija, J. i Sutić, I. (2010). *ISO 26000 SR – društvena odgovornost*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Str. 10-15.

<sup>25</sup> Aras, G. i Crowther, D. (2009). *The Durable Corporation: Strategies for Sustainable Development*, Farnham: Grower Publishing Ltd. str. 12-14.

<sup>26</sup> Lazibat, T., Samardžija, J. i Sutić, I. (2010). *ISO 26000 SR – društvena odgovornost*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. str. 5-8.

### **3.4. Društveno odgovorno poslovanje u projektnom menadžmentu**

Planiranje upravljanja projektima trebalo bi se usredotočiti na koordinaciju članova tima korištenjem strategije društveno odgovornog poslovanja. To uključuje društvenu svijest u svim fazama projekta kako bi se postigla kontinuirana ekonomska i ekološka održivost. Norma ISO 26000 SR – društvena odgovornost, navodi da se nekoliko novih međunarodnih inicijativa usredotočuju na to kako voditelji projekta moraju provoditi DOP i etičke smjernice za sve organizacijske dionike kako bi osigurali društveno odgovorno upravljanje u svim projektima i poslovnim aktivnostima. Smjernice i zakoni o održivom razvoju osiguravaju opći okvir za voditelje projekata kako bi bili sigurni da su predani globalnoj transparentnosti, održivom razvoju i odgovornosti. Norma ISO 26000 daje smjernice voditeljima projekta kako bi bili sigurni da unaprijede svoju predanost poboljšanju ukupnih etičkih standarda i praksi održivosti u svijetu. Voditelji projekta moraju objaviti svoje individualne rezultate održivosti integrirajući i slijedeći smjernice za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju i održivosti. Globalno izvještavanje o tim aktivnostima naziva se izvještavanje o dodanoj vrijednosti budući da oni dodaju vrijednost projektima dopuštajući svijetu da javno prati i ocjenjuje međunarodne poslovne aktivnosti i njihovo poštivanje smjernica društveno odgovornog poslovanja. Stoga je okvir održivog razvoja potreban voditeljima projekata, odnosno projektnom menadžmentu, kako bi preispitali svoju organizacijsku uspješnost i kontinuirani napredak vezan uz poštivanje međunarodnih zakona korporativnog upravljanja i održivog razvoja. Voditelji projekta mogu pratiti i izvještavati samovoljno o vlastitoj društvenoj odgovornosti upravljanje projektom ili u integriranim izvještajima poduzeća. Kako nove međunarodne inicijative pretpostavljaju stroge i visoke kazne za poduzeća koja ne primjenjuju standarde društvene odgovornosti, pretpostavka je da će doći do većih sankcija i kažnjavanja za voditelje projekata koji su izostali u primjeni društvene odgovornosti. S obzirom na globalno zagovaranje društveno odgovornog poslovanja, pretpostavka je da će u budućnosti biti i važan dio poslovnih ciljeva svakog voditelja projekta ako želi ostati konkurentan na globalnom tržištu. Integracija DOP-a u strateške planove, kao i projektne planove osigurava strogi niz ekoloških, društvenih i socijalnih smjernica koje bi pomogle u održivom zadovoljavanju potreba svih interesnih skupina. Neophodno je stoga da svi projektni planovi jasno i detaljno objasne kako će svaka faza projekta odgovarati globalnim propisima o DOP-u kako bi se informirale sve zainteresirane strane uključujući kupce, dobavljače, distributere i partnere o primjeni strategije društvene održivosti za upravljanje projektima. Tada bi svi shvatili koliko je organizacija društveno osviještena, što će u velikoj mjeri pomoći da postanu i ostanu održivi u budućnosti. To će postaviti pozitivan primjer za sve druge sudionike na tržištu koji će slijediti pozitivne primjere društvene održivosti, te će se potaknuti implementiranje strategije društveno odgovornog poslovanja u projektno upravljanje u svim poduzećima.

#### *3.4.1. DOP u projektnim fazama*

Strategije održivog upravljanja projektima mogu obuhvaćati prekretnice od donošenja projektnog koncepta do završetka projekta, kao dodavanje vrijednosti primjenom koncepcije društvene odgovornosti u svim fazama projekta. Strategija društveno odgovornog poslovanja u upravljanju projektima mora biti usredotočena na to da se projekt izvršava zadovoljavanjem

ekoloških, društvenih i socijalnih interesa šire društvene zajednice. To podrazumijeva integriranje koncepcije 3R u sve aspekte i faze projekta u smislu recikliranja, ponovnog korištenja i smanjenja otpada kad god je to moguće kako bi se zaštitilo okoliš i poštivale sve međunarodne smjernice DOP-a. Strateški pristup DOP-a može se implementirati u ove glavne faze projekta: distribuiranje resursa, identifikacija svih dionika u projektu, identificiranje potencijalnih rizika za okoliš, izrada projektnog plana, upravljanje promjenama u projektu, procjena trenutnog statusa, prikupljanje izvješća o napretku i završetak projekta.

Unutar svake faze upravljanja projektom potrebni su detaljni zadaci za ispunjavanje planiranih rokova i prekretnica. Svaka faza projekta uključuje ove specifične procesne aktivnosti:<sup>27</sup>

1. Inicirati – razviti DOP i strategije održivosti projekta,
2. Priprema, planiranje i dizajn – definirati opseg DOP-a, vrijeme, troškove, kvalitetu, strategiju i proces dizajna,
3. Izvršenje i kontrola – definiranje i izrada plana DOP-a, praćenja, izvještavanja, komunikacije, odgovornosti, timski rad, zajedničko proučavanje stavova i analiza povratnih informacija,
4. Zatvaranje (završetak) i primopredaja – procjena i objašnjenje koliko i kako su postignuti održivi ciljevi primjenom DOP-a, uključujući zadatke, preporuke planiranja za pojavu nepredviđenih situacija.

Voditelji projekta koji podržavaju korporativno upravljanje primjenom DOP-a i globalnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti osiguravaju integriranje odgovarajućih rješenja održivosti. Voditelji projekta koji razvijaju smjernice DOP-a i društveno odgovornog korporativnog upravljanja za sve projekte obično imaju stroge kodekse etičkog ponašanja i pravila uspostavljanja unutarnje etičke strukture. S obzirom na održivost društveno odgovornog poslovanja, implikacije za budućnost bit će važan dio poslovnih ciljeva svakog voditelja projekta ako žele ostati konkurentni na globalnom tržištu.

### *3.4.2. Projektni menadžment u primjeni norme društvene odgovornosti*

Upravljanje organizacijama u suvremenom okruženju jedna je od sedam ključnih tema u normi ISO 26000 o društvenoj odgovornosti i snažno je pod utjecajem ljudskih kapaciteta za rješavanje sve većeg broja različitih projekata potrebnih za njihovo tekuće poslovanje i njihov strateški razvoj. Postaje sve očitije da je potrebno ne samo pravilno razumijevanje uloge projekata za budućnost društva i koncentriranje brojnih resursa za provedbu projekta, nego i odgovarajuće kvalifikacije vlasnike projekata, voditelje projekata i članove projektnog tima kao odgovorne aktere u što odgovornijem definiranju i provedbi projekata. Tijekom projektnih procesa moraju se donijeti mnoge odluke koje se ne smiju subjektivno ispunjavati (na temelju osobnih iskustava i intuicija pojedinca) jer u takvim procesima donošenja odluka pojedinci ne mogu predvidjeti sve moguće važne alternative kada traže najbolje rješenje. Mora se preći na objektivno razmišljanje, čija je glavna karakteristika sustavni pristup, usmjeren

---

<sup>27</sup> Tanaka, H. (2004): The changing landscape of project management. *4th International Project Management Workshop, ESC Lille.*

na neovisno i ne osobno razmatranje događaja, pojava i ideja, te na njihovo povezivanje u sinergiji svih bitnih stavova, njihovih odnosa i rezultirajućih atributa koje je teško vidjeti i kontrolirati samo s jednog gledišta.

Postaje jasno da je potreban pomak u društvu gdje se razumije potreba za projektima i gdje se projekti tretiraju nužno primjenom koncepta društvene odgovornosti, čak i ako takav pristup nije povoljan za relativno uske i kratkoročne ciljeve (npr. u financijskim i profitno orijentirani uvjetima, poput zanemarivanja zaštite okoliša kako bi se ostvarila brza i kratkoročna dobit). Neophodno je razjasniti koji je uspješan projekt ne samo u smislu učinkovitog postizanja unaprijed definiranih ulaznih zahtjeva, već i u smislu racionalnog i trajno bezopasnog korištenja svih raspoloživih i ograničenih resursa za provedbu projekata i utjecati na društvo i ekosustave Zemlje tijekom faza iskorištavanja projekata.<sup>28</sup> Zanemarivanje važnosti projekta i potreba da se primijeni nužno holističko razumijevanje projekta i njihovi dugoročni utjecaji pokazali su se opasnim za ekosustave Zemlje, a time i za čovječanstvo.<sup>29</sup>

Proučavanje etičkih pitanja vezanih uz održivi razvoj korporativnog upravljanja i globalnog izvještavanja o održivosti odnosi se na razumijevanje kako su korporativna etika i transparentnost uključeni u međunarodne poslovne projekte i ugovore. Mnoga poduzeća ne prate i ne procjenjuju etičko ponašanje, radnje, odluke ili stavove svojih zaposlenika. Ključni problem s kojim se projektni menadžment susreće nije izravno sadržajni problem koji projekt rješava, već činjenica da u procesu rješavanja problema izolirani i ne povezani subjekti općenito trebaju sudjelovati, dopunjavati, komunicirati i biti svjesni međusobne ovisnosti. Takvu praksu podupire norma ISO 26000 o društvenoj odgovornosti u kojoj se sve osnovne stavke stavljaju u sinergiju međuovisnosti i holističkog pristupa upravljanja primjenom modela društveno odgovornog poslovanja.

#### 4. Zaključak

Pojam kvalitete često se povezuje s činjenicama koje označavaju neku vrijednost, korist ili čak i cijenu određenog proizvoda. Ona se može promatrati s različitih gledišta, tako npr. s gledišta proizvođača ona označava oblikovanje i izradu proizvoda na točno onakav način kakav bi zadovoljio sve potrebe potrošača. Oni prate cjelokupan proces proizvodnje od samog početka pa do kraja. Kod vrednovanja kvalitete proizvoda vrednujemo samo one koji utječu na kvalitetu proizvoda i određuje njenu razinu. Razinu kvalitete proizvoda teško je definirati, jer postoje različita mišljenja i stajališta o tome, a naročito kad se to promatra sa stajališta društvene odgovornosti prema široj društvenoj zajednici na globalnom tržištu.

Svako poduzeće može sebe i svoje proizvode ili usluge smatrati dobrim i kvalitetnim, ali ako za to postoji i nekakav dokaz koji to potvrđuje onda imaju i potpuno pravo. Dokazi ili potvrde koji pokazuju razinu kvalitete određenog proizvoda ili usluge su certifikati koje izdaju nadležne institucije. One prilikom izdavanja certifikata vrše dubinski provjere. Važnost posjedovanja nekog od certifikata leži i u tome što se za obavljanje većine poslova sve više traži

<sup>28</sup> Vrečko, I. (2011): *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski process – doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta

<sup>29</sup> Hauc A., Vrečko I., Barilović Z. (2011): *A Holistic Project-Knowledge Society as a Condition for Solving Global Strategic Crises. Društvena istraživanja, 20/4, 1039-1060.*

njegovo posjedovanje. ISO standardi daju vrijednost svim vrstama poslovnih procesa, jer pridonose razvoju, proizvodnji i distribuciji proizvoda i usluga tako što ih čini efikasnijima. Kao takvi predstavljaju i sigurnost za kupce i korisnike usluga i proizvoda, jer ono što kupac pamti je kvaliteta zbog koje će se uvijek rado vratiti. Bez obzira na vrstu, oblik i veličinu poduzeća, norma 9000 primjenjiva je na svaku od njih. ISO certifikat u poduzećima služi kao pokazatelj kvalitete poslovanja, ali i kao svojevrsna karta za ulazak na golemo svjetsko tržište. Primjena sustava upravljanja kvalitetom prema normama ISO je potreba i zahtjev tržišta, ali i dokaz svijesti vodećih ljudi u poduzeću kako trebaju uvijek težiti poboljšanju kvalitete uz održivi razvoj. Uspješno implementiranje sustava upravljanja kvalitetom i poslovanje u skladu s tim primjenom strategije društveno odgovornog poslovanja osigurava sadašnjim i budućim kupcima ili partnerima očekivanu kvalitetu proizvoda ili usluga, a vlasnicima dugoročno stvaranje dodane vrijednosti. Cilj procesa upravljanja kvalitetom je u konačnici dobiti takav proizvod ili uslugu koju kasnije nije potrebno doradivati ili korigirati. Ovaj cilj je ostvariv samo na način da se cjelokupni proces prati od samog početka, tj. od stvaranja ideje do njene realizacije, odnosno već pri samoj izradi projekta. Da bi se to i ostvarilo potrebno je sudjelovanje svih sudionika unutar poduzeća, počevši od vrhovnih menadžera pa sve do najmanjeg radnika, te projektnog menadžmenta. Do danas je sporost u prihvaćanju međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom u poduzećima bio glavni i jedini krivac koji je usporavao razvoj, te uvelike utjecao na konkurentnost u poslovanju. Međutim, Hrvatska ima pred sobom veliku ambiciju sudjelovati na prostranom tržištu EU-a i ostatku svijeta, te zbog toga sve više ulaže u sustave za upravljanje kvalitetom. Jer oni koji ne zadovoljavaju zahtjeve standarda, neće opstati ni na domaćem tržištu. Potrebno je uložiti dodatan trud i sredstva, kako bi se povećala osviještenost ljudi u poduzećima, tj. o važnosti i prednostima koje im sustav koji konstantno prati i nadzire razinu kvalitete donosi. Jer su u konačnici pokazatelji dobre kvalitete svi kupci ili korisnici čije su želje i potrebe nekim proizvodom ili uslugom zadovoljene.

Kako bi se smanjio daljnji razvoj različitih tipova ekoloških problema i spriječili ili ovladali njihovim štetnim utjecajima, svako društveno okruženje mora prihvatiti strategije i provoditi ih kroz odgovarajuće projekte ili programe (projekata). Projekti, kao jedinstveni procesi s određenim ciljevima koje treba postići i privremena organizacijska rješenja, prikladni su i nužni alati za rješavanje društveno odgovornih procesa i društvenog razvoja. U društvenu odgovornost projektnog menadžmenta moraju biti uključeni opći menadžment poslovnih sustava, njihovi vlasnici, upravitelji i zakonodavno okruženje. To bi trebao biti krajnji željeni cilj čovjeka (projektnog menadžera), prvenstveno vođen u razvijenijem društvenom okruženju koje ima znanje, kompetencije, resurse i druge mogućnosti za uspostavljanje prezentiranih obrazaca i/ili mjera projektnog menadžmenta. Zapravo, te društvene sredine su dužne to učiniti, jer su uglavnom odgovorne za probleme s kojima se čovječanstvo i šire okruženje danas suočavaju zbog nedostatka društvene odgovornosti i razmatranja međuzavisnosti u rješavanju projekata u prošlosti. Mnoge međunarodne agencije i skupine za zaštitu okoliša koriste izloženost masovnim medijima kako bi kritizirali i kaznili poduzeća koja ne poštuju propise. Održivost okoliša predstavlja mnoge izazove za voditelje projekata jer poslovne aktivnosti mogu imati negativne posljedice na ekološki ekosustav. Mogu postojati i društveni i medijski problemi koji uključuju izgubljeno poštovanje i odanost javnosti ako projekti štete zajednici. Projekti moraju biti organizirani tako da podržavaju DOP i održivost u projektnim ugovorima, što je značajno za učinkovito globalno upravljanje projektima koje poštuje

okolih. Strateško usklađivanje projekta s korporativnim ciljevima trebalo bi uključivati i primjenu DOP-a. Projekti bi se uvijek trebali usredotočiti na primjenu DOP-a za postizanje održivih strateških ciljeva. Strateško društveno odgovorno upravljanje projektima olakšava ulogu projekta u promjeni organizacijske kulture, kako bi se osiguralo da svi zaposlenici promijene način razmišljanja, kako bi prihvatili i prilagodili se održivom razvoju pridržavajući se smjernicama DOP-a. Organizacijska kontrola i moć mogu se pravilno rješavati učinkovitim upravljanjem projektima, dok korporativni projektni menadžeri moraju osmisliti projekte pomoću strategija društveno odgovornog poslovanja kako bi poboljšali održivi razvoj.

## LITERATURA

1. Aras, G. i Crowther, D. (2009). *The Durable Corporation: Strategies for Sustainable Development*, Farnham: Grower Publishing Ltd.
2. Buble, M. (2010). *Projektni menadžment*. Dugopolje: Minerva
3. Hauc A., Vrečko I., Barilović Z. (2011): A Holistic Project-Knowledge Society as a Condition for Solving Global Strategic Crises. *Društvena istraživanja*, 20/4, 1039-1060.
4. Hopkins, M. (2006). What is Corporate Social Responsibility all about. *Journal of Public Affairs*. JohnWiley&Sons, Ltd. Volume 6. Issue 3-4, 298-306.
5. Kotler, P. i Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.
6. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga
7. Lazibat, T., Samardžija, J. i Sutić, I. (2010). *ISO 26000 SR – društvena odgovornost*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
8. Lewis, P.J. (2010). *Project Planning, Scheduling & Control*. McGraw – Hill
9. Mulej, M. i Kajzer, Š. (1998). Ethics of interdependence and the law of requisite holism. In: Rebernik M, Mulej M (eds.) *STIQE '98*. Maribor: Institute for Entrepreneurship at Faculty of Business Economics, 129-140.
10. Norma ISO 26000 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (pristup: 20.01.2020.)
11. Organisation Internationale de Normalisation (ISO) <https://www.iso.org/about-us.html> (pristup: 20.01.2020.)
12. Pavić – Rogošić, L. (2010). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: Odraz
13. PMI – Project Management Institute. (2008). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK®)*. Zagreb: MATE d.o.o.
14. Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Split: Sveučilište Split
15. Tanaka, H. (2004): The changing landscape of project management. *4th International Project Management Workshop, ESC Lille*.
16. Vinšalek Stipić, V. (2017). Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet stvaranja vrijednosti poduzeća. *Zbornik radova 18. međunarodna znanstvena i stručna konferencija "Računovodstvo i menadžment"*. Opatiji: Hrvatska udruga računovođa, 189.-202.

17. Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington DC: Brookings Institution Press
18. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*. Zadar: Sveučilište u Zadru. Vol.4/No.1.
19. Vrečko, I. (2011): *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski process – doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta

### Summary

#### **QUALITY MANAGEMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN PROJECT MANAGEMENT**

*Product or service quality refers to the perception of the degree to which a product or service meets customer expectations. The degree of customer satisfaction directly influences how the quality of a product or service is determined. The introduction of a quality management system is a strategic decision of the organization. The implemented quality management systems should contribute to the improvement of the organizational management system characteristics. The quality of the project management system is crucial to improving the competitiveness of each organization, economy and society as a whole. However, project management in ensuring the socially responsible operation of modern business systems should not be neglected. With the increasing number of projects in business systems and their increasing strategic importance, the role of project management has radically changed over the last two decades. Project management organizations highlight seven key topics in ISO 26000 on Corporate Social Responsibility, which are strongly linked to project management. Projects have an important influence on the establishment of ongoing operations and are important tools for ensuring the strategic development of business systems.*

*This paper seeks to highlight the importance of social responsibility in project management. There are four different links and interdependencies between project management and system theory (reinforced by ISO 26000): (1) systematic treatment of project management, (2) systematic treatment of projects as complete works, (3) systematic treatment of projects as parts of strategy, (4) systematic treatment of projects throughout the life cycle.*

**Keywords:** project, project quality management, project management social responsibility, ISO 9000, ISO 26000.

