

## TQM i performanse kompanije: pregled literature i poslovne prakse 2015-2020

BILJANA M. MALJUGIĆ, Zrenjanin

DRAGAN Ž. ČOČKALO, Univerzitet u Novom Sadu,

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin

DEJAN B. ĐORĐEVIĆ, Univerzitet u Novom Sadu,

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin

Pregledni rad

UDC: 005.6:658.8

DOI: 10.5937/tehnika2201107M

*U preduzimanju poslovnih poduhvata sreću se različite spoznaje međunarodnih kultura stvaranja kvaliteta, ali će u globalnom okruženju dominirati samo najbolje, one koje su prepoznale ulogu Upravljanja totalnim kvalitetom (engl. Total Quality Management – TQM). Na teoretskim osnovama inostranih istraživanja eminentnih autora iz raznih krajeva sveta, kompanija, koje primenom TQM-a postižu konkurentnost globalnih razmera, kreira se dragoceno iskustvo u proučavanju ove problematike. Cilj rada je da se analizom odabrane postojeće literature predstavi uticaj upravljanja totalnim kvalitetom na performanse preduzeća i konkurentnost. Rad je posvećen razvoju i modelima TQM-a, opisuje sistem upravljanja kvalitetom, standardizaciju i efekte primene. Izvršena je identifikacija uticaja TQM-a na liderstvo, ljudske resurse, organizacione i poslovne performanse u stvaranju i održivoj konkurentnosti. Na kraju rada dat je tabelarni prikaz pregleda odabrane literature iz perioda 2015. - 2020. godine.*

**Ključne reči:** TQM, poslovna izvrsnost, menadžment, performanse, konkurentnost

### 1. UVOD

Prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma [73] iz 2019. godine, Indeksa globalne konkurentnosti, koji obuhvata 142 zemlje Republika Srbija se nalazi na 72. mestu. S obzirom na to, da Republika Srbija poseduje intelektualne i prirodne resurse, može se stremiti prema TQM pristupu upravljanja. U većim organizacijama mogu se postaviti strategije upravljanja u pravcu evropskog modela European Foundation for Quality Management – EFQM. Mala i srednja preduzeća ulaganjem u Quality Management Sistem – QMS kao i udruživanjem i zajedničkim nastupom na inostranom tržištu mogu ostvariti konkurentnost i brži povraćaj uloženi sredstava. Prema dostupnim podacima [33], 2019. godine u Republici Srbiji 2.707 preduzeća implementiralo je sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9001:2015. U 2020. godini broj je dostigao vrednost 3092 [34]. Preduzeća koja nisu implementirala ISO (International Organisation for Standardiza-

tion – ISO) standarde mogu se ohrabriti, pozitivnim rezultatima onih koji su to uradili, da pokušaju. Ovo je veoma važno za zemlje u razvoju, kao i zemlje u tranziciji, specifično za zemlje Zapadnog Balkana, a posebno interesantno u Republici Srbiji gde se u preduzećima upravlja primenom međunarodnih standarda ISO i Integrisanim menadžment sistemima (IMS).

Upravljanje totalnim kvalitetom (engl. Total Quality Management – TQM) prema Neyestani [48], je „filozofija upravljanja“ koja proizilazi iz prikupljanja mišljenja i ideja za unapređenje kvaliteta proizvoda ili usluge. Glavni cilj TQM-a je zadovoljenje kupaca i opstanak na tržištu. Jedan od gura kvaliteta, Feigenbaum, prvi je definisao termin totalnog kvaliteta objašnjavajući da „sistemski pristup ka kvalitetu“ odnosno „TQC“ je efikasno upravljanje kvalitetom i uključuje četiri važne stavke: „postavljanje standarda kvaliteta, ocenjivanje usaglašenosti sa ovim standardima, postupanje kada standardi nisu ispunjeni i planiranje poboljšanja ovih standarda“ [48, str. 12]. U poslovnom okruženju na međunarodnom tržištu TQM predstavlja pristup upravljanja u cilju postizanja i održavanja konkurentnosti [15];[48];[19];...i mnogi drugi autori zainteresovani za ovu oblast i čija su iskustva izneta u ovom radu.

Adresa autora: Biljana Maljugić, Zrenjanin, Puškinova 13

e-mail: biljanamaljugic@gmail.com

Rad primljen: 09.07.2021.

Rad prihvaćen: 05.10.2021.

Vremenski posmatrano, upravljanje totalnim kvalitetom, odnosno TQM od svoje pojave u Japanu osamdesetih godina prošlog veka na bazičnim postavkama široko je prihvaćeno, razvijalo se i danas se smatra jednom od najvažnijih teorija upravljanja. TQM je holistička i sistematska teorija upravljanja koja nosi u sebi mnoge tehnike i alate potrebne za kontinuirano unapređenje proizvoda i procesa u pravcu kontinuiranog poboljšanja organizacionih i radnih performansi uz učešće svih zaposlenih radi prevazilaženja očekivanja kupaca [13]. Daru [15] posmatra TQM kao sredstvo za poboljšanje efikasnosti i performansi, gde usklađeni pojedinačni naponi dovode do efekta i značaja unutar cele organizacije i izvan nje. Milovanović & Janošević [46] definišu TQM kao strategijski pristup za obezbeđenje kvaliteta u osnovi na stalnom poboljšanju kvaliteta svih poslovnih aktivnosti s ciljem postizanja održive konkurentne prednosti. Tyagi, Sharma, Gupta, Sinha & Tyagi [74], posmatraju potpuno upravljanje kvalitetom kao „integrisani organizacioni napor dizajniran da poboljša kvalitet na svakom nivou“. Prema Santika, Muhtarom, Najiah, Ruswaji, Nurkholidah, Azizah & Isnawati [58] TQM je „sistem koji se može razviti u poslovni pristup kako bi se maksimalizovala konkurentnost organizacije kontinuiranim poboljšanjem njenih proizvoda, usluga, radne snage, procesa i okruženja“. Američka asocijacija za kvalitet (American Society for Quality – ASQ) definiše TQM kao sistem upravljanja organizacijom usmeren na kupca i podrazumeva da svi zaposleni budu uključeni u kontinuirano poboljšanje rada. Primenom određenih strategija i adekvatnih komunikacionih odnosa, integriše se disciplina kvaliteta u kulturu svih poslovnih aktivnosti jedne organizacije. TQM je termin koji opisuje menadžerski pristup poboljšanja kvaliteta [7].

## 2. MODELI I KONCEPCIJE UPRAVLJANJA TOTALNIM KVALITETOM

Poučeni iskustvom japanskih stručnjaka, njihovom TQM praksom, razvile su se američka i evropska menadžment teorija i koncipirali menadžment modeli. Pored japanskog TQM modela poslovne izvrsnosti koji je krunisan Deming nagradom, izdvojili su se američki Malcolm Baldrige nagradom za kvalitet i evropski model poslovne izvrsnosti (European Foundation for Quality Management – EFQM), EFQM [13]. Iako su mnogi menadžeri EFQM (EEM) koristili kao zamenu za TQM, Gomez, Martinez Costa & Martinez Lorente [28], sugerišu da evropski model izvrsnosti i TQM nisu isti, ali da kompanije sa visokim rezultatima prema evropskom modelu imaju šanse da postanu TQM kompanije. Poboljšanje poslovnih performansi postiže se primenom i evropskog i TQM modela. TQM je „pristup upravljanja dugoročnom uspehu kroz

zadovoljstvo kupaca“ i zasniva se „na svim članovima organizacije koji učestvuju u poboljšanju procesa, proizvoda usluga i kulture u kojoj rade“ [7]. Novi pristup TQM-a potiče od poznatih kreatora kvaliteta kao što su Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa i Juran. Prema njihovom učenju osam važnih elemenata upravljanja totalnim kvalitetom koriste mnoge svetske organizacije kao osnovne vrednosti i principe delovanja: „1. Usmerenost prema kupcu, 2. Uključivanje svih zaposlenih, 3. Usredsređenost na proces, 4. Integrisani sistem, 5. Strateški i sistematski pristup, 6. Stalno poboljšanje, 7. Donošenje odluka zasnovanih na činjenicama, 8. Komunikacije“ [7].

Din, Asif, Awan & Thomas [19], upoređuju i daju pojašnjenje za tri uspostavljena modela upravljanja kvalitetom. Autori ukazuju na razlike, Američkog modela poslovne izvrsnosti Baldrige Criteria for Performance Excellence – BCPE, Evropskog EFQM i Japanskog modela Deming Prize (DP) izvrsnosti, koje se manifestuju u pogledu sadržaja, obima, orijentacije, naglaska i administracije. Ukupno poređenje svelo se na dve stvari: sadržaj modela i održivost naspram ekonomskog fokusa. BCPE model je više usmeren na upravljanje, upravljanje mrežom snabdevanja, sajber sigurnost i spremnost na katastrofe. EFQM model posvećen je društvenoj odgovornosti i angažovanju zainteresovanih strana, za razliku od BCPE, dok je TQM fokusiran na unutrašnje poboljšanje performansi. Ekonomska orijentacija je najdominantnija u BCPE modelu, EFQM pažnju daje održivosti, a TQM ekonomskoj orijentaciji kroz unapređenje procesa [19].

Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management – EFQM) definisala je referentne smernice poslovanja kreirajući model izvrsnosti 90-tih godina 20. veka i model se redovno ažurira. Model izvrsnosti je struktura prema kojoj se analiziraju performanse preduzeća i na taj način omogućava kompanijama postizanje uspeha [75]. Escrig-Tena, Garcia-Juan & Segarra-Cipres [24] usvajanje EFQM modela vide iz internih razloga organizacije da bi se dobile smernice za poboljšanje performansi i procesa. Isti autori internalizaciju EFQM modela povezuju sa vođstvom koje „institucionalizuje strukturu“ stvara vrednosti tako što podstiče zaposlene dajućim im veću autonomiju da sprovedu aktivnosti poboljšanja [24]. Osnova za uspešno poslovanje organizacije i usvajanje EFQM modela izvrsnosti prepoznaje se u mekoj strukturi organizacije. U ljudskim resursima, uvažavanju mišljenja zaposlenih, posvećenosti, doprinosu, nagrađivanja i razvoju veština.

Autori Calvo-Mora, Domínguez-CC & Criado [9], u svom radu, pozivaju se na EFQM (2013) i daju osnovne koncepte izvrsnosti, a to su: „dodavanje vrednosti za kupce; stvaranje održive budućnosti;

razvijanje organizacione sposobnosti; iskorišćavanje kreativnosti i inovacija; vođenje vizijom, inspiracijom i integritetom; snalaženje u okretности; uspeh kroz talenat ljudi; održavanje odličnih rezultata tokom vremena.“ EFQM Model izvrsnosti je pouzdan, odgovarajući okvir kojim se procenjuje i poboljšava organizacioni društveni uticaj. TQM i društveno odgovorno poslovanje su pokazatelji koji se manifestuju na konkurentsku prednost [9].

Usvajanje prakse kvaliteta sredstvo je za generisanje inovativnih ideja. Inovacija je delimičan posrednik između izvrsnosti i poslovnog učinka [37]; [17]. Usvajanjem modela EFQM menadžmentu preduzeća sugerise se da upravljanje kvalitetom usredsrede na različite vrste inovacija. Kafetzopoulos, Gotzamani & Skalkos [37] potvrdili su da koncept inovacije kao posebnog faktora u proizvodu, procesu, organizacionim i marketinškim praksama preduzeća ima direktne i značajne pozitivne efekte na poslovne performanse, što se može potvrditi merenjem, izvesnim poboljšanjima tržišnih, nefinansijskih i finansijskih performansi. Novi EFQM model pomaže u transformaciji organizacije, podstiče agilne prakse, rešavanju organizacionih izazova, organizacione analize predviđanju budućnosti i prediktivne inteligencije pri transformaciji [23].

Iskustva iz Španije [29] ukazuju na to da preduzeća putem evropskog modela izvrsnosti EFQM stižu do TQM modela. Potrebno je mnogo napora i motivisanosti. U skladu s tim autori motivacione pokretače pronalaze unutar i izvan organizacije. Kao interni razlozi izdvajaju se: poboljšanje unutrašnje organizacije kompanije i planiranje, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, strateški okvir. Spoljni razlozi su povećanje tržišnog udela i poboljšanje imidža kompanije [29].

Rezultati istraživanja implementacije EFQM modela upravljanja pokazali su najveće efekte primene na „većem zadovoljstvu klijenata, povećana posvećenost i zadovoljstvo zaposlenih, dobit iz povećanja izvoza, veća predispozicija za inovacije, jačanje efikasnosti projekata upravljanja znanjem i optimizacija korišćenja informacija sistema. Benefiti su veća konkurentnost preduzeća i postizanje konkurentne prednosti“ [70].

### 3. UPRAVLJANJE KVALITETOM I STANDARDIZACIJA

Kvalitet u poslovnom okruženju ima veoma važnu ulogu. Obezbeđuje uspeh preduzeća tako što izdvaja najbolje od najboljih, proizvod, robu ili usluge koje industrije distribuiraju potrošačima i kupcima. Napredak industrije, proizvodnje, proizvoda i usluga u odnosu na konkurente odvija se na održavanju kvaliteta u

svim fazama poslovanja primenom koncepta sistema upravljanja kvalitetom (engl. Quality Management Sistem – QMS) u sprovođenju politika, procedura i procesa. Da bi se održala stabilnost i sigurnost kvaliteta kao i konkurentna prednost kompanije kreiraju strategije i streme ka TQM-u [42]. Analizom objavljenih studija i pregledom literature autora iz više zemalja primećuju se prepreke za usvajanje TQM-a. U većini slučajeva polazi se od nedostatka vrhunskog menadžmenta, odnosno posvećenosti liderstva, nedostatka ljudskih resursa i razvoja, kao i otpornosti na promene, nedostatak razumevanja i svesti TQM-a, loše komunikacije, nedostatka fokusa na kupca, nedostatka timskog rada, neadekvatnih resursa, organizacione kulture i nedostataka kontinuiranog poboljšanja [42].

U proizvodnim kompanijama praksa je da se sprovedi procena performansi i merenje upravljanja kvalitetom u cilju planiranja i ostvarivanja ciljeva, kao i procene uspeha preduzeća. Upravljanje kvalitetom unutar organizacija podrazumeva održavanje potrebnog i standardizovanog kvaliteta poslovanja za dugoročni opstanak i konkurentnost. Model zrelosti upravljanja kvalitetom je model procene koji se koristi za merenje učinka upravljanja kvalitetom [52]. Posredstvom modela kompanija može da prepozna u kojim aspektima kvaliteta je potrebno uložiti više napora da bi se pronašla prava rešenja za poboljšanja performansi preduzeća. Prema istim autorima, Institut za upravljanje projektima (Project Management Institute – PMI, 2013) postavio je pet nivoa u proceni kvaliteta zrelosti menadžmenta (engl. Quality Management Maturity): „1. Nivo (Nijedan) u kompaniji ne postoji praksa upravljanja kvalitetom, 2. Nivo (Standardizacija) postoji malo standardizacije, dokumentacije i komunikacije u organizaciji preduzeća, 3. Nivo (Mera) procesi standardizacije se koristi u svim odeljenjima kompanija, a za procenu efikasnosti organizacije koristi se merenje procesa, 4. Nivo (Kontrola) mereni procesi se ponovo ispravljaju uspostavljanjem gornje i donje granice i procesi koji se uvek analiziraju, 5. Nivo (Poboljšati) stalno usavršavanje procesa u praksi za najbolju praksu standardni rezultati“ [52]. Kharub & Sharma [39] na osnovu svog istraživanja izradili su strukturni model koji povezuje praksu upravljanja kvalitetom i sistema upravljanja kvalitetom. Ustanovili su da QMS indirektno utiče na konkurentnost čineći to putem poboljšavanja performansi preduzeća. Prakse upravljanja kvalitetom u sinergiji sa sertifikatima QMS-a imaju porast performansi. Takođe je primetna veza u smanjenju troškova, kvalitetu i isporuci proizvoda, zadovoljstvu kupaca i generalno boljim učinkom. Dobijen strukturni model pogoduje mikro, malim i srednjim preduzećima i poboljšanju njihove tržišne pozicije.

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO ukazuje da kvalitet predstavlja „nivo do koga skup

svojestvenih karakteristika ispunjava zahteve“ [12]. Kvalitet poslovanja obuhvata i posmatra se sa tehničkog, tržišnog i upravljačkog aspekta [12]. Postizanje poslovne izvrsnosti i konkurentnosti na međunarodnom tržištu jedino se može ostvariti sistemom upravljanja kvalitetom i primenom međunarodnih standarda. „Standardizacija menadžment sistema postaje prvorazredno pitanje poslovanja organizacija na globalnom tržištu u dvadeset prvom veku“ [30]. Od nastanka standarda upravljanja kvalitetom, u poslednjih 30 godina, u svetu je preko 1.5 miliona implementiranih ISO 9001 sertifikata [31]. Danas postoji preko milion poslovnih organizacija u više od 170 zemalja koje su implementirale ISO 9001 [32]. Za primenu i razumevanje standarda ISO 9001 potrebna su nova saznanja. Iz tih razloga usvojena rešenja i dokumenta QMS-a prezentuju se zaposlenima tokom obuka koje obuhvataju: upravljanje dokumentima, odgovornosti rukovodstva, definisanje ciljeva, realizacije obuka, upravljanje svim resursima, realizovanje prodaje, merenja, analize i poboljšanja [35].

Principi TQM-a slede EFQM i ISO, što se može primetiti manifestovanjem pozitivnih efekata na svim poslovnim funkcijama [29]. Na osnovu pregleda literature izdvajaju se spoljni razlozi za potrebom primene EFQM i ISO sertifikaciju: poboljšanje imidža kompanije, poboljšanje konkurentne pozicije, potražnja kupaca, povećanje tržišnog udela, upoznavanje domaćih i internacionalnih zahteva tržišta, poslovanje na globalnom tržištu, efikasnije upravljanje, predviđanje potražnje, predviđanje tržišnih trendova, prednosti komercijalizacije, zahtevi za takmičenje u sektoru, pritisci dobavljača, konkurenata, vlade. U interne razloge sertifikacije mogu se navesti: odluke na nivou preduzeća, poboljšanje unutrašnje organizacije i produktivnosti, optimizovanje potrebnih resursa, motivisanost zaposlenih, poboljšanje kvaliteta P/U, osnova za poboljšanje sopstvenog kvaliteta - sistem upravljanja, smanjenje troškova, opstanak kompanije [29].

Evidentno je da postizanje visoke stope ekonomskog rasta obezbeđuje menadžment koji je usvojio sistem upravljanja kvalitetom QMS. Približavanje TQM-u uspostavlja se primenom ISO 9000 standarda koji obezbeđuju sertifikate kvaliteta priznatih standarda na međunarodnom nivou. Da bi obezbedile kvalitet i konkurentnost indijske kompanije su vremenom usvojile najbolje prakse iz celog sveta. To je rezultiralo postignuća pojedinih kompanija za osvajanje prestižne Deming nagrade za kvalitet i dalo podstreka malim i srednjim preduzećima za primenu TQM-a [54].

Prema Muiruri & Peterson [47] posmatrajući globalno primećeno je da, posle dve godine nakon usvajanja prakse upravljanja kvalitetom sertifikovanim ISO standardom stopa povraćaja, odabranih preduzeća, iznosila je 35 posto u odnosu na ona preduzeća

koja nisu implementirala ISO sertifikate. Rezultati istraživanja [47], pokazuju da su proizvodna preduzeća u Najrobiju usvojila praksu upravljanja kvalitetom ISO sertifikatom da bi plasirala svoje kvalitetne proizvode na međunarodnom tržištu. U malim i srednjim preduzećima Grčke, rezultati sprovedenih istraživanja, prema Sainis, Haritos, Kriemadis & Papisolomou [55], pokazali su da ISO sertifikovana MSP ističu ocenu učinka, ulažu u kvalitet i podržavaju ISO. Isti autori primećuju da je TQM jedan od najsnažnijih koncepata i da je većina literature usredsređena na ovaj fenomen u velikim preduzećima.

Na primeru prakse iz Brazila malih i srednjih preduzeća koja posluju prema sertifikaciji ISO 9001:2008, nakon istraživanja, autori su došli do saznanja da mala i srednja preduzeća još uvek ne idu prema TQM. Razloge pronalaze u nedovoljnoj posvećenosti filozofiji kontinualnog usavršavanja već zadovoljstvo i kvalitet obezbeđuju putem implementacije ISO standarda [49]. U proizvodnim organizacijama Etiopije sertifikovanim ISO 9001:2008 standardom, rezultati istraživanja pokazali su pozitivan efekat upravljanja kvalitetom dobavljača, kontinuiranog poboljšanja i upravljanje procesima, na operativne performanse [1]. Pregledom i analizom literature Čočkalo & Bakator [11] izdvojili su prednosti implementacije sertifikata ISO 9001 u pojedinim preduzećima. Shodno tome mogu se navesti sledeće: viši kvalitet proizvoda i usluga, snažno poboljšanje operativnih performansi, umereno poboljšanje finansijskih performansi i zadovoljstvo kupaca, kao i poboljšanje ukupnih performansi. ISO 9001:2015 uvodi novinu „organizaciono znanje“ kao resurs, Wilson & Campbell [76] sugerišu teorijske i praktične osnove o primeni znanja unutar organizacije. Autori skreću pažnju da je za implementaciju poboljšanog ISO standarda neophodno razumevanje novog standarda i sprovođenje zahteva u praksi.

#### 4. PRIMENA I UTICAJ TQM KONCEPCIJE U POSLOVNOJ PRAKSI

Tehnološke i ekonomske promene na globalnom tržištu pokazuju da je konkurentnost preduzeća teško održati. Samo najsposobnije organizacije, vođene kvalitetnim menadžmentom mogu ostvariti prestiž nad konkurentima. Poboljšanja performansi preduzeća kroz stalno unapređenje kvaliteta menadžmenta i poslovnih procesa pokazuju koliko se organizacije manje ili više uspešno ostvare usled izazova promena.

O liderstvu i izvršnim sposobnostima primenom TQM-a zarad održive konkurentne prednosti tajvanskih preduzeća govori studija autora Chen, Lee & Wang [10] gde se u istraživanju koristio Model Input Process Output. Na ulazu se posmatrao TQM kao unutrašnja i spoljašnja organizovanost, u procesu transformaciono liderstvo i izvršna sposobnost, a na izlazu

modela održiva konkurentna prednost. Na osnovu dobijenih odgovora došlo se do zaključka da TQM značajno utiče na transformaciono vođstvo, izvršnu sposobnost i održivu konkurentnu prednost preduzeća. Ukoliko postoje barijere za implementaciju TQM-a vrhovni menadžment mora da pokaže spremnost i posvećenost. Dubey, Gunasekaran, Childe, Papadopoulos, Hazen & Roubaud [20], objasnili su uticaj posvećenosti vrhovnog menadžmenta (Top Management Commitment – TMC) na performanse preduzeća putem institucionalnih faktora: primene TQM-a, registracije ISO standarda, zemlje porekla, uzimajući u obzir i veličinu i obim organizacije. Razmatraju se tri vrste institucionalnih pritisaka: spoljni pritisci - očekivanja u društvu, propisi vlade i politika, profesionalna udruženja/konkurencija, normativni pritisci - profesionalizacija, i mimetički pritisci - oponašanje akcija drugih organizacija, konkurenata, koji utiču na posvećenost top menadžmenta TKM-u [20];[69]. Dalje širenje TQM-a organizacijom odvija se pod uticajem menadžmenta putem prihvatanja, rutinizacije i asimilacije [20].

Inovacije proizvoda predstavljaju prestiž na tržištu, dok inovativnost u upravljanju mora biti zastupljena u organizaciji da bi ostvarila konkurentnost. Posmatrajući sektor industrije nekretnina u Indoneziji primećena je potreba najnovijih inovacija kroz modele inovacija usluga. Poboljšanje menadžerskog učinka obuhvata različita merenja: finansijskog, marketinškog i proizvodnog učinka. Zatim inovacije u distribuciji proizvoda zasnovane na digitalnim tehnologijama i strategije zasnovane na kombinovanju marketinga (usmerenost na kupce) i proizvodnje (nula grešaka) [26]. Kontinuiranim unapređenjem kvaliteta rada kao i povezivanjem svih poslovnih funkcija, sinergijom tri osnovne funkcije: marketinga, kvaliteta, istraživanja i razvoja maksimiziraju se poslovni rezultati [12].

Širenje inovacija u upravljanju može se poistovetiti sa TQM. Organizacije koje su rano usvojile ovaj koncept učinile su to zbog kadriranja mogućnosti i motivacije postizanja dobiti. Preduzeća u kasnijoj primeni TQM prepoznala su ovaj koncept za izbegavanje pretnji i motivaciji za izbegavanje gubitaka. Zajedničko za oba perioda usvajanja je povećanje efikasnosti i pronalaženje ekonomskog i socijalnog smisla u ovom fenomenu [20]. Da bi se primena koncepta totalnog kvaliteta upravljanja uspešno sprovela neophodno je uzeti u obzir faktore potpune posvećenosti vrha menadžmenta, efektivan trening i implementacija [64]; [45]. Lideri treba da prepoznaju probleme zaposlenih u toku rada, njihovu posvećenost i entuzijizam, da pohvale i nagrade, pokažu zadovoljstvo zaposlenima prema postignutim poboljšanjima [56]. Uspešnost organizacije postiže se dobrim liderstvom, primenom i poboljšanjem sistema menadžmenta kvaliteta

na svim nivoima, što uključuje i razvoj kulture kvaliteta [63].

U istraživanju sprovedenom u tajlandskim preduzećima za proizvodnju auto delova [50], prema sumiranim rezultatima mišljenja ispitanika menadžera, rukovodilaca i vlasnika kompanija, ispitivane varijable imale su uticaja na procese TQM-a u ovim industrijama. Došlo se do saznanja da su sve varijable imale pozitivan uticaj. Prvenstveno strateško planiranje, upravljanje znanjem, kvalitet proizvoda i tehnologije i inovacije. Značaj se prepoznaje u prilagođavanju promenama brzog napretka tehnologija Industrije 4.0, Internet of Things - IoT i veštačke inteligencije koje se koriste u razvoju nove generacije autonomnih i električnih vozila što dovodi sadašnje tehnologije i procese do zastarevanja. Autori ističu potrebu prihvatanja inovacija i prilagođavanja tehnološkim promenama međunarodnih kompanija da bi održale konkurentnost ili opstale. U ovim poduhvatima veoma je važna podrška institucija, vlade i obrazovnih sistema [50].

Kiseláková, Gallo, Čabinová & Onuferová [41], postavili su svoja istraživanja u skladu sa potrebama Industrije 4.0 i primene TQM alata za postizanje konkurentnosti preduzeća. Prema njihovim saznanjima TQM se koristi u velikim preduzećima, dok je u malim i srednjim veoma mala primena. Autori su svoje istraživanje sprovedli u Češkoj gde koncept primene TQM-a u industrijskim preduzećima iznosi 25%. Šira realizacija koncepta upravljanja prema TQM-u svodi se na zaključak nedovoljnog ljudskog kapitala, kvalifikovane radne snage i finansijskih sredstava. Prema istim autorima, ljudski kapital i kvalifikovana radna snaga povećavaju produktivnost kompanije. Pored drugih resursa, ulaganje u ljudski kapital je dugotrajan proces koji donosi kvalifikovanu radnu snagu za uspešno upravljanje konceptom TQM-a i dugoročno poboljšava performanse kompanije. Ulaganje u ljudske resurse veoma je važno u eri industrije 4.0, i digitalizaciji poslovnih procesa, posebno se preporučuje zemljama u razvoju.

TQM je poslovna filozofija koja nije samo odrednica uspeha, može se posmatrati kao „faktor organizacione odgovornosti“ [16, str. 929]. Da bi se TQM implementirao i razvio u praksi u bilo kojoj organizaciji potrebna je promena organizacione kulture da bi zaposleni prihvatili i usvojili model TQM-a. Oспособljavanje zaposlenih, obuke, timski rad i uvažavanje njihovih vrednosti, uspešna su pokretačka snaga implementacije procesa TQM-a u svakoj organizaciji. Napredak i razvoj organizacije prepoznaje se u organizacionoj odgovornosti, posvećenosti i inovativnom delovanju [16].

Autori Pinandhita & Latief [51] definišu kulturu kvaliteta kao „organizacionu kulturu sa odličnim kva-

litetom orijentisanim u svakoj preduzetoj aktivnosti“. Kultura kvaliteta prema Samawi, Abu-Tayerh, Yosef, Madanat & Al-Qatawneh [57] i [51], posmatra se sa više aspekata: liderstva, fokusa na kupca, timskog rada, uključenosti zaposlenih, osnaživanja zaposlenih, motivacije, komunikacije, odnosa sa dobavljačima, struktura organizacije, priznanja i nagrada, strategije i politike kvaliteta, snage udaljenosti, izbegavanja neizvesnosti, individualnosti, muško-ženskih vrednosti u kulturi, kratkoročno-dugoročne orijentacije i prepunost-uzdržanost.

Organizaciona kultura i poslovna izvrsnost prema istraživanjima sprovedenim u preduzećima Ujedinjenih Arapskih Emirata su značajno povezane. Poslovna izvrsnost se u posmatranim preduzećima prepoznaje u upotrebi informaciono komunikacionih tehnologija - IKT pri uslugama i u proizvodnji. Efekti primene IKT odražavaju se na kupce, posao, ljude i celokupno društvo [38].

Pinandhita i Latief [51] građevinsku industriju u Indoneziji usmeravaju prema strategiji prerađivačke koja je usvojila TQM i kulturu kvaliteta da bi se obezbedila konkurentna prednost i povećale performanse. Model relacija sadrži elemente 1. TQM-a: komunikacije, kontinuirano poboljšanje, upravljanje procesima, upravljanje dobavljačima; 2. Kulture kvaliteta: uključenost zaposlenih, organizacionu strukturu, priznanja i nagrade, strategiju i politiku kvaliteta, snagu udaljenosti (odnos nadređenih i podređenih); 3. Konkurentnost izvođača: imidž kompanije, tehnologija i inovacije, finansijska sposobnost, sposobnost upravljanja projektima, sposobnost marketinga, ljudske resurse i kompaniju. Na osnovu sprovedenih istraživanja i dobijenih podataka unetih u SWOT matricu može se kreirati odgovarajuća strategija za primenu TQM-a i kulture kvaliteta za poboljšanje konkurentnosti.

Alzoubi & Ahmed [5], potvrdili su u svom istraživanju da je TQM alat za uspeh u poslovanju, ističući da posvećenost TQM-u i kultura kvaliteta obezbeđuju organizacioni uspeh i globalnu konkurentnost. Yu, Park & Hong [77] konstatuju da je TQM izvor konkurentne prednosti. Povećanje obima prodaje i prihodi preduzeća posredstvom primene TQM-a su evidentni. Posmatrajući TQM kao unutrašnju strategiju i proaktivno delovanje organizacije, pre svojih konkurenata, efekti primene su veći. Benefiti se manifestuju i kod preduzeća u razvoju, u spoljnim strategijama koje se odnose na životni ciklus proizvoda.

Prema Daru [15] razlog za uspeh kompanije na tržištu pronalazi se u prepoznavanju direktnog uticaja klijenata na poslovanje. Konkurentna preduzeća konstantno povećavaju standarde kvaliteta. Savremeni koncept kvaliteta implicira upravljanje totalnim kva-

litetom koji, prema istom autoru, uključuje ugradnju kvaliteta u proces. Polazeći od kupca kroz integrisane napore svih zaposlenih, poboljšanjem kvaliteta na svim nivoima organizacije postiže se ispunjavanje potreba i premašuju očekivanja kupaca [15];[13];[74].

U istraživanju sprovedenom u gradu Makasaru, Indoneziji [53], pokazalo se, da se primenom koncepta TQM-a u proizvodnim kompanijama povećava zadovoljstvo potrošača, što dovodi do bolje konkurentnosti kompanija. Povezujući TQM i konkurentnost u ovom slučaju, akcentat je stavljen na pokazatelj brzina delovanja, izvršavanja, prema varijabli konkurentnosti. Pokazatelj kvalitet, koji obuhvata kvalitet proizvoda i kvalitet postupka, pokazali su održavanje konkurentnosti [53].

Prema Firke & Lokhande [25] produktivnost je „proporcija ulaznih resursa u odnosu na prinos koji daje sistem“. Agus & Selvaraj [2] ustanovili su u proizvodnim industrijama Malezije da tehnička orijentisanost i orijentisanost na ljudski potencijal povećavaju ukupnu produktivnost. Zaključili su da su obe orijentacije veoma važne za usvajanje koncepcije TQM kao i za zadovoljenje zahteva potrošača za visokokvalitetnim proizvodima. Tyagi et al. [74], ukazuju da se uspešnom primenom TQM-a smanjuju nepotrebne aktivnosti, ostaci i troškovi prerade, popravke, reklamacije kupaca i potraživanja garancije, što dovodi do evidentnog povećanja broja kupaca i sigurnijeg tržišta.

Izgradnja strategije za produktivnost može se postaviti spajanjem TQM-a i potpuno produktivnog upravljanja (Total Productive Management – TPM) tako da rezultuje efikasnost rada i povećanje profitabilnosti [40]. U svojoj studiji Firke i Lokhande [25] povezuju dva koncepta upravljanja TPM i TQM u jedan zajednički koncept TPQM u cilju postizanja većih poslovnih performansi, odnosno kvalitetan organizacioni sistem. Model TPQM, formiran je na osnovu sličnosti dve koncepcije i zajedničkih parametara kvaliteta i produktivnosti, koji ima za cilj povećanje produktivnosti i povećanje profitabilnosti. Postavljeni okvir TPQM pogodan je u prerađivačkoj industriji za smanjenje kvarova i povećanje rezultata prakse kvaliteta [25]. Sprečavanje grešaka tokom dizajna povlači manje troškove nego ispravljati greške tokom proizvodnje. Manji troškovi su se pokazali i ukoliko se greške ispravljaju u proizvodnji, a ne nakon kontrole, pa ipak bolje se pokazalo da se greške isprave i nakon kontrole jer je veći trošak ukoliko kupac vrati proizvod sa greškom [74]. TQM i TPM imaju iste ciljeve, kontinuirano poboljšanje, zatim fokusiranost na proces, posvećenost menadžmenta, osnaživanje zaposlenih i prikupljanje i analiza podataka. TPM ima posrednički efekat za jačanje odnosa između TQM i poslovnih performansi: poboljšanje kvaliteta, fleksibilnosti, troška i

vremena u kontekstu i na primeru prerađivačke industrije u Nemačkoj, što potvrđuju i njihovi eminentni autori, dok drugi saopštavaju da TPM ima sinergijski efekat i uspešno deluje na poboljšanje produktivnosti, kvaliteta, isporuka, sigurnosti i higijene i motivacije zaposlenih [3]. Zajednički elementi za TPM i TQM su kontinuirano poboljšanje, uključenost zaposlenih, obuke i edukacija, poboljšanja operativnih i finansijskih performansi, sistemskom primenom koncepta TPQM postiže se visoka produktivnost poslovanja [25].

##### 5. UTICAJ TQM-A NA ORGANIZACIONE PERFORMANSE

Iako su mišljenja istraživača podeljena, postavljaju se pitanja na koji način koncept upravljanja totalnim kvalitetom dovodi do poboljšanja organizacionih performansi i ko u suštini ima veće benefite, da li pokretači usvajanja TQM ili druge interesne strane. Garcia-Bernal & Ramirez-Aleson [27] došli su do zaključka da TQM poboljšava operativne performanse i da su rezultati primene TQM koncepta podjednako doprineli svima. Autori su u svom radu izneli mišljenje na osnovu ispitanih 208 preduzeća u Španiji i potvrdili da TQM donosi znatne prednosti usvajanjem ove koncepcije upravljanja.

Shafiq, Lasrado, & Hafeez [60] primetili su u literaturi empirijskih istraživanja da se TQM posmatra više sa stanovišta potrebe poboljšanja organizacionih performansi, konkretno finansijskih, misli se na tržišni udeo, povraćaj investicija i profit, a da je manji broj posvećen merenju uticaja TQM-a na nefinansijske performanse kao što su zadovoljstvo kupaca, poboljšanje procesa, zadovoljstvo zaposlenih ili društva, koje zajedno daju celokupnu sliku organizacionog učinka. Iz tih razloga sprovedli su istraživanje na području Pakistana u 210 tekstilnih kompanija. U sveobuhvatnom merenju organizacionih performansi, finansijske i nefinansijske mere u ispitivanju efekta TQM-a na organizacioni učinak došli su do zaključka da TQM ima pozitivan odnos sa finansijskim i nefinansijskim rezultatima istraživanja. Magd i Karyamsetty [42] su istraživali delovanje implementacije TQM na organizacioni učinak u proizvodnji i uslugama. Primetili su da je potrebno istovremeno meriti i meke i tvrde elemente TQM-a da bi se dobili relevantni rezultati poboljšanja organizacionih performansi.

Prema Jermisittiparsert & Sommanawat [36] organizacionim učinkom se smatra ishod merene aktivnosti organizacije zajedno s onim što je uloženo, uneto. Merenje performansi pomaže organizacijama da prime mesto na kojima su potrebna poboljšanja. U skladu s tim, isti autori u svom radu iznose nekoliko odlučujućih faktora u merenju organizacionih performansi koji mogu biti produktivnost rada, likvidnost, udeo na

tržištu, nivo inovacija, kvalitet proizvoda/usluga, finansijske (prema Mehralian et al. [44], povraćaj kapitala i rast imovine), kao i nefinansijske (prema Al-Dhaafri et al. [4], finansijske i nefinansijske, posmatrali su kvalitet kroz zadovoljstvo potrošača usmereno na performanse proizvoda koje treba da zadovolje potrebe i ispune specifikacije kvaliteta) subjektivne mere, u merenju performansi koje uključuju prikupljanje informacija za rešavanje problema (komunikacija), fakultetska intelektualna dostignuća, postignuća i razvoj između osoblja i studenata u istraživanju sprovedenom na tajlandskim visokoobrazovnim institucijama gde se želi postići akademska izvrsnost pružajući kvalitet usluga i prikupljanja povratnih informacija [36].

Organizacioni učinak i performanse kvaliteta mogu se značajno poboljšati praksom TQM-a u avio kompanijama Jordana, preporučuju u svojoj studiji Sweis, Elhawa & Sweis [72], delovanjem posvećenosti najvišeg rukovodstva, obukama i obrazovanjem, timskim radom i kontinuiranim osposobljavanjem.

Subramani, Jan, Arumugam & Sasikala [71] tvrde da će se performanse malih proizvodnih preduzeća povezanih u regionalni klaster povećati ukupnim upravljanjem kvalitetom. Uspeh prakse TQM-a u ovim preduzećima podređen je pre svega posvećenošću najvišeg menadžmenta, fokusiranju na kupce, strateškom planiranju, upravljanju procesima, ljudima, i dobavljačima.

U indijskim proizvodnim organizacijama primećen je uticaj i ustanovljena veza između TQM prakse i pokazatelja učinka: performanse kvaliteta, nivo zadovoljstva kupaca, radni učinak, učinak zaposlenih, inovacioni učinak, društvene rezultate i finansijske performanse. Ukoliko se TQM praksa efikasno primeni svi aspekti organizacije imajuće interes [6]. TQM, sistemi za merenje učinka i sistemi nagrađivanja, kao i organizaciona posvećenost, utiču na menadžerske performanse [58]. Prakse TQM-a imaju direktan i efektivan uticaj na korporativnu društvenu odgovornost i na finansijske performanse, s tim da se i društveno odgovorno poslovanje odražava na rezultate finansijskih performansi [62].

Bhaskar [8] je u svojoj studiji izneo rezultate istraživanja sprovedenih u 230 proizvodnih organizacija koji su pokazali da TQM ima pozitivan uticaj na tržišnu orijentaciju, kao i to da tržišna orijentacija ima posrednički i značajan uticaj na organizacione performanse. Studija je praktično ustanovila pozitivne odnose TQM-a u indijskim proizvodnim organizacijama prema organizacionim performansama. Fokusiranjem na kupca i upravljanjem u identifikovanim područjima TQM-a u koja je potrebno ulagati rezultira bolji učinak. Prodaja atraktivnih proizvoda po nižoj ceni iziskuje TQM i marketinške strategije, podršku organi-

zacije. Prikupljanje, procena i deljenje informacija dobijenih sa tržišta unutar organizacije, stvara tržišno orijentisanu kulturu kojom se postiže konkurentnost na tržištu [8]. Strateškim inicijalnim procesom uspostavlja se operativna izvrsnost koja određuje efektivnost i efikasnost organizacionih performansi. Da bi se postigla operativna izvrsnost potrebna je „kvantifikujuća mera kvaliteta proizvoda zajedno sa kulturom, posvećenosti i učinkom menadžmenta i zaposlenih u organizaciji“ [61]. Kolektivnom metodom, podelom odgovornosti, učešće svih zaposlenih u donošenju odluka u procesu rešavanja problema kvaliteta dolazi do izražaja timski rad koji će rezultirati unutrašnju efikasnost, smanjenje svih troškova na otklanjanju kvara, zaključno sa zadovoljstvom zaposlenih, na zadovoljstvo kupaca, a sve polazeći od efektivne primene TQM-a [61];[40]. U istraživanju sprovedenom u proizvodnji auto komponenata baziranih na ISO 9000, TC16949 u 10 kompanija regije Coimbatore, na uzorku od 374 odgovora zaposlenih zaključilo se da učinak zaposlenih može biti vrlo visok pod uticajem usvojene prakse TQM-a, kvalitetne performanse i ima snažan uticaj na parametre operativne izvrsnosti [61].

Samawi et al. [57] ustanovili su pozitivan efekat TQM prakse na postizanje poslovne izvrsnosti uslužnih preduzeća u Jordanu. Posebno se izdvajaju efekti na liderstvo, fokusiranje na ljudske resurse, fokus na kupca, strategije, informacije i analize. Zaključili su da se izvrsnost postiže pravim odlukama menadžmenta zasnovanim na programima kvaliteta. Upravljanje ljudskim resursima, obuka i razvoj kadrova kao i upravljanje procesima TQM-a su pokretači izvrsnosti. Fokusiranost na kupca, informacije i analiza govore o upravljanju znanjem i učinku menadžmenta koji doprinosi poslovnoj izvrsnosti. Dahlgaard, Reyes, Chen & Dahlgaard-Park [14] primećuju da je TQM u novoj fazi evolucije u kojoj su upravljačke kontrole i organizaciono učenje osnovne vrednosti za primenu TQM-a i izgradnju poslovne izvrsnosti. Strategijsko upravljanje kvalitetom bazira se na sinergiji organizacionog učenja i menadžment kontrole. Ističući da organizacije mogu putem samoprocene brzo da uče iz svog rada, prilagođavaju se i koriste strategije učenja na taktičkom i operativnom nivou u cilju efektivnijih i efikasnijih performansi. Pregledom 56 referentnih publikacija i ustanovljenih uticaja TQM-a na performanse preduzeća i konkurentnost istih, koji je prikazan tabelarno u tabeli 1, može se prepoznati značaj i potreba implementacije TQM u savremenoj poslovnoj praksi.

## 6. QMS - STANJE U REPUBLICI SRBIJI

Globalni tokovi i međunarodna trgovinska razmena usvojili su standardizaciju kao jedinstveno etičko i poslovno rešenje. Put tranzicije Republike Srbije i

drugih zemalja u regionu, usled društvenih okolnosti i višegodišnje ekonomske nestabilnosti, potrebu za oporavkom - ulaz na globalno tržište prepoznaje u primeni međunarodnih standarda. Da bi se pospešio razvoj privrede Republike Srbije, neophodno je u domaćim preduzećima standardizacijom realizovati bolje upravljanje poslovnim procesima.

Profesor Majstorović je 2009. godine, u svom radu [43] činjenicama podstakao razvoj upravljanja kvalitetom u Republici Srbiji. Evolucija upravljanja kvalitetom zasnovana je na znanju, od QMS-a, TQM-a i evropskog modela upravljanja kvalitetom. Benefiti QM modela potvrđeni su u svetskoj poslovnoj praksi. QMS sertifikacijom postiže se povećanje produktivnosti, proširenje tržišta, globalna konkurentnost i održivi razvoj integracijom menadžment sistema IMS, kao i QMS u unapređenju obrazovanja za kvalitet. U suštini, s jedne strane dobra praksa upravljanja kvalitetom ima pozitivan uticaj na različite aspekte poslovnih performansi organizacije, od održivog razvoja do inovacija, a sa druge, profesor Majstorović potvrđuje u svojim istraživanjima da „dobra praksa QM(S) u Srbiji ima vrlo pozitivan uticaj na ukupne poslovne performanse organizacije“ [43]. Za dugoročni razvoj kvaliteta u Srbiji zaslužna je nacionalna organizacija za kvalitet JUSK, koja je pokrenula i realizuje Nacionalni projekat – Studija unapređenja kvaliteta u Srbiji, u saradnji sa EOQ i EC. Studija se temelji na sledećim paradigmama [43]: „(a) dobra QM praksa ima pozitivan uticaj na poslovne performanse i razvoj organizacije, (b) primena alata i tehnika inženjerstva kvaliteta su osnova za unapređenje QM prakse u Srbiji, (c) nova nacionalna strategija za unapređenje kvaliteta zasnovana na dobroj QM praksi EU (JUSK, EOQ i EC Studija), (d) kontinualno obrazovanje za kvalitet (JUSK sistem permanentnog obrazovanja za kvalitet), i (e) obrazovanje i liderska uloga menadžmenta u dobroj QM praksi u Srbiji.“

Uticaji tri primarne kategorije alata kvaliteta na finansijske performanse, prema rezultatima istraživanja Spasojević-Brkić et al, [66] u 119 industrijskih preduzeća Republike Srbije, sertifikovanim ISO 9000, pokazali su da samo prva kategorija alata ima značajan uticaj. Konkretno, alati kvaliteta za pregled trenutnih uslova (za donošenje odluka) statistički su najviše podržani za razliku od alata kvaliteta za analizu trenutnih uslova (za rešavanje problema) i od alata kvaliteta za planiranje i kontrolu proizvodnje (za poboljšanja). Primljeni alati kvaliteta za pregled trenutnih uslova (za donošenje odluka) bili su: obrazac za prikupljanje podataka, timski rad, dolazna, procesna i odlazna inspekcija, interna revizija, elektronsko upravljanje dokumentima, obrada i analiza podataka. Značajni uticaj prethodno navedenih alata kvaliteta na finansijski učinak prepoznao se u korelaciji sa stavkama: prihod od



prodaje, dobit preuzeća i ukupan prihod po zaposlenom. Preporuka domaćim preduzećima za povećanje finansijskih rezultata jeste implementacija alata kvaliteta prve kategorije.

U sledećem radu, sumirajući rezultate autori [65] su potvrdili da u 119 industrijskih preduzeća u Srbiji upotreba tri grupe alata kvaliteta doprinosi povećanju poslovnih performansi. Ispitani su uticaji sledećih grupa alata kvaliteta: 1. kvalitetni alati za pregled trenutnih uslova, 2. za analizu trenutnih uslova i 3. za planiranje i kontrolu proizvodnje. Tokom i nakon perioda ovih istraživanja autori su konstatovali da je Srbija u razdoblju između osiguranja kvaliteta i TQM-a. Detaljnom analizom, prva grupa - kvalitetni alati za pregled trenutnih uslova pokazala je značajan uticaj na finansijske performanse. Zatim, prva i druga grupa - alata kvaliteta za analizu trenutnih uslova, da pozitivno utiču na učenje zaposlenih. Značajni uticaji prve grupe odrazili su se na moral zaposlenih, a druge na produktivnost. Druga grupa alata kvaliteta za analizu trenutnih uslova pokazala je pozitivan efekat na zadovoljstvo kupaca i značajan uticaj na ulaganje u istraživanje i razvoj, inovacije i izlazak na nova tržišta. Dok je treća grupa alata kvaliteta za planiranje i kontrolu proizvodnje pokazala snažan uticaj na performanse razvoja u povećanju proizvodnih kapaciteta, izuzev povećanja broja zaposlenih. Primena alata kvaliteta pozitivno utiče na operativne performanse i na taj način unapređuje poslovne performanse domaćih preduzeća.

Prema istraživanju sprovedenom u sertifikovanim domaćim preduzećima Republike Srbije [18], koje je obuhvatilo 160 odgovora, stavova menadžera kvaliteta došlo se do saznanja da su efekti primene ISO 9000 u posmatranim preduzećima, shodno tranzicionim uslovima, nezadovoljavajući. Posmatrajući veze između zadovoljstva korisnika i upravljanja zaposlenima primećuje se nedostatak posvećenosti i adekvatnog upravljanja kvalitetom od strane top menadžmenta. Objasnjenja se naziru u nedostatku odgovarajuće organizacione kulture za koju se očekuje da bude podstaknuta od strane liderstva. Na osnovu analize kreiranog strukturnog modela, prema Delić et al. [18], poboljšanjem elementa liderstva koje obuhvata fokus na klijente, upravljanje zaposlenima i planiranje kvaliteta, uz efikasno učenje, mogu se ostvariti pozitivni efekti koji će dovesti do značajnih poboljšanja organizacionih performansi posmatranih preduzeća. Autori su zaključili da je ulaganje u poboljšanje liderstva „značajna sistematska pokretačka snaga za poboljšanje organizacionih performansi“ [18]. Da bi se postiglo unapređenje poslovanja posebno u uslovima tranzicije organizacionu kulturu treba razvijati. Liderstvo ima najvažniju ulogu u kreiranju i sprovođenju organizacione kulture dalje stvarajući kulturu kvaliteta na svim nivoima i u svim poslovnim procesima do unapređenja.

Organizaciona kultura usko je povezana sa nacionalnom kulturom. Iz kulturnih i geografskih razlika primećuju se i razlike u poslovanju proizvodnih preduzeća multinacionalnih kompanija na različitim geografskim područjima kao i njihova opredeljenost prema upravljanju kvalitetom. Sprovedenom studijom empirijskih istraživanja obuhvaćeno je 200 proizvodnih preduzeća u multinacionalnom lancu snabdevanja, u 32 zemlje, odnosno proizvodnih preduzeća i najvažnije snabdevače i partnere kompanija na 6 kontinentata: Severna Amerika, Južna Amerika, Evropa, Azija, Australija, Afrika. Autori ove studije [67] zaključili su da ISO 9001:2015 treba promovisati, kao i organizacionu kulturu kompanije tako da bude prilagođena kulturi zemlje domaćina u kojoj posluje.

Pitanje liderstva u kreiranju strategije planiranja kvaliteta trebalo bi da bude prioritarno u preduzećima Srbije. Stavovi lidera u privrednom sektoru, proizvodnim kompanijama južne Srbije kada se govori o QMS-u (implementiranim ISO 9001:2008) još uvek su na početnom stadijumu u pravcu zadovoljenja kupaca kvalitetnim proizvodom i obukama zaposlenih. Primećuje se odsustvo pažnje lidera prema uključivanju i opažanju mišljenja kupaca, kao i dobavljača, radi kreiranja strategije razvoja kvaliteta u procesima stvaranja novih proizvoda, a ne samo povećanja prodaje [22].

Da bi se ostvarili poslovni ciljevi u integrisanim međunarodnim tokovima trgovine, osim što je u srpskim preduzećima bilo neophodno uraditi organizacione i strukturne promene, podjednako je važno pratiti poslovne rezultate. Poslovni učinak kao mera stvarnog stanja ili eventualnog odstupanja od postavljenih ciljeva najbolje se iskazuje kroz operativni i radni učinak. Rezultati studije obavljene u 113 sertifikovanih ISO 9001 srpskih industrijskih preduzeća [68] potvrdili su da praćenje operativnih performansi kroz zadovoljstvo korisnika, broj neispravnih proizvoda u odnosu na obim proizvodnje, troškovi garantnog roka u odnosu na ukupnu prodaju, troškovi kvaliteta u odnosu na ukupan prihod, broj blagovremenih isporuka u ukupnim isporukama i učinka zaposlenih (moral zaposlenih, produktivnost zaposlenih, odsustvo zaposlenih, zarade i benefiti) dovodi do značajnih poboljšanja, povećanja poslovnog učinka koji se manifestuje opstankom na tržištu i unapređenjem poslovnih performansi.

U tranzicionim ekonomijama primena ISO 9001 pokazala je dugotrajnu poslovnu saradnju sa dobavljačima u sistemu lanca snabdevanja. Upoređujući poslovanje sertifikovanih ISO 9001 i ne sertifikovanih domaćih preduzeća [59], u Srbiji se pokazalo da veza sertifikovanih preduzeća sa ne sertifikovanim dobavljačima postoji, što je u suprotnosti sa zahtevima ISO i standardima kvaliteta. Saznanja upućuju na to da se

sertifikacija u pojedinim preduzećima Srbije odvija samo formalno [59], [22], što nije dobro za poslovanje na inostranom tržištu, gde se podrazumeva da su standardizovani zahtevi zadovoljeni. Autori sugerišu da sertifikovana preduzeća, koja su u Srbiji u mnogo manjem broju u odnosu na nesertifikovana, budu lideri i pokretači QMS-a u svojim oblastima što je posebno važno u periodu tranzicije [59].

## 7. ZAKLJUČAK

Stvaranje kvaliteta odraz je poštovanja prema ljudskoj zajednici i svakom pojedincu. Kvalitet ugrađen u proizvod i uslugu rezultira blagostanju i boljem življenju. Specifičnost kvaliteta govori mnogo o njegovom stvaraocu i odnosu prema konzumentu kvalitetnog produkta. U prilog tome može se zaključiti da je upravljanje totalnim kvalitetom stvaranje lepšeg sveta i boljeg poslovnog ambijenta koji ide u korak s tehnološkim razvojem.

Preduzeća su danas više pažnje posvetila kvalitetu svojih proizvoda i usluga jer znaju, prema Ray et al. [54] „srećan kupac je lojalan kupac i brend ambasador za sva vremena koja dolaze“...ibid...svojim metodama TQM obezbeđuje ma-ksimalno zadovoljstvo kupcima i na taj način podiže nivo društva...ibid...„Prosperitet društva zavisi od etike, vrednosti, morala i standardi koji se svi kombinuju dajući nam kvalitet u svakom obliku“. Uspešna poslovna organizacija je ona koja posti-gne nivo učinka od 60% ili više, može se reći da je izvrsna organizacija [16]. Za tu konstataciju potrebno je mnoga znanja, ulaganja, rada, ali pre svega po-svećenost menadžmenta. Produktivnost znanja, obuke i edukacija zaposlenih prema TQM konceptu pribli-žavaju se većim brojem implementiranih standarda ISO 9001:2015 u cilju zadovoljavanja svih

interesnih strana i postizanja po-slovne izvrsnosti preduzeća [21].

Standardizovane poslovne organizacije su uspešne i konkurentne na međunarodnom tržištu. Može se zaključiti da je TQM koncept posredstvom benčmar-kinga primenjiv, veoma koristan i u globalnim uslo-vima neophodan. Potrebna su ulaganja, ali su benefiti značajni. Primeri pokazuju odlične rezultate pobo-ljšanja radnog učinka i organizacionih performansi.

Prema ISO izveštaju [34] za 2020. godinu broj sertifikata ISO 9001:2015 u Republici Srbiji se pove-ćao i iznosi 3.092. Posmatrajući podatke zemalja bi-vših republika SFRJ, Hrvatska 2.531, Slovenija 1817, BiH 1.145, Makedonija 629, Crna Gora 220, Srbija ima više sertifikata, ali značajno manje nego druge zemlje u regionu, poput Grčke 6.822, Bugarske 6.069 ili Mađarske 7.030. To ukazuje na činjenicu da se stan-dardizaciji kvaliteta poslovanja još uvek ne pridaje adekvatna pažnja, već standard QMS i druge uprav-ljačke standarde uvode samo ona preduzeća koja to moraju, prevashodno zbog izvoza na tržište EU. Naj-veći broj preduzeća iz grupacije malih i srednjih pre-duzeća, posebno mikro i malih preduzeća nema QMS, a ne može ni da uvede sertifikaciju zbog nedostatka finansijskih sredstava ili resursa. Takođe, iskustva u protekle dve decenije pokazuju da se kvalitet uglvnom svodi na trud pojedinaca koji rade u službi za kvalitet. U domaćim preduzećima potrebno je obezbediti uprav-ljanje s višim nivoom kvaliteta. Investiranje u stan-dardizovane sisteme treba posmatrati kao osiguranje prosperiteta. Na osnovu prikazanih saznanja mogao bi se posta-viti metodološki okvir istraživanja kojim bi se ispitalo upravljanje kvalitetom u domaćim predu-zećima Republike Srbije sa svrhom unapređenja konkurentnosti na inostranom tržištu.

Tabela 1. TQM i performanse kompanije - pregled odabrane literature od 2015. do 2020. godine

TQM/Karakteristika	Referenca/Autor	Godina	Opis
TQM	Mihailović & Tanasković	2017	Principi
	Neyestani	2017	Doprinosi
	Dahlggaard-Park, Reyes & Chen	2018	Evolucija, teorije
	Đorđević, Čočkalović, Bešić, & Bogetić	2018	Konkurentnost
	Milovanović & Janošević	2019	Strategija
	Sriyakul, Umam & Jermittiparsert	2019	Barijere
	Din, Asif, Awan & Thomas	2020	Modeli
EFQM	Gomez-Lopez, Serrano-Bedia & Lopez-Fernandez	2016	Motivacija i ISO
	Gómez, Martínez Costa & Martínez Lorente	2017	Poređenje
	Suarez, Calvo-Mora, Roldan & Perianez-Cristobal	2017	Pregled 1991-2015
	Calvo-Mora, Domínguez-CC, & Criado	2018	Uticaji
	Escrig-Tena, Garcia-Juan & Segarra- Cipres	2019	Pokretači
	Kafetzopoulos, Gotzamani & Skalkos	2019	Poslov. Performan.
	De La Rosa, Villarreal & Martínez	2020	Inovacije
QMS	Magd & Karyamsetty	2020	Održivost kvaliteta
	Prabowo, Saptadi & Adi	2020	Model zrelosti
	Kharub & Sharma	2020	Strukturni model

TQM/Karakteristika	Referenca/Autor	Godina	Opis
ISO sertifikovana preduzeća	Savic, Djordjevic, Milosevic, Mihajlovic, Zivkovic	2017	U lancu snabdevanja
	Spasojević-Brkić, Veljković, Stanojević, Pavićević	2017	Oper perf i perf zaposl
	Ćočkalo and Bakator	2018	ISO 9001 Pregled
	Oliveira, Correa, Balestrassi, Martins and Turrioni	2019	ISO 9001:2008
	Sainis, Haritos, Kriemadis and Papasolomou	2019	ISO u MSP
	Heras-Saizarbitoria & Boiral	2019	ISO 9001
	Ray, Tripathi and Acharya	2020	ISO 9000/TQM
	Muiruri and Peterson	2020	QMS/ISO
	Adem & Viridi	2020	ISO 9001: 2008
	Wilson & Campbell	2020	ISO 9001: 2015
Liderstvo	Sajfert, Nikolić, Ćočkalo, Đorđević & Lazić	2016	Liderstvo
	Dubey, Gunasekaran, Childe, Papadopoulos, Hazen & Roubaud		
	Chen and Wang	2018	Povećenost TQM-u
	Firman, Mustapa, Ilyas & Putra	2020	Transf. Lid. i TQM
	Petcharit, Sornsaruht & Pimdee	2020	Menadž. Perf. i TQM
	Djordjevic, Panic, Arsic i Zivkovic	2020	Analiza primene TQM
		2020	Strat planiranje kvalit
Ljudski resursi	Dawabsheh, Hussein and Jernsittiparsert	2019	Org. Izvrsnost, TQM
	Kiselačková, Gallo, Čabinová & Onuferová	2020	TQM, Upravljanje
Organizaciona kultura	Samawi, Abu-Tayerh, Yosef, Madanat & Al-Qatawneh	2018	Kultura kvaliteta
	Kassem, Ajmal, Gunasekaran & Helo	2019	Poslovna izvrsnost
	Pinandhita & Latief	2020	Strategija i kult kval
	Spasojević-Brkić, Tomić, Brkić, Veljković, Misita	2020	Unapređenje kvaliteta
Strategija	Alzoubi & Ahmed	2019	Kultura kvaliteta
	Yu, Park & Hong	2020	Delovanje organizacije
Kvalitet procesa, kvalitet P/U	Daru	2016	Kvalitet procesa
	Dahlgaard-Park et al.	2018	Kvalitet proizvoda
	Ramlawati and Kusuma	2018	Kvalitet proizvoda
Produktivnost	Tyagi et al.	2019	Povećanje produktivn.
	Ahmad, Zamri, Nagadiman, Chen, Abdul, Ahmad & Ahmad		
	Firke and Lokhande	2019	TQM i TPM
	Agus & Selvaraj	2020	TPQM model
		2020	Ukupna produktivnost
Organizacione performanse	Garcia-Bernal and Ramirez	2015	Benefiti TQM-a
	Al-Dhaafri et al.	2016	Uloga TQM-a
	Mehralian et al.	2017	Rezultati pristupa
	Shafiq, Lasrado and Hafeez	2019	Finans i nefinan. perf.
	Jernsittiparsert and Sommanawat	2019	Organizacioni učinak
	Sweis, Elhawa & Sweis	2019	Organizacioni učinak
	Subramani, Jan, Arumugam & Sasikala	2019	MSP, klasteri
	Anil & Satish	2019	Učinak
	Shanmuganathan and Sathishkumar	2019	Operativna izvrsnost
	Santika et al.	2020	Učinak, menadž. perf.
	Sila	2020	KDO i finans perf
	Bhaskar	2020	Tržišna orijentacija
Operativna izvrsnost/ Poslovna izvrsnost	Samawi, Abu-Tayerh, Yosef, Madanat & Al-Qatawneh	2018	Programi kvaliteta
	Dahlgaard, Reyes, Chen & Dahlgaard-Park	2019	Organizaciono učenje

## LITERATURA

- [1] Adem MK, Viridi SS. The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001:2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia, *The TQM Journal*, ISSN: 1754-2731, 2020, Vol. 33, No. 2, pp. 407-440, 2021.
- [2] Agus A, Selvaraj R. The Effects of People-and Technical-Oriented Tqm on Productivity: The Mediating Role of Production Performance, *International Journal of Business and Society*, Vol. 21, No. 1, pp. 234-252, 2020.
- [3] Ahmad M. F, Zamri S. F, Ngadiman Y, Chan S. W, Abdul Hamid N, Ahmad ANA, Mohd Nawi MN, Abdul Rahman NA. The impact of Total Productive Maintenance (TPM) as mediator between Total Quality Management (TQM) and business performance, *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*, Vol. 8, No.1, pp. 767-771, 2019.
- [4] Al-Dhaafri H. S, Al-Swidi A. K, Yusoff R. Z. B. The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance, *The TQM Journal*, Vol. 28, No. 1 pp. 89-111, 2016. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0033>
- [5] Alzoubi H, Ahmed G. Do TQM practices improve organisational success? A case study of electronics industry in the UAE, *International Journal of Economics and Business Research*, Vol. 17, No. 4, 459-472, 2019.
- [6] Anil AP, Satish KP. TQM practices and its performance effects – an integrated model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 36, No. 8, pp. 1318-1344, 2019.
- [7] American Society for Quality – ASQ. [citirano 16.12.2020]. Dostupno na: <https://asq.org/>
- [8] Bhaskar H. L. Establishing a link among total quality management, market orientation and organizational performance, *The TQM Journal*, Vol. 32, No. 6, pp. 1665-1682 2020. <https://www.eme-rald.com/insight/1754-2731.htm>
- [9] Calvo-Mora A, Domínguez-CC M, Criado F. Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 29, No. 11-12, pp. 1259-1278, 2018.
- [10] Chen R, Lee Y. D, Wang C. H. Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 5-6, pp. 451-468, 2020.
- [11] Čočkaló D, Bakator M. Improving Business Performance With Iso 9001: a Review Of Literature and Business Practice, *The European Journal of Applied Economics*, Vol. 15, No. 1, pp. 83-93, 2018.
- [12] Čočkaló D, Đorđević D. *Upravljanje kvalitetom*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2018.
- [13] Dahlggaard-Park S. M, Reyes L, Chen C. K. The evolution and convergence of total quality management and management theories, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 29, No. 9-10, pp. 1108-1128, 2018.
- [14] Dahlggaard JJ, Reyes L, Chen CK, Dahlggaard-Park S. M. Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, (sup1), S1-S16, 2019.
- [15] Daru M. Total Quality Management (TQM): A strategy for competitive advantage, *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, Vol. 6, No. 9, pp. 51-55, 2016.
- [16] Dawabsheh M, Hussein A, Jermsttiparsert K. Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine, *Management Science Letters*, Vol. 9, No. 6, pp. 921-932, 2019.
- [17] De La Rosa LMV, Villarreal LAV, Martínez GA. Quality and innovation as drivers for manufacturing competitiveness of automotive parts suppliers: Quality and innovation for automotive sector, *TQM Journal*, <https://doi.org/>, 2020.
- [18] Delić M, Radlovački V, Kamberović B, Maksimović R, Pečujlija M. Examining relationships between quality management and organisational performance in transitional economies, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, No. 3-4, pp. 367-382, 2014.
- [19] Din AM, Asif M, Awan MU, Thomas G. What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models, 2020. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1754-2731.htm>
- [20] Dubey R, Gunasekaran A, Childe SJ, Papadopoulos T, Hazen BT, Roubaud D. Examining top management commitment to TQM diffusion using institutional and upper echelon theories, *International Journal of Production Research*, Vol. 56, No. 8, pp. 2988-3006, 2018.
- [21] Đorđević D, Čočkaló D, Bešić C, Bogetić S. The role of quality in the process of improving competitive

- veness of domestic economy, *International Journal of Advance Quality*, Vol. 46, No. 1, pp. 21-26, 2018.
- [22] Djordjevic P, Panic M, Arsic S, Zivkovic Z. Impact of leadership on strategic planning of quality, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 5-6, pp. 681-695, 2020.
- [23] European Foundation for Quality Management – EFQM. [citirano 16.12.2020]. Dostupno na: <https://www.efqm.org/>
- [24] Escrig-Tena AB, Garcia-Juan B, Segarra-Ciprés M. Drivers and internalisation of the EFQM excellence model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 398-419, 2019.
- [25] Firke MP, Lokhande MA. Execution of TPM and TQM: An TPQM Alliance Intended for Quality Management, *Research Journal of Social Science & Management*, Vol. 9, No. 9, pp. 35-42, 2020.
- [26] Firman A, Mustapa Z, Ilyas GB, Putra AHPK. Relationship of TQM on Managerial Performance: Evidence From Property Sector in Indonesia, *Journal of Distribution Science*, Vol. 18, No. 1, pp. 47-57, 2020.
- [27] Garcia-Bernal J, Ramirez-Aleson M. Why and how TQM leads to performance improvements, *Quality Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 23-37, 2015.
- [28] Gómez J. G, Martinez Costa M, Martinez Lorente AR. EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 1-2, pp. 88-103, 2017.
- [29] Gómez-López R, Serrano-Bedia AM, López-Fernández MC. Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27, No. 11-12, pp. 1224-1245, 2016.
- [30] Heleta M. *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [31] Heras-Saizarbitoria I, Boiral O. Faking ISO 9001 in China: An exploratory study, *Business Horizons*, Vol. 62, No. 1, pp. 55-64, 2019.
- [32] International Standardization Organization - ISO, [citirano 08.07.2021]. Dostupno na: ISO - Standards
- [33] The ISO survey, International Standardization Organization – ISO, [citirano 05.07.2021]. Dostupno na: - <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- [34] ISO, 1\_ISO\_Survey\_2020\_results\_\_Number\_of\_certificates\_and\_sites\_per\_country\_and\_the\_number\_of\_sector\_overall.xlsx (live.com), [citirano 29.09.2021]. Dostupno na: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- [35] ISO, [citirano 08.07.2021]. Dostupno na: ISO 9001 QMS |
- [36] Jermstittiparsert K, Sommanawat K. TQM, Human Oriented Elements and Organizational Performance: A Business Excellence Model for Higher Education Institutes of Thailand, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. 5, No. 2, pp. 514-532, 2019.
- [37] Kafetzopoulos D, Gotzamani K, Skalkos D. The relationship between EFQM enablers and business performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 684-706, 2019.
- [38] Kassem R, Ajmal M, Gunasekaran A, Helo P. Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-146, 2019. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0068>
- [39] Kharub M, Sharma R. An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 3-4, pp. 312-341, 2020.
- [40] Khokhar P, Dhankhar S. Role of TPM and TQM in Productivity Improvement, *International Journal of Enhanced Research in Science Technology and Engineering*, Vol. 3, No. 12, pp. 159-166, 2014.
- [41] Kiseľáková D, Gallo P, Čabinová V, Onuferová E. Total Quality Management as managerial tool of competitiveness in enterprises worldwide, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 2, pp. 195-209, 2020.
- [42] Magd H, Karyamsetty H. Organizational Performance and Sustainability in Manufacturing and Service through TQM Implementation, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 8, pp. 2775-2804, 2020. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86172>
- [43] Majstorović VD. Quality management theory and practice in the world and in Serbia: comparative analysis, *Tehnika*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-6, 2009.
- [44] Mehralian G, Nazari J. A, Nooriparto G, Rasekh HR. TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66, No. 1, pp. 111- 125, 2017.
- [45] Mihailović L. B, Tanasković AM. Moderan pristup menadžmentu kvaliteta - principi menadžmenta totalnog kvaliteta, *Tehnika*, Vol. 72, No. 5, pp. 748-753, 2017.

- [46]Milovanović V, Janošević S. Total quality management in the function of value creation: View from the strategic management perspective, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 67, No. 5-6, pp. 319-333, 2019.
- [47]Muiruri JW, Peterson MO. Quality Management Practices and Competitiveness of Manufacturing Firms in Nairobi, *International Journal of Supply Chain and Logistics*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-45, 2020.
- [48]Neyestani B. Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement, *Available at SSRN 2950981*, 2017.
- [49]Oliveira G. S, Corrêa JE, Balestrassi P. P, Martins R. A, Turrioni J. B. Investigation of TQM implementation: empirical study in Brazilian ISO 9001 registered SMEs, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, No. 5-6, pp. 641-659, 2019.
- [50]Petcharit A, Sornsaruht P, Pimdee P. An analysis of Total Quality Management (TQM) within the Thai auto parts sector, *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, Vol. 16, No. 02, pp. 131-145, 2020.
- [51]Pinandhita G, Latief Y. Implementation strategy of total quality management and quality culture to increase the competitiveness of contractor companies in Indonesia, In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 930, No. 1, p. 012012, September 2020. IOP Publishing.
- [52]Prabowo T, Saptadi S. Designing Assessment Model of Quality Management Maturity in Manufacturing Industry with TQM Approach, In *Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology*, Vol. 1, No. 1, pp. 64-70, October 2020.
- [53]Ramlawati R, Kusuma AHP. Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8, No. 5, p. 60, 2018.
- [54]Ray S. S, Tripathi S, Acharya S. K. An analysis on the role of ISO and TQM in Economic Growth of India in the pre and post Globalization era, *Science, Technology and Development*, Vol. 9, No. 7, pp. 148-155, July 2020.
- [55]Sainis G, Haritos G, Kriemadis T, Pappasolomou I. TQM for Greek SMEs: an alternative in facing crisis conditions, *Competitiveness Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 41-58, 2019.
- [56]Sajfert D, Nikolić M, Čočkalović D, Đorđević D, Lazić J. The leadership and ethical leadership in the Serbian metal industry, *Industrija*, Vol. 44, No. 1, pp. 27-44, 2016.
- [57]Samawi G. A, Abu-Tayeh BK, Yosef F, Madanat M, Al-Qatawneh MI. Relation between total quality management practices and business excellence: evidence from private service firms in Jordan, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 28-35, 2018.
- [58]Santika E, Muhtarom A, Najiah EF, Ruswaji R, Nurkholidah L, Azizah LN, Isnawati UM. Analysis of Total Quality management (TQM), Performance Measurement System, Reward System and Organizational Commitment to Managerial Performance on Dealer Bonanza Motor Lamongan, *JEMeS-Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sosial*, Vol. 3, No. 1, pp. 31-48, 2020.
- [59]Savic M, Djordjevic P, Milosevic I, Mihajlovic I, Zivkovic Z. Assessment of the ISO 9001 functioning on an example of relations with suppliers development: empirical study for transitional economy conditions, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 11-12, pp. 1285-1306. 2017. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1135727>
- [60]Shafiq M, Lasrado F, Hafeez K. The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, No. 1-2, pp. 31-52, 2019.
- [61]Shanmuganathan J, Sathishkumar AS. Systematic Approach of Total Quality Management Practices towards Operational Excellence with Reference to Auto Components Manufacturing Companies, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Vol. 6, No. 9, pp. 9-14, 2019.
- [62]Sila I. Investigating changes in TQM's effects on corporate social performance and financial performance over time, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 1-2, pp. 210-229, 2020.
- [63]Sladić B, Lazić D, Sotirov S. Liderstvo i menadžment kvaliteta, *Tehnika*, Vol. 7, No. 4, pp. 14-18, 2007.
- [64]Sladić B, Lazić D, Sotirov S. Liderstvo i menadžment kvaliteta, *Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost*, Vol. 35, 1-2, pp. 287-290, 2007.
- [65]Spasojevic Brkic V. K, Djurdjevic T, Dondur N, Klarin M. M, Tomic B. An empirical examination of the impact of quality tools application on business performance: Evidence from Serbia, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, No. 5-6, pp. 607-618, 2013.
- [66]Spasojević-Brkić V, Đurđević T, Omić S, Klarin M, Dondur N. An empirical examination of quality tools impact on financial performances: Evidence from Serbia, *Serbian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 77-87, 2012.

- [67] Spasojević-Brkić V, Tomić B, Brkić A, Veljković Z, Misita M. Organizational culture and quality improvement: Differences across continents, *FME Transactions*, Vol. 48, No. 2, pp. 372-382, 2020.
- [68] Spasojević-Brkić V, Veljković Z, Stanojević N, Pavićević S. Operational and employees performance of Serbian industrial companies with ISO 9001 certificate, *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, Vol. 7, No. 1, pp. 35-43, 2017.
- [69] Sriyakul T, Umam R, Jermstipparsert K. Supplier Relationship Management, TQM Implementation, Leadership and Environmental Performance: Does Institutional Pressure Matter, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. 5, No. 2, pp. 211-227, 2019.
- [70] Suárez E, Calvo-Mora A, Roldán JL, Perriáñez-Cristóbal R. Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991-2015), *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23, No. 3, pp. 147-156, 2017.
- [71] Subramani A. K, Jan N. A, Arumugam T, Sasikala M S. Examining the relationship between critical success factors of total quality management implementation and business performance: a structural equation modelling approach, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 17, No. 4, pp. 469-486, 2019.
- [72] Sweis R. J, Elhawa N. A, Sweis N. J. Total quality management practices and their impact on performance: case study of Royal Jordanian Airlines, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 17, No. 2, pp. 245-263, 2019.
- [73] The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, 2019., [citirano 05.08.2020]. Dostupno na: [www3.weforum.org](http://www3.weforum.org)
- [74] Tyagi M, Sharma R, Gupta P, Sinha V, Tyagi N. TQM: A Philosophy of Business Expansion by Increasing Productivity, *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 2019.
- [75] Veselova A. Improvement Possibilities of the European Business Excellence Model, *Economic and Social Development: Book of Proceedings, 39th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Sustainability from an Economic and Social Perspective*, Lisbon, pp. 436-446, 29-30 April 2019.
- [76] Wilson J. P, Campbell L. ISO 9001: 2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 7-8, pp. 761-776, 2020.
- [77] Yu GJ, Park M, Hong KH. A strategy perspective on total quality management, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 1-2, pp. 68-81, 2020

## SUMMARY

### TQM AND COMPANY PERFORMANCE: REVIEW OF LITERATURE AND BUSINESS PRACTICES 2015 – 2020

*In undertaking business ventures, different cognition of international cultures of quality creation will be met, but in the global environment will be dominated only by the best, those who have recognized the role of Total Quality Management – TQM. On the theoretical basis of foreign research by eminent authors from various parts of the world, companies that achieve competitiveness on a global scale by applying TQM create valuable experience in studying this problem. The aim of the work is to present the impact of Total Quality Management on company performance and competitiveness by analyzing selected existing literature. The work is dedicated to the development and models of TQM, describing the Quality Management System, standardization and implementation effects. TQM's impact on leadership, human resources, organizational and business performance in creating and sustainable competitiveness has been made. At the end of the work, a table view of the selected literature from 2015 to 2020 was given.*

**Key Words:** *TQM, business excellence, management, performance, competitiveness*