

# Uloga uprave u sustavu upravljanja kvalitetom

---

**Rebac, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:131147>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-25**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -  
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for  
permanent storage and preservation of digital  
resources of the institution](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**MARKO REBAC**

**ULOGA UPRAVE U SUSTAVU  
UPRAVLJANJA KVALITETOM**

**DIPLOMSKI RAD**

**SPLIT, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT**

**ULOGA UPRAVE U SUSTAVU  
UPRAVLJANJA KVALITETOM**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENTOR:**

**izv. prof. dr. sc. Maja Krčum**

**STUDENT:**

**Marko Rebac**

**(MB: 0171265982)**

**SPLIT, 2020.**

## SAŽETAK

U ovom radu govori se o pojmu kvalitete i ulozi vodstva u organizacijama. U početku je spomenut općeniti sustav upravljanja te metode koje se koriste za upravljanje kvalitetom. U centru rada je norma ISO 9001:2015, te razlike te norme u odnosu na normu ISO 9001:2008. Također, opisani su lideri bez kojih upravljanje ne bi bilo moguće, njihovi izazovi, uloge i karakteristike. Detaljno su objašnjena načela upravljanja kvalitetom od kojih se ističe uloga vođe odnosno uprave koje je i tema ovog rada. Na kraju je opisan proces upravljanja kvalitetom kroz par primjera suvremenih ustanova. Ključne riječi rada su: kvaliteta, norma, lideri, vodstvo.

## **ABSTRACT**

This paper discusses the concept of quality and the role of leadership in organizations. Initially, the general management system and the methods used for quality management are mentioned. The focus is on the ISO 9001: 2015 standard, and the differences between that standard and the ISO 9001: 2008 standard. The next part is about leaders without whose governance would not be possible, their challenges, roles and characteristics are also described. The principles of quality management are explained in detail, which emphasizes the role of the leader or management, which is the topic of this paper. Finally, the process of quality management is described through a few examples of modern institutions. The key words of the work are: quality, norm, leaders, leadership.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. OPĆENITO O KVALITETI</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. METODE UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.1. Točno-na-vrijeme sustavi (Just in time)</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.2. Šest sigma</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2.3. Krugovi kvalitete</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2.4. Kaizen</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.5. PDCA- Plan-Do-Check-Act</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. NORMA ISO 9001:2015</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.1. Razlika između ISO 9001:2015 i prethodnih izdanja</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3.2. Ključne promjene u odnosu na normu ISO 9001:2008</b> .....	<b>12</b>
<b>3. UPRAVA/VODSTVO – NORMA ISO 9001:2015</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. VODSTVO</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.1. Izazovi suvremenog vođe</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.2. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3. KARAKTERISTIKE VOĐE</b> .....	<b>28</b>
<b>4. PRIMJERI SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1. HOTELJERSTVO</b> .....	<b>31</b>
<b>4.2. VISOKA UČILIŠTA</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3. INA</b> .....	<b>35</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>38</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>39</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>40</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>41</b>

## 1. UVOD

Tema ovog rada je uloga uprave u sustavu upravljanja kvalitetom. Oba čimbenika su jako važna kada se radi o vođenju organizacije, pogotovo u današnje vrijeme kada je ponuda u svim aspektima jako razvijena.

Cilj svake organizacije je da se istakne od konkurencije, a zato je potrebna prvenstveno dobra kvaliteta. Zahtjevi potrošača su sve veći pa se organizacije moraju prilagođavati i razviti dobre sustave upravljanja kvalitetom kako bi popratile sve promjene, ali i donijeli nove inovativne ideje koje će im pomoći u daljnjem razvijanju.

Upravljanje predstavlja skup aktivnosti kojima organizacija utječe na svoju kvalitetu, a samim time i na kvalitetu proizvoda i rada. Cjelokupan proces je potrebno pomno isplanirati, počevši od samog planiranja projekta preko osiguravanja resursa do organizacije i motivacije radnika. Sve to treba uskladiti sa trenutno važećim normama. Kako bi sve to ostvarila organizacija treba vođu koji će biti sposoban, uporan, snalažljiv i inteligentan. Bez dobrog vođe gotovo je nemoguće ostvariti dobru kvalitetu te istovremeno popratiti standard i norme koje se često nadopunjavaju i mijenjaju. Opisani su izazovi sa kojima se suvremene vođe susreću te karakteristike koje su mu potrebne da uspješno upravlja organizacijom.

Cilj ovog rada je obuhvatiti segmente koji su važni za uspješno poslovanje organizacije u suvremeno vrijeme. Počevši od pobližeg objašnjenja pojma kvalitete, preko sustava upravljanja kvalitetom usklađenih sa trenutnom normom ISO 9001:2015, te što se sve promijenilo u odnosu na ranije norme, do pojma vodstva i uloge vođe bez kojeg uspješno poslovanje ne bi bilo moguće.

## 2. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

Ukoliko se želi uspostaviti efikasna i konkurentski sposobna tvrtka, važan element i alat su sustavi upravljanja. Oni su, prema međunarodnim normama, uobičajen i većinski prihvaćen način osiguravanja željeni svojstva proizvoda, usluga te raznih djelatnosti (efikasnost, pouzdanost, sigurnost, kvaliteta, pogodnost za okoliš...) na način koji odgovara platežnoj moći pojedinca.

Da bi tvrtka mogla ispuniti sve zahtjeve koji su joj potrebni za postizanje poslovnih ciljeva, stvoren je sustav upravljanja koji predstavlja okvir za te postupke i procese. Svaki upravitelj, bilo malog ili srednjeg poduzeća, ima želju da uspostavi organizaciju u kojoj će se znati točno tko, što, kada, gdje i kako treba učiniti da bi mu se ostvarili planovi i želje. Nažalost, u mnogim slučajevima to nije moguće. Većinski razlog je što takva poduzeća imaju ograničene resurse na raspolaganju, kako financijske resurse, tako i ljudske. Implementirani sustav upravljanja daje okvir i smjernice koje pokazuju na koji je način najpoželjnije da se posluje. Kroz politiku i strategiju poslovanja dolazi se u mogućnost da se uistinu ostvare utvrđeni poslovni ciljevi. To nije ništa drugo nego već primjerena i isprobana metoda koja je usmjerena na funkcioniranje, koja vodi tvrtku „korak po korak“ kroz praksu koja je do sada dala najbolje rezultate. Na slici broj 1 prikazan je primjer sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji.



Slika 1. Prikaz sustava upravljanja u tvrtki [8]



Postoji više različitih sustava upravljanja u ovisnosti o različitim područjima djelovanja. Postoje različite norme za sustave upravljanja. Neke od njih ne donose zahtjeve, neke donose. Prema normama koje donose zahtjeve sustavi se mogu certificirati, dok prema onima koje ne donose zahtjeve ne mogu. Ovo su najčešće norme za sustave upravljanja: [8]

- HRN EN ISO 22000 - Sustavi upravljanja sigurnošću hrane – Zahtjevi za svaku organizaciju u lancu hrane.
- HRN EN ISO 9001 -Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi.
- HRN EN ISO 50001- Sustavi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za primjenu.
- HRN ISO 26000 - Upute o društvenoj odgovornosti.
- HRN EN ISO 14001- Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za primjenu.
- HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom – načela i upute.

## **2.1. OPĆENITO O KVALITETI**

Mnogo je definicija riječi kvaliteta. Za početak, ta riječ potječe iz latinskog jezika, od riječi *qualitas*, što znači „kakav“. Iako ih je mnogo, sve se definicije na kraju svode na zadovoljstvo potrošača odnosno kupca. Kupac je taj koji u konačnici određuje što je kvalitetno a što ne. U kvaliteti se konstantno teži poboljšanju i unaprjeđenju. Prema normi ISO 9000 definicija kvalitete je: „Kvaliteta je stupanj do kojega skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve“. Odnos potreba i želja potrošača te realizacije istoga od strane proizvođača predstavlja kvalitetu pojedinog proizvoda ili usluge.

U ovisnosti o području iz kojeg osoba gleda na kvalitetu, ona se drugačije i shvaća i interpretira. Drugačije shvaćaju kvalitetu potrošači odnosno tržište, a drugačije proizvođači i ostali koji nude usluge. Ukoliko se gleda sa stajališta potrošača, kvaliteta podrazumijeva stupanj vrijednosti proizvoda odnosno usluge koja zadovoljava potrebu korisnika. Uporabna vrijednost robe treba zadovoljavati potrebe korisnika.

Ukoliko se gleda sa stajališta proizvođača i onih koje nude usluge, kvaliteta je mjera koja prikazuje koliko je njihov proizvod ili usluga uspio na tržištu kojem je namijenjen, odnosno količinski koliko je takvog proizvoda ili usluge prodano. Gledano sa stajališta tržišta, kvaliteta se odnosi na mjeru u kojoj određena roba ili usluga ispunjava kriterije određenog kupca u odnosu na robu ili uslugu ostalih proizvođača i onih koji nude usluge.

Dakle, kvaliteta je stupanj kojeg proizvod ili usluga zavrijedi preko kupoprodaje, potvrđi se da je kvalitetan proizvod te pritom ostvari profit.

Također, u različitim vremenskim periodima, postojali su različiti pogledi na kvalitetu. Među najpoznatijima su tradicionalni i suvremeni pogled (tablica 1).

Dugo vremena prevladavao je tradicionalni pogled na kvalitetu. Razlika između ova dva pogleda je što se po tradicionalnom kvalitetu provjerava na samom kraju, dakle nakon što je proizvod gotov te spreman za plasman na tržište. Dok se u suvremenom pogledu provjerava svaki pojedini korak prilikom proizvodnje pojedinog proizvoda te se može ranije uočiti gdje nastaje pogreška. Samim time moguće je istu ispraviti prije nastanka gotovog proizvoda [9].

**Tablica 1. Pogledi na kvalitetu [9]**

<b>Tradicionalni pogled</b>	<b>Suvremeni pogled</b>
<b>Produktivnost i kvaliteta su suprotni ciljevi</b>	<b>Produktivnost je posljedica poboljšanja kvalitete</b>
<b>Kvaliteta znači zadovoljavanje specifikacija</b>	<b>Kvaliteta znači ispravno definiranje zahtjeva usmjerenih na zadovoljstvo kupaca</b>
<b>Kvaliteta se mjeri stupnjem nekonformnosti</b>	<b>Kvaliteta se mjeri zadovoljstvom kupaca i kontinuiranim unaprjeđenjem</b>
<b>Kvaliteta se postiže inspekcijom proizvoda</b>	<b>Kvaliteta se definira dizajnom, a osigurava kontrolom</b>
<b>Pogreške su dopuštene ako su unutar specifikacija</b>	<b>Pogreške se sprječavaju procesnim tehnikama</b>
<b>Kvaliteta je odvojena poslovna funkcija</b>	<b>Kvaliteta je dio svake funkcije i svake faze životnog vijeka proizvoda</b>
<b>Radnici su krivi za lošu kvalitetu</b>	<b>Menadžment je odgovoran za kvalitetu</b>
<b>Odnosi s dobavljačima su kratkoročni i okrenuti cijeni</b>	<b>Odnosi s dobavljačima su dugoročni i okrenuti kvaliteti</b>

Razlikuju se dvije karakteristike kvalitete. To su proizvodne i uporabne karakteristike [9].

Proizvodne karakteristike:

1. mehanička svojstva
2. električna svojstva
3. dužne mjere

4. geometrijski oblik
5. površinska prerada
6. mehaničke karakteristike sastava
7. električne karakteristike sastava

Uporabne karakteristike:

1. funkcionalnost
2. pouzdanost
3. izgled

Osiguranje kvalitete je aktivnost koja je usmjerena na održavanje primjerene kvalitete prilikom pružanja proizvoda i usluga kupcima. Postoje kriteriji koji su usmjereni na pojam kvalitete sa stajališta organizacije koja ostvaruje profit, to su:

- prosudbeni kriterij
- kriterij temeljen na učinku (proizvodu)
- kriterij s aspekta korisnika
- kriterij temeljen na vrijednosti
- kriterij temeljen na proizvodnji

Prosudbeni kriterij smatra da je određeni proizvod kvalitetan ukoliko je općeprihvaćen stav da je kvalitetan. Kriterij temeljen na učinku je funkcija karakterističnih, mjerljivih varijabli. Razlike u pojedinim kvalitetama rezultat su razlika u količini pojedinih obilježja proizvoda ili usluga. A gledano sa aspekta kupca kvaliteta je usklađenost sa namijenjenom uporabom. Kriterij temeljen na vrijednosti kvaliteta definiran je kao odnos između količine koliko su proizvod ili usluga korisni i njihove tržišne cijene. Kriterij temeljen na proizvodnji odnosi se na usklađenost sa početnim karakteristikama proizvoda koje su definirane prilikom osmišljavanja istog.

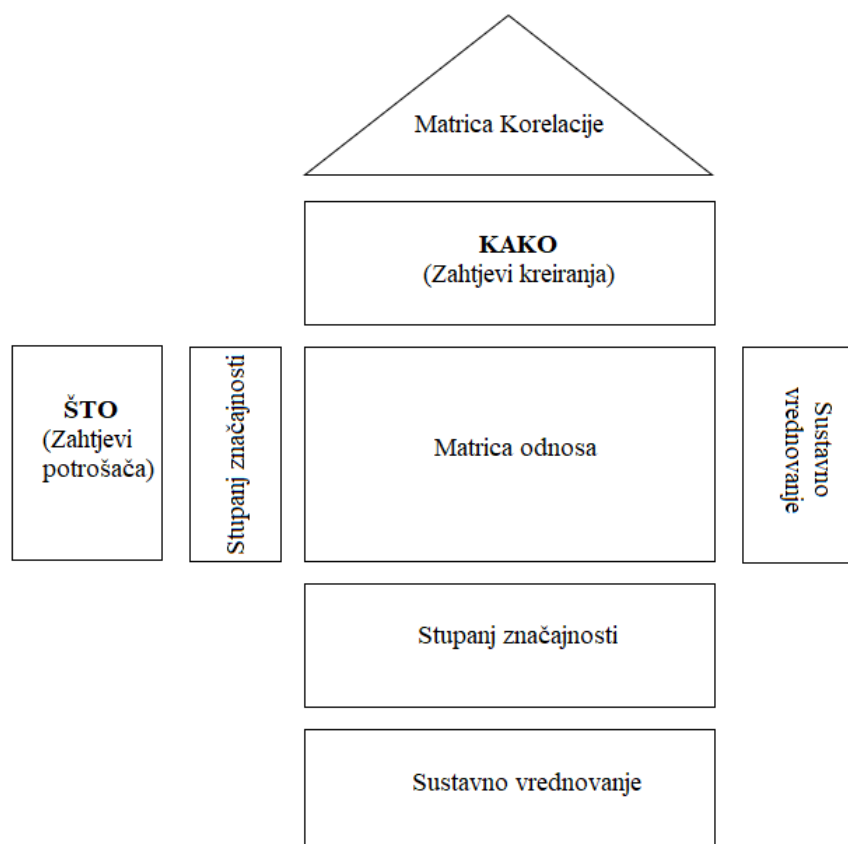
Ukoliko se želi postići kontinuirano unaprjeđenje u organizaciji nužno je primjenjivati alate i metode. Metode upravljanja kvalitetom obuhvaćaju uporabu većeg broja alata te koriste tehnike i vještine koje imaju širi spektar primjene.

Razlikuju se dvije temeljne metode upravljanja kvalitetom:[10]

1. Razvoj funkcije kvalitete – Quality Function Deployment (QFD)
2. Analiza mogućih grešaka i njihovih posljedica (FMEA)

QFD je metoda usmjerena na kupce, odnosno korisnike usluga. Brine se da se prepoznaju i ispune zahtjeve kupaca odnosno korisnika na način da konačan proizvod što bolje odgovara traženim zahtjevima. Nakon toga slijedi definiranje procesa koji će u konačnici rezultirati stvaranjem ciljanog proizvoda koji odgovara željama kupaca. QDF znači Quality Function Deployment, a prevodi se kao Raspoređivanje funkcije kvalitete. Nastala je 1966. godine u Japanu, tvorac je Yoji Akao. te je on metodu definirao kao metodu razvoja i projektiranja kojoj je cilj da se zadovolje korisnici te da se korisnikovi zahtjevi preslikaju u projektne zadatke. Na taj način omogućeno je maksimalno zadovoljenje zahtjeva kvalitete kroz fazu proizvodnje. Samim time, QFD osigurava kvalitetu proizvoda još od faze projektiranja.

Osnovni alat ove metode jest glas kupca. Iz tog razloga nastaje kuća kvalitete koja predstavlja analizu svih zahtjeva i želja kupca te također sadrži dodane informacije o obilježjima kvalitete proizvoda. Cilj je da se potrebe kupca slijede kroz tehničke specifikacije proizvoda i usluga te se stvori dizajn koji će omogućiti maksimalno zadovoljstvo kupca.



**Slika 2. Kuća kvalitete**

Druga metoda se naziva analiza mogućih grešaka i njihovih posljedica (Failure Mode and Effects Analysis , FMEA), služi da se identificiraju potencijalni oblici pogrešaka te da se unaprijed predvide njihovi učinci i važnost. Ova metoda služi da se unaprijed uoče problemi vezani za proizvod, prije nego što stignu do kupaca. Djeluje preventivno, u smislu da se sprječava pojava pogrešaka u samom početku proizvodnje. Nastoji se, odgovarajućim aktivnostima i mjerama, djelovati na poslovne procese da se spriječi veća varijabilnost procesa nego što je dopuštena. Ukoliko dođe do veće varijabilnosti, poslovni proces postaje nepouzdan te dovodi do pojave dodatnih troškova zbog nedovoljne kvalitete, što rezultira nezadovoljstvom kupaca zbog neispunjenih želja i zahtjeva. Kompletna metoda može se sažeti u prepoznavanje potencijalno pojavljivanja pogrešaka, donošenje mjera u svrhu sprječavanja potencijalnih pojavljivanja pogrešaka te dokumentacija procesa radi sakupljanja stečenog znanja za buduće procese.

## **2.2. METODE UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Manja i srednja poduzeća, iz razloga što imaju ograničene resurse, izabiru samo one sustave bez kojih ne bi bile u mogućnosti ostvariti prednost nad konkurencijom na željenom tržištu. Postoje različite tehnike koje se mogu koristiti za upravljanje kvalitetom. Svako poduzeće se odlučuje za onu koja je najprikladnija za tu vrstu i veličinu poduzeća te za izazove i potrebe tržišta. Metode koje se najčešće koriste su sljedeće.[1]

### **2.2.1. Točno-na-vrijeme sustavi (Just in time)**

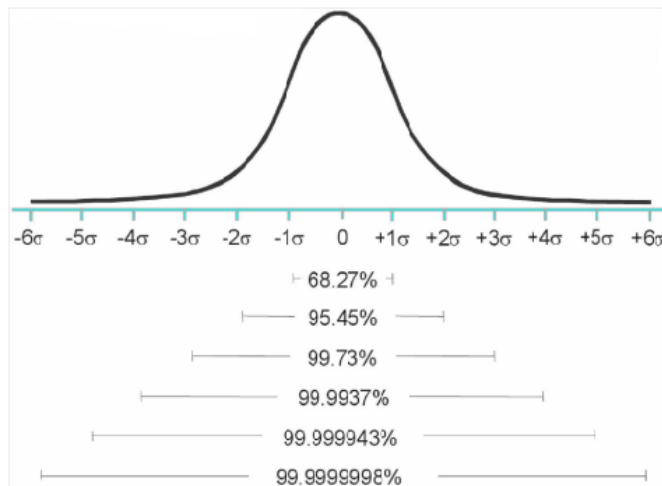
Tehnika koja potječe iz Japana (npr. Toyota) te se zasniva na načelu da se uklone suvišne aktivnosti, odnosno proizvodi se samo ono što je potrebno, točno kada je potrebno. Nema prekomjerne proizvodnje, čime se eliminira suvišno skladištenje te dolazi do uštede sredstava. Dakle, JIT se bazira na pravovremenoj dostavi kvalitetnog materijala u odgovarajućoj količini.

### **2.2.2. Šest sigma**

Koncept koji se temelji na šest jasno definiranih komponenti. To su kupac, rješavanje neprepoznatih ili nerješivih problema, eliminacija i rješavanje varijacija procesa, projektni pristup te primjena DMAIC procesa i primjena statističkih alata i alata kvaliteta. Oznaka sigma ( $\sigma$ ) označava pogrešku koja može dovesti do nezadovoljstva potrošača.

Predviđeno je 6 standardnih odstupanja iznad i ispod vrijednosti očekivanja te se to može prikazati grafički (slika 3).

Svako odstupanje dovodi do promjene na krivulji, ukazuje na stanje kvalitete te time poduzeću daje smjernice kako da zadovolji kriterije potrošača [2].



**Slika 3. Standardna odstupanja ( $\sigma$ ) od vrijednosti očekivanja [2]**

### 2.2.3. Krugovi kvalitete

Metoda kojoj je cilj poboljšati opće performanse poduzeća. Sastoji se od kombinacija poboljšanih pristupa, tehnika te napora koji su usmjereni na poboljšanja te napredak firme. Ideja potječe iz Japana, zbog proizvodnje niskokvalitetnih proizvoda. Oformili su timove (5 do 20 zaposlenih) koji pod vodstvom menadžera, kreću od samih razloga zbog kojih je došlo do problema te nastoje pronaći rješenje.

- Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) – metoda koja temeljito pristupa provjeri kvalitete proizvoda te obuhvaća kompletan proces proizvodnje i poslovanja. Naime, prije se kvaliteta provjeravala samo na finalnom proizvodu, što je dovelo do velikih troškova uslijed proizvodnje nisko kvalitetnih proizvoda, te je moralo doći do promjene u pristupu. Ovo su glavna obilježja TQM-a:
  1. Kvaliteta nije tehnička funkcija ili nešto usputno, kvaliteta je sastavni sustavni proces cijelog poduzeća.
  2. Brigu o kvaliteti mora voditi svaki zaposlenik te mora biti strukturirana za kreiranje uvjeta.
  3. Naglasak na kvaliteti je u svim fazama procesa proizvodnje.
  4. Kvaliteta mora biti zahtijevana izvana, odnosno od strane potrošača.
  5. Nove tehnologije potpomažu i dizajnu i kontroli kvalitete.

6. Opće poboljšanje kvalitete je rezultat svih odgovornih u procesu, a ne samo nekolicine specijalista.

7. Poduzeće mora imati jasan i transparentan sustav upravljanja kvalitetom, te razvoja povjerenja s potrošačima.

#### **2.2.4. Kaizen**

Metoda koja se zasniva na razmišljanju da svaki najmanji detalj i promjena u redovnom radu može rezultirati poboljšanjem u kvaliteti. Svaki radnik ima pravo na prijedloge koji se razmatraju i uvažavaju, čime se jača njihova motivacija i samopoštovanje. Automatski imaju bolju usmjerenost na rad i kvalitetu pa se time unaprjeđuje i kvaliteta cijelog poduzeća. Pravila nisu komplicirana, a svode se na konstantno provjeravanje stanja te propitkivanje kako se može još dodatno poboljšati trenutno stanje. Po kaizen metodi svi sudionici kompletnog procesa su odgovorni i mogu pripomoći prilikom rješavanja pojedinih problema.

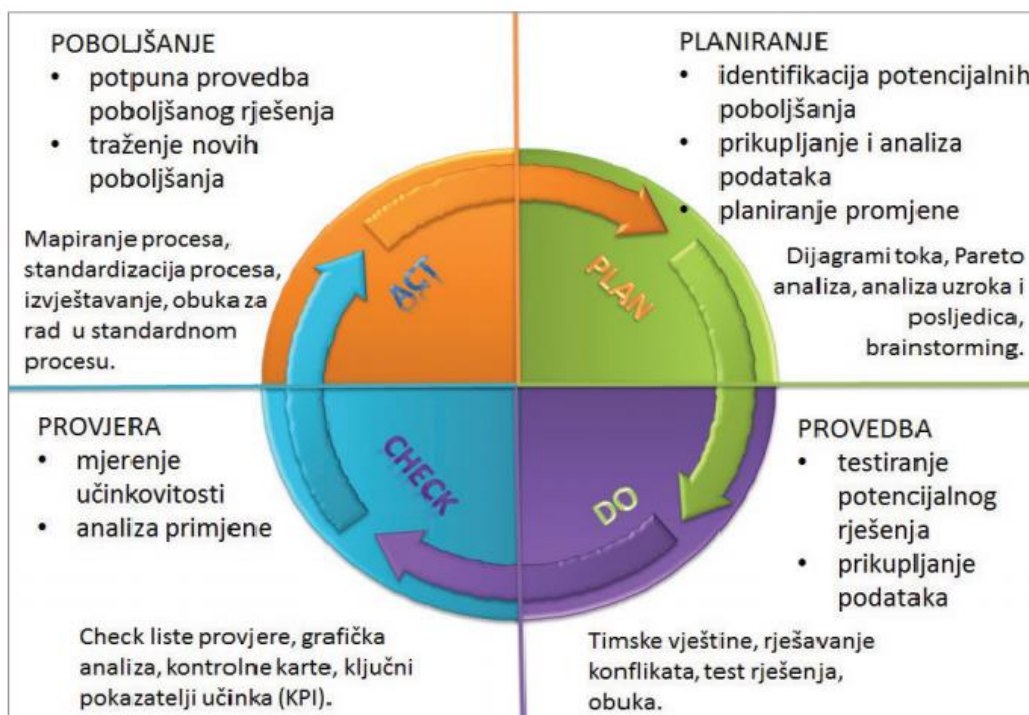
#### **2.2.5. PDCA- Plan-Do-Check-Act**

Metoda koja se najčešće koristi. Na PDCA načelu se temelje svi sustavi upravljanja, između ostalog i ISO 9001 i ISO 31000. Ukoliko se prati PDCA ciklus, moguće je održati učinkovito upravljanje kao i konstantno poboljšanje efikasnosti tvrtke. PDCA predstavlja provjeren neprekidan ciklus planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Postoje još dva naziva za PDCA. To su Demingov krug te Shewhartov ciklus. Demingovim krugom se naziva prema vodećoj osobi po pitanju kvalitete koji je u potpunosti PDCA afirmirao u praksi. Dok se Shewhartov ciklus naziva prema osobi koja je prva predstavila model stalnog poboljšanja. PDCA ciklus usmjerava na metodičan pristup prilikom rješavanja pojedinih problema te pri provedbi rješenja. Ukoliko se slijede koraci, tvrtka je u mogućnosti da svaki put iznova pronalazi još kvalitetnija rješenja za svoje probleme, odnosno poboljšava se proces realizacije a samim time i kompletno poslovanje. Postoje četiri faze ili koraka u PDCA ciklusu:[8]

- Planiranje (Plan): identificiranje i analiza problema. Problem i njegove uzroke potrebno je precizno utvrditi.
- Djelovanje/ Provedba (Do): razvoj i testiranje potencijalnog rješenja. U ovom koraku generiraju se moguća rješenja problema, odabire se najbolje i provodi ga se kao pilot-projekt ograničenog obuhvata.

Napomena: kratica PDCA se lako pamti, međutim, važno je razumjeti značenje svake riječi (kratice). Djelovanje (Do) znači „pokušaj“ ili „test“, ne znači „potpunu provedbu“. Potpuna provedba rješenja događa se u koraku Provjera (Check).

- Provjera (Check): mjerenje učinkovitosti probnog rješenja i analiza (daje li primjena rješenja poboljšanje). Ovisno o uspjehu pilot-projekt i broju poboljšanja, tvrtka se može odlučiti za ponavljanje koraka Djelovanje – Do i Provjere – Ceck sve dok ne dobije zadovoljavajuće rezultate.
- Poboljšanje (Act): potpuna provedba poboljšanog rješenja. Ovim korakom primjena PDCA ciklusa ne mora prestati i obično ne prestaje. PDCA treba koristiti kao dio kontinuiranog poboljšanja, a to znači da se nakon svakog Poboljšanje – Act koraka petlja kruga vraća u prvi korak gdje se traži novo područje za poboljšanje.



**Slika 4. PDCA / Demingov krug [8]**

Najčešći razlozi zbog kojih se koristi PDCA ciklus su sljedeći:

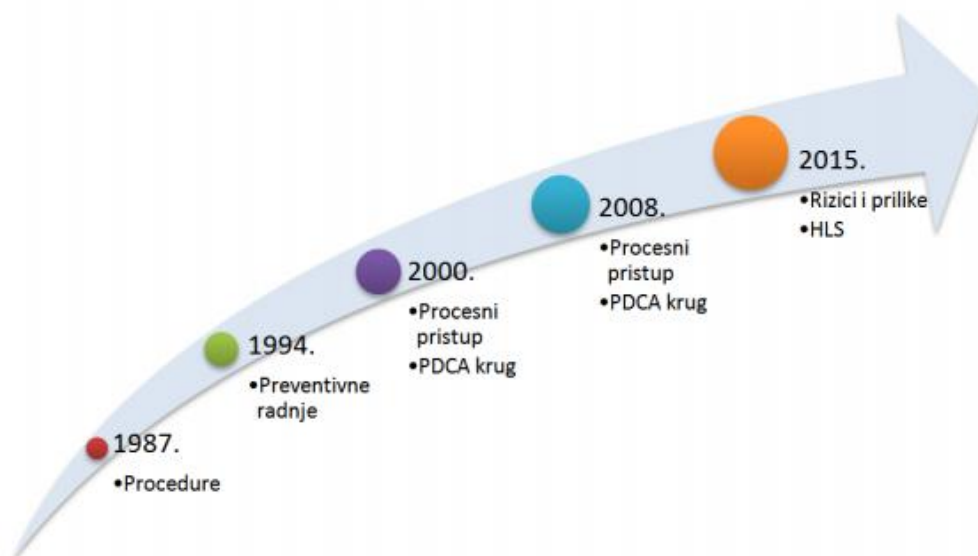
- Konstantno poboljšanje na svim razinama u tvrtki.
- Poboljšanje procesa te pronalaženje novih rješenja problema.
- Ušteda resursa, jer ne dolazi do ponovne potrošnje prilikom korištenja polovičnih ili loših rješenja za pojedini problem.



### 2.3. NORMA ISO 9001:2015

Svakih pet godina preispituju se sve ISO norme, njihova aktualnost i relevantnost za tržište, te se ažuriraju ovisno o potrebi. Norma ISO 9001 nekoliko je puta ažurirana od svog prvog izdanja, 1957. godine.

Na slici 5 prikazan je vremenski tijek svih pet revizija norme kao i ključne novosti koje je pojedina donijela. Trenutna verzija norme (ISO 9001:2015) proizlazi iz revizije 2012. godine, kojoj je bio cilj osposobiti organizacije da odgovore na nove izazove okruženja. Ubrzane promjene, globalizacija tržišta i novi zahtjevi kupaca predstavljaju karakteristike okruženja u kojem organizacije danas rade. Bolje i kvalitetnije obrazovanje dovodi do zahtjevnijeg društva. U rujnu 2015. godine objavljeno je novo izdanje. Organizacije certificirane 2008. godine imale su, od datuma izdavanja nove norme, 3 godine kako bi prilagodile svoje sustave upravljanja kvalitetom zahtjevima nove norme. Dakle, zaključno sa rujnom 2018. certifikat ISO 9001:2008 prestaje važiti [11].



**Slika 5. Vremenski slijed izdanja norme ISO 9001 [11]**

U cilju olakšavanja implementacije za organizacije te održavanje integriranih sustava, ISO organizacija odlučila je da izradi HLS strukturu i zajedničku terminologiju koji će se koristiti za sve norme sustava upravljanja. To je potvrđeno 2012. godine, Annex SL dokumentom. Zbog prilagođavanja novoj strukturi, dolazi do brojnih promjena u novijem izdanju norme.

Dodana su dva nova poglavlja, ali to ne znači da je i sadržaj proširen. Dodano je jedno, potpuno novo poglavlje, „Kontekst organizacije“, a ostatak se bazira na rekonstruiranju dosadašnjeg sadržaja i poglavlja. HLS struktura donosi benefite, kako korisnicima normi tako i samom ISO sustavu. Budući da je sada struktura usklađena, tehnički odbori će lakše i efikasnije donositi nove norme [3].

### 2.3.1. Razlika između ISO 9001:2015 i prethodnih izdanja

2008. godine ISO je objavio novo izdanje norme. U normi ISO 9001:2008 nema bitnih promjena u sadržaju norme 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 [13].

### 2.3.2. Ključne promjene u odnosu na normu ISO 9001:2008

Promjene unutar ISO 9001:2015 počinju od same strukture dokumenata koja je usklađena sa novom visokorazinskom strukturom Annexa-a SL. Za cilj ima povećavanje jasnoće i dostupnosti te smanjivanje prostora tzv. proizvoljne interpretacije. Promijenjen je izraz proizvod, sada se koristi „roba i usluge”. Razlog tome je smanjenje pristranosti prema onim organizacijama koje se bave fizičkim proizvodima. Nema više zahtjeva za preventivnim radnjama, što je objašnjeno na način da je sprječavanje nesukladnosti zadaća cijelog sustava upravljanja kvalitetom, a ne samo nekog od dijelova sustava. Dodana su dva nova članka vezana za kontekst organizacije, a njime se traži da se odrede problemi i zahtjevi koji potencijalno mogu utjecati na planiranje sustava upravljanja kvalitetom. U tablici 2 prikazana je usporedba ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015 [14].

**Tablica 2. ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 [14]**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<b>0. Uvod</b>	<b>0. Uvod</b>
<b>1. Područje primjene</b>	<b>1. Područje primjene</b>
<b>2. Veza sa drugim normama</b>	<b>2. Veza sa drugim normama</b>
<b>3. Pojmovi i definicije</b>	<b>3. Pojmovi i definicije</b>
<b>4. Zahtjevi za upravljanje sustavom kvalitete</b>	<b>4. Kontekst organizacije</b>
<b>4.1. Opći zahtjevi</b>	<b>4.1. Razumijevanje organizacije i njenog konteksta</b>
<b>4.2. Zahtjevi za dokumentacijom</b>	<b>4.2. Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana</b>
	<b>4.3. Određivanje opsega sustava</b>

	<b>upravljanja kvalitetom</b>
	<b>4.4. Sustav upravljanja kvalitetom</b>
<b>5. Odgovornost uprave</b>	<b>5. Vodstvo</b>
<b>5.1. Zahtjevi uprave</b>	<b>5.1. Zahtjevi vodstva</b>
<b>5.2. Zahtjevi kupaca</b>	<b>5.2. Zakonski zahtjevi</b>
<b>5.3. Zakonski zahtjevi</b>	<b>5.3. Organizacijska pravila, odgovornost i autoritet</b>
<b>5.4. Planiranje</b>	<b>6. Planiranje</b>
	<b>6.1. Mjere za rješavanje rizika i mogućnosti</b>
	<b>6.2. Planiranje ciljeva kvalitete</b>
	<b>6.3. Upravljanje promjenama</b>
<b>5.5. Odgovornost, autoritet i komunikacija</b>	<b>Odjeljak 5.3. i 7.4.</b>
<b>5.6. Pregled posloводства</b>	<b>Odjeljak 9.3.</b>
<b>6. Upravljanje resursima</b>	<b>7. Podrška</b>
<b>6.1. Zahtjevi za resursima</b>	<b>7.1. Sredstva</b>
<b>6.2. Ljudski resursi</b>	<b>7.2. Nadležnost</b>
	<b>7.3. Svijest</b>
	<b>7.4. Komunikacija</b>
<b>6.3. Infrastruktura</b>	<b>Odjeljak 7.1.</b>
<b>6.4. Radno okruženje</b>	<b>Odjeljak 7.1.</b>
<b>7. Stvaranje proizvoda</b>	<b>8. Operacije</b>
<b>7.1. Planiranje stvaranja proizvoda</b>	<b>8.1. Operativno planiranje i kontrola</b>
<b>7.2. Procesi vezani za kupce</b>	<b>8.2. Utvrđivanje potreba tržišta i interakcije sa kupcima</b>
<b>7.3. Oblikovanje i razvoj</b>	<b>8.3. Operativni proces planiranja</b>
<b>7.4. Nabava</b>	<b>8.4. Vanjska kontrola nabave robe i usluga</b>
<b>7.5. Proizvodne operacije</b>	<b>8.5. Razvoj robe i usluga</b>
<b>7.6. Kontrola naprava za mjerenje i nadzor</b>	<b>8.6. Proizvodnja robe i pružanje usluga</b>
	<b>8.7. Provjera robe i usluga</b>
	<b>8.8. Nesukladna roba i usluge</b>
<b>8. Mjerenje, analiza i poboljšavanje</b>	<b>9. Ocjena rada</b>
<b>8.1. Opći zahtjevi</b>	<b>9.1. Praćenje, mjerenje, analiza i ocjenjivanje</b>
<b>8.2. Mjerenje i nadzor</b>	<b>9.2. Unutarnji audit</b>
	<b>9.3. Osvrt posloводства</b>
<b>8.3. Kontrola nesukladnosti</b>	<b>Odjeljak 8.8.</b>

<b>8.4. Analiza podataka za poboljšavanje</b>	<b>Odjeljak 9.1.</b>
<b>8.5. Poboljšavanje</b>	<b>10. Poboljšanje</b>
	<b>10.1. Nesukladnost i korektivne akcije</b>
	<b>10.2. Poboljšanje</b>

Ranija izdanja normi, prije 2015. godine, svodila su se na skup zahtjeva koje je bilo potrebno ispuniti te dokumentirati dokaze kako bi se dobila certifikacija. ISO 9001:2015 donosi možda i najveće promjene u odnosu na prethodne verzije. Postoje dijelovi koji su ostali nepromijenjeni i preuzeti su iz ranijih izdanja, ali prijelaz na ovu normu zahtjeva preciznu analizu i detaljnu pripremu komplete organizacije. Nastale su brojne i značajne promjene, kako u smislu sadržaja tako i u smislu rasporeda i strukture, te se svi moraju nositi s njima. Najznačajnije promjene navedene su u nastavku:[4] [5]

1. Promjene u strukturi – HLS (eng. High Level Structure)
2. Razmišljanje na temelju rizika
3. Eksplicitan zahtjev za procesni pristup upravljanju
4. Važnost organizacijskog znanja
5. „Dokumentirana informacija“ umjesto „dokument“ i „zapis“
6. Razmatranje konteksta organizacije
7. Promjene u terminologiji
8. Poboljšana primjenjivost za uslužne djelatnosti

1. Promjene u strukturi – HLS (eng. High Level Structure)

U cilju olakšavanja implementacije za organizacije te održavanje integriranih sustava, ISO organizacija odlučila je da izradi HLS strukturu i zajedničku terminologiju koji će se koristiti za sve norme sustava upravljanja. To je potvrđeno 2012. godine, Annex SL dokumentom. Zbog prilagođavanja novoj strukturi, dolazi do brojnih promjena u novijem izdanju norme. Dodana su dva nova poglavlja, ali to ne znači da je i sadržaj proširen. Dodano je jedno, potpuno novo poglavlje, „Kontekst organizacije“, a ostatak se bazira na rekonstruiranju dosadašnjeg sadržaja i poglavlja. HLS struktura donosi benefite, kako korisnicima normi tako i samom ISO sustavu. Budući da je sada struktura usklađena, tehnički odbori će lakše i efikasnije donositi nove norme. U tablici 3 se vidi struktura poglavlja stare norme i HLS struktura novog izdanja.

**Tablica 3. Struktura poglavlja starog i novog izdanja norme [3]**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<b>0. Uvod</b>	<b>0. Uvod</b>
<b>1. Područje primjene</b>	<b>1. Područje primjene</b>
<b>2. Upućivanje na druge norme</b>	<b>2. Upućivanje na druge norme</b>
<b>3. Izrazi i definicije</b>	<b>3. Izrazi i definicije</b>
<b>4. Sustav upravljanja kvalitetom</b>	<b>4. Kontekst organizacije</b>
<b>5. Odgovornost uprave</b>	<b>5. Vodstvo</b>
	<b>6. Planiranje</b>
<b>6. Upravljanje resursima</b>	<b>7. Podrška</b>
<b>7. Realizacija proizvoda</b>	<b>8. Provedba</b>
<b>8. Mjerenje, analiza i poboljšavanje</b>	<b>9. Procjena provedbe</b>
	<b>10. Poboljšavanje</b>

## 2. Razmišljanje na temelju rizika

Ovom normom rizik je definiran kao „učinak nesigurnosti“. Sama riječ rizik najčešće se koristi za opisivanje neželjenih događaja koji imaju neku vjerojatnost i posljedicu. Međutim, posljedice rizika ponekad mogu biti i pozitivne. Ova norma, uz rizike često spominje i prilike. Međutim, prilika nije dobra strana rizika. Prilika označava skup okolnosti uslijed kojih se nešto može učiniti. Ukoliko se odluči iskoristiti ili ne iskoristiti određena prilika, prihvaća se određena razina rizika. U prethodnom izdanju norme koncept rizika je bio samo implicitno prisutan, npr. kroz zahtjeve za preispitivanja, poboljšavanja te planiranje. S ovom normom, pojam rizika je ugrađen u cjelokupni sustav upravljanja. Međutim, nije uveden zahtjev za upravljanje rizicima. Uveden je zahtjev za uzimanje u obzir rizika i prilika, pa organizacija ima slobodu da odabere metode i alate odgovarajuće za njene potrebe.

Za uspješno upravljanje i rješavanje rizika, ovo su aktivnosti koje je potrebno poduzeti:

- Identifikacija rizika
- Analiza i ocjena rizika
- Planiranje aktivnosti za smanjenje rizika
- Provedba planiranih aktivnosti i sagledavanje preostalog rizika

### 3. Eksplicitan zahtjev za procesni pristup upravljanju

Norma ISO 9001:2008 promovirala je usvajanje procesnog pristupa, no u ISO 9001:2015, usvajanje procesnog pristupa predstavlja zahtjev. Sadržan je u točki 4.4 „Sustav upravljanja kvalitetom“, te spada pod jedno od sedam načela upravljanja kvalitetom. Nova norma definira proces kao „skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti koji primjenjuje ulaze za ostvarivanje predviđenog rezultata“. Pod procesni pristup spada identifikacija, razumijevanje te upravljanje poslovnim procesima organizacije.

To su procesi koji se već nalaze unutar poslovnog sustava te se svakodnevno odvijaju u poslovanju samo su nevidljivi. Zbog toga, vodstvo organizacije ima zadatak da ih prepozna te da upravlja njima.

### 4. Važnost organizacijskog znanja

Ovo je potpuno novo poglavlje pod nazivom „Organizacijsko znanje“. Time se želi naglasiti da je znanje bitan resurs organizacije. ISO je time osigurao veću podudarnost norme za one organizacije koje su okrenute uslužnim djelatnostima, jer je njihovo poslovanje, u odnosu na proizvodne organizacije, ovisnije o organizacijskom znanju. Važno je da se u pojedinoj organizaciji odredi koja su znanja potrebna za obavljanje pojedinih procesa te ostvarivanje sukladnosti konačnih proizvoda i usluga sa određenim ciljevima kvalitete i zahtjevima potrošača.

Potrebno je utvrditi znanje koje se već posjeduje te odrediti kako steći ili pristupiti dodatnom znanju koje je potrebno da se obnovi postojeće. Znanje se treba održavati i mora uvijek biti raspoloživo onoliko koliko je potrebno. Ukoliko slijede navedene smjernice, organizacije će biti u mogućnosti suočavati se sa kompleksnošću i dinamikom današnjih poslovnih zahtjeva.

### 5. „Dokumentirana informacija“ umjesto „dokument“ i „zapis“

Novom normom smanjen je opseg obavezne dokumentacije. Dugovažeća razlika između dokumenata, odnosno dokumentiranih postupaka i zapisa je uklonjena. U novoj normi obje se navode pod nazivom „dokumentirana informacija“. Ono što se unutar norme ISO 9001:2008 spominjalo pod nazivima „dokument“, „dokumentirani postupak“, „priručnik kvalitete“ ili „plan kvalitete“, sada je zajednički izraženo zahtjevom za „održavanjem dokumentiranih informacija“. Također, maknut je zahtjev za priručnikom kvalitete, budući da prema Annex SL formatu, kojeg se pridržava nova norma, to više nije potrebno.

Razlog smanjenih zahtjeva za dokumentiranje je, između ostalog i to što se više ne upravlja informacijama kao prije 30 godina kada je nastalo prvo izdanje norme ISO 9001, kada je osnovni medij bio papir. Time su organizacije dobile veću slobodu prilikom uspostave sustava upravljanja dokumentacijom što su brojni korisnici dočekali sa oduševljenjem.

#### 6. Razmatranje konteksta organizacije

Novo izdanje norme očekuje od organizacija da, prije nego li uspostave sustav upravljanja kvalitetom, prvotno razumiju svoj kontekst. Novo poglavlje ima cilj da organizacije bolje shvate vlastitu svrhu i ciljeve. Potrebno je utvrditi kontekst, kako unutar organizacije tako i izvan nje. Za uspostavljanje konteksta najprije je potrebno definirati okolnosti koje se uzimaju u obzir pri upravljanju rizicima. Pod unutarnji kontekst neke organizacije ubrajaju se unutarnji dioničari, pristup upravljanju, odgovorni odnosi prema kupcima te sposobnosti organizacije i njena kultura.

Utvrditi unutarnji kontekst znači napraviti analizu, dobro upoznati sustav upravljanja i mehanizme djelovanja sustava upravljanja. Pod vanjski kontekst organizacije spadaju vanjski dioničari, djelatno okruženje te ostali vanjski faktori, koji imaju utjecaj na odabir ciljeva organizacije ili mogućnost da se ti ciljevi ostvare.

Četiri su razine na kojima je potrebno sagledati vanjski kontekst: lokalna, nacionalna, regionalna i globalna. Svaka organizacija bi trebala imati analizu po navedenim razinama. Bez nje, odnosno bez utvrđivanja vanjskog konteksta, nije moguće utvrditi ni kvalitetnu strategiju za organizaciju.

#### 7. Poboljšana primjenjivost za uslužne djelatnosti

Prijašnja izdanja norme prvenstveno su bila namijenjena industrijskom sektoru. Načini provođenja poslovne aktivnosti uvelike su se promijenili u odnosu na razdoblje u kojem je doneseno prvo izdanje norme. Izraz „proizvod“ proširen je na „proizvodi i usluge“, a i sama norma je strukturirana i napisana rječnikom koji se puno lakše primjenjuje na uslužne djelatnosti nego što je to bio slučaj sa prijašnjim revizijama normi.

#### 8. Promjene u terminologiji

Osim što se promijenila struktura poglavlja, nova norma izmijenila je i neke nazive. U tablici 4 prikazane su glavne razlike između ova dva izdanja.

**Tablica 4. Glavne razlike u nazivlju između ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015 [4]**

<b>ISO 9001:2008</b>	<b>ISO 9001:2015</b>
<b>Proizvodi</b>	<b>Proizvodi u usluge</b>
<b>Dobavljač</b>	<b>Vanjski pružatelj usluga</b>
<b>Dokument, zapis</b>	<b>Dokumentirana informacija</b>
<b>Radno okruženje</b>	<b>Okruženje za rad procesa</b>
<b>Kupljeni proizvod</b>	<b>Proizvod i usluge ostvareni izvan organizacije</b>
<b>Isključenja</b>	<b>Ne koristi se</b>
<b>Predstavnik posloводства</b>	<b>Ne koristi se</b>
<b>Dokumentirani postupak</b>	<b>Ne koristi se</b>
<b>Priručnik kvalitete</b>	<b>Ne koristi se</b>
<b>Preventivne radnje</b>	<b>Ne koristi se</b>
<b>Ne koristi se</b>	<b>Posloводство</b>
<b>Ne koristi se</b>	<b>Rizik</b>



### 3. UPRAVA/VODSTVO – NORMA ISO 9001:2015

Unutar norme HRN EN ISO 9001:2015 u točki 5.1 nalaze se Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi. Unutar toga nalaze se zahtjevi koji su vezani za vodstvo odnosno za upravu organizacije koja se bavi uvođenjem i održavanjem sustava upravljanja kvalitetom. Odluka o usvajanju sustava upravljanja kvalitetom je strateška te može organizaciji uvelike pomoći u dodatnom poboljšanju uspješnosti poslovanja. Veliku ulogu prilikom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom ima vodstvo organizacije, jer o njemu, odnosno o upravi ovisi koliko će se kvalitetno sustav upravljanja kvalitetom primjenjivati. Uprava određene organizacije koja je odlučila uvesti sustav upravljanja kvalitetom mora dokazati svoje vodstvo i mora pokazati da je opredijeljena za taj sustav. Također, uprava odnosno vodstvo, mora na sebe preuzeti odgovornost vezanu za djelotvornost tog istog sustava. Dužna je osigurati da politika i ciljevi kvalitete koji su utvrđeni za sustav, budu u skladu sa kontekstom i strateškim usmjerenjem organizacije. Vodstvo ima za obavezu promicanje primjene procesnog pristupa te pristupa koji je utemeljen na rizicima, a zahtjevi za sustav upravljanja se moraju uklopiti u poslovne procese organizacije.

Za početak je neophodno da uprava razumije kontekst organizacije u kojem radi i posluje. Uprava je je dužna poduzimati mjere koje su povezane sa rizicima i prilikama. Potrebno je da osiguraju resurse koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom. Također, potrebno je osigurati da sustav postiže rezultate koji su predviđeni, te da se osiguraju uvjeti koji su potrebni za kontinuirano poboljšanje u organizaciji [15].

Uprava je dužna prikazati dokaze kako je opredijeljena za razvoj i primjenu sustava upravljanja kvalitetom te neprekidno poboljšavanje njegove učinkovitosti uz sljedeće zahtjeve:[3]

- a) obavješćivanja osoblja organizacije o značaju zadovoljavanja zahtjeva kupca i zahtjeva primjenjivih propisa
- b) uspostavljanja politike kvalitete
- c) osiguravanja uspostavljanja ciljeva kvalitete
- d) provođenja upravnih ocjena sustava
- e) osiguravanja dostupnosti resursa.

#### a) Usmjerenost na kupca

Zahtjevi kupaca moraju biti utvrđeni i ispunjeni s ciljem da se poveća zadovoljstvo kupaca. To je dužnost uprave. Taj proces se može podijeliti na tri dijela.

Prvi dio je ocjenjivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod, organizacija ih mora ocijeniti. To se mora obaviti prije nego se obavežu na isporuku proizvoda kupcu. Dakle, uprava se mora pobrinuti da se prvenstveno zahtjevi za proizvod jednoznačno utvrde, da se riješe zahtjevi u ugovoru/narudžbi koji se razlikuju od prije navedenih i na koncu da je organizacija sposobna ispuniti te zahtjeve.

Drugi dio je komunikacija sa kupcem. Uprava prvotno mora utvrditi odgovarajuće postupke komunikacije koji su učinkoviti te ih nastaviti primjenjivati. Oni se odnose na podatke o proizvodima, način postupanja s upitima, ugovorima i narudžbama te povratne informacije od kupca, kao i reklamacije.

Treći dio se odnosi na projektiranje i razvoj koje organizacija mora planirati i upravljati njima. Etape planiranja obuhvaćaju fazu projektiranja i razvoja, zatim ocjenu, verifikaciju i validaciju primjera unutar svake faze projektiranja, te odgovornost i ovlast za projektiranje i razvoj.

#### b) Politika kvalitete

Uprava je dužna osigurati sljedeće stavke kada se radi o politici kvalitete:

- da odgovara ciljevima organizacije
- da bude opredijeljena za ispunjavanje zahtjeva i konstantno poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom
- da predstavlja okvir koji će uspostavljati i ocjenjivati ciljeve kvalitete
- da su upoznati s politikom kvalitete unutar organizacije te da je svi razumiju
- da se ocijeni u cilju dugotrajne primjerenosti

#### c) Ciljevi kvalitete

Organizacija mora utvrditi ciljeve kvalitete na adekvatnim funkcijama, razinama i procesima koji su potrebni za sustav upravljanja kvalitetom. Vodstvo ima odgovornost odrediti i osigurati sredstva koja su potrebna za uspostavljanje, primjenjivanje, održavanje te konstantno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom. Isto tako treba osigurati i dostatan broj kvalificiranog osoblja, potrebnu infrastrukturu i opremu. Dužnost uprave je da osoblje bude osviješteno vezano za svoju ulogu u organizaciji i važnosti koju ima sustav

upravljanja kvalitetom. Nužno je komunikacija unutar organizacije bude funkcionalna i učinkovita, kako među samim osobljem tako i između uprave i osoblja. Također je potrebno osigurati dobru komunikaciju sa svim zainteresiranim stranama izvan organizacije.

#### d) Ocjene sustava

Praćenje sustava upravljanja kvalitetom mora se pratiti kako bi se osigurala konstanta primjerenost, optimalnost i učinkovitost. To je zadaća uprave. Ocjenom se mora obuhvatiti procjena kolika je mogućnost za poboljšanja te potrebe za promjenom unutar sustava upravljanja kvalitetom, koje uključuju politiku kvalitete i ciljeve. Moraju se održavati zapisi o ocjeni sustava od uprave, a moraju sadržavati sljedeće podatke:

- rezultate neovisne ocjene
- povratne informacije od klijenata
- proces i sukladnost proizvoda
- potrebne preventivne i popravne radnje
- naknadne radnje koje su posljedica prethodne ocjene sustava dobivene od uprave
- promjene koje se mogu odraziti na sustav upravljanja kvalitetom
- preporuke vezane za poboljšanje

Rezultati ocjene moraju uključivati svaku odluku ili potez koji su vezani za poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom i njegove učinkovitosti, poboljšanje proizvoda zbog zahtjeva kupaca te potrebne resurse.

#### e) Upravljanje resursima

Organizacija treba definirati i osigurati resurse koji su potrebni za primjenu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom i njegovog konstantnog poboljšavanja te za ispunjenje zahtjeva kupaca kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo.

Također, osoblje koje utječe na kvalitetu proizvoda svojim radom mora biti kompetentno, imati odgovarajuće školovanje i iskustvo. Infrastruktura mora biti odgovarajuća kako si se postigla sukladnost proizvoda i zahtjeva kupaca, to uključuje odgovarajući radni prostor, potrebnu opremu te podršku ( npr. prijevoz ili komunikaciju). Isto tako, uprava mora utvrditi te upravljati radnim okruženjem kako bi se ostvarila sukladnost dobivenog proizvoda i zahtjeva potrošača.

### 3.1. VODSTVO

Brojna su pitanja u današnje vrijeme koja se postavljaju u vezi sa vođenjem i vođama, vodstvo je na neki način postalo fenomen. Ozbiljnije se počelo proučavati sredinom prošlog stoljeća. Brojna istraživanja su provedena na temu osobina, mogućnosti i ponašanja vođe te na izvore moći ili koncepte situacija koji određuju kako i koliko dobro vođa može imati utjecaj na svoje sljedbenike i postići željene ciljeve grupe. Proučavani su načini na koje su neki od ljudi postali vođe te što je točno utjecalo na njihovo ponašanje na poziciji vođe.

Oduvijek je vodstvo bila važna komponenta kada je u pitanju uspješnost organizacije, ali u današnje vrijeme vodstvo je važnije nego ikada. Učestale promjene, globalne i lokalne, zahtijevaju određene sposobnosti vođe koje će omogućiti da organizacija preživi nepredvidive okoline.

Postoje razne definicije liderstva odnosno vodstva u suvremenoj literaturi. Liderstvo se definira kao „proces utjecaja na druge da usmjere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja“. Liderima je zadaća oblikovanje vizije i ponašanja zaposlenih koji utječu na realizaciju vizije.

Slijede neke od definicija vodstva prema različitim autorima:[16]

- Bass – vodstvo se definira kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva
- Koontz i Weihrich - definiraju vodstvo kao utjecaj, tj. umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva
- Cole – definira vodstvo kao dinamički proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dragovoljno sudjeluje u izvršenju grupnog zadatka u danoj situaciji
- J.K. Hemphill i A.E. Coons - vodstvo je ponašanje pojedinaca koji usmjerava aktivnost i grupu prema zajedničkom cilju
- J.A. Conger - vodstvo je individualna karakteristika, način ponašanja, utjecaj na druge ljude, odnos s drugim ljudima
- S.E. Melendez - vodstvo primarno podrazumijeva skup ponašanja koji je pod utjecajem ili je čak određen kulturom i nečijim životnim iskustvom
- Buble – vodstvo vidi kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.

- G.A. Jago - vidi vodstvo i kao proces i kao osobinu. Vodstvo je kao proces korištenje neprisilnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Vodstvo kao osobina je skup karakteristika za obilježavanje one osobe koja se prepoznaje kao potencijalni vođa. Jago smatra da vodstvo nije samo osobina, nego i ono što osoba čini.
- D.I. Cleland - ističe da jedan dio literature poistovjećuje vodstvo s likom heroja, dok druge prikazuju vodstvo kroz osobne karakteristike vođe, kao što su inteligencija, energija, stil, požrtvovnost itd.
- Torrington, D., Weightman, J., i Johns, K. - sintetizirajući definicije vodstva koje vodstvo vide uglavnom kao proces, te one koji vodstvo definiraju kao proces i kao osobine ljudi, vodstvo definiraju kao kombinaciju osobnih kvaliteta i vještina koje omogućuju da neki ljudi kod svojih suradnika postignu entuzijazam, kohezivnost i efektivnost, dok drugi ljudi u istoj situaciji ne mogu postići takve rezultate.

Posebno mjesto među istraživačima liderstva zauzimaju Kuzes i Posner. Po njihovom mišljenju, definiranje liderstva obuhvaća svladavanje slijedeće četiri lekcije:[17]

- Prva lekcija: Liderstvo je posao svih. Mnogi podrazumijevaju da je liderstvo mitskog karaktera. Mit veže liderstvo sa pretpostavkama da liderstvo počinje da velikim „L“ i da „kad ste na vrhu, vi ste automatski i lider“. Zbog toga je mit da je liderstvo rezervirano samo da nekoliko ljudi veoma štetan. Liderstvo samo po sebi nije pozicija, nego proces. Obuhvaća vještine i mogućnosti koje su dobro došle bez obzira na poziciju.
- Druga lekcija: Liderstvo je odnos. Liderstvo podrazumijeva odnos između pojedinaca koji žele biti vođe i pojedinaca ili grupe koji su odlučili da žele ih se vodi. To može biti odnos jedan naprema jedan, a može biti i jedan naprema više.
- Treća lekcija: Liderstvo počinje akcijom. Lider treba djelovati na pravi način u pravo vrijeme. Lideri su one osobe koje neće čekati da se stvari same riješe ili da ih netko drugi umjesto njih riješi. Uzeti će stvar u svoje ruke. Ne žele čekati, jer ih pokreće vizija koju imaju te žele vidjeti što će se dogoditi.
- Četvrta lekcija: Liderstvo je osobni razvoj. Budući da svaka osoba sebe najbolje poznaje, kako svoje vrline, tako i svoje slabosti i mane, osobnim razvojem i radom, pojedinac ima mogućnost postati uspješan vođa odnosno lider.

### 3.2. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU

Suvremeni pristupi vodstvu su:[6]

1. Pristup temeljen na osobinama vođe – suvremeni pristup vodstvu naglašava one osobine koje sačinjavaju uspješnog vođu.

Za ovaj pristup je ključno da se vođe rađaju, ne da se stvaraju. Po ovom pristupu se pretpostavlja da su osobine vođe urođene te da se neki ljudi jednostavno rode predodređeni za to. Ovaj pristup se temelji na osobinama vođe, ali isto tako ne uzima situaciju u obzir. Može biti od pomoći vođama koji žele saznati posjeduju li ili ne osobine za koje se smatra da su važne za vođu. Također, osobe koje u određenoj situaciji imaju osobine vođe, možda u drugačijoj situaciji neće moći to biti. Zbog toga je u suvremenim organizacijama ključni faktor uspješnosti prilagodba različitim situacijama i sposobnost snalaženja u njima.

2. Pristup temeljen na vještinama – ovaj pristup je usmjeren na vještine i sposobnosti koje odlikuju uspješnog vođu a koje se mogu učiti i razvijati. U ovom pristupu najvažnije su sposobnosti pojedinca. Ključne su sposobnosti rješavanja zadataka, socijalna prosudba te stečena znanja.

3. Pristup temeljen na stilu – ovo je pristup koji je usmjeren na rad i ponašanje vođe. Smatra da se vodstvo sastoji od dvije vrste ponašanja, ponašanje koje je usmjereno na zadatak i ponašanje koje je usmjereno na odnose. Ovo je pristup koji se može promatrati u svim suvremenim organizacijama, na svim njihovim razinama, jer koja god razina da se promatra, vođe su usmjereni na zadatke i odnose. Ako se promatraju načini na koji upotrebljavaju autoritet, vođe se mogu podijeliti na tri tipa. Autokratski vođa funkcionira na principu davanja zapovijedi, očekuje da mu se ostali pokore, pozitivno je orijentiran te vodstvo temelji na dodjeljivanju ili uskraćivanju nagrada i kazni. Demokratski vođa funkcionira na načinu da se savjetuje sa podređenima o potencijalnim djelovanjima i odlukama te potiče njihovo učestvovanje u njima. Postoji i vođa „odriješenih ruku“ koji svoju moć ili ne koristi ili koristi u jako malim količinama, te daje jako veliku slobodu svojim podređenima u njihovom djelovanju. U suvremenim organizacijama odabir stila ovisi o situaciji. Tako se u jako hitnim situacijama koristi aristokratski stil, demokratski stil je koristan kada vođa želi dobiti mišljenje i povratne informacije od podređenih, a slobodan stil se koristi kada se želi iskoristiti kreativnost sljedbenika.

4. Situacijski pristup – ovaj pristup govori da su različite vrste vodstva potrebne u različitim situacijama. Uspješan vođa mora biti u mogućnosti prilagoditi svoj stil zahtjevima raznih situacija. Vođa mora ustanoviti što je u kojoj situaciji potrebno, a to može kroz vrednovanje svojih zaposlenika odnosno mora odrediti koliko su zaposlenici sposobni i spremni za obavljanje određenog zadatka. Situacijski pristup u suvremenoj organizaciji podrazumijeva da vođa poznaje svoje zaposlenike te da prati koliko napreduju odnosno nazaduju po pitanju njihovih vlastitih vještina i spremnosti. Načela ovog pristupa vodstvu moguće je primijeniti na sve razine suvremene organizacije, počevši od glavnog direktora do najnižeg ranga zaposlenika.
5. Transformacijsko vodstvo – ovaj način vodstva je idealan za suvremene skupine koje je potrebno ojačati i motivirati za uspjeh u nesigurnim vremenima. To je proces koji dovodi do promjena u ljudima, a djeluje preko vrijednosti, emocija, normi, etike i dugoročnih ciljeva ali i procjenjuje motive sljedbenika te prati njihove potrebe. Ovo vodstvo obično rezultira da ishodi nadilaze očekivanja.
6. Teorija puta do cilja – ovaj stil je usmjeren na vođino motiviranje zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi koji su postavljeni. S time se želi postići veća uspješnost ali i zadovoljstvo zaposlenika temeljenjem na njihovoj motivaciji. Vođa u ovom pristupu mora prilagoditi stil vodstva motivacijskim potrebama svojih zaposlenika.
7. Noviji stilovi vodstva – ovaj stil stavlja naglasak na vodstva koja uključuju zaposlenike i daju im slobodu da koriste svoje vještine onako kako najbolje znaju. Training je stil u kojem sljedbenik dobije upute kako će svladati pojedine organizacijske izazove sa kojima se susreće. Vođa u toj situaciji ima ulogu sličnu onoj sportskog trenera, a to je da kada prepozna neadekvatno ponašanje sljedbenika, predlaže mu način na koji će popraviti isti. Supervodstvo je način u kojem vođa pokazuje svoje vodstvo na način da uči druge kako da vode sami sebe. Uči sljedbenike da samostalno razmišljaju te da nauče kako postupati neovisno. Također ih potiče da odbace negativna razmišljanja koja su vezana za tvrtku i kolege te ih motivira na pozitivna uvjerenja. U ovom vodstvu, vođa gradi samopouzdanje svojim zaposlenicima. Postoji i vodstvo služenjem. U njemu je glavna uloga vođe pomaganje sljedbenicima pri ostvarenju osobnih ciljeva i interesa, dok se vođine potrebe smatraju sekundarnima.

### **3.2.1. Izazovi suvremenog vođe**

Suvremeno poslovanje predstavlja veliki izazov za vođe. Zbog procesa globalizacije, vođe su dovedene u situacije da upravljaju organizacijama u više različitih zemalja, kultura, te radnika koji imaju različite radne navike. Zbog toga su vođe prisiljene koristiti više različitih stilova vodstva. Unatoč svemu, najvažniji izazovi za vođu u suvremenom poslovanju su sljedeći:

- razvijanje povjerenja
- prenošenje ovlasti na podređene
- vodstvo među različitim kulturama

Razvijanje međusobnog povjerenja je među najvažnijim ali isto tako i najtežim zadaćama svakog vođe. Potrebno je da vođa svojim vještinama uspije pridobiti povjerenje osoba koje su mu podređene. Pod te vještine se ubraja sposobnost motiviranja, vođino poštenje te njegove radne vještine. Problemi nastaju kada vođe dobije novu grupu kojom treba upravljati, a koja je odvojena od one kojom do sada upravlja, ili kada dobije zadatak voditi virtualni tim. To su situacije u kojima se krije opasnost da vođa ima samo formalnu poziciju utjecaja.

Prenošenje ovlasti na podređene također je jedan od najvažnijih izazova za suvremenog vođu, a javlja se u situacijama kada je potrebno donijeti brzu odluku. Logičnim se smatra da najbolju odluku o nekom problemu može donijeti osoba koja taj problem najbolje poznaje, a to je u većini slučajeva zaposlenik odjela u kojem je došlo do problema. Međutim, kada se prenese dio ovlasti na podređenu osobu, ta osoba dobiva mogućnost a isto tako donosi odluke koje su direktno vezane za njegov posao, npr. izrada budžeta, odabir smjene te kontrola zaliha.

Prenošenje ovlasti na podređene je izazov koji je nastao kao posljedica globalizacije. Vođe upravljaju različitim kulturama, ali ono što je prihvatljivo u jednoj kulturi, često se može kositi sa pravilima druge kulture. Iz tog razloga, vođe su prisiljene prilagoditi svoj stil vodstva pojedinim okruženjima [18].

### **3.2.2. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva**

Pri usporedbi tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva, nameću se neke temeljne razlike. Najvažnije od njih su:



- položaj vođe
- način odlučivanja
- odnos vođe i podređenih
- primjena informacijskih tehnologija

U tradicionalnim teorijama vodstva fokus je na vođi, smatralo se kako uspješan vođa ima posebne sposobnosti i vještine. S druge strane, u suvremenim stilovima vodstva fokus je na odnosu između vođe i njegovih sljedbenika. Moć vođe dolazi od legitimiteta koji mu daju njemu podređene osobe, a sa time međusobno povjerenje postaje jedan od najbitnijih faktora. Tu se jasno vidi razlika između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva, jer u slučaju tradicionalnog stila, vođa ima moć koja prvenstveno proizlazi iz njegovog položaja.

Slijedeća bitna razlika je ova dva stila je u načinu na koji vođa donosi odluke. Tradicionalne vođe uglavnom odluke donose samostalno. Oni sami kreiraju viziju organizacije, postavljaju određenu strategiju te izrade planove. Nakon što vođa donese odluke, proslijedi ih podređenima kako bi bile izvršene. U tom slučaju, proces usvajanja vizije za podređene radnike je dugotrajan. S druge strane, karakteristika suvremenih stilova je zajedničko donošenje odluka. Koriste se tehnike grupnog odlučivanja kao što je npr. „brainstorming“. Na taj se način postiže da su svi zaposlenici uključeni u donošenje odluka. Vizija se stvara tako da se vizije vođe i zaposlenika međusobno usklade. Tako se smanjuje vrijeme koje je potrebno za prihvaćanje nove vizije.

Još jedna bitna razlika između ova dva stila je u odnosu između vođe i podređenih. U tradicionalnom vodstvu taj odnos je u potpunosti formalan. Vođa je taj koji donosi odluke, prosljeđuje ih svojim podređenima kako bi ih izvršili, te ih nadgleda i sukladno tome, ovisno o učinku nagrađuje ih ili kažnjava. U suvremenom stilu slučaj je u potpunosti drugačiji. Vođa je tu motivator, pomagač i učitelj. Njegov je zadatak da motivira svoje zaposlenike, da im pomogne u rješavanju problema te im pri tome da dozu fleksibilnosti. Još jedna od odlika suvremenih stilova vodstva je i slučaj kada zaposlenik dobije mogućnost samostalnog donošenja odluka vezanih za njegovo radno mjesto, što rezultira većom motivacijom zaposlenika.

Uloga informacijskih tehnologija u tradicionalnim stilovima vodstva ne dolazi do izražaja zbog male razvijenosti kompleksnih informatičkih sustava u tom vremenu. Ali u suvremenim stilovima informacijska tehnologija ima iznimno važnu ulogu. Omogućava

lakše vođenje različitih dijelova poduzeća koji se nalaze na udaljenim lokacijama, ubrzan je protok informacija među različitim organizacijskim razinama i dijelova organizacije, lakše se pribavljaju potrebne informacije, lakše se odlučuje te se brže reagira na različite izazove okoline. Sigurno je kako će uz daljnji razvoj informatičkih tehnologija te uz rast kompleksnosti suvremenog društva, doći do razvijanja novih stilova vodstva.

Pojedini znanstvenici su se bavili razlikom tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva u svojim djelima. Većinom se u literaturi, pri usporedbi ova dva stila, nailazi na razlike između pojedinog suvremenog stila i tradicionalnih stilova. Razlog tomu je što se suvremeni stilovi vodstva sadržajno međusobno poprilično razlikuju. Ipak, neki znanstvenici su naveli temeljne karakteristike suvremenih stilova i napravili usporedbu njih i karakteristika tradicionalnih stilova. Najvažnije razlike prikazane su u tablici 5 [18].

**Tablica 5. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva [18]**

ELEMENTI	TRADICIONALNI STILOVI VODSTVA	SUVREMENI STILOVI VODSTVA
<b>Proces razmišljanja</b>	Fokusiran na stvari i na unutrašnje događaje	Fokusiran na ljude i vanjske događaje
<b>Usmjerenje</b>	Operacijski planovi s ciljem poboljšanja trenutnog stanja	Vizija, s ciljem kreiranja budućnosti
<b>Odnosi s zaposlenima</b>	Čvrsta kontrola, usmjeravanje i koordiniranje	Opunomoćenje zaposlenih, povjerenje i razvoj zaposlenih
<b>Metoda operacije</b>	Efikasnost, upravljanje promjenom	Efektivnost, stvaranje promjene

### 3.3. KARAKTERISTIKE VOĐE

Postoji pet ključnih karakteristika dobrog vođe:[7]

1. Inteligencija je osobina koja pozitivno utječe na vodstvo. Ukoliko vođa ima izražene verbalne sposobnosti, to mu pomaže pri obavljanju zadataka. Međutim, može doći do problema ako vođa ima veće sposobnosti. U tom slučaju postoji mogućnost da su njegove ideje previše napredne pa njegovi podređeni ih ne mogu prihvatiti.
2. Samopouzdanje je još jedna osobina koja pomaže osobi da bude vođa. To je sposobnost da pojedinac bude siguran u svoje znanje i vještine. Samopouzdanje uključuje samopoštovanje i samo učinkovitost. Prema istraživanjima samopouzdanje je od velike važnosti za vodstvo jer omogućuje vođi da bude

uvjeren da ima prikladne i ispravne načine utjecanja. Također, samopouzdanje utječe i na inicijativnost vođe, na njegovo određivanje ciljeva, način na koji rješava probleme i uvodi promjene. Vođa koji ima visoku razinu samopouzdanja konstantno potiče rješavanje problema, trudi se unaprijediti postojeće stanje te uvoditi nove pozitivne promjene. Takve vođe su spremne prihvatiti teške zadatke i ne odustaju pri pojavi prvih poteškoća. Također ne odgađaju rješavanje problema i ne prebacuju ih na druge. Ali isto tako, ukoliko vođa ima preveliko samopouzdanje, može postat brzoplet, bahat i netolerantan. S time njegovo ponašanje postaje nefunkcionalno. Najbolji slučaj je umjerena količina samopouzdanja.

3. Odlučnost se definira kao želja za obavljanjem posla. Još jedna osobina koja odlikuje dobrog vođu. Obuhvaća obilježja kao što su ustrajnost, inicijativa, želja i dominantnost. Odlučni vođe su voljni truditi se te su sposobni ustrajati kada se susretnu sa zaprekama. Efektivni su i odmah nalaze rješenja za nastale probleme, neće čekati da netko drugi riješe probleme. Takve vođe zrače energijom koja se prenosi i na druge te ih dodatno motivira za rad i djelovanje.
4. Poštenje je osobina koja se vezuje uz iskrenost. Poštene vođe izazivaju povjerenje kod svojih zaposlenika jer im se može vjerovati da će ispuniti ono što su rekli. Odani su te se ostali mogu osloniti na njih, ne mijenjaju tako lako mišljenje, odnosno nisu prevrtljivi. Poštenje je usko povezano sa vjerodostojnosti, održavanjem obećanja, povjerenjem i odgovornošću. Vođe koje se služe lažima vrlo brzo izgube vjerodostojnost. Ukoliko ne drži svoja obećanja prestaje biti pouzdan, a ukoliko ne služi svojim podređenima, gubi lojalnost. Također, ako se otkrije da prenosi intimne informacije, u potpunosti gubi povjerenje. Iz toga proizlazi da vođa mora svojim ponašanjem biti primjer drugima ukoliko ih želi potaknuti da podupru neku viziju.
5. Društvenost je osobina onog vođe koji je sklon traženju ugodnih društvenih odnosa. Takve vođe su otvoreni, prijateljski nastrojeni, uviđajni i obazrivi. Društvenom vođi su razvijene međuljudske sposobnosti te su skloni stvaranju suradničkih odnosa sa svojim podređenima.

Kako bi uspješno ispunjavao svoju ulogu, pored nabrojanih karakteristika, vođa mora imati i sljedećih pet sposobnosti:

1. Opunomoćenje kako bi svoju moć podijelio sa osobama koje su mu podređene. Na taj način ih može uključiti u postavljanje novih ciljeva i planove aktivnosti.
2. Intuicija je bitna pri pokretanju akcija koje mogu preduhitriti promjene u korist organizacije, uključujući rizike koji proizlaze iz toga.
3. Samorazumjevanje omogućuje vođi da bude svjestan svojih prednosti te da se riješi svojih slabosti
4. Vizija koja obuhvaća mogućnost vođe da sagleda ukoliko postoji bolja radna okolina i način na koji to može postići
5. Podudaranje vrijednosti omogućuje vođi da procijeni vrijednost organizacije i vrijednost pojedina te da ih međusobno uskladi



Slika 6. Sposobnosti vodstva [7]

## 4. PRIMJERI SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

### 4.1. HOTELJERSTVO

U ovom poglavlju objašnjava se sustav upravljanja kvalitetom na primjeru hotelijerstva.

U hotelijerstvu sve kreće od gosta, on je glavni pokretač i smisao turizma i ugostiteljstva. Važno je osvijestiti tu ulogu, prepoznati potrebe gosta te u skladu s time usmjeriti svoje napore ka ostvarivanju istoga.

Budući da je turizam dinamičan posao te da se želje i potrebe gostiju konstantno mijenjaju, ključno je biti u toku te pokušati previdjeti želje gostiju, jer su zadovoljni gosti ti koju pridonose uspješnom poslovanju i ostvarenju profita. Suvremeni gosti sa sobom donose razne potrebe koje je važno zadovoljiti kako bi se održala kvaliteta hotela. Gost od hotela očekuje razumijevanje, uzajamno poštivanje, da ga se ne zanemaruje te da osoblje hotela bude spremno pomoći ukoliko je to potrebno. Za goste je važno da se osjećaju sigurno, te žele vidjeti da su radnici stručni i posvećeni svome poslu. Svaki gost očekuje lijepu dobrodošlicu, očekuje da je osoblje komunikativno, brzo i diskretno, te očekuje uslugu vrhunske kvalitete koju plaća.

Budući da je zadovoljstvo gostiju temeljni cilj, potrebno je na neki način definirati što to zadovoljstvo obuhvaća. U hotelijerstvu to se odnosi na kompletnu uslugu, a o njoj se može raspravljati na samom kraju procesa, odnosno kada je već završen. Konačno zadovoljstvo kvalitetom gostiju obuhvaća između ostalog i besprijekorno osoblje, kvalitetan rad uređaja, prvoklasne proizvode i usluge, brzu reakciju i uklanjanje svih problema gostiju, uljudnost i povjerljivost osoblja, obezbjeđenost gostiju, pridržavanje termina, ujednačen odnos razine kvalitete i cijene usluga, sprječavanje grešaka od strane osoblja te informiranje gostiju o bilo kakvim promjenama.

Također, čimbenici koji utječu na kvalitetu hotelskog proizvoda su i pristupačnost samog objekta, ugođaj koji vlada u njemu, čistoća, brzina posluge i slično. Također, veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenog osoblja koja treba obuhvaćati i znanja i vještine iz struke ali i opću kulturu, manire i motivaciju. Hotelske usluge spadaju u masovne usluge. Glavne karakteristike tih usluga su neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost. Osim ovih, hotelske usluge karakteriziraju i sljedeće stavke:

- visoka radna intenzivnost
- učestao visoki osobni kontakt s gostom

- raznovrsnost usluga, ovisno o gosti
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski proizvodi su opipljivi (hrana, piće, smještaj)
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani
- kupci usluga - gosti su heterogeni

Kada hotelska ponuda optimalno kombinira materijalne i nematerijalne elemente, kada se oni međusobno nadopunjuju, dolazi do ostvarivanja očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnoj usluzi i proizvodu do kojih je došlo zahvaljujući uspješnom međudjelovanju svih organizacijskih jedinica unutar hotela. Glavne stavke unutar svakog procesa upravljanja, podrške i glavnih procesa su: osoblje, oprema, operacije, okruženje te veze preko kojih uprava hotela oblikuje vrijednost za goste. Neka od poduzeća, kako bi povećali zadovoljstvo gostiju, uvode princip upravljanja ukupnom kvalitetom (engl. TQM - Total Quality Management). Taj pristup se odnosi na cijelu organizaciju, a cilj mu je kontinuirano poboljšanje kvalitete za svaki organizacijski proces, metodu i uslugu.

Oni koji su najviše odgovorni za kvalitetu unutar hotela su zaposlenici, oni su pružatelji usluga te kvaliteta ovisi direktno o njihovim vještinama, znanjima i iskustvu. Iz tog razloga je važno da se ne zanemari ljudski faktor u upravljanju kvalitetom u hotelijerstvu, te da se učestalo unaprjeđuje kvaliteta zaposlenog osoblja. Jednako je bitno razviti radno okruženje unutar kojeg će zaposlenici biti zadovoljni, što će se kasnije prenijeti na uslugu koju pružaju gostima. Što znači da se ne smije zanemariti veza između radnog zadovoljstva osoblja i kvalitete usluge. Budući da je današnje tržište zahtjevno i veoma dinamično te puno konkurencije, opstanak pojedinog hotela temelji se na provođenju sustava upravljanja kvalitetom, te konstantnom poboljšavanju kvalitete proizvoda i usluga [19].

## **4.2. VISOKA UČILIŠTA**

U sljedećem dijelu teksta, biti će opisano sedam načela upravljanja kvalitetom na primjeru visokog učilišta.

Sedam načela na kojima Norma ISO 9001:2015 temelji upravljanje kvalitetom [12]:

1. Fokus na kupca (studenta)
2. Vodstvo
3. Uključivanje zaposlenika
4. Procesni pristup

5. Kontinuirana poboljšanja
6. Donošenje odluka zasnovano na informacijama
7. Upravljanje odnosima
8. Upravljanje rizicima

Kako bi se uspostavio učinkovit sustav upravljanja kvalitetom visokog učilišta koji je u skladu sa zahtjevima norme ISO 9001:2015, od izuzetne je važnosti poznavanje i primjenjivanje navedenih načela. Ukoliko se dosljedno primjenjuju ova načela, visoko učilište ima mogućnost da se i dalje uspješno razvija, za opće dobro svojih studenata ali i ostatka nastavnog i nenastavnog osoblja.

#### 1. Fokus na studente

Sustav upravljanja kvalitetom visokog učilišta fokusiran je na studenta. U tom kontekstu, ovaj zahtjev norme ISO 9001:2015 je zadovoljen. Međutim, promjene koje dolaze sa novom normom su jako velike, pa nije moguće usklađivanje sustava upravljanja kvalitetom visokog učilišta bez da se u početku ne razmotre mogućnosti na koje se ubuduće može još aktivnije i bolje upravljati odnosima sa studentima. Kako bi se aktivno upravljalo odnosima visokog učilišta i studenata, nužno je, za početak, da se razumiju kako sadašnje tako i buduće potrebe ali i očekivanja studenata. Nadalje, potrebno je postaviti ciljeve visokog učilišta, koji će svojim ostvarenjem dovesti do zadovoljenja potreba i očekivanja koja studenti imaju. Također je potrebno komunicirati sa studentima o njihovim potrebama i očekivanjima u visokom učilištu, pratiti i mjeriti njihovo zadovoljstvo te poduzimati odgovarajuće mjere.

#### 2. Vodstvo

Vodstvo visokog učilišta ima zadaću da zada viziju te osmisli ciljeve i strategiju razvoja i politike kvalitete visoke škole. To je potrebno za uspješno upravljanje kvalitetom visoke škole. Dužnost im je da stvaraju i održavaju zajedničke temeljne vrijednosti organizacije, te da promiču poštenje i etičko ponašanje na svim organizacijskim razinama visokog učilišta, od katedri, pojedinih kolegija, različitih centara i ureda do studentske referade. Trebaju poticati sve profesore te rukovoditelje ostalih funkcija da daju pozitivan primjer, te pohvaliti i prepoznati svaki doprinos studenata, ali i nastavnog i nenastavnog osoblja koji utječu na kvalitetu rada i razvoj visokog učilišta.

### 3. Uključivanje nastavnog i nenastavnog osoblja

Po normi ISO 9001:2015, potrebno je potpuno uključiti nastavno i nenastavno osoblje (zaposlenike) u upravljanje kvalitetom visokog učilišta. Budući da na kvalitetu nastave, odnosno organizaciju i provedbu utječu i honorarni nastavnici, visoko učilište treba poticati zaposlenike da surađuju, kako međusobno, tako i sa honorarnim nastavnicima. Nužno je da se osigura otvorena rasprava o kvaliteti nastave i rada visokog učilišta, te da se razmjenjuju iskustva i znanja nastavnog i nenastavnog osoblja. Jednako tako je važno poticanje zaposlenika na inovativnost, ispitivanje zadovoljstva preko anketa te samoanaliza zaposlenika u odnosu na ciljeve koji su sebi zadali.

### 4. Procesni pristup

Visoko učilište treba konstantno unaprjeđivati svoj procesni model sustava upravljanja kvalitetom. Također, on mora zadovoljavati zahtjeve normi po kojima je potrebno da ciljevi sustava upravljanja kvalitetom budu definirani te da se odrede odgovornosti i ovlaštenja vezana za upravljanje procesima. Potrebno je analizirati učinke promjena te osigurati informacije koje su potrebne za praćenje, izvođenje, analizu i ocjenu učinkovitosti cijelog sustava.

### 5. Kontinuirana poboljšanja

Ovim načelom obuhvaćena je provedba nekoliko aktivnosti. Prva je promocija poboljšanja na svim razinama visokog učilišta. Nadalje, konstantna edukacija i osposobljavanje kompletnog osoblja za korištenje metodologije i raznih alata kako bi se visoko učilište poboljšalo na svim razinama. Potrebno je razvijati postupke za provedbe poboljšanja te osposobiti nastavno i nenastavno osoblje za provedbu projekta poboljšanja.

### 6. Donošenje odluka na temelju informacija

Ovo načelo obuhvaća praćenje, mjerenje i određivanje glavnih pokazatelja kvalitete visokog učilišta te osigurava precizne i pouzdane informacije, analizu tih informacija te djelovanje na temelju istih. Također obuhvaća djelovanje u vidu donošenja odluka i poduzimanja radnji u skladu sa prikupljenim informacijama, kombinirano sa dosadašnjim iskustvom i intuicijom pojedinaca.



## 7. Upravljanje odnosima

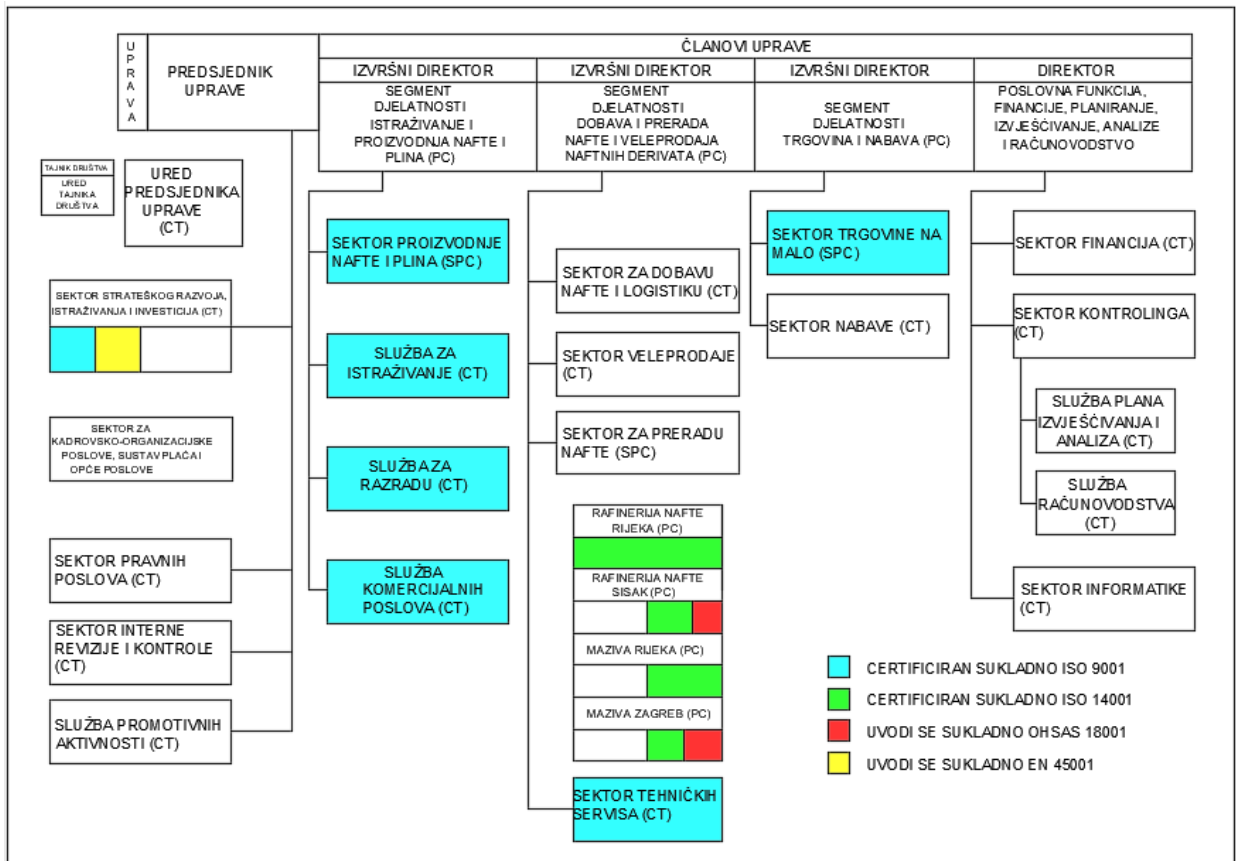
Ovo načelo je temeljno te određuje odnos između zainteresiranih strana i visokog učilišta. Također, određuje prioritete u odnosu na zainteresirane strane, zahtjeva razmjenu informacija, znanja i resursa sa zainteresiranim stranama te omogućuje povratne informacije vezane za zainteresirane strane.

## 8. Upravljanje rizicima

Unutar uvođenja sustava upravljanja kvalitetom, prema normi ISO 9001:2015, definirani su određeni procesi koji čine temelj djelovanja visokog učilišta i odgovorni su za uspjeh u postizanju postavljenih ciljeva. Odgovorne osobe unutar učilišta trebaju istaknuti najmanje tri svojstvena rizika, koja je vjerojatnost nastanka rizika te potencijalne učinke na ciljeve uzrokovane rizicima. Budući da postoje odgovorne osobe prema odredbama akta koje su nositelji procesa, oni su ujedno i odgovorni za sve korektivne i preventivne radnje, odnosno za sprječavanje pojave rizika. Uprava iznosi svoje ocjene o stanju sustava upravljanja kvalitetom jednom godišnje te se revidira utvrđene svojstvene rizike svakog procesa. Uprava visokog učilišta dužna je osigurati uvjete za planiranje sustava upravljanja kvalitetom koji treba služiti za postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva koji su određeni.

### 4.3. INA

Usvajanje sustava upravljanja kvalitetom strateška je odluka organizacije. Način na koji se kreira i provodi sustav određuju potrebe, ciljevi, proizvodi, procesi te veličina i struktura organizacije. Sustav upravljanja organizacijom u slučaju poduzeća INA obuhvaća između ostalog i sustav upravljanja kvalitetom, sustav upravljanja financijama te sustav upravljanja okolišem. Nisu svi dijelovi INA d.d. podjednako razvili sustave upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša i zaštitom zdravlja i sigurnosti. Stoga su uvedeni sustavi, prema zahtjevima međunarodnih normi, što je vidljivo na slici 7. U početku su udovoljavali zahtjevima sustava, a nakon toga su principom integracije uveli sustave zaštite zdravlja i sigurnosti [20].



Slika 7. Stupanj uvedenosti sustava kvalitete u INA d.d.[20]

Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na sljedećih 8 principa:

- Organizacija je primarno usmjerena na potrošača – kupca
- Vodstvo
- Uključenost ljudi
- Procesni pristup
- Sustavni pristup upravljanju
- Stalno poboljšavanje
- Djelovanje na temelju činjenica
- Međusobno korisni odnosi sa dobavljačima

Dužnosti organizacije:

- Utvrđivanje procesa koji su potrebni za sustav
- Određivanje veza i redoslijeda između tih procesa
- Dostupnost resursa i informacija koji su potrebni za potporu rada procesa
- Mjerenje, nadzor i analiza procesa

- Uvođenje aktivnosti koje su potrebne za postizanje planiranih rezultata uz konstanta poboljšanja

Glavna obaveza managementa je da odredi i imenuje poslovne procese, da ta ih definira prema posebnoj metodologiji. Nakon toga se određuje nadležnost unutar pojedinih procesa. Potrebno je za svaki proces odrediti potencijalne dobavljače i kupce, te odrediti koji je njihov učinak na poslovne procese. Nakon što se organizacija prilagodi i rekonstruira poslovne procese, potrebno je izgraditi sistem mjerenja i ocjenjivanja efikasnosti, te izraditi potrebne mjerne instrumente. Upravljanje resursima i aktivnostima uvijek vodi što učinkovitijem postizanju očekivani rezultata. ISO norma je najučinkovitija ukoliko se među kupcima, dobavljačima i partnerima uvedu nova pravila prema kojima se bilo kada može mjerenjem i analizama prikazati pristup koji je osmišljen, dokumentacija sustava kvalitete, raspolaganje resursima, povratne veze i konstantna poboljšanja.

Sustav treba nadzirati, dokumentirati te upravljati poboljšanja po pitanju mjerenja, analize podataka te unaprjeđenja procesa.

Definirane su mjerne veličine preko kojih se kontrolira koliko su postavljeni ciljevi ostvareni. Neko od pokazatelja su sljedeći [20]:

- Zadovoljstvo kupaca
- Tržišna pozicija
- Količina prodaje
- Dobit prije i nakon oporezivanja
- Inovativnost
- Broj proizvoda/usluga
- Dobit po zaposlenom
- Visina investicije

## 5. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija teži što boljem poslovanju i ostvarivanju profita. Da bi to ostvarila, treba imati kvalitetne proizvode te se na neki način istaknuti od konkurencije. Kvaliteta je presudna, pogotovo u današnje vrijeme kada su zahtjevi potrošača sve veći. Kako bi ostvarila kvalitetno poslovanje, organizacija treba dobrog vođu i dobar sustav upravljanja kvalitetom. Ukoliko jedan od ta dva segmenta nije na vrhunskoj razini, gotovo je nemoguće da organizacija opstane.

Sustav upravljanja kvalitetom međusobno povezuje sve druge sustave unutar organizacije i upravlja njima. Najčešće korišteno načelo u suvremenim organizacijama je PDCA. Praćenje PDCA ciklusa omogućuje učinkovito upravljanje te konstantno unaprjeđivanje efikasnosti organizacije. Također, postoje norme koje organizacije mogu uvesti kako bi, ne samo poboljšale sustav upravljanja kvalitetom, nego i unaprijedili cjelokupno poslovanje. Najpoznatija međunarodna norma je ISO 9001. Trenutna verzija je iz 2015. godine te je donijela nekoliko značajnih promjena u odnosu na prethodne verzije. Uvedena je HLS struktura, smanjeni su zahtjevi za dokumentacijom te je uvedeno razmišljanje na temelju rizika.

Postoje razne definicije i analize pojma vođe, ali svi se međusobno slažu da to ne može biti bilo koja osoba, već da mora imati određene osobine i karakteristike. Neki misle da se vođe jednostavno rađaju sa tim osobinama dok drugi smatraju da se te vještine mogu steći. U svakom slučaju, vođa mora biti inteligentan, samopouzdan, odlučan, društven i pošten. Također, sve te osobine mora balansirati kako bi ostvario dobar ali i kvalitetan odnos sa podređenim osobljem. Ne smije pretjerati kako ne bi stvorio odbojnost prema sebi ali isto tako ne smije biti previše blag jer u tom slučaju nema autoritet.

Biti vođa u današnje suvremeno vrijeme je iznimno zahtjevan zadatak, teži nego ikad. Razni izazovi suvremenog doba, velika konkurencija, raznolikost tipova ljudi koji su mu podređeni samo su neki od problema sa kojima se susreću. Iz tog razloga, dobar vođa je jedan od ključnih faktora za uspješno poslovanje organizacije.

## LITERATURA

- [1] Barković, D. (2011). Uvod u operacijski menadžment, II. dopunjeno izdanje.
- [2] Valjak, M. (2007). Metodologija poboljšavanja kvalitete „6 sigma“. Završni projekt. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu.
- [3] Norma HR EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik, HZN, 2015.
- [4] R. Sickinger-Nagorni i J. Schwanke, The New ISO 9001:2015, Its opportunities and challenges, Sveučilište primjenjenih znanosti Tampere, Finska, 2016
- [5] Konačni nacrt norme ISO/FDIS 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi, 2015.
- [6] Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112065>
- [7] Buble M: Poslovno vođenje, Zagreb, 2011.
- [8] <https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>
- [9] <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>
- [10] <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A45/datastream/PDF/view>
- [11] <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- [12] <https://www.vsite.hr/sites/default/files/Sedam%20nacela%20upravljanja%20kvalitetom.pdf>
- [13] <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/najcitanije/635-izdanja-norme-iso-9001>
- [14] <http://oliver.efri.hr/zavrzni/619.B.pdf>
- [15] <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/3378-zahtjevi-za-vodstvo-u-normi-hrn-en-iso-9001-2015>
- [16] <https://www.scribd.com/doc/83996010/KNJIGA-US-Menadzment-2007>
- [17] <https://www.scribd.com/doc/101428121/Ljudski-resursi-knjiga>
- [18] <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A620/datastream/PDF/view>
- [19] <https://zir.nsk.hr/islandora/object/veleri%3A1281>
- [20] <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/name353094>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pogledi na kvalitetu .....	4
Tablica 2. ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 .....	12
Tablica 3. Struktura poglavlja starog i novog izdanja norme.....	15
Tablica 4. Glavne razlike u nazivlju između ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015.....	18
Tablica 5. Razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva.....	28

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Prikaz sustava upravljanja u tvrtki .....	2
Slika 2. Kuća kvalitete.....	6
Slika 3. Standardna odstupanja ( $\sigma$ ) od vrijednosti očekivanja .....	8
Slika 4. PDCA / Demingov krug .....	10
Slika 5. Vremenski slijed izdanja norme ISO 9001.....	11
Slika 6. Sposobnosti vodstva.....	30
Slika 7. Stupanj uvedenosti sustava kvalitete u INI .....	36