

POTREBE I BUDUĆE MOGUĆNOSTI ZNANSTVENIH ISTRAŽIVANJA POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

NECESSITIES AND FUTUR POSSIBILITIES OF SCIENTIFIC RESEARCH FOR FULL QUALITY MANAGEMENT

MARIJANA ŠIMIĆ

Vlada Županije Zapadnohercegovačke, Široki Brijeg

Sažetak: *Poduzeća su u suvremenom poslovnom okruženju izložena jakoj konkurenciji, stalno su u određenoj vrsti natjecanja, stoga u cilju preživljavanja i opstanka moraju proširivati i unapređivati svoje aktivnosti, usluge i proizvode temeljem kojih generiraju rast i profitabilnost. Naglasak je na stalnom unapređivanju procesa kroz uključivanje i osnaživanje zaposlenika. Trend primjene potpunog upravljanja kvalitetom (TQM -Total Quality Management) u cijelom svijetu raste. Sve više i više organizacija, privatnih i javnih, proizvodnih i uslužnih, implementira TQM ili to planira. Sve veći strateški značaj kvalitete je prepoznat i potpuno upravljanje kvalitetom se više ne smatra operativnim problemom. Da bi kvalitetu promatrali kao izvor konkurentske prednosti, tvrtka mora graditi na uvjerenju da uvođenje TQM-a može omogućiti vrhunsku kvalitetu.*

Ovim radom se kroz pregled postojeće literature o TQM-u, te saznanja zadobivenih iz iste nastoje izdvojiti potrebe i buduće mogućnosti istraživanja potpunog upravljanja kvalitetom (TQM).

Ključne riječi: *potpuno upravljanje kvalitetom, kvaliteta, unapređivanje procesa*

Abstract: *Companies in a modern business environment are exposed to strong competition, they are constantly in a certain type of competition, so in order to survive and survive they must expand and improve their activities, services and products that generate growth and profitability. The emphasis is on continuous process improvement through employee involvement and empowerment. The*

trend of applying Total Quality Management (TQM) is growing worldwide. More and more organizations, private and public, manufacturing and service, are implementing or planning TQM. The growing strategic importance of quality has been recognized and quality management is no longer considered an operational problem. To view quality as a source of competitive advantage, a company must build on the belief that the introduction of TQM can deliver superior quality.

This paper provides an overview of the literature on TQM and future research opportunities for total quality management (TQM).

Keywords: *total quality management, quality, process improvement*

Uvod

Američki učenjak Feigenbaum 1950. godine prvi put koristi potpunu kontrolu kvalitete (Total Quality Control – TQC) umjesto TQM. Međutim, TQM se ustalio u daljnjoj uporabi. U izdanju njegove knjige Total Quality Control izdane 1990. godine, odredio je kvalitetu kao posebno područje znanosti prihvaćeno na globalnoj razini.¹ Uspjeh ove tehnike i drastično poboljšanje kvalitete japanskih proizvoda 70-tih godina dvadesetog stoljeća, potiče ostatak svijeta da se fokusira na kvalitetu kao na ključan čimbenik sudjelovanja na globalnom tržištu. Globalni uspjeh Japana je pogurao Ameriku u smjeru prihvaćanja ovog koncepta 80-tih godina prošlog stoljeća. Termin TQM je prihvaćen u cijelom svijetu, ali ne postoji jedinstvena definicija za isti. S vremenom su se mijenjali različiti zahtjevi i potrebe kupaca, ali duh i suština TQM-a su ostali isti.

Potpuno upravljanje kvalitetom je definirano na različite načine, neke od najčešće citiranih definicija TQM-a su:

„TQM je sustav aktivnosti usmjerenih k dostizanju rezultata kao što su zadovoljni kupci, osposobljeni zaposlenici, viša dobit i niži troškovi.“²

„TQM je filozofija upravljanja za kontinuirano poboljšanje kvalitete isporučene robe i usluga kroz sudjelovanje svih razina i funkcija organizacijama.“³

1 Drljača, M., 2010. *Modeli Upravljanja Potpunom Kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti.*: doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, str. 35.

2 Juran, J. M. i Gryna, F.M., 1999. Planiranje i analiza kvalitete, Treće izdanje, MATE, Zagreb, str. 12.

3 Henderson, S. C., P. M. Swamidass, and T. A. Byrd. 2004. Empirical Models of the Effect of Integrated Manufacturing on Manufacturing Performance and Return on Investment. *International Journal of Production Research* 42 (10): 1933–1954.

„TQM je filozofija koja uključuje svakoga u organizaciju na stalnim naporima za poboljšanje kvalitete i postići zadovoljstvo kupaca.”⁴

U današnjem vremenu globalizacije, razvoj gospodarstva i organizacije su izazov za menadžment, gdje potpuno upravljanje kvalitetom igra veoma važnu ulogu u poboljšanju performansi u smislu kvalitete, produktivnosti, zadovoljstva kupaca i isplativosti.

Metodologija

Primijenjena istraživačka metodologija u radu temelji se na analizi rezultata prikupljenih kroz sekundarni izvor podataka. Pregledom baza podataka: hrcak.srce.hr, emerald.com, sciencedirect.com, scholar.google.hr, proquest.com, investopedia.com, dabar, scirp.org pregledano je i proučeno preko 200 različitih znanstveno-istraživačkih radova na temu TQM-a, kako bi u konačnici bilo izdvojeno 28 radova za potrebe ovoga rada. Empirijsko istraživanje je provedeno u 2020. godini i prva četiri mjeseca 2021. godine. U kontekstu metode prezentiranja rezultata istraživanja, analizirani podaci predstaviti će se korištenjem tabelarnih prikaza radi jednostavnijeg, sigurnijeg i kvalitetnijeg uspoređivanja dviju ili više pojava.

Temeljni cilj istraživanja predstavlja namjeru utvrđivanja potreba i budućih mogućnosti istraživanja potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) preko pregleda i sažetog prikaza dosadašnjih relevantnih istraživanja kad je u pitanju TQM.

Pri zaključivanju se koristio deduktivni pristup.

Rezultati i diskusija

Posljednjih 50-ak godina sustav potpunog upravljanja kvalitetom se nalazi u središtu zanimanja znanstvenika i poslovnog svijeta. U današnje vrijeme, upravljanje kvalitetom jedan je od najvažnijih zadataka s kojima se susreće moderni i suvremeni menadžment, a posebnu važnost mu daje kontekst poslovanja u okolnostima iznimno jake konkurencije. Pojam potpunog upravljanja kvalitetom u početku se odnosio samo na kvalitetu proizvoda, ali se s vremenom proširio na cjelokupno poslovanje organizacije. Kako je vidljivo iz tablice 1., od 50-tih godina prošlog stoljeća do početka 2000-ih autori su se bavili razvojem pojma i teorije sustava potpunog upravljanja kvalitete, kao i elementima njegove operacionalizacije u organizacijama.

⁴ William, J.S., 2005. Operations Management. Mc GRAW-HILL. International edition 398.

Tablica 1. Pregled reprezentativnih istraživanja potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) 1950. – 2000.

Istraživanje	Doprinos
Juan, J.T., 2005. Components of successful total quality management, The TQM Magazine, Vol. 17 Iss 2 pp. 182 – 194.	Juran (1986.) ukazao je na važnost i tehničkih i upravljačkih aspekata, i identificirao je tri osnovne funkcije procesa upravljanja kvalitetom: planiranje, organizacija i kontrola, kao faze poboljšanja kvalitete; naznačio je da je cilj menadžmenta smanjiti troškove pogrešaka, dostigavši točku gdje su ukupni troškovi kvalitete minimalni (Juran i Gryna, 1993.).
Crosby, B.P., 1989. Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb	Koncept nultog defekta – što manjeg defekta u tijeku proizvodnje i ostalim procesima poslovanja.
Deming, W.E., 1986. Out of Crisis, Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.	Planiraj - čini – provjeri – djeluj 14. točaka za uspostavu poboljšanja kvalitete.
Feigenbaum, A., 1989. Razvoj totalne kvalitete u devedesetim godinama. Kvalitet i pouzdanost, 17., Beograd. (prijevod)	Uvođenje efikasnog i ekonomičnog sustava za kontrolu kvalitete.
Peters, T.J. and Waterman, R.H., 1982. In Search of Excellence. Harper, Row, New York, NY.	Pokazali su kako većina uspješnih tvrtki izabire “akciju” kao korak broj jedan u njihovoj potrazi za izvrsnošću jer ona dovodi do promjene ponašanja zaposlenika, a ujedno i proizlazi iz procesa učenja. Jedno uvjetuje drugo jer nema učenja bez akcije i nema akcije bez učenja. TQM model izvrsnosti predstavlja integrirani pristup koji pruža podršku pri uvođenju sustava upravljanja. Model rasvjetljava elemente koji tvore bazu za razumijevanje TQM filozofije i implementacije procesa unutar cijele tvrtke.

Izvor: Izrada autora

Tablica 2. daje sažet prikaz nekih od najznačajnijih radova u smislu teorijskih istraživanja veze TQM-a i poslovne izvrsnosti poduzeća u posljednjih dvadeset i jednu godinu, dok tablica 3. pruža pregled istraživanja kvalitativnih mjerila implementacije TQM-a u organizacijama.

Tablica 2. Pregled novijih istraživanja potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) 2000. – 2021. – *Teorijska istraživanja*

Istraživanje	Doprinos i sadržaj istraživanja
Bon, A. and Mustafa, E., 2013. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. <i>Procedia Engineering</i> , 53, pp.516-529.	Svrha ovog rada bila je pregled literature o odnosu između TQM -a i inovacija u uslugama organizacije, te razviti istraživački konceptualni okvir i početni konceptualni model.
Khanam, S., Siddiqui, Faisal Talib, 2013. Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review. <i>International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology</i> , 2(8), pp.2278 – 1323.	S obzirom na publikacije može se reći da TQM-IT tehnike bilježe stalan rast i čini se da idu prema razini zrelosti. A ispitivanje publikacije pokazuje da je TQM-IT zajedno s mnogo zanimljivih i raznolikih aplikacija bila dovoljno detaljno obrađena. Ove publikacije mogu mnogo poslužiti poboljšanju kvalitete.
Mahmud, N. and Hilmi, M., 2014. The Impact of TQM and Malaysian SMEs: Intermediate Roles of Organizational Learning. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 130, p. 216-225.	Mala i srednja poduzeća dobivaju koristi putem TQM-a prakse za unapređenje uspjeha sposobnosti učenja u organizaciji, što će imati pozitivan utjecaj na uspješnost. Naime organizacijsko učenje služit će kao pozitivan neizravan odnos između TQM-a i poslovnih performansi.
Meshram, R., Lakhe, R. and Shrivastava, R., 2017. TQM Perspective in SMEs. <i>International Journal of Innovations in Engineering and Science</i> , 2(3).	Istraživači su procijenili status TQM -a u malim i srednjim poduzećima temeljem ukupnih kvaliteta za označavanje razine kvalitetne prakse postignute prema tim kriterijima i ozbiljnost poboljšanja potrebnog za postizanje kupčevog zadovoljstva i performanse.
Salisu, B. and Abbaspour, B., 2016. Critical Success Factors and Tools for Working the Total Quality Management Revolutions in Management Practice: A Review. <i>SSRN Electronic Journal</i> .	TQM je katalitički alat za postizanje izvrsnosti u praksi upravljanja. Njegovo stalno poboljšanje principa daje organizacijama dinamiku da može predvidjeti, ispuniti i premašiti očekivanja kupaca.
Chin Ong, E. and Ling Tan, C., 2018. Soft TQM, Knowledge Management Practices and Manufacturing Firm Performance: A Proposed Framework. <i>Global Business and Management Research: An International Journal</i> , 10(1), pp.216-230.	U ovom slučaju, uvođenje novog razumijevanja kategoriziranje TQM -a u njegove dvije velike skupine Mek i Tvrdi TQM.

Izvor: Izrada autora

Tablica 3. Pregled novijih istraživanja potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) 2000. – 2021. – *Kvalitativna istraživanja*

Istraživanje	Doprinos i sadržaj istraživanja
Mihanović, D., 2016. Povezanost, postizanje i održivost liderske pozicije s potpunim upravljanjem kvalitetom u velikim poduzećima u republici Hrvatskoj.: doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.	U ovoj je doktorskoj disertaciji oblikovan model međusobnog utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom, strategije diferencijacije uključujući troškovno vodstvo i focus te liderske pozicije velikih poduzeća. Analizom uspješnosti poslovanja poduzeća nakon implementacije potpunog upravljanja kvalitetom zaključilo se da takva poduzeća mijenjaju svoj odnos na čitav spektar varijabli, što se pripisuje konceptu kontinuiranog unapređenja.
Anil, A. and Satish, K.P., 2016. Exploring the relationship between TQM practice and company performance: a conceptual framework for Indian organizations. <i>Procedia Technology</i> , 24, p. 554-561.	Svrha ove studije je bila razviti i predložiti konceptualni okvir i istraživački model implementacije TQM-a u odnosu na uspješnost organizacije, posebno u indijskom kontekstu. Ovaj rad istražuje utjecaje prakse, kao i prepreke s kojima se suočavaju indijske organizacije. Značajan doprinos u razvijanju boljeg razumijevanja praksi TQM-a i performansi organizacije u indijskoj industriji.
Al-Naser, K. and Mohamed, R., 2017. The Integration between Strategic Cost Management Techniques to Improve the Performance of Iraqi Manufacturing Companies. <i>Asian Journal of Finance & Accounting</i> , 9(1), p.210.	U radu se zaključuje da je TQM dobra tehnika strateških troškova i upravljanja računom koji imaju izravnu pozitivnu vezu s organizacijskim učinkom iz perspektive korisnika, financijsku perspektivu, perspektivu inovacija i učenja te unutarnji poslovni proces perspektiva Bilance postignuća.
Panuwatwanich, K. and Nguyen, T., 2017. Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms. <i>Procedia Engineering</i> , 182, pp.548-555.	Vijetnamske građevinske tvrtke mogu postići bolje performance kada je na snazi filozofija TQM-a. Tako poboljšane performance se mogu promatrati kao agregatno poboljšanje kvalitete rada, vanjskog zadovoljstva kupaca, sigurnosti, udio tržišta, učinkovitost planiranja, učinkovitost rada, stopa uspješnih natječaja ili odabran kvalitetni izvođač, osposobljenost u upravljanju ljudskim resursima, kontroli rizika i kompetencijama menadžera.

Akuntansi, J., 2017. The Effect of Total Quality Management to The Performance of The Company with The Balanced Scorecard Approach As Intervening Variables. Accounting Analysis Journal, 6(2), pp.185-194.	Nalazi ove studije podržavaju argument zagovornika TQM -a da tvrtke mogu postići višu razinu financijskih i nefinancijskih rezultata primjenom TQM-a filozofija.
Maqsood, M., Saeed, T., Ramazan, M., Maroof Ajmal, M., Hussain, Z. and Al Arab, M., 2019. TQM Practices and their Effect on Non-financial Performance: An Empirical Study of Pakistani Hospitals. International Journal of Medical Research & Health Sciences, 8(4), pp.147-162.	Iz ove se studije može zaključiti da TQM prakse imaju vodeću ulogu u poboljšanju nefinancijskih performansi bolnica. Bolnički upravitelji na drugoj razini može postići poboljšane rezultate učinkovitom provedbom identificiranih praksi TQM -a. TQM se značajno prakticira pridonijeti pojedinačnim dimenzijama, kao i sveukupnom poboljšanju nefinancijskih performansi.
Alanazi, M., 2020. The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model. Cogent Business & Management, 7(1), p.1771074.	Studija pruža uvid u pozitivan utjecaj TQM praksi na organizacijske rezultate.
Diekola Akanmun, M., Hassan, M. and Yusni Bin Bahaudin, A., 2020. Preliminary analysis of modeling the relationship between quality management practices and sustainable performance. Quality Management Journal, 27 (1), p. 37-61.	Rezultat pokazuje da organizacijska izvrsnost kao konstrukt ima značajan odnos s elementima TQM -a i održive performanse.
Dominik, Z., 2020. The impact of TQM philosophy for the improvement of logistics processes. International Journal for Quality Research, 11(1), pp.13-16	Filozofija TQM-a, prema ovom autoru, trebala bi se razvijati u smjeru: učinkovito upravljanje tehnologijom, sveobuhvatan pristup upravljanju lancem opskrbe etika u oblikovanju potreba kupaca i većina glasa k na ideji održivog razvoja.
Abdulhameed Aletaiby, A., Pramodh Rathnasinghe, A. and Kulatunga, P., 2021. Influence of top management commitment towards the effective implementation of TQM in Iraqi oil companies. Journal of Petroleum Exploration and Production.	Nalazi su pokazali da je rukovodstvo imalo veliki doprinos uspješnom TQM-u provedbe i ima obrnutu vezu između svake od specifičnih barijera.

Izvor: Izrada autora

U tablici 4. je iznesen prikaz istraživanja utjecaja TQM na organizacije izraženog kroz kvantitativna mjerila poslovnih performansi.

Tablica 4. Pregled novijih istraživanja potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) 2000. – 2021. - *Kvantitativna istraživanja*

Istraživanje	Doprinos i sadržaj istraživanja
Mijoč, J., Pekanov Starčević, D. i Vrdoljak, T., 2012. Mjerenje utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom na financijsku uspješnost hrvatskih poduzeća, 25 (2), str. 293-304.	Postoji povezanost između primjene potpunog upravljanja kvalitetom i poboljšanja financijske uspješnosti poduzeća. Financijska uspješnost provjeravala se kroz četiri pokazatelja financijske uspješnosti na temelju javno objavljenih financijskih izvješća poduzeća za 2010. godinu: udjel dobiti u imovini, udjel neto dobiti u ukupnom prihodu, odnos ukupnog prihoda i rashoda i dobit/gubitak po zaposlenom. Testovi su pokazali da su poduzeća koja bilježe veću razinu primjene potpunog upravljanja kvalitetom financijski uspješnija od poduzeća koja bilježe manju razinu primjene. Istraživanjem je dokazano da je primjena potpunog upravljanja kvalitetom veća kod velikih nego kod srednjih poduzeća.
Abdallah, A., 2013. The impact of “soft” and “hard” total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. International Journal of Business and Management, 8 (21).	Istraživanje je prikazalo utjecaj mekih i tvrdih TQM praksi na razinu implementacije ukupnog produktivnog održavanja (TPM-a Total Productive Maintenance) u proizvodnim tvrtkama u Jordanu. Rezultati su ukazali da su i meki i tvrdi TQM aspekti pozitivno i značajno utjecali i olakšali razinu implementacije TPM-a. Proizvodnim poduzećima se toplo preporučuje pokretanje TQM-a prije uvođenja TPM-a. U obzir ne treba uzeti samo mekane aspekte TQM-a; radije bi se trebalo uzeti u obzir i meki i tvrdi aspekti TQM-a poboljšati implementaciju TPM-a.
Drljača, M., 2014. Razvoj modela TQM-a uspješnih organizacija. Kvalitet i izvrsnost , UDC 005.6.	Tržište aktivnosti treba usmjeriti ka: 1) razvoju modela TQM-a uključivo i implementaciju procesa upravljanja rizicima u sustav upravljanja, 2) suptilnu analizu većeg broja financijskih ali i drugih pokazatelja poslovanja i utječu na poslovnu uspješnost 3) kontroling kao konstantu razvoja modela TQM-a na putu k poslovnoj izvrsnosti.

<p>Matsoso, M. and Henrie Bendict, O., 2015. Critical Success Factors in Implementing Total Quality Management in SMEs: A Comparative Study of Franchise and Manufacturing Operations in Cape Town. <i>Investment Management and Financial Innovation</i>, 12 (3).</p>	<p>Ovo je istraživanje na razini TQM -a proveo mala i srednja poduzeća u franšizingu i prerađivačku industriju koristeći kvantitativno istraživanje i anketno istraživanje kroz upitnike. Studija je trebala utvrditi u kojoj mjeri mala i srednja poduzeća implementiraju TQM u svoje poslovanje. Od provedenog istraživanja evidentno je da su ispitanici bili svjesni mjera uspješnosti u pogledu ukupnog iznosa upravljanja kvalitetom.</p>
<p>Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A. and Yusoff, R., 2016. The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. <i>The TQM Journal</i>, 28(6), pp.991-1011.</p>	<p>Važnost TQM -a za organizaciju nije osporena jer pomaže u poboljšanju učinkovitosti i produktivnosti testa ili veliki naglasak na kontinuirano poboljšanje kako bi se zadovoljili kupci. Osim toga, TQM kao holistička filozofija upravljanja može pomoći u izgradnji baze za organizacijsku izvrsnost u svim područjima djelovanja koja bi mogla donijeti poboljšanje i općenito poboljšanje organizacijskog učinka.</p>
<p>Shafiq, M., Lasrado, F. and Hafeez, K., 2017. The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. <i>Total Quality Management & Business Excellence</i>, 30(1-2), pp.31-52.</p>	<p>Potpuno upravljanje kvalitetom nema izravan utjecaj na uspješnost poduzeća. Varijabla potpuno upravljanje kvalitetom neizravno utječe na performanse poduzeća kroz pristup uravnotežene ocjene o pokazateljima perspektive kupaca, interno poslovnu perspektivu te perspektive rasta i učenja.</p>
<p>Sahoo, S. and Yadav, S., 2020. Influences of TPM and TQM practice on the performance of engineering manufacturers of products and components. <i>Proceedings Manufacturing</i>, 43, pp.728-735.</p>	<p>U indijskom proizvodnom sektoru, ukupno produktivno održavanje (TPM) i ukupno upravljanje kvalitetom (TQM) postali su ključni koncepti za poboljšanje proizvodnih performansi u posljednjih nekoliko desetljeća. Ova istraživačka studija osmišljena je kako bi ispitala veze između kvalitete i održavanja kontinuirano usavršavanje i operativne performanse proizvodnih poduzeća. Istodobna primjena TPM x TQM praksi ima najjači utjecaj na operativne performanse, relativno u usporedbi sa samostalnom provedbom.</p>

Izvor: Izrada autora

Zaključak

Ako se gleda domet istraživanja na ovu tematiku, prema raspoloživim informacijama može se zaključiti kako dosadašnja istraživanja utjecaja sustava potpunog upravljanja kvalitetom na poslovne performanse poduzeća nisu obuhvatila sveobuhvatan i sustavan pristup koji bi nastojao utvrditi sinergiju kvalitativnog i kvantitativnog utjecaja. Moguće je pronaći veći broj radova u stranoj literaturi na temu odnosa sustava potpunog upravljanja kvalitetom i poslovnih performansi poduzeća. Iako studije autora koji su se bavili ovom vezom obuhvaćaju ili financijske ili nefinancijske aspekte utjecaja sustava potpunog upravljanja kvalitetom, bitno je uvidjeti kako zapravo nema znanstveno istraživačkih radova koji sagledavaju sveukupnost ovog odnosa.

Na osnovu pregleda dosadašnjih te poglavito ovih izdvojenih istraživanja na ovu temu, može se zaključiti kako postoji potreba za cjelovitijim pristupom istraživanja veze primjene načela sustava potpunog upravljanja kvalitetom i poslovnih performansi poduzeća mjenjenih kroz financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti.

Prethodno iznesenim u poglavlju 3., postignut je cilj rada a to je prikaz najrelevantnijih dosadašnjih istraživanja TQM-a uz donošenje zaključka o budućim potrebama za znanstvenim istraživanjima u ovom području, odnosno buduća istraživanja ovog područja svakako se trebaju usmjeriti na:

- veze primjene načela sustava potpunog upravljanja kvalitetom i poslovnih performansi poduzeća mjenjenih kroz financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti,
- istražiti medijatorne utjecaje različitih varijabli poput konkurentske prednosti i razvijenosti regulatornog okvira na vezu TQM-a i poslovnih performansi.

Osnovni cilj suvremenog poslovanja je postizanje poslovne izvrsnosti, koje se postiže kontinuiranim unapređivanjem kvalitete poslovanja organizacije, povećanjem produktivnosti rada i znanja svakog pojedinca zaposlenog u organizaciji. Izvrsne organizacije su one s iskazanim pozitivnim financijskim rezultatima (kvantitativni pokazatelji), koje istovremeno minimiziraju štetne posljedice po životnu sredinu i pokazuju društvenu odgovornost (kvalitativni pokazatelji).

LITERATURA

1. Abdallah, A., 2013. The impact of “soft” and “hard” total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8 (21).
2. Abdulhameed Aletaiby, A., Pramodh Rathnasinghe, A. and Kulatunga, P., 2021. Influence of top management commitment towards the effective implementation of TQM in Iraqi oil companies. *Journal of Petroleum Exploration and Production*.
3. Al-Naser, K. and Mohamed, R., 2017. The Integration between Strategic Cost Management Techniques to Improve the Performance of Iraqi Manufacturing Companies. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 9(1), p.210.
4. Alanazi, M., 2020. The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model. *Cogent Business & Management*, 7(1), p.1771074.
5. Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A. and Yusoff, R., 2016. The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. *The TQM Journal*, 28(6), pp.991-1011.
1. Akuntansi, J., 2017. The Effect of Total Quality Management to The Performance of The Company with The Balanced Scorecard Approach As Intervening Variables. *Accounting Analysis Journal*, 6(2), pp.185-194.
2. Anil, A. and Satish, K.P., 2016. Exploring the relationship between TQM practice and company performance: a conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, p. 554-561.
3. Bon, A. and Mustafa, E., 2013. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, 53, pp.516-529.
4. ChinOng, E. andLingTan, C., 2018. Soft TQM, Knowledge Management Practicesand Manufacturing Firm Performance: A Proposed Framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), pp.216-230.
5. Crosby, B.P., 1989. *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb
6. Deming, W.E., 1986. *Out ofCrisis*, Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced EngineeringStudy, Cambridge, MA.
7. Diekola Akanmun, M., Hassan, M. and Yusni Bin Bahaudin, A., 2020. Pre-

- liminary analysis of modeling the relationship between quality management practices and sustainable performance. *Quality Management Journal*, 27 (1), p. 37-61.
8. Dominik, Z., 2020. The impact of TQM philosophy for the improvement of logistics processes. *International Journal for Quality Research*, 11(1), pp.13-16.
 9. Drljača, M., 2010. *Modeli Upravljanja Potpunom Kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti.*: doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, str. 35.
 10. Drljača, M., 2014. Razvoj modela TQM-a uspješnih organizacija. *Kvalitet i izvrsnost*, UDC 005.6.
 11. Feigenbaum, A., 1989. Razvoj totalne kvalitete u devedesetim godinama. *Kvalitet i pouzdanost*, 17., Beograd. (prijevod)
 12. Henderson, S. C., P. M. Swamidass, and T. A. Byrd. 2004. Empirical Models of the Effect of Integrated Manufacturing on Manufacturing Performans and Return on Investment. *International Journal of Production Research* 42 (10): 1933–1954.
 13. Juan, J.T., 2005. Components of successful total quality management, *The TQM Magazine*, Vol. 17 Iss 2 pp. 182 – 194.
 14. Juran, J. M. i Gryna, F.M., 1999. Planiranje i analiza kvalitete, Treće izdanje, MATE, Zagreb, str. 12.
 15. Khanam, S., Siddiqui, Faisal Talib, 2013. Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology*, 2(8), pp.2278 – 1323.
 16. Mahmud, N. and Hilmi, M., 2014. The Impact of TQM and Malaysian SMEs: Intermediate Roles of Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, p. 216-225.
 17. Matsoso, M. and Henrie Bendict, O., 2015. Critical Success Factors in Implementing Total Quality Management in SMEs: A Comparative Study of Franchise and Manufacturing Operations in Cape Town. *Investment Management and Financial Innovation*, 12 (3).
 18. Maqsood, M., Saeed, T., Ramazan, M., Maroof Ajmal, M., Hussain, Z. and Al Arab, M., 2019. TQM Practices and their Effect on Non-financial Performance: An Empirical Study of Pakistani Hospitals. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 8(4), pp.147-162.
 19. Mijoč, J., Pekanov Starčević, D. i Vrdoljak, T., 2012. Mjerenje utjecaja potpunog upravljanja kvalitetom na financijsku uspješnost hrvatskih poduzeća, 25 (2), str. 293-304.

20. Mihanović, D., 2016. Povezanost postizanje i održivost liderske pozicije s potpunim upravljanjem kvalitetom u velikim poduzećima u republici Hrvatskoj.: doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.
21. Meshram, R., Lakhe, R. and Shrivastava, R., 2017. TQM Perspective in SMEs. *International Journal of Innovations in Engineering and Science*, 2(3).
22. Panuwatwanich, K. and Nguyen, T., 2017. Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms. *Procedia Engineering*, 182, pp.548-555.
23. Peters, T.J, Waterman, R.H., 1982. *In Search of Excellence*. Harper, Row, New York, NY.
24. Salisu, B. and Abbaspour, B., 2016. Critical Success Factors and Tools for Working the Total Quality Management Revolutions in Management Practice: A Review. *SSRN Electronic Journal*.
25. Sahoo, S. and Yadav, S., 2020. Influences of TPM and TQM practice on the performance of engineering manufacturers of products and components. *Proceedings Manufacturing*, 43, pp.728-735.
26. Shafiq, M., Lasrado, F. and Hafeez, K., 2017. The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1-2), pp.31-52.
27. William, J.S., 2005. *Operations Management*. Mc GRAW-HILL. International edition 398.

