

SATISFACTION AS AN INTEGRAL ELEMENT FOR THE PURPOSE OF IMPROVING QUALITY OF THE ORGANIZATION

ZADOVOLJSTVO KAO INTEGRALNI ELEMENT U SVRHU POSPJEŠIVANJA KVALITETE ORGANIZACIJE

BUDIĆ, Hrvoje; HORVAT, Đuro & GRGIĆ, Marko

Abstract: *The paper analyzes the impact of human resource satisfaction on the successful implementation of organizational change. In the introductory part of the paper, the importance of quality as a relative category was determined, as well as the impact of satisfaction on quality. Furthermore, the basic types of organizational change and the importance of adequate change management are listed. The empirical part of the paper explores the importance of satisfaction in the framework of integrated quality management, and in conclusion the key factors for proactive management are presented.*

Key words: *satisfaction, changes, quality, management*

Sažetak: *Rad analizira utjecaj zadovoljstva ljudskog resursa na uspješno provođenje organizacijskih promjena. U uvodnom dijelu rada determinirana je važnost kvalitete kao relativne kategorije, te utjecaj zadovoljstva na kvalitetu. Nadalje, navedene su i osnovne vrste organizacijskih promjena, te važnost adekvatnog upravljanja promjenama. Empirijski dio rada istražuje važnost zadovoljstva u okviru integralnog upravljanja kvalitetom, a u zaključku su izneseni ključni faktori za proaktivno upravljanje.*

Ključne riječi: *zadovoljstvo, promjene, kvaliteta, upravljanje*



Authors' data: dr .sc. Hrvoje, **Budić**, prof. v. š., Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, hbudic@vup.hr.; doc.dr.sc. Đuro, **Horvat**, Visoko učilište Effectus, Trg J. F. Kennedyja 2, Zagreb, dhorvat@effectus.hr; Marko, **Grgić**, bacc.krim., Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, mgrgic@vup.hr

1. Zadovoljstvo kao činitelj upravljanja kvalitetom

Danas, uz sve izraženije i progresivnije, nelinearne poslovne promjene, osobito potpomognute isprepletenošću međunarodnih odnosa poput COVID - 19 krize, migracija stanovništva, rata u Ukrajini, klimatskih i svih ostalih promjena koje uzrokuju nedeterminiranost i promjenu dinamike tržišta kvaliteta isporučene vrijednosti predstavlja i dalje neprijeporan element upravljanja, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru. Uslijed povećane ponude dobara, hiperkonkurencije i sve izraženijih preferencija potencijalnih konzumenata suvremeni svijet želi jeftino, brzo, personalizirano i kvalitetno, te je kvaliteta u izuzetnoj interakciji sa navedena tri čimbenika, ali isto tako pokazuje i izrazitu neelastičnost. Kvaliteta kao takva mora biti zajamčena, te se njome mora upravljati u čitavom distribucijskom lancu stvaranja vrijednosti gdje nam sa jedne strane primjerice dobavljači predstavljaju partnere koji nam isporučuju željeni proizvod, a sa druge strane "konkurente" jer sa njima pregovaramo o uvjetima ugovora.

Kvaliteta zapravo predstavlja zadovoljstvo klijenata dimenzijama proizvoda i dimenzijama usluga, te je svaki konzument doživljava različito vezano za ono što je želio, vezano za platežnu moć i sl. Zadovoljstvo klijenata može poslužiti kao pokazatelj uspješnosti tvrtke u prošlosti, sadašnjosti i kao indikator u budućnosti; ono je najuspješniji vodeći indikator uspješnosti tvrtke s određenim proizvodom ili uslugom u budućnosti. Predvidjeti buduću uspješnost proizvoda ili usluge najlakše je praćenjem zadovoljstva klijenata tim istim proizvodom ili uslugom – zadovoljstvo klijenata je prediktor buduće kupnje i iskazuje se lojalnošću klijenata. Veća je vjerojatnost da će zadovoljniji klijenti biti lojalniji proizvodu, usluzi, i tvrtki od nezadovoljnih.[5] Danas, kvaliteta nužno ne podrazumijeva tehničku kvalitetu, negoli mora imati i druge značajke. Ona je dinamična kategorija, potvrđuje se na tržištu i optimalni mjerni instrumenti su kupci.[1]

Kvaliteta kao relativna kategorija ponajprije je determinirana učinkom triju parametara: stajalištom, zamjenom i transformacijom. Kako su potrošači neprijeporan pokazatelj kvalitete, zanemarujući pritom proizvođače (konceptiju, konstrukciju i izvedbu), tržište (siromašno, u razvoju, srednje razvijeno, visoko razvijeno), te kvalitetu sa gledišta širega tržišta možemo reći kako je kvaliteta sa stajališta pojedinačnog potrošača najvažnija.

Kvaliteta s gledišta potrošača (kupca ili korisnika) je razina ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određenu potrebu. Ako je ugrađena vrijednost veća od željene / tražene vrijednosti, onda govorimo o luksuznoj robi. A ako je uporabna vrijednost jednaka željenoj - traženoj vrijednosti, radi se o kvalitetnoj robi i ako je uporabna vrijednost manja od željene - tražene vrijednosti, radi se o niskokvalitetnoj robi.[3]

Bez obzira radi li se o tvrdim, mehanicističkim, rigidnim strukturama, ili suvremenom organizacijskom dizajnu težnja je isporučiti što veću vrijednost prema konzumentu koja nadilazi rezultate njihovih očekivanja. U tome smislu javlja se koncept integralnog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management*) gdje je izražena težnja za isporučivanjem što veće vrijednosti korisnicima poslovnog procesa, kao i onima koji im prethode i onima koji dolaze. Kako bi postigao svoje

ciljeve TQM mora promijeniti način na koji se ljudi ponašaju na poslu. Ljudi bi trebali raditi više i ulagati više truda, pametnije (sa većim znanjima i vještinama) i responzivnije (strateškim izvođenjem zadaća prilagođenih zahtjevima kupaca). U svrhu izražavanja ovih težnji ključna su tri procesa ponašanja: motivacija, učenje i promjena. Sve tri navedene komponente vezane su uz ljudski resurs gdje se pretpostavlja kako svi ljudi uz dostupno znanje i tehnologiju mogu jednako naučiti, te kako je temeljna distinkcija u motivaciji za rad i spremnošću za promjene. Učenje nam pripomaže svladavanju otpora promjenama i prihvaćanju novoga gdje je najprihvaćeniji Lewinov model upravljanja promjenama koji se sastoji do tri komponente:

- Faza odmrzavanja - obuhvaća proces svladavanja otpora promjenama, bilo stimuliranjem pozitivnog ili destimuliranjem negativnog ponašanja;
- Faza kretanja - obuhvaća proces uspostavljanja novih odnosa;
- Faza ponovnog zamrzavanja - obuhvaća proces kontroliranja i nadziranja novih odnosa kako se organizacija ne bi vratila u prijašnje stanje ravnoteže.

Pri uspostavljanju novih odnosa organizacija je otvorena prema tržištu, te se nalazi u fazi tzv. dinamičke stabilnosti, gdje mora biti dovoljno otvorena za prihvaćanje novoga, te u tome smislu fleksibilna, a opet dovoljno principijelna kako bi imala potrebnu stabilnost. Pravilno upravljanje promjenama pretpostavlja prepoznavanje nadolazećih promjena i stvaranje proaktivne, učeće organizacije kako bi se uhvatila u koštac sa novonastalim prilikama i prijetnjama.

Uslijed nestrukturiranih, progresivnih i nadolazećih promjena, ključni faktor su ljudi i vodstvo za promjene.

2. Ljudski resurs kao neprijeporan element za uspješno upravljanje promjenama

Ljudski resurs prije svega mora imati formalna, neformalna i informalna znanja, vještine, sposobnosti i iskustva kako bi se uhvatio u koštac sa novonastalim zbivanjima determiniranih ponajviše tržištem i faktorima koji na njega utječu. Zadaća je top menadžmenta osiguravanje takvog potencijala svih zaposlenih koji se očituje u poslovnim (profitabilnost) i socijalnim ciljevima (zadovoljstvo na radu) rada u poduzeću, kao i stvaranju fleksibilnog i adaptibilnog radnog okruženja za sve ljude, te povećanja njihove osjetljivosti na ukupne kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene, povesti vodstvo za promjene, te motivirati stvarajući kreativnu klimu i proaktivno razmišljanje temeljeno na permanentnom obrazovanju zaposlenika.

2.2. Temeljne vrste promjena u kontekstu menadžmenta promjena

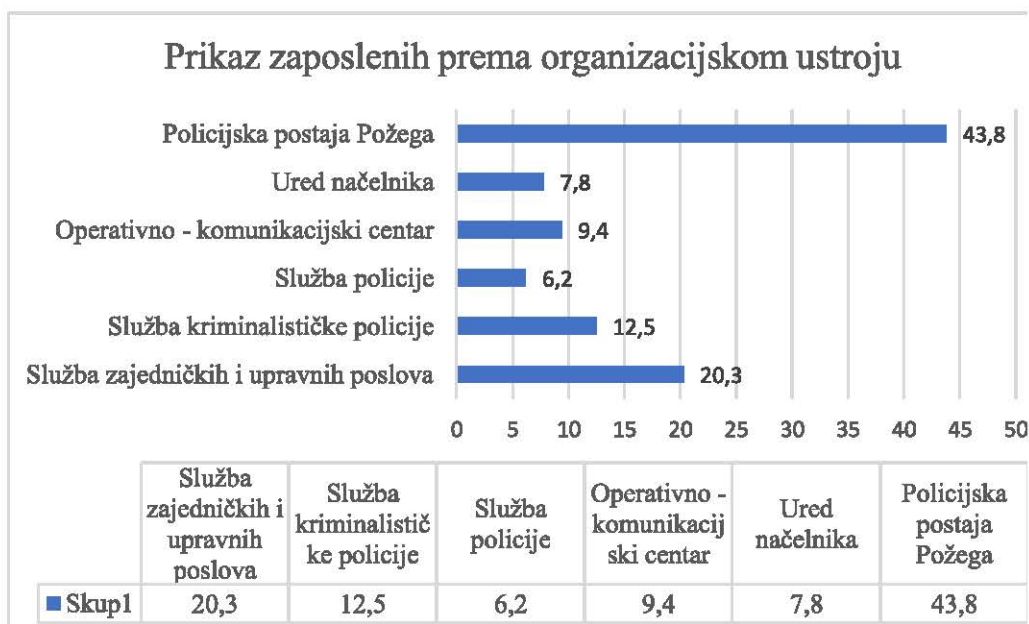
Za uspješno provođenje promjena neprijeporno je potrebna ideja bez obzira dolazi li ona od kupaca, konkurencije, menadžmenta, ili bilo kojeg drugog faktora koji uzrokuje njezino generiranje. Ona uzrokuje potrebu za promjenom koja je rezultat nezadovoljavajućeg stanja. Također potrebno je i postojanje spremnosti za prihvaćanje promjene, a najčešći pokretači promjene su menadžeri kao vodstvo za

promjene i unutarnji agenti promjena, te konzultantske kuće, poduzetnici i energični pojedinci, instituti i sveučilišta kao generator novih ideja. U tomu smislu se javlja potpuno jedan novi koncept, koncept "Poduzeća koje uči" koje Marušić definira kao prihvaćanje promjena koje dolaze iz okruženja na način da se transformira organizacija, rukovoditelji, znanje i ponašanje svih suradnika u poduzeću. Promjene su ponajprije individualne, proaktivne, te su trajan proces i nisu jednokratne prirode. Pokreti i akcije "Poduzeća koje uči" svakako su odraz želje da poduzeće preživi i da se razvija, te da je konkurentno na međunarodnom tržištu. [4] Različiti autori različito klasificiraju vrste promjena s obzirom na to što se mijenja, s obzirom na opseg i identitet, sa obzirom na izazove, područja organizacije i slično govore različite stvari, međutim najopćenitiji i zajednički nazivnik svim promjenama dao je Daft, koji govori o četiri vrste promjena: tehnološke, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne i sustavske promjene i promjene ljudi: [2]

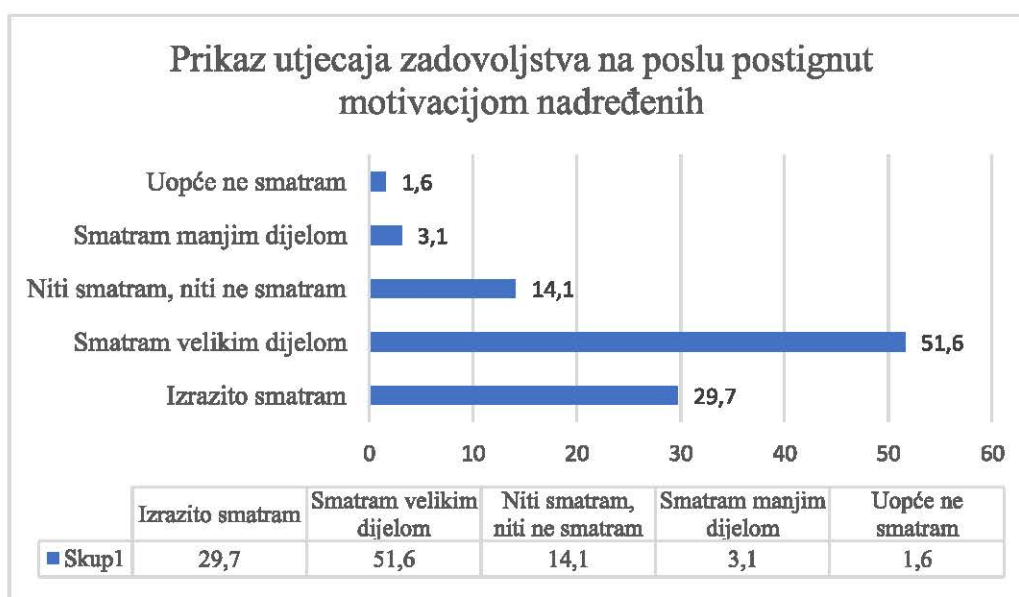
- Tehnološke promjene - dešavaju se uslijed sve većeg istraživanja i razvoja i primjenom informacijske tehnologije u poslovanju, te se u tome smislu u poduzećima upotrebljavaju novi radni procesi, proizvodno - tehnološki postupci koji zahtijevaju novu opremu i nov načina pristupa radu.
- Promjene strukture - podrazumijeva promjenu čitave organizacijske strukture, ili nekog od njezinih dijelova. Također se odnosi na sustav kolanja informacija i komunikacija, veličinu i složenost organizacije, redizajn radnih mjesta, podjelu zadataka po razini organizacije, njihove nosioce, troškove i vrijeme izvršenja. Isto tako podrazumijeva "odstranjivanje" i spajanje određenih organizacijskih jedinica (primjerice kada poslovi u svezi nabave i prodaje rastu, a opisi posla postaju potpuno različiti komercijalna služba se diferencira na nabavnu i prodajnu službu poradi specifičnosti poslovanja svakog programa u svezi obavljanja nabavnih i prodajnih aktivnosti i ispunjenja njihovih funkcija).
- Promjene zaposlenih - uglavnom se odlikuju u organizacijskoj kulturi organizacije, stvaranju učeće organizacije i pozitivnog stava prema obavljanju poslova, gajenja pozitivnih vrijednosti, njegovanja ispravnih normi i sl. Također tehnološke i organizacijske promjene deriviraju i promjene ljudi. Vezano za segmentaciju tržišta radne snage stalno zaposlenih će biti manje, a rast će postotak zaposlenika sa ugovorom na određeno vrijeme, skraćenim radnim vremenom, zaposlenika koji dijele radno mjesto, te će se zaposlenici iznajmljivati između tvrtki u distribucijskom lancu stvaranja vrijednosti. Također već sad je omogućen mobilan rad i rad na udaljenost.
- Promjene proizvoda i usluga - nalaze se u središtu organizacijskih promjena kao glavni pokretač promjena u smislu orijentacije prema tržištu. Potencijalni konzumenti danas žele jeftino, kvalitetno, brzo i personalizirano, stoga kompanije moraju imati visoku razinu inovativnosti i znanja o komercijalnoj eksploativnosti kako bi zadovoljili potrebe u svojim karakteristikama, a da ne dožive poslovni gubitak. Kompanije danas moraju upotrebljavati tzv. dvojne strategije, strategije razvoja novih proizvoda i strategije orijentacije prema tržištu u smislu povećanja dosega na tržištu. Ključnu ulogu u modernim poduzećima u tome smislu pored sposobnog menadžmenta ima istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing.

3. Kontekstualno empirijsko istraživanje razine zadovoljstva zaposlenika uspješno provedenim promjenama i utjecaj na organizacijsku učinkovitost

Istraživanje je provedeno online upitnikom namjernim prigodnim uzorkom na ispitanicima Policijske uprave Požeško - slavonske na 64 ispitanika s obzirom na razinu stručne spreme i organizacijski ustroj. Online upitnik sastojao se od 22 zatvorena pitanja od kojih su 4 segmentacijska s obzirom na osobine ispitanika i 18 pitanja na temelju kojih se ocjenjuju stavovi na zadanu temu. Korištene su metode indukcije, dedukcije, komparacije, kompilacije, generalizacije i specijalizacije.



Grafikon 1. Prikaz zaposlenih prema organizacijskom ustroju

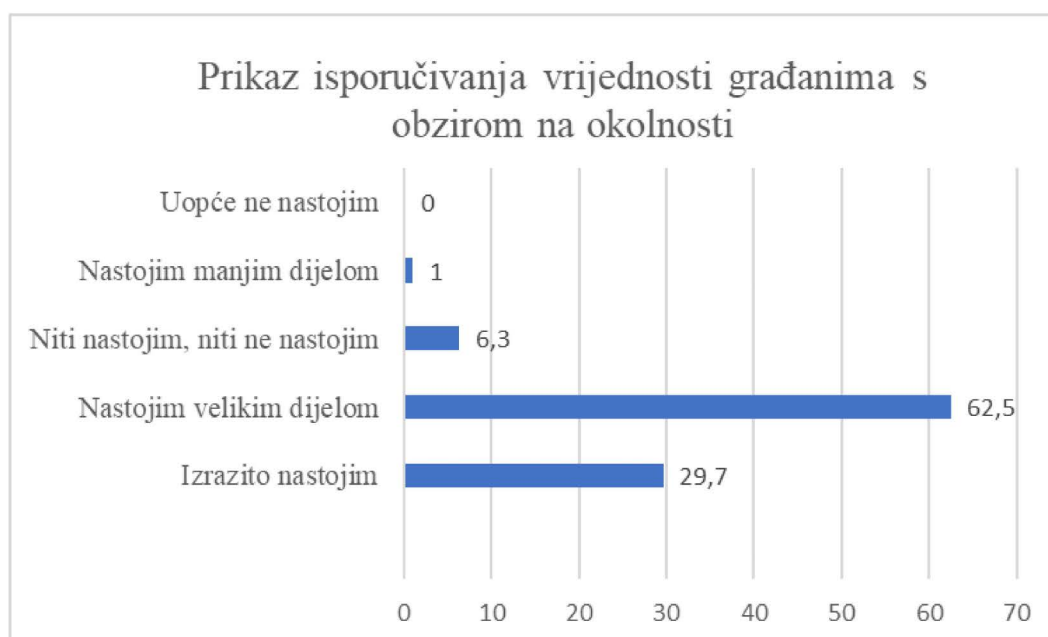


Grafikon 2. Prikaz utjecaja zadovoljstva na poslu od strane nadređenih

Prema postotcima iskazanim u grafikonu 2 možemo vidjeti kako velik dio zaposlenika smatra kako na zadovoljstvo na poslu utječu nadređeni (81,3 %) što uvelike potkrepljuje pretpostavke kako je top menadžment vodstvo za promjene i kreiranje novih i boljih poslovnih politika.

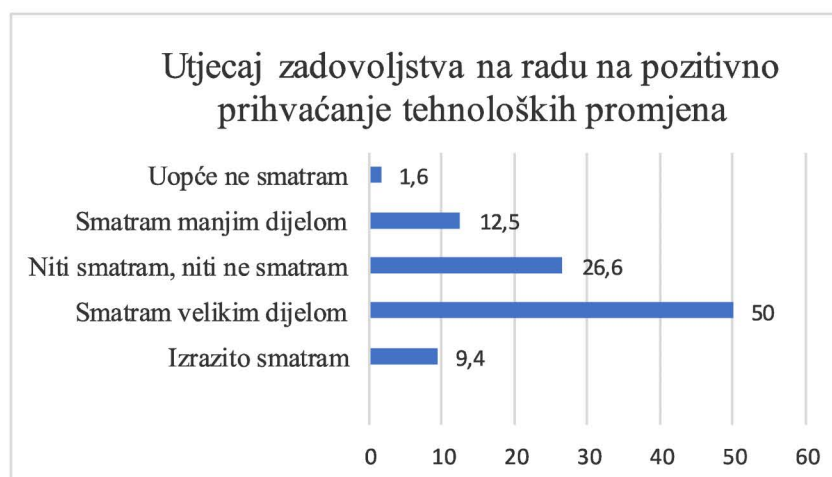
Također, kako relativno velik broj zaposlenika (31,3 %) ima visoku stručnu spremu, magisteriji, ili doktorat, pretpostavka je kako su na položajima upravljača čija je primarna zadaća motiviranje, uz ostale funkcije menadžmenta, poput planiranja, organiziranja, praćenja uspješnosti i vođenja, te kreiranja ukupne poslovne politike policijske uprave Požeško – slavonske poput opredjeljenja za planove, postupke i procedure koje su u skladu sa smjernicama Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske.

S obzirom na dinamičnost tržišta (promjena afiniteta građana RH), nove tehnologije (upotrebu nove i sofisticirane opreme), društveno ekonomske trendove (obiteljsko nasilje, migracije, TURS), promjene strategije samog MUP – a, procese organizacijskog rasta (novi odjeli za međunarodnu suradnju), te organizacijske krize i probleme pred PU Požeško – slavonsku se postavljaju novi izazovi, te ih ona velikim dijelom nastoji zadovoljiti i omogućiti građanima da se osjećaju sigurnije (92,2 % djelatnika izrazito nastoji, ili nastoji velikim dijelom isporučiti veću vrijednost).



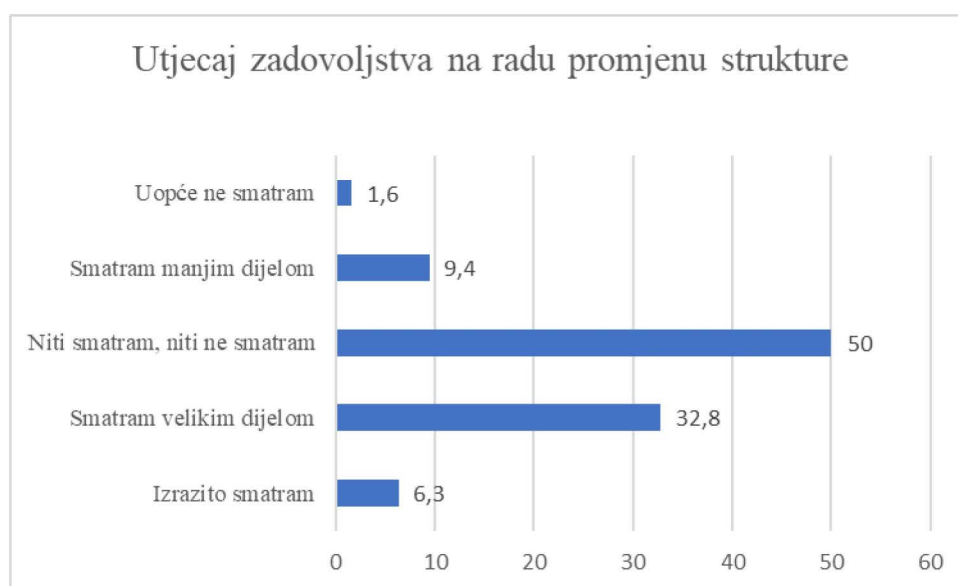
Grafikon 3. Prikaz isporučivanja vrijednosti građanima s obzirom na okolnosti

Kako se teži zadovoljstvu neophodni su napori i promjene koji se similariziraju sa inteligentnim ponašanjem postavljeno je i nekoliko pitanja vezano za odnos zadovoljstva na radu s obzirom na uvriježene vrste promjena koje se danas na tržištu događaju što se može vidjeti na grafikonima 4, 5, 6 i 7.



Grafikon 4. Utjecaj zadovoljstva na radu na pozitivno prihvaćanje tehnoloških promjena

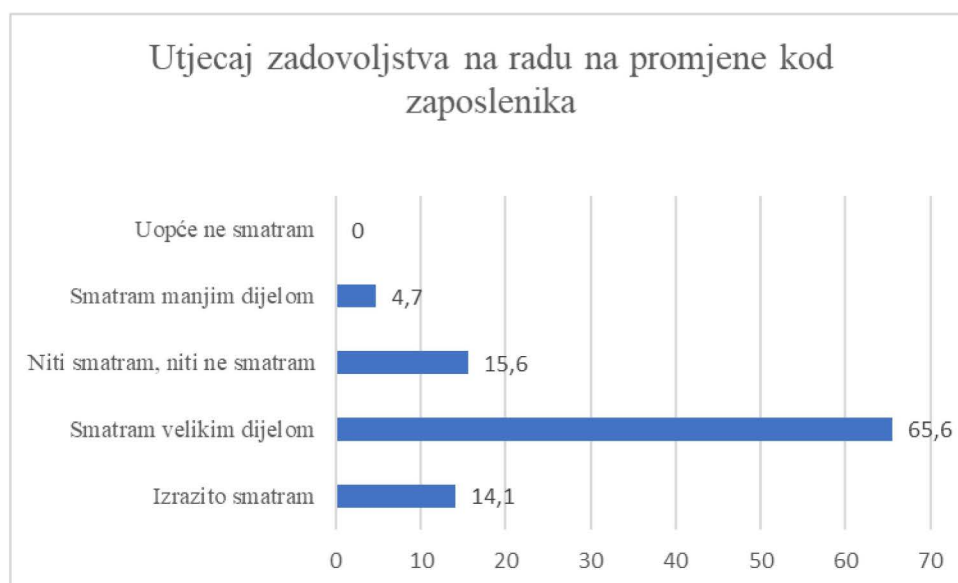
Kako IKT (informacijsko komunikacijska tehnologija) neprijeporno ulazi u sve pore društvenog djelovanja i radne procese kod ispitanika je prepoznat njezin neosporan doprinos radu kroz upotrebu nove i sofisticirane opreme i postupaka u obavljanju zadaća policijske uprave, te se reflektira na povećano zadovoljstvo zaposlenika što izrazito smatra, ili smatra 59,4 % ispitanika.



Grafikon 5. Utjecaj zadovoljstva na radu na promjenu strukture

Pozitivno zadovoljstvo na radu prema grafikonu 5 lakše utječe na prilagodbu organizacijske strukture, procesa, poslova, olakšan je sustav kolanja informacija i komunikacija, redizajn radnih mjesta, olakšana je podjela zadataka po razini organizacije, lakše se određuju njihovi nosioci, vrijeme i troškovi izvršenja. U tome smislu izražava se 39,1 % djelatnika nasuprot 11 % koji to tako smatra manjim dijelom, ili uopće ne smatra, tako kad bi primjenjivali metode opisne statistike 50 % neodlučnih se ne bi moglo olako odbaciti, ali niti ne predstavljaju određenu referentnu točku s obzirom na ostale varijable.

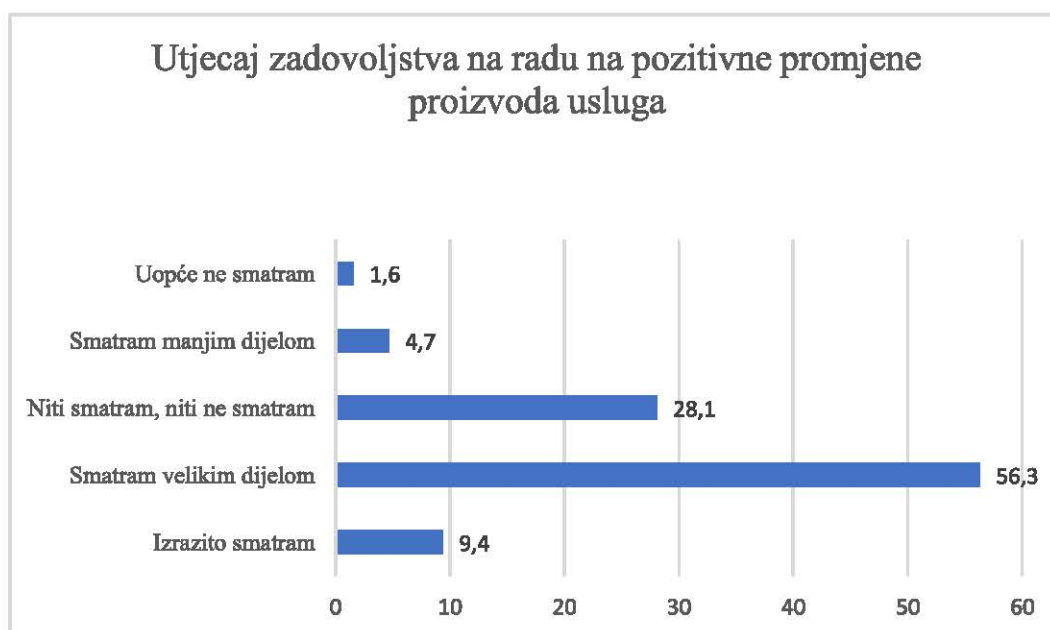
Govoreći o zadovoljstvu na radu i njegovom pozitivnom utjecaju na promjene kod zaposlenika poput njegovanja adekvatne organizacijske kulture, stavova, vrijednosti, mišljenja, uvjerenja, odjelne i organizacijske kohezije, kao i stvaranja učee organizacije koja proaktivno razmišlja i prilagođava se na vrijeme novonastalim poslovnim promjenama gajeći pozitivan stav prema obavljanju poslova, njegovanju etičkih i moralnih vrijednosti, referentne vrijednosti možemo vidjeti na sljedećem grafikonu (grafikonu 6.) koji prikazuje stupanj slaganja, ili neslaganja sa tvrdnjom kako zadovoljstvo na radu pozitivno utječe na organizacijske promjene u svrhu ostvarivanja njezinih temeljnih ekonomskih, socijalnih i adaptibilnih ciljeva u promjenljivom okruženju koje teži održivom razvitku u smislu ekonomske, ekološke, klimatske i šire društvene, moralne i etičke odgovornosti.



Grafikon 6. Utjecaj zadovoljstva na radu na promjene kod zaposlenika

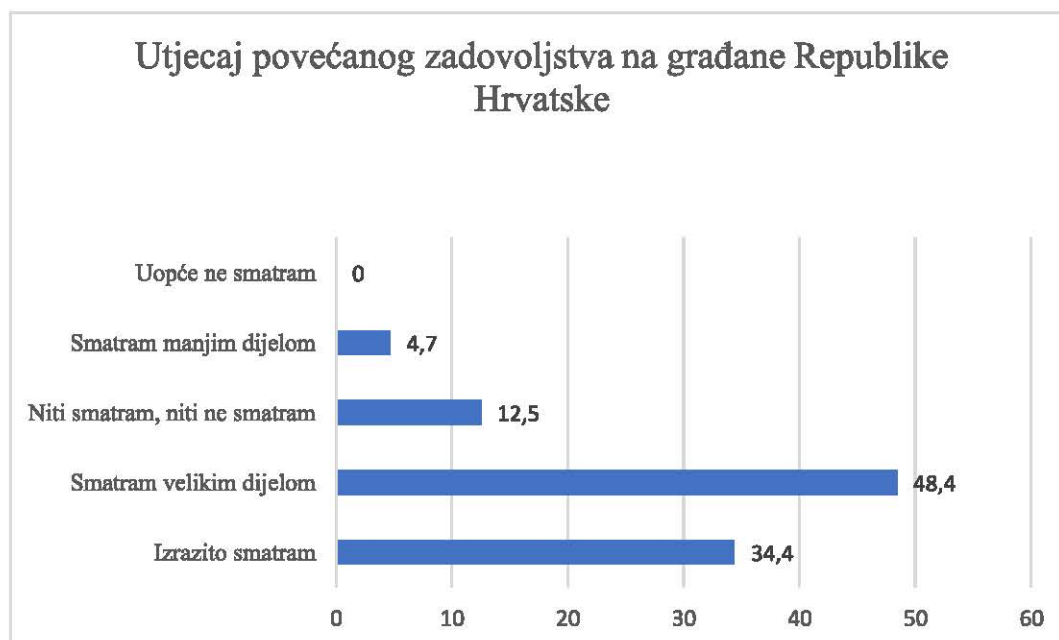
Govoreći o utjecaju zadovoljstva na promjene kod zaposlenika djelatnici Policijske uprave Požeško – slavonske izrazito smatraju, ili smatraju velikim dijelom kako zadovoljstvo utječe na pozitivne promjene kod zaposlenika (sveukupno u 2 navedene kategorije 79,7 %).

Spominjajući utjecaj zadovoljstva na radu na promjene proizvoda i usluga, te na uvođenje novih i inovativnih usluga (kontakt policija, e – građani, elektronička dostava plaćenih prekršajnih naloga i sl.), djelatnici navedene policijske uprave ističu kako su promjene proizvoda i usluga u korelaciji sa zadovoljstvom gdje 9,4 % izrazito smatra i 56,3 % smatra kako povećanje zadovoljstva utječe na inovativnost, a navedeno možemo vidjeti na grafikonu broj 7. Manji dio to uopće ne smatra (1,6 %), dok manji dijelom smatra 4,7 % ispitanika, a 28,1 posto ispitanika Policijske uprave Požeško – slavonske je neodlučno po navedenom pitanju.



Grafikon 7. Utjecaj zadovoljstva na promjene proizvoda i usluga

Sumirajući online istraživanje autori rada postavljaju pitanje kako povećano zadovoljstvo u obavljanju poslovnih aktivnosti utječe na tzv. "vanjske kupce", zapravo građane navedene policijske uprave, te se i tu ekspliciraju izrazito pozitivni odgovori gdje 34,4 % djelatnika to izrazito smatra, a 48,4 % djelatnika to smatra velikim dijelom. Navedeno je prikazano na grafikonu broj 8.



Grafikon 8. Utjecaj povećanog zadovoljstva na građane Republike Hrvatske

4. Zaključak

Danas, uslijed stalne mijene i sve izraženijih zahtjeva i preferencija na svim područjima ljudskog djelovanja kvaliteta je determinirajući faktor koji uzrokuje nepobitno zadovoljstvo klijenata uz cijenu, brzinu i prilagodljivost. Iako je kvaliteta relativna kategorija gledajući kroz različite perspektive, ona je zapravo nepobitna za perspektivu u kojoj se nalazi, te zapravo predstavlja zadovoljstvo kupaca primljenim proizvodom i uslugom. Ona se oblikuje u svim fazama poslovnog procesa, od istraživanja i razvoja do pružanja postprodajne podrške kupcima pri korištenju proizvoda. Kako bi povećali zadovoljstvo klijenata, prije svega na tržištu koje je hiperkonkurentno moramo pokušati isporučiti što veću vrijednost kupcima malim i svakodnevnim unapređenjima kako bi postigli koncept integralnog upravljanja kvalitetom. Neophodno za primjenu navedenoga je permanentno obrazovanje u svim sferama teoretske i praktične djelatnosti duboko uvažavajući načela moralnog, etičkog i društvenog djelovanja kako bi ostvarili temeljne poslovne ciljeve svakog poduzeća. Kako bi tržište bilo zadovoljno neophodno je imati zadovoljnu i obrazovanu radnu snagu, formalno, neformalno i informalno koja će se uhvatiti u koštac sa novonastalim, progresivnim i turbulentnim promjenama složenim u svojoj strukturi. Tržišni uspjeh determiniran je dobrom organizacijskom klimom i organizacijskom kulturom, transparentnošću u svrhu poboljšanja sveukupnog zadovoljstva radnika. Samo zadovoljan radnik može pružiti kvalitetan proizvod u uvjetima hiperkonkurencije i savršene konkurencije. Pri iznošenju pretpostavka pri pisanju ovoga rada autori su uvažavajući primarna i sekundarna istraživanja shvatili višestruke odnose između kvalitete, zadovoljstva, promjena i uspješnosti organizacije. Iako je sektor koji je istraživani čvrst, mehanicistički i rigidan, te su karakteristike navedenih sektora spore i gotovo nikakve promjene formirajući online istraživanje i vodeći se drugim istraživanjima, te pretraživanjem sekundarnih publikacija shvaćen je značaj zadovoljstva i kvalitete u svrhu trajne uspješnosti organizacije. Kako se moderan organizacijske strukture razvijaju, tako se danas razvijaju i rigidne jer bez timskog rada i sinergije zaposlenika nema ni poslovnog uspjeha koji donosi organizacijsku učinkovitost.

Istraživanje koje je provedeno u Policijskoj upravi Požeško – slavonskoj s obzirom na segmentacijske varijable zaposlenika upravo to i pokazuje. Konkretno pokazuje se u povećanoj prilagodbi promjenama, timskom radu, korištenjem novih metoda rada i tehnologije koja pospješuje radne procese i olakšava rad zaposlenika. Naglašena je uloga menadžmenta u vodstvu za pozitivne promjene, te sustavan i sinkroniziran pristup obavljanju poslovnih procesa. Također naglašen je i značaj informatizacije i digitalizacije u dobivanju objektivnosti informacija za rad, kao i značaj formalne i neformalne izobrazbe. Međuljudski odnosi vrlo su bitni što ističe 91,7 % ispitanika, kao i pomoć kolegama u obavljanju poslovnih procesa (92,2 % ispitanika smatra to važnim, ili vrlo važnim). Vezano za organizacijske promjene kao takve odnos zaposlenika je relativno nedefiniran, međutim kad im se navedu konkretne organizacijske promjene, što one jesu i što one predstavljaju ističu izrazito pozitivna mišljenja prema navedenome jer shvaćaju neophodnost mijene u svrhu prilagodbe i

povećanja vlastitog zadovoljstva na poslu. Izrazito pozitivni se izražavaju prema prihvaćanju novih tehnoloških inovacija i izbjegavanja tehnoloških diskontinuiteta. Isto tako lakše se prilagođavaju i izražavaju pozitivna mišljenja prema promjeni strukture, a osobito promjenama proizvoda uslijed digitalizacije jer je najčešća dobna skupina ispitanika od 31 – 40 godina starosti, te promjeni čitave organizacijske kulture kako bi se poslovalo preventivno, proaktivno, održivo, transparentno, te gajila načela održivog razvoja i u tome kontekstu društvena odgovornost kako bi se resursima koje posjedujemo mogle koristiti buduće generacije.

5. Literatura

- [1] Budić, H., Andrić, B. (2005). Measuring students' satisfaction and its importance for improving marketing mix of services in higher education , *Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*, Katalinic, B., str. 61.-62., ISBN 978 - 3 - 901509 - 83 - 4, Vienna, Austria, 23.-26.11.2011., DAAAM International Vienna, Vienna
- [2] Daft, R. (1992). *Organizational theory and Design*, West Publishing company, ISBN 9780314933652, St. Paul, MN
- [3] Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga d.o.o., ISBN 978 - 953 - 95902 - 1- 3, Zagreb
- [4] Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, ISBN 953 - 97228 - 7 - X, Zagreb
- [5] Vranešević, T.; Pandža Bajs, I., & Mandić, M. (2021). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Accent d.o.o., ISBN 978 - 953 - 7930 - 13 - 4, Zagreb