

## ULOGA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U UNAPREĐENJU SUSTAVA KVALITETE

Josip Jurčević<sup>1</sup>

UDK/UDC: 658.3:658.562.3

JEL: L<sub>2</sub>

Primljeno/Received: 15. studenog 2007/November 15, 2007.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 22. prosinca 2007/December 22, 2007

### Sažetak

*Usljed razvoja informacijske tehnologije postaje evidentno kako snaga gospodarstva i njezini razvojni potencijali sve više ovise o kvaliteti ljudi, njihovom obrazovanju i kreativnim potencijalima, ukratko o ljudima s kojima raspolaže, a sve manje o snazi strojeva, opreme i kapitala. Najproduktivnije tvrtke nastale su ostvarenjem premise aktivnog uključivanja zaposlenih u život tvrtke, a rad im u njima pričinja zadovoljstvo. U razvijenim društvima glavni razvojni resurs je ljudski kapital,<sup>2</sup> a njegovu kvalitetu bitno određuje obrazovanje i odgoj. Obrazovanje i odgoj trebaju doprinijeti održivom nacionalnom razvoju i trajnom razvoju pojedinaca. Zbog toga sve razvijene zemlje drže obrazovanje nacionalnim prioritetom te primjenjuju one strategije razvoja, obrazovanja i odgoja koje najviše doprinose gospodarskom, socijalnom i kulturnom razvoju društva te osobnom razvoju njegovih članova. „U suvremenom otvorenom i globaliziranom svijetu izvrsnost je nesumnjivo jedan od načina za osiguranje razlikovanja od drugih“, ističe se u strateškom okviru za razvoj Republike Hrvatske. Izvrsnost u radnim procesima, kvaliteti proizvoda, organizaciji i uslugama može postati dio prepoznatljivog hrvatskog „brenda“. Iz tog razloga ovaj rad s posebnom pažnjom razmatra kvalitetu i ljudski kapital kao imperativ i temelj prosperiteta hrvatskog gospodarstva i države ukupno. Kao varijable koje najviše utječu na primjenu sustava kvalitete pretpostavljaju se obrazovanje i kontinuirano usavršavanje (posebno managementa), te postojanje kvalitetnog sustava motivacije i nagrađivanja.*

**Ključne riječi:** *ljudski kapital, kvaliteta, unapređenje sustava kvalitete.*

<sup>1</sup> Mr. Josip Jurčević, pomoćnik ravnatelja za pravne, kadrovske i materijalno-financijske poslove, SOA, Zagreb, E-mail: josip.jurcevic@zg.t-com.hr

<sup>2</sup> Empirijske ekonomske analize gospodarskog rasta izazivaju brojne prijedore među stručnjacima. Međutim, varijabla koja se u svim istraživanjima potvrđuje kao važna odrednica rasta jest tzv. ljudski kapital odnosno obrazovanje. Obrazovanje ima jak, pozitivan i univerzalan utjecaj na gospodarski rast.

## 1. UVOD

Globalizacijski trend sve više izaziva managerske mislioce, organizacijske prakse i načine na koje kompanije sudjeluju u interakciji sa svojim kupcima i dobavljačima, kao i sa ostalim segmentima društva. Jedna od tih organizacijskih praksi, *Total Quality Management* (TQM), nastao je iz paradigme managementa za postizanjem većih organizacijskih performansi i profitabilnosti i razvio se do te mjere da su ga smatrali „drugom industrijskom revolucijom“ (Kanji, 1990).

Izazov postojanja strateškog partnera i sudionika u strateškom planiranju organizacije bio je značajan za HR (Human Resources) učitelje i praktičare kao način pomaganja organizaciji postizanja konkurentne prednosti. U mnogim HR odjelima (Odjelima za ljudske resurse) to strateško partnerstvo postalo je jedna od važnijih funkcija i služi kao izvor motivacije i, naravno u krajnjem slučaju, kao doprinos rezultatu organizacije. Ovo je karakteristika mnogih kompanija u razvijenim zemljama, ali i u zemljama u razvoju. U svojim godišnjim izvještajima mnoge organizacije ističu kako su njihovi ljudi – zaposlenici – njihova najvrednija imovina. Ipak, najveći izazov s područja HRM-a je efektivno i efikasno upravljanje organizacijskim ljudskim kapitalom.

Organizacije postaju niže, decentraliziranije i kreću se od individualnih ka timski baziranim metodama proizvodnje. U eri kada se business i radni uvjeti i dinamika tako brzo mijenjaju i kada je konkurencija na svom vrhuncu, organizacije se nalaze u stalnoj borbi za postizanjem veće kvalitete i povećanih performansi kao načina kako biti strateški, produktivni i kako bi ispunili sva očekivanja kupaca. Slijedom toga, *quality management* (QM), inicijative za postizanjem boljih rezultata u današnjem poslovnom okruženju i radna snaga izrasli su u oruđa za ostvarenje organizacijske konkurentnosti, strateškog usmjerenja, inovacije, prilagodljivosti i maksimalne iskorištenosti ljudskog kapitala dostupnog organizaciji. Postizanje samo jednog od ovih ciljeva pokazalo se nedovoljnim: upravljanje kvalitetom koje ne vodi do boljih performansi ili povećanje performansi manjkave kvalitete ne funkcionira i ne bi se trebalo promatrati odvojeno.

Pretpostavlja se da će uspješna implementacija QM inicijative pozitivno utjecati na uspjeh i rezultate zaposlenika, kupčevu prihvaćanje proizvoda i opstanak organizacije. Slijedom toga, QM pomaže organizacijama da efikasno iskorištavaju i optimiziraju svoje ograničene resurse, a pogotovo ljudski kapital. Stoga ovaj rad razmatra međusobnu interakciju procesa QM-a i HRM-a i mogućnosti stvaranja sinergije na svim organizacijskim razinama te postizanje organizacijskog učenja i konstantnog razvoja.

## 2. INTERAKCIJA GOSPODARSKOG RAZVOJA I INVESTICIJA U LJUDSKE POTENCIJALE

Gospodarski razvitak je bitno kompleksnija i heterogenija pojava nego što to može prikazati ortodoksni pristup ekonomskih znanosti. Razvitak je rezultat lokalnih međuzavisnosti poduzeća, kućanstava i institucija, koje stvaraju osobitu teritorijalnu mrežu

lokalnih sustava u kojima se prepoznaju specifične situacije razvitka. Prostor, definiran kao mjesto gdje se akumuliraju i sedimentiraju materijalni, ali i ljudski i socijalni resursi, je ključna varijabla: proizvodni procesi nisu vezani samo za pojedinačno poduzeće, nego i za lokalno okruženje kojem ono pripada. Iz toga slijedi da se politike razvitka ne smiju ograničiti na nediferenciranu intervenciju centra prema periferiji, već moraju biti sposobne poticati i podržavati endogeni razvitak odozdo.

Unutar lokalnog sustava razni subjekti (pojedinci i organizacije, ekonomski i ostali subjekti, privatni i javni subjekti) stupaju u međusobne odnose, donose odluke i razvijaju strategije u kontekstu kojih je istovremeno kooperativan i konkurentski. Ti subjekti stvaraju složenu mrežu odnosa koja povezuje poduzeća, kupce, istraživačke i obrazovne organizacije, lokalne vlasti i kućanstva. Ta vrsta interakcije u lokalnoj zajednici između ekonomskih, sociokulturnih, političkih i institucionalnih subjekata može pokrenuti lokalizirani proces učenja i unaprijediti sposobnost tih subjekata da prilagođavaju svoje ponašanje i pronalaze odgovore na složene i brze promjene u konkurentskom okruženju.

Proizvodne ekonomije se postižu sredstvima kompleksnije i šire organizacije poduzeća: konkurentnost ne proizlazi samo iz ekonomija internih poduzeća, već i eksternih, koje proizlaze iz neformalnih međuzavisnosti i tijekova informacija i znanja koje stvaraju specifičan milje u lokalnoj zajednici. Pored ekonomskih odnosa proizvodnje, socijalni odnosi suradnje i integracija poduzeća u lokalni sustav imaju ključnu važnost. Danas, kada tvrtke mogu prikupljati kapital, sirovine, informacije i tehnologiju iz čitavog svijeta "klikom" računalnog miša, mnogo toga u konvencionalnom znanju o tome kako tvrtke i nacije konkuriraju mora biti preispitano. Globalna konkurencija stvara paradoks: moderna sredstva transporta, velika brzina i lakoća komunikacije, pristup globalnim tržištima i sl., trebali bi smanjiti značaj lokacije proizvodne aktivnosti, no istina je upravo suprotna. Trajne konkurentne prednosti u globalnoj ekonomiji su vrlo često usko lokalne, jer proizlaze iz koncentracije visoko specijaliziranih sposobnosti i znanja, institucija, konkurentskih i srodnih poduzeća i sofisticiranih potrošača. Zemljopisna, kulturna i institucionalna bliskost vodi do osobitog pristupa, bližih odnosa, bolje informiranosti, snažnijih poticaja i drugih prednosti u proizvodnosti i inovativnosti koje je teško usvojiti iz daljine. Što svjetska ekonomija postaje kompleksnija, dinamičnija i zasnovanija na znanju, to je ova tvrdnja istinitija.<sup>3</sup>

Problem konkurentnosti u osnovi se svodi na probleme veličine i kvalitete ulaganja u fizički i ljudski kapital. Samo dovoljna i kvalitetna ulaganja u fizički i ljudski kapital dovode do povećanja konkurentnosti putem rasta proizvodnosti. Zdrav rast proizvodnosti ne može se zasnivati na pasivnom gospodarskom restrukturiranju kroz smanjenje zaposlenosti. On mora počivati na istodobnom rastu zaposlenosti i proizvodnje, pri čemu rast proizvodnje mora biti brži kako bi rasla proizvodnost i konkurentnost. Samo će na taj način i najširi društveni slojevi sudjelovati u koristima od gospodarskog rasta.

Da bi se to ostvarilo, ulaganjima se moraju uvoditi nove tehnologije, usvajati nova znanja, promicati inovativnost i kvaliteta, što ujedno određuje kriterije prioriteta ulaganja.

<sup>3</sup> Porter, Michael E., Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, studeni-prosinac 1998., str. 77-90.

Ulaganja u ljudski kapital nužan su uvjet za uspjeh takva razvojnog modela. Da bi opstali u iznimno konkurentnom okruženju i osigurali dobro plaćena radna mjesta, radnici u Hrvatskoj svojim proizvodima moraju dodati više vrijednosti nego prije. Za to su potrebne nove tehnologije, nova znanja, nove ideje, novi procesi, ukratko – nova kvaliteta.<sup>4</sup>

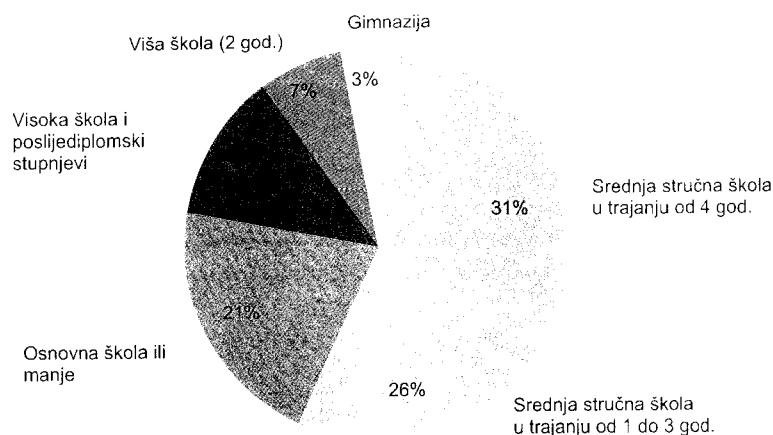
Produktivnost, a ne prirodni resursi, određuje prosperitet nacije. Spoznajući to, vlade trebaju težiti stvaranju okruženja koje potiče rast proizvodnosti. Zdrava makroekonomska politika je nužna, ali ne i dovoljna. Mikroekonomske osnove konkurentnosti u konačnici određuju proizvodnost i konkurentnost. Nosioци odluka u poslovnoj sferi, nacionalnim i lokalnim vlastima i drugim institucijama moraju preuzeti novu ulogu. Lokalni proizvodni sustavi otkrivaju međusobnu zavisnost i kolektivnu odgovornost svih tih subjekata za stvaranje produktivne konkurentnosti, odnosno gradnju lokalne jedinstvenosti. Taj zadatak zahtijeva spremnost napuštanja tradicionalnog razmišljanja o podjeli uloga u gospodarstvu. Granice između privatnog i javnog blijede, kao što blijede granice između gospodarstva i ostalih sfera života društvene zajednice.

Hrvatska je kroz povijest stavljala naglasak na obrazovanje kao jedan od svojih glavnih prioriteta, no danas ima tek nereformiran i nedovoljno financiran visokoškolski sustav koji nije pokretač rasta. Obrazovanost hrvatskih radnika uglavnom je na niskoj razini. Više nego jedan od pet hrvatskih radnika ima nižu stručnu spremu, pa i manje od toga. Velika većina hrvatskih radnika – 56,8% 2002. godine, završila je stručnu srednju školu, bilo u trajanju od jedne do tri godine ili u trajanju od četiri godine. Preostalih 20% pohađalo je neku višu ili visoku školu (vidi graf 1).

Potrebno je, uz međunarodne indikatore kontrole kvalitete, promicati ulogu privatnog sektora u ponudi obrazovnih usluga. Tvrtke se trebaju udružiti i razviti zajedničke programe obrazovanja zaposlenika u managerskim i poslovnim vještinama. Gospodarstvu je potreban i razvoj privatnih stručnih škola koje nude strukovno obrazovanje za niže razine upravljanja procesima i proizvodnim djelatnostima. Potrebno je povećati izravna ulaganja gospodarstva u obrazovanje, tako da se približe razinama u zemljama tržišnoga gospodarstva. U tu svrhu potrebno je uvesti i mjerenja izravnih ulaganja gospodarstva. Poticanjem donacija iz gospodarstva može se pomoći ostvarenju cilja informatizacije škola. U okviru programa otkrivanja i potpore darovitih potrebno je razviti sustav kojim bi poslodavci mogli stipendirati darovite učenike te tako osigurati najkvalitetnije kadrove za vlastiti razvoj i umanjiti 'odljev mozgova'.

Svaka "nacionalna ekonomija" i njezin konkurentski položaj ovise ponajprije o kvaliteti raspoloživih ljudskih resursa. Korištenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu glavni su čimbenici razvoja. Obrazovanje povećava konkurentnost gospodarstva osiguranjem potrebne kvalitete ljudskih resursa. Upravo obrazovanje omogućuje stjecanje znanja, vještina, stavova i vrijednosti koji su pojedincu potrebni za ostvarivanje radnih i društvenih uloga.

<sup>4</sup> Zaključak Nacionalnog Vijeća za konkurentnost, siječanj 2004.

**Graf 1:** Struktura zaposlenih prema stručnoj spremi u 2002. godini

Izvor: *Statistički godišnjak za 2003.*, Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska.

### 3. KONKURENTNOST I KVALITETA

Poduzeća moraju biti konkurentna kako bi mogla uspješno prodavati svoje proizvode na tržištu. Konkurentnost je važan čimbenik o kojem ovisi hoće li poduzeće napredovati, jedva preživljavati ili možda čak bankrotirati.

U proteklim desetljećima programi razvoja bili su usmjereni na to da se proizvode učini što jeftinijima. Osamdesetih godina spoznalo se, međutim, da proizvode treba ponajprije proizvesti što kvalitetnijima, jer se pokazalo da je to u danim okolnostima najbolji put za bržu i veću prodaju. Najbolje svjetske kompanije izgrađuju za sebe jasnu poslovnu strategiju na načelu prema kojem je kvaliteta čimbenik istovremenog i usklađenog postizanja zadovoljstva potrošača i njihova poslovnog uspjeha. U takvoj situaciji interesi proizvođača i potrošača, koji se često smatraju suprotstavljenima, usklađuju se na visokoj razini kvalitete. Međutim, to ne znači da je potrošač zainteresiran za svaku višu razinu kvalitete. Zainteresiran je samo za onu koja za njega znači zadovoljenje njegovih konkretnih potreba, želja, pa i prohtjeva. Poduzeća trebaju, prema tome, proizvoditi onu kvalitetu koju potrošači traže, jer će tako stvoriti realnu pretpostavku da, zadovoljavajući na najbolji način potrebe potrošača, postižu istodobno visoku djelotvornost i učinkovitost poslovanja.

Ključna pretpostavka koja stoji u osnovi marketinške koncepcije je ta da, za postizanje uspješnih rezultata, kompanija mora odrediti potrebe i želje specifičnih ciljnih tržišta te na premisi da ponuđač treba izraditi ono što može prodati, a ne nastojati prodati ono što je izradio. Dok se prodajna koncepcija fokusira na potrebe prodavača, marketinška koncepcija fokusira se na potrebe kupaca.

Proučavanje ponašanja potrošača usredotočuje se na načine kako pojedinci odlučuju uložiti svoje dostupne resurse (vrijeme, novac, trud) u stavke vezane za potrošnju. To uključuje: što oni kupuju, zašto to kupuju, kada to kupuju, gdje to kupuju, kako često to kupuju i kako često to upotrebljavaju. Osim proučavanja potrošačevih uporaba te poslijekupovnih vrednovanja proizvoda što su ih kupili, istraživače potrošača također zanima na koji način pojedinci raspolažu svojim nekoć novokupljenim predmetima.

Rezultati istraživanja tržišta i ponašanja potrošača predstavljaju značajne *inpute* za strateško planiranje poboljšanja i usavršavanja sustava potpune kvalitete. Oni omogućavaju spoznaju o zadovoljenju kupčevih očekivanja potpune kvalitete proizvoda, kao i sustav potpune kvalitete, a ujedno omogućavaju spoznaju konkurentnih poduzeća te njihov sustav potpune kvalitete.

Mnogim organizacijama trebale su godine kako bi shvatile da trebaju razviti posebnu kulturu unutar organizacije kako bi postigle stalno poboljšanje. U literaturi 70-ih i 80-ih opisivane su kulture u kojima je TQM sustav cvjetao i kulture u organizacijama koje nisu uspijevale uspostaviti napredak ka potpunom upravljanju kvalitetom. Najveća imena tog doba i uopće u povijesti razvoja teorije potpunog upravljanja kvalitetom, Juran,<sup>5</sup> Deming<sup>6</sup> i Imai,<sup>7</sup> složili su se kako je ugradnja sustava kvalitete u ljude 'polu puta' ka ugradnji kvalitete u proizvod/uslugu. Prema Imaiu, radnici bi trebali podjednako koristiti svoj mozak koliko i ruke, a u nekim dijelovima razmatrao je i promjene u korporativnoj kulturi na način da svi mogu pozitivno utjecati na konstantno poboljšanje i pridonositi konkurentnosti organizacije.

Stavljajući ova saznanja u praksu, mnoge svjetske organizacije ubrzale su svoje kretanje ka sustavu potpunog upravljanja kvalitetom. U kriterijima nagrade za kvalitetu Malcolm Baldrige, značajna vrijednost dodijeljena je kulturalnoj dimenziji. Neki kulturalni izgrađujući blokovi identificirani su kao velika potpora TQM-u: otvorena komunikacija, povjerenje, stabilnost zaposlenja i procjena rezultata i podučavanje.

#### 4. LJUDSKI POTENCIJALI I SUSTAV POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sustav potpunog upravljanja kvalitetom je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja i svake aktivnosti. Sustav potpunog upravljanja kvalitetom nastoji osigurati, stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti

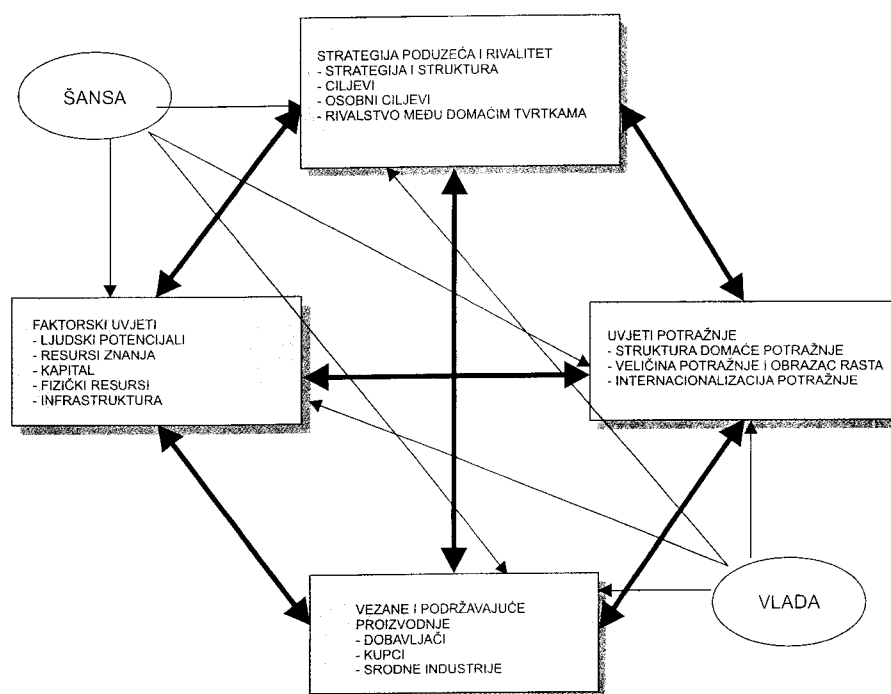
<sup>5</sup> Juran, Joseph M., *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, New York, 1989.

<sup>6</sup> Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA., 1986.

<sup>7</sup> Imai, Masaaki, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division, New York, 1986.

usluge onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki slijedeći put. Sustav potpunog upravljanja kvalitetom temelji se na konceptu stalnog unapređenja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što sve ima za rezultat stalno unapređivanje. Poznati i priznati u teoriji i praksi „Porterov model“, također u sebi integrira stalno učenje, obrazovanje i trening.

Slika 1: Porterov „dijamant“



Izvor: [http://oliver.efri.hr/~poslovna/predavanja\\_2\\_kolokvij\\_org.ppt](http://oliver.efri.hr/~poslovna/predavanja_2_kolokvij_org.ppt)

Znanje jača konkurentsku sposobnost poduzeća. Važnu ulogu ima management koji je spreman na učenje i zna tu spremnost i potrebu prenijeti na sve zaposlene. Investiranje u tehnologiju, opremu i procesne promjene vrlo su važni, no ti *inputi* ne osiguravaju rast poslovanja i prednost pred konkurentima bez odgovarajuće investicije u ljude. Ljudi su pokretači i nositelji svih aktivnosti.

Gospodarski najrazvijenije i najbogatije zemlje svijeta temelje svoju strategiju razvoja na industriji znanja i ulaganju u znanje. Primjerice, SAD u strategiji razvoja prioritet daje povećanju kvalitete obrazovanja. Ujedinjeni narodi u svojim istraživanjima<sup>8</sup> ljudskog

<sup>8</sup> Godišnji izvještaj UN o ljudskom razvoju – UN Human Development Report, Prema: <http://hdr.undp.org>

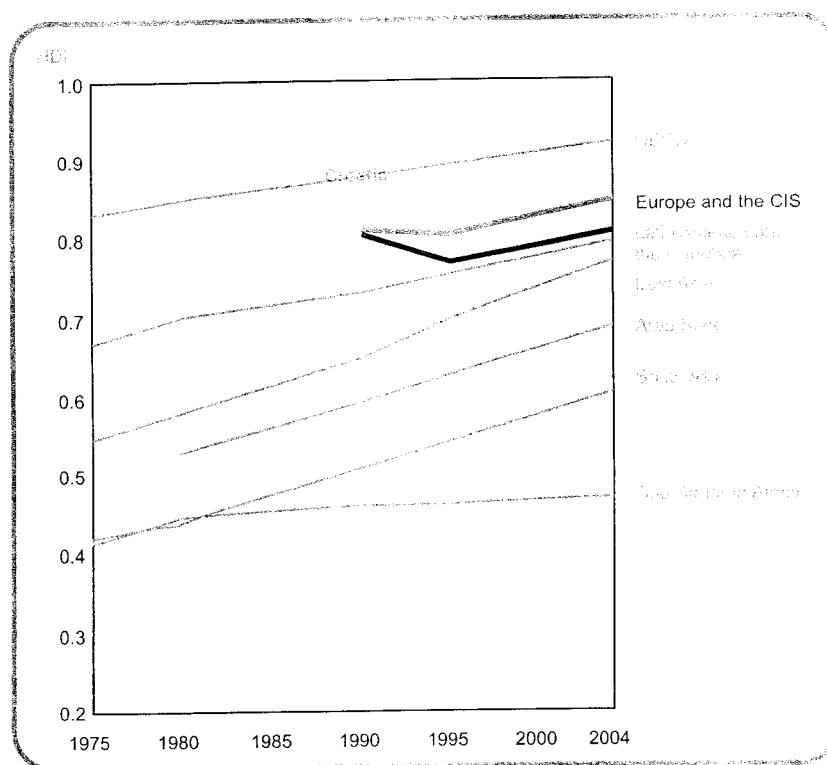
razvoja koriste Indeks ljudskog razvoja (*HDI – Human Development Indicators*) koji u sebi integrira slijedeće pokazatelje:

1. obrazovanje – pismenost, škole
2. dužinu života – zdravlje
3. bruto domaći proizvod – po stanovniku ili po kopitu u siromašnim zemljama.

Prema tom indeksu, Hrvatska je rangirana na 44. mjestu od ukupno 177 promatranih zemalja svijeta.

Zemlje s visokim bruto domaćim proizvodom po stanovniku imaju i visoki indeks obrazovanja. To je dokaz da je gospodarski razvoj u visokoj korelaciji sa znanjem i obrazovanjem radnika. Hrvatska treba prioritet u strategiji razvoja dati ulaganju u tehnološki razvijenu industriju, te u obrazovanje radne snage i kvalitetna radna mjesta.

**Graf 1:** HDI indeks Hrvatske



Izvor: <http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/>



Stvaranje integrativnog procesa kontinuirane edukacije ljudskih potencijala prema potpunoj kvaliteti znači primijeniti adekvatan proces formacije, informacije, sustava motivacije i nagrađivanja, upravljanja procesima, podrške i upravljanja ljudskim potencijalima. Taj opsežan i sveobuhvatan rad ustoličen je u funkciji ljudskih potencijala. Ona postaje jedna od presudnih funkcija, te zbog toga iziskuje i toliko potpore ostalih funkcija i managera. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima ključ je podizanja proizvodnosti rada i kvalitete. Malo gospodarstvo kao što je hrvatsko može na taj način prosperirati i konačno doći do realnosti gdje će većinu dodane vrijednosti proizvoda činiti ljudski rad i znanje.

## 8. ZAKLJUČAK

Uravnoteživanje konkurentskih vrijednosti managementa ljudskih potencijala kroz vrijeme može se promatrati kao proces konstantnog poboljšavanja. Deming i Taguchi govore kako konstantno poboljšavanje ovisi o boljem ispunjavanju očekivanja kupaca uz sustavno smanjivanje varijance od strane managementa i zaposlenika. Kako efektivnost HRM-a ovisi o mnogim izvorima kvalitete koji izvire iz višestrukog elektorata, izazov zvan kvaliteta, u odnosu na HR, uključuje management interakcija među konkurentnim izborima. Kako Deming kaže, balansiranje ciljeva kvalitete HR-a traži vrlo duboko znanje o učincima HR sustava na zaposlenike, managere, kupce i širu javnost.

Problem konkurentnosti u osnovi se svodi na probleme veličine i kvalitete ulaganja u fizički i ljudski kapital. Samo dovoljna i kvalitetna ulaganja u fizički i ljudski kapital dovode do povećanja konkurentnosti putem rasta proizvodnosti. Zdrav rast proizvodnosti ne može se zasnivati na pasivnom gospodarskom restrukturiranju kroz smanjenje zaposlenosti. On mora počivati na istodobnom rastu zaposlenosti i proizvodnje, pri čemu rast proizvodnje mora biti brži kako bi rasla proizvodnost i konkurentnost. Samo će na taj način i najširi društveni slojevi sudjelovati u koristima od gospodarskog rasta.

**LITERATURA:**

1. Ashkenas, R. N., Beyond the Fads: How Leaders Drive Change with Results, *Human Resource Planning* 17, 1994.
2. Avelini-Holjevac, I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
3. Bebek, B., *Integrativno vodstvo (leadership)*, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA., 1986.
5. Drucker, P., *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992.
6. Imai, Masaaki, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division, New York, 1986.
7. Juran, Joseph M., *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, New York, 1989.
8. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2005.
9. Porter, Michael E., Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, studeni-prosinac 1998

## THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY SYSTEM

Josip Jurčević<sup>9</sup>

### Summary

The growth of the information technology has made it evident that the strength of an economy and its development potential depend on people, their educational level and creative potential increasingly more so than its dependence on machines, equipment and the capital. The most productive firms have become so because they based their development on the premise of active engagement of its employees into the very life of the company, and that working for such a company should be a pleasure. Developed societies have recognized that the main developmental resource is their human capital<sup>10</sup> whose quality is mainly determined by their education level and upbringing; the two components which positively contribute to a sustained development of the society as a whole as well as to its individual members. Thus, most developed countries deem education as a national priority and are therefore applying those development strategies, education, and upbringing which foster the most desirable economic, social, and cultural development of the society as a whole as well as the personal development of its individual members. 'In the contemporary global and open society excellence is what sets one apart from the others' - is the premise of the Croatian Development Strategy. Excellence in the work processes, product quality, organization, and services should become the main recognizable ingredient of the so called Croatian 'brand'. Therefore this paper attempts to carefully examine quality and human capital as an imperative and as a sound foundation for the development of our society and a country as a whole. As the variables which bear the biggest influence on the application of quality system we posit the continuous education (especially of the management), and the implementation of a good motivational and award schemes.

**Key words:** human resources, quality, improvement of the quality system.

<sup>9</sup> Josip Jurčević, M.Sc., Assistant director for legal, staff and materially-financial affairs, SOA, Zagreb, E-mail: josip.jurcevic@zg.t-com.hr

<sup>10</sup> The empirical economic analysis is often the cause of some stir among economists. However, the only important variable all those analyses share is the importance of the so called human capital and education. Education has strong, universal, and very positive effect on the economic growth.