

Upravljanje objektom

Dovoda, Katarina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:858020>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE “NIKOLA TESLA U GOSPIĆU”

Katarina Dovoda

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNIM
DJELATNOSTIMA**

HOTEL INTERNATIONAL RAB

Završni rad

Gospić, 2015.

VELEUČILIŠTE “NIKOLA TESLA” U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomike poduzetništva

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNIM
DJELATNOSTIMA**

HOTEL INTERNATIONAL RAB

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić, univ.spec. oec., predavač

STUDENT

Katarina Dovoda

MBS:2962000395/10

Gospić, svibanj, 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 02.06.2014.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici Katarini Dovođa, MBS:2962000395/10

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom

Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima – Hotel International Rab.

Sadržaj zadatka :

1. Opći stavovi o kvaliteti
2. Povijest kvalitete
3. Definiranje kvalitete
4. Unutarnji i vanjski činitelji organizacije
5. Hotelski standardi
6. Upravljanje kvalitetom u hotelu International Rab
7. Zaključak

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

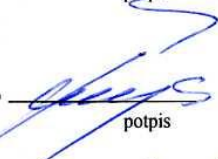
Mentor: Marija Baburić, univ.spec.oec., pred.
(ime i prezime)

zadano: 02.06.2014.,
(nadnevak)


potpis

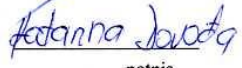
Pročelnik odjela: Mr.sc. Tomislav Župić, viši pred.,
(ime i prezime)

predati do: 30.09.2015.,
(nadnevak)


potpis

Student: Katarina Dovođa,
(ime i prezime)

primila zadatak: 02.06.2014.,
(nadnevak)


potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom UPRAVLJANJE KVALITETOM U
USLUŽNIM DJELATNOSTIMA – HOTEL INTERNATIONAL RAB izradio samostalno
pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora univ. spec. oec. Marija Baburić, viši predavač.

Katarina Dovoda



(potpis studenta)

SAŽETAK

Završni rad na temu „Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima“ obrađuje kako sam pojam kvalitete tako i opće stavove o kvaliteti. Nadalje se u radu navode tradicionalni i suvremeni pogled na kvalitetu gdje se vide jasne razlike između ta dva pogleda. U daljem nastavku rada opisani su alati koji su potrebni za mjerenje kvalitete, svi alati imaju višestruke primjene i mogu se koristiti na svakoj razini djelovanja. Također su navedeni troškovi koji nastaju samim procesom upravljanja kvalitetom. Dalje u radu je opisan način upravljanja kvalitetom u uslužnim djelatnostima te unutarnji i vanjski činitelji koji utječu na kvalitetu. Nastavak rada bavi se samim hotelskim standardima. Na samom kraju završnog rada naveden je primjer Hotela International Rab koji je uz primjenu sustava upravljanja kvalitetom ostvario značajne koristi kao što su razina kvalitete, niski troškovi i zadovoljstvo klijenata.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	2
1.2. Svrha i cilj istraživanja	2
1.3. Struktura rada.....	3
2. OPĆI STAVOVI O KVALITETI	4
2.1. Povijest kvalitete.....	4
2.2. Pojemno određenje kvalitete	6
2.3. Kvaliteta u današnjim uvjetima poslovanja	8
2.4. ISO (The international organization for Standardization)	9
3. ALATI ZA MJERENJE KVALITETE	11
3.1. Provjereni list.....	11
3.2. Raspršeni grafikon	11
3.3. Histogram.....	12
3.4. Stupasti grafikon	12
3.5. Paraeto grafikon.....	12
3.6. Kontrolni grafikon	12
3.7. Grafikon vremenske crte.....	13
3.8. Grafikon toka	13
3.9. Grafikon uzroka i posljedica.....	13
4.1. Definicija, značajke i podjela troškova kvalitete	14
5. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA	18
5.1. Usluge i uslužni procesi	18
5.1.1. Definiranje pojma usluge	18
5.1.2. Karakteristike usluge	19
5.1.3. Proces pružanja usluga.....	21
5.1.4. Kvaliteta usluga	24
5.2. Mjerenje kvalitete u uslužnim djelatnostima	27
5.2.1. SERVQUAL model	27
5.2.2. SERVPERF.....	28
6. UNUTARNJI I VANJSKI ČINITELJI ORGANIZACIJE	31

6.1. Unutarnja kontrola kvalitete	32
6.2. Vanjska kontrola kvalitete	38
6.3. Osiguranje kvalitete	41
7. HOTELSKI STANDARDI.....	45
7.1 HACCP	47
7.2. Kadrovski standardi	48
7.2.1 Standardna pravila izgleda i ponašanja ugostiteljskih djelatnika	50
8. HOTEL INTERNATIONAL RAB	52
8.1. Uloga voditelja programa kvalitete.....	54
8.2. Alati programa kvalitete	56
8.2.1. Vanjski klijenti – gosti	56
8.2. 2. Unutarnji klijenti – zaposlenici.....	60
9. ZAKLJUČAK.....	63
LITERATURA	65
POPIS PRILOGA.....	66

1. UVOD

Pitanje kvalitete je veoma prisutno pitanje u teoriji i praksi suvremenog menadžmenta, a naročito posljednjih desetljeća XX stoljeća. Kvaliteta proizvoda i usluga je izrastao u najkonkurentnije oružje brojnih kompanija diljem svijeta. Pri tome pobjednici će biti one organizacije koje uspiju razviti inovativnu kulturu, u kojoj će zaposlenici uživati u promjenama ali i da budu nosioci takvih promjena. Razmišljanja o poslovnoj izvrsnosti su se mijenjala s vremenom, ali su istovremeno održavala i specifičnosti pojedinih područja, kako zbog različitog stupnja razvijenosti država, tako i zbog velike oslonjenost na kulturne i povijesne temelje u svakom društvu. Veliki doprinos u približavanju ovih modela pružili su međunarodni standardi, posebno standardi serije ISO 9000. Oni su definirali šta su prave stvari koje trebaju biti uređene u jednoj organizaciji, a što utvrđuju vanjski ocjenjivači u nekoj nezavisnoj provjeri. Modeli poslovne izvrsnosti su, pak, otišli korak dalje. Njihov zadatak je ne samo da pokažu što su prave stvari, već da ukažu i put kako se do njih dolazi. Da bi jedna organizacija bila izvrsna, ona mora zadovoljiti svoje pojedince ili grupe koji utječu, ili mogu imati neki utjecaj, na organizaciju. To zadovoljstvo proizlazi iz onog što ostvaruje, iz načina na koji to čini i iz onoga što se očekuje da ostvari u budućnosti. Zadatak, koliko jednostavan da se iskaže, toliko težak da se da pravi odgovor; posebno danas, u uvjetima rastuće globalne konkurencije, brzih tehnoloških inovacija, promjena u procesima kao i čestih poremećaja u ekonomskom, socijalnom i korisničkom sučelju.

Dosadašnje iskustvo govori da naše tvrtke uvode standarde kvalitete, mada ne isključivo, iz dva dominantna razloga:

-Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima da dođu do certifikata ISO 9000, i to od nekog zapadnog certifikacijskog tijela, što obično zahtjeva neko od kupaca, ili firma ima ambicije izvoza u neku od zapadnih zemalja;

-da srede stanje u kući, što je rjeđi slučaj, kada rukovodstvo procijeni da tvrtka posluje dobro, ali je unutrašnji red slaba strana u usporedbi sa sličnima ili drugima. Osim struje koja se zalaže za primjenu, obično se formira i struja koja je protiv sa argumentacijom da to košta, konzultanti su skupi, a da ne donosi neku konkretnu i brzu korist, ali najčešće sa stvarnom potrebom da se održi postojeće stanje i ne mijenjaju uspostavljene navike i odnosi.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja završnog rada je upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima, te koristi koje sve pruža primjena sustava upravljanja kvalitetom.

Opisani su osnovni pojmovi vezani za kvalitetu, alati i metode za mjerenje kvalitete u uslužnim djelatnostima te troškovi koji nastaju primjenom sustava upravljanja kvalitetom, također su opisani unutarnji i vanjski činitelji organizacije. Također naveden je i primjer hotela koja primjenjuje upravljanja kvalitetom te koje sve koristi ostvaruje tom primjenom.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha istraživanja je: istražiti i unaprijediti procese upravljanja kvalitetom u poduzeću kako bi se na adekvatan način zadovoljile želje i potrebe potrošača te osigurao kvalitetan proizvod, uz sudjelovanje svih zaposlenih.

Cilj ovog rada jest prikazati način na koji se kvaliteta, odnosno njezino percipiranje u javnosti mijenjalo kroz vrijeme. Usporedno s razvojem tehnologije, znanosti i društva općenito, mijenjalo se i gledište odnosno uloga koja se kvaliteti pripisivala, te se vrijeme ključno za njezino stvaranje s vremenom proširilo na cijelu organizaciju i sve proizvodne procese. U cijelu priču se, naravno, krenulo nakon definiranja samog pojma kvalitete, kao i upoznavanja svih ostalih pojmova ključnih za razumijevanje znanosti o kvaliteti.

1.3. Struktura rada

Ovaj je rad sačinjen od devet međusobno sadržajno povezanih dijelova.

U **Uvodu** su je objašnjen predmet istraživanja, opisala sam svrhu i cilj istraživanja, prikazana je struktura rada.

U drugom djelu sam navela **Opće stavove o kvaliteti** te kako se taj pojam danas različito doživljava.

U trećem djelu sam navela **Alate upravljanja kvalitetom**

Četvrti dio obrađuje **Troškove kvalitete**.

U petom djelu sam opisala **Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima**.

Šesti dio opisuje **Unutarnje i vanjske činitelje kvalitete**.

U sedmom dijelu su navedeni **Hotelski standardi**.

Osmi dio opisuje **Upravljanje kvalitetom u Hotelu International Rab**.

U zadnjem dijelu, **Zaključku**, navedena su najbitnija saznanja do kojih sam došla tijekom izrade ovog rada.

2. OPĆI STAVOVI O KVALITETI

2.1. Povijest kvalitete

Jedan od prvih dokaza postojanja kvalitete u normalnom životu odnosi se na zapise koji se nalaze u „Hamurabijevom zakoniku“, u razdoblju oko 3000. godina prije Krista. Jedna od odredbi tog zakona koji se odnosi na kvalitetu kaže; „Zidar koji izradi kuću koja se sruši i usmrti stanare i sam će se kazniti smrću“.

Drugi dokaz uporabe kvalitete može se ogledati u doba starog Egipta, prilikom gradnje piramida, što potvrđuju savršeno oblikovani i obrađeni kameni blokovi.

Kao sljedeći primjer moguće je istaknuti kineskoga cara Qin Shi Huangdi, u čijem carstvu, sva roba koja je dolazila u carsko domaćinstvo morala je imati oznaku s imenom proizvođača kako bi se u slučaju neispravnosti proizvoda takav proizvođač mogao kazniti.

Snažniji razvoj kvalitete započinje još u 13. stoljeću, gdje su se diljem Europe organizirale udruge radnika zvane cehovi. Oni su bili odgovorni za razvijanje strogih pravila za kvalitetu proizvoda i usluga. (INJAC, 2002.)

U 19. stoljeću do velikog izražaja dolazi Frederick W. Taylor. Njegov cilj bio je povećanje produktivnosti bez povećavanja broja izučenih radnika. Taylor je polazio od toga da se radni procesi odvijaju kroz repetitivne radnje koje su zahtijevale minimum ljudskog razmišljanja i kreativnosti. Taylor je uspio u svojoj namjeri, ali su zaposlenici gubili motivaciju kada im je oduzeta i ovako sve manja autonomija.

Jedan od presudnih trenutaka za razvoj kvalitete bio je razvoj sustava za mjerenje varijacija u proizvodnoj i statističkoj kontroli procesa. Sustav je razvio Walter Shewhart, oučio je da nije bitna samo kvaliteta gotovog proizvoda, već i procesa, u kojima taj proizvod nastaje. Začetnik je kontrolnih karata, grafikona i modernih statističkih kontrola procesa.

Nasljednik Shewhart-a postao je W. Edwards Deming, statističar iz SAD-a, koji je ne nalazeći oduševljenje za razvojem kvalitete u SAD-u odlučio otići u Japan. Deming je japanske industrijalce poučavao statističkim i menadžerskim konceptima, uvjeravajući ih da će primjenom tih koncepata svijet tražiti njihove proizvode. Razvoju Japana pridonijeli su isto tako i Joseph Juran, te Armand Feigenbaum. Juran se zalagao za planiranje, te odgovornost menadžmenta za kvalitetu. Dok je Feigenbaum isticao potrebu da se svi odjeli unutar poduzeća fokusiraju na ostvarivanje kvalitete. Sljedeći guru kvalitete postao je Kaoru Ishikawa, koji je sve zaposlenike poduzeća uključio u koncept potpune kontrole kvalitete (SKOKO, 2000)

Nakon dugo godina vladanja Japana u svjetskom gospodarstvu, tek 80-tih godina prošloga stoljeća SAD otkriva koncept potpunog upravljanja kvalitetom. Veliku ulogu u

promoviranju kvalitete na američkom tržištu bio je Philip Crosby, čija je knjiga „Kvaliteta je besplatna“, mnogima u SAD-u po prvi put predstavila koncept „nula defekata“.

Najvažnija godina za povijest kvalitete je svakako 1987. Dva su razloga tome, prvi što su te godine objavljeni kriteriji za dodjelu nagrade za kvalitetu „Malcolm Baldrige National Quality Award“, a drugi objava norme ISO 9000, pod nazivom „Sustavi kvalitete – model za osiguranje kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“.

U nastavku (Tablica 1.) prikazani su tradicionalni i suvremeni pogled kvalitete zajedno sa njezinim glavnim karakteristikama kroz povijest.

Tablica 1. Karakteristike tradicionalnog i suvremenog pogleda kvaliteti

Tradicionalni pogled	Novi pogled
Produktivnost i kvaliteta su suprotni ciljevi	Produktivnost je posljedica poboljšanja kvalitete
Kvaliteta znači zadovoljavanje specifikacija	Kvaliteta znači ispravno definiranje zahtjeva usmjerenih zadovoljstvu kupca
Kvaliteta se mjeri stupnjem ne-konformnosti	Kvaliteta se mjeri kontinuiranim unapređenjem i zadovoljstvom kupaca
Kvaliteta se postiže inspekcijom proizvoda	Kvaliteta se definira dizajnom, a osigurava kontrolom
Pogreške su dopuštene ako su unutar specifikacija	Pogreške se sprečavaju procesnim tehnikama
Kvaliteta je odvojena poslovna funkcija	Kvaliteta je dio svake funkcije i svake faze životnog vijeka proizvoda
Radnici su krivi za lošu kvalitetu	Menadžment je odgovoran za kvalitetu
Odnosi s dobavljačima su kratkoročni i okrenuti cijeni	Odnosi s dobavljačima su dugoročni i okrenuti kvaliteti

Izvor: Brocka, B., Brocka, S. M. (1992) Quality management: Implementing the Best Ideas of the Masters, Business One Irwin, Illinois, str. 5

2.2. Pojmovno određenje kvalitete

Pojam kvalitete nije jednostavno odrediti. To potvrđuju i mnogi autori kada o kvaliteti govore kao pojmu koji se koristi na razne načine jer ne postoji njezino jasno pojmovo određenje, do tvrdnji koje podupiru razmišljanje kako kvaliteta ne može biti pojmovo određena, ali se ipak zna što ona jest (SKOKO, 2000).

Kvaliteta se različito doživljava. Donedavno pod kvalitetom se podrazumijevala tehnička kvaliteta proizvoda koja je u svojoj biti upućivala naodređenu čvrstoću, konzistentnost ili manju vjerojatnost kvara proizvoda. U potvrdi kvalitete tehnički ili proizvodno usmjerene tvrtke smatraju da je dovoljno da proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde. Po njihovu mišljenju mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda (VRANEŠEVIĆ, 2000).

Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od više elemenata ili kriterija. Elementi ili kriteriji kvalitete proizlaze iz biti kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, ovisno o njihovoj upotrebi, korisnosti, važnosti zakupca – potrošača.

Kvaliteta je grozd (*cluster*) koji ima više bobica, sve su jednako važne jer sve one čine 100% -tnu kvalitetu, da i jedna bobica nedostaje ili nije u potpunosti zdrava i lijepog izgleda, nema potpune kvalitete (*total quality*) (HOLJEVAC, 2002).

Pored navedenih postoje i sasvim precizna pojmova određenja kvalitete prezentirana u:

- 1) općoj definiciji kvalitete,
- 2) "staroj" službenoj definiciji kvalitete i
- 3) "novoj" službenoj definiciji kvalitete

Opća definicija pojmovo određuje kvalitetu kao mjeru ili pokazatelj koji pokazuje opseg, odnosno iznos upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku – onda kad se taj proizvod ili usluga kroz društveni proces razmjene potvrđuje kao roba.

Tek kada je kvaliteta proizvodno zadovoljavajuća, a vrijednost prihvatljiva, kupac (*budući korisnik*) spreman je ući u proces razmjene. Zaključak koji se nameće iz ovog razmatranja nedvosmislen je i jednoznačan: kvaliteta proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu i time, istodobno, osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanje na tržištu (INJAC, 2002).

"Stara" službena definicija kvalitete dana je u normi HRN EN ISO 8402:1996a glasi: "Kakvoća je ukupnost svojstava entiteta koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe" (HRN EN ISO 8402, 1995).

Ovo je pojmovno određenje proisteklo izravno iz opće definicije kvalitete jer zapravo govori o upotrebnoj vrijednosti proizvoda kao ekonomskoj kategoriji. Naravno, ovdje se uglavnom misli o kvaliteti kao kategoriji ocjene proizvoda u klasičnoj robnoj proizvodnji, a ne o filozofskoj kategoriji i mjeri nekih drugih stanja, događanja i stvari" (INJAC, 2002).

"Nova" službena definicija kvalitete zapravo je pojmovno određenje koje daje norma ISO 9000:2000 i glasi: "Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve."

Nova definicija, u osnovi, ništa novo nije donijela osim nekoliko izmijenjenih objašnjenja. I dalje se pretpostavljaju potrebe i očekivanja koje kroz skup svojstvenih vrijednosti ispunjava zahtjeve korisnika.

2.3. Kvaliteta u današnjim uvjetima poslovanja

Danas prevladava definicija kvalitete s aspekta kupca, potrošača, klijenta, gosta, općenito korisnika proizvoda i usluga, kao rezultat razvoja tržišta i marketinga. Da bi se postigla potpuno zadovoljenje kupca potrebno je uvesti kvalitetu na svim planovima poslovanja, a to je upravo ono što čini TQM. TQM je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Uključuje sve zaposlene i sve aktivnosti od najjednostavnijih poslova do najviše razine upravljanja. Potpuno upravljanje kvalitetom je poslovna filozofija kojoj je u žarištu usavršavanje kvalitete cijeloga poslovnog sustava. Sustav se promatra kao proces kojemu je trajna namjera stalno poboljšavanje načina njegove organizacije, što dovodi do sve veće kvalitete proizvoda/usluga. TQM predstavlja način života organizacije koja uvodi stalna poboljšavanja poslovanja na svim razinama i aktivnostima, stvara odgovarajuće okruženje kroz skupni rad, povjerenje i poštovanje, procesima pristupa sustavno, dosljedno i organizirano, primjenjuje tehnike potpunog upravljanja kvalitetom.

Prednosti uvođenja sustava TQM-a su mnogostruke:

- povećava se kvaliteta proizvoda/usluga;
- povećava se zadovoljstvo korisnika i zadržava njegova vjernost;
- jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga organizacije;
- smanjuju se troškovi poslovanja;
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja;
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih;
- povećava se kvaliteta upravljanja;
- povećava se ugled i vrijednost organizacije.

Japanski menadžeri su teorijska dostignuća američkih kolega precizno i dosljedno primijenili u poslovnoj praksi svojih poduzeća, a i rezultati su bili zadivljujući: efikasnost se stvarno povećala kao posljedica smanjenja odstupanja, pogrešaka i disperzije poslovnih resursa. Ovaj način unapređivanja proizvodnosti je označen terminom lančana reakcija– kada

se unapređuje 18 kvaliteta, troškovi se smanjuju zbog manje grešaka, manjeg kašnjenja i oštećenja i bolje upotrebe svih poslovnih resursa, što utječe na povećavanje produktivnosti rada. Sve skupa rezultira jačanjem konkurentne pozicije promatrane organizacije na tržištu (HOLJEVAC, 2002).

2.4. ISO (The international organization for Standardization)

Međunarodna organizacija za standardizaciju (kratica ISO) je međunarodno tijelo za postavljanje standarda sastavljeno od predstavnika raznih nacionalnih tijela standarda. Osnovana 23. veljače 1947., organizacija producira industrijske i komercijalne standarde. Iako se ISO definira kao nevladina organizacija, njegova sposobnost postavljanja standarda koji često postanu zakoni, bilo kroz međunarodne ugovore ili kroz nacionalne standarde, čini ga moćnijim od većine nevladinih organizacija. U praksi, ISO se ponaša kao konzorcij usko povezan s vladama. Od jeseni 2006., postoji 158 članova od kojih svaki predstavlja jednu zemlju.

Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima obitelji normi ISO 9000 danas se koristi u cijelom svijetu, a certifikacija tog sustava opće je prihvaćen način dokazivanja sadašnjem i potencijalnom partneru da će proizvod ili usluga zadovoljiti njegove zahtjeve prema kvaliteti.

Dva najbitnija certifikata za hoteljerstvo i ugostiteljstvo su: ISO 9001:2000 za upravljanje sustavom kvalitete te ISO 14001:2004 za sustav upravljanja okolišem.

Certifikati ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004 potvrđuju da tvrtka zadovoljava najvišim međunarodnim zahtjevima kvalitete u poslovanju i odnosima s korisnicima, odnosno da neprekidno prilagođava svaki dio svojega poslovanja najsuvremenijim europskim i svjetskim ekološkim normama i standardima. (www.kvaliteta.net)

ISO 9001:2000 donosi mnoge pogodnosti, kako za tvrtku, tako i za njezine klijente i poslovne partnere:

- ostvarenje i održanje kvalitete proizvoda - kupac uživa sigurnost da će njegovi zahtjevi u odnosu na proizvod biti ispunjeni;
- osiguranje povjerenja kupca u kvalitetu - kupac je siguran da će jednaku kvalitetu

proizvoda ili usluge dobiti svaki put kada bude poslovao s tvrtkom;

- povećanje motiviranosti zaposlenih - zadovoljstvo djelatnika tvrtke koja konkurentno posluje u skladu s međunarodnim suvremenim standardima;
- smanjenje troškova - smanjuje se rizik jamstva za proizvod, troškovi tehničke kontrole, broj dorada i neusklađenih proizvoda, a nove djelatnike je brže i jednostavnije osposobiti za rad;
- razlikovno obilježje u odnosu na konkurenciju - certifikacija prema zahtjevima norme postaje nužan preduvjet za poslovnu suradnju s mnogim državnim, javnim i privatnim organizacijama.

ISO 14001 također donosi mnoge pogodnosti, a razlozi za njegovu primjenu su:

- povećano povjerenje kupaca
- poboljšani odnosi s društvenom zajednicom
- olakšani pristup kapitalu
- poboljšani imidž na tržištu
- smanjeni broj incidenata
- ušteda materijalnih resursa i energije
- trajno zadovoljavanje zakona i propisa
- lakše ishođenje dozvola i suglasnosti

3. ALATI ZA MJERENJE KVALITETE

Sirovi su podaci od male koristi kod Managementa ukupne kvalitete. Da bi se ostvario management na osnovi činjenica,“ informacije moraju biti obrađene i prikazane. Niz je osnovnih alata koji omogućavaju uzimanje sirovih podataka i njihovo preoblikovanje koje pomaže u procesu odlučivanja. Svi ovi alati imaju višestruke primjene i mogu se koristiti na svakoj razini vašeg djelovanja. Alati za mjerenje ukupne kvalitete su sljedeći

3.1. Provjereni list

List koji potiče organizirano prikupljanje podataka, i podatke grupira u kategorije. Kategorije se formiraju unaprijed i po potrebi mogu dodavati. Oznaka se stavlja za svaki primjer kategorije. Oznake se zbrajaju da bi se odredile zbirne vrijednosti. Provjereni list se koristi za praćenje parametara tekućeg procesa. Može se koristiti za praćenje zbivanja na osnovi čimbenika kao što su vremenske crte (na vrijeme, dan kašnjenja, dva dana kašnjenja i tako dalje); razloga za neuspjeh kod inspekcije (izgled, učinak i tako dalje); kada se nešto dogodi(pritužbe korisnika za svaki dan u mjesecu); i niz drugih.

3.2.Raspršeni grafikon

Način prikazivanja odnosa između dvije varijable. Dijagram uspostavlja koordinatu za svaku varijablu, potom ucrtava točke na kojima se vrijednosti križaju. Koristi se da bi se utvrdilo postoji li međusoban odnos između promjenjivih. Često se upotrebljava kako bi se otkrio uzrok problema. Primjerice, ako se ubilježavaju pogreške namještenika prema vremenu kontinuiranog boravka na poslu i u tome se nađe odnos, onda umor može predstavljati čimbenik pogreške. Ukoliko odnos ne postoji, potrebno je ispitati druge čimbenike

3.3. Histogram

Histogram je prikaz distribucije podataka prema kategorijama. Predstavlja učinkovitiji način prikaza podataka od jednostavne tablice s podacima jer daje vizualni prikaz odnosa. Histogramima se koriste kako bi se vidjelo da li podaci spadaju pod određenu shemu. Prikaz će ukazati na stupanj odstupanja. Primjerice, mogao bi prikazati učestalost kojom se javljaju određene pogreške. Slijed histograma može se koristiti da bi se međusobno usporedili.

3.4. Stupasti grafikon

Način prikazivanja podataka u cilju provedbe usporedbe. To je najuobičajeni način prikaza podataka. Visina stupova ukazuje na količine koje se uspoređuju. Koristi se kada se neposredno želi usporediti različite kategorije. Može se također usporediti vremenska razdoblja (ova godina nasuprot predhodne godine); pogone (rezultati jedne tvornice prema rezultatima druge); metode (ručni nasuprot automatiziranim procesima); ili bilo koju drugu grupu kategorija.

3.5. Paraeto grafikon

Osobit oblik stupastog grafikona koji teži pronalaženju najznačajnijih čimbenika neke situacije. Zasnovan je na ideji da nekoliko uzročnika daje veliku većinu varijacija. Općenito pravilo ističe da je oko 20% uzročnika odgovorno za 80% varijacija. Koristi se kada se želi utvrditi koje bi korektivne radnje dale rezultate najveće kvalitete. Paraeto grafikon predstavlja dobar način za postavljanje prioriteta i usmjerenja nastojanja kojima je cilj kvaliteta.

3.6. Kontrolni grafikon

Način praćenja procesa u skladu s granicama tolerancije. Grafikon omogućava praćenje normalnih varijacija koje ukazuju da je proces pod kontrolom, i odrediti kada je izvan kontrole. Kontrolni grafikon je u uskoj vezi sa statističkom kontrolom procesa.

Predstavlja vizualno sredstvo predstavljanja da li se proces nalazi unutar statističkih granica. Koristi se za svaki proces koji ima česte i mjerljive rezultate. Kontrolni grafikon omogućava da se zanemare promjene u procesu što su posljedica slučajnih odstupanja i da se trenutno reagira na promjene koje ukazuju na problem.

3.7. Grafikon vremenske crte

Prikaz varijacija u podacima tijekom vremena. Također se naziva grafikon tijeka ili grafikon trenda. Koristi se kada se traže pravilnosti u varijacijama tijekom vremena. Grafikon vremenske crte može pružiti sliku o napretku koji se ostvaruje u nastojanjima koja se odnose na poboljšanje kvalitete. S druge strane, bilježenje defekata tijekom vremena može na svjetlost dana iznijeti negativne trendove.

3.8. Grafikon toka

Vizualni prikaz koraka složenog proces. Može predstavljati radnu aktivnost, tok materijala, proces odlučivanja, ili bilo koje drugo dinamičko zbivanje. Koristi se kada se želi pojasniti ili analizirati neki proces. Grafikon toka prikazuje odnose koraka nekog procesa i ukazuju mjesta gdje se proces može pojednostaviti ili pak gdje mogu nastati poteškoće. Predstavlja važnu alatku u poboljšanju procesa. Može se koristiti kako za analizu tako i za dizajniranje procesa.

3.9. Grafikon uzroka i posljedica

Ovaj grafikon predstavlja odnos između problema i njegovih potencijalnih uzročnika. Također je poznat pod nazivom „riblja kost“ ili Ishikava grafikon. Bavi se samo čimbenicima a ne količinama. Predstavlja dobar alat za organiziranje razmišljanja o kvalitativnim problemima. Često tijekom brainstorming sastanka stimulira nove ideje i priprema put za uredno istraživanje uzročnika nekog problema. Može se rabiti i za istraživanje postojećih problema, i za prijevremeno prepoznavanje čimbenika koji mogu doprinjeti kvalitativnim problemima prije nego se razviju. Ovo se oruđe također može koristiti u svrhu popisivanja svih čimbenika koji pridonose željenom rezultatu (www.svijetkvalitete.hr)

4. TROŠKOVI KVALITETE

4.1. Definicija, značajke i podjela troškova kvalitete

U užem su smislu troškovi kvalitete izdaci koji nastaju ako se stvari rade pogrešno. Na takve se izdatke može veoma lako potrošiti 15% do 20% svakog dolara ostvarenog prodajom.. Kompanija koja ima dobro vođen program upravljanja kvalitetom može proći s manje od 2,5% svakog dolara ostvarenog prodajom, trošeći to na aktivnosti sprečavanja i ocjenjivanja, potrebne da bi se provjerilo održava li kompanija svoje standarde na najvišoj razini. Očite su važnosti procjene troškova kvalitete u uspješnosti jedne tvrtke i spoznaja da troškovi kvalitete obuhvaćaju i izdatke za sprečavanje grešaka, u širem smislu. Stoga se prema normi ISO 9004 troškovi kvalitete definiraju kao troškovi koji su u najvećem dijelu izazvani uvođenjem sustava kvalitete, tj. troškovi koji su izazvani aktivnostima na sprečavanju grešaka, planskim sustavnim ispitivanjem kvalitete kao i interno ili eksterno utvrđenim greškama.

Troškovi kvalitete imaju nekoliko važnih značajki: oni postoje, oni su u pravilu prikriveni, sadržani su u kalkulacijama, ali ne kao posebno iskazana stavka kalkulacije, oni su nam u pravilu nepoznati, u pravilu njihova nam je struktura nepoznata, zbog svih pobrojanih nepoznanica, oni čine najopasniji trošak, oni su potencijalna, neiskorištena pričuva, stupanj spoznaje o njima u nekom trgovačkom društvu mjerilo je stupnja svjesnosti o kvaliteti uopće, oni mogu biti značajni pokazatelj kvalitete, koristan, prije svega, poslovodstvu za donošenje ispravnih odluka.

Troškove kvalitete možemo podijeliti u dvije skupine:

a) Troškovi za kvalitetu, čine sveukupnost iznosa koje je potrebno uložiti u proces poslovanja da bi se osigurao kvalitetan proizvod ili kvalitetno pružanje usluga. Tu pripadaju troškovi preventive i troškovi ocjenjivanja.

b) Troškovi preventive su troškovi koji se nameću zbog održavanja troškova propusta i ocjenjivanja na minimum. Primjeri su:

(1) Planiranje kvalitete: široki niz aktivnosti koje skupno čine sveukupan plan kvalitete i brojne posebne planove; također pripremu postupaka koji su potrebni za prijenos tih planova svima zainteresiranima.

(2) Preispitivanje novog proizvoda: troškovi inženjeringa za pouzdanost i drugih aktivnosti vezanih uz kvalitetu povezano s lansiranjem novih projekata.

(3) Kontrola procesa: troškovi kontrole i ispitivanja u procesu radi određivanja statusa procesa, što je bolje od prihvaćanja proizvoda.

(4) Neovisne provjere kvalitete: troškovi vrednovanja obavljanja aktivnosti u sveukupnom planu kvalitete.

(5) Vrednovanje kvalitete dobavljača: troškovi vrednovanja aktivnosti za kvalitetu dobavljača prije izbora dobavljača, pregledavanje aktivnosti za vrijeme trajanja ugovora i provođenje zajedničkih nastojanja s dobavljačima.

(6) Podučavanje: troškovi pripremanja i provođenja programa podučavanja za kvalitetu (kao što je to slučaj kod troškova ocjenjivanja, neke od tih poslova može obaviti osoblje koje nije na platnom popisu odjela za kvalitetu; presudan je kriterij opet tip posla, a ne naziv odjela koji obavlja posao).

Troškovi ocjenjivanja su troškovi koji se javljaju u određivanju stupnja sukladnosti sa zahtjevima kvalitete. Primjeri su:

(1) Ulazna kontrola i ispitivanje: troškovi određivanja kvalitete kupljenih proizvoda, bilo kontrolom kod prijama, kontrolom na vrelu ili nadziranjem.

(2) Kontrola i ispitivanje u procesu: troškovi vrednovanja sukladnosti prema zahtjevima u procesu.

(3) Završna kontrola i ispitivanje: troškovi vrednovanja sukladnosti u odnosu na zahtjeve za prihvatljivost proizvoda.

(4) Pregledi kvalitete proizvoda: troškovi provođenja pregleda kvalitete na proizvodima u procesu ili gotovim proizvodima.

(5) Održavanje točnosti opreme za ispitivanje: troškovi održavanja mjernih instrumenata i opreme u stanju umjerenosti (kalibriranosti).

(6) Kontrola i ispitivanje materijala i usluga: troškovi materijala i rada u kontroli i ispitivanju dobavljača (npr., film za rendgensko snimanje) i usluga (npr. električna energija) tamo gdje su oni značajni.

(7) Vrednovanje zalihe: troškovi ispitivanja proizvoda u skladištima na terenu ili na zalihamu radi vrednovanja propadanja (degradacije).

Kod prikupljanja troškova ocjenjivanja odlučujuća je vrsta obavljenoga posla, a nije važan naziv odjela (posao mogu obaviti kemičari u laboratoriju, razvrstači u proizvodnji, ispitivači u kontroli ili neka vanjska tvrtka iznajmljena u svrhu ispitivanja). b) Troškovi zbog nekvalitete jesu svi rashodi koji se javljaju radi ispravljanja nastalih grešaka. Možemo ih podijeliti na troškove unutarnjih gubitaka (manjkavosti) i troškove vanjskih gubitaka (propusta):

Troškovi unutarnjih manjkavosti su troškovi vezani uz nedostatke (pogreške nesukladnost, itd.) koji su pronađeni prije otpreme proizvoda kupcu. To su troškovi kojih ne bi bilo da nisu postojali nedostaci u proizvodu prije otpreme.

Primjeri podkategorija jesu:

(1) Škart: rad, materijal i opći troškovi na robi s nekim nedostatkom koji se ne može ekonomično popraviti. Nazivi su brojni - škart, oštećevine, proizvodi s nedostatkom itd.

(2) Dorada: troškovi popravaka na proizvodima s nedostatkom da bi se uskladili sa specifikacijom.

(3) Analiza propusta: troškovi analiziranja neuskладivog proizvoda radi utvrđivanja uzroka.

(4) Škarti i dorade robe na zalihi: troškovi škarta i dorade radi neuskладivog proizvoda primljenog od dobavljača.

(5) Sortiranje stopostotnom kontrolom: troškovi pronalaženja jedinica s nedostatkom u isporukama proizvoda koji sadrže neprihvatljivo visoke razine proizvoda s nedostatkom.

(6) Ponovljena kontrola i ponovljeno ispitivanje: troškovi ponovljene kontrole i ponovljenog ispitivanja proizvoda koji su prošli doradu ili druge revizije.

(7) Gubici u procesu koji se mogu izbjeći: troškovi gubitaka koji se javljaju čak i kod sukladnih proizvoda - na primjer, prepunjivanje spremnika (koji idu kupcima), radi pretjerane varijabilnosti u opremi za punjenje i mjerenje.

(8) Sniženje cijene: razlika između normalne prodajne cijene i umanjene cijene zbog razloga kvalitete.

Troškovi unutarnjih gubitaka (to su svi troškovi nastali zbog loše kvalitete nastale u fazi proizvodnje ili pružanja usluge). U ovoj su skupini troškova oni troškovi koji su vezani izravno ili neizravno uz loš proizvod ili proces, uz njegov popravak ili korekciju i uz posredne gubitke zbog smanjenja učinkovitosti procesa.

Troškovi vanjskih propusta To su troškovi vezani uz nedostatke koji su ustanovljeni pošto je proizvod isporučen kupcu. Ovih troškova također ne bi bilo da nije bilo proizvoda s nedostacima. Primjer su:

(1) Troškovi jamstva: troškovi uključeni u zamjenu ili u popravke na proizvodima koji su još u zajamčenom roku.

(2) Nagodbe prema pritužbama: troškovi istraživanja i nagodbe prema opravdanim pritužbama koji se mogu pripisati nedostatku na proizvodu ili ugradnji.

(3) Vraćeni materijal: troškovi vezani uz prijem i zamjenu proizvoda s nedostatkom primljenog s terena. (LAZIBAT, 2005.)

5. UPRAVLJANJE KVALITETOM U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA

5.1. Usluge i uslužni procesi

5.1.1. Definiranje pojma usluge

Usluge prožimaju svaki aspekt našega života. Njihova složenost i raznolikost dramatično su porasle tijekom prošlog stoljeća. Suprotno uvriježenom mišljenju, usluge su, poticale moderni gospodarski rast. Usluge zauzimaju gotovo dvije trećine ukupnog svjetskog outputa. Trgovina uslugama raste brže od bilo kojeg drugog područja i pokriva jednu petinu svjetske trgovine. Globalna trgovina u uslužnom sektoru rasla je brže od trgovine proizvodima u prošlom desetljeću. Kvaliteta usluga česta je tema istraživanja stručnjaka i znanstvenika, što je promaknulo odnos između poslovnih uspjeha, smanjenja cijena, zadovoljstva korisnika i profitabilnosti, te dalje motiviralo i znanstvenike i stručnjake u istraživanju ovoga područja. (www.etfos.hr/UPRAVLJANJE_KVALITETOM_seminar.ppt 21)

Iako je razvidno ubrzano ulaganje i porast trgovine uslugama, znanstvena istraživanja i literatura u području kvalitete usluge je vrlo siromašna. Provedena istraživanja najčešće se odnose na definiranje dimenzija kvalitete usluge, a vrlo rijetko istraživanja uključuju koncept i metode za mjerenje kvalitete i zadovoljstva korisnika dobivenom uslugom što bi trebao biti krajnji cilj ovih istraživanja. Prema Juranu usluga predstavlja rad izvršen za nekog drugog. Po istom autoru definicija uslužne aktivnosti obično isključuje industriju, poljoprivredu, rudarstvo i građevinarstvo, a najčešće sadrži: javni transport, telefonske komunikacije, energetske usluge, medicinske usluge, prodaju svih vrsta roba, sve vrste financijskih usluga, medije, javne informacije, osobne usluge (pranje, čišćenje, friziranje i sl.), stručne usluge, državne usluge, itd.

Kontinuirane promjene u međunarodnom prometnom sustavu, osobito u posljednjih dvadesetak godina, doprinijele su razvoju integriranog koncepta transporta s ciljem zadovoljenja potreba i zahtjeva korisnika. Prihvatanje koncepta u kojem korisnik nameće razinu kvalitete usluge koju plaća, rezultira povećanim pritiskom i potrebu prilagodbe

prihvatanju novih funkcija. Poduzeća su prisiljene prihvatiti nove nacionalne i međunarodne strategije razvoja, kao i brojne reforme u zakonodavstvu i regulativi te tržišnom okruženju u kojem djeluju. Kvalitetnim i efikasnim uslugama povećava se uslužnost cjelokupne djelatnosti što je od iznimne važnosti za razvoj nacionalnog i međunarodnog sustava i gospodarstva. Pružanje kvalitetnih usluga s obzirom na zahtjeve tržišta, transportnu mrežu, zaštitu okoliša, sigurnost i zahtjeve korisnika, temelji se na jasno definiranim funkcijama, procesima, aktivnostima i zainteresiranim skupinama koje koordinirano sudjeluju u proizvodnji usluga.

5.1.2. Karakteristike usluge

Tradicionalna orijentacija na opipljive proizvode (posebice na proizvode široke potrošnje i njihovu masovnu proizvodnju) ne zadovoljava potrebe uslužnog sektora.

Specifična obilježja 22 usluga zahtjevaju drugačiji pristup. Svojstva usluga koja se moraju razmatrati prilikom osmišljavanja i planiranja jesu :

1. usluga je neopipljiva
2. usluge su nedjeljive od proizvodnje (pružanja) i korištenja
3. usluge su neuskладиštive
4. heterogenost
5. odsutnost vlasništva

Neopipljivost je najčešće isticano obilježje usluga, a čini ponudu i potražnju za uslugama specifičnima. Usluge je teško nuditi, ali i ponudu usluge je teško razumjeti jer, usluga ne može biti viđena, dotaknuta, isprobana, ne može je se kupiti pa ponijeti kući. Dakle, usluga se koristi, ali se fizički ne posjeduje. Osim vrlo malog broja svojstava koja se mogu pregledati prije kupovine, usluge obiluju svojstvima doživljaja. Iskustvo, zadovoljstvo, povjerenje, pružena pažnja, sve su to elementi o kojima se može govoriti tek nakon korištenja uslugom. Doživljaji su subjektivni, očekivanja korisnika također, pa tako u potražnji, a posebice u njezinu poticanju od onih koji pružaju uslugu, veliku ulogu imaju brojne varijable psihološkog tipa Usluge su nedjeljive od proizvodnje (pružanja) i korištenja. Kod opipljivih,

fizičkih proizvoda (na primjer automobili, odjeća, obuća, namještaj itd.) proces proizvodnje predhodi prodaji i potrošnji. Nasuprot tome, usluga karakterizira istovremenost proizvodnje i potrošnje, odnosno pružanja i korištenja. Upravo ta nedjeljivost proizvodnje od potrošnje, odnosno istodobnost pružanja i korištenja, sljedeći je element koji usluge čini posebnim. Korisnik percipira sve vidljive operacije tijekom pružanja usluge pa se zato marketing mora odvijati istovremeno s pružanjem, odnosno korištenjem usluge. Ovakva situacija otežava kontrolu poslovanja. Kada u pružanju usluge, kao na primjer usluge prijevoza autobusom ili ugostiteljske usluge u restoranu, sudjeluje istovremeno veći broj korisnika uz otežanu kontrolu se pojavljuje i problem otežanog održavanja postavljenih standarda u pružanju usluge.

Usluge se, za razliku od opipljivih proizvoda, ne mogu pohraniti i upotrijebiti u određenom vremenu. Ponuda je vezana za određeni trenutak i neiskorištenost kapaciteta pružanja ne može biti pohranjen za buduću potražnju. Zato stručnjaci koji pružaju profesionalne usluge obično naplaćuju uslugu iako se korisnik nije pojavio, jer je njihovo vrijeme „propalo“. Primjerice za zakazani termin pregleda kod liječnika koji nije na vrijeme ili uopće otkazan, a pacijent nije došao, liječnik može naplatiti uobičajenu ili nižu cijenu usluge pregleda.

Heterogenost usluga posljedica je uključenosti ljudskog činitelja. Intenzivan odnos korisnika usluge-subjekt koji pruža uslugu nužno čini taj odnos jedinstvenim u svakom njegovu nastanku i trajanju. Usluga je heterogena jer ovisi o tome tko, kada i gdje ju pruža. Što je stupanj radnje intenzivnosti usluge viši, heterogenost je izraženija. Jedna te ista usluga varira ovisno o tome koji ju zaposlenik pruža. Odnosno, ista osoba može različito pružati istu uslugu različitim korisnicima. Ili, usluga koju pruža jedna te ista osoba se može razlikovati iz dana u dan.

Fizičko i mentalno stanje onoga tko pruža uslugu utječu na rezultat i na zadovoljstvo korisnika. Heterogenost stvara poteškoće u standardizaciji i kontroli kvalitete. Nastojanje za kontrolom kvalitete i smanjenjem heterogenosti usluge prvenstveno su usmjerene na dva područja. To su: pozornost koja se predaje metodama izbora, edukacija, motivacije i kontrola rada zaposlenika te praćenje i mjerenje stupnja zadovoljstva korisnika. Neopipljivost i neusklađivost razlog su nemogućnosti vlasništva nad uslugom. Pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca .

5.1.3. Proces pružanja usluga

Svaka se usluga pruža u njezinu ciklusu, koji počinje od trenutka kada korisnik ostvari prvi kontakt sa sustavom pružanja usluga. Navedeni pojam Albrecht i Zemke definiraju kao „trenutak istine“, odnosno bilo koje vrijeme u kojem korisnik dolazi u kontakt sa sustavom usluga, za vrijeme ciklusa pružanja usluga. Problem je, što loš „trenutak istine“, odnosno bilo koja negativna impresija, može neutralizirati sve povoljne trenutke. Stoga je bitno da svi elementi u sustavu pružanja usluga budu kvalitativno usklađeni. Polazeći od važnosti stvaranja lojalnih korisnika za dugoročan i održiv uspjeh zračnih prijevoznika, su istražili komponente kvalitete odnosa između putnika i zračnih prijevoznika. Autori su argumentirali da mali dio baze putnika zračnog prijevoznika može imati značajan udio u dobiti poduzeća zbog čega bi zračni prijevoznici svakako trebali posvetiti pozornost razvijanju dugoročnih odnosa sa takvim putnicima, kako bi time potpomogli izgradnju lojalnost. (SCHORDER, R.G., 1999.)

Primjer zrakoplovne linije pokazuje pojedine „trenutke istine. (Slika 1.)

Na slici 1. je primjer avionske kompanije i trenutci istine s kojim se susreće kupac. Prva točka kontakta može biti telefonski upit o terminima odlaska i dolaska raznih letova zrakoplova. Nakon toga, može se konkretno izvršiti rezervacija. Dolaskom u zračnu luku osoblje zrakoplovne kompanije pruža usluge kupcima, uzima kartu i kontrolira prtljagu. Zatim se ulazi u zrakoplov, gdje je usluga pružana tokom leta, zatim se napušta zrakoplov i uzima prtljaga. U svakom od navedenih koraka kupac stvara dojam, svjesno ili nesvjesno, o tome zadovoljava li zrakoplovna kompanija njegove zahtjeve.

Slika 1. Ciklus usluge za jednu zrakoplovnu liniju



Izvor: Schroeder, R.,G., 199., str. 195.

Prema Schroeder-u percepcija korisnika usluge je funkcija svih prethodnih „trenutaka istine“ koje je korisnik doživio.

To znači:

$$\text{Usluga} = f(\text{trenuci istine})$$

Efikasno upravljanje „trenutkom istine“ ovisi o tri faktora korisnik usluge se informira o letovima obavlja rezervacije dolazi u zračnu luku daje na kontrolu kartu za let prolazi sigurnosnu kontrolu dobiva kartu za ulazak u zrakoplov ulazi u zrakoplov prima uslugu u zrakoplovu napušta zrakoplov uzima prtljagu napušta zračnu luku:

- razumijevanju i bliskosti s korisnicima usluge,
- oblikovanju „svežnja usluga“ i sustava pružanja usluga,
- opunomoćivanju i obuci pružatelja usluga.

„Trenutak istine“ pružateljima usluge važan je element poslovanja, budući da kompletnu strategiju i sustav poslovanja moraju prezentirati za korisnika usluga na prihvatljiv i privlačan način. Medij prezentacije su zaposlenici koji su prvi kontakt s uslugom kompletnog sustava. Stoga je prvi dojam korisnika usluge uvelike uvjetovan zaposlenicima (pružateljima usluga).

Bitno je naglasiti da infrastruktura, odnosno fizički predmeti koji su podrška pružanju usluga predstavljaju neizostavan element dojma korisnika usluga. Oblikovanje pružanja usluga je kreativan proces koji zahtjeva obilježja koja će ga razlikovati od konkurencije. Različiti načini za ostvarenje tih obilježja moraju biti identificirani i analizirani prije donošenja svake odluke.

Oblikovanje sustava pružanja usluga obuhvaća slijedeće elemente :

- lokaciju,
- oblikovanje ponude,
- fizičke predmete koji podržavaju zaposlenike u nesmetanom pružanju usluga
- definiciju strategije za zaposlenike,

- sustav kontrole kvalitete,
- stupanj interakcije kupca u sustavu,
- usklađenost kapaciteta u pružanju usluga.

Kada sustav usluga jednom postane funkcionalan, unapređenje procesa pružanja usluga nikad ne prestaje.

5.1.4. Kvaliteta usluga

Prva rasprava o kvaliteti usluga javlja se kasnih 1970-ih u Sasserovu, Olsenovu i Wyckoffsovu radu o upravljanju uslužnim operacijama. Taj je rad 27 označio početak razdoblja rasprave o kvaliteti usluga. Tako se početkom 1980-ih sve više autora, počinje zanimati za ovu temu. Unatoč važnosti koju kvaliteta usluga predstavlja u strateškom planiranju poduzeća, još uvijek ne postoji njezina jasna definicija. Različiti autori daju različite definicije pa tako Lovelock (1999.) kaže da riječ kvaliteta ljudima znači različite stvari, ovisno o situaciji. Gronroos definira percipiranu kvalitetu usluga kao opći sud ili stav prema usluzi koji rezultira iz usporedbe očekivanja s percepcijama klijentele o performansama aktualne usluge.

Lewis i Booms nude sličnu definiciju prema kojoj kvaliteta usluga predstavlja mjeru koliko je dobro razina pružene usluge udovoljila očekivanjima klijenta. Većina autora ipak se slaže u jednom, a to je kako "kvaliteta usluga nije nešto što svi rade dobro" Unatoč tim postignućima Parasuraman, Berry i Zeithaml iznose činjenicu da je područje kvalitete usluge još uvijek prilično nedefinirano i neistraženo.

Njihov rad iz 1985. zajedno s radom iz 1988., potaknuo je početak značajnijeg zanimanja za to područje.

Autori su napravili pregled ranijih radova vezanih uz usluge i istaknuli tri činjenice koje su kasnije obilježile njihov rad, redom:

. kvalitetu usluga je puno teže vrednovati nego kvalitetu proizvoda;

- percepcija kvalitete usluga rezultira iz usporedbe očekivanja klijenata s performansama aktualne usluge;

- ocjenjivanje kvalitete ne provodi se samo na krajnjem rezultatu usluge, ono uključuje i vrednovanje procesa distribucije usluga.

Svoju definiciju kvalitete usluga temeljili su na paradigmi nepotvrđivanja prema kojoj je percipirana kvaliteta usluga bila rezultat usporedbe onoga što su korisnici očekivali da usluga treba biti i njihove percepcije performansi pružene usluge. U skladu s tim Parasuraman, Berry i Zeithaml definiraju kvalitetu usluge, koju klijent percipira, kao mjeru i smjer odstupanja između percepcija i očekivanja klijenata.

U svojim radovima (1985. i 1988.) ističu da se kvaliteta razlikuje od zadovoljstva po tome što percipirana kvaliteta predstavlja opći sud ili stav povezan sa superiornosti usluge, dok je zadovoljstvo povezano sa specifičnom transakcijom.

Načelno se gotovo sve definicije zadovoljstva odnose na pojedinačne transakcije, Oliverovim riječima kazano: "Zadovoljstvo je ukupno psihološko stanje koje nastaje kada emocijama nastalim zbog nepotvrđenog očekivanja pridodamo prethodne osjećaje klijenata koji se temelje na kupovnom iskustvu." Krajnje suprotno, percipirana kvaliteta usluga je stav koji traje, odnosno dugoročni sud. Parasuraman, Berry i Zeithaml u svojem su radu iz 1985. razmatrali primjere gdje su klijenti bili zadovoljni specifičnom uslugom, iako je nisu percipirali kao visoko kvalitetnu. To povlači sa sobom uzročno-posljedičnu vezu u kojoj zadovoljstvo prethodi kvaliteti usluga.

Termin zadovoljstvo kupaca korisnici i javnost uglavnom koriste pogrešno, u značenju kumulativne mjere koja pojačava konfuziju. U skladu s tim Teas iznosi da kvaliteta usluge nije samo opći stav nego se odnosi i na pojedinačnu transakciju. Navodi da postoje dva koncepta percipirane kvalitete: percipirana kvaliteta pojedinačne transakcije i kvaliteta odnosa, gdje je potonji koncept sličan konceptu kvalitete usluga autora Parasuramana, Berrya i autorice Zeithaml, dok prvi zapravo izaziva zadovoljstvo pojedinačnom transakcijom. Propozicija Parasuramana, Berrya i Zeithaml upitna je i za Cronina i Taylora (1992.) koji ističu da postoji nesuglasje u literaturi u svezi s odnosom između zadovoljstva i kvalitete

usluga. Autori su kritizirali korištenje paradigme nepotvrđenih očekivanja i iznijeli svoje argumente kojima su tvrdili da kvaliteta usluge najbolje može biti shvaćena modelom stava, a ne modelom nepotvrđenih očekivanja.

Kvaliteta usluga se uglavnom istraživala u kontekstu tržišta krajnje potrošnje. Rezultat toga je da su sve prethodno navedene definicije kvalitete usluga proizišle iz istraživanja poduzeća i njihovih krajnjih korisnika. Međutim, kvaliteta usluga je iznimno značajna za poslovanje poslovnih subjekata na tržištu poslovne potrošnje. Molinari, Abratt i Dion (2008.) navode kako se korištenje usluga na tržištu poslovne potrošnje može bitno razlikovati u odnosu na tržište krajnje potrošnje.

Također, ukazuju na činjenicu kako je do sada provedeno vrlo malo istraživanja kvalitete usluga na tržištu poslovne potrošnje te naglašavaju kako kvaliteta, zadovoljstvo, vrijednost i sl. mogu funkcionirati različito na tržištu poslovne potrošnje. Kvaliteta usluga je iznimno važna na tržištu poslovne potrošnje radi njezina utjecaja na usluge koje poslovni subjekt pruža svojim krajnjim korisnicima.

Shodno tome pružanje usluga na tržištu poslovne potrošnje je kudikamo kompleksnije od pružanja usluga na tržištu krajnje potrošnje. Razlozi su mnogobrojni, međutim prednjače razlike u kupovnom ponašanju poslovnih subjekata, kriterijima vrednovanja mogućih alternativnih pružatelja usluga te postojanju organiziranih centara nabave.

Razina kvalitete usluga koju poduzeće pruža svojem poslovnom kupcu umnogome određuje njihov poslovni odnos. Zbog važnosti poslovnog odnosa usluge na tržištu poslovne potrošnje isključivo pružaju visokokvalificirani profesionalci koji su u stalnoj interakciji s menadžerima poslovnog partnera. Što poslovni subjekti u stvarnosti koriste, najčešće je prilagođeno njima samima i predstavlja sasvim jedinstveno rješenje specifičnog problema. Nakon svega iznesenoga, jasno je da unatoč važnosti kvalitete usluga nema suglasja oko zajedničke definicije, iako je kod svih (poslovni) klijent u središtu pozornosti. Najčešće korištena definicija bez obzira na to radi li se o tržištu krajnje ili poslovne potrošnje, ona je Parasuramanova, Berryjeva i Zeithaml, koju su prihvatili mnogi ugledni znanstvenici.

5.2. Mjerenje kvalitete u uslužnim djelatnostima

5.2.1. SERVQUAL model

SERVQUAL je robustan i pouzdan instrument mjerenja kvalitete usluge. Od kada je 1985. godine SERVQUAL prvi put publiciran, njegovi tvorci Parasuraman, Zeithmal i Berry (Parasuraman, Zeithmal, Berry, 1985., str. 41-50.), radili su na njegovom daljnjem razvoju i promovirali tehnologiju kroz seriju publikacija. SERVQUAL je dizajniran kako bi mjerio kvalitetu usluge u najrazličitijim organizacijskim modelima uslužnog sektora: prodaja guma, zubarske usluge, hoteljerstvo, putovanje i turizam, servisiranje automobila, poslovnim školama, visokom školstvu, bolnicama, računovodstvenim firmama, bankama, vladinim ustanovama, itd.

SERVQUAL se sastoji od pet dimenzija, i to redom:

- Pouzdanost;
- Povjerenje
- Opipljivost
- Susretljivost
- Poistovjećivanje

Naime, kvaliteta usluge se definira kao veza između očekivanja i percepcije, ukoliko su ocjene percepcije sukladne ocjenama očekivanja, korisnik usluge je zadovoljan; ukoliko je statistički utvrđena razlika između percepcije i očekivanja prelazi očekivanja korisnik usluge je oduševljen, a ako su statistički utvđene razlike očekivanja veća od percepcije, korisnik usluge je nezadovoljan.

Svaki od elementa ima dva «istovjetna» pitanja:

1. Što izvrsna usluga treba pružiti?
2. Što pruža aktuelna usluga?

Odgovori se bilježe na tzv. Likertovoj skali (skala od 1 do 7, gdje 1 označava jako ili potpuno neslaganje, a ocjena 7 jako ili potpuno slaganje).

SERVQUAL mjerni instrument se provodi dva puta u različitim formama: prvi put, kako bi mjero očekivanja i drugi put, kako bi mjero percepciju korisnika usluge. Nakon toga, moguće je izračunati gap, odnosno jaz ili razliku između očekivanja i percepcije.

Pouzdanost SERVQUAL mjernog instrumenta dokazuje se pomoću Cronbach Alpha koeficijenta. Koeficijent predstavlja veličinu koja mjeri konzistentnost, odnosno korelaciju između seta pitanja unutar pojedine dimenzije. Točka neprihvatanja Cronbach Alpha vrijednosti je 0.70, predstavljajući poželjnu razinu korelacije između seta pitanja unutar pojedine dimenzije dok 0.90 i više predstavlja preporučljivu pouzdanost.

Alternativni instrumenti za mjerenje kvalitete su:

- SERVPERF
- Mjera direktne usporedbe
- Direktna mjera – BANKSERV
- Kvaliteta bankarskih usluga – BSQ 7
- Mapa "važnosti – performansi"
- INDSERV

5.2.2. SERVPERF

SERVPERF je instrument koji se isključivo koristi za mjerenje percipiranih performansi usluga. U njemu se koristi sedmostupanjska ljestvica s odgovorima rangiranim od veoma loše do izvrsno, a za razliku od SERVQUAL-a nema ljestvicu očekivanja, što bi prema mišljenju autora trebalo povećati njegovu sposobnost predviđanja. Cronin i Taylor

(1992. str.125-131.) dosta su žestoko kritizirali ulogu očekivanja pri mjerenju kvalitete usluga i upotrebu paradigme nepotvrđivanja.

Tvrdili su da je SERVQUAL konceptijski i operativno neadekvatan te su ga, zajedno sa SERVPERF-om i njihovim, prema važnosti vaganim inačicama testirali u četirima uslužnim sektorima: bankarskom sektoru, sektoru usluga brze hrane, kemijskog čišćenja i sektoru koji se bavi uslugama suzbijanja štetočina. Njihovi rezultati su pokazali:

- da je kvaliteta usluga jednodimenzionalan koncept, te da se ne sastoji, kako su tvrdili Parasuraman, Berry i Zeithaml, od pet dimenzija. Prikladnost koncepta kvalitete usluga s pet dimenzija dokazana je u samo dva od četiri slučaja;

- da SERVPERF analizira varijacije u kvaliteti usluga bolje od SERVQUAL-a. To navodi autore na zaključak da instrument koji se temelji samo na mjerenju performansi pruža bolje konstrukcijsko objašnjenje kvalitete usluga, te da rezultati podupiru paradigmu utemeljenu isključivo na performansama nad paradigmom nepotvrđivanja;

- da SERVPERF ima veću sposobnost predviđanja od SERVQUAL-a. Kao odgovor na kritike upućene psihometrijskoj ispravnosti SERVQUAL-a Brown, Churchill i Peter (1993.) razvili su alternativnu mjeru direktne usporedbe performansi s očekivanjima gdje su koristili sedmostupanjsku Likertovu ljestvicu.

Njihova promišljanja temeljila su se na činjenici da ista osoba ne može odgovoriti na pitanja o očekivanjima i performansama, a da rezultirajuća razlika pritom ne bude pozitivno korelirana. Takav način anketiranja vodi do male pouzdanosti instrumenta za mjerenje kvalitete usluga iz čega proizlazi mala mogućnost njegove 33 diskriminantne valjanosti, tj. mala mogućnost izostanka korelacije između stavki očekivanja i stavki performansi.

Direktna mjera – BANKSERV

Avkiran je (1994.), nedugo nakon Browna, Churchilla i Petera (1993.), uveo još jedan instrument za mjerenje kvalitete usluga koji se temelji na konceptu direktne usporedbe performansi s očekivanjima korištenjem petostupanjske ljestvice sa slijedom odgovora od „mnogo gore od očekivanog“ do „mnogo bolje od očekivanog“. Jednostavno, cilj

BANKSERV-a bio je omogućiti istodobno prikazivanje performansi i očekivanja na istoj ljestvici te na taj način odstraniti brojne kritike usmjerene prema psihometrijskoj valjanosti SERVQUAL-a. Nadalje, autor uvodi ljestvicu važnosti u BANKSERV-u koju napušta nakon provedene pilot studije, navodeći da su rezultati koji pokazuju važnosti karakteristika istovjetni, stoga nebitni. Nakon brojnih empirijskih testiranja u australskom bankarskom sektoru, finalna verzija BANKSERV-a svela se na 17 karakteristika (u početnoj fazi bilo je 27 karakteristika smještenih u šest dimenzija) te četirima faktorima: ponašanje zaposlenih, kredibilitet, komunikacija i pristup šalterskim uslugama. Kvaliteta bankarskih usluga – BSQ Bahia i Nantel (2000.) razvili su instrument za mjerenje kvalitete usluga u bankarskom sektoru, tzv. BSQ, koji se sastojao od 31 karakteristike i 6 faktora, redom: učinkovitost i sigurnost, pristupačnost, cijena, opipljivost, portfelj usluga te pouzdanost. BSQ je zapravo adaptacija SERVQUAL-a, stoga sadrži obje stavke, i očekivanja i karakteristike koje se simultano prikupljaju. Unatoč tomu struktura BSQ-a razlikuje se od SERVQUAL-ove, jer proizlazi iz kritika SERVQUAL-a da se pri mjerenju kvalitete usluga isključivo temelji na prvoj varijabli marketinškog miksa, usluga/proizvod, te tako zanemaruje ostalih šest varijabli.

Mapa "važnosti – performansi" Martilia i James (Joseph, McClure i Joseph, 1999., str. 182-191.) razvili su jednostavnu tehniku važnosti/karakteristike za razvijanje marketinških strategija u kojoj se rezultati grafički prikazuju u dvodimenzionalnom koordinatnom sustavu. Jasnom vizualnom predodžbom rezultata, odnosno jednostavnim rangiranjem performansi i važnosti karakteristika preko četiri potencijalna 34 kvadranta pomaže se menadžmentu uslužnog poduzeća u kanaliziranju limitiranih sredstava u ona područja kvalitete usluga koja korisnici smatraju značajnima.

INDSERV

INDSERV se sastojao od pet dimenzija: mekane i tvrde dimenzije kvalitete procesa čiju skalu je predložio Kaynak, Kucukemiroglu i Odabasi (1994.), potencijalne kvalitete čiju skalu je razvio Bochove (1994.) te neposredne i finalne kvalitete rezultata čiju skalu je predložio Halinen (1994.). U svom istraživanju percipirane kvalitete usluga na tržištu poslovne potrošnje Gounaris (2005.) paralelno testira SERVQUAL i INDSERV uz glavnu hipotezu kako je INDSERV superiorniji instrument za mjerenje kvalitete usluga na poslovnom tržištu od SERVQUAL-a. (<http://www.pravos.hr/statistika/servqual.htm>)

6. UNUTARNJI I VANJSKI ČINITELJI ORGANIZACIJE

Nadzor kvalitete proizvoda i proizvođača dijeli se na:

1. unutarjni
2. vanjski

Unutarnju kontrolu kvalitete provodi sam proizvođač dok vanjsku kontrolu obavlja njegovo cjelokupno vanjsko okruženje – korisnik (kupac), tržište i društvo (država).

Unutarnji nadzor kvalitete sveprisutna je i uobičajena prirodna aktivnost u bilo kojem ljudskom (i ne samo ljudskom) području života. Svejedno je radi li se o hrani, biranju partnera odgoju djece, ponašanju u društvu ili materijalnoj proizvodnji. U svim tim aktivnostima jasno je što se želi pa se u tom smislu stalno provodi i nadzor i sve eventualne korekcijske aktivnosti. Zapostavljanje kontrole kvalitete, ili, što je još gore, njezino ignoriranje, uvijek i neizbježno dovodi do neželjenih posljedica. Proizvodnja robe (kao uporabne vrijednosti za druge) bez bilo kakve, makar i minimalne razine kontrole kvalitete znači sigurnu propast. Kada je riječ o specijalnim robama (koje se odnose na zdravlje ljudi, ekološki problematične sirovine, oružje, transportne sustave itd.) nadzor kvalitete znači „lavovski dio“ uloženog rada, sredstava i vremena.

Vanjski nadzor kvalitete po svom je obujmu veoma bogat i značajan. U društvenom smislu odgoj i ponašanje svih razvijenih živih bića nezamisliv je bez stalne kontrole kvalitete. Na području robne proizvodnje kontrola kvalitete je višestruka i veoma ozbiljna. Svaki proizvod je stalno pod lupom korisnika, konkurentna, tržišta i države. Pri tome su neki od tih nadzora kvalitete institucionalizirani dok su drugi manje javni, ali ništa manje strogi. Opstanka i daljnji razvoj proizvođača na određenom tržištu u određenom vremenu izravan su pokazatelj ocjene kvalitete njegove robe od strane svih provedenih vanjskih nadzora kvalitete. (INJAC, 2002).

6.1. Unutarnja kontrola kvalitete

Cjelokupan razvoj unutarnje kontrole kvalitete može se, gledajući povijesno, podijeliti na šest velikih faza:

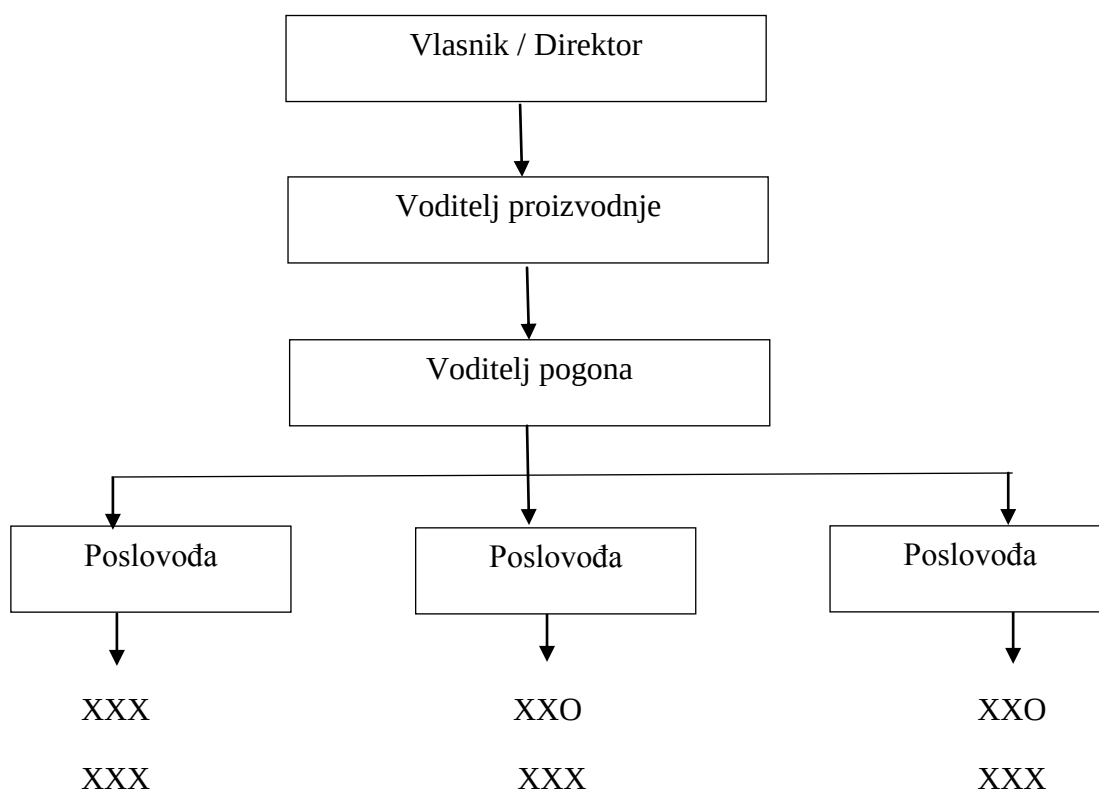
1. predindustrijska (auto)kontrola- do industrijske revolucije,
2. organizacija od industrijske revolucije do 1914. godine,
3. organizacija od 1914. do 1940. godine
4. organizacija od 1940. do 1955. godine,
5. organizacija od 1955. do 1987. godine i
6. organizacija od 1987. godine do danas. (INJAC, 1998).

Naravno, ova je podjela uvjetna jer vrijedi uglavnom za najrazvijenije zemlje svijeta.

Međutim, to nikako ne znači da i druge regije nisu podjednako mogle pratiti ovakav razvoj. Osim toga, čak se i kod najrazvijeniji još uvijek susreću neki oblici unutarnje kontrole kvalitete koji su povijesno (organizacijski i funkcionalno) već odavno zastarjeli i zaostali. (LAZIBAT, 2005).

1. Predindustrijska faza unutarnje kontrole obuhvaća nakon prvobitne zajednice, tj. robovlasništvo, feudalizam i rani oblik kapitalizma. Unutarnja kontrola kvalitete odlikuje se izravnim i stalnim uvidom vlasnika proizvodnje u sve faze nastanka proizvoda.
2. Druga faza obuhvaća kraj 18. st. I početak 19. st. Karakterizira je razvoj tvrtki (poduzeća), složenija tehnologija, podjela poslova na pogone, prvi oblici specijalizacije, prestaje izravna kontrola kvalitete proizvoda od strane vlasnika tvrtke i prelazi u nadležnost posebno specijaliziranog predradnika – kontrolora.

Slika br. 2. Druga faza unutarnje kontrole kvalitete



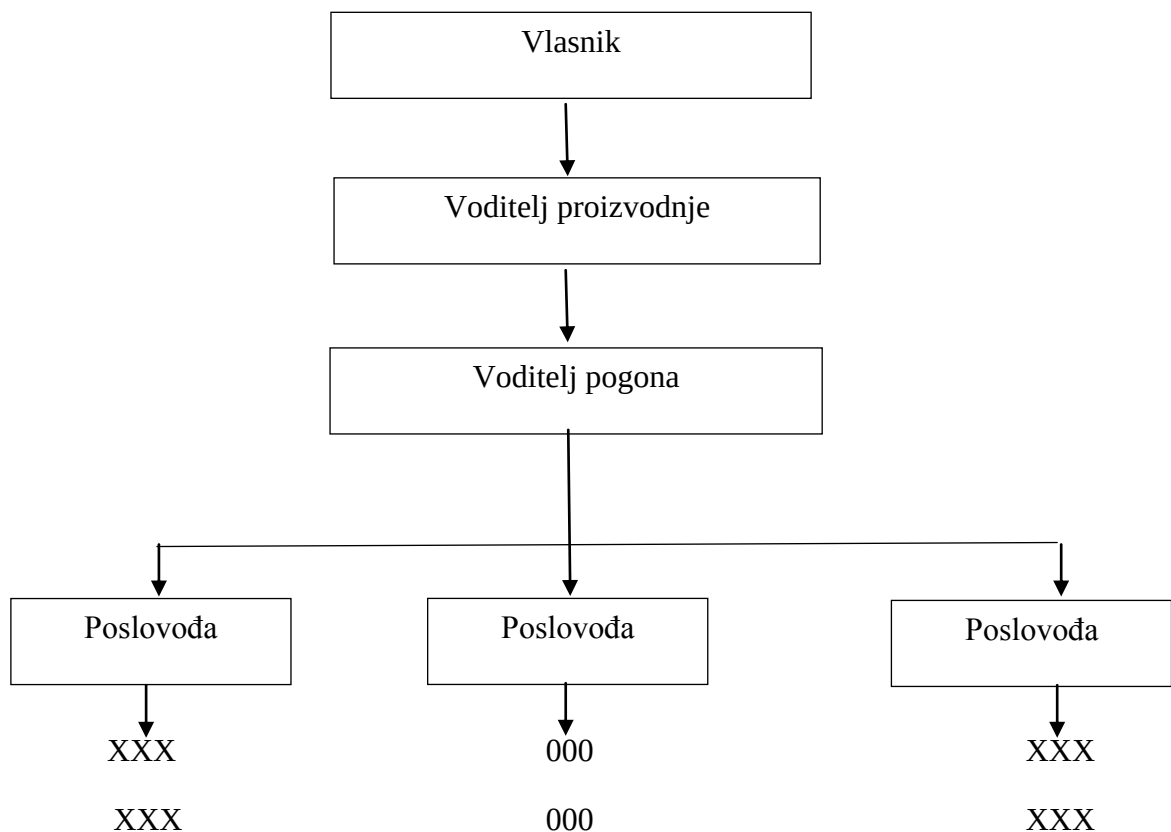
Izvor: Lazibat, T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 118.

3. Razdoblje prije Prvog svjetskog rata već je pripremilo sve za uvođenje masovne industrijske proizvodnje: elemente normizacije, uniformiranje proizvoda, prve proizvodne trake na kojima je mogla raditi malo ili nimalo kvalificirana radna snaga s minimalnom obukom itd. U ovoj fazi pojava samostalne skupine za obavljanje poslova kontrole kvalitete osnovna je karakteristika unutarnje kontrole poduzeća između 1914. i 1940. Na razini pogona ili proizvodnje pojavljuje se poseban odjel koji ima samo jedan zadatak: provođenje unutarnje kontrole. Odjelom rukovodi posebno školovan poslovođa glavni kontrolor.

Slika br. 3. Treća faza unutarnje kontrole kvalitete

X- Proizvodni radnik

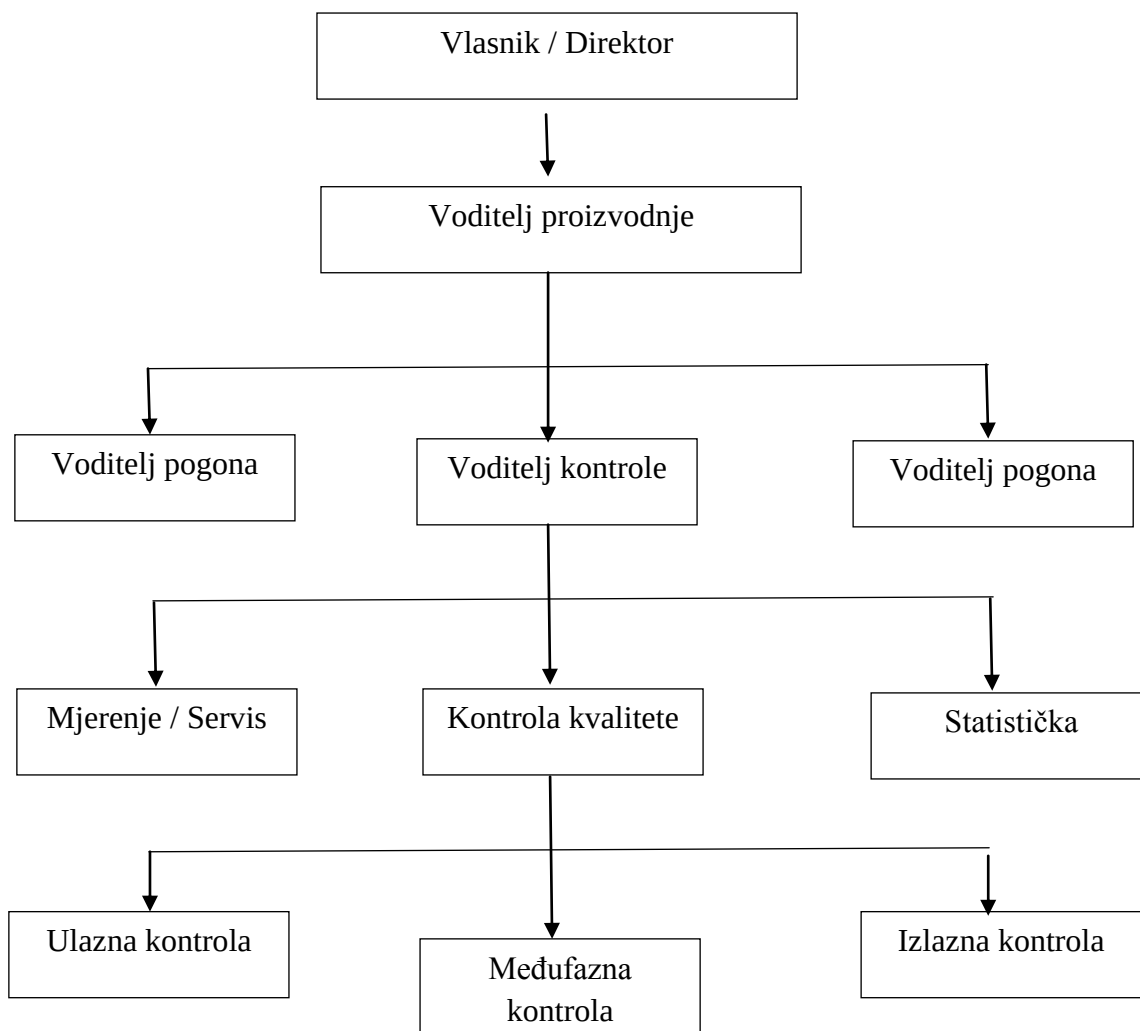
O- Kontrola



Izvor: Lazibat T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 119.

4. Osnovna karakteristika organizacije unutarnje kontrole u četvrtoj fazi je u tome što se odjel kontrole kvalitete ne penje više po vertikali (hijerarhija), već počinje obuhvaćati i aktivnosti koje nisu samo izravna proizvodnja (ulazna, međufazna, završna kontrola, mjerenje, statistička obrada podataka, servis). (LAZIBAT, 2005).

Slika br. 4. Četvrta faza unutarnje kontrole kvalitete

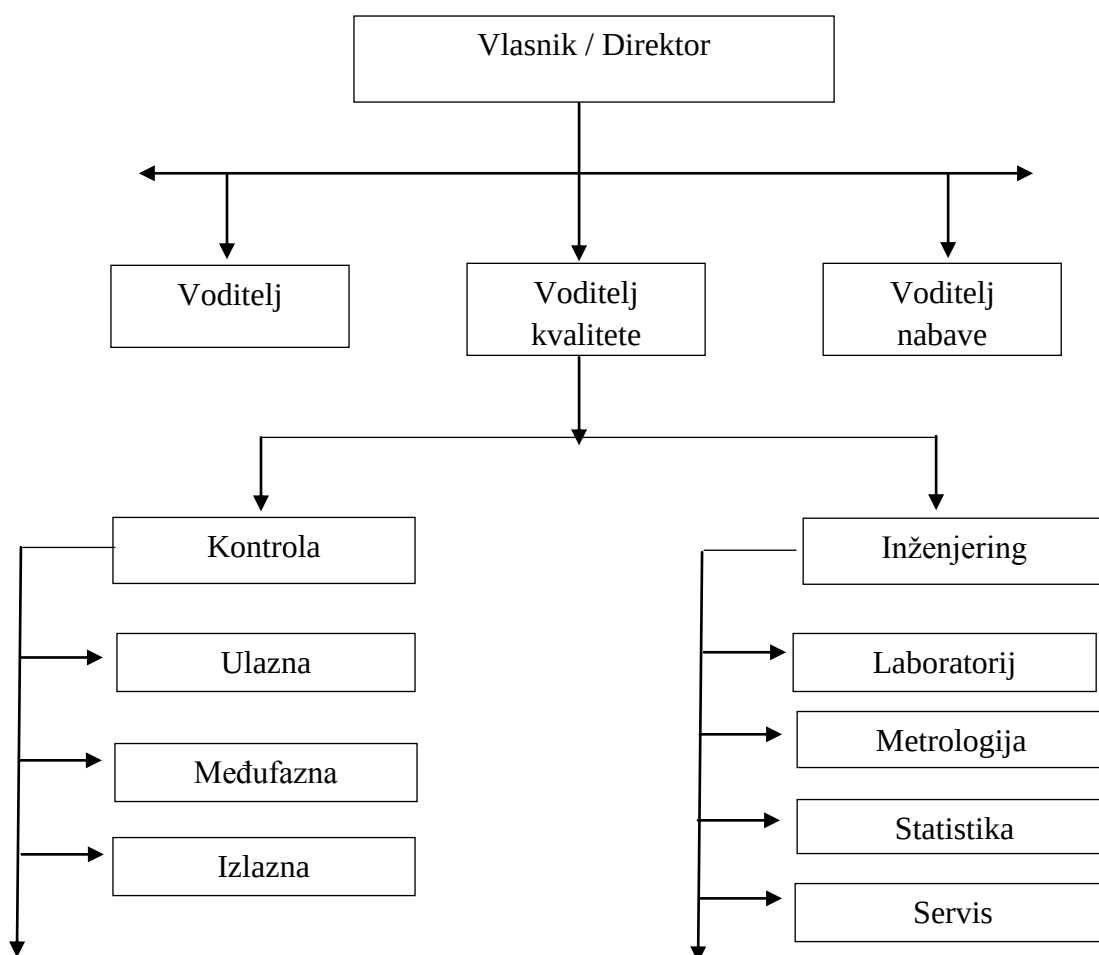


Izvor: Lazibat T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 120.

Upravo u ovoj fazi razvoja unutarnje kontrole kvalitete proizvodnje razvija se i potpuno nova filozofija kvalitete i osobito se odmah poslije Drugog svjetskog rata postavljaju temelji onoga što se danas razumijeva pod kvalitetom u proizvodnji robe i davanju usluga. Razdoblje od 1945. do 1955. godine može se slobodno označiti kao pionirsko doba u kojem se rodila moderna znanost o kvaliteti.

5. Osnovna karakteristika unutarnje kontrole kvalitete od 1955. do 1987. g. je njezin rast po hijerarhiji tvrtke do razine druge linije uprave (menadžmenta) i širenja na razine sektora (odjela) nabave, prodaje, razvoja itd.

Slika br. 5. Peta faza unutarnje kontrole kvalitete

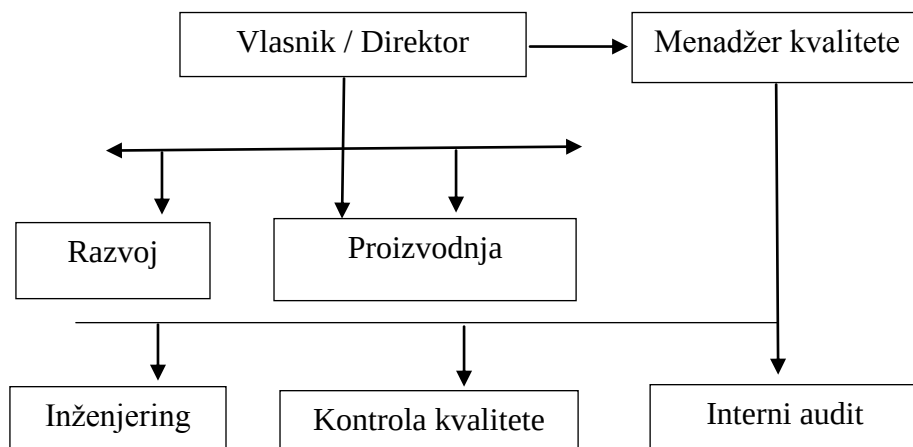


Izvor: Lazibat T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 121.

6. Pojavom serije norma ISO 9000 1987. godine unutarnja kontrola kvalitete tvrtke prerasta u tzv. integralni sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom. Istodobno voditelj službe kvalitete prerasta u menadžere kvalitete i ujedno postaje savjetnik (pomoćnik) generalnog direktora o svim pitanjima relevantnim za sustav kvalitete. Sustav za osiguranje kvalitete, kao neposredno slijeđenje posebnog oblika unutarnje kontrole kvalitete, ima osobito mjesto u tvrtki. Ovakva djelatnost pokriva doslovno sve aktivnosti firme (od ugovaranja, razvoja, financiranja, školovanja, praćenja troškova pa sve do ispunjavanja sigurnosnih i ekoloških normi) koje su na bilo koji način (izravno ili neizravno) vezano za kvalitetu.

Prvi put u povijesti razvoja znanosti i tehnologije kvalitete, unutarnja organizacija za kontrolu kvalitete i sustav za kvalitetu prestaju biti stvar invencije i dobre volje uprave, odnosno ljudi koji se neposredno bave kvalitetom, te prerastaju u strogo propisani model pod nadzorom ovlaštenih tijela. Istodobno, to je povijesni trenutak kada se konačno susreću i isprepleću unutarnja i vanjska kontrola kvalitete, ne samo proizvodnih tvrtki, već i svih onih koji se na bilo koji način nalaze u složenom lancu života i rada moderne društvene zajednice (škole i ugostiteljskih objekata, bolnica, općina, industrije i transporta, fakulteta i banaka itd.).

Slika br. 6. Šesta faza unutarnje kontrole kvalitete



Izvor: Lazibat T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 122.

Prema postojećim trendovima, sljedeća faza u razvoju osiguranja i upravljanja kvalitetom je TQM (Total Quality Management) ili potpuno (totalno) upravljanje kvalitetom. Kao i što sam naziv kaže, TQM podrazumijeva potpuno ovladavanje problematikom kvalitete za svakoga tko se na bilo koji način bavi proizvodnjom i/ili plasiranjem proizvoda i davanja usluga. Kad se radi o sustavu TQM, time je jasno rečeno da se kvalitetom bave doslovno svi ili, kako se uobičajeno kaže, „od portira da direktora“. Ciljevi kvalitete nisu samo unutarnji već i vanjski (ispunjenje i svih ostalih zahtjeva i potreba koje društvo od tvrtke zahtijeva). (www.svijetkvalitete.com)

6.2. Vanjska kontrola kvalitete

Vanjska kontrola kvalitete proizvoda i usluga stara je, po svemu sudeći, koliko i ljudski rod. Do danas su, npr., sačuvani zapisi iz Mletačke Republike koji se odnose na staklare s malog otoka Murano. Iako su privilegije staklara-umjetnika bile vrlo visoke, kazna za otkrivanje „industrijskih tajna“ i nekvalitetu proizvoda bila je samo jedna – plaćalo se vlastitom glavom. Za nekvalitetnu proizvodnju oružja ruski car Petar Veliki naređivao je batinanje, u Otomanskom Carstvu odsijecane su ruke, a provodilo se i javno bičevanje.

U Hamurabijevu zakoniku koji je nastao oko 2000. godine prije Krista, određene su stroge kazne za nemare i nekvalitetne graditelje kuća. O strogosti vanjske kontrole kvalitete govori i solidnost egipatskih piramida, rimskih hramova, Kineskog zida itd. Nekvaliteta u bilo kojem dijelu života ne znači samo potencijalni izvor materijalnih gubitaka već i izravno ugrožavanje života ljudi, sve do katastrofalnih razmjera. Zagađivanje atmosfere i uništenje ozonskog zaštitnog sloja, „poigravanje“ s genetikom i nuklearnom energijom, nekvaliteta u transportu, zdravstvu, školstvu, neprikladne i ekološki opasne tehnologije itd. nužno su rezultirale brojnim oblicima moderne vanjske kontrole kvalitete proizvoda i usluga (koje, na žalost, još uvijek nisu onoliko učinkovite koliko bi trebale biti). (LAZIBAT, 2005).

Danas su se razvila dva osnovna oblika vanjske kontrole:

- neizravna ili pasivna i

- izravna ili aktivna.

Neizravna ili pasivna vanjska kontrola ogleda se u rastu ili padu konkurentnosti odnosno u povećanju ili gubitku tržišta. Onaj tko ne poštuje kvalitetu, biva uvijek nemilosrdno i konačno kažnjen. Neizravna kontrola je mnogo opasnija od izravne. Naime, izravna kontrola kvalitete javlja se odmah i u vrlo jasnom obliku nudi konkretna rješenja i ukazuje na izlaz iz problema. Neizravna kontrola kvalitete je, nasuprot tome, dugotrajna. Prve faze razvoja problema se ne vide, a tada su korekcije najbezbolnije. Kad se pogreške konačno jasno uoče, onda pronalaženje izlaza zahtijeva golem trud, ulaganja i vrijeme – s vrlo neizvjesnim krajnjim rezultatima.

Izravna ili aktivna vanjska kontrola kvalitete podrazumijeva uvijek svjesno nametnute propise i zakone kojima društvo (država, svijet) određuje minimalnu potrebnu kvalitetu i istodobno stvara vlastitu zaštitu od nekvalitete. U ovu vrstu vanjske kontrole spadaju:

- stalne informacije od korisnika i korisnicima o kvaliteti proizvoda,

- norme i drugi zakonski propisi koji se odnose na proizvod i proizvodnju

- norme i drugi zakonski propisi koji se odnose na organizaciju tvrtke,

- stalna izravna i neizravna kontrola rada tvrtke, dobavljača i partnera,

- zahtjevi za podizanjem kvalitete (otklanjanje pogrešaka, poboljšanja itd.),

- zahtjevi za povlačenje proizvoda s tržišta

- zahtjevi za naknadom štete korisniku,

- izravni sudski postupci i zabrane sve do zatvaranja tvrtke. (INJAC, 1998).

Serijske norme ISO 9000 stalno se, od svoga nastanka, usavršavaju i dobivaju nove dodatke (u obliku aneksa, novih normi itd.). Međutim, dva aspekta života i rada koji se i te kako tiču kvalitete nisu bila neposredno izdvojena: riječ je o zaštiti okoliša (ekologije) i o sigurnosti. (INJAC, 1999).

Tek je pojava norme ISO 1400ff (ekologija) dala dovoljno elemenata za sustavnu primjenu kriterija koji jamče minimalnu zaštitu. Ništa manje nije važna ni sigurnost. Ovdje je ponajprije riječ o dvama područjima: sigurnosti na radu i zaštiti korisnika. Premda su seriju normi ISO 9000ff prihvatile sve članice ISO-a, ona je još uvijek u stadiju preporuke. Što se tiče TQM, tu je danas riječ o potpuno dobrovoljnom pristupu zaista malobrojnih svjetskih vrhunskih tvrtki. Ali prema postojećim trendovima može se sa sigurnošću reći da je budućnost serije norma ISO 9000ff nakon 2000. godine sasvim izvjesna: ona će, počevši od najrazvijenijih, polako prelaziti iz sfere preporuke u obvezno primjenjivanje (zakonski) odredaba. Drugim riječima, kao što je danas nezamislivo da postoji tvrtka koja ne plaća porez, tako će sutra biti nezamislivo da postoji poduzeće koje nema izgrađen sustav za kvalitetu prema zahtjevima serije norma ISO 9000ffi (a kasnije i prema TQM).

Međutim, veliki broj menadžera i vlasnika tvrtki u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama još smatra da je prihvaćanje ISO certifikata 9000 stvar mode i nametanja. Oni tako misle jer djeluju na tržištima gdje imaju monopol ili zaštitu države (carina) i ne razumiju povijesni i civilizacijski trenutak. I dokle god ne vide da serijom norma ISO 9000ff štite svoje interes i interese kupaca, dotle će izgledati kao nogometna reprezentacija koja pokušava izaći na svjetsko prvenstvo igrajući nogomet s 3 lopte i 15 igrača. (LAZIBAT, 2005).

Zašto se danas u cijelo svijetu ujedinjava vanjska i unutarnja kontrola kvalitete i stvara sustav za upravljanje kvalitetom?

Izjednačavanjem osnovnih kriterija vanjske i unutarnje kvalitete i definiranjem sustava za osiguranje kvalitete postiglo se ispunjenje svih zahtjeva za stvaranjem jedinstvene međunarodne norme koja, osmi svih prednosti što ih inače donosi bilo koja druga norma, prije i iznad svega štiti interese korisnika/kupca.

Ideja jedinstvenih kriterija, koje poznaje i izravni sudionik i njegova okolina odavno je poznat i priznat u svijetu sporta. Na primjer, u cijelom svijetu košarka se igra po jedinstvenim i općepriznatim pravilima. Dobro je poznato kako izgleda teren, kako je označen, od čega je napravljen, koliko su visoko postavljeni koševi, kako izgledaju i kakvi moraju biti obruč i mrežica itd. Isto tako poznata su pravila igre, dužina trajanja utakmice, broj igrača i sudaca, veličina lopte itd. Prema tim pravilima košarku igraju svi – i amateri i profesionalci i

početnici i iskusni majstori. Premda su suci ti koji vode i kontroliraju igru, publika također dobro poznaje pravila i često može biti i višestruko stroža od njih samih. I tu nema nikakve mistike – upravo obratno: bez općepriznatih pravila košarka, bi kao i sve druge igre, bila besmislena.

Za razliku od sporta (koji je samo kod vrhunskih stručnjaka struka i poziv), u svijetu proizvodnje i nuđenja usluga kvaliteta je, posebno unutarnja, bila stvar nadahnuća, sreće, tradicije i prosječnih trendova danog tržišta. Sve je to dovodilo do toga da se u istom društvu i u istoj državi moglo naći niz firmi koje su, po organizaciji unutarnje kontrole kvalitete, pripadale potpuno različitim epohama razvoja. Istodobno, unutarnja organizacija kontrole kvalitete mijenjala se veoma teško i to tek pod nemilosrdnim udarcima direktne ili indirektno vanjske kontrole kvalitete. Ukoliko je neko društvo imalo slabiju vanjsku kontrolu kvalitete i ukoliko je to više bilo tržište proizvođača (malo robe, a mnogo potencijalnih kupaca), to je postojeća kontrola kvalitete bila manja. Velike, razvijene zemlje neprekidno su povećale razlike u organizaciji kontrole kvalitete (a time i razlike u kvaliteti proizvoda i usluga) u odnosu na tzv. treći svijet tako da neke prave usporedbe i konkurencije nije više ni bilo. Sve je to dovodilo do stvaranja protekcionizma, osjećaja nemoći i nemogućnosti izlaska na svjetsko tržište – da se i ne govori o nekoj ideji zaštite interesa svoga korisnika.

Ako se ponovno vratimo u svijet sporta, onda, iako se može utvrditi da “veliki” imaju glavnu riječ, to nipošto ne isključuje mogućnost dobivanja svjetskog ili olimpijskog prvaka i iz najmanjih i najnerazvijenih zemalja svijeta (što se često zaista i događa). Takav slučaj na području materijalne proizvodnje i pružanja usluga spadao je, bez odgovarajuće norme, više u sferu čiste fantastike i zato je, između ostalog, postojeću situaciju trebalo hitno mijenjati.

6.3. Osiguranje kvalitete

Zajedno s pojavom niza normi ISO 9000 dolazi i do evolucije pojma “kontrola kvalitete” u pojam „osiguranje kvalitete“. Kvaliteta proizvoda dugo je bila definirana kako podudarnost u ugovoru ili u tehničkoj dokumentaciji. Stoga su se aktivnosti u vezi s postizanjem kvalitete usmjeravale na njenu kontrolu tijekom proizvodnje, a posebno u

završnoj fazi ili pri preuzimanju prije predaje kupcu. Definicija kvalitete proizvoda i usluga nakon toga se više orijentirala na podobnost u upotrebi, odnosno sposobnost udovoljavanja zahtjevima kupaca.

To je bitna promjena u definiranju kvalitete, koja je usredotočena na tržište i kupca, a uključuje:

- Istraživanje zahtjeva tržišta,
- Razvoj proizvoda i usluga u odnosu na zahtjeve tržišta,
- Optimalizaciju kvalitete do mjere koja još zadovoljava zahtjeve,
- Neprekidno poboljšanje na osnovi kontinuiranih povratnih informacija.

Na taj se način kvaliteta shvaća kao ispunjavanje traženih ili normiranih specifikacija u upotrebi. Te potrebe ne odnose se samo na proizvod ili uslugu, već i na zahtjeve i očekivanja prema tehnološkim procesima, organizacijskoj strukturi, postupcima, radnim uvjetima, uslugama i informacijskom sustavu u čitavom poduzeću i njegovim odnosima s poslovnom okolinom. Samom certifikacijom norme ISO 9000, poduzeća dokazuju svojim poslovnim partnerima da osiguravaju kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Prijelaz s kontrole na osiguranje znači obuhvaćanje i upravljanje, kroz kontinuirano unapređivanje, svih procesa koji utječu na kvalitetu proizvoda i usluga.

Definicija osiguranja kvalitete prema normi ISO 9000:2000 glasi: osiguranje kvalitete dio je sustava upravljanja kvalitetom fokusiran na stvaranje povjerenja u ispunjavanje zahtjeva vezanih za kvalitetu. (SKOKO,2000.)

Osiguranje kvalitete, Juran i Gryna (1999.) definiraju kao djelovanje za pribavljanje potrebnog dokaza radi izgrađivanja povjerenja između svih zainteresiranih, da su djelatnosti vezane uz kvalitetu izvršene uspješno. ISO 8402 – 1986 definira osiguranje kvalitete koje je vezano uz proizvod ili uslugu. Sva ta planirana ili sustavna djelovanja potrebna su za pribavljanje primjerenog povjerenja da će proizvod ili usluga zadovoljiti dane zahtjeve za kvalitetu. (JURAN, 1999.).

Pojmovi osiguranje kvalitete (quality assurance) i kontrola kvalitete (quality control) često se koristi naizmjenično kada se spominju načini osiguranja kvalitete. Međutim, pojmovi imaju različito značenje. Osiguranje kvalitete označava planirane i sistematične aktivnosti implementirane u sustav kvalitete kako bi zahtjevi u pogledu kvalitete proizvoda i usluga bili ispunjeni. Kontrola kvalitete, s druge strane, obuhvaća tehnike i aktivnosti opažanja koje se koriste kako bi se zadovoljili zahtjevi za kvalitetom. (<http://www.asq.org/learn-about-quality/quality-assurance-quality-control/overview/overview.html>).

Mnoge djelatnosti osiguravanja kvalitete omogućuju zaštitu od problema kvalitete, rano i unaprijed upozoravajući na teškoće. Osiguranje dolazi od dokaza – skupa činjenica. Kod jednostavnih proizvoda dokaz je obično neki oblik kontrole ili ispitivanje proizvoda. Kod složenih proizvoda, dokazi nisu samo podaci kontrole i ispitivanje, nego također kritički pregledi planova i nezavisne provjere izvršenja planova.

Kontrola kvalitete, kako je prije opisano, bavi se gotovo isključivo sa sukladnošću raznih vrsta: sukladnošću planova s normama dobrog planiranja i sukladnošću izvršavanja s planom. Takve nezavisne provjere daju odgovore na neka vitalna pitanja i moraju se smatrati bitnim elementom osiguranja kvalitete. Te nezavisne provjere nisu, međutim, dovoljne da pribave puno osiguranje višem menadžmentu da je sve u redu s obzirom na kvalitetu jer se oni obično ne bave takvim predmetima, kao što su:

- Relativni ugled na tržištu s obzirom na kvalitetu
- Analiza korisnikove situacije s obzirom na trošak, prikladnost itd. tijekom vijeka trajanja proizvoda
- Moguće prilike za smanjenje loše kvalitete
- Osporavanje s Odjelom za razvoj proizvoda, inženjeringom za projektiranje i drugim monopolističkim odjelima o primjerenosti kvalitete, perfekcionizmu, trošku itd.
- Osporavanje sa samim visokim menadžmentom s obzirom na politike, ciljeve, pretpostavke i načela uvjerenja
- Zaposlenikovo shvaćanje kvalitete.

Pribavljanje takvih elemenata osiguranja kvalitete koji nedostaju zahtijeva šire gledište od ustrojenog pogleda. Širi se kritički pogled često naziva nadzor kvalitete, procjenjivanje kvalitete ili nezavisne provjere u cijeloj tvrtki. Stigma „nezavisna provjera“ podrazumijeva postojanje utvrđenog kriterija prema kojemu se mogu provjeriti planovi i njihovo izvođenje. Nasuprot tome, riječ nadzor podrazumijeva uključivanje predmeta koji nisu obuhvaćeni dogovorenim kriterijima. Prema smislu, nezavisna provjera otkriva neslaganja i alarmira signale; nadzor ide dalje i također otkriva moguće prilike i neočekivane prijetnje.

Takvi se detaljniji pregledi mogu provesti na nekoliko načina (JURAN, 1999.):

1. Upotrebom opće okosnice koja obuhvaća procjenjivanje kako rezultata kvalitete tako i sustava kvalitete. Okosnica se sastoji od četiri komponente:
 - Trošak loše kvalitete
 - Ugled na tržištu
 - Kultura kvalitete u tvrtki
 - Procjenjivanje trenutačnih djelatnosti kvalitete.
2. Procjenjivanjem sustava kvalitete upotrebljavajući objavljene kriterije koji naglašavaju rezultate kvalitete. Primjer je takvih kriterija Malcolm Baldrige National Quality Award.
3. Procjenjivanjem sustava kvalitete koristeći objavljene kriterije koji naglašavaju utvrđene elemente sustava kvalitete. Primjer je takvih kriterija norma ISO 9000.
4. Procjenjivanjem sustava kvalitete upotrebljavajući kriterije razvijene unutar tvrtke za upotrebu kod vrednovanja svojih vlastitih operacija.
5. Procjenjivanjem sustava kvalitete upotrebljavajući kriterije razvijene unutar tvrtke za upotrebu kod vrednovanja svojih dobavljača. To može uključivati pregled treće stranke ili detaljniji pregled. Dvije stranke su obuhvaćene kod nabave proizvoda; kupac i dobavljač. U prošlosti je kupac vrednovao kvalitetu od dobavljača. Kupci sada sve više upotrebljavaju koncepciju „treće stranke“ da bi vrednovali kvalitetu dobavljača. Treća stranka obavlja uslugu vrednovanja za kupca, ali je neovisna o kupcu i dobavljaču. To oslobađa kupca da održava osoblje s potrebnom stručnošću.
6. Procjenjivanje sustava kvalitete zbog određene svrhe procjenjivanja.

7. HOTELSKI STANDARDI

Standardi su temelj poslovne uspješnosti hotela i ključ njegova uspjeha.

Utjecaj standarda na poslovnu uspješnost hotela ostvaruje se kroz kvalitetu hotelskih usluga i racionalizaciju hotelskog poslovanja.

Uvođenjem programa kvalitete hotela znatno se povećava njegova poslovna uspješnost (snižavanjem troškova, povećanjem kvalitete hotelskih usluga) i time povećanje kvalitete upravljanja hotelom. Standardima se propisuje kvaliteta hotelskih usluga.

Odstupanje od propisane kvalitete

odražava se u smanjenju poslovne uspješnosti hotela, smanjenju ugleda hotela i gubitku gostiju.

Standardi određuju kategoriju hotela, i svaki gost mora naći ono što pojedina kategorija hotela podrazumjeva.

Primjena hotelskih standarda u povijesti veže se za osam velikih hotelijera koji su postavili temelje kvalitete hotelskih usluga:

1. Cesar Ritz (1850 – 1918)

Ritz je u hotele uveo visoke standarde čistoće, opremanja prostorija, inventara, dekoracije, osvjetljenja, komfora, elegancije, izvrsne kuhinje i discipliniranosti osoblja.

To je postigao velikim radom, stalnom nazočnošću u hotelu i velikom kreativnošću, a njegovi su hoteli i danas prepoznatljivi i uspješni.

2. Ellsworth Statler (1863 – 1928)

Statler je poznat po geslu „Napreduje onaj koji daje malo više i malo bolje usluge“ i po uzrečici „Gost je uvijek u pravu“

On je u hotele unio veliki broj promjena, kao što su: voda i telefon, besplatan tisak, različita dekoracija soba, usluge liječnika i stomatologa, uniforme i pravilnik ponašanja za zaposlenike.

3. Conrad N. Hilton (1887 – 1979)

Njegova je poslovna filozofija bila „dobiti najviše za najmanje“ tj. stalna briga za efikasnost poslovanja. Razvio je sustav planiranja troškova, uveo centralnu nabavu i kompjutoriziran centralni sustav rezervacija.

4. Ralph Hitz (1891 – 1940)

Posebnu je pozornost posvećivao komuniciranju sa gostima i uveo je standarde komuniciranja i razvio hotelske reklame.

5. Ernest Henderson (1897 – 1967)

Henderson je osnivač međunarodnog hotelskog lanca „Sheraton“.

Njegov je moto bio: Ostvariti profit, ali uz poštivanje visokih standarda poslovne etike.

Prvi je uveo upitnike za goste i sve bi se njihove reklamacije odmah ispravljale.

6. Howard Dearing Johnson (1896 – 1972)

Standardizirao je način pripreme hrane i kontrole gotovih jela. Uveo je strojeve za pranje suđa i pripremu kave

7. J. Willard Marriot (1900 – 1985)

Razvio je sustav organizirane reklame i promocije i organizirao je centralnu pripremu hrane

8. Kemmons Wilson (1913 - 2003)

Osnivač je najvećeg međunarodnog hotelskog lanca Holiday Inna.

Koristeći građevinske standarde, ali i standarde opremanja hotela, uvelike je racionalizirao građevinske troškove.

Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahtjeva timski rad i ima nekoliko osnovnih faza:

- propisivanje standarda
- obrazovanje i trening svih zaposlenika u hotelu
- realizacija standarda
- permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja
- unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera

No, i nakon uvođenja standarda hotel treba zadržati svoju specifičnost i prepoznatljivost različitom hotelskom ponudom i posebnom uslugom. Kreativnost hotelskog osoblja ne smije biti sputana standardima. Naprotiv, standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i povećanje brzine u izvršavanju radnih zadataka, ostavljajući tako osoblju više vremena za hotelske goste u zadovoljavanju njihovih potreba i zahtjeva.

(HOLJEVAC, 2002)

Razlikujemo 12 vrsta hotelskih standarda:

- standardi u izgradnji hotelskih objekata
- standardi opreme i uređenja prostorija u hotelima
- standardi procesa rada u hotelu
- standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
- standardi komuniciranja i poslovne etike
- standardi hotelskog informacijskog sustava
- kadrovski standardi
- standardi hotelske terminologije i simbola
- standardi upravljanja hotelom
- ekološki standardi
- standardi sigurnosti i zdravlja
- ostali standardi

7.1 HACCP

HACCP - Hazard Analysis Critical Control (analiza opasnosti kritičnih kontrolnih točaka)

je jedan od najvažnijih standarda u ugostiteljstvu, koji jamči sigurnost namirnica u svrhu zaštite zdravlja potrošača.

HACCP je sustavni pristup identifikaciji, vrednovanju i upravljanju potencijalnim opasnostima vezanim uz hranu koji se temelji na slijedećih sedam principa:

Princip 1: Provedba analize opasnosti

Princip 2: Određivanje kritičnih kontrolnih točaka(CCP).

Princip 3: Uspostava kritičnih granica

Princip 4: Uspostava nadzornih postupaka

Princip 5: Uspostava korektivnih mjera

Princip 6: Uspostava postupaka verifikacije

Princip 7: Uspostava zapisa i dokumenata⁴⁰

HACCP je prvi puta uveden u SAD-u 1971. godine, potom ga je priznala Komisija Codex

Alimentarius, a Europska unija počinje ga primjenjivati od 1993. U Hrvatskoj je propisan Zakonom o hrani iz 2003., prema kojemu su svi subjekti koji posluju s hranom, osim na razini primarne proizvodnje, dužni uspostaviti i provoditi redovite kontrole higijenskih uvjeta proizvodnje, provedbom preventivnog postupka samokontrole, razvijenog u skladu s načelima HACCP-a. (www.haccp.hr)

7.2. Kadrovski standardi

Čovjek je ključ uspjeha u turizmu. Ukupno zadovoljstvo gostiju turističkom ponudom direktno ovisi o kvaliteti usluge koju im pružaju turistički djelatnici, a uspjeh u poslovanju ovisi o tome kako se tim poslovanjem upravlja.

Interni marketing je iznimno važan za diferencijaciju poduzeća i stjecanje konkurentske prednosti. Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.

Jedna od najzahtjevnijih zadaća rukovodstva je praćenje odnosa djelatnika prema poslu te poduzimanje određenih mjera, s ciljem stimuliranja i motiviranja radnika, od nagrađivanja, promocije, preko premještanja do otpuštanja. Za svaku od tih mjera moraju postojati jasni, argumentirani i prihvatljivi razlozi koje će po potrebi, podržati i ostali djelatnici odjela prodaje.

Zaposlenici su u turizmu dio samog proizvoda, zato oni moraju biti sposobni i željni pružati kvalitetnu uslugu. Zadovoljstvo turista i zaposlenika u turizmu usko je povezano. Interni marketing okrenut je prema zaposleniku, stvaranju takvog ozračja u kojem zaposlenik pronalazi sebe i svoj interes u pružanju kvalitetne usluge.

Zaposlenici moraju znati rade li dobro da bi učinkovito radili, zato je veoma važno da budu informirani o svom radu. Evaluacija rada putem ocjenjivanja od strane rukovoditelja može dati dobre rezultate ukoliko je pristup objektivan. Svatko mora odgovarati za svoje postupke, sagledati propuste i u narednom periodu pokušati ispraviti pogreške, odnosno još više usavršiti svoj rad.

Na početku se godine zadaju vrlo jasni individualni ciljevi koje voditelji odjela prime i u

pisanom obliku, a na kraju se godine ocjenjuje uspješnost izvršavanja istih.

Uspješnost u obavljanju radnih zadataka rukovoditelj mora prepoznati i nagraditi kako bi radnike stimulirao na daljnje postizanje dobrih rezultata.

Stimuliranje se može postići na razne načine:

- povećanjem plaće,
- davanjem novčanih ili nenovčanih nagrada,
- nagradnim putovanjima,
- izborom djelatnika godine,
- izborom i nagrađivanjem inovacija u poslovanju,
- "team buildingom".

Kada posao postane užitak i kada se među zaposlenicima stvori dobra komunikacija i razvija veće povjerenje tada je zagarantiran i zajednički uspjeh. Zaposlenici su interni potrošači koje treba zadovoljiti. Može se govoriti o internom tržištu koje je potrebno istraživati. Istražuju se želje, potrebe, životni standard, bračno stanje, obitelj, uvjeti rada i stupanj zadovoljstva zaposlenika. Interno tržište treba segmentirati prema spolu, dobi, obrazovanju, bračnom stanju, radnom vremenu.

Informiranost zaposlenika bitno utječe na njihov pozitivan stav prema poduzeću, potrošačima i drugim zaposlenicima. Nove tehnologije pružaju neograničene mogućnosti pružanja potrebnih informacija pravovremeno i precizno. Izdavanje internih novina ili biltena kao i kreiranje intranet stranica može na zanimljiv način, svakodnevno obavještavati zaposlenike o novostima, promjenama, postignućima, financijskim, statističkim i drugim podacima.

Uspješna turistička poduzeća razumiju lanac usluga – profita, koji povezuje profite tvrtke sa zadovoljstvom zaposlenika i klijenata.

Taj lanac ima pet karika:

1. Unutrašnja uslužna kvaliteta – vrhunski odabir i obuka zaposlenika, što dovodi do...
2. Zadovoljstva i uslužne produktivnosti zaposlenika, što dovodi do...

3. Veće vrijednosti usluge, što dovodi do...
 4. Zadovoljnih i lojalnih klijenata, što dovodi do...
 5. Zdravih usluga profita i rasta – do nadmoćne izvedbe uslužnih tvrtki
- (KOTLER.P., 2006.)

Kvaliteta usluge svakog turističkog i ugostiteljskog objekta ovisi u kvaliteti kadrova. Kvaliteta se određuje standardima rada, a standardi rada su propisi kojima se određuju elementi kvalitete kadrova u hotelu (znanje, vještina, iskustvo, izgled, ponašanje...) . Osim toga, standardima rada propisuje se svaki pojednini postupak i zadatak u procesu rada. Svaki zaposlenik treba točno znati što, kako, kada i za koje vrijeme i zašto nešto treba napraviti. Svatko je odgovoran za svoj zadatak, a gost ne smije trpjeti zbog pogreške.

Standarda na području kadrova ima više i mogu se razvrstati u slijedeće grupe:

- Standardi poslova i zadataka
- Standardi psihofizičkih osobina
- Standardi hotelskih zanimanja
- Standardna mjerila za ocjenjivanje obujma i strukture kadrova
- Standardni pokazatelji produktivnosti rada
- Standardi ponašanja ugostitelja
- Standardi ponašanja kod zapošljavanja

7.2.1 Standardna pravila izgleda i ponašanja ugostiteljskih djelatnika

Higijena

- obavezno je svakodnevno tuširanje
- parfem mora biti diskretnog mirisa, a osobe koje rade s hranom i pićem ne smiju koristiti parfeme
- kosa mora biti uredno podšišana, ženske osobe duge kose moraju je vezati u rep, bez upadljivih boja za kosu
- muškarci moraju biti uvijek obrijani

- ženska šminka mora biti diskretna , bez upadljivih boja
- njegovane ruke i nokti, lakovi za nokte prirodnih boja
- zabranjeno je nositi bilo kakav nakit osim ručnog sata i vjenčanog prstena

Uniforma

- djelatnici na radnom mjestu moraju nositi propisanu uniformu
- uniforma se ne smije nositi izvan hotela
- sa lijeve strane u visini prsa nosi se pločica s imenom
- uniforma mora biti čista i izglačana
- cipele moraju biti tamne boje i čiste
- žene nose cipele s potpeticom i zatvorenih prstiju
- žene ispod suknje moraju nositi čarape boje kože

Ponašanje

- osoblje se ne smije koristiti glavnim ulazom
- osoblje se ne smije koristiti uslugama za goste (bar, bazen...)
- zabranjeno je zadržavanje u prostorijama za goste izvan radnog vremena
- zabranjeno je korištenje privatnog mobilnog telefona na radnom mjestu
- konzumiranje hrane i pića i pušenje dozvoljeno je samo u prostorijama predviđenim za to. (KOTLER.P., 2006.)

8. HOTEL INTERNATIONAL RAB

Hotel International Rab sagrađen je 1972.godine, a sagradio ga je poznati arhitekt Julije De Luca. Hotel International nalazi se u srcu staroga grada na samoj rivi. Okružen je antičkim kamenim ulicama koje pozivaju na šetnju i razgledavanje kulturnih znamenitosti. Okruženi plavetnilom mora i zelenilom šuma, ovdje će svatko pronaći svoj odmor iz snova.

Poman odabir najkvalitetnijih namirnica i poseban način pripreme te novi otok za topli i hladni buffet, garancija su za istinsko uživanje u hrani.

Ljubitelji masaža pronaći se svoj kutak za uživanje u wellness centru koji je obogaćen novim tretmanima za ljepotu i zdravlje. Bez obzira radi li se o fitness treningu, sauni, masaži ili o svemu tome zajedno, rezultat je relaksirajuće iskustvo uz stručno osoblje.

Za sve one pustolovnog duha, postoji mogućnost istraživanja otoka i okolice kroz čitav niz organiziranih izleta.

Nezanemariva je mogućnost odmora kao romantičnog bijega za dvoje. Započeti dan šalicom mirisne kave i romantičnim doručkom u krevetu, te zatim poslijepodnevni odmorom koji se može produžiti relaksirajućom kupkom za dvoje ili wellnessom, a kada sunce zađe, večera uz svjetlost svijeća, dat će romantici sasvim novu dimenziju.

Ako obitelj broji više članova, na usluzi su obiteljske sobe koje će uvelike olakšati odmor s najmlađim članovima. Zabava uz pomoć animacije na bazenu te odlaska na gradsku plažu koja je udaljena 5 minuta od hotela, lako se može pretvoriti u istraživačku pustolovinu, odlaskom do udaljenijih plaža raspoloživim taxi brodicama.

Hotel okružuju spomenici kulturne baštine, te za sve one željne istraživanja povijesti na odmoru, na raspolaganju stoje licencirani turistički vodiči koji će ih rado provesti starom jezgrom te prenijeti priču koju Rab priča već stoljećima.

Uz mogućnost večere u hotelskom á la carte restoranu Dock 69 s pogledom na gradsku luku i šetnicu uz more, dovoljno se popeti stepenicama u neodoljiv lounge bar Escape, te na prekrasnoj terasi uživati u koktelima i izboru cigara. Eventi koji su dio ponude rapskih večeri,

mogu se iskusiti iz prve ruke, a dovoljno se samo prepustiti da sjaj i blještavilo zabave potraju dugo u noć!

Hotel International Rab raspolaže sa 138 soba od toga 80 sa pogledom na more, 58 sa pogledom na stari grad. Sve sobe su klimatizirane, imaju velike i udobne krevete hladnjak, sef, sat tv, telefon, sušilo za kosu, vatrodojavni sustav, Wi-Fi u sobama.

Za slobodno vrijeme, gostima hotela na raspolaganju je wellness centar s unutarnjim bazenom, saunama, virpoolom, fitness dvoranom i bogatom ponudom masaža i kozmetičkih tretmana. U samoj sezoni on je tipičan odmorišni hotel s uglavnom stranom klijentelom, dok strukturu gostiju u predsezoni i podsezoni čine uglavnom sportske grupe, wellness gosti, gosti treće životne dobi, velike grupe i kongresni gosti. Prošle je godine hotel ostvario 186500 noćenja, što je rezultiralo prihodom od 55 milijuna kuna. Broj zaposlenih 31.07.2007 bio je 160, od čega 37 stalno zaposlenih i 123 sezonska djelatnika.

Slika br. 13. Hotel International Rab



8.1. Uloga voditelja programa kvalitete

Program kvalitete u Hotel International Rab spada pod sektor operacija. U Hotelu International Rab zaposlena je jedna osoba na radnom mjestu „specijalist programa kvalitete“ koja upravlja i koordinira voditeljima programa kvalitete u objektima koji su zaposleni od strane hotela. Sa implementacijom programa započeto je 1999. kada se počinje pratiti zadovoljstvo gostiju putem upitnika kvalitete koje su na početku prikupljali i obrađivali djelatnici odjela recepcije. Program kvalitete se sastoji od dva dijela; jedan se odnosi na goste a drugi na zaposlenike.

Cilj programa je imati zadovoljne zaposlenike kako bi oni pružili uslugu bolje kvalitete gostima sa krajnjim ciljem zadovoljenja gosta. Osnovni je moto programa „Bez zadovoljnog zaposlenika nema zadovoljnog gosta“. Zadovoljan gost je najbolja promidžba koju hotel ili turistički proizvod može imati jer je među mnogobrojnim informacijama o turističkoj ponudi, usmena preporuka najefikasnija u privlačenju novih gostiju. Od trenutka kada zaposlenik sklopi ugovor o radu s hotelom, trebalo bi početi stvaranje kvalitete usluge koja se nudi gostima. Kvaliteta usluge je usmjerena na zahtjeve gosta, njegove potrebe, očekivanja i cjelokupnog zadovoljstva. Radi toga je neophodno postaviti skupinu standarda koji ne samo da će zadovoljiti zahtjeve već i premašiti očekivanja gostiju.

Program kvalitete obuhvaća tri faze usluge nemjenjene gostu:

- dobrodošlica
- osiguranje ugodnog boravka
- pozdrav pri odlasku

Dobrodošlica pri dolasku gosta voditelj programa kvalitete mora:

- Provjeriti ima li posebnih zahtjeva gostiju koji dolaze.
- Provesti proceduru prijema VIP gostiju.

- Koordinirati sa svim odjelima hotela posebne zahtjeve, pisma dobrodošlice i posebne tretmane.
- Dogovoriti organizaciju koktela dobrodošlice.
- Kontrolirati sobe i navedene usluge.
- Izraziti dobrodošlicu gostima.

Osiguranje ugodnog boravka gostiju

Da bi osigurao gostima vrhunsku kvalitetu usluga voditelj mora:

- Biti u kontaktu sa turističkim vodičima kako bi koordinirali usluge.
- Biti uvijek na raspolaganju gostima.
- Pokušati riješiti moguće žalbe tijekom boravka gostiju u hotelu.

Pozdrav pri odlasku gosta

Dva dana prije odlaska gostiju, voditelj programa kvalitete mora organizirati podjelu personaliziranih pisama zahvale sa upitnicima kvalitete. Pri odlasku gosta, ako je moguće osobno ga pozdraviti, zahvaliti mu što je odabrao naš hotel i iskazati želju od strane cijelog tima zaposlenika da ga ponovo ugostimo. Kad gost ode, treba ga uvrstiti u mailing listu kako bi mu mogli poslati čestitke za Božić i propagandni program prodaje. U slučaju da je gost ispunio upitnik kvalitete i u njemu napisao komentar, potrebno je odgovoriti mu u skladu sa procedurom.

8.2. Alati programa kvalitete

8.2.1. Vanjski klijenti – gosti

Pismo dobrodošlice

Pismom dobrodošlice želi se personalizirati usluga obraćajući se pojedinačno svakom gostu. Pismo se stavlja u sobu prije njegovog dolaska, te se njime izražava dobrodošlica u hotel i naš interes da budemo gostu na usluzi tijekom njegova boravka, kako bismo zadovoljili sve njegove potrebe i želje. Radi toga se u pismu spominje i telefonski broj na koji se gost može obratiti ako ima bilo kakvo pitanje ili potrebu. Također se koriti prilika i promovirati usluge hotela koje želimo posebno istaknuti.

Koktel dobrodošlice

Koktel dobrodošlice je kratak aperitiv za goste koji se održava jednom tjedno kako bi se izrazila dobrodošlica gostima u hotel. Predstavlja se menadžment tim i informira goste o sadržajima i ponudi hotela. Sve se predstavlja na nekoliko jezika, imajući u vidu strukturu gostiju u hotelu. Personalizirane pozivnice uručuju se gostima pri dolasku u hotel ili u sobe, dan prije održavanja koktela.

Upitnici kvalitete

Upitnik je metodološki instrument mjerenja i analiziranja zadovoljstva gostiju uslugom hotela. Cilj koji se želi njime ostvariti je upoznati i ocijeniti mišljenje gostiju vezano za smještajni objekt kako bi se omogućilo provođenje plana aktivnosti za poboljšanje odnosno uklanjanje uočenih nedostataka. Upitnici moraju biti lako čitljivi, jasni, privlačni i transparentni u postavljanju pitanja, korisnici moraju odmah shvatiti koji je cilj istraživanja. Putem upitnika kvalitete gost ocjenjuje hotel, zaposlenike, kvalitetu usluge i odnos cijene i kvalitete.

- **Oznake u objektu** – kutije za prikupljanje upitnika postavljaju se na recepciji hotela u restoranu i u prostoru animacije. Pored njih postavljaju se uokvireni plakati na nekoliko stranih jezika koji skreću pažnju na važnost upitnika kvalitete.
- **Skretanje pažnje na upitnike kvalitete** – prvu informaciju o anketama gost dobiva u pismu dobrodošlice i na piću dobrodošlice. Dva dana prije odlaska gostiju upitnici se stavljaju na vidljivo mjesto u sobi hotela. Prilikom odjave gosta, recepcioner ljubazno

i diskretno provjerava jesu li ispunili upitnik. Voditelj programa kvalitete u svom svakodnevnom kontaktu s gostima, u primjerenom trenutku, skreće pažnju na važnost koju upitnici imaju za tvrtku.

- **Sakupljanje upitnika** – upitnici, zatvoreni u omotnice i odloženi u kutije, sakupljaju se svaki dan. Samo voditelj programa kvalitete smije otvarati kutije i sakupljati upitnike. Ispunjene upitnike koje gosti ostave u svojim sobama, osoblje hotela mora staviti u omotnice i odložiti u kutiju za upitnike.
- **Važeći i nevažeći upitnici** – upitnici se smatraju važećima ako sadrže ime gosta, adresu i broj telefona ili broj sobe i datum dolaska. Svaki upitnik na kojem se vidi kakav znak podešavanja u ispunjavanju smatra se nevažećim. No, sve primjedbe, sugestije i pohvale koje su navedene u njima ipak se uzimaju u obzir.
- **Obrada upitnika** – omotnice u kojima su odloženi upitnici, otvara voditelj programa kvalitete. Upitnici se kontroliraju svakodnevno, kako bi se na vrijeme moglo reagirati na eventualnu žalbu ako je gost još uvijek u hotelu. Obrada upitnika započinje kontrolom prostora u koji gost upisuje svoje primjedbe, sugestije ili pohvale. Zatim se, ako je gost to svojim potpisom odobrio, njegovi podaci (ime i prezime, adresa, e-mail i broj telefona) upisuju u bazu podataka gostiju.
- **Odgovori na upitnike** – Ukoliko je gost još uvijek u hotelu, voditelj programa kvalitete ili direktor hotela kontaktira ga i pokušava izgladiti situaciju u slučaju žalbe, odnosno zahvaljuje se u slučaju pohvale ili sugestije. Ukoliko je gost već otišao, kontaktira ga se telefonski ili pismeno. U slučaju žalbe uvijek se piše gostu. Ako se radi o ozbiljnoj žalbi, koja bi mogla oštetiti ugled tvrtke i hotela ili na temelju koje bi gost mogao tražiti povrat novca, direktor hotela definira aktivnosti koje treba poduzeti. Na takve se žalbe mora odgovoriti u roku od 48 sati.
- **Praćenje ocjena iz upitnika i izvještavanje** – nakon pregleda svih primjedbi, sugestija i pohvala iz upitnika, voditelj programa kvalitete ih upisuje u za to namjenjenu bazu podataka. Ocjene i komentari se prate tjedno, a izvještaj se šalje direktoru hotela, voditeljima odjela i zamjeniku direktora. Tjedne ocjene potrebno je oglasiti i na oglasnoj ploči za zaposlenike hotela.
- **Aktivnosti** – o komentarima gostiju i rezultatima upitnika kvalitete izvještavaju se direktor i voditelji odjela na tjednim sastancima. Direktor na temelju dobivenog izvještaja odlučuje koje će aktivnosti poduzeti vezano za primjedbe, sugestije ili

pohvale iz upitnika. Na taj se način mogu ispraviti napravljene greške i spriječiti nove. Na kraju godine, prije određivanja proračuna za sljedeću godinu, voditelj programa kvalitete predstavlja izvještaj o potrebama na temelju upitnika. Upitnici mogu biti bitan izvor informacija za definiranje i opravdavanje eventualnih investicija, nabavka ili obuke djelatnika

- **Čuvanje upitnika** – sakupljeni i obrađeni upitnici arhiviraju se tjedno. Uz njih se prilažu i kopije izvještaja o rezultatima. Sakupljeni upitnici čuvaju se do isteka tekuće godine.

Pokloni gostima

To je mali znak pažnje kojeg hotel poklanja određenim gostima i u određenim prilikama. Cilj je izraziti dobrodošlicu VIP gostima, čestitati gostima na nekim posebnim prilikama (rođendan, godišnjica braka, medeni mjesec) ili se ispričati gostu zbog eventualnih neugodnosti koje je doživio u hotelu. Pokloni se personaliziraju pismom ili karticom, a pri tome treba voditi računa da poklon bude prilagođen tipologiji i dobnoj skupini gosta. Uglavnom se poklanjaju tradicionalni istarski suveniri, košara voća, vino ili pjenušac, majica ili kapa sa logom hotela ako se radi o djeci.

Kapetanova večera

Kapetanova večera organizira se jednom tjedno lojalnim gostima u društvu direktora hotela i voditelja programa kvalitete. Cilj je takve večere je sakupiti informacije i sugestije od gostiju koji dobro poznaju naš proizvod, zatim nagraditi i promovirati vjernost gostiju, te pokazati interes za povratak naših gostiju. Nakon što se definira koji gosti će biti pozvani, u suradnji sa šefom kuhinje odabire se jelovnik. Odabranim gostima šalje se personalizirani poziv, navodeći mjesto i vrijeme održavanja večere. Poželjno je i osobno kontaktirati pozvane goste kako bi se potvrdilo njihovo prisustvo. Bitno je da kapetanova večera ne bude samo prijateljski obrok, nego i da na temelju pametno osmišljenih pitanja koje postavljamo našim gostima dobijemo dovoljno informacija o eventualnim nedostacima ili problemima u hotelu. Svrha večere nije samo stavljanje lojalnosti naših gostiju, već i osiguravanje usmene reklame.

Guest satisfaction survey

Guest satisfaction survey (ispitivanje zadovoljstva gostiju) je anketa koja se provodi radi brzog dobivanja mišljenja gostiju vezano za područja rada na kojem se hotel želi poboljšati ili radi dobivanja mišljenja gostiju u vezi novih usluga implementiranih u hotelu. Osim gostiju, anketiraju se i predstavnici turističkih agencija. Cilj ove ankete je, uzimajući u obzir mišljenje gostiju, na odgovarajući način primjeniti nove usluge, stvoriti kontinuirani sustav poboljšanja, stvoriti snažnu potporu za sustav interne komunikacije, te dobiti mišljenje gostiju prije implementacije određene nove usluge. Prije svega, potrebno je sastaviti upitnik sa potrebnim pitanjima kako bi se omogućilo analiziranje usluge koja iziskuje poboljšanje. Istraživanje se vrši na temelju definiranog broja gostiju. Intervju se uvijek radi iz dopuštenje gosta, a dijalog sa gostom treba biti opušten i ugodan. Nakon provedenog istraživanja potrebno je analizirati rezultate i predložiti poboljšanja te informirati zaposlenike o rezultatima ispitivanja i odlukama donesenim od strane menadžmenta.

Manager on duty

Ovaj alat omogućava gostima da u svakom trenutku (24 sata na dan) stupe u kontakt s odgovornom osobom u hotelu. Na recepcijskom pultu stoji oznaka iz koje se vidi tko je odgovorna osoba u datom trenutku. Uvijek kada je prisutan, direktor hotela je manager on duty. U vrijeme kada je direktor odsutan, odgovorne su druge osobe poput zamjenika direktora, voditelja programa kvalitete ili šefa recepcije. Cilj je što efikasnije riješiti probleme gostiju.

Postupanje sa žalbama

Žalbe pristigle od strane gostiju ili turističkih posrednika spadaju u krug odgovornosti direktora hotela i voditelja programa kvalitete. Ukoliko gost pošalje pismenu žalbu direktno na adresu hotela, mora mu se odgovoriti u roku 48 sati. U slučaju da umjesto gosta žalbu šalje posrednik, procedura je identična. U svakom slučaju, kopija odgovora na žalbu šalje se odjelu marketinga u korporativni ured. Ukoliko gost šalje žalbu u korporativni ured, ona se prosljeđuje odjelu marketinga i hotelu, a procedura odgovaranja je ista. Direktor odlučuje dali je uz odgovor odnosno ispriku potrebna i određena kompenzacija u vidu povrata novca, popusta, poklona ili besplatnog korištenja nekih usluga hotela.

Provjera standarda

Radi se o provjeri implementacije i poštivanja standarda, odnosno kontrolnoj listi koja se sastoji od liste detalja koje moramo kontrolirati u određenoj zoni objekta. Cilj je osigurati poštivanje definiranih standarda za određeni brand i to točnije standarde usluge, proizvoda i fizičko stanje svih područja hotela putem interne kontrole. Proces provjere standarda izvršavaju voditelji odjela ili voditelj programa kvalitete. Idealno vremensko razdoblje u kojem bi se trebala izvršiti provjera standarda je jednom tjedno. Kontrolna lista je pomoćni alat za otkrivanje nepravilnosti. Mora se sastavljati i ažurirati u suradnji sa voditeljima odjela, budući da su oni ti koji će je provoditi u praksi. Uspjeh kontrolnih lista leži u postizanju konkretnih poboljšanja u kratkom roku i u suradnji sa osobljem odjela koji se kontrolira. Na operativnom sastanku direktor hotela sa voditeljima odjela raspravlja o pronađenim nepravilnostima i o mjerama poduzetim za njihovo rješavanje. Postoje i posebne kontrolne liste koje se upotrebljavaju pri kontroli standarda kod dolaska VIP gostiju u hotel.

8.2.2. Unutarnji klijenti – zaposlenici

Dobrodošlica novim zaposlenicima

Dobrodošlica novim zaposlenicima, odnosno program upoznavanja zaposlenika s hotelom trebao bi se održati prije nego što se novi zaposlenik uključi na svoje radno mjesto ili tijekom prvog dana rada, a ako to nije moguće, u roku od pet dana od početka rada. Cilj je upoznati nove zaposlenike sa standardima usluge, s objektom i odjelom u kojem će raditi, te s njihovim radnim mjestom i očekivanjima po pitanju njihove radne uspješnosti kako bi se ubrzala i poboljšala njihova integracija u objekt i tvrtku, te da bi gostima pružili što bolju uslugu. Voditelj programa kvalitete zadužen je za upoznavanje novih zaposlenika sa hotelom i tvrtkom, a šefovi odjela obavljaju dio upoznavanja sa odjelom. Dobrodošlica mora obuhvaćati upoznavanje sa hotelom, upoznavanje sa direktorom hotela i obilazak hotela (zone za goste i za osoblje).

Doručak s direktorom

Riječ je o sastanku direktora hotela i voditelja programa kvalitete sa grupom zaposlenika iz različitih odjela, kako bi se razgovaralo o temama vezanim za poboljšanje usluge hotela, eventualne probleme koje zaposlenici imaju ili o bilo kojoj drugoj temi. Cilj je približiti upravu sa zaposlenicima. Dati priliku zaposlenicima da direktno direktoru saopći svoje prijedloge, komentare i brige. Uključiti zaposlenike u razvoj objekta. Doručak se održava jednom tjedno a voditelj programa kalitete vodi zapisnik i na kraju sastavlja izvještaj koji sadrži komentare zaposlenika i odgovore direktora. Voditelj programa kvalitete vodi brigu o provođenju prijedloga te izvještava zaposlenike o rješenjima njihovih žalbi i prijedloga.

Sastanci odjela

Sastanci odjela su sastanci između šefova odjela i njihovih timova koji se održavaju jednom mjesečno. Na sastanku se zaposlenici informiraju o svim promjenama koje su nastale tijekom mjeseca a tiču se poslovanja odjela i hotela. Zaposlenici se informiraju o ekonomskim rezultatima i rezultatima kvalitete. Analiziraju se problemi koji su iskrsnuli tijekom mjeseca i poduzeta rješenja ili korektivne mjere.

Oglasna ploča

Oglasna ploča je interni komunikacijski alat, mjesto na kojem se oglašavaju zanimljive informacije i interne novosti. Njena je svrha bolji sustav komunikacije unutar hotela. Oglasne se ploče nalaze u zonama za osoblje i u svakom odjelu. Voditelj programa kvalitete dužan je ažurirati informacije na pločama. Informacije koje ne smiju izostati na oglasnoj ploči su: rezultati kvalitete, komentari i pohvale gostiju i program priznanja.

Program priznanja

Program priznanja je sustav priznanja i nagrađivanja za zaposlenike i odjele koji su se istaknuli kvalitetom svoje usluge. Cilj je alata prepoznati i nagraditi uloženi trud zaposlenika kako bi im se zahvalili i dodatno motivirali najbolje, te potaknili ostale da slijede njihov primjer. Priznanja koja se provode svakog mjeseca su „Zaposlenik mjeseca“ i „Odjel mjeseca“ a jednom godišnje se dodjeljuju priznanja „Zaposlenik sezone“ i „Ideja sezone“. Nagrade za zaposlenika mjeseca i sezone dodjeljuju se na temelju glasanja zaposlenika dok se

nagrada za odjel mjeseca dodjeljuje na osnovi rezultata upitnika kvalitete. Ideja sezone provodi se na kraju sezone i nagrađuje se najbolja ideja vezana za poboljšanje kvalitete usluge u hotelu. Izabrani zaposlenici, odnosno odjeli, primaju priznanje i nagradu iz ruku direktora hotela te su javno pohvaljeni na polugodišnjem sastanku oglasnoj ploči i internom biltenu. Zaposlenici se nagrađuju diplomom, poklonom, plaćenim slobodnim danom ili novčanom nagradom.

9. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je analizirati upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima u te prezentirati program kvalitete Hotela International Rab.

Posljednja dva desetljeća došlo je do promjene mišljenja da upravljanje kvalitetom ne znači samo usklađivanje sa specifikacijama i zahtjevima. Kvaliteta, također, znači zadovoljavanje, čak i nadvisivanje potreba i očekivanja kupca. S obzirom da se danas na tržištu nalazi sve veći broj proizvođača, razina kvalitete je jedino što ih čini boljim od drugih i sposobnijim za borbu na tržištu. Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima usmjeren je na stalno unaprjeđivanje usluga kako bi se izgradila visoka razina zadovoljstva korisnika i njihova odanost organizaciji.

Primjena upravljanja kvalitetom u uslužnim djelatnostima podrazumijeva ne samo ostvarenje vrhunske kvalitete u poslovanju već djelovanje na sve čimbenike: organizaciju, rukovođenje, međuljudske odnose, materijalne i ljudske resurse i dr. U međusobnoj kombinaciji mogu znatno doprinijeti poslovnoj učinkovitosti organizacije i olakšati suočavanje s izazovima ubrzanoga svjetskog tržišta.

Pozitivan primjer Hotela International Rab je politika upravljanja zaposlenicima koja se zasniva na težnji kompanije prema višoj kvaliteti turističke usluge. Stoga je usmjerena intenzivnom razvoju ljudskih resursa kroz: sustav edukacija, politiku plaća, nagrađivanje i program kvalitete.

Cjelokupna usluga u hotelu je sklop pojedinih osnovnih usluga, te povezanost među njima koje vidi gost. Dakle, kvaliteta u tom smislu je jednaka zadovoljstvu koje gost dobiva. Program kvalitete, ukoliko je implementiran na pravi način, pomaže efikasno pronaći segmente hotelske ponude koji su uzrok ne/zadovoljstva gosta, stvara odnos s gostima, daje brz i efikasan odgovor njegovim zahtjevima, i na koncu, čini svakog gosta važnim. Prije uvođenja takvog programa, od velike je važnosti analizirati početno stanje osoba koje su uključene i osigurati da su oni shvatili potrebu programa i njegovih procedura. Menadžment mora pružiti gotovo bezuvjetnu podršku programu i novoj kulturi usluga i treba voditi prihvati i provođenje predviđenih procedura. Na taj će način i zaposlenici biti više raspoloženi prihvatiti i proširiti nove vrijednosti tvrtke. Iako se iz godine u godinu sve više shvaća važnost

programa kvalitete, njegovi potencijali još uvijek nisu do kraja iskorišteni. Iako se ne prati uspješnost programa u financijskom smislu, može se reći da je najveći uspjeh to što su zaposlenici zadovoljniji jer su uvidjeli da je njihovo mišljenje postalo bitno za tvrtku i da hotel stvara sve više odnosa sa gostima, što donosi brži tehnološko-ekonomski razvoj tvrtke i bolju uslugu.

Katarina Dovoda



LITERATURA

1. ANONYMOUS: www.etfos.hr/UPRAVLJANJE_KVALITETOM_seminar.ppt 21) 23.04.2015.
2. ANONYMOUS: <http://www.svijet-kvalitete.com/> 23.04.2015.
3. ANONYMOUS: <http://www.kvaliteta.com/> 23.04.2015.
4. ANONYMOUS: (<http://www.pravos.hr/statistika/servqual.htm>) 23.04.2015.
5. ANONYMUS: (<http://www.asq.org/learn-about-quality/quality-assurance-quality-control/overview/overview.html>) 27.04.2015.
6. ANONYMOUS: www.haccp.hr , 27.04.2015.
7. Avelini Holjevac Ivanka, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002. Str. 23., 43., 116.,
8. Injac Nenad, Mala enciklopedija kvalitete, I. dio – Upoznajmo normu ISO 9000, Drugo prerađeno izdanje, Oskar, Zagreb, 2002, str. 72-75., 40
9. Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete, I. dio, Oskar, Zagreb, 1998., str.115.
10. Juran, J. M., Gryana, F. M.: Planiranje i analiza kvalitete, Mate, Zagreb, 1999. str. 216., 225
11. Kotler, P.: Osnove marketinga, Mate , Zagreb, 2006. (str. 634)
12. Lazibat Tonći, Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Sinergija, Zagreb, 2005, str.39-41.
13. Schroeder, R. G., Upravljanje proizvodnjom. Odlučivanje u funkciji proizvodnje, četvrto izdanje, Mate, Zagreb, 1999, str. 195.
14. Skoko Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000, str. 6 -9: 84-86: 91-112: 113-128: 144-146.
15. Vranešić Tihomir, Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 124.
16. HRN EN ISO 8402, Upravljanje kakvoćom i osiguravanje kakvoće, Rječnik (ISO 8402:1994; EN ISO 8402:1995), Četverojezično izdanje, str. 12.

POPIS PRILOGA

Popis slika:

Slika br.1. Ciklus usluge za jednu zrakoplovnu liniju.....	22
Slika br.2. Druga faza unutarnje kontrole kvalitete.....	33
Slika br.3. Treća faza unutarnje kontrole kvalitete.....	34
Slika br.4. Četvrta faza unutarnje kontrole kvalitete.....	35
Slika br.5. Peta faza unutarnje kontrole kvalitete	36
Slika br. 6. Šesta faza unutarnje kontrole kvalitete.....	37
Slika br.7. Hotel International Rab.....	53

Popis tablica:

Tablica br.1. Karakteristike tradicionalnog i suvremenog pogleda kvaliteti.....	5
---	---