UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D.

Stipanić, Aleta

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:201360

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Aleta Stipanić

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D.

(završni rad)

.

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D.

(završni rad)

MENTOR
doc. dr. sc. Sanja Zambelli

STUDENT
Aleta Stipanić
MBS: 2423027135/12

Rijeka, lipanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.01. 2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici ALETI STIPANIĆ **MBS:** 2423027135/12
Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Upravljanje kvalitetom u hotelskom poduzeću Jadran d.d.

Sadržaj zadatka: Istražiti pojmove kvalitete, upravljanja kvalitetom, standarda kvalitete i audita. Na praktičnom primjeru pokazati sustave upravljanja kvalitetom u hotelskom poduzeću Jadran d.d., sa posebnim osvrtom na uvođenje norme ISO 9001:2015 po njezinim karakterističnim fazama. Također opisati provođenje audita unutar promatranog hotelskog poduzeća.

Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika hotelskog poduzeća Jadran d.d., kao i internu dokumentaciju tvrtke.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.01. 2018. **Predati do:** 15.07.2018.

Mentor:
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnik odjela:
(mr. sc. Marino Golob)

Zadatak primio dana: 15.01. 2018.
Aleti Stipanić

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Upravljanje kvalitetom u hotelskom poduzeću Jadran d.d." izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc. dr. sc. Sanje Zambelli.

Stipanić Aleta

(potpis studenta)

SAŽETAK

U današnje vrijeme kada se javlja sve veća konkurencija i kada je borba za opstanak na tržištu sve jača posebnu pozornost treba posvetiti kvaliteti.

Cilj ovog rada je ukazati na važnost kvalitete kao općeg pojma, te na primjeru odabranoga poduzeća opisati proces upravljanja kvalitetom.

Rad se sastoji od 6 poglavlja, uključujući uvod i zaključak, a postupak uvođenja sustava upravljanja kvalitetom je prikazan na primjeru hotelskog poduzeća Jadran d.d.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje kvalitetom, normizacija, ISO 9000, ISO 9001

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. DEFINIRANJE KVALITETE 2

2.1. Kvaliteta kao relativna kategorija 3

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM 6

3.1. Ciljevi kvalitete 7

4. NORMA I NORMIZACIJA 8

4.1. Norma HRN EN ISO 9000 10

4.1.2. Norma HRN EN ISO 9001 11

5. AUDIT 13

5.1. Podjela audita 15

6. HOTELSKO PODUZEĆE JADRAN D.D. U CRIKVENICI 18

6.1. Uvođenje i sustav upravljanja prema normi ISO 9001:2015..... 22

6.2. Certifikat bonitetne izvrsnosti 32

7. PROVOĐENJE AUDITA U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D..... 34

8. ZAKLJUČAK 36

LITERATURA 37

POPIS SLIKA 38

1. UVOD

Tema ovog rada je „Upravljanje kvalitetom u hotelskom poduzeću Jadran d.d.“ Jedno što je uvijek zajedničko svim definicijama kvalitete jest da je uvijek u središtu pozornosti kupac i zadovoljavanje njegovih potreba. U moru ponuda potrošači biraju samo one proizvode i usluge koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Nekada se više ispunjavala potreba za kvantitetom, dok se danas javlja sve veća potreba za kvalitetom. Tako da je kvaliteta postala strateški cilj svakog poduzeća koje želi biti konkurentno kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu.

U uvodu kao početnom dijelu završnog rada opisuje se predmet završnog rada, ciljevi istraživanja te se opisuje sama struktura rada.
U drugom dijelu objašnjen je proces upravljanja kvalitetom te ciljevi kvalitete.
U trećem dijelu navode se i objašnjavaju norme te normizacija. Četvrti dio rada govori o auditu i njegovoj podjeli. U petome dijelu rada govori se o hotelskom poduzeću Jadran d.d. te o uvođenju sustava upravljanja prema normi ISO 9001:2015, te o certifikatu bonitetne izvrsnosti.
Šesti dio rada pokazuje provođenje audita u odabranom poduzeću. Na kraju rada daje se zaključakcjelovitog završnog rada.

2. DEFINIRANJE KVALITETE

Riječ kvaliteta potječe od latinske riječi "qualitas", a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Iako je ona pojam svakodnevne i vrlo široke uporabe, te svatko općenito zna što je kvaliteta nije ju lako definirati, ali možemo reći da se u kvaliteti teži stalnom poboljšanju i unapređenju.

Opća definicija glasi: "Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma, odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba".

Službena definicija prema normi HRN EN ISO 8402:1996 glasi: kvaliteta (kakvoća ili quality) je ukupnost svojstava stanovitog entiteta (proizvoda, usluga) koja ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe.Službena definicija izvorno potječe iz opće definicije kvalitete jer “ukupnost” svojstava nekog entiteta koje ga čine sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe ne govori ni o čemu drugom, već o uporabnoj vrijednosti proizvoda.

Nakon revizije 2000. godine službena definicija kvalitete dana je normom ISO 9000:2000 i glasi: kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve.

Jedno što je uvijek zajedničko svim definicijama kvalitete jest da je uvijek u središtu pozornosti kupac i zadovoljavanje njegovih potreba.

Značajke kvalitete mogu se svrstati u 3 skupine:

- značajke koje određuju funkcionalnost proizvoda
- značajke koje određuju pouzdanost i trajnost proizvoda
- značajke koje čine hedonistički dodatak proizvodu

2.1. Kvaliteta kao relativna kategorija

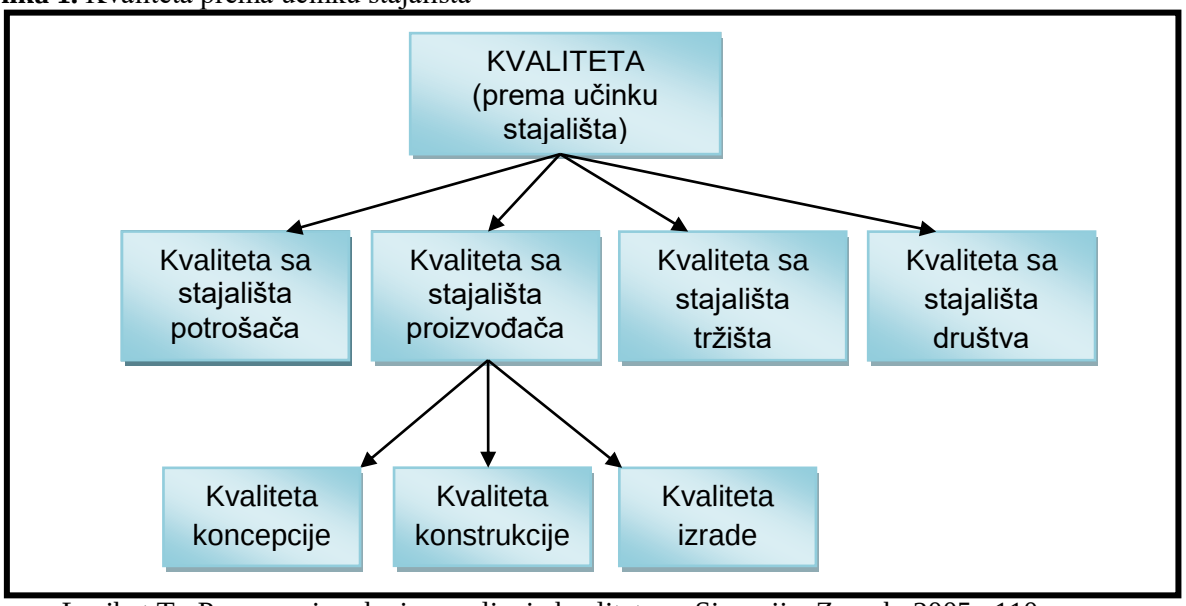
Kvaliteta proizvoda različito se shvaća i interpretira a razlozi tome su kulturološke razlike, raznolikost roba, interesi kupaca i proizvođača koji su tijekom kupoprodajnog procesa suprotni i slično. Feigenbaum[1] kvalitetu proizvoda ili usluge definira kao ukupni zbroj njihovih karakteristika dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom uporabe ispuniti očekivanja kupaca.

Relativnosti kvalitete pridonosi to što je pod neposrednim utjecajem triju parametara:

- učinak stajališta
- učinak zamjene
- učinak transformacije.

Učinak stajališta govori o tome da sudionici u procesu nastanka razmjene i korištenja određene robe (proizvođač, potrošač, tržište i društvo) imaju različita stajališta u pogledu kvalitete te iste robe.

Slika 1. Kvaliteta prema učinku stajališta



Izvor: Lazibat T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., 110.

[1]Armand Vallin Feigenbaum je inovator u području upravljanja kvalitetom i upravljanju troškovima kvalitete. Osmislio je koncept TQM - Total Quality Management odnosno Potpuno upravljanje kvalitetom

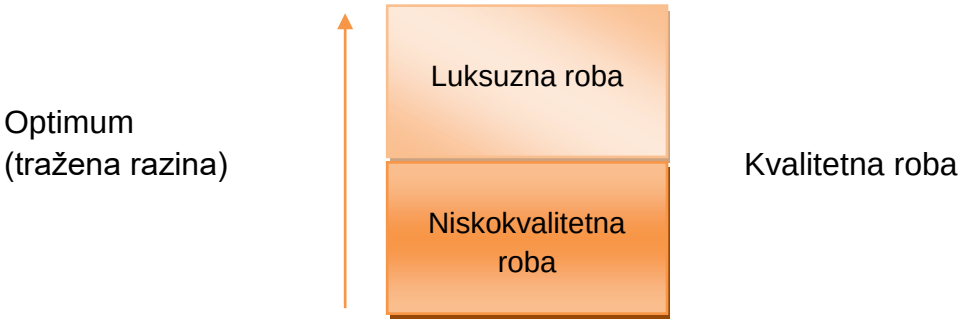
<u>Kvaliteta sa stajališta potrošača (kupca ili korisnika)</u> razina je ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do koje ona zadovoljava određenu potrebu.

Ako je ugrađena uporabna vrijednost veća od željene vrijednosti – luksuzna roba

Ako je uporabna vrijednost jednaka željenoj – kvalitetna roba

Ako je uporabna vrijednost manja od željene – niskokvalitetna roba

Slika 2. Uporabna vrijednost robe



Izvor: Lazibat T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., 111.

Važno je naglasak staviti na to da potrošači razlikuju kvalitetne proizvode i usluge, ali kupujuono što mogu platiti. Što znači da netko tko prodaje visokokvalitetne proizvode i usluge neće imati uspjeha ako su ti proizvodi ili usluge skuplji od kupovne moći potrošača. U današnje vrijeme potrošači sa manjim novčanim sredstvima uglavnom kupuju jeftinije i niskokvalitetneproizvode. Potrošači koje možemo svrstati u srednji stalež kupuju ipak većinom kvalitetnije proizvode, dok potrošači sa većim novčanim sredstvima kupuju uglavnom kvalitetne proizvode i usluge.

<u>Kvaliteta sa stajališta proizvođača</u> je mjera koja pokazuje koliko je određeni vlastiti proizvod namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo.

- Kvaliteta koncepcije je parametar koji pokazuje koliko je idejni projekt (gotov proizvod) pogodio želje i zahtjeve kupaca za zadovoljenje neke potrebe, posebno u odnosu na istovrsne proizvode ili usluge konkurencije. Kod definiranja kvalitete koncepcije, veoma je važno poznavati potrebe, ukus, želje i predodžbu ciljane skupine korisnika u budućem proizvodu.

- Kvaliteta konstrukcije je odnos uporabne vrijednosti dvaju koncepcijski jednako kvalitetnih proizvoda. Koncepcijski su ti proizvodi isti, ali su različito konstruirani pa stoga posjeduju različitu kvalitetu konstrukcije.
  Prema Schroederu (Schroeder,1999.,93.): "Kvaliteta konstrukcije određena je istraživanjem tržišta, konceptom konstrukcije, te specifikacijama. Svrha istraživanja tržišta je utvrđivanje potreba potrošača. Budući da postoje različiti načini zadovoljavanja tih potreba, mora se razviti poseban koncept konstrukcije... Koncept konstrukcije tada rezultira skupom specifikacija za proizvod, kao što su nacrt, sastavnice, ili specifikacije za uslugu..."

- Kvaliteta izrade je razina do koje je proizvođač sposoban realizirati kvalitetu koncepcije i konstrukcije u redovitoj proizvodnji na svakom pojedinačnom dobivenom proizvodu.

Kvaliteta sa stajališta tržišta je stupanj do kojeg određena roba više (ne)zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu konkurenta.

Kvaliteta sa stajališta društva (države, regije) je stupanj do kojeg su određeni proizvodi i usluge prošli proces kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši pritom, obavezno, profit.

Učinak zamjene je pojava kod koje se uočava izravna ovisnost plasmana robe na određenom tržištu u ovisnosti o platežnoj moći prosječnog kupca. Učinak zamjene pokazuje da svi korisnici dobro znaju razlikovati kvalitetu robe, ali kupuju samo one proizvode koje mogu platiti.

Učinak transformacije pokazuje kako se na određenom tržištu i u datom vremenskom intervalu tijekom vremena mijenjaju pojedini parametri kvalitete.

Kvaliteta je postala strateški cilj i konkurentski prioritet u suvremenim uvjetima sve težih bitaka za zadržavanje postojećih te osvajanja novih tržišta. Zadovoljstvo potrošača je tim veće kad mu se visoka razina kvalitete osigura uz prihvatljive, konkurentne odnosno što niže cijene. Pri tome trebamo imati na umu troškove odnosno postupak optimizacije između kvalitete i troškova.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Upravljanje kvalitetom je proces koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnim da se postignu ciljevi kvalitete neke organizacije.
Prema Američkom udruženju za kvalitetu (ASQ): Upravljanje kvalitetom predstavlja primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne ukupne troškove i postizanje konstantnog napretka.

"Upravljanje kvalitetom je sastavni dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete što se ogledaju ne samo u osiguravanju, već i poboljšavanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima što proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a ostvaruju se u okviru sustava kvalitete primjenom, uz ostalo, i odgovarajućeg praćenja kvalitete"(Skoko, 2000., 10.)

<u>Temeljni elementi upravljanja kvalitetom su:</u>

1. Usmjerenost na potrebe kupaca koje obuhvaća prednosti, slabosti, prilike i prijetnje - SWOT analiza. Ako postoji značajna razlika, onda se moraju odrediti specifični ciljevi i djelovanja što se naziva analiza jaza. Ponekad usredotočenje na potrebe kupaca srvara strategiju kvalitete koja vodi k jedinstvenoj konkurentskoj prednosti
2. Upravljanje višeg menadžmenta da bi se razvili ciljevi kvalitete i strategije
3. Provođenje strategija u godišnje poslovne planove
4. Djelovanje linijskih odjela umjesto oslanjanja na odjel za kvalitetu.

3.1. Ciljevi kvalitete

Cilj je krajnja točka prema kojoj su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti. Ciljevi trebaju biti realni, dostižni i ostvarivi, mjerljivi, opravdani, razumljivi, isplativi, kao i optimalni glede ukupnog rezultata. Posebno treba upozoriti da ciljevi trebaju biti realni, u protivnom bi mogli imati negativan utjecaj ukoliko zaposlenici smatraju da ga ne mogu dostići.

Ciljevi mogu biti:

Kratkoročni - oni koji mogu biti ostvareni unutar godine dana

Srednjoročni – oni koji mogu biti ostvareni u intervalu 1 do 5 godina

Dugoročni – oni koji mogu biti ostvareni u vremenu od 5 ili više godina.

Dugoročni ciljevi kvalitete su trajni i temelje se na načelu njezina kontinuiranog poboljšavanja sa krajnjim ciljem izrade proizvoda bez nedostataka. U okviru dugoročnog cilja kvalitete treba utvrditi i kratkoročne i srednjoročne ciljeve, te treba voditi računa o realizaciji ciljeva u zadanom roku.

Ciljeve treba izražavati kvantitativno jer ih to čini egzaktnijima, a time i jasnijom i čvršćom obvezom za ostvarenje.

4. NORMA I NORMIZACIJA

Norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od mjerodavnog tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danim uvjetima. Norme su neobvezne, ali iako su neobvezne, kada su prepoznatljive omogućuju lakši plasman proizvoda na međunarodnom tržištu.

Osnovna namjena normi je zaštititi kupca, zaposlenika i okoliša uvijek i na svakom mjestu.

Razvoj normi za upravljanje kvalitetom nastupio je prvenstveno zbog mišljenja kako bi takve norme značajno unaprijedile i olakšale međunarodnu trgovinu. Naime, iako je već činjenica kako se proizvod proizveden po međunarodnoj normi može prodavati bilo gdje u svijetu gdje je ta norma usvojena znatno olakšavala trgovinu, izgradnja normi za sustave upravljanja kvalitetom donijela je još jednu značajnu prednost, a ta je bila što su svi proizvodi proizvođača certificiranog po međunarodno priznatoj normi za sustav upravljanja kvalitetom automatski dobili " putovnicu" za međunarodno tržište.

Normizacija je djelatnost uspostavljanja odredaba za opću i opetovanu uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti.

Ciljevi normizacije:

- osiguranje prikladnosti nekog proizvoda, procesa ili usluge da u određenim uvjetima služi svojoj namjeni
- ograničavanje raznolikosti izborom optimalnog broja tipova ili veličina
- osiguravanje spojivosto raznih proizvoda
- zaštita zdravlja, sigurnost, zaštita okolišta, zaštita potrošača
- uklanjanje tehničkih zapreka u trgovini.

Značenje normizacije za gospodarstvo je vrlo veliko jer daje najbolja tehnička i ekonomska rješenja za proizvode i postupke, omogućava uvođenje specijalizacije i

kooperacije u proizvodnju, određuje metode za ispitivanje kvalitete proizvoda, omogućava racionalizaciju u proizvodnji i time ograničava i ukida zastarjele i neupotrebljive tipove i dimenzije, smanjuje asortiman proizvoda na optimalnu mjeru, omogućava smanjenje zaliha, pospješuje automatizaciju proizvodnje te rješava tehničko-ekonomske probleme.

Hrvatski zavod za norme (HZN) osnovala je Vlada Republike Hrvatske u listopadu 2004. godine (Uredbom o osnivanju Hrvatskog zavoda za norme (Narodne novine 158/2004 i 44/2005)) na temelju Zakona o normizaciji (Narodne novine 163/2003) kao nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske. Osnivanje HZN-a kao javne ustanove izvan sustava državne uprave dio je procesa usklađivanja infrastrukture za kvalitetu Republike Hrvatske sa zahtjevima za članstvo u Europskoj uniji i jedan od rezultata odvajanja funkcija u skladu s donesenim zakonima. HZN je počeo s radom kao neovisna javna ustanova dana 1. srpnja 2005. godine.
HZN sudjeluje u radu međunarodnih tijela poput ISO-a, Međunarodnog elektroničkog povjerenstva (IEC) te Europskog odbora za električku normizaciju (CENELEC).

Prema HZN najpopularnije norme u Hrvatskoj su:

- HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem
- HRN EN ISO 50001 - Upravljanje energijom
- HRN EN ISO 22000 - Sigurnost hrane
- HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom
- HRN ISO 26000 - Društvena odgovornost
- HRN EN ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom

4.1. Norma HRN EN ISO 9000

Norme za kvalitetu proizvoda potječu iz SAD-a gdje su pedesetih godina već postojali visoki zahtjevi glede kvalitete u području vojne industrije. Razvoj je započeo 1963. godine normom *MIL Q 9589*, kasnije (sedamdesetih godina) se iz te norme razvio NATO-ov priručnik*AQAP* (Allied Quality Assurance Publication) te je on u zemljama članicama NATO saveza postao obavezni sastavni dio ugovora za osiguranje kvalitete u isporukama robe za vojsku.

S razvojem međunarodne trgovine i povećanjem njezina obujma pojavila se potreba za jedinstvenim međunarodnim sustavom osiguranja kvalitete. Tako je međunarodna organizacija za normizaciju ISO 1987. godine izdala međunarodne norme serije ISO 9000 koje ujedno dolaze i kao europske norme serije EN 2900, a u nepromijenjenom obliku preuzimaju ih sve zemlje članice ISO, pa i Hrvatska.

Norma je razvijena s pet osnovnih ciljeva:

1. Postizanje, održavanje i potragu za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda i usluga u odnosu na postavljene zahtjeve.
2. Poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju kupčevih i stakeholderskih impliciranih potreba.
3. Pružanje povjerenja internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju.
4. Pružanje povjerenja kupcima i ostalim stakeholderima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima i uslugama.
5. Pružanje povjerenja kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni.

ISO 9000 serija standarda sastoji se od četiri primarna standarda:

- ISO 9000:2000 –Sustav upravljanja kvalitetom: osnove i rječnik;
- ISO 9001:2000 –Sustav upravljanja kvalitetom: zahtjevi;

- ISO 9004:2000 –Sustav upravljanja kvalitetom: smjernice za poboljšanje;
- ISO 19011:2000 –Sustav upravljanja kvalitetom: smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem

4.1.2. Norma HRN EN ISO 9001

ISO 9001 je norma koja određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Njome se mogu koristiti unutrašnje i vanjske strane, uključujući certifikacijska tijela, radi procjene mogućnosti organizacije da zadovolji zahtjeve kupaca, zakonske i propisane zahtjeve primjenjive na proizvode i zahtjevima same organizacije. Ova norma promiče prihvaćanje procesnog pristupa. Norma propisuje kako organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, primijeniti i održavati sustav upravljanja kvalitetom i neprekidno poboljšavati njegovu učinkovitost.
Norma ISO 9001 doživjela je četiri revizije do sada (1994., 2000., 2008. te 2015. god.).

ISO 9001:2015 predstavlja najznačajniju reviziju norme ISO 9001 od 2000. godine. Sustavi upravljanja kvalitetom utemeljeni na zahtjevima prethodnih izdanja norme iscrpili su gotovo sve mogućnosti djelotvornog održavanja i poboljšavanja te su se u većoj mjeri usredotočili na formalno ispunjavanje zahtjeva norme, potpomognuto opsežnom dokumentacijom.

Ova norma određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. Ona se koristi kad organizacija:

a) treba pokazati sposobnost dosljednog pružanja usluga i proizvoda u skladu sa zadovoljstvom kupca i postojećim propisima
b) ima za cilj povećati zadovoljstvo kupca učinkovitom primjenom sustava uključujući njegove procese i neprekidna poboljšavanja.

Sadržaj norme:

1. Područje primjene
2. Upućivanje na druge norme
3. Nazivi i definicije
4. Kontekst organizacije
5. Vodstvo
6. Planiranje
7. Podrška
8. Izvedba
9. Vrednovanje
10. Poboljšanje

Načela ISO 9001:

Usmjerenost na kupca - razumjeti i zadovoljiti potrebe kupaca, nastojati nadmašiti njihova očekivanja.

Vodstvo - mora biti u skladu sa svrhom postojanja organizacije, treba stvoriti okruženje u kojem ljudi mogu realizirati ciljeve.

Uključivanje ljudi - ljudi na svim razinama organizacije razumiju što i zašto treba napraviti te znaju kako.

Procesni pristup - razumjeti slijed radnji i potrebne resurse.

Sustavni pristup - razumijevanjem međuovisnosti procesa postići uspješnost i učinkovitost organizacije.

Stalno poboljšavanje - učiti: planirati – provesti – provjeriti – postupiti.

Činjenični pristup odlučivanju - učinkovite odluke temelje se na analizi podataka i informacija.

Partnerski odnos s dobavljačima - uzajamno korisni odnosi povećavaju obostranu sposobnost za uspjeh.

Često se kaže da ISO 9001 certifikat omogućuje ili čak jamči tvrtki opstanak na domaćem i

međunarodnom tržištu, stalni razvoj i poboljšanje, te da povećava povjerenje kupaca. Certifikat ISO 9001:2015 upućuje na to da tvrtka posluje ispunjavajući zahtjeve koje propisuje norma. Tvrtka koja zadovoljava normu ISO 9001 u procesu stvaranja proizvoda ili usluga treba voditi računa o zadovoljstvu svojih zaposlenika, partnera, kupaca te treba konstantno nastojati unaprjeđivati sve procese minimizirajući sve viškove i troškove, što bi trebalo voditi ka konkurentnim proizvodima i uslugama te povećanju dobiti.

5. AUDIT

Prema nizu normi ISO 9000 audit se definira kao sustavan, neovisan i dokumentiran proces prikupljanja dokaza i njihovog objektivnog vrednovanja u cilju utvrđivanja stupnja u kojem su ispunjeni kriteriji audita.

Riječ audit se najčešće prevodi kao: nadzor, ocjena, prosudba, provjera, pregled. Primjena audita u poslovnom svijetu se proteže od provjera usklađenosti s unutarnjim ili vanjskim zahtjevima do provjera financijskih i upravljačkih sustava, a u gotovo svim razvijenim zemljama audit je široko prihvaćen izraz za ocjenu stanja u području upravljanja kvalitetom, te je ta riječ za takve poslove primijenjena i u našem jeziku.

Institut internih auditora (IIA) audit definira kao neovisnu, objektivnu i konzultantsku aktivnost u cilju dodavanja vrijednosti te poboljšavanja provođenja operacija u organizaciji. Uz uvođenje sustavnog i disciplineiranog pristupa prilikom procjene i poboljšavanja djelotvornosti upravljanja rizikom te kontrole i vođenja procesa, pomaže organizaciji u ostvarenju ciljeva.

Opseg provedbe audita uključuje u prvom redu utvrđivanje stupnja u kojem interna dokumentacija sustava upravljanja (priručnik za kvalitetu, postupci sustava, radne upute, obrasci itd.) zadovoljava zahtjeve postavljene referentnom normom, a u drugom koraku utvrđivanje stupnja u kojem je praktično postupanje u svakodnevnom odvijanju poslovnih

procesa tvrtke usklađeno s postupanjem koje je propisano u ranije spomenutoj dokumentaciji sustava upravljanja.

Ciljevi audita sustava upravljanja poslovanjem (Kondić, 2002., 140.):

- utvrđivanje sukladnosti sustava upravljanja u odnosu na zahtjeve
- ocjenjivanje učinkovitosti uvedenog sustava upravljanja
- uočavanje nesukladnosti u procesima
- pomoć pri ispunjenju zahtjeva iz normi, odnosno pravila, naročito u početnoj fazi implementacije sustava upravljanja kvalitetom, odnosno poslovanjem
- prikupljanje informacija koje su potrebne za ocjenu sustava upravljanja poslovanjem od strane uprave organizacije
- specifični ciljevi koje definira uprava.

Audite provode kompetentne osobe neovisne o auditiranom području čime se doprinosi da njihove aktivnosti budu manje opterećene tekućom problematikom. Time se omogućuju objektivniji pogledi na organizaciju te lakše uočavanje nečeg što kroz subjektivni pogled nije uočljivo.

Odstupanja od zahtjeva norme kroz dokumentaciju sustava upravljanja ili odstupanja od postupanja propisanih dokumentacijom rezultiraju utvrđivanjem nesukladnosti i pokretanjem radnji koje slijede nakon provedbe audita, a to su provedbe ispravaka i popravnih radnji. Auditi sustava upravljanja poslovanjem imaju samo jednu jedinu svrhu a to je utvrđivanje usklađenosti stvarnog stanja sustava, procesa i proizvoda sa svim zahtjevima norme, zakona i ostalim regulativnim aktima, a s krajnjim ciljem njihovog poboljšanja.

Auditi sustava upravljanja ne provode se radi provođenja ciljane unutarnje i vanjske istrage radi pronalaženja odgovornih osoba za incident ili nesukladnost koji su se dogodili ili postoji sumnja da će se dogoditi. Naime, u slučaju nesukladnosti slijede aktivnosti traženja uzroka u sustavu a nikako osoba. Također to nije nenajavljena akcija koja auditiranu stranu deži u neizvjesnosti a da zahtjevi koji će biti provjereni nisu prethodno obznanjeni i dogovoreni s auditiranim područjem.

5.1. Podjela audita

Osnovna podjela audita odnosi se na odnos između auditora i auditirane organizacije:

- Audit prve strane je audit koji je iniciran, organiziran i proveden od strane same tvrtke. Takve audite provode stručne osobe koje su neovisne od područja koje auditiraju, a glavni cilj je utvrđivanje stupnja do kojeg uspostavljeni sustav upravljanja zadovoljava kriterije postavljene referentnom normom i internom dokumentacijom sustava upravljanja kako bi se osiguralo postojano funkcioniranje i neprekidno poboljšavanje istog. Osobe koje provode audit prve strane mogu biti osobe zaposlene u tvrtki koja provodi audit ili pak osobe koje nisu zaposlenici tvrtke, ali koje su angažirane od strane uprave tvrtke za provedbu audita.

- Audit druge strane provode organizacije ili osobe koje su zainteresirane za poslovanje tvrtke koja se auditira. Primjer ovakvog tipa audita je audit od strane dobavljača ili kupca.

- Audit treće strane provode u potpunosti neovisne i nepristrane osobe koje na niti jedan način nisu zainteresirane za poslovanje tvrtke, a primjer takvih audita su npr. auditi certifikacijskih kuća ili akreditacijskih tijela čija je svrha utvrditi zadovoljenje kriterija definiranih referentnim normativnim dokumentima, što se u konačnici potvrđuje izdavanjem potvrde o certifikaciji ili akreditaciji.

Iz gore navedene podjele moguće je sve tipove audita podijeliti na interne-unutrašnje audite (audit prve strane) i eksterne-vanjske audite (auditi druge i treće strane).

Audite je još moguće podjeliti prema svrsi i prema opsegu.

Prema svrsi auditi se dijele u dvije kategorije:

1. **Auditi usklađenosti/udovoljavanja** - kojima se provjerava udovoljavanje skupu pravila. Ta se pravila tijekom audita ne dovode u pitanje. Ona su postavljena te se polazi od pretpostavke sa su ona primjerena. Primjeri takvih audita su: porezni auditi, financijski auditi, auditi radi provjere poštivanja zakona, auditi visokog rizika te

registracijski auditi. Zadatak audita usklađenosti prema normi za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9000 je provjeriti odgovara li sustav upravljanja kvalitetom organizacije zahtjevima te norme.

2. **Auditi izvođenja –**usmjereni su na tri područja: usklađenost s pravilima, učinkovitost pravila i prikladnost pravila za postizanje ciljeva organizacije. Kao podloga za audite izvođenja služe auditi usklađenosti. Podaci o usklađenosti koji se uzimaju kao podloga za audite izvođenja, trebaju obuhvatiti više različitih kategorija podataka. Ako je riječ o normi ISO 90001, takvi auditi trebaju pokazati jesu li zahtjevi sustava kvalitete učinkovito uklopljeni u realizaciju poslovnih ciljeva organizacije. Rezultat nisu samo identificirane nesukladnosti već preporuke rukovodstvu koje su promjene, odnosno aktivnosti potrebne za postizanje ciljeva.

<u>Auditi mogu biti klasificirani i prema opsegu:</u>

1. **Auditi proizvoda** – poprilično sliče inspekcijama gdje se kompletirani proizvod ili dio nekog posla ispituje prema željenim zahtjevima. Ponekad se izrađeni proizvod, odnosno dio treba rastaviti na sastavne dijelove kako bi se mogle izmjeriti različite karakteristike. Također se provjerava i projektna dokumentacija vezana uz izgradnju. Provode se i razne inspekcije iz perspektive kupca. Auditi proizvoda zahtjevaju značajne resurse, a povrat na uložena sredstva je prilično nizak. Može se reći da je korisnost od njihova provođenja upitna.
2. **Auditi procesa** – ne traju dugo ali su intenzivni. Umjesto provjere cijelog sustava auditira se određeni proces. Auditima procesa se provjeravaju aktivnosti kako bi se konstatiralo da su ulazi, aktivnosti i izlazi u skladu s utvrđenim zahtjevima. Ovi auditi se u pravilu provode od strane nadležnih zaposlenika za nadzor. Audit procesa može biti vrlo uspješan alat za ostvarenje kontinuiranog poboljšavanja.
3. **Auditi sustava** – prosuđuju ukupnu provedbu tehnoloških procesa i upravljačkih kontrola unutar organizacije. S obzirom na to da audit sustava prosuđuje i procese i kontrole, na višoj je razini od audita procesa i audita proizvoda. Trajanje je dulje te su obuhvaćene različite aplikacije i područja.Ispituje se organizacija na makro razini, dok auditi proizvoda ili procesa ispituju aktivnosti unutar organizacije na nižim razinama.

Način pripreme, planiranja, provedbe i izvještavanja s internih i eksternih audita detaljno je definiran međunarodnom normom koja je preuzeta i od strane Hrvatskog zavoda za norme kao HRN EN ISO 19011:2012 Smjernice za provođenje audita sustava upravljanja.

ISO 19011 je norma koja sadrži smjernice o auditiranju sustava upravljanja, uključujući načela auditiranja, upravljanje programom audita i provedbu audita te smjernice o vrednovanju kompetentnosti osoba uključenih u proces audita. Primjenjiva je na sve organizacije koje provode unutarnje ili vanjske audite sustava upravljanja.

Norma propisuje šest načela koja se odnose na auditore i audit:

1. cjelovitost - temelj profesionalizma
2. ispravno izlaganje - obveza istinitog i točnog izvještavanja
3. profesionalna pozornost - primjena marljivosti i prosudbe u auditiranju
4. povjerljivost - povjerljivost informacija
5. neovisnost - temelj nepristranosti audita i objektivnosti zaključaka audita
6. pristup temeljen na dokazima - racionalna metoda za postizanje pouzdanih i ponovljivih zaključaka audita u sustavnom procesu audita.

6. HOTELSKO PODUZEĆE JADRAN D.D. U CRIKVENICI

Pravi razvoj današnjeg poduzeća Jadran d.d. započinje početkom šezdesetih godina prošlog stoljeća, kada ondašnje poduzeće Jadran započinje s obnovom devastiranih privatnih hotela i vila. Intenzivnom modernizacijom i razvojem ugostiteljskih objekata nastaju hotelska poduzeća "Crikvenica", "Esplanade", "Therapia" i "Villa Danica", što je predstavljalo osnovu crikveničkog turizma od 1950. godine pa sve do integracije spomenutih crikveničkih poduzeća 1964. godine u jedno jedinstveno poduzeće pod nazivom ugostiteljsko turističko poduzeće "Jadran".

U tom su razdoblju izgrađeni hoteli International, Mediteran, depandansa hotela Esplanade, Rivijera u Dramlju (uz hotel Danicu), itd. U hotelsko poduzeće Jadran integrirala su se i ostala samostalna poduzeća s područja općine Crikvenica, pa je tako Jadran obuhvaćao i hotele u Novom Vinodolskom i Povilama (danas hoteli na Rivijeri Novi Vinodolski) i hotele u Selcu (Varaždin, Jadranka, Esperanto, Slaven, Kamp Selce).

U Crikvenici je izgrađen novi turistički kompleks Ad Turres s hotelom Omorika, ukupnog kapaciteta 1.000 kreveta, dok je na području Dramlja izgrađeno turističko naselje Kačjak. Ukupni broj kreveta tada je znatno povećan do 4.200.

Potkraj 70-tih godina prošlog stoljeća obnovljeni su hoteli Therapia, Miramare i Esplanade. Godine 1988. hotelsko poduzeće preuzima i uređenje pavlinskog samostana, bivšeg odmarališta „Kamensko", te ga preuređuje u jedan od bisera crikveničkog Jadrana, možda i najprepoznatljivijeg simbola crikveničkog turizma – hotel Kaštel.

Početak 90-tih godina prošlog stoljeća donosi pretvorbu Jadrana iz društvenog poduzeća u dioničko društvo Jadran d.d. 1993. godine koje posluje do 2010. godine kada se otvara stečajni postupak. Uspješnim završetkom stečajnog postupka 2014. godine Jadran d.d. ponovno postaje najmoćnija i najveća tvrtka u crikveničko-vinodolskom kraju.

Danas hotelsko poduzeće Jadran redovito obavlja djelatnost pružanja ugostiteljsko-turističkih usluga u ukupno 9 hotela i turističkih naselja, s preko 1.250 soba, odnosno 2.500 postelja u čvrstim objektima, te kampom i kampiralištem sa 1.700 mjesta.

U sastavu poduzeća nalaze se:

- 8 hotela (Kaštel, Esplanade, Omorika, Katarina, International, Zagreb, Ad Turres i Slaven)
- paviljona/bungalova (Kačjak)
- kamp Selce i kampiralište Kačjak

Hotel Esplanade obnovljen je 2017. godine te je jedini hotel u sastavu poduzeća sa 4+ zvijezdice. Stari dio hotela izgrađen je još u davnim 30-im godinama prošloga stoljeća, što mu daje prepoznatljivost i šarm svojstven arhitekturi tog perioda.

Slika 3. Hotel Esplanade u Crikvenici

Izvor: http://www.jadran-crikvenica.hr/hotel-esplanade-crikvenica

Slika 4. Hotel Esplanade u Crikvenici

Izvor: http://www.jadran-crikvenica.hr/hotel-esplanade-crikvenica

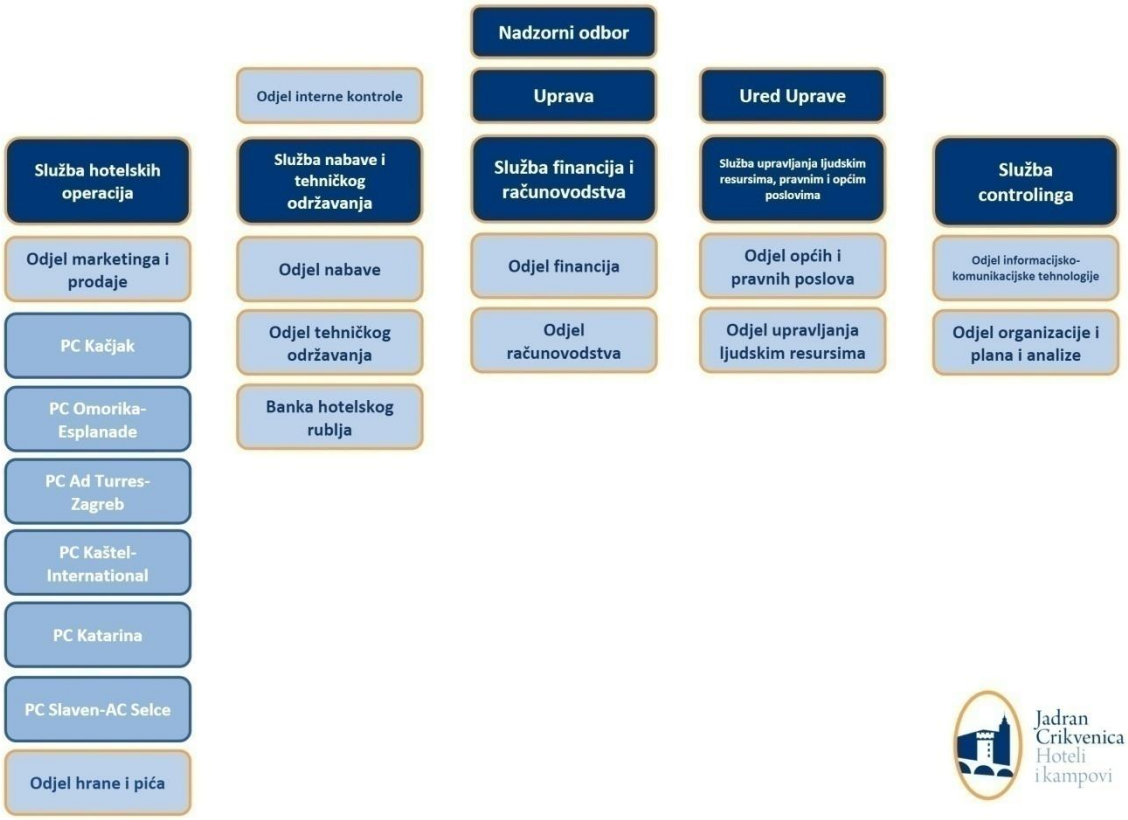
Hotelski smještaj čine 38 soba i apartmana. Sve su sobe opremljene sa telefonom, SAT-TV-om, Wi-Fi, tuš/kada/WC, klima uređaj, fen, sef, mini bar.

Slika 5. Hotel Esplanade u Crikvenici

Izvor: http://www.jadran-crikvenica.hr/hotel-esplanade-crikvenica

Svi su objekti hotelskog poduzeća Jadran smješteni na izuzetnim lokacijama u neposrednoj blizini mora i plaža, po kojima je Crikvenica prepoznatljiva na međunarodnom turističkom tržištu. Jadran d.d. danas predstavlja osnovu razvoja crikveničkog turizma i hotelijerstva i objedinjava ono najbolje od svega – tradiciju, iskustvo i ljubazno osoblje, te nude sve što je potrebno za idealan odmor.

Slika 6. Organizacijska struktura Jadran d.d.



Izvor: http://www.jadran-crikvenica.hr/o-nama/jadran-crikvenica-d-d

Kao što je vidljivo iz slike 6., nadzorni odbor nadzire rad uprave društva koja društvom upravlja uz pomoć odjela interne kontrole, ureda uprave, te službi.

Služba hotelskih operacija organizira, kontrolira i upravlja odjelom marketinga i prodaje, odjelom hrane i pića, te profitnim centrima Kačjak, Omorika-Esplanade, Ad Turres-Zagreb, International-Kaštel, Katarina i Slaven-Autokamp Selce.
Služba nabave i tehničkog održavanja organizira, kontrolira i upravlja odjelom nabave, odjelom tehničkog održavanja i bankom hotelskog rublja.
Služba financija i računovodstva organizira, kontrolira i upravlja odjelom financija i odjelom računovodstva.
Služba upravljanja ljudskim potencijalima, pravnim i općim poslovima organizira, kontrolira i upravlja odjelom općih i pravnih poslova, te odjelom upravljanja ljudskim resursima.
Služba controlinga organizira, kontrolira i upravlja odjelom informacijsko-komunikacijske tehnologije i odjelom organizacije i plana i analize.

6.1. Uvođenje i sustav upravljanja prema normi ISO 9001:2015

Hotelsko poduzeće Jadran d.d. iz Crikvenice uspješno je prošlo postupak provjere i zadovoljilo sve zahtjeve međunarodne norme u upravljanju kvalitetom u poslovanju, što dokazuje dobiveni certifikat ISO 9001:2015.
Dobiveni certifikat je dokaz da su svi poslovni procesi dosljedni, sljedivi, transparentni i usklađeni s najvišim standardima poslovanja te je kompletno poslovanje usmjereno maksimalnom zadovoljstvu gostiju.

Slika 7. ISO certifikat 9001:2015

Certificate

of Registration

Ovim se potvrđuje da je:

JADRAN d.d.

Bana Jelačića 16, Crikvenica, Hrvatska

prošlo procjenu od strane ICR ADRIATICA d.o.o., te da je Sustav upravljanja kvalitetom sukladan zahtjevima

ISO 9001:2015

Ovime se certifikat odobrava za registraciju pod uvjetom pridržavanja pravila i uvjeta vezanih za certifikaciju za vrijeme trajanja istog.

Certifikacijski opseg:

Upravljanje hotelima, turističkim naseljima i kampovima

Izdanje: 21.03.2016.
Valjanost: 20.03.2019.

Certifikat br.: QCN/1116/2

Izvor: http://www.jadran-crikvenica.hr/o-nama/iso-certifikat-90012008

Područje primjene normi ISO 9001:2015 Sustava upravljanja u poduzeću Jadran d.d. je „djelatnost pružanja ugostiteljsko-turističkih usluga“.

Kontekst organizacije

Poduzeće Jadran d.d. u mogućnosti je ponuditi svojim klijentima ugostiteljsko-turističke usluge u ukupno 9 hotela i turističkih naselja, s preko 1.250 soba, odnosno 2.500 postelja u čvestim objektima, te 2 autokampa sa 1.700 mjesta.

Hotelsko poduzeće Jadran d.d. je identificiralo vanjska i unuutarnja pitanja bitna za svrhu i strateški smjer samog društva koja mogu utjecati na sustav i na ostvarenje poslovnih rezultata poduzeća. Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Jadran d.d. uređuje se organizacijsko ustrojstvo, unutarnje ustrojstvo i način rada poduzeća, određuju se organizacijske cjeline, a u okviru ovih cijelina odjeli i radna mjesta.

Uslijed utjecaja ili mogućeg utjecaja na organizacijsku sposobnost stalne ponude proizvoda i usluga koji udovoljavaju klijentovim i primjenjivim propisima i zakonskim zahtjevima, poduzeće je odredilo: zainteresirane strane koje su bitne za sustav upravljanja kvalitetom, zahtjeve zainteresiranih strana koji su bitni za sustav upravljanja kvalitetom, koji od ovih zahtjeva postaju njihove obveze udovoljavanja.
Najvažnije zainteresirane strane za društvo su: agencije, gosti individualci i dobavljači. Očekivanja i potrebe zainteresiranih strana usmjerene su na kvalitetu usluge i kvalitetnu suradnju, a zahtjevi se ispunjavaju kroz ugovor i natječaje.
Zainteresirane strane su također i lokalna/regionalna zajednica, banke, dioničari i osiguravajuća društva.
Jadran d.d. upravlja proizvodnjom i pružanjem usluga na način da se kontinuirano održava kontakt s klijentima, te dobavljačima usluga.

Poduzeće je odredilo granice i primjenjivost sustava upravljanja kvalitetom za uspostavu svojeg područja primjene. Kod određivanja svojeg područja primjene, organizacija je razmotrila: vanjska i unutarnja pitanja koja se odnose na razumjevanje organizacije i njezinog konteksta, potrebe i očekivanja zainteresiranih strana, svoju organizacijsku jedinicu, funkcije, svoje aktivnosti, proizvode i usluge, svoja ovlaštenja i mogućnost ostvarenja nadzora i utjecaja.

Nakon što je određeno područje primjene, sve aktivnosti, proizvodi i usluge poduzeća unutar područja primjene su uključena u sustav upravljanja kvalitetom.

Sustav upravljanja kvalitetom i njegovi procesi

Poduzeće je ustanovilo, primijenilo, održava i stalno poboljšava sustav uključujući potrebne procese i njihove međusobne odnose u skladu sa zahtjevima norme ISO 9001:2015.

Određeni su potrebni procesi za sustav upravljanja i njegovu primjenu u cijelom poduzeću, te je poduzeće:

a) utvrdilo potrebne ulaze i očekivane izlaze iz tih procesa
b) utvrdilo slijed i međusobne odnose tih procesa
c) utvrdilo i primijenilo kriterije i metode uključujući mjerne uređaje i time povezane pokazatelje.

Kako bi se osigurala uspješnost, provedba i nadzor tih procesa potrebno je:

a) utvrditi potrebne izvore i osigurati njihovu raspoloživost
b) dodijeliti odgovornosti i ovlaštenja za te procese
c) rješavati rizike i prilike kako je određeno u skladu sa zahtjevima
d) procjeniti ove procese i provesti sve promjene potrebne za osiguranje da su ovi procesi postigli svoje očekivane rezultate
e) poboljšavati procese i sustav.

Proces pružanja usluga se nadzire, svaki hotel ima osobu koja nadzire pružanje usluga, a služba hotelskih operacija nadzire svih. Zapisi o nadzoru vode se po potrebi, te ukoliko dođe do novih odluka. U potrebnom opsegu, poduzeće održava dokumentirane informacije kao podršku provedbi njezinih procesa, te čuva dokumentirane informacije radi povjerenja da se procesi odvijaju kako je planirano. Zapisi se čuvaju u digitalnoj arhivi, registratorima koji se nalaze u tajništvu. Poduzeće postupa s dokumentima prema Pravilniku o zaštiti i obradi arhivskog i registriranog gradiva.

Vodstvo

Uprava dokazuje vodstvo i opredijeljenost s obzirom na sustav upravljanja kvalitetom preuzimanjem odgovornosti za učinkovitost sustava, uspostavom politike te ciljeva kvalitete koji su sukladni sa strateškim usmjerenjem i kontekstom društva. Osigurava cjelovitost zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom u organizacijske poslovne procese, promiče svjesnost procesnog pristupa, osigurava raspoloživost sredstava, usklađena je sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Uprava osigurava da sustav postiže svoje očekivane rezultate, angažira, usmjerava i podupire osobe koje doprinose učinkovitosti sustava, promiče stalna poboljšanja, podržava ostale bitne upravljačke uloge za dokazivanje vodstva koje se primijenjuje u njihovom području odgovornosti.
Uprava je osigurala da su odgovornosti i ovlaštenja za bitne uloge dodijeljena, priopćena i razumljiva unutar organizacije.

Svi zaposlenici uključeni u uvođenje sustava upravljanja kvalitetom imaju dostatna stručna znanja i odgovarajuće su obučeni za obavljanje svojih zadataka. Uloge, odgovornosti i ovlasti su određene, dokumentirane i objavljenje u smjeru ostvarenja održavanja učinkovitog sustava upravljanja kvalitetom.

Planiranje

Hotelsko poduzeće Jadran d.d. je kod planiranja sustava razmotrilo vanjska i unutarnja pitanja bitna za svrhu i strateški smjer samog poduzeća koja mogu utjecati na sustav i na ostvarenje poslovnih rezultata poduzeća, te potrebe i očekivanja zainteresiranih strana, i odredilo rizike i prilike koje treba riješiti za: osiguranje da sustav može postići određene rezultate, poboljšati željeni učimak i postići poboljšanja.

Poduzeće planira mjere za rješavanje rizika i prilika, te kako objediniti i provesti mjere u svojim procesima sustava i kako ocijeniti učinkovitost tih mjera.
Rizici poslovanja koji se odnose na poduzeće su: nepridržavanje standarda, zakonskih obveza i hotelskih standarda.

Poduzete mjere za rješavanje rizika i prilika su razmjerne mogućem utjecaju na sukladnost proizvoda i usluga.

Ciljevi sustava upravljanja kvalitetom i planiranje njihovog postizanja

Poduzeće je ustanovilo ciljeve na odgovarajućim funkcijama, nivoima i procesima. Ciljevi kvalitete su u skladu s politikom kvalitete, mjerljivi su, te su u obzir uzeti važeći zahtjevi, odgovarajući su za sukladnost proizvoda i usluga i za povećanje kupčevog zadovoljstva. Ciljevi se prate, priopćeni su te se po potrebi ažuriraju. Poduzeće ima sačuvanu dokumentiranu informaciju o ciljevima kvalitete.

Kod planiranja kako postići ciljeve kvalitete, poduzeće je utvrdilo što će biti učinjeno, koja sredstva će biti potrebna, tko će biti odgovoran, kada će se to završiti i kako će se ocijeniti rezultat.

Ciljevi sustava upravljanja kvalitetom u hotelskom poduzeću Jadran d.d. za 2017. godinu bili su:

- podići kategoriju Hotela Esplanade na 4+, planira se do kraja godine kreditnim sredstvima
- u hotelu Katarina otvoriti wellness i unutarnji bazen, planira se do početka sezone kreditnim sredstvima
- uvesti standard Halal u hotele sa 4*, predviđeno je za svibanj 2017. godine. Ugostiteljski objekti biti će kategorizirani Halal paketom oznake A što znači da se izbacuje alkohol iz frižidera, dezinficiraju se posude, znači ne treba ništa posebno dokupljivati. Ukoliko bude potrebe dokupiti će se radni uređaji i oprema, a to će biti iz vlastitih sredstava
- broj noćenja i broj prihoda održavati na nivou 2016. godine, ne očekuje se povećanje jer će hotel Esplanade biti zatvoren.

Kvantitativni ciljevi:

- ostvariti 371.420 noćenja
- ostvariti operativni prihod u iznosu od 76.070.547 kn

- ostvariti prosječnu cijenu po noćenju 22,91 EUR-a
- smanjiti troškove za 1%. Troškovi se namjeravaju smanjiti uštedom na namirnicama i piću kvalitetnijim upravljanjem zalihama. Namjeravaju se smanjiti troškovi energenata, kancelarijskog materijala, potrošnog i režijskog materijala
- ostvariti troškove rada u odnosu na prihode do max 33%.

Svi postavljeni ciljevi su ostvareni. Ciljevi za 2018. godinu za vrijeme pisanja ovog rada nisu postavljeni jer je poduzeće u procesu privatizacije.

Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahtjeva timski rad i u Jadran d.d. se provodi u nekoliko osnovnih faza:

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

Svako odstupanje od standarda se registrira, utvrđuju se odstupanja, razlozi odstupanja i potreba eventualne dopune, unapređenja standarda ili treninga osoblja.

Kada organizacija odredi potrebu za promjenom u sustavu upravljanja kvalitetom, promjena se mora izvršiti na planirani način.

Poduzeće razmatra:

a) svrhu promjena i sve njezine posljedice
b) cjelovitost sustava upravljanja kvalitetom
c) raspoloživost sredstava
d) dodjelu i raspodjelu odgovornosti i ovlaštenja.

Podrška

Hotelsko poduzeće Jadran d.d. je odredilo i osiguralo potrebna sredstva za ustanovljenje, primjenu, odrzavanje i poboljšanje sustava, te su razmotrene sposobnosti i ograničenja postojećih unutarnjih sredstava i što treba dobiti od vanjskih pružatelja usluga.
Poduzeće je osiguralo potrebno osoblje za učinkovite operacije sustava uključujući potrebne procese. Osoblje koje obavlja poslove koji utječu na kvalitetu usluga je osposobljeno i kompetentno na temelju odgovarajućeg školovanja, izobrazbe, vještina i iskustva.
Primjenjuju se hotelski standardi koji sadrže:

- Etički kodeks, kodeks ponašanja, standardi i pravila struke za sve zaposlenike
- upute, pravila, standardi operativnih procedura za odjel recepcije
- upute, pravila, standardi operativnih procedura, te standardi opreme i inventura za odjel domaćinstva
- upute, pravila, standardi operativnih procedura, te standardi opreme i inventura za odjel usluživanja.

Standardizacijom hotelskih usluga korisnicima na turističkom tržištu se omugućava prepoznavanje vrste i kvalitete usluga koje će gosti dobiti u hotelu, paviljonima/bungalovima ili autokampu.

Poduzeće je odredilo i osiguralo potrebna sredstva za osiguranje valjanih i pouzdanih rezultata kada se koriste sredstva za praćenje i mjerenje kako bi se potvrdila sukladnost proizvoda i usluga prema zahtjevima.

Uspostavljena je unutarnja i vanjska komunijacija bitna za sustav upravljanja kvalitetom. Ona određuje o čemu će se komunicirati, s kim, kako i tko će komunicirati.

Provedba

Poduzeće planira, primjenjuje i upravlja procesima koji su potrebni za udovoljavanje zahtjevima za osiguranje proizvoda i usluga. Mora primjeniti mjere za rješavanje rizika i prilika, utvrditi zahtjeve za proizvode i usluge, ustanoviti kriterije za procese i prihvaćanje

proizvoda i usluga, utvrditi potrebna sredstva za postizanje sukladnosti prema zahtjevima na proizvod i uslugu, primjenjivati upravljanje procesima u skladu s kriterijima. Određuju se i zadržavaju dokumentirane informacije u mjeri potrebnoj za povjerenje da će se procesi izvršiti kao što je i planirano i kao pokazatelj sukladnosti proizvoda i usluga prema zahtjevima.
Jadran d.d. upravlja planiranim promjenama i preispituje posljedice neočekivanih promjena, prema potrebi poduzima mjere ublažavanja negativnih učinaka, te osigurava nadzor podugovorenih procesa.

Planiranje realizacije usluga se provodi prema tehničkom razvoju odnosno klijentima. Komunikacija s klijentom se odvija kontinuirano. Na osnovu klijentovog zahtjeva se i pokreće proces pružanja usluga. Komunikacija traje sve do završetka usluge.
Poduzeće provodi preispitivanja prije obveze dostavljanja proizvoda i usluga klijentu radi uključivanja zahtjeva koje klijent odredi, tu spadaju zahtjevi za isporuku i mjere poslije isporuke. Kada dođe do izmjene zahtjeva za usluge, poduzeće osigurava da su izmijenjene važne dokumentirane informacije i da su odgovorne osobe svjesne promjenjenih zahtjeva.
S obzirom na djelatnost poduzeća utvrđivanje i sljedivost usluga se vodi kroz sustav i arhiviranje svih dokumenata vezanih za isporuku usluga.

Poduzeće osigurava da su utvrđeni i nadzirani izlazni podaci koji ne udovoljavaju zahtjevima radi sprječavanja njihove nenamjerne uporabe ili isporuke. Ukoliko dođe do nesukladnosti poduzeće poduzima mjere koje se temelje na prirodi nesukladnosti i njezinom utjecaju na sukladnost usluga. To se također primjenjuje na nesukladne proizvode i usluge otkrivene poslije isporuke, za vrijeme ili poslije pružanja usluge. Ukoliko proizvod ili usluga ne zadovoljavaju zahtjevima gosta, te se ustanovi da je gost u pravu smanji se cijena smještaja ili mu se ponudi bolja soba, sve ovisi na što se zahtjev odnosi.
Odstupanja od propisane kvalitete nisu dopuštena, jer svako odstupanje znači pogrešku i gubitak u vidu smanjenja dobiti, ugleda i gubitka gostiju.
Kada je riječ o hrani postupa se prema standardima *HACCP-a*. Ukoliko proizvod ne udovoljava zahtjevima, a to je otkriveno nakon isporuke, hrana se odmah vraća. Postoji obrazac evidencija prijema robe u kojem se nalaze zahtjevi koji moraju biti ispunjeni.

Poduzeće čuva dokumentirane informacije da opiše nesukladnost, poduzete mjere, sve dobivene ustupke te utvrdi tijelo koje odlučuje o mjerama u odnosu na nesukladnost.

Procjena provedbe

Poduzeće utvrđuje što treba pratiti i mjeriti, ako je primjenjivo, metode za praćenje, mjerenje, analizu i procjenu, kada se mora izvršiti praćenje i mjerenje, kada se moraju analizirati i procjeniti rezultati praćenja i mjerenja. Čuvaju se odgovarajuće dokumentirane informacije kao dokaz rezultata.

Kao jedno od mjerila djelovanja sustava, poduzeće prati informacije koje se odnose na mišljenje klijenta je li poduzeće ispunilo njegove zahtjeve. Također se prati zadovoljstvo klijenta iz unutarnjih izvora, prateći volumene prodaje usluga za svakog klijenta posebno. Takve analize su obuhvaćene zasebnim dokumentima.

Analiziraju se i procjenjuju prikladni podaci i informacije:

- sukladnost sa zahtjevima usluga
- zadovoljstvo klijenta
- osiguranje sukladnosti i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom
- dokazivanje da se planiranje uspješno primjenjuje
- procjenjivanje izvedbe procesa
- procjenjivanje vanjskih pružatelja usluga
- određivanje potrebe ili mogućnosti za poboljšanje unutar sustava.

Poduzeće provodi unutarnje prosudbe u planiranim vremenskim razdobljima kako bi osiguralo informacije je li sustav:

- sukladan sa vlastitim zahtjevima organizacije i zahtjevima norme ISO 9001:2015
- učinkovito primijenjen i održavan.

Poduzeće planira, primjenjuje i održava programe prosudbe uključujući učestalost, metode, odgovornosti, zahtjeve za planiranje i izvještavanje, promjene koje utječu na organizaciju te rezultate prethodnih prosudbi.

Uprava mora preispitati sustav upravljanja kvalitetom u planiranim vremenskim razdobljima radi osiguranja nastavljanja prikladnosti, primjerenosti, učinkovitosti i usklađenosti sa strateškim usmjerenjem društva. Upravina ocjena sadržava područja ocjenjivanja koja su obuhvaćena definiranim obrascem upravine ocjene.

Poboljšavanje

Poduzeće je odabralo mogućnosti za poboljšavanje i primjenjuje sve potrebne mjere za udovoljavanje zahtjevima kupca i povećanje njegovog zadovoljstva. To uključuje poboljšanje pružanja usluga sa udovoljenim zahtjevima, sprječavanje neželjenih posljedica, poboljšanje provedbe i učinkovitosti sustava. Kada se pojavi nesukladnost poduzeće će reagirati i prema potrebi poduzeti mjere za nadzor i popravak, rješavati posljedice, procijeniti potrebu za mjerama radi uklanjanja uzroka nesukladnosti kako se ne bi ponovno pojavila, primijeniti bilo koju potrebnu mjeru, preispitati učinkovitost svake poduzete mjere, ako je potrebno izvršiti promjene u sustavu. Čuvaju se dokumentirane informacije kao dokaz prirode nesukladnosti i naknadno poduzetih mjera te rezultat popravne mjere.

Poduzeće će stalno poboljšavati prikladnost, primjerenost i učinkovitost sustava. Također uzima u obzir izlazne rezultate analize i procjene te izlazne rezultate upravine ocjene kako bi se utvrdilo postoje li potrebe ili mogućnosti koje se moraju riješiti kao dio stalnog poboljšanja.

6.2. Certifikat bonitetne izvrsnosti

Zahvaljujući odličnim poslovnim rezultatima u 2015. godini, Jadran d.d. zadovoljio je sve stroge financijsko - analitičke kriterije prema metodologiji jedinstvenoj za područje cijele Europe te stekao pravo postati nositeljem Certifikata bonitetne izvrsnosti.
Jadran d.d. pripada u skupinu od 5% najboljih poduzeća u Republici Hrvatskoj, što potvrđuje ovaj međunarodno priznati Certifikat bonitetne izvrsnosti, koji je ujedno i referenca da je Jadran d.d. siguran, ugledan i poželjan partner. Certifikat dodjeljuje Bisnode, vodeći pružatelj poslovnih informacija u Europi i Hrvatskoj.

Slika 8. AAA certifikat

AAA

CREDITWORTHINESS

AAA CERTIFIKAT SE DODJELJUJE
THIS AAA DIPLOMA HAS BEEN AWARDED TO

JADRAN d.d.

OIB: 56994999963

Tvrtki je dodjeljena bonitetna ocjena AAA sukladno međunarodnom sustavu ocjenjivanja boniteta tvrtke Bisnode.

The Company has been awarded the credit rating AAA in accordance with Bisnode's credit rating system.

2016.

BENJAMIN CERCAKI, DIREKTOR TVRTKE BISNODE D.O.O.
MANAGING DIRECTOR

Bisnode

Izvor: http://www.jadran-crikvenica.hr/o-nama/AAA-certifikat

7. PROVOĐENJE AUDITA U HOTELSKOM PODUZEĆU JADRAN D.D

Pregledom izvještaja internog audita evidentirano je da je isti proveden 20. 2. 2017. godine od vanjskih auditora L. Marohnić i V. Lipović (DSL). Prema izvještaju nisu uočene nesukladnosti u odnosu na kriterije (norma 9001:2015, zakonski zahtjevi, zahtjevi vanjskih zainteresiranih strana). Analiza zadovoljstva klijenata obuhvaćena je postupkom anketiranja turističkih agencija s kojima hotel surađuje, a sustav analize zadovoljstva gostiju planiran je za sljedeće razdoblje i to prema kategorijama hotela. Ocjena provedbe ovog plana provest će se na sljedećem auditu. Dobavljači su ocijenjeni na godišnjoj razini a sve izmjene su zabilježene u obrascu na kojem se ocjenjuju odobreni dobavljači.

U poduzeću interni je audit proveden prema godišnjem planu internih audita, zahtjevima norme, po odluci vlasnika, a s ciljem provjere i kontrole funkcioniranja sustava upravljanja te ispunjavanja ciljeva i programa za prethodnu godinu.
Interni audit se može ocjeniti prikladno provedenim, a ukupna ocjena ukazuje da je sustav prikladno primijenjen i održavan. Audit je proveden unutar svih odjela i procesa poduzeća, a bazirao se na slučajnom izboru uzoraka, tako da nije isključena mogućnost postojanja nesukladnosti koje nisu uočene.

Na internom auditu nisu uočene nesukladnosti u odnosu na uspostavljene kriterije prema kojima je audit provođen. Izneseno je 9 prijedloga za poboljšanje, a isti su razmotreni od strane uprave.
Prijedlozi za poboljšanje:

- više sportskih sadržaja i programa
- iskoristiti svoje unutarnje snage i vanjske prilike
- standardizacija hotelskih usluga
- kontinuirano učenje i zadovoljstvo zaposlenih
- pružati usluge koje će biti jednake razine prema svim gostima, u svim razdobljima
- sniženje stupnja sezonalnosti
- povećati konkurentnost poduzeća
- rast tržišne pozicije poduzeća

- cjelovito upravljanje kvalitetom kako bi se postigla kvaliteta koja zadovoljava zahtjeve i očekivanja kupca.

Uprava je ocijenila sustav upravljanja kvalitetom 24. 2. 2017. godine, na temelju rezultata internog audita. Prema izvještaju, upravaje promjene u sustavu odlučila provesti prema prijedlozima za poboljšanje a drugih izlaznih odluka nije bilo.

Nadzornim auditom potvrđena je sukladnost poslovnih aktivnosti prodaje, nabave, usluga smještaja i posluživanja hrane i pića. Poduzeće internim kontrolnim aktivnostima efikasno prati i nadzire te aktivnosti, a podnošenjem izvještaja o poduzetim aktivnostima i eventualnim nesukladnostima dokazuje zadovoljavanje zahtjeva norme vezano uz interno auditiranje, validaciju procesa, upravljanje nesukladnostima i korektivnim radnjama.

Pozitivne ocjene prema izvješću audita:

- ostvarivanje ciljeva u vezi s podizanjem kategorije hotela
- porast broja noćenja
- porast prihoda
- praćenje trendova
- ulaganja u poboljšanje ponude.

Prema provedenom auditu poduzeće treba razmotriti:

1. definiranje vanjskih zainteresiranih strana na svim razinama i funkcijama
2. podržati sustav upravljanja kvalitetom sustavima za upravljanje okolišem i sigurnosti na radu.

8. ZAKLJUČAK

Kvaliteta proizvoda i usluga različito se shvaća i interpretira. Tijekom pisanja rada naglasak je stavljen na kvalitetu i upravljanje kvalitetom sa stajališta poduzeća, te prikazan na primjeru poduzeća Jadran d.d. Nakon provedenog istraživanja došlo se do zaključkada se u Jadranu d.d. uspješno provodi sustav upravljanja kvalitetom što pokazuje certifikat ISO 9001:2015. Zahvaljujući odličnim poslovnim rezultatima Jadran d.d. 2015. je postao nositelj Certifikata boniteta izvrsnosti te spadaju u skupinu od 5% najboljih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U ovom radu naglašena jevažnost kvalitete u poslovanju hotelskog poduzeća Jadran d.d. kojemu je jedan od glavnih ciljeva zadovoljenje krajnjeg potrošača i pružanje što kvalitetnijih usluga što je i prepoznato od strane potrošača.

LITERATURA

KNJIGE

1. Kondić, Ž., Kvaliteta i ISO 9000, TIVA, Varaždin, 2002.
2. Lazibat T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Schroeder, R.G., Upravljanje proizvodnjom, Odlučivanje u funkciji proizvodnje, četvrto izdanje (prijevod), MATE, Zagreb 1999.
4. Skoko Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Zagreb 2000.

OSTALO

5. Ciljevi sustava upravljanja kvalitetom 2017., Jadran Crikvenica hoteli i kampovi, Crikvenica, 2017.
6. Izvješće internog audita 2017., ICR Adriatica, 2017.
7. Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO): ISO 9000:2005, Sustavi upravljanja kvalitetom, Rječnik i definicije, 2005.
8. http://www.jadran-crikvenica.hr/- 05. 6. 2018.
9. http://www.hzn.hr/ - 05. 6. 2018.

POPIS SLIKA

Slika 1. Kvaliteta prema učinku stajališta 3
Slika 2. Uporabna vrijednost rob 4
Slika 3. Hotel Esplanade u Crikvenici 19
Slika 4. Hotel Esplanade u Crikvenici 20
Slika 5. Hotel Esplanade u Crikvenici 20
Slika 6. Organizacijska struktura Jadran d.d. 21
Slika 7. ISO certifikat 23
Slika 8. AAA certifikat 33