

# Implementacija sustava upravljanja kvalitetom u poslovanju poduzeća Hoteli Maestral d.d.

---

**Kristić, Mario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:683171>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARIO KRISTIĆ

**IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA  
KVALITETOM U POSLOVANJU PODUZEĆA  
„HOTELI MAESTRAL D.D.“**

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2017

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

**IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA  
KVALITETOM U POSLOVANJU PODUZEĆA  
„HOTELI MAESTRAL D.D.“**

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Poslovna ekonomija u međunarodnom okružju

Studij: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju

Studijski smjer: Turizam

Mentor: izv.prof.dr.sc. Marija Dragičević

Student: Mario Kristić

Indeks: 2540/14

Stupanj studija: Preddiplomski

Dubrovnik, rujan 2017

# SADRŽAJ:

## SAŽETAK SUMMARY

<b>1.UVOD .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.1. SVRHA I CILJEVI RADA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. STRUKTURA RADA.....</b>	<b>1</b>
<b>2.UPRAVLJANJE KVALITETOM.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. POVIJESNI RAZVOJ UPRAVLJANJA KVALITETOM.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. GURUI KVALITETE .....</b>	<b>5</b>
2.2.1. WALTER A. SHEWHART .....	5
2.2.2. W. EDWARDS DEMING.....	6
2.2.3. JOSEPH M. JURAN .....	8
2.2.4. KAORU ISHIKAWA.....	8
2.2.5. GENICHI TAGUCHI.....	10
2.2.6. PHILIP CROSBY.....	11
<b>3.NORME ISO 9001 I ISO 22000 .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. OSNOVNE KARAKTRISTIKE NORME ISO 9001 .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA STANDARDU ISO 9001 .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. IZDANJA NORME ISO 9001 .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4. PROCES IMPLEMENTACIJE STANDARDA ISO 9001 U HOTELSKIM PODUZEĆIMA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5. OSNOVNE KARAKTERISTIKE NORME ISO 22000 .....</b>	<b>16</b>
<b>3.6. SUSTAV UPRAVLJANJA SPRJEČAVANJA RIZIKA (HACCP) I ISO 22000..</b>	<b>17</b>
<b>4.HOTELI MAESTRAL D.D.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>4.1.POVIJEST DRUŠTVA .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.HOTELI U SASTAVU DRUŠTVA.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA MAESTRAL D.D.....</b>	<b>21</b>

<b>5. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVANJU PODUZEĆA „HOTELI MAESTRAL D.D“</b>	<b>22</b>
<b>5.1. PROCESI S DOBAVLJAČIMA PROIZVODA/USLUGA I NADZORNIM USTANOVAMA</b>	<b>22</b>
<b>5.2. ODGOVORNOST ZA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I SUSTAV UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU HRANE</b>	<b>26</b>
<b>5.3. PLANIRANJE I REALIZACIJA SIGURNIH PROIZVODA/USLUGA</b>	<b>28</b>
5.3.1. PREDUVJETNI PROGRAMI	29
5.3.2. HACCP PLAN	29
<b>5.4. UTVRĐIVANJE PRIHVATLJIVOSTI, OVJERA, POBOLJŠAVANJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM I SIGURNOŠĆU HRANE</b>	<b>31</b>
<b>6.ZAKLJUČAK</b>	Error! Bookmark not defined.
<b>POPIS LITERATURE</b>	Error! Bookmark not defined.
<b>PRILOZI</b>	<b>36</b>

## SAŽETAK

Riječ kvaliteta je pojam svakodnevne i široke primjene. Mnogo je aspekata u kojima riječ kvaliteta može biti upotrijebljena. No bez obzira na to o kojem se od tih aspekata govorilo, uvijek će se postavljati pitanje, što je to kvalitetea zapravo, koliko je ona jednoznačan pojam i koja je njena definicija. Interes za kvalitetu neosporno se počeo javljati s pojavom čovjeka te je ona kroz povijest imala veliku važnost, ali njezino sustavno izučavanje započinje u razdoblju nakon velike industrijske revolucije. U posljednje vrijeme značenje kvalitete je iznimno poraslo. Za kvalitetu proizvoda se može kazati da je rezultat naraslih, ali i dalje rastućih potreba kupca, a što treba dovesti u vezu sa snažnim jačanjem konkurencije kroz globalizaciju svjetskog tržišta i razvoja moderne tehnologije. Pravi odgovor poduzeća na takve izazove je stalno poboljšavanje kvalitete kroz prihvaćanje suvremenih filozofija i pristupa kvaliteti, te na njihovim temeljima razvijenih i implementiranih sustava upravljanja kvalitetom. Međunarodni ISO standardi preduvjet su za osiguranje potrebne kvalitete proizvoda. U suvremenim poduzećima visokorazvijenih zemalja postoji trend povećanja implementiranosti ISO standarda. U poduzeću „Hoteli Maestral“ uspješno su implementirani sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja sigurnošću prehrane.

*Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje kvalitetom, standardi, implementacija, Hoteli Maestral*

## **SUMMARY**

The word quality is the concept of everyday and wide application. There are many aspects in which the word quality can be used. But no matter what these aspects are about, there will always be a question of what quality really is, how unique is it, and what is its definition. The interest in quality began to appear unmistakably with the appearance of man, and she had great importance throughout history, but her systematic study started in the period following the great industrial revolution. Recently, the meaning of quality has grown tremendously. Product quality can be said to be the result of growing but still growing customer needs, and this should be linked to a strong strengthening of competition through the globalization of the world market and the development of modern technology. The company's true response to such challenges is to continually improve its quality by adopting contemporary philosophies and approaches to quality, and on the basis of its developed and implemented quality management systems. International ISO standards are prerequisites for ensuring the required product quality. In modern companies of highly developed countries there is a trend of increasing the implementation of ISO standards. In the "Maestral Hotels" company successfully implemented a quality management system and a food safety management system.

*Key words: quality, quality management, standards, implementation, Hotels Maestral*

# 1. UVOD

## 1.1. SVRHA I CILJEVI RADA

Tematikom vezanom uz upravljanje kvalitetom kao i njenom implementacijom bavili su se mnogi znanstvenici naročito iz Japana i SAD-a. Tema rada je „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom u poslovanju poduzeća Hoteli Maestral d.d.“ Problematika rada vezana je za sustave upravljanja kvalitetom i primjenu tog istog sustava na poslovanje hotelskog poduzeća, a sama svrha rada je istražene i prikupljene podatke sintetizirati i pokazati kako oni utječu na poboljšanje poslovnog procesa „Hotela Maestral d.d.“.

## 1.2. METODOLOGIJA I HIPOTEZA RADA

Kroz pisanje rada korištene su: hipoteza rada, metoda analize i metoda sinteze, metoda indukcije, metoda dedukcija, metoda apstrakcije, metoda generalizacije, metoda konkretizacije i metoda studija slučaja. U radu je postavljena sljedeća opća znanstvena hipoteza:

H1. Implementacijom sustava upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001 i sustava upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000 utječe na poboljšanje poslovnih procesa Hotela Maestral.

## 1.3. STRUKTURA RADA

Rad se sastoji od uvoda kao prvog poglavlja. Drugo poglavlje govori o upravljanju kvalitetom općenito, osobama koje su svojim radom i istraživanjem utjecale na razvoj sustava upravljanja kvalitetom. Treće poglavlje odnosi se na sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001 i sustav upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000, te njihove primjene i vrste normi. Četvrto poglavlje opisuje Hotele Maestral, njihovu povijest kao i strukturu upravljanja u hotelskom poduzeću. Peto poglavlje analizira sustave ISO 9001 i ISO 22000 u poslovanju „Hotela Maestral d.d.“. Zadnje poglavlje sastoji se od zaključka u kojem je objedinjena cjelokupna tema.



## 2. UPRAVLJANJE KVALITETOM

### 2.1. POVIJESNI RAZVOJ UPRAVLJANJA KVALITETOM

Razvoj kvalitete započinje još u srednjem vijeku s obrtničkim cehovima. Ti su cehovi bili odgovorni za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. Odbori za inspekciju nametali su pravila za obilježavanje dobara bez mane posebnim znakom ili simbolom. U početku taj je znak korišten za pronalazak izvora neispravnih jedinica, ali tijekom vremena predstavljao je obrtnika kao i njegovu reputaciju. Inspekcijski znakovi i znakovi nadzornika među obrtnicima koristili su kao dokaz kvalitete mušterije u srednjovjekovnoj Europi. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do Industrijske revolucije početkom 19. stoljeća.<sup>1</sup>

U ranom 19. Stoljeću proizvodnja u Americi slijedila je model obrtništva korišten u europskim zemljama. U tome modelu dječaci su učili zanat tijekom rada kod majstora zanata, često tijekom nekoliko godina. Kako su svi obrtnici prodavali svoja dobra lokalno, svaki od njih imao je osobni udio u udovoljavanju potrebama korisnika za kvalitetom. Kada zahtjevi za kvalitetom nisu bili ispunjeni, obrtnik se susretao s rizikom gubitka potrošača koji nisu bili lako zamjenjivi.<sup>2</sup>

Tvornički sustav rezultat industrijske revolucije, s vremenom je podijelio posao obrtnika u specijalizirane zadaće. To je natjeralo obrtnike da postanu radnici u tvornicama i vlasnike radnji da postanu kontrolori proizvodnje, čime je u zaposlenika umanjen osjećaj osnaživanja i autonomije na radnom mjestu. Potkraj 19. stoljeća SAD se odijelio od europske tradicije i usvojio novi menadžerski pristup kojeg je utemeljio Frederick W. Taylor. Taylorov cilj bio je povećati produktivnost bez povećanja broja izučenih obrtnika.

Taylorov pristup doveo je do značajnog porasta u produktivnosti ali je imao i značajne nedostatke; radnicima je još više oduzeto ionako sve manja autonomija i novi naglasak na produktivnost imao je negativan učinak na kvalitetu.<sup>3</sup>

Početak 20. stoljeća bilježilo je uključivanje „procesa“ i procesnog pristupa u postupke vezane uz kvalitetu. „Proces“ se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju input, dodaju im input, dodaju mu vrijednost i daju output.

Jedan od presudnih trenutaka za razvoj kvalitete kao profesije i znanosti bio je sustav mjerenja varijacija u proizvodnji i statističkoj kontroli procesa. Ovaj sustav razvio je Walter

---

<sup>1</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 8.str

<sup>2</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 9.str

<sup>3</sup> <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html> ( datum pristupa 10. lipnja 2017. )

Shewhart čiji je najvažniji izum uz statističku kontrolu procesa i čuveni PDCA krug (plan-do-check-act), koji po prvi put uvodi sustavni pristup unapređivanju radnih procesa.<sup>4</sup>

Sredinom 20-ih godina prošlog stoljeća razvio je kontrolne karte/grafikone i postavio osnove moderne statističke kontrole procesa. Shewhartovi statistički principi korišteni su u američkoj industriji 30-ih godina prošlog stoljeća ali su izgubili popularnost nakon Drugog svjetskog rata kada je brzo rastuće tržište dalo primat američkoj masovnoj proizvodnji.<sup>5</sup>

Za daljni razvoj i suavršavanje statističke kontrole procesa posebno je značajan W. Edwards Deming. W. Edwards Deming, statističar koji je radio u Ministarstvu poljoprivrede SAD-a i Uredu za popis stanovništva, postao je predlagač Shewhartovih SQC metoda, a kasnije i predvodnik pokreta kvalitete u Japanu i SAD-u. Proučio je Shewhartove metode i proučavao inženjere i statističare istima u ranim 40-ima. Bio je ljut jer menadžeri u SAD-u nisu razumjeli koristi tih metoda te ih stoga nisu poduprijeli. Nakon Drugog svjetskog rata otišao je u Japan kao savjetnik o pitanjima vezanima uz popis stanovništva, a u ranim 50-ima pozvan je da predaje u Društvu japanskih znanstvenika i inženjera o kontroli kvalitete.

U to vrijeme, Made in Japan bio je sinonim za robe koja je bila lošije kvalitete. Deming je japanske industrijalce poučavao statističkim i menadžerskim konceptima, uvjerivši ih da će primjenom tih koncepata svijet tražiti njihove proizvode.<sup>6</sup>

Dva su američka stručnjaka koji su radili s japanskim poduzećima pridonijeli razvoju upravljanja kvalitetom. Bili su to Joseph Juran i Armand Feigenbaum. Deming i Juran izravno su se nadovezali na Shewhartov rad i primijenili pravilo da se sustavni problemi mogu rješavati primjenom triju fundamentalnih menadžerskih procesa – planiranja, kontrole i poboljšanja.<sup>7</sup>

Juran je predvidio da će do sredine 70-ih godina kvaliteta japanske robe prestići kvalitetu robe koja se proizvodi u SAD-u zbog revolucionarne stope poboljšanja kvalitete. Feigenbaum je isticao da se svi odjeli unutar poduzeća moraju uključiti u težnju za ostvarivanjem kvalitete, a to je nazvao potpunom kontrolom kvalitete. Japanci su proširili Juranovu koncepciju i u nju uključili zadovoljstvo unutarnjih kupaca, tj. onih djelatnika unutar jedne organizacije koji su zavisili o outputu drugih radnika.

Sljedeća osoba koja je značajno pridonijela razvoju kvalitete bio je Kaoru Ishikawa, japanski inženjer i menadžer, koji je sve zaposlene, a ne samo menadžere pojedinih odjela uključio u koncept potpune kontrole kvalitete. Ishikawa je pridonio i osnivanju krugova kvalitete, koji su nastojali uključiti što veći broj zaposlenika različitih djelatnosti jedne organizacije s ciljem pribavljanja ideja o unapređivanju kvalitete na svim razinama u jednoj organizaciji.

Ispostavilo se da su Deming i Juran bili u pravu. 70-ih američka auto i elektroindustrija počela je zaostajati za japanskom visokokvalitetnom konkurencijom. Japanske strategije

---

<sup>4</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 9.str

<sup>5</sup> Tague, N.R.: The Quality Toolbox, American Society for Quality, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 2005., str.13

<sup>6</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 9-10.str

<sup>7</sup> Bauer J. E., Duffy G.L., Westcott R.T.: The quality improvement handbook, ASQ Quality Press, Milwaukee WI, 2002.

predstavljale su novi pristup – upravljanje potpunom kvalitetom. Umjesto da se oslanjaju samo na inspekciju proizvoda, japanski se proizvođači fokusiraju na poboljšanje svih organizacijskih procesa kroz ljude koji u njima sudjeluju.

Američki menadžeri uglavnom nisu bili svjesni ovog trenda, pretpostavljajući da bi konkurencija iz Japana došla u obliku cijene, a ne kvalitete. U međuvremenu, japanski su proizvođači počeli povećavati svoj udio na američkom tržištu što je rezultiralo dalekosežnim ekonomskim učincima u SAD-u; proizvođači su gubili tržišni udio, organizacije su selile posao preko mora, a gospodarstvo je trpilo nepovoljnu trgovačku bilancu. Sve u svemu, učinak na američko poslovanje potaknuo je SAD na djelovanje.<sup>8</sup>

U početku američki proizvođači držali pretpostavke da je japanski uspjeh usko povezan s cijenama te su stoga na japansku konkurenciju odgovarali sa strategijama usmjerenim na smanjenje troškova domaće proizvodnje i ograničavanje uvoza. Kako su prolazile godine, cjenovna konkurencija se počela smanjivati dok se konkurencija u kvaliteti nije počela povećavati. Do kraja 70-ih američka kriza kvalitete poprimila je tolike razmjere da je već privlačila pozornost nacionalnih zakonodavaca, administratora i medija.

Godina koja se može smatrati jednom od najvažnijih godina u povijesti kvalitete je 1987. Dva su razloga tome. Prvi što je te godine objavljen kriterij za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu Malcolm Baldrige National Quality Award, a drugi norme ISO 9000, pod nazivom „Sustavi kvalitete-model za osiguranje kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda.

Može se konstatirati da se kao kolijevka razvoja struke i znanosti o kvaliteti može uzeti upravo Japan, koji je, nakon Drugog svjetskog rata, prihvatio koncept kvalitet koji se na zapadu u to vrijeme neosnovano podcjenjivao. Japan je postigao napredak kombinirajući kvalitetu s produktivnošću, dok je SAD žrtvovao kvalitetu za produktivnost.<sup>9</sup>

Današnje vrijeme je vrijeme hiperkonkurencije. Svjedoci smo sve većih promjena i prodiranja novih tehnologija čak i u tradicionalne djelatnosti kao što su proizvodnja namještaja te maloprodaja. Brzina kojom se poduzeća razvijaju i plasiraju nove proizvode na tržištu postala je kritični aspekt konkurentnosti. Životni ciklus proizvoda u informatičkoj industriji sredinom 80-ih godina prošlog stoljeća trajao je otprilike godinu dana, dok je do 1997.g. smanjen na približno tri mjeseca. Kraći životni ciklus znači da poduzeća imaju manje vremena da namire svoje unvesticije, a ukoliko budu prvi na tržištu s pravim proizvodom i kvalitetom, zajamčena im je velika konkurentna prednost.

Za procvat ekonomije velikog broja zemalja usvajanje koncepta kvalitete odigralo je ključnu ulogu pri čemu je, naravno, najbolji primjer Japan. S druge strane zemlje poput SAD-a koje su svoj razvoj temeljile isključivo na razvoju potrošačkog društva ubrzo su uvidjele nedostatke navedene strategije i istodobno znatno veći naglasak stavile na kvalitetu.

---

<sup>8</sup> <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overwiev/total-quality.html> ( datum pristupa: 10. lipnja 2017. )

<sup>9</sup> Lazibat Tonći 2009, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 10-11.str

Za 21. stoljeće predviđa se da će biti stoljeće kvalitete. Kupci diljem svijeta zahtijevat će kvalitetu koja će biti ključan čimbenik poslovanja i predstavljat će odgovorno korištenje resursa. Mnogi gospodarski subjekti naći će se pred problemom kako osigurati traženu kvalitetu koja se nije toliko zahtijevala u 20. stoljeću. Kvalitetea proizvoda glavni je čimbenik uspješnog razvoja novog proizvoda. Potrošači će u budućnosti preferirati najbolje proizvode bez obzira na njihovo nacionalno porijeklo.<sup>10</sup>

## 2.2. GURUI KVALITETE

### 2.2.1. WALTER A. SHEWHART

Čovjek koji je uspješno povezivao statističke, matematičke, inženjerske i ekonomske discipline i postao poznat kao otac suvremen kontrole kvalitete. Najpoznatiji je po kontrolnom grafikonu, jednostavnom ali visoko učinkovitom alatu koji je predstavljao prvi korak prema onome što je Shewhart nazivao „stvaranje znanstvene osnove za osiguranje ekonomske kontrole kvalitete“.

1939. objavio je rad u kojem predlaže metodu poboljšanja kvalitete primjenjivu u svim područjima i razinama života i rada organizacije. Kasnije je ova metoda po njemu i dobila ime „Shewhartov ciklus poboljšanja“. Edward Deming je toliko popularizirao i propagirao Shewhartov ciklus tako da se danas širom svijeta uglavnom govori o „Demingovom PDCA krugu“. Shewhartov ciklus poboljšanja uvijek počinje analizom postojećeg problema. Kada je to učinjeno, prilazi se konkretnom postupku ili procesu koji se sastoji od četiri faze:

1.P (Plan – planiraj) – mora se planirati postupak i oblik poboljšanja

2.D (Do – učini) – planirane promjene provode se u praksi

3.C (Check – provjeri) – provjeravaju se rezultati provedenih promjena

4.A (Act – djeluj) – korigirano rješenje primjenjuje se u stalnoj praksi<sup>11</sup>

Shewhartovom uspjeh pridonijela je i njegova potraga za drugim inventivnim i obrazovanim pojedincima i njihovim idejama. U nizu počasti upućenih Shewhartu, objavljenih u Industrial Quality Control u kolovozu 1967. g., najupečatljivije je bilo priznanje Shewhartu upravo zbog njegovog pristupa i iskrenog interesa za rad drugih znanstvenika.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 11.str

<sup>11</sup> Injac Nenad, Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 67

<sup>12</sup> [http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio\\_shewhart.html](http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html) ( datum pristupa: 11. lipnja 2017.)

## 2.2.2. W. EDWARDS DEMING

1950. godine, Društvo japanskih znanstvenika i inženjera pozvalo je dr. W Edwardsa Deminga u Japan da predaje o statističkoj kontroli kvalitete. Dok je njegovoj filozofiji na području kvalitete u SAD-u pridavana umjerena pozornost, njegova su predavanja bila prihvaćena u Japanu. Deming je tako snažno utjecao na budućnost kvalitete u Japanu da je dobio priznanje za značajno promicanje poslijeratnog uspjeha Japana.

Deming je isticao ulogu koju menadžment trebao preuzeti u poboljšavanju kvalitete. Deming kvalitetu definira kao kontinuirano poboljšavanje stabilnog sustava. Ta definicija naglašava dvije stvari. Prvo svi sustavi( administrativni, dizajnerski, proizvodni i prodajni) moraju biti stabilni u statističkom smislu. Drugi aspekt Demingove definicije je konstantno poboljšavanje različitih sustava, kako bi se smanjile varijacije i bolje zadovoljile potrebe potrošača.<sup>13</sup>

Demingovih 14 točaka glase:

- 1) Usvojiti stalne ciljeve (kreirati i objaviti misiju tvrtke i konstantno je provoditi). Menadžment mora biti ustrajan u svojem opredjeljenju za kvalitetu i s kratkoročnoga se gledišta usredotočiti na dugoročno. Kvaliteta se kao cilj tvrtke postavlja čak i iznad profita. Profit je posljedica do koje se neminovno dolazi ako se tvrtka opredijeli za kvalitetu.
- 2) Prihvatiti novu filozofiju. Nema više tolerancije prema uobičajeno prihvaćenoj čestoti kašnjenja, pogrešaka, defekata loših materijala, nemarnosti... Nužno je da svi zaposlenici prihvate i primijene novu filozofiju unapređenja kvalitete.
- 3) Smanjiti ovisnost o nadziranju. Ugradnjom kvalitete u cjelokupni proces proizvodnje ukida se potreba masovnoga nadziranja, tj. kontrole svakoga proizvoda, nakon izrade, jer se to obavlja tijekom čitave proizvodnje.
- 4) Prekinuti praksu „najjeftinije“ pri odabiru dobavljača. Pri odabiru dobavljača u prvi plan mora doći razina kvalitete pa tek onda cijena. S dobavljačima je potrebno uspostaviti partnerski odnos.
- 5) Stalno unapređivati procese u proizvodnji i uslugama. Unapređenje kvalitete u toku procesa proizvodnje ili pružanja usluga je neprekidna aktivnost i dio odgovornosti menadžmenta, ali i svih zaposlenika, koji ukazujući na postojeće probleme omogućuju i njihovo rješavanje te poboljšanje cjelokupnog procesa.
- 6) Provođenje obrazovanja svih zaposlenika. Neophodno je neprekidno obrazovati i usavršavati zaposlenike. Da bi se takve ideje praktično provele, neke tvrtke, primjerice Motorola, osnovale su vlastita učilišta.
- 7) Institucionalizirati rukovođenje. Potrebno je stvarati atmosferu u kojoj će svaki zaposlenik biti motiviran davati svoj maksimalan doprinos i iskoristiti sve svoje potencijale. Za to su

---

<sup>13</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 16.str

ključni rukovoditelji na svim razinama, koji moraju poticati stvaranje i održavanje takvih radnih uvjeta koji rezultiraju poticajnim partnerskim odnosom zaposlenika s nadređenima.

8) Iskorijeniti osjećaje straha. Osnovna je premisa izgraditi u tvrtki atmosferu koja će poticati otvorenost i sigurnost u iznošenju prijedloga, radu i politici kvalitete.

9) Srušiti barijere između organizacijskih jedinica koje razdvajaju zaposlenike. Deming smatra da su prepreke između organizacijskih jedinica unutar tvrtke kontraproduktivne, te je potrebno srušiti barijere između njih, poticati međufunkcionalne i interorganizacijske timove u rješavanju problema bez obzira na to u kojem se odjelu oni jave. Na taj način doprinosi se unapređenju suradnje i znanja.

10) Ukinuti prazne slogane. Slogani, natpisi, poster, upozorenja i općenito ciljevi koji zaposlenike navode na povećanje produktivnosti, dugoročno gledajući su kontraproduktivni, frustrirajući te ih, prema Demingu, treba ukinuti.

11) Eliminirati numeričke ciljeve. Tvrtke se trebaju prvenstveno i suštinski fokusirati na pitanja kvalitete. Koncentracija pozornosti samo na izlaze iz procesa ne predstavlja učinkovit način za unapređenje procesa. Umjesto na ostvarivanju numeričkih kvota, menadžment treba raditi na unapređenju procesa.

12) Srušiti prepreke koje ljude sprečavaju da se ponose svojim radom. Deming smatra da je odlika ljudi da žele raditi kako treba. U tome ih sprečava neadekvatan menadžment, loša komunikacija, neadekvatna oprema, nesavršeni materijali i druge prepreke koje menadžeri moraju ukloniti da bi se kvaliteta poboljšala.

13) Stimulirati zaposlenike na obrazovanje. Adekvatna obuka nije statičan pojam, već on podrazumijeva kontinuirano usavršavanje iz uskog područja struke, ali i upoznavanje s metodama i tehnikama upravljanja kvalitetom, kao i dodatne instrukcije o timskom radu i filozofiji kulture tvrtke u pogledu TQM-a .

14) Provoditi akcije za uvođenje promjena. Transformacija predstavlja zadatak svih. Kultura kvalitete mora postati praksa. Zaposlenici se moraju pridržavati kulture TQM-a<sup>14</sup>

Deming ističe da bi vrhovni rukovoditelji morali voditi posao na dugi rok, a ne žrtvovati kvalitetu za kratkoročne profite. On također tvrdi kao i drugi da bi u postizanju kvalitete menadžment trebao biti ovisan o masovnoj inspekciji i umjesto toga staviti naglasak na sprječavanje pogrešaka.

Pod „Sedam smrtnih bolesti“ Deming je podrazumijevao takve pojave u nekoj tvrtki koje nužno uvjetuju realizaciju proizvoda ili usluga niske kvalitete, loše međuljudske odnose, slabu konkurentnost i nizak ili nikakav profit. Na svoj način, „7 smrtnih bolesti“ su izravna posljedica nepoštivanja ukupne filozofije Demingovih 14 točaka upućenih menadžmentu. „Sedam smrtnih bolesti“ u nekoj firmi su:

---

<sup>14</sup> Šuman S., Pavletić D. : „TQM-Put do diferencijacije“, str. 4-5., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/48484> ( Datum pristupa: 14. Lipnja 2017. )

1. Nepoznavanje i nerazumijevanje strateških ciljeva tvrtke od strane zaposlenih.
2. Koncentracija na kratkoročne profite i brze dividende.
3. Prejako oslanjanje na ocjenjivanje performansi, procjene zasluga, ili na godišnje izvještaje.
4. Visoka fluktuacija u redovima vrhovne uprave.
5. Vođenje organizacije samo prema vidljivim brojkama.
6. Pretjerana socijalna i zdravstvena davanja.
7. Pretjerani troškovi jamstva.<sup>15</sup>

### 2.2.3. JOSEPH M. JURAN

Joseph Moses Juran američki je znanstvenik čiji je rad u području kvalitete ravnopravna nadopuna znanstvenom djelu Edwarda Deminga. I on je, kao i Deming, jedan od glavnih utemeljitelja „japanskog gospodarskog čuda“ i meteorskog razvoja kvalitete u Japanu.

Centralna tema u svim učenjima Josepha Jurana je prevladavanje postojeće situacije i stanja kvalitete u organizaciji i prijelaz u novu, višu razinu. Taj prijelaz, po njemu, nije moguć samo stalnim poboljšanjem stanja već je potreban poseban napor, detaljne pripreme i pun projektni pristup. Tek je tada moguće ostvariti proboj na višu razinu. Po uspješno provedenom probou, sve se ponavlja. Iznova se skupljaju snage, stvara novi projekt, priprema i izvodi proboj. Ako se to rezimira, onda proizlazi kako Juran savjetuje rad tipa „Projekt za projektom“ u kome je sve u ciklusu, ali uvijek na sve višoj razini, pa tako nastaje svojevrsna „Juranova spirala kvalitete“ gdje jednu razinu od druge dijeli uspješno provedeni proboj.

Cijela procedura probouja detaljno je obrađena u Juranovoj „Trilogiji kvalitete“ gdje se faza pripreme probouja naziva „Planiranje kvalitete“, faza probouja , „Poboljšanje kvalitete“ a stanje nakon probouja novo „Planiranje kvalitete“. Kao i Deming Juran je jedan od rijetkih ljudi koji je odlikovan od samog cara Hirohita najvišim japanskim odličjem za strance – Medaljom drugog reda Svetog blaga. Da bi sličnost s Demingom ostala do kraja ista, 1975. Australija je uvela Juranovu medalju za kvalitetu, a sam Juran je proglašen počasnim doktorom na nizu sveučilišta i instituta kako u SAD-u tako i širom svijeta.<sup>16</sup>

### 2.2.4. KAORU ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa najpoznatiji je japanski predstavnik iz područja kvalitete, tipični predstavnik uspješnog preuzimanja svih američkih iskustava, njihove neposredne implementacije i

---

<sup>15</sup> Ibidem, str. 104

<sup>16</sup> Injac Nenad, Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 80.

ispitivanja. Vezujući američka saznanja s japanskom praksom, Kaoru Ishikawa je pionir u osvajanju novih, vlastitih tehnika koje će proslaviti Japan u cijelom svijetu.

Iako je spektar interesa Kaoru Ishikawe bio veoma bogat i širok, ipak je moguće izdvojiti nekoliko elemenata koje je Kaoru Ishikawa gradio i na kojima je zasnovao svoj sustav učenja u postizanju visokih ciljeva kvalitete.

Osnovni elementi učenja i prakse Kaorua Ishikawe su sljedeći:<sup>17</sup>

1. Kvaliteta započinje i završava učenjem.
2. Prvi korak je znati zahtjeve potrošača.
3. Idealno stanje u kontroli kvalitete se javlja onda kada inspekcija više nije potrebna.
4. Treba uklanjati uzroke problema, a ne simptome.
5. Kontrola kvalitete odgovornost je svih radnika i svih divizija.
6. Ne smiju se miješati sredstva i ciljevi.
7. Kvaliteta treba biti prioritet i treba težiti ostvarenju profita u dugom roku.
8. Marketing je ulaz i izlaz za kvalitetu.
9. Vrhovni menadžment ne smije pokazivati ljutnju kada podređeni iznose činjenice.
10. 95% problema u organizaciji mogu biti riješeni uporabom jednostavnih alata za analizu i rješavanje problema.
11. Podaci koji ne ukazuju na disperziju (npr. varijabilnost) su pogrešni podaci<sup>18</sup>

Ishikawa je predložio primjenu statistike kvalitete na tri osnovne razine: za sve zaposlene, za rukovodstvo na svim razinama te za vrhunske menadžere kvalitete i profesionalne statističare. Zagovarao je prikupljanje i analiziranje podataka uporabom jedinstvenih alata, statističkih tehnika i timskog rada kao osnove za uvođenje potpune kvalitete.

Deming je preuzeo poznati Shewhartov ciklus (PDCA – Plan, Do, Check, Act) i prilagodio ga svom načinu mišljenja tako da se danas više-manje govori o Demingovom krugu u četiri koraka. Kaoru Ishikawa ga je još dalje proširio u šest koraka pod motom „uvijek (makar) jedan korak dalje“. Na temelju Demingovih osnovnih postavki, Ishikawa je razradio svoj krug unapređivanja kvalitete u sljedećih šest koraka:

1. odredi (definiraj i prepoznaj) ciljeve
2. nađi metode za postizanje ciljeva

---

<sup>17</sup> Evans J.R., Lindsay W.M., The Management and Control of Quality, West Publishing Company, 1993., str 111.-112.

<sup>18</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 20-21.str



3. angažiraj se maksimalno u edukaciji i treningu
4. ostvari cilj (model proizvoda ili usluge, proces, sustav)
5. provjeri i korigiraj sve rezultate implementacije postojećeg poboljšanja
6. realiziraj konačno predviđen cilj (poboljšanje, novi proizvod ili uslugu, proces, sustav)

Kaoru Ishikawa je, na svoj način, potpuna japanska verzija i nadopuna Edwarda Deminga. Drugim rječima, njegova uloga i značaj za razvoj kvalitete u Japanu su od presudnog značaja, temeljnog značaja. Ishikawa je prešao dug put od stručnjaka za statistiku i američkog učenika do jednog od vrhunskih svjetskih eksperata za kvalitetu. Ishikawa će ostati poznat kao vrhunski popularizator novih tehnika i tehnologija, i što je još važnije, kao uvjereni pobornik posvećivanje posebne pažnje čovjeku, njegovoj okolini i demokratizaciji svih proizvodnih procesa.<sup>19</sup>

### 2.2.5. GENICHI TAGUCHI

Genichi Taguchi je izraziti predstavnik japanskih stručnjaka za kvalitetu koji su razvili svoje nove, vrlo sofisticirane i specijalizirane tehnike u području kvalitete. Taguchi kvalitetu definira u negativnom smislu kao gubitak nametnut društvu od trenutka kad je proizvod otpremljen. Spomenuti gubitak uključuje trošak koji nastaje zbog nezadovoljstva potrošača a vodi do gubitka dobre reputacije organizacije. Taguchi stavlja potrošača u središte; kvalitetni proizvodi i usluge osiguravaju povratak kupca u budućnosti te stoga povećavaju tržišni udio i poboljšavaju reputaciju organizacije.<sup>20</sup>

Sav znanstveni i praktični rad Genichija Taguchija izvanredan je primjer povezivanja vrhunskih teorijskih dostignuća s praksom u području kvalitete. Osnovne metode koje je Taguchi razvio ili prilagodio:

1. Statističko planiranje ispitivanja uz pomoć ortogonalnih tablica i linearnih grafova ili, kako je to mnogo bolje poznatom, upravljanje (razvoj) eksperimentima
2. Upravljanje procesima preko povećanja troškova pomoću tzv. parabolične funkcije gubitka kvalitete
3. Razvoj i realizacija tzv. robusnog upravljanja procesima
4. Razvoj i realizacija procesa proizvodnje s minimalnim gubicima i troškovima još u fazama planiranja sistemom tzv. kontrole prije njezinog puštanja u red
5. Primjena konačnog sustava tzv. „devet zapovijedi“ za ostvarivanje optimalne kvalitete proizvoda, usluga, procesa i sustava

---

<sup>19</sup> Injac Nenad, Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, Zagreb, 2001., str. 132

<sup>20</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., 26.str

## 2.2.6. PHILIP CROSBY

Philip B. Crosby američki je ekspert u području kvalitete koji se svrstava u tzv. novu ili zapdanu školu kvalitete kao njen prvi ili tipični predstavnik. Temeljno učenje Philipa Crosbyja može se svesti na njegove apsolute upravljanja kvalitetom i Osnovne elemente unapređivanja. Apsoluti upravljanja kvalitetom su sljedeći:

1. Kvaliteta se definira kao zadovoljavanje zahtjeva, a ne kao raskoš (engl.elegance). Stoga zahtjevi moraju biti jasno izrečeni kako ne bi došlo do nerazumijevanja.
2. Ne postoji nešto kao problem kvalitete. Probleme trebaju identificirati oni pojedinci, odnosno odjeli, koji su ih i prouzročili. Stoga, organizacija se suočava s računovodstvenim problemima, proizvodnim problemima, problemima dizajna itd., a ne problemima kvalitete. Odjel kvalitete treba mjeriti razinu sukladnosti, priopćavati rezultate i predvoditi pozitivan stav prema unapređivanju kvalitete.
3. Ne postoji nešto poput nešto poput ekonomske kvalitete; raditi posao dobro od prve, uvijek je jeftinije. Demingov lanac reakcija šalje sličnu poruku.
4. Jedina mjera performansi je trošak kvalitete, koji Crosby definira kao trošak nesukladnosti. Crosbyjev program traži mjerenje i objavljivanje troškova loše kvalitete. Juran je također podupirao takav stav.
5. Jedini standard performansi jest nula defekata.

Crosbyjev koncept nula defekata u velikoj je mjeri krivo protumačen, stoga su mnogi pružali otpor glede provođenja takvog koncepta. Međutim bit koncepta jest u tome da se stvari trebaju napraviti ispravno od prve, što znači koncentrirati se na sprječavanje defekata a ne tek na njihovo oučavanje i uklanjanje. Crosby je smatrao kako ljudi pogrešno smatraju da se pogreške neizbježne, stoga ne samo da ih prihvaćaju već ih i očekuju. Većina ljudskih pogrešaka prouzročena je nedostatkom pažnje a ne znanja. Kada bi ljudi pažljivo razmotrili situaciju i obvezali se na savjestan i konstantan napor da izvršavaju svoj posao dobro iz prve, u velikoj bi se mjeri pridonijelo eliminaciji gubitaka prouzročenih ponovnim radom, ostacima i popravcima.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Crosby, Ph. B.: Quality is Free, McGraw Hill, New York, NY, 1979., str. 200-201.

### 3.NORME ISO 9001 I ISO 22000

#### 3.1. OSNOVNE KARAKTRISTIKE NORME ISO 9001

Normom ISO 9001 propisan je minimum zahtjeva što ih mora zadovoljiti sustav kvalitete. Kako bi poduzeće moglo uspješno implementirati sustav kvalitete i kako bi dobilo certifikat prema toj normi, neophodno je da neovisna certifikacijska ustanova utvrdi da to poduzeće u svojoj praksi udovoljava zahtjevima norme u pogledu:

1. sustava upravljanja kvalitetom
2. dokumentacije kvalitete
3. opredjeljenosti uprave poduzeća za kvalitetu
4. upravljanje resursima
5. realizacija proizvoda
6. mjerenja, analize i poboljšanja<sup>22</sup>

Jedan od općih zahtjeva norme je da se utvrde kriteriji i metode kojima će se osigurati učinkovito odvijanje i upravljanje procesima u poduzeću. To uključuje imenovanje voditelja pojedinačnih procesa, opis procesa i dostupnost dokumentacije o procesima. Poduzeće bi trebalo posjedovati dokumentiranu izjavu o politici kvalitete i ciljevima kvalitete, gdje je ta ista politika kvalitete način na koji ispunjamo zadane ciljeve kvalitete. Poduzeće mora izraditi i priručnik kvalitete kao temeljni dokument kvalitete poduzeća koji sadrži bit sustava upravljanja kvalitetom.

Šest obveznih postupaka propisanih normom su:

1. Postupak za upravljanje nesukladnim proizvodom
2. Postupak za korektivne mjere
3. Postupak za preventivne mjere
4. Postupak za upravljanje dokumentacijom kvalitete
5. Postupak za upravljanje zapisima
6. Postupak za interni nadzor<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Dragičević Marija, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet, 2015., Split, str. 75

<sup>23</sup> Ibidem, 167. Str.

### **3.2. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA STANDARDU ISO 9001**

Ako se organizacija želi certificirati i ishodovati certifikat ISO 9001 mora proći nekoliko faza postupka certifikacije. Sukladnost sustava organizacije prema određenoj normi potvrđuju akreditirane organizacije kroz proces certifikacije. Prije nego što organizacija pristupi certifikaciji neophodno je da svoj sustav organizira i dokumentira u skladu sa zahtjevima pojedine norme. Velike organizacije imaju jednog ili više zaposlenika koji kontinuirano rade na sustavu upravljanja. Manjim i srednjim organizacijama nije isplativo stalno plaćati zaposlenike sa znanjima i vještinama potrebnim za obavljanje ovih poslova te zato angažiraju konzultantske kuće za implementaciju i održavanje sustava upravljanja u skladu s ISO normama.

1. Uprava organizacije odlučuje što želi, koji su njeni ciljevi i koliko će certifikacija pomoći vašem poslovanju.

2. Zatim je potrebno odabrati zaposlenike koji će raditi na poslovima dobivanja certifikacije.

3. Nakon toga se nabavlja potrebna norma prema kojoj se želimo certificirati u Hrvatskom zavodu za norme.

4. Prolazi se kroz sve zahtjeve norme da vidimo možemo li na koji način ispuniti dane zahtjeve željene norme.

5. Pošaljemo zaposlenike koji će raditi na poslovima dobivanja certifikacije na potrebne edukacije.

6. Procjena trebaju li organizaciji dodatne konzultantske usluge. Ako se odlučimo za konzultante potrebno je dobro paziti koga ćemo odabrati. Konzultanti prije početka ugovaranja poslova moraju dokazati da su osposobljeni za poslove konzultiranja koji su potrebni organizaciji.

7. Sljedeći korak je izrada dokumentacije sustava upravljanja. Ona se sastoji od Priručnika za kvalitetu, postupaka i radnih uputa.

8. Nakon što je kompletna dokumentacija izrađena potrebno je da su svi zaposlenici upoznati s njom i da je primjenjuju.

9. Odaberemo certifikacijsko tijelo za koje želimo da nas certificira. U Hrvatskoj ima velik izbor certifikacijskih tijela. Potrebno je da izaberemo akreditirano certifikacijsko tijelo jer kroz akreditaciju certifikacijsko tijelo dokazuje da je osposobljeno za poslove certifiiciranja.

10. Nakon odluke tko će u organizaciji provesti certifikaciju sustava upravljanja potrebno je dogovoriti rokove i termine certificiranja.

11. Na kraju dolazimo do posljednje faze, a to je sam proces certificiranja koje provodi certifikacijsko tijelo.

12. Rezultat napora biti će vidljiv kroz dodijeljeni certifikat, ali što je najvažnije organizacija će imati uveden sustav upravljanja koji će nam pomoći u poslovanju.<sup>24</sup>

### 3.3. IZDANJA NORME ISO 9001

Norma ISO 9001 određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Ova norma promiče prihvaćanje procesnog pristupa. Norma propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primjeniti i održavati sustav upravljanja kvalitete i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost. Normu ISO 9001 donosi ISO tehnički odbor ISO/TC 176. Prema normi ISO 9001 certificira se sve više organizacija u cijelom svijetu. Prošlo je 30 godina kada se norma prvi put pojavila u primjeni. Do danas norma ISO 9001 imala je tri nova izdanja.

ISO 9001:1987

ISO-Međunarodna organizacija za normizaciju 1987. prvi put objavljuje normu ISO 9001 u kojoj su propisani zahtjevi za sustav upravljanja kvalitetom.

ISO 9001:1994

1994. godine ISO je objavio novo izdanje norme ISO 9001 u kojoj je obavljena manja revizija: Svi osnovni zahtjevi su ostali nepromijenjeni.

ISO 9001:2000

ISO je 2000. godine izdao novo izdanje norme ISO 9001 u kojoj je obavljena veća revizija. Norma se sastoji od 8 poglavlja. To su područje primjene, upućivanje na druge norme, nazivi i definicije, sustav upravljanja kvalitetom, odgovornost uprave, upravljanje resursima, realizacija proizvoda, mjerenje, analiza i poboljšavanje.

ISO 9001: 2008

2008. godine ISO je objavio novo izdanje norme. U normi ISO 9001:2008 nema bitnih promjena u odnosu na prethodno izdanje ISO 9001:2000. Svi osnovni zahtjevi su ostali nepromijenjeni. Poboljšanja se odnose na uvođenje novog pojma „outsourcing“ i njegovo implementiranje u sustav upravljanja kvalitetom. Veći se značaj daje članu uprave koji je odgovoran za praćenje sustava upravljanja kvalitetom. Normu ISO 9001:2008 pripremio je ISO tehnički odbor ISO/TC 176. Norma je objavljena kao dvojezično izdanje na hrvatskome i engleskome jeziku. Svi zahtjevi ove međunarodne norme su općeniti i mogu se primjeniti na sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu, veličinu i ponuđeni proizvod.

Do sada je objavljeno preko milijun certifikata za normu ISO 9001 u svijetu. Na slici je prikazana tablica koja sadrži podatke koji su objavljeni u ISO Survey.

---

<sup>24</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/prakticni-savjeti/200-koraci-do-certifikata> (datum pristupa: 16. Lipnja 2017.)

GODINA	2007	2008	2009	2010	2011
Europa	431.479	455.303	500.286	530.039	492.248
Ukupno	951.486	980.322	1.063.751	1.118.510	1.111.698

Tablica 1: Broj izdanih certifikata prema normi ISO 9001 u Europi i ukupno u cijelom svijetu

Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/636-izdanja-norme-iso-9001> (Pristup: 16. lipnja 2017.)

### 3.4. PROCES IMPLEMENTACIJE STANDARDA ISO 9001 U HOTELSKIM PODUZEĆIMA

Implementacija sustava kvalitete prema standardu ISO 9001 je postupak koji uključuje nekoliko faza. Uprava mora biti upoznata s temeljnim načelima funkcioniranja sustava kvalitete, načinima uspostave, troškovima i koristi koje ono donosi, kako bi se mogle donijeti ispravne poslovne odluke i kako bi se naposljetku donijela odluka o implementaciji sustava ISO 9001 u poslovanje hotelskog poduzeća. Pri tome je potrebno snimiti postojeće stanje kvalitete i utvrditi bazu za planiranje projekta. Nakon toga potrebno je izabrati i imenovati odgovorne osobe za projekt uvođenja sustava kvalitete te izabrati članove tima za realizaciju projekta.

Sljedeći korak u implementaciji sustava ISO 9001 je utvrđivanje, pisanje i objava politike kvalitete te stvaranje uvjeta i ambijenta da se ona prihvati i slijedi. Svaki proces je potrebno detaljno opisati što uključuje prethodnu analizu i racionalizaciju radi djelotvornosti, posebice onaj koji se odnosi na osnovnu djelatnost same tvrtke. Da bi se sustav mogao na adekvatan način nadzirati, poduzeće bi trebalo educirati svoje zaposlenike za interni nadzor te kontinuirano nadzirati provođenje aktivnosti. Po potrebi se na temelju rezultata nadzora provode korektivne akcije i nastoji se utvrditi njihova djelotvorost kako bi se sustav unaprijedio.

Za uspješno uspostavljanje sustava kvalitete upravo je od presudne važnosti da ga rukovodstvo dobro razumije i prihvati kao svoju obvezu. Ponekad nerazumijevanje menadžera i upošljavanje nekvalificiranih savjetnika mogu dovesti do neuspješne implementacije. Proces implementacije sustava kvalitete nikada nije dovršen i on zahtijeva stalno djelovanje svih struktura u poduzeću.<sup>25</sup>

Najčešće pogreške u vezi s kvalitetom proizlaze iz pogrešnog stava uprave, lošeg raspolaganja resursima, neodgovarajućeg odnosa prema procesima, lošeg mjerenja i analize postojećeg stanja te nedovoljnog poboljšavanja poslovanja.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Dragičević Marija, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet, Split, 2015., str. 77

<sup>26</sup> Skoko Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000., str. 166.-167.

Pri implementaciji sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001 od izuzetnog je značenja provođenja mjera unutarnjeg i vanjskog audita. Unutarnji audit u hotelima provode za to osposobljeni radnici u hotelu. Vanjski audit provode djelatnici ovlaštenih certifikacijskih kuća. Loš audit dovodi do manje efikasnosti implementiranih sustava kvalitete. Auditom se ocjenjuje prikladnost i učinkovitost sustava i procesa te se utvrđuje sukladnost procesa hotelskog poduzeća sa zahtjevima norme. Rezultat audita prikazuje se u obliku izvještaja, a u slučaju da se utvrdi nesukladnost potrebno je napraviti zapis o utvrđenim nesukladnostima. Auditirano hotelsko poduzeće može na temelju rezultata audita poduzeti potrebne aktivnosti koje sadrže popravke i korektivne radnje, preventivne radnje te aktivnosti na poboljšanju sustava i procesa.<sup>27</sup>

### **3.5. OSNOVNE KARAKTERISTIKE NORME ISO 22000**

Kao temelj za osiguranje sigurnosti prehrane u hotelskim poduzećima danas se sve češće uvodi sustav upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000. To je međunarodni standard koji omogućuje udovoljavanje zahtjevima upravljanja sigurnošću prehrane. Sustav upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000 u pravilu uključuje principe HACCP-a. Standard ISO 22000 je generički standard i primjenjuje se u raznim područjima počevši od proizvođača hrane pa do uslužnih djelatnosti. Standard je kompatibilan s drugim međunarodnim standardima te HACCP-om što omogućuje integraciju sustava. Standard se može koristiti kao sredstvo za upravljanje sigurnosti prehrane, uz ili bez certifikacije, što je osobito važno za sva hotelska poduzeća.<sup>28</sup>

Koristi koje donosi implementacija sustava upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000 su:

1. Optimizacija resursa unutar poduzeća i u cijelom prehrambenom lancu
2. Bolja dokumentiranost
3. Bolje planiranje
4. Usmjerenje na bitne činitelje i akcije
5. Organizirana i ciljana komunikacija između sudionika
6. Ušteda resursa
7. Sustavna kontrola

Implementacijom sustava upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000 postiže se velika razina sigurnosti u hotelima budući da se sustav implementira u hotelskoj jedinici za pripremu i posluživanje hrane. Pri implementaciji sustava sigurnosti prehrane

---

<sup>27</sup> Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 191.

<sup>28</sup> Dragičević Marija, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet, Split, 2015., str. 125

moгу se očiti i nedostaci koji se najčešće odnose na vrijeme potrebno za pripremu i sam proces implementacije, troškovi implementacije, izrada opsežne dokumentacije, problem obučnosti i suradnje zaposlenika hotela. Osnovna razlika između sustava upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000 i HACCP-a je što standard ISO 22000 nadilazi HACCP. Sustav upravljanja sigurnošću prehrane prema standardu ISO 22000 naglašava korištenje generičkog preduvjetnog programa kojim se određuju preduvjeti potrebni za proizvodnju sigurne hrane. Sustav upravljanja sprječavanjem rizika je uveden upravo zbog nedovoljne učinkovitosti postojećih sustava koji se temelje na analizi uzoraka gotovih proizvoda i koji su imali ozbiljne nedostatke, zbog neučinkovitog nadzora namirnica koje su već potrošene i kada je kasno za intervenciju.<sup>29</sup>

### **3.6. SUSTAV UPRAVLJANJA SPRJEČAVANJA RIZIKA (HACCP) I ISO 22000**

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) je znanstveno utemeljena metoda čije je glavni cilj sprječavanje kontaminacije hrane. Usredotočen je na kontrolu sigurnosti hrane u cijelom lancu od proizvodnje hrane na farmi do serviranja te iste hrane na stolu. Alergije koje mogu izazvati proteini u hrani također se mogu kontrolirati odnosno preventivno spriječiti uvođenjem HACCP-a koncepta u poslovanje. Uvođenje sustava kontrole higijene hrane je način i pokušaj da se suzbiju trovanja koja nastaju konzumacijom hrane. Osoblje koje rukuje hranom visokog rizika mora biti adekvatno i u kontinuitetu uvježbano kao i svi oni koji nadziru proces upravljanja hranom.<sup>30</sup>

HACCP predstavlja preventivni pristup kojim se osigurava sigurnost hrane, a sustav se temelji na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i utvrđivanju preventivnih mjera kojima se uklanja rizik proizvodnje i nastanka potencijalno opasne hrane te svodi na prihvatljivu mjeru. Ovaj se koncept počeo koristiti 60-ih godina prošlog stoljeća i bio je vezan uz razvoj hrane u američkom svemirskom programu.<sup>31</sup>

Principi na kojima se temelji HACCP koncept su sljedeći:

1. Provedba analize opasnosti
2. Određivanje kritičnih kontrolnih točaka (CCP)
3. Uspostava kritičnih granica
4. Uspostava nadzornih postupaka
5. Uspostava korektivnih mjera

---

<sup>29</sup> Didier Blanc, ISO 22000, Front intent to implementation, ISO Management Systems, May-June, 2006, str 8-10.

<sup>30</sup> Dragičević Marija, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet, Split, 2015., str. 128

<sup>31</sup> <http://kvaliteta.inet.hr/haccp/opci.htm> ( datum pristupa: 17. lipnja 2017.)



## 6. Uspostava postupaka verifikacije

## 7. Uspostava zapisa i dokumenata

Za razvoj HACCP potreban je obično multidisciplinarni tim koji mora imati specifična znanja o proizvodima i procesima kao i potrebna opća znanja iz područja upravljanja kvalitetom, područja mikrobiologije, analiza opasnosti i sl. Tim se najčešće sastoji od 4-5 članova, a odluka koja se donosi mora biti propisana od strane odgovorne osobe iz tvrtke. Zadatak voditelja tima je da vodi uspostavu sustava, priprema i održava dokumentaciju i zapise, planira provedbu internih aktivnosti te obavještava o aktivnostima Upravu poduzeća. Članovi tima aktivno sudjeluju u uspostavi cjelokupnog HACCP sustava, identificiraju opasnosti i preventivne mjere, provode planirane aktivnosti te sudjeluju u nadzoru sustava. Bilo bi preporučljivo da članovi tima prođu formalni HACCP trening. Tim mora imati uvid u sve proizvode i njihove karakteristike kako bi se olakšao proces identificiranja opasnosti.<sup>32</sup>

HACCP je uveden upravo zbog neučinkovitosti postojećih sustava sigurnosti prehrane, koji su se temeljili na analizi uzoraka gotovih proizvoda koji su imali ozbiljne nedostatke zbog neučinkovitosti nadzora namirnica, koje su već bile potrošene kad je prekasno za intervenciju. Proizvodi životinjskog podrijetla, školjke, povrće, voće pripremljeni puno prije nego se prodaju ili konzumiraju mogu biti kontaminirani.

Primjena HACCP-a omogućuje preventivnu kontrolu, monitoring je prilično jednostavan, u usporedbi s drugim sustavima kemijske i mikrobiološke analize ovaj sustav je jeftiniji. Osim toga uključuje ljudski potencijal na svim razinama. Isto tako zahtijeva određeno vrijeme za pripremu uvođenja sustava i stručnost.

Nedostaci pri uvođenju HACCP sustava u prvom se redu ogledaju u neozbiljnosti shvaćanja i ignoriranju sustava, nedovoljnoj pouzdanosti, neefikasnoj komunikaciji, vremenu potrebnom za provođenje, nezadovoljavajućem treningu osoblja.

Kao poteškoće pri uvođenju HACCP-a u hotelska poduzeća Taylor nudi nedostatak svijesti o važnosti HACCP-a i postojanju rizika, nedostatak znanja o sigurnosti prehrane, nedostatak vještina za provedbu potrebnih postupaka te skeptičnost djelatnika u funkcioniranje sustava. Ozbiljan problem predstavlja također i nedovoljna motiviranost radnika da promjene ustaljene navike ponašanja. Nedostatak kompetencije je također ozbiljan problem koji se javlja pri uvođenju sustava HACCP. HACCP nije samo sustav sigurnosti prehrane, on je i menadžerski sustav za upravljanje sigurnošću prehrane.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org) ( datum pristupa: 17. lipnja 2017.)

<sup>33</sup> Taylor J.T., HACCP for the hospitality industry: a psychological model for success, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 20., broj 5., 2008., str. 520

## 4. HOTELI MAESTRAL d.d.

### 4.1. POVIJEST DRUŠTVA

Prava povijest seže još od 1935. godine, kada je sagrađen hotel Komodor, 1938. hotel Splendid, 1956. godine hotel Vis, a u razdoblju 1962-1967. godine hotel Adriatic sa tri depadansa. Nakon godina samostalnog poslovanja navedenih hotela, 1971. godine je osnovano zajedničko poduzeće HTP Dubrovnik koje je obuhvaćalo gotovo sve hotele dubrovačkog područja. Krajem 1989. HTP Dubrovnik se dijeli na 14 samostalnih poduzeća, od kojih je jedno bilo HTP Hoteli Maestral s.p.o. Tijekom Domovinskog rata svi hotelski objekti pretrpjeli su izravna oštećenja kao i štetu nastalu pri zbrinjavanju prognanika i izbjeglica u duljem razdoblju. Procijenjena ukupna ratna šteta hotela, prema potvrdi Županijske komisije, iznosi 28,6 milijuna DEM, od čega je izravna ratna šteta procijenjena na 13,9 milijuna DEM. U razdoblju nakon toga, a već 2005. godine, započinje pozitivan trend poslovanja Društva s porastom noćenja, cijena, prihoda i dobiti. Istovremeno je ostvarena zadovoljavajuća likvidnost, a sve obveze su podmirivane u rokovima dospijeca. Međutim, globalna ekonomska kriza koja je započela u posljednjem kvartalu 2008. godine, a kulminirala u 2009. godini, iznimno je negativno utjecala na globalni turistički promet. Na lokalnoj razini, nastavljen je rat dampinškim cijenama, a situaciju je dodatno otežala pojačana konkurencija na području Dubrovnika kojoj neobnovljeni smještajni kapaciteti Hotela Maestral d.d. ne mogu parirati. Sve navedeno se, nažalost odrazilo i na rezultate poslovanja Društva koji 2008. i godine nakon toga završava s gubitkom.<sup>34</sup>

- 1935. Sagrađeni hotel Komodor i vila Praha
- 1938. Sagrađena prva zgrada hotela Splendid (51 krevet); sagrađen objekt vila Doris (14 kreveta) – originalni objekt hotela Vis na kojeg se kasnije nadograđivalo
- 1956. Izgrađen stari dio hotela Vis (174 kreveta)
- 1962. Izgrađen Adriatic II (93 kreveta)
- 1963. Izgrađen Adriatic I (210 kreveta)
- 1964. Sagrađena druga zgrada hotela Splendid
- 1967. Izgrađen Adriatic III (120 kreveta)  
Izgrađen zajednički restoran za sve paviljone hotela Adriatic
- 1970. Spojeni originalni hotel Komodor i vila Praha u jedinstveni objekt – tadašnji Adriatic IV, a današnji hotel Komodor

<sup>34</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel/Default.aspx?sec=63> ( datum pristupa: 19. lipnja 2017.)

- 1971. Osnovano HTP Dubrovnik – u sklopu kojeg su poslovali Vis, Splendid, Adriatic i Dubrovnik Palace
- 1986. Izgrađen drugi dio hotela Vis (129 kreveta)
- 1989. HTP Dubrovnik razdvojen na više organizacijskih jedinica; nastanak poduzeća HTP Hoteli Maestral s pripadajućim hotelima: Adriatic, Vis, Splendid i Dubrovnik Palace.
- 1994. Osnovano sadašnje Društvo Hoteli Maestral d.d. pretvorbom HTP Hoteli Maestral p.o. Dubrovnik
- 1997. Djelomično obnovljen Hotel Splendid
- 1998. Obnovljen paviljon Adriatic IV i preimenovan u novi hotel - hotel Komodor
- 1999. Hotel Komodor je kao prvi hotel u Hrvatskoj 1999. godine uspostavio i certificirao sustav kvalitete ISO 9002:1994. za područje "smještaj i ostale usluge za turiste"
- 2002. Prodan hotel Dubrovnik Palace; izgrađen vrtni restoran Glorijet u hotelu Splendid;
- 2003. Obnovljen i klimatiziran središnji dio Visa; potpuno rekonstruiran Adriatic III u novi hotel Uvala <sup>35</sup>

## 4.2. HOTELI U SASTAVU DRUŠTVA

Hotel Komodor je objekt s tri zvjezdice koji se nalazi na početku Masarykovog puta. Nastao je 1970. kombiniranjem dva objekta - originalnog hotela Komodor i Vile Praha, oba izgrađena 1938. godine. Jedan je od najstarijih na Lapadu, sagrađen od bijelog kamena u mediteranskom stilu. Godine 1998. unutrašnjost hotela je u potpunosti obnovljena.

Hotel Adriatic je hotel s dvije zvjezdice i 158 soba (302 kreveta), koji se sastoji od dva smještajna paviljona, izdvojenog restorana i Vile Opalić. Smještajni paviljoni su izgrađeni 1962. i 1963. godine.

Hotel Adriatic sastojao se u početku od tri paviljona. Treći paviljon je iskorišten kao temelj za izgradnju novog brand hotela Uvala.

Hotel Uvala je otvoren u rujnu 2003. Hotel ima 51 dvokrevetnu sobu, od kojih je 6 luksuznih soba, 12 soba ima pogled na park, a 33 pogled na more, dvije sobe za sastanke (35 i 55 sjedećih mjesta) i wellness centar površine 580 m<sup>2</sup> sa zatvorenim i otvorenim bazenom.

---

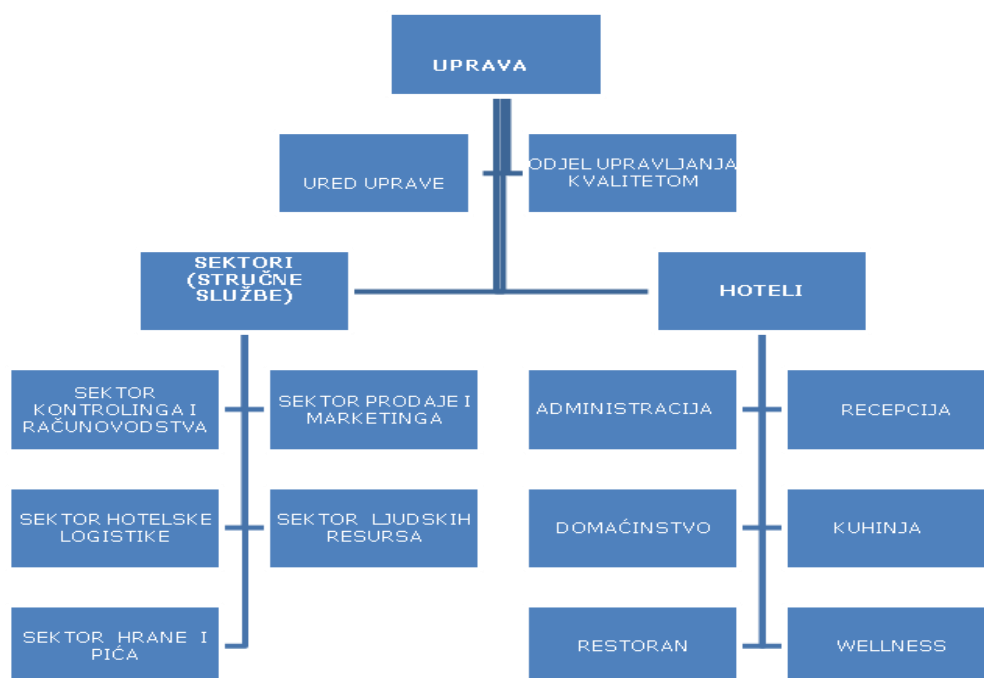
<sup>35</sup> Izmjenjeni plan restrukturiranja i konsolidacije 2013-2018. str. 6

Hotel Splendid je objekt s tri zvjezdice, smješten uz plažu, okružen borovima i vrtom, s pogledom na zaljev Lapad i obližnje otoke. Sastoji se od dvije povezane zgrade (stari i novi dio). Hotel Splendid izgrađen je 1938., preuređen 1964. godine, kada je izgrađen i “novi dio”. Potpuna obnova unutrašnjosti hotela izvršena je 1997. godine.

Hotel Vis ima tri zvjezdice i sastoji se od dvije povezane zgrade i Vile Doris.<sup>36</sup>

#### 4.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA MAESTRAL D.D.

Društvo je organizirano u pet poslovnih jedinica (profitnih centara) i zajedničke službe. Hotelski odjeli su: restoran, kuhinja, recepcija, domaćinstvo i wellness. Zajednički poslovi za sve PJ obavljaju se kroz Zajedničke službe koje su organizirane u sektore, a njihovi voditelji odgovaraju direktno upravi Društva. Uprava je organizirana u Ured, a upravljanje kvalitetom u odjel. Sektori u zajedničkim službama su: marketing i prodaja, kontroling i računovodstvo, ljudski resursi, hotelska logistika, hrana i piće.



GRAFIKON 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA MAESTRAL<sup>37</sup>

Izvor: Izmjenjeni plan restrukturiranja i konsolidacije 2013-2018. str. 12

<sup>36</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel/Default.aspx?sec=63> ( datum pristupa: 20 . lipnja 2017.)

<sup>37</sup> Izmjenjeni plan restrukturiranja i konsolidacije 2013-2018. str. 12

## **5. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U POSLOVANJU PODUZEĆA „HOTELI MAESTRAL D.D.“**

Društvo je utvrdilo, dokumentiralo, implementiralo te nastoji održati učinkoviti sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja sigurnošću hrane, te ga obnavljati i poboljšavati u skladu sa zakonima RH i zahtjevima ISO 9001:2008 i ISO 22000:2005.

Sustav ISO 9001:2008 implementiran je u cijelom Društvu kroz pružanje usluge smještaja, pripreme i posluživanja hrane i pića, te usluge wellnesa. Obuhvaća Upravu Društva, zajedničke službe, te sve odjele u hotelima Uvala, Splendid, Komodor, Vis i Adriatic.

ISO 22000:2005 implementiran je u odjele kuhinje i restorana hotela Komodor, Uvala i Splendid, a podržavaju ih odjeli zajedničkih službi (Prodaja i marketing, Kontroling i Računovodstvo, Ljudski resursi, Hotelska Logistika, Hrana i piće, odjel upravljanja kvalitetom) i Uprava Društva.<sup>38</sup>

### **5.1. PROCESI S DOBAVLJAČIMA PROIZVODA/USLUGA I NADZORNIM USTANOVAMA**

Uz ključne procese i procese podrške unutar Društva ugovaraju se i vanjski procesi podrške s poduzećima za dostavu namirnica, usluge čišćenja soba i vanjskih površina hotela, pranje hotelskog rublja, te poduzećima za mjere dezinfekcije, deratizacije i dezinfekcije, čišćenje mastolovca, preuzimanje i zbrinjavanje otpada.

S dobavljačima hrane i pića kontaktira voditelj nabave. Voditelj nabave rješava sve reklamacije dostavljene s mjesta troška u hotelima pismenom i usmenom komunikacijom s dobavljačima. Posebna pažnja posvećuje se dobavljačima kruha i kolača od kojih se redovito traže analitička izvješća, a uz svaku dostavu kruha i kolača, specifikacija i datum njihove proizvodnje. S ostalim dobavljačima

Obavljanje mjera dezinfekcije, deratizacije i dezinfekcije obavlja poduzeće s kojim je potpisan ugovor i to: dezinfekcija tri puta godišnje, deratizacija tri puta godišnje, dezinfekcija dva puta godišnje.

U pojedinim hotelima Društvo je ugovorilo vanjske čistače za soba, te vanjske prostore hotela. Edukacija radnika obavlja se od strane pojedine domaćice hotela. Radnici vanjskih suradnika redovito se kontroliraju prema odgovarajućim check listama. Prije otvaranja hotela odjel tehničke službe sastavlja plan preventivnog održavanja i umjeravanja opreme prema kojem poziva ugovorene ovlaštene servise. Također, prije otvaranja hotela, voditelj tehničkog

---

<sup>38</sup> Integrirani priručnik kvalitete „Hoteli Maestral d.d.“ str. 18.

održavanja dužan je osigurati jedan umjereni termometar, s kojim umjerava termometre, hladnjake i zamrzivače po hotelima, a o tome vodi zapise.<sup>39</sup>

### *KLJUČNI PROCESI I PROCESI PODRŠKE HOTELI MAESTRAL D.D.*

U ključne procese spadaju: istraživanje potreba kupaca, praćenje zadovoljstva kupaca, recepcija, kuhinja, restoran i domaćinstvo.

U procese podrške spadaju: HIP, Hotelska logistika- nabava, Hotelska logistika- Tehničko održavanje, Hotelska logistika- Zaštita, osiguranje i unutarnja čuvarska služba, Ljudski resursi, Pravni poslovi, Administrativni poslovi ureda Uprave, Interni audit<sup>40</sup>

Kod istraživanja potreba kupaca cilj procesa je prepoznati potrebu kupaca, te postići što bolju popunjenost kapaciteta te što bolju cijenu. Inputi koji se koriste u procesu su: informacije od kupaca, poslovni plan Društva za iduću sezonu. Aktivnosti koje se provode su: odgovoravanje na upite od strane individualaca i agencija, izrada/ izmjena promotivnih materijala, stalni kontakti sa domaćim i stranim partnerima, posjete izabranim sajmovima, te praćenje kvalitete naplate. Kao rezultat javljaju se planovi poboljšanja prema prepoznatim potrebama kupaca i postiže se što bolja popunjenost hotela.

Prilikom praćenja zadovoljstva kupaca odjela marketinga cilj procesa je promocija Društva ciljanoj skupini potencijalnih gostiju te praćenje njihovog zadovoljstva. Inputi koji se koriste u procesu su: poslovni plan Društva za iduću sezonu, marketing plan za iduću sezonu, Upravina ocjena zadovoljstva po pnktovima. Aktivnosti kojima se zaposlenici bave: izrada i održavanje web stranice, promocija Društva prema ciljanim skupinama, izrada/izmjena promotivnog materijala, organizacija zabavnog programa svih hotela, analiza upitnika zadovoljstva gostiju, organizacija mystery shopping. Posljedica svih ovih aktivnosti je uspješna provedba marketing plana.

Odjel recepcije ima zadatak omogućiti gostu što ugodniji boravak kako bi se opet vratio i preporučio ga drugima. Inputi u ovom procesu su: najave dolazaka, te posebni zahtjevi gostiju. Aktivnosti kojima se bavi ovaj odjel su: prijem gosta, pružanje svih potrebnih informacija tijekom boravka, promoviranje izvanpansionske usluge Društva, fakturiranje usluga tj. Odjava gosta. Izravana posljedica svega navedenog je zadovoljan gost koji će se vratiti i preporučiti hotel drugima. Da bi se ovaj proces uspješno mogao izmjeriti davaju se upitnici gostima u kojima oni iznose svoje zadovoljstvo, gleda se postotak povratka gostiju u hotele te mystery shopping.<sup>41</sup>

Odjel kuhinje ima za cilj uspješnu pripremu sigurne i zdravstveno ispravne hrane. Inputi u ovom procesu su: broj najavljenih obroka, procjena vrste i broja obroka, definiranje potreba za sirovinama, ulaz sirovina. Aktivnosti koje se odnose na ovaj proces su: prijem sirovina,

<sup>39</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/Default.aspx?sec=302> ( pristup 23. Lipnja 2017.)

<sup>40</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 18-20.

<sup>41</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/recepcija01> ( datum pristupa 23. lipnja 2017.)

provjera ulaza materijala sukladno odgovarajućoj narudžbi, priprema namirnica, priprema hrane - termička obrada, aranžiranje gotovih jela, izlaganje jela. Rezultati koji se postižu su : pripremljena sigurna i zdravstveno ispravna jela i povećanje izvanpansionskog prometa.<sup>42</sup>

U restoranu cilj procesa je: nuđenje i usluživanje jela i pića u skladu sa standardima Društva. Inputi su: broj najavljenih obroka i posebni zahtjevi gostiju. Aktivnosti koje se provode su: organizacija rada odjela, pripremanje restorana, postavljanje stolova, posluživanje gostiju, naplata usluge, raspoređivanje i čišćenje restorana, predaja utroška. Rezultat svega toga je da je gost zadovoljan i da se vanpansionski prihod povećava.<sup>43</sup>

Cilj odjela domaćinstva je održavanje čistoće i urednosti soba i svih prostora hotela. Inputi koji se koriste su: izvještaj o popunjenosti hotela, lista dolazaka i odlazaka. Aktivnosti koje se javljaju su: organizacija rada sobarica i čistačica, pospremanje soba, vođenje evidencije o utrošku potrošnog materijala, organizacija odvoza prljavog rublja, vođenje evidencije kvarova, naručivanje sredstava za čišćenje i ostalih sredstava za rad. Rezultat svega toga su pospremljene sobe te uredan hotel kao i njegov okoliš.<sup>44</sup>

Cilj odjela nabave je osigurati dovoljne količine sirovina i materijala za nesmetano poslovanje Društva uz najpovoljnije komercijalne uvjete. Inputi u ovome procesu su: plan poslovanja Društva, lista ugovorenih dobavljača, specifikacija dobavljača i zahtjevnica. Aktivnosti koje se provode: definiranje i dokumentiranje potrebe, nabava putem odobrene liste dobavljača, te odabir najpovoljnijeg dobavljača, pravovremena dostava naručenih proizvoda, rješavanje pritužbi iz punktova hotela na pristigle materijale. Rezultat svega toga trebao bi biti da su svi potrebni materijali osigurani za neometan rad hotela Društva.<sup>45</sup>

Cilj odjela hrane i pića je primjena međunarodnih standarda u gastronomiji, te sastavljanje odgovarajuće ponude za ciljane grupe gostiju. Inputi koji se koriste su: potrebe i zahtjevi gostiju, Poslovni plan Društva. Aktivnosti koje se ovje primjenjuju su: praćenje standarda u gastronomiji, koordinacija s radnicima u svim restoranima, barovima te kuhinjama hotela, izrada/ izmjena jelovnika i karti pića za restorane, barove i plaže svih hotela. Rezultat koji se nastoji postići je zadovoljstvo gostiju ponudom hrane i pića u hotelima te povećanje izvanpansionskog prihoda. Potrebni resursi u ovome procesu su: ugovori (Ljudski resursi), informatička podrška te financijski resursi. Načini mjerenja procesa su: zadovoljstvo gosta mjereno hotelskim upitnicima, agencijskim upitnicima i analizom specijaliziranih portala, prihod od izvanpansionskog, odjel upravljanja kvalitetom, mystery shopping.<sup>46</sup>

Cilj procesa tehničkog održavanja je kontrola i rješavanje svih problema vezanih uz opremu u Društvu. Inputi su: plan investicijskog i tekućeg održavanja te prijave kvarova. Aktivnosti

---

<sup>42</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/kuhinja01> ( datum pristupa 23. lipnja 2017.)

<sup>43</sup> Standardno operative procedure „ Hoteli Maestral d.d.“ – Restoran str. 3-4.

<sup>44</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/domacinstvo01> (datum pristupa: 23. lipnja 2017.)

<sup>45</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d. str. 25.

<sup>46</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/hrana-i-pice> (datum pristupa: 23. lipnja 2017.)

koje se javljaju su: procjena kvarova, kontrola stroja, popravci i redovito održavanje te nabava novih aparata. Rezultati koji se postižu su ispravna oprema u svim odjelima društva.<sup>47</sup>

Cilj procesa zaštite i osiguranja je zaštita svih radnika od nastanka mogućih štetnih događanja. Inputi koji se koriste u ovom procesu su zakonski propisi koji se odnose na osiguranje i zaštitu radnika na radnom mjestu. Aktivnosti koje se javljaju u ovom procesu: poslovi provedbe zaštite na radu, poslovi provedbe zaštite od požara, poslovi provedbe zaštite okoliša. Rezultat svih poslovnih aktivnosti je provedba zakonskih propisa vezanih uz aktivnosti odjela i zaštićenost radnika.<sup>48</sup>

Cilj procesa ljudskih resursa je imati kvalificirane radnike za pojedino radno mjesto te da svi radnici u Društvu budu zadovoljni. Inputi koji se koriste: sistematizacija radnih mjesta, poslovni plan za iduću sezonu. Aktivnosti koje se provode: utvrđivanje potrebe za radnom snagom, broj izvršitelja, plan troškova rada, plan sati rada i plan obrazovanja, obračun i isplata plaća, ispitivanje učinkovitosti i efikasnosti radnika. Rezultat koji se na kraju javlja su kvalificirani i kompletirani ljudski resursi. Da bi se ovaj proces mogao izmjeriti koriste se upitnici o zadovoljstvu i učinkovitosti radnika.<sup>49</sup>

Cilj procesa pravnih poslova je da se dokumentacija u Društvu uredno vodi sukladno pravnim propisima te da se omogući uspješno poslovanje Društva u skladu sa zakonima i propisima RH. Inputi su: ažurirani zakonski propisi i ažurirani ugovori. Aktivnosti koje se javljaju su: pravni poslovi iz domene rada Društva, izrada prijedloga normativnih akata i ugovora vezanih uz rad i poslovanje Društva, usklađivanje postojećih normativnih akata Društva sa važećim propisima, zastupanje Društva pred sudom inadležnim državnim organima, dostava izmjena zakona i propisa odjelima u Društvu na koje se isti odnose. Posljedica svega toga je uredna dokumentacija Društva koja je u skladu sa zakonima i propisima.<sup>50</sup>

Cilj procesa je organizacija rada na način da svim radnicima, poslovnim partnerima ili strankama budu pružene potrebne informacije, važne za učinkovito upravljanje poslova i uspješnu poslovnu suradnju. Inputi koji se koriste: razne informacije primljene putem e-maila, telefona, faks-a, poštom ili osobno od strane predsjednika Uprave te Zakon o arhivskoj građi. Aktivnosti koje se provode: Korporativna komunikacija (Burza, HANFA i ostalo), pregled i distribuiranje dnevno pristiglih e-mail-ova na adresu, arhivski i registraturni poslovi, vođenje internog protokola potpisanih računa i interne dokumentacije ovjerene od strane predsjednika Uprave, poslovna korespondencija, zakazivanje poslovnih sastanaka i izrada istih, pružanje i primanje potrebnih informacija i obavijesti i vođenje zapisnika tijekom sastanka. Rezultat svega toga je učinkovito i uspješno obavljanje svakodnevnih poslova i poslovnih suradnji.<sup>51</sup>

Cilj procesa administrativnih poslova ureda uprave je provođenje sustava kvalitete i sigurnosti hrane te kontinuirano poboljšavanje sustava kvalitete i sigurnosti hrane. Inputi u ovome

---

<sup>47</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“- str. 27.

<sup>48</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 28.

<sup>49</sup> <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/ljudski-resursi> ( datum pristupa: 27. lipnja 2017.)

<sup>50</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 30.

<sup>51</sup> Standardne operativne procedure „ Hoteli Maestral d.d.“- Uprava i Ured uprave str. 4-5.



procesu su: godišnje planiranje audita, rezultati audita i korektivnih mjera iz prethodnih audita, revizija dokumentacije i njezina distribucija. Aktivnosti koje se javljaju: izrada godišnjeg plana audita, priprema audita, provođenje audita, pregled rezultata, izrada izvještaja audita, praćenje provođenja korektivnih mjera, praćenje uspješnosti sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane i njegovo poboljšanje. Rezultati koji se na kraju javljaju: izvještaj o provedenim auditima, rezultati audita, korektivne mjere, odgovornost za izvršenje korektivnih mjera, certifikacija sustava od strane ovlaštene agencije.<sup>52</sup>

## **5.2. ODGOVORNOST ZA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM I SUSTAV UPRAVLJANJA SIGURNOŠĆU HRANE**

Uprava je odgovorna za imenovanje predstavnika Uprave za kvalitetu, Izradu i odobrenje Politike upravljanja kvalitetom, Osiguranje potrebnih resursa za izvođenje i kontrolu sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane.

Predstavnik Uprave za kvalitetu zadužen je promicanje svijesti o važnosti kvalitete u cijelom Društvu, predstavlja sustav upravljanja kvalitetom državnim inspekcijama i poslovnim partnerima te je zadužen za koordinaciju s vanjskim institucijama o pitanjima vezanim za sustav upravljanja sigurnosti hrane.

Voditeljica odjela upravljanja kvalitetom bavi se uspostavom, implementacijom i održavanjem sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja sigurnošću hrane u skladu sa normama i standardima Društva, tekućim obavještavanjem Uprave i direktora hotela/sektora o djelovanju sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, te potrebama za poboljšavanjem.

Voditelj odjela zadužen je za provođenje sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja sigurnošću hrane i standardno operativne procese Društva u svom odjelu, bavi se osiguravanjem potrebnih resursa za provođenje sustava upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane u svom odjelu, planiranjem i izvođenjem programa edukacije radnika odjela te predlaganjem i izvođenjem preventivnih i popravkih radnji za poboljšanje kvalitete i sigurnosti proizvoda/usluga.

HACCP tim pojedinog hotela bavi se: uspostavom i djelotvorno primjenom sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, potvrđivanjem ciljeva upravljanja kvalitetom, određivanjem prioriteta i zahtjeva s područja kvalitete, predlaganjem politike kvalitete i politike sigurnosti hrane kao elementa poslovne strategije, identificiranjem i bilježenjem svih nesukladnosti koje se tiču usluge/proizvoda, procesa i sustava sigurnosti hrane, obavljanjem popravkih radnji i kontrole za nesukladne ili potencijalno nesigurne usluge/proizvode koje su oučene internim auditima i auditima treće strane, provođenjem akcija sprječavanja nastanka nesukladnosti ili potencijalnih nesigurnosti vezanih za usluga/proizvod, proces ili sustav

---

<sup>52</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 32

upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, upravljanjem dokumentima, zapisima i ostalim podacima.

Voditelj HACCP tima pojedinog hotela zadužen je za organizaciju rada HACCP tima, organizaciju sastanka HACCP tima, edukaciju osoblja o sustavu kvalitete i sigurnosti hrane, obavještavanje voditeljice odjela upravljanja kvalitetom u nesukladnostima nastalim u sustavu kvalitete i sustavu upravljanja sigurnošću hrane, obradu izvještaja i predlaganje mjera za poboljšanje, organizaciju sastanka HACCP tima hotela i odjela upravljanja kvalitetom jednom mjesečno.

Svi radnici bave se provođenjem propisanih zahtjeva sustava za upravljanje kvalitetom i sigurnošću hrane na svom području, predlaganjem i provođenjem preventivnih i popravnih radnji za poboljšanje kvalitete, brigom za razvoj osobnih sposobnosti i vođenjem zapisa<sup>53</sup>

### *VANJSKA KOMUNIKACIJA*

Vanjska komunikacija usmjerena je na razmjenu informacija radi osiguranja kontrole bilo koje opasnosti u svakom koraku u lancu hrane. U okviru vanjske komunikacije Uprava Društva uspostavila je zahtjeve za komunikaciju na sljedeći način:

Komunikacija sa dobavljačima: U svrhu osiguravanja sigurnosti jela proizvedenih u hotelima, primarno je osigurati sigurnu ulaznu sirovinu. Društva je jasno definiralo svoje zahtjeve (dobavne uvjete) prema dobavljačima kroz potpisane ugovore. Provjera dostavljenih proizvoda vrši se prilikom prijema u kuhinjama hotela, na osnovi propisanih dobavnih uvjeta, a eventualne nepravilnosti evidentiraju se u obrascu, dok se veće nesukladnosti evidentiraju u obrascu. Reklamacije na dobavljače ostalih roba vode voditelji odjela koji su pojedinu vrstu robe naručili i primili na obrascu koji dostavljaju osobi odgovornoj za otklanjanje reklamacije.

Komunikacija sa potrošačima: Komunikacija sa gostima odvija se putem sektora prodaje i marketinga, te direktno u hotelu kroz kontakte na recepciji, te u baru/restoranu. Prilikom posjeta, gostima su u sobama dostupni Upitnici o zadovoljstvu u kojima mogu evidentirati eventualne primjedbe na kvalitetu usluge, te na kvalitetu hrane. Analizu upitnikaprovodi odjel marketinga. Osnovne informacije o postojanju alergena u jelima nalaze se u Procedurama odjela kuhinje i restorana, a moraju biti oglašeni na vidnom mjestu u restoranu na hrvatskom i engleskom jeziku.

Društvo ostvaruje komunikaciju i sa nadzornim ustanovama koje kontroliraju pripremu hrane u hotelu, što je vidljivo kroz ugovore, analitička izvješća i zapisnike ostalih institucija. Odjel

---

<sup>53</sup> [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska\\_norma\\_22000\[1\]%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska_norma_22000[1]%20(2).pdf) (datum pristupa: 1. srpnja 2017.)

upravljanja kvalitetom prati zakonsku regulativu koja se odnosi na proizvodnju sigurnih proizvoda u skladu sa nadležnim zakonodavstvom. Važeću listu zakona revidira jednom godišnje (a po potrebi češće) Pravnicu Društva, te tako revidiranu listu šalje odgovornim osobama. Cilj komunikacije s nadzornim ustanovama je osigurati potvrdu učinkovitosti provedenih mjera za osiguranje sigurne hrane.<sup>54</sup>

Uprava je osigurala uspostavljanje, primjenu i održavanje odgovarajuće komunikacije unutar sustava putem intraneta. Sustav unutarnje komunikacije uz pomoć intraneta osigurava da potrebne informacije i podaci budu dostupni svim radnicima uključenim u različite procese i postupke. Odjel upravljanja kvalitetom treba na vrijeme upoznati s promjenama koje mogu utjecati na sustav, što uključuje: promjenu usluge/proizvoda, promjenu sirovine, sastojka i opreme, promjene u kuhinji i restoranu, smještaju opreme, okruženju, skladištenju, promjene programa čišćenja i sanitacije, promjena stupnjeva kvalifikacije radnika i/ili podjelu odgovornosti i ovlasti, promjenu upravne i zakonske regulative, nova saznanja o opasnosti za sigurnost hrane i kontrolnim mjerama, nove zahtjeve gostiju, nove zahtjeve radnika i druge zahtjeve koje organizacija uvažava, odgovarajuće upite vanjskih zainteresiranih strana, prigovore koji ukazuju na opasnosti za sigurnost hrane, a odnose se na pripremljena jela, reklamacije ukoliko ih ima. Navedene i druge informacije ili problematiku vezanu uz poslovne procese sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane voditeljica odjela kvalitete razmatra na redovitim ili izvanrednim sastancima s HACCP timovima pojedinog hotela.

Odjel upravljanja kvalitetom uključen je u procjenu: nesukladnosti ili potencijalne nesigurnosti koje su rezultat kritičnih kontrolnih točaka i DPP, novih usluga/proizvoda, promjena sirovina i/ili proizvoda/usluge, promjena u sustavu proizvodnje odnosno opreme, promjena u kuhinji i restoranu, smještaju opreme, okolišnih uvjeta, promjena u programima čišćenja i dezinfekcije, promjena u općim DPP mjerama, promjena u sustavima opremanja, skladištenja i distribucije, promjena u nivoima kvalifikacije radnika i/ili dodjeli odgovornosti, najavljenih promjena navika gostiju i grupa korisnika usluga, pritužbi vezanih uz usluge/proizvode, regulatornih zahtjeva, novih znanja o opasnostima i kontrolnih mjera, drugih uvjeta/ promjena koje imaju utjecaja na sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja sigurnošću hrane. Zadatak odjela upravljanja kvalitetom je osigurati uključenost gore navedenih uvjeta u održavanje sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja sigurnošću hrane.<sup>55</sup>

### **5.3. PLANIRANJE I REALIZACIJA SIGURNIH PROIZVODA/USLUGA**

Hoteli Maestral d.d. planiraju i razvijaju procese potrebne za ostavriavanje i održavanje sigurnosti svojih usluga/proizvoda. To se može postići kroz učinkovit razvoj, implementaciju

---

<sup>54</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 39 - 40.

<sup>55</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 40.

i praćenje planiranih aktivnosti, održavanje i verifikaciju kontrolnih radnji u procesima, te kroz odgovarajuće aktivnosti u slučaju nesukladnosti ili potencijalnih nesigurnosti.

### 5.3.1. PREDUVJETNI PROGRAMI

Preduvjetnim programima upravlja se osnovnim uvjetima i aktivnostima planiranja i realizacije proizvoda. Uprava o uvođenju ili ukidanju usluga i proizvoda odlučuje u skladu sa Planom razvoja Društva, planom investicija te zahtjeva gostiju. Pri tom se planiraju i razvijaju procesi nužni za uvođenje novih proizvoda i usluga u skladu sa zahtjevima ostalih procesa sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja sigurnošću hrane. Pri planiranju uvođenja novih proizvoda ili usluga Društvo utvrđuje: ciljeve kvalitete i zahtjeve za proizvod/uslugu, potrebu za uspostavljanjem procesa, dokumenata i osiguravanjem resursa specifičnih za proizvod/uslugu, potrebne aktivnosti, verifikacije, validacije, nadzora, ispitivanja i kontrole koji su specifični za proizvod/uslugu, te kriterije za prihvaćanje proizvoda/usluge, zapise koji su nužni da se osigura dokaz kako su procesi uvođenja novih proizvoda i usluga ispunili zahtjeve zbog kojih su uvedeni.

Sve promjene se identificiraju, a zapisi se čuvaju kod odgovorne osobe. Ako je promjena proizvoda/usluge trivijalna, čime zahtjevi korisnika usluga/gosta nisu ugroženi, moraju se također voditi kontrole izmjena kako bi se osiguralo da nijedna promjena neće djelovati na sigurnost usluge/proizvoda, te da su iste u skladu sa normama i zakonima.

Hoteli Maestral d.d. uspostavljaju i održavaju infrastrukturu potrebnu za ostvarivanje usklađenosti s potrebama kvalitete i sigurnosti hrane, koje uključuju: dizajn i konstrukciju objekata i opreme, uključujući radni prostor i pomoćne objekte, opskrbu električnom energijom i drugim energentima, opremu, uključujući njezino preventivno održavanje, dizajn sanitarija, održavanje i čišćenje za svaku organizacijsku jedinicu, organiziranje poduzeća za odlaganje otpada, uporabnog otpada i odvodnju. O provođenju i verifikaciji svih promjena vode se zapisi.

Hoteli Maestral d.d. imaju izrađene programe za pojedine grupe uslugu i proizvoda i to: programi osobne higijene, program čišćenja i sanitacija, mjere sprječavanja unakrsnog zagađenja, upravljanje kupljenim proizvodima (npr. sirovine, sastojci, kemikalije) , odlaganjem energenata (npr. otpad i izljev), te rukovanje s gotovim proizvodima (npr. skladištenje i izlaganje).<sup>56</sup>

### 5.3.2. HACCP PLAN

HACCP plan je kontrolni dokument koji je izrađen za svaku grupu jela i sadrži sljedeće informacije: opasnosti koje su utvrđene da se kontroliraju HACCP planom, kritične kontrolne točke (KKT) za prepoznate opasnosti, kritične nivoe za svaku opasnost na svakoj kritičnoj kontrolnoj točki, postupke praćenja, radnje koje se trebaju poduzeti ako se prekorače kritični nivoi (granica), individualna odgovornost ako za provođenje svakog postupka praćenja, zapisi praćenja koji se vode. Kritični nivoi temelje se najčešće na subjektivnim podacima kao što su vizualna kontrola proizvoda, procesa, rukovanja podržana uputama, specifikacijom ili edukacijom. Razlozi za odabrani kritični nivo su dokumentirani. Metode i učestalost praćenja

---

<sup>56</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 46.

omogućavaju pravovremeno prepoznavanje kritičnog nivoa tako da se proizvod može izolirati prije upotrebe ili konzumacije.

Sljedeći operative HACCP plana Društvo ažurira sljedeće informacije: karakteristike proizvoda, predviđenu uporabu, dijagrame tijeka, procesne korake, kontrolne mjere. S obzirom da svaki od hotela Društva (Uvala, Komodor, Vis, Splendid i Adriatic) imaju zasebnu HACCP studiju odlučeno je da sve promjene na proizvodima, procesima, infrastrukturi i programima održavanja, mjerenja nadzora i praćenja moraju dokumentirati, a nalizu opasnosti za predviđenu uporabu proizvoda obnoviti, kako bi sustav hrane bio učinkovit. Prijedlog za izmjenu analize opasnosti daje voditelj HACCP tima pojedino hotela, odjelu upravljanja kvalitetom, u suradnji s kojim obavlja izmjenu analize opasnosti.<sup>57</sup>

Planiranjem verifikacije određuju se aktivnosti, definira svrha, metoda, učestalost i odgovornost za verifikaciju radnje. U postupku verifikacije sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane detaljnije je opisan postupak verifikacije koji se obavlja tjedno, periodički i godišnje. Svakih 6 mjeseci u Hotelima Maestral d.d. provodi se verifikacija sustava sigurnosti hrane na taj način da se u svakom hotelu analiziraju praćenja prema HACCP planovima, kontrolne radnje i sva eventualna odstupanja. Provjerava se da li su HACCP planovi za sve grupe jela implementirani i djelotvorni. O svemu navedenom sastavlja se Management review na kraju sezone.

Društvo implementira i provodi sustav sljedivosti koji omogućuje utvrđivanje lotova proizvoda i njihov odnos prema šaržama sirovina, peradi i zapisima o isporuci. Sustav sljedivosti omogućuje utvrđivanje ulaznih materijala od izravnih dobavljača i početak distribucije konačnog proizvoda. Zapisi sljedivosti moraju se održavati za razdoblje od godine dana, kako bi se mogle raditi procjene sustava, te kako bi se omogućilo rukovanje potencijalno nesigurnim proizvodima.

Hoteli Maestral d.d. imaju uspostavljen način rada i dokumentiranja koji omogućava pouzdano prepoznavanje polaznih materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda, te faze procesa u kojoj se nalaze ili su se nalazili. Odgovorni za održavanje i provedbu ovog zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom ili sigurnošću hrane su voditelji pojedinih odjela i voditelj HACCP tima svakog hotela. U hotelu postoji sustav identifikacije i sljedivosti proizvoda na ukupni proizvod i na jedan njegov dio. Identificiranje statusa proizvoda u hotelu, je primjenjivo samo na temelju usluge smještaja, te se provodi na način da domaćica svakodnevno na recepciju dojavljuje status sobe nakon pregleda, a recepcioner ga prijavljuje u Info sustav. Sljedivost gotovih proizvoda-jela u svim hotelima Društva osigurana je od polaznih materijalačija se provjera vrši na prijemu sirovina preko, poluproizvoda, te gotovih jela koja dolaze do gosta/korisnika usluge.<sup>58</sup>

Kada su uočene neusklađenosti s operativnim Preduvjetnim programom ili prekoračenja kritičnih granica, osobe koje su za to odgovorne donose odluku o popravnim radnjama (eliminaciju uzroka prepoznatih neusklađenosti, sprječavanje ponavljanja, te vraćanje procesa pod kontrolu). O svim aktivnostima vode se zapisi. Provođenje popravnih radnji provodi se prema dokumentiranom postupku za prepoznavanje i eliminaciju uzroka nesukladnosti, za sprječavanje ponavljanja, te za vraćanje pod kontrolu procesa ili sustava. Sve popravne radnje, kao i informacije o prirodi nesukladnosti s uzrokom i posljedicama uključujući sljedivost informacija vezanih za nesukladne proizvode i usluge se evidentiraju. Popravne

<sup>57</sup> [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska\\_norma\\_22000\[1\]%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska_norma_22000[1]%20(2).pdf) (datum pristupa: 1.srpnja 2017.)

<sup>58</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 48-49.

radnje započinju kada su kritične granice prekoračene ili kada postoji nedostatak usklađenosti s operativnim Preduvjetnim programima.

Preduvjeti za uklanjanje uzroka mogućih nesukladnosti i sprječavanje njihovog pojavljivanja su: utvrđivanje potencijalnih nesukladnosti i njihovih uzroka, procjena potrebe za preventivnom radnjom, određivanje i provođenje potrebnih radnji, vođenje zapisa o rezultatima pokrenutih radnji, ocjenjivanje pokrenutih preventivnih radnji i verifikacija od strane voditelja HACCP tima hotela i odjela upravljanja kvalitetom.

Postupak o povlačenju proizvoda opisan je način i osobe koje su odgovorne i ovlaštene za povlačenje. Povučeni proizvodi su pod nadzorom dok se ne unište, upotrijebe za svrhu različitu od početno predviđene ili prerade na način koji omogućava da postanu sigurni. O uzroku, aktivnostima i rezultatima povlačenja obavještava se Uprava u okviru pregleda upravljanja.<sup>59</sup>

#### **5.4. UTVRĐIVANJE PRIHVATLJIVOSTI, OVJERA, POBOLJŠAVANJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM I SIGURNOŠĆU HRANE**

U Hotelima Maestral određene su metode praćenja i mjerenja procesa i proizvoda. Za održavanje zapisa o rezultatima mjerenja i verifikacije mjerene opreme zadužen je voditelj tehničkog održavanja. On u suradnji sa vanjskim suradnicima dogovara uvjete i načine servisa i dokumentira i prati njihovu provedbu, te je zadužen za umjerenost svih termometra. Sva dokumentacija povezana sa opremom i suradnjom sa vanjskim suradnicima koji obavljaju servise i umjeravanje nalaze se na Odjelu tehničkog održavanja.<sup>60</sup>

##### *VERIFIKACIJA SUSTAVA*

Godišnji plan audita sastavlja se uzimajući u obzir status povezan s rizikom, važnost procesa i područja koja će se auditirati, te rezultate prijašnjih audita. Neplanirani audit provode se prilikom velikih organizacijskih promjena, kod pojave većih problema na prethodnim auditima ili prilikom uvođenja novih tehnologija ili proizvoda.

Uspostavljen je proces prikupljanja i analiziranja podataka koji su potrebni za utvrđivanje primjerenosti i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, te identifikaciju mogućnosti za poboljšanja. Odjel upravljanja kvalitetom periodično procjenjuje rezultate izvršenja planirane verifikacije

Zadovoljstvo gostiju najvažnija je mjera učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane. Sve reklamacije dokumentiraju se i analiziraju se prema postupku Reklamacija. Nakon analize svake reklamacije poduzimaju se popravne i preventivne radnje, kako se iste reklamacije ne bi ponavljale. Sve pokrenute aktivnosti se dokumentiraju. Utvrđene su metode nadzora nad informacijama o zadovoljstvu gostiju kojima se prati ispunjenje zahtjeva. Metode prikupljanja informacija su: hotelski upitnik (informacije korisne za plan i viziju), knjiga žalbe (informacije o trenutnom zadovoljstvu/nezadovoljstvu),

<sup>59</sup> [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska\\_norma\\_22000\[1\]20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska_norma_22000[1]20(2).pdf) ( datum pristupa: 1. srpnja 2017.)

<sup>60</sup> Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“ str. 49-50.

evidencija reklamacije (na recepcijama hotela), Review agencijskih gostiju i Knjiga dojmova. Odjel marketinga zadužen je za sve procedure vezane uz upitnike.

Analiza verifikacijskih aktivnosti i rezultata unutarnjih neovisnih ocjena/audita i vanjskih audita obavlja se na redovitim sastancima HACCP tima hotela i odjela upravljanja kvalitetom kako bi se: potvrdilo da se ukupna provedba sustava zadovoljava zakone RH, zahtjeve ISO standarda 9001:2008 i 22000:2005, standardne operativne procedure koje su postavili Hoteli Maestral d.d., i ostvarenje planiranih ciljeva, utvrdile potrebe osuvremenjivanja i poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane, prepoznali trendovi koji pokazuju opasnost za veće incidente nesukladnih ili potencijalno nesigurnih proizvoda/usluga, dobile informacije za buduće planiranje unutarnjih neovisnih ocjena/ internih audita i osigurali dokazi da su popravne i preventivne radnje učinkovite.

Društvo se opredjelilo za kontinuirano poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom i sigurnošću hrane prema sustavnom pristupu Demingovog kruga unapređenja kvalitete poslovnja PDCA ( Plan-Do-Check-Act) kroz: komunikaciju, upravinu ocjenu sustava, interne audite, ocjenu pojedinačnih sustava verifikacije, analizu verifikacijskih aktivnosti, utvrđivanje prihvatljivosti kontrolnih radnji, popravne i preventivne radnje i osuvremenjivanje sustava.

Kod svih poslovnih aktivnosti Hoteli Mestral d.d. se pridržavaju temeljnih načela za neprekidno poboljšanje kvalitete a to su: usmjeriti se strogo prema gostima, neprekidno unapređivati sve procese, uključiti sve radnike, poticati timski rad. Procesi se analiziraju koristeći pokazatelje: učinkovitosti, efikasnosti, eksterne utjecaje (izmjena propisa). Uprava je odlučila da odjel upravljanja kvalitetom procjenjuje sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja sigurnošću hrane svakih godinu dana. Ocjena se temelji na: ulaznim podacima vanjske i unutarnje komunikacije, ulaznim podacima koji se odnose na pogodnost, prikladnost i učinkovitost sustava, izlaznim podacima Upravine ocjene sustava. Na temelju svoje ocjene sustava (npr. ako je došlo promjena u procesu rada uslijed osuvremenjivanja opreme ili korištenja novih sirovina), ako se uvode nove usluge ili proizvodi odnosno kod bilo kakvih promjena koje mogu utjecati na kvalitetu usluge i sigurnost hrane.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup><http://www.dubrovnikhotels.travel:90/psuk-010-verifikacija-sustava> ( datum pristupa: 1. srpnja 2017.)

## 6. ZAKLJUČAK

Da bi se pokrenuo proces upravljanja kvalitetom potrebno je da vrhovni menadžment organizacije definira i usvoji politiku kvalitete koja proizlazi iz poslovne politike odnosno izabrane poslovne strategije. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom smatra se strateškom odlukom organizacije. Implementirani sustav upravljanja pridonosi poboljšanju karakteristika sustava upravljanja kvalitetom same organizacije. Kvaliteta sustava upravljanja presudna je da bi se poboljšala konkurentnost svake organizacije, gospodarstva i društva u cjelini. Da bi se kvaliteta ostvarila potrebno je upravljati svim aspektima kvalitete i kontrolirati ih. Svi naponi koji su usmjereni na poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom trebaju biti vođeni poslovnim politikom i politikom kvalitete organizacije. Sustav kvalitete treba uključiti sve pojedince i omogućiti sprječavanje svih uvjeta da se dogodi neka pogreška. Budući da je kvaliteta relativan pojam zadovoljstvo istim proizvodom razlikuje se od potrošača do potrošača. Uspješno certificiranje sustava upravljanja kvalitetom treba rezultirati uređenim, dokumentiranim i procesno orijentiranim sustavom. Globalizacija, razvoj tržišta i industrija te sve brže odvijanje procesa u organizacijama zahtijevaju standardizaciju i normizaciju te je nameću u prvi plan svake ozbiljne organizacije današnjice.

Svaki hotelski proizvod je specifičan i izuzetno kompleksan. Poslovni procesi u svim hotelskim odjelima moraju funkcionirati besprijekorno, zaposlenici u svakom trenutku trebaju znati, što, kako i na koji način izvršiti kako bi se udovoljilo svim zahtjevima koje gosti pred njih stavljaju. Kvaliteta u poslovanju Hotela Maestral d.d. predstavlja temeljni faktor opstanka na tržištu i temelj je za postizanje visoke razine zadovoljstva gostiju. Na kvalitetu proizvoda u hotelu utječe mnogo elemenata, a težište kvalitete prenosi se na vršitelja usluga, odnosno sve zaposlene u hotelu. U Hotelima Maestral d.d. sustav upravljanja kvalitetom nije centraliziran već svaki od pet hotela koji su u sastavu društva ima svog voditelja HACCP programa. Sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja sigurnošću hrane u konstantnom je napretku zbog specijaliziranih programa pomoću kojih se usavršavaju kuhari, konobari i pomoćno osoblje. Pozitvan utjecaj navedenih sustava može se očekivati u bliskoj budućnosti u još većj mjeri, a tome bi mogla pridonijeti i očekivana privatizacija Hotela Maestral d.d.



## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bauer J. E., Duffy G.L., Westcott R.T.: The quality improvement handbook, ASQ Quality Press, Milwaukee WI, 2002.
2. Crosby, Ph. B.: Quality is Free, McGraw Hill, New York, NY, 1979.
3. Didier Blanc, ISO 22000, Front intent to implementation, ISO Management Systems, May-June, 2006
4. Dragičević Marija, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu - Hrvatska i svijet, 2015., Split
5. Evans J.R., Lindsay W.M., The Management and Control of Quality, West Publishing Company, 1993.
6. Injac Nenad, Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, 2001., Zagreb
7. Lazibat Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, 2009., Zagreb
8. Skoko Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., 2000., Zagreb
9. Taylor J.T., HACCP for the hospitality industry: a psychological model for success, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 20., broj 5., 2008.

Internet izvori:

1. <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html> ( datum pristupa 10. lipnja 2017. )
2. [http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio\\_shewhart.html](http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html) ( datum pristupa: 11. lipnja 2017.)
3. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/prakticni-savjeti/200-koraci-do-certifikata> (datum pristupa: 16. Lipnja 2017.)
4. [www.iso.org](http://www.iso.org) ( datum pristupa: 17. lipnja 2017.)
5. <http://kvaliteta.inet.hr/haccp/opci.htm> ( datum pristupa: 17. lipnja 2017.)
6. <http://www.dubrovnikhotels.travel/Default.aspx?sec=63> ( datum pristupa: 19. lipnja 2017.)
7. <http://www.dubrovnikhotels.travel:90/Default.aspx?sec=302> ( pristup 23. Lipnja 2017.)
8. [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska\\_norma\\_22000\[1\]20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/hrvatska_norma_22000[1]20(2).pdf) ( datum pristupa: 1. srpnja 2017.),

Ostali izvori:

1. Integrirani priručnik kvalitete „ Hoteli Maestral d.d.“
2. Izmjenjeni plan restrukturiranja i konsolidacije 2013-2018.
3. Standardne operativne procedure „ Hoteli Maestral d.d.“

## **PRILOZI**

Popis tablica i grafikona:

Popis tablica: Broj izdanih certifikata prema normi ISO 9001 u Europi i ukupno u cijelom svijetu.....15

Popis grafikona: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA MAESTRAL.....21

## Izjava

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradio samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora izv.prof.dr.sc. Marije Dragičević, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

---

Mario Kristić