

Vrednovanje rezultata neprofitnih organizacija

UDK: 005.6:061.2 ; 005.52:330.133.1

Milka Ivanović, Zorana Antić

Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija

milka.ivanovic@bbs.edu.rs

S obzirom na to da uslužni sektor beleži stalni rast u okviru globalne ekonomije, nameće se potreba za detaljnijim unapređenjem kvaliteta usluga i prikazivanja rezultata jer su zahtevi upućeni neprofitnim organizacijama sve veći. Oni se odnose na poboljšanje performansi u smislu postizanja veće efikasnosti i efektivnosti, na kvalitet usluge i odgovornost u odnosu prema svim stejkholderima, kao i na vrednovanje izlaza (outcome). Ovaj rad ima za cilj da istakne važnost primene modela menadžmenta kvalitetom sa aspekta vrednovanja efikasnosti i efektivnosti neprofitnih organizacija, što implicira konkurentnu održivost na tržištu.

1. Uvod

Oblast delovanja neprofitnih organizacija pozicionirana je između državnih institucija i organizacija koje su pod direktnom kontrolom i nadležnošću države, s jedne strane i privatnog sektora koji slobodno učestvuje na tržištu, s druge. Uloga i značaj neprofitnih organizacija bitno se razlikuje od pomenutih segmenata, jer one svoje aktivnosti baziraju na principu primarne ne-profitabilnosti, što nije svojstveno ni državnoj niti privatnoj svojini. Plemeniti ciljevi ovih organizacija čine takođe značajnu razliku u poslovanju neprofitnih organizacija u odnosu na ostale entitete u društvu. Stoga efektivan i kvalitetan sistem upravljanja u neprofitnim organizacijama treba da bude posvećen kontinuiranim poboljšanjima performansi i zadovoljstvu korisnika, pri čemu se kao nužnost nameće i vrednovanje rezultata. Kompetititvna prednost na tržištu moguća je samo ukoliko je izgrađen kvalitetan menadžment sistem koji je dinamičan i osposobljen da se adaptira i menja u skladu sa potrebama, zahtevima i vanjima potrošača/korisnika[1].

2. Kvalitet i problem evaluacije usluga neprofitnih organizacija

U uslovima povećane konkurenциje, promenjenih vrednosnih sistema i, u skladu sa tim, povećanih zahteva korisnika kvalitet je postao fundamentalni faktor opstanaka na tržištu, profitabilnosti i ukupnog razvoja. Da bi opstale na tržištu, organizacije treba da svoje veštine asimiluju sa upravljanjem u poslovanju. U odnosu na vremensku dimenziju, efektivnost organizacione kompetitivnosti može se postići pomoću kreiranja i ocenjivanja vrednosti usluge, isporuke i tržišnih performansi[1] (Summers, 2009.), što na izvestan način vodi ka izvrsnosti u radu. U tom smislu mnoge organizacije koriste različite strategije, kao što su timski rad, obezbeđenje kvaliteta, kvalitetno upravljanje i ocenu kvaliteta usluga. A. Anderson,et.al. (1994.)[2] primećuju da su neke organizacije već prepoznale značaj

efektivnog upravljanja kvalitetom u cilju dostizanja kompetitivne prednosti na tržištu, što je značajno sa aspekta konkurentske održivosti. Povećana konkurenca i globalno poslovanje koje zadire i u pore neprofitnog sektora ima povećane zahteve u odnosu na formalnu evaluaciju okončanog projekta, što podrazumeva relevantna merenja izlaza i kontinualno prikupljanje podataka za sve projekte koji su u toku, dok je raniji fokus bio uglavnom usmeren na inpute. Pored toga i osnivači očekuju merenja koja mogu da pomognu u vrednovanju uticaja na uslugu ili projekat[3].

Od neprofitnih organizacija se traže iscrpne informacije o rezultatima njihovih aktivnosti (broj usluženih klijenata, finansijski izveštaji, projektni planovi, broj distribuiranih brošura, broj održanih prezentacija i slično). U određenim slučajevima eksterni konsultanti izrađuju i periodične evaluacije kako bi se procenio uticaj i efekat njihovih programa, usluga i aktivnosti. Dosadašnja praksa je pokazala da se ovi podaci najčešće prikupljavaju na zahtev osnivača, a retko za sopstvenu analizu i upotrebu u cilju unapređenja poslovanja. Međutim, ključno je da rezultati merenja budu upotrebljeni za donošenje menadžerskih odluka, kako bi raspoloživi resursi, metode i pristupi omogućili postizanje unapređenja efektivnosti i efikasnosti i obezbedili benefite svim stejkholderima.

S obzirom na kompleksnost sistemskog pristupa kvalitetu i njegovu raznolikost u odnosu na oblasti u kojima se primenjuje značajna su dva aspekta. Prvi se odnosi model upravljanja koji će omogućiti unapređenje efektivnosti i efikasnosti organizacija čija je primarna svrha briga o ljudima, a drugi na implementaciju usvojenog sistemskog pristupa u upravljanju koji će biti u skladu sa organizacionom misijom, vizijom i vrednostima i na osnovu kog će neprofitne organizacije moći da odgovore zahtevima koje pred njih postavlja sam osnivač ili donator.

Implementacija i unapređenje kvaliteta bazira se na učenju o samoj organizaciji, o njenim snagama i mogućnostima za unapređenje. Da bi bile respektabilne, neprofitne organizacije treba da imaju za cilj da obezbede kvalitetnu uslugu svojim korisnicima i da po kažu da rade po visokim standardima. Ovaj zahtev se postavlja kao imperativ i iz razloga što neprofitne organizacije treba da budu odgovorne prema zakonodavcu, osnivačima, donatorima, poverenicima i javnosti.

Implementacija sistema kvaliteta kao napredni način vodenja neprofitne organizacije obezbeđuje da se stalnim praćenjem i evaluacijom performansi i prikupljanjem objektivnih dokaza u formi zapisa i podataka, organizacija preispituje i kontinuirano poboljšava kvalitet svojih usluga. Pored toga, ovakav pristup poslovanju obezbeđuje i način poređenja organizacije sa drugim organizacijama u okviru neprofitnog sektora, kao i način provere u kojoj meri se organizacija prilagodava standardima i zahtevima koji se permanentno razvijaju.

3. Različiti modeli i pristupi u unapređenju kvaliteta neprofitnih organizacija

Prilagođavajući se brojnim zahtevima za unapređenje kvaliteta usluge, neprofitne organizacije moraju da do kažu da njihovi programi doprinose pozitivnoj promeni u životima ljudi, dok je prioritet devedesetih godina dvadesetog veka bilo samo praćenje rezultata i troškova[4]. Stoga, zahtevi i očekivanja od neprofitnih organizacija uslovjavaju njihovu fleksibilnost i odgovornost, preispitivanje i prestrukturisanje u smislu donošenja važnih menadžment odluka koje će pomoci u implementaciji sistema kvaliteta. Uspešno uvođenje i primena standarda kvaliteta zavise od pet prediktora: organizacione kulture, podrške rukovodstva, tehnologije, uključenosti i pristupa fondovima.

Podrška rukovodstva, pored uloženog napora u adaptaciju i prihvatanje promena, treba da se ogleda i u pružanju povratnih informacija u kojoj je meri načinjen napredak u postizanju cilja. Efektivni menadžeri komuniciraju u organizaciji vrednost nove poslovne prakse i preduzimaju sve što je potrebno da bi zaposleni implementirali u praksi ono što je planirano. Organizacije koje ne raspolažu adekvatnom tehnologijom (znanje, veštine, tehnike, hardver i softver) obično imaju poteškoća u kreiranju, implementaciji i evaluaciji svojih usluga ili rezultata.

Uzimajući u obzir sve razloge zbog kojih je neophodno primeniti model unapređenja kvaliteta u neprofitnom sektoru, kao i sve benefite i ograničenja koja stoje na

putu implementaciji ovih pristupa, ipak se može reći da se većina evropskih neprofitnih organizacija već opredelila za neki od standarda kvaliteta koji im omogućava unapređenje performansi i veću efektivnost[4]. U praktici su zastupljeni različiti modeli i pristupi u unapređenju kvaliteta neprofitnih organizacija, od kojih neki obuhvataju sve aspekte vodenja organizacije i sve njene aktivnosti, dok postoje i standardi kvaliteta koji se tiču samo određenih aspekata poslovanja. Takođe, jedan broj organizacija neprofitnog sektora implementira generičke modele sistema kvaliteta, druge se opredeljuju za specifične standarde koji uređuju konkretnе delatnosti, a takođe je moguće razviti i sopstvene (in-house) sisteme. U zavisnosti od toga koji model primenjuju, neprofitne organizacije svoje sisteme proveravaju eksternim ocenjivanjem ili sertifikacijom, ili sa druge strane, samoevaluacijom.

4. Standardi za primenu i ocenu kvaliteta neprofitnih organizacija

Prve teorije o kvalitetu usluga i njihovim dimenzijama postavljene su osamdesetih godina. Groonroos je predstavio dve dimenzije kvaliteta: tehničku i funkcionalnu[5]. Tehnički kvalitet se odnosi na rezultat dobijene usluge, a funkcionalni na proces pružanja usluge. Jedan od najrasprostanjenijih modela za ocenu kvaliteta usluge – SERVQUAL (skraćeno od: *service quality*) sastoji se od pet determinanti kvaliteta[6] (opipljivost – prisustvo fizičkih elemenata (materijalizacija usluge), pouzdanost – sposobnost da se obećana usluga isporuči na odgovarajući način, odgovornost – brižljivost, spremnost da se pomogne i pruži brza usluga, sigurnost – znanje i sposobnost zaposlenih, poverenje u njih, i saosećanje (empatija) – pružanje personalizovane usluge, posmatranje korisnika kao pojedinca).

SERVQUAL metodologija zahteva da se formulišu 22 para pitanja, od kojih se ispitanicima prvo postavlja jedna serija od 22 pitanja pre korišćenja usluge, čime se mere očekivanja, a zatim, nakon korišćenja usluge, druga serija od 22 pitanja po navedenim kategorijama, čime se mere iskustva, odnosno percepcije (stavovi) korisnika o izvršenoj usluzi. Iako je ovaj model, postavljen 1985. godine, model sa najširom primenom u merenju kvaliteta usluga velikog broja uslužnih organizacija, on doživljava i brojne kritike, pre svega sa konceptualnog i metodološkog aspekta. Jedna od osnovnih primedaba je broj i značenje determinanti kvaliteta, odnosno njegova primenjivost u različitim uslužnim delatnostima. Stoga je moguće modifikovati SERVQUAL model i prilagoditi ga karakteristikama usluga u specifičnoj uslužnoj delatnosti.

Da bi se opredelile za najadekvatniji standard kvaliteta u okviru postojećih sistema, neprofitne organizacije treba da odgovore na sledeća pitanja koja mogu da im olakšaju donošenje odluke[7]:

- U kojoj meri je ponuđeni sistem u skladu sa njenim poslovanjem?
- Da li je jednostavno integrisati ponuđeni sistem u postojeću poslovnu praksu?
- Koliko će sistem uticati na organizacionu kulturu i obratno?
- Koliko je sistem jednostavan ili komplikovan? Koliko odgovara organizaciji?
- Koliko angažovanje resursa zahteva implementacija sistema?

Generički modeli sistema kvaliteta neprofitnih organizacija obuhvataju standarde koji se odnose na celokupno poslovanje i koji obezbeđuju kvalitativno poređenje sa drugim organizacijama u okviru sektora. Ovde najčešće spadaju: standard ISO 9001 i model poslovne izvrnosti (Evropska fondacija za menadžment kvaliteta - *European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model*).

Standardi kvaliteta koji se tiču samo određenih aspeaka poslovanja obuhvataju: (1) standard za kvalitet usluge (standard „*Customer first*“ – britanski nacionalni sertifikacioni standard za kvalitet usluge[8]. Moguće je primeniti ga u svim organizacijama u okviru svih delatnosti.); (2) standard za zaposlene (standard “*Investors in People*” – britanski nacionalni standard koji se odnosi na menadžment ljudskih resursa i razvoj zaposlenih)[9].

Najzastupljenija primena standarda kvaliteta u organizacijama neprofitnog sektora jeste britanski standard PQASSO (*Practical Quality Assurance System for Small Organisations*¹ – Praktični sistem obezbeđenja kvaliteta za male organizacije)[10]. Ovaj standard za samoocenjivanje obuhvata sve aspekte poslovanja, kao i ostali generički standardi, ali je specifično kreiran za male i srednje neprofitne organizacije ili projektne timove u većim organizacijama. Mogu ga koristiti organizacije različitih profila – iz oblasti socijalne zaštite, zaštite životne sredine, zdravstva ili milosrdne organizacije.

U ostalim zemljama Evrope ovaj standard je, nakon prilagođavanja specifičnostima, adaptiran za primenu [11] u Mađarskoj (pod nazivom *MINTA*) i Hrvatskoj

(pod nazivom *SOKNO* – Sustav osiguranja kvalitete za neprofitne organizacije, objavljen od strane mreže *TREF*) [12], a isto tako se koristi i u Japanu, Indiji i Bangladešu [13].

Standard PQASSO je osmišljen tako da pomoći samoevaluacije podstakne veću uključenost i odgovornost svih u organizaciji da se kroz diskusiju planiraju promene i razvijaju ideje o efikasnijem radu organizacije. Efekti i koristi od primene pomenutog standarda u neprofitnoj organizaciji biće mnogostruki[14]:

- Jasno definisana i usaglašena svrha organizacije;
- Bolje organizovana i koordinisana organizaciona struktura i struktura upravljanja;
- Bolji odgovor na potrebe korisnika i pružanje kvalitetnijih usluga;
- Unapređeni timski odnosi i interna komunikacija;
- Motivisani zaposleni i volonteri koji u organizaciji mogu razvijati svoje potencijale;
- Veće priznanje lokalne zajednice, korisnika i donatora i u skladu sa tim veća podrška za rad.

Rezultati studije, koja se bavi razlozima za implementaciju programa kvaliteta, kao i izazovima i ograničenjima u njegovoj implementaciji, a koja je sprovedena u okviru organizacija neprofitnog sektora u Velikoj Britaniji, pokazuju da većinu organizacija za implementaciju kvaliteta motivisu različiti i mnogobrojni interni i eksterni faktori[15]. Učesnici studije kao razloge za usvajanje programa kvaliteta naveli su i: neophodnost strukturisanog pristupa u razvoju organizacije, pružanje najkvalitetnije usluge korisnicima, razumevanje kako korisnici doživljavaju “najbolju praksu”, uspostavljanje stabilnosti nakon kriznih perioda.

Neprofitne organizacije koje su implementirale neki od programa kvaliteta ističu sledeće benefite: mogućnost uticaja na performanse i njihovo unapređenje, bolji odnos sa eksternim okruženjem, bolja reputacija u okviru sektora i bolji odnos sa partnerskim organizacijama. Ograničenja u implementaciji ideje kvaliteta u ispitivanim organizacijama se najčešće ogledaju u: neinformisanosti o raspoloživosti programa kvaliteta koji je moguće primeniti u neprofitnom sektoru, neu-skladenosti programa kvaliteta sa organizacijom (njenom strukturom, misijom, vizijom, procesima, aktivnostima), a takođe, kao ograničenje navodi se i nedovoljna posvećenost i angažovanje zaposlenih na polju kvaliteta, što je najčešće prouzrokovano neopredeljenošću i nedovoljnim angažovanjem i požrtvovanosti nadređenih.

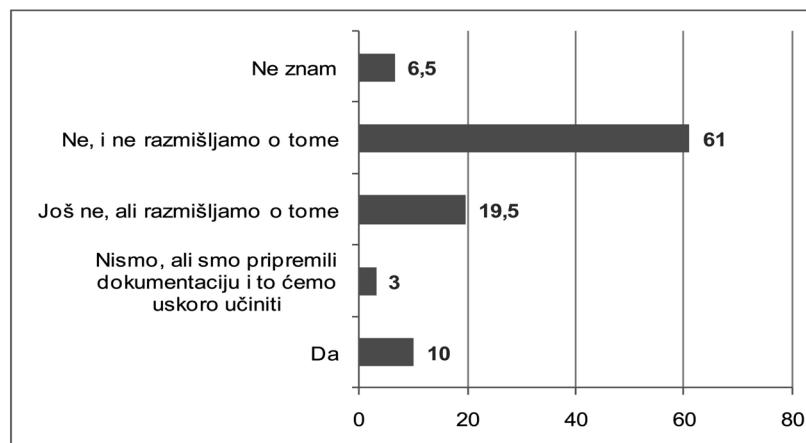
¹ Standard PQASSO je objavilo britansko udruženje CES (*Charities Evaluation Services*) 1997. godine, a treće izdanje standarda bilo je 2008. godine. U okviru ovog standarda, kojim se promoviše kontinuirano poboljšanje kvaliteta u organizaciji, nalazi se 12 poglavija i 3 nivoa.

U okviru prikaza implementacije standarda kvaliteta u nekim neprofitnim organizacijama u Velikoj Britaniji, zanimljivo bi bilo komparirati rezultate istraživanja koje je koautor Ivanović M. sproveo 2010. god. Ciljna grupa za koju je rađeno istraživanje bile su neprofitne organizacije na prostoru Srbije. Među anketnim pitanjima koja su bila predmet istraživanja bilo je sadržano i pitanje u vezi sa implementacijom sistema kvaliteta i vrednovanjem rezultata.

Na postavljeno pitanje da li su organizacije implementirale neki od modela sistema kvaliteta većina njih je odgovorila negativno. Opšti zaključak u odnosu na odgovore može se izvesti posle tabelarnog i grafičkog pregleda koji su prikazani u nastavku. Kao što se vidi u prikazu većina anketiranih organizacija, čak 61% i ne razmišlja o mogućnosti implementiranja sistema kvaliteta, dok je samo 10% njih implementiralo standard ISO 9001.

	Frekvencija	Procenat
Da	20	10
Nismo, pripremamo dokumentaciju za primenu sistema kvaliteta	6	3
Još ne, ali planiramo	39	19.5
Ne, i ne planiramo	122	61
Ne znam	13	6.5
Baza	200	100

Tab.1. Procenat neprofitnih organizacija koji je implementirao sistem kvaliteta ISO 9001



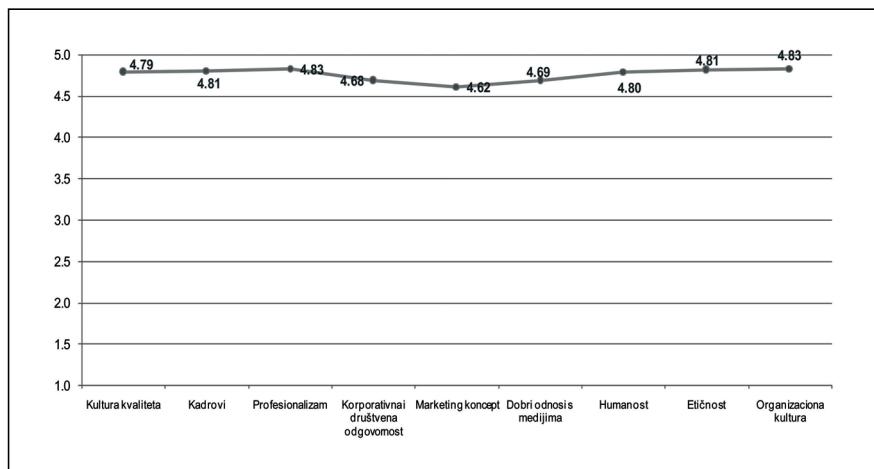
Graf.1. Grafički prikaz implementacije sistema kvaliteta u NO u Srbiji

Međutim, gledišta istih anketiranih organizacija u vezi sa korelacijom između sistema kvaliteta i izgradnje imidža i pozicioniranja bila su u suprotnosti sa prethodno predstavljenim odlukama o implementaciji nekog od modela sistema kvaliteta. Na pitanje koji faktori utiču

na formiranje dobrog imidža i na pozicioniranje neprofitnih organizacija u javnosti, svi ispitivani elementi se ocenjuju kao vrlo značajni (raspon prosečnih ocena se kreće od 4.62 – 4.83), pri čemu je kultura kvaliteta ocenjena kao veoma značajan faktor (prosek 4.79).

	Prosek	St. devijacija
Primena standarda kvaliteta i izgradnja kulture kvaliteta	4.79	0.51
Kadrovi	4.81	0.52
Profesionalizam	4.83	0.48
Korporativna i društvena odgovornost	4.68	0.69
Marketing koncept	4.62	0.75
Dobri odnosi s medijima	4.69	0.71
Humanost	4.80	0.60
Etičnost	4.81	0.51
Organizaciona kultura	4.83	0.40
Baza	200	

Tab.2. Prosek ocena važnosti faktora koji utiču na imidž i pozicioniranje neprofitnih organizacija (petostepena skala procene od 1 – Potpuno beznačajno, do 5 – Izuzetno značajno)



Graf.2. Grafički prikaz proseka ocena važnosti faktora koji utiču na imidž i pozicioniranje neprofitnih organizacija

Takođe, i na pitanje o značaju definisanih faktora predstavljenih na tabeli za pozicioniranje neprofitnih organizacija, većina ispitanika visoko je kotirala (prosek, 4.74) pitanje primene standarda kvaliteta i izgradnje kulture kvaliteta. Primarni faktori koje su ispitanici istakli jesu podizanje svesti političkog establišmenta o značaju neprofitnih organizacija za razvoj društva i poštovanje etičkih normi. Edukacija zaposlenih takođe se smatra važnim faktorom za pozicioniranje neprofitnih organizacija.

Iako većina ispitanih neprofitnih organizacija pitanje sistema kvaliteta smatra izuzetno važnim za izgradnju imidža i postizanje konkurenčne prednosti, što doprinosi boljem pozicioniranju, samo 10% njih je implementiralo model kvaliteta ISO 9001. Ovakav rezultat, koji bi mogao da se objasni i nespremnošću menadžmenta da doneše takvu odluku iz više razloga: neinventivnost, strah od promena, neodgovornost, sklonost ka improvizaciji i nespremnost za podelu odgovornosti, svakako bi trebalo da bude povod i za neka druga istraživanja koja bi rasvetlila postojeće dileme i rezignaciju.

Pristup primeni upravljanja kvalitetom u srpskim neprofitnim organizacijama i dalje je negativan, što značajno umanjuje njihove krajnje rezultate. Da bi se to stanje promenilo, proaktivno orijentisane neprofitne organizacije u Srbiji moraju da prihvate i primene neki od modela upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom predstavlja revoluciju kvaliteta [16], ili paradigmu promena u poslovanju, koju neki teoretičari metaforično nazivaju i novi način mišljenja u upravljanju organizacijama [17]. Tako shvaćen kvalitet usluga neprofitnih organizacija može usaglasiti kriterijume neprofitnog poslovanja sa evropskim. Fokusiranost na korisnike i njihove zahteve, na procese, kao i na timski rad[18], treba da bude zajednički imenitelj svih primenjenih modela upravljanja kvalitetom.

5. Zaključak

Neprofitne organizacije treba ozbiljno da razmisle o održivom razvoju. Savremeni trenutak nameće potrebu preispitavanja suštinske uloge koju imaju u društvu, što bi trebalo dodatno da ih obaveže na orijentaciju ka inovativnijim, odgovornijim i kvalitetnijim uslugama, što implicira potrebu njihove evaluacije i samoevaluacije.

Primena nekog modela standarda kvaliteta i evaluacija kvaliteta usluga stvara prostor za pravovremeno reagovanje, otklanjanje eventualnih propusta i uskladivanje sa zahtevima koji dolaze iz okruženja, što doprinosi većim mogućnostima za obezbeđivanje konkurentnosti

na tržištu. U cilju ostvarenja što boljih performansi i postizanja veće efikasnosti i efektivnosti preporuka autora ovoga rada jeste da neprofitne organizacije treba da primene neki od procesnih modela upravljanja kvalitetom. A kako je pokazala dosadašnja praksa, i potvrdu je moguće naći i u brojnim stručnim časopisima, pravilno implementirani sistem kvaliteta omogućava vrednovanje svih performansi, a time i njihovo poboljšavanje [19].

Stoga, bez obzira na brojne poteškoće na koje mogu naići neprofitne organizacije u procesu merenja performansi, efikasnosti i efektivnosti, važno je da se svaki pojedinac, zaposleni odnosi odgovorno prema onome što radi i da teži permanentnom poboljšanju kvaliteta svojih usluga i procesa. U tom smislu ključnu ulogu može i treba da odigra menadžment neprofitnih organizacija. Razmišljajući u tom pravcu, Drücker ističe [20]: *Zadatak menadžmenta nije da svakog učini šefom, već da od svakog stvori onog koji doprinosi.*

LITERATURA

- [1] Summers D., Quality Management: Creating and Sustaining Organizational Effectiveness, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- [2] Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder R. A., Theory of quality management underlining the Deming management method, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 2004., 472-509
- [3] Hatry, H., Lampkin, L., An agenda for action – Outcome management in nonprofit organizations, The Urban Institute Washington, D.C., dec.2001.
- [4] Poole D. L., Davis J. K., Reisman J., Nelson J. E., Improving the Quality of Outcome Evaluation Plans, Nonprofit Management & Leadership, 11(4), Summer 2001.
- [5] Groonroos, C., Strategic Management and Marketing in the Service Sektor, Swedish School of Economic and Business Administration, Helsinki, 1982.
- [6] Foster S. T., Managing quality integrating the supply chain, 4th ed., Pearson, USA, 2004.str. 257.
- [7] <http://www.knowhownonprofit.org/organisation/quality/quality/models>
- [8] <http://www.customerfirst.org/CustomerFirstStandards.aspx>
- [9] <http://www.investorsinpeople.co.uk/needs/3minutes/pages/standardbeyond.aspx>
- [10] <http://www.pqassosqualitymark.org.uk>
- [11] ECNL Study on Recent Public and Self-regulatory Initiatives Improving Transparency and Accountability of Non-profit Organisations in the European Union, april 2009.

- [12]<http://www.trenerski-forum.hr/hr/eticki-kodeks-i-standardi-kvalitete/sokno>
- [13]http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/initiatives/332/practical_quality_assurance_system_for_small_organisations_quality_mark_pqasso
- [14] <http://www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=413>
- [15] Cairns, B., Harris M., Hutchison R., Tricker M., Improving Performance? The Adoption and Implementation of Quality Systems in UK Nonprofits Centre for Voluntary Action Research, Aston Business School, Birmingham, England, November 2004
- [16] Spencer B., Models of Organization and Total Quality Management: A comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, 1994, Vol.1 No 3 446-471 <http://www.jstor.org/pss/258935>, 20.02.2011. 14.50
- [17] Horn, Reger, et.al., *Academy of Management Review* Vol.19.No.3.1994.
- [18] Slater, R., *Integrated process management*, McGraw-Hill, 1991.
- [19] Juran , J.M., *Managerial Breakthrough*, McGraw Hill, 1994.
- [20] Drucker, P., *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč – Privredni pregled, 1995.