

# Upravljanje kvalitetom u turizmu

---

**Hrvatin Vlahovic, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:736915>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

# **UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

## **UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU**

Završni rad

**JMBAG: 0303047546, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Upravljanje kvalitetom**

**Znanstveno područje: društvene znanosti**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: ekonomika poduzetništva**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Martina Hrvatin Vlahović, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 14.09.2019., godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Martina Hrvatinić Vlahović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Upravljanje kvalitetom u turizmu“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 14.09.2019.

Potpis

---

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
UVOD .....	2
1. POJMOVI I DEFINICIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM .....	4
1.1. Kvaliteta u suvremenom poslovanju.....	4
1.2. ISO standardi .....	9
1.3. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji .....	12
2. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM: STUDIJE SLUČAJEVA VALAMAR RIVIERE I MAISTRE .....	16
2.1. O poduzeću Valamar Riviera d.d. ....	16
2.2. Sustav upravljanja kvalitetom u Valamar Rivieri.....	17
2.3. O poduzeću Maistra d.d. ....	18
2.4. Sustav upravljanja kvalitetom u Maistri .....	19
2.5. Nagrade i priznanja .....	20
3. ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KVALITETOM U VALAMAR RIVIERI I MAISTRI.....	21
3.1. Metodologija istraživanja .....	21
3.2. Uzorak istraživanja .....	22
3.3. Rezultati istraživanja .....	27
ZAKLJUČAK.....	34
LITERATURA.....	36
POPIS GRAFOVA.....	38
PRILOG.....	39
ANKETNI LIST .....	39

## **SAŽETAK**

Sustav upravljanja kvalitetom je važan za razvoj i održavanje konkurentnosti organizacija, što međunarodne norme predočavaju načine osiguranja uz niže troškove. Problem pri uvođenju sustava kvalitete su ograničeni resursi, bilo da je riječ o financijskim ili ljudskim resursima. Kvaliteta u turizmu i ugostiteljstvu uključuje dosljedno isporučivanje proizvoda i usluga gostiju u skladu s očekivanim standardima. Pružanje kvalitetne usluge jedan je od glavnih izazova s kojima će se ugostitelji susresti u sljedećim godinama, jer je to osnovni uvjet za uspjeh na rastućim, oštro konkurentnim, globalnim tržištima ugostiteljstva. Cilj rada je prikazati teorijske odrednice kvalitete s naglaskom na upravljanju kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu, te prikazati rezultate istraživanja provedenog u hotelijerskim poduzećima Valamar Riviera d.d. i Maistra d.d., najvećim hotelskim grupacijama u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** upravljanje kvalitetom, Valamar Riviera d.d., Maistra d.d..

## UVOD

U današnje vrijeme pitanje kvalitete ima veliku ulogu u teoriji upravljanja. Naime, kvaliteta je u tom smislu, uobičajeno definirana kao sposobnost ispunjavanja potreba potrošača (korisnika). Menadžeri vode brigu o kvaliteti, te oni trebaju razumjeti odnos između konkurentne prednosti i sposobnosti da se potrošačima (korisnicima) uvijek isporuče kvalitetne proizvode i usluge. Upravljanje kvalitetom sveobuhvatan je pristup stalnom poboljšanju kvalitete cijele organizacije. Svaki trud uložen u kontekstu ukupnog upravljanja kvalitetom usredotočen je na izgradnju kvalitete u svim aspektima procesa, počevši od početnog pribavljanja resursa kroz procese i rad sustavima, na putu do konačne isporuke proizvoda i usluga konzumenata. Ono što je važno je da ovaj pristup poziva sve na kontinuirano sudjelovanje u poboljšanjima u svim aspektima njihovog rada. Cjelokupno upravljanje kvalitetom usredotočeno je, kako je navedeno na potrebe i interese potrošača, ali također se naglašava i važnost sudjelovanja zaposlenika u svim aspektima poboljšanja kvalitete i isporuke proizvoda i usluga.

Tema završnog rada je upravljanje kvalitetom u turizmu, a područje istraživanja poduzeća Valamar Riviere d.d. i Maistre d.d..

U skladu s temom postavljaju se ciljevi rada:

- pojmovno određenje i karakteristike upravljanja kvalitetom
- upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima
- studije slučajeva upravljanja kvalitetom u hotelima Valamar Riviere i Maistre.

Na temelju postavljenih ciljeva rada definiraju se četiri hipoteze, koje će se na temelju teorijskih postavki i rezultata provedenog istraživanja potvrditi/opovrgnuti. Hipoteze glase:

H<sub>1</sub>: Postoji pozitivna povezanost između unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

H<sub>2</sub>: Postoji pozitivna povezanost između tržišne orijentacije i unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu.

H<sub>3</sub>: Hotelska grupacija Valamar Riviera je primjer dobre prakse upravljanja kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu.



H<sub>4</sub>: Hotelska grupacija Maistra je primjer dobre prakse upravljanja kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu.

Pri izradi rada korištena je kombinacija metoda koje su po problemu rada i željenim ciljevima najprihvatljivije. Tako je metoda indukcije korištena kad se na temelju pojedinačnih činjenica, nastojalo doći do određenih zaključaka. Odnosno, metoda dedukcije, kada su se opći sudovi primijenili na određene slučajeve. Metoda deskripcije je korištena za pojašnjavanje i približavanje stručnih pojmova, s područja ekonomije i turizma. Nadalje, u analitičkom dijelu rada korištene su metode analize i sinteze, dok su matematičkim i statističkim metodama obrađeni podatci koji su prikazani tabelarno i grafički. Uz navedene metode korištena je i metoda anketiranja. U ovom istraživanju koristit će se uzorak veličine 80 zaposlenika, 40 zaposlenika Valamar Riviere i 40 zaposlenika Maistre. Mjerni instrument je anketa.

Rad sadrži pet dijelova. Prvi dio rada je *Uvod* u kojem se iznosi predmet i cilj rada, te struktura i korištene metode. U drugom dijelu rada *Pojmovi i definicije upravljanja kvalitetom* se daje pojmovno određenje upravljanja kvalitetom u suvremenom poslovanju s naglaskom na ISO standardima, te upravljanju kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. U trećem dijelu rada *Sustavi upravljanja kvalitetom* se daje pregled osnovnih podataka o promatranim hotelima, te se navode priznanja i nagrade koje su hoteli dobili zbog uspješnog upravljanja kvalitetom. Četvrti dio rada pod nazivom *Istraživanje o upravljanju kvalitetom u Valamar Rivieri d.d. i Maistri d.d.* prikazuje rezultate provedenog istraživanja o upravljanju kvalitetom s aspekta zaposlenika, te preporukama za moguća poboljšanja. Peti dio rada je *Zaključak* donesen na temelju pisanog rada i korištene literature.

# 1. POJMOVI I DEFINICIJE UPRAVLJANJA KVALITETOM

U ovom dijelu rada se daje pojmovno određenje kvalitete s naglaskom na kvalitetu u uslužnim djelatnostima, odnosno upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji.

## 1.1. Kvaliteta u suvremenom poslovanju

Kvaliteta je pojam koji se promatra kroz povijest, odnosno paralelno se prati razvoj s razvojem cijelog čovječanstva. Naime, „ako se povijest može podijeliti na pretpovijest (starije i mlađe kameno doba, doba razvoja metala) i povijest (od robovlasništva nadalje do današnjih dana), tada se i kompletna povijest kvalitete može pratiti postupno paralelno“ (Injac, 2001., str. 34).

„Upravljanje kvalitetom je sustavni pristup menadžmentu, čiji je cilj kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i kontinuiranim unapređivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca“ (Skoko, 2010., str. 11). U upravljanju kvalitetom na prvom mjestu je kupac, potom zaposlenici, poslovni rezultat uz način vođenja, odnosno rukovodstvo.

„Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje svakog zaposlenog, skupni rad i opredijeljenost rukovodstva prema kvaliteti. Potpuno upravljanje kvalitetom ranije je mogao biti idealan cilj kojemu se teži, a danas postaje zastario pojam jer su njegove postavke sasvim prirodne u poduzećima sa sustavom kvalitete izgrađenim u skladu s međunarodnom normom ISO 9001:2000. Stoga danas pojam potpunog upravljanja kvalitetom treba podvesti pod najširi pojam upravljanja kvalitetom“ (Vulić, 2001., str. 15).

U nastavku se prikazuje definicija kvalitete kao i principi upravljanja kvalitetom. Na početku je bitno naglasiti da se u nastavku rada menadžment kao strukturalni element u konceptu upravljanja kvalitetom promatra kao rukovođenje. Jer, „u literaturi na zapadu izraz menadžment javlja se u tri različita značenja i to kao organizacija, upravljanje i rukovođenje“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 17).

„Menadžment je nepobitno složen pojam, koji se u najširem smislu odnosi na gospodarske pojmove: proces, nositelja funkcije, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, funkciju poduzeća. Bez obzira s kojeg se aspekta sagledava pojam menadžmenta treba shvatiti važnost aspekta s kojeg se definira, tj. sagledava menadžment. ... najveći broj autora prihvatio je „procesni“ pristup definiranja menadžmenta“ (Cerović, 2003., str. 4).

Kako je kvaliteta integralni dio svake faze poslovanja, potrebno je uključiti i sve zaposlene, kao i sve aktivnosti u organizaciji. Sustav upravljanja organizacije je složena kompozicija elemenata koji su nužni za poslovne procese, a to su:

- strateški dokumenti (misija, vizija, strategija)
- organizacijski ustroj
- poslovni procesi
- resursi
- partnerstva
- informacije i komunikacija.

O načelima kvalitete se govori kad su uređeni svi strukturalni elementi upravljanja, odnosno kada postoje pretpostavke da se rezultati poslovnih procesa materijaliziraju i da ispunjavaju sve zahtjeve kupca odnosno korisnika. U slučaju da nisu svi elementi sustava upravljanja uređeni prema načelima kvalitete tada se u pitanje dovodi kvaliteta cijelog sustava što može ostaviti velike posljedice na rezultate poslovnih procesa.

U procesu menadžmenta se sagledava složenost i kompleksnost strukture, stoga menadžment predstavlja proces, sustav, strategiju, tehniku i slično, s obzirom da je, zapravo, riječ o fazi koja vodi poslovnoj izvrsnosti. Prema Oslić (2008., str. 160) „modeli izvrsnosti, vođeni filozofijom upravljanja potpunim kvalitetom, svojim metodama, zahtjevima i tehnikama pomažu organizacijama u stalnom podizanju razine kvaliteta te omogućuju sudjelovanje u sve prisutnijem natjecanju za nagrade kvaliteta.“

Kada se spominje izvrsnost Tom Peters i Robert Waterman (2008) navode načela uspješnosti tvrtke koja smatraju bezvremenskim, a to su:

- spremnost na akciju i promjene
- približavanje potrebama kupaca
- poticanje inovativnosti i kreativnosti zaposlenih
- ponašanje prema zaposlenima s poštovanjem i dostojanstvom.

Deming kvalitetu definira kao zadovoljstvo korisnika odnosno kupca, a navedeno se ostvaruje uspostavljanjem novog pristupa na tržištu. Naglašava da se kvaliteta treba temeljiti na predviđanju potreba, a ne samo spoznaja, te kako je kupac glavni čimbenik u proizvodnoj liniji, s obzirom da sve počinje i završava s kupcem.

„Zbog toga, proizvođači trebaju sve aktivnosti usmjeriti jednom cilju, a to je da se proizvod, odnosno uslugu ugradi ono što kupac smatra vrijednošću“ (Injac, 2001., str. 72). Kada je riječ o organizaciji poduzeća Deming ističe kako u većini slučajeva za sve probleme je odgovoran menadžment, odnosno kako je menadžer ključan u procesu unaprjeđivanja kvalitete.

„U jednom govoru, koji je održao osamdesetih godina 20. stoljeća, istakao je da je neodgovornost menadžera, u planiranju i predviđanju dinamike promjena, glavni uzročnik prekomjerne potrošnje resursa i neadekvatnog angažiranja radne snage i strojeva, što se odražava na povećanje troškova proizvodnje, a time i na cijenu koju kupac treba platiti“ ([www.deming.edu](http://www.deming.edu)).

„Bit teorijske osnove Demingova pristupa kvaliteti svodi se na stvaranje organizacijskog sustava koji promiče suradnju i učenje, u cilju olakšavanja implementacije svih poslovnih procesa i upravljačkih metoda koje vode organizaciju do stalnog poboljšavanja procesa, proizvoda i usluga, kao i ostvarenje osobnih težnji zaposlenika, što je vrlo važno za zadovoljenje zahtjeva kupca i, u konačnici, opstanak na tržištu“ (Anderson et al, 1994., str.494).

Kada je riječ o organizaciji poduzeća Deming ističe kako u većini slučajeva za sve probleme je odgovoran menadžment, odnosno kako je menadžer ključan u procesu unaprjeđivanja kvalitete.

Filozofiju kvalitete Deming je sažeo u četrnaest točaka koje predstavljaju četrnaest obaveza menadžmenta, ali i svih zaposlenih unutar organizacije s ciljem veće efikasnosti poduzeća, veće kvalitete i nižih troškova. Demingove točke o filozofiji kvalitete bit će prikazane u nastavku rada.

Deming propisuje principe upravljanja kvalitetom koji se odnose na sve organizacije, a to su:

- konstantna svrha poslovanja
- usvajanje nove filozofije
- ukidanje prakse dodjeljivanja poslova isključivo na temelju cijena
- unaprjeđenje proizvodnje i usluga
- izobrazba zaposlenih
- institucionaliziranje vodstva
- odstraniti strah
- uklanjanje prepreka među odjelima
- ukidanje programa koji traže nepogrešivost
- uklanjanje prepreka rada na satnicu
- uklanjanje prepreka koje zaposlenike sprječavaju da se ponose radom na satnicu
- poticanje obrazovanja i usavršavanja
- omogućiti sudjelovanje zaposlenika da rade na napretku.

Kao prvu točku Deming navodi stvaranje konstantnosti svrhe, što se poglavito odnosi na menadžment koji mora odrediti dugoročniju svrhovitost poduzeća, koja je, naravno, promjenjiva, s obzirom na tržišne uvjete, što znači da se ne može mjesto proizvoljno. Nadalje, Deming navodi prihvaćanje nove filozofije. Navedeno znači da su današnji korisnici odnosno kupci sve informiraniji, samim time i sve zahtjevniji, pa se razina kvalitete koja se tolerirala u prošlosti, ne može primjenjivati u budućnosti. Treća točka je ukidanje ovisnosti o masovnoj inspekciji. „Umjesto inspekcije proizvoda treba koristiti inspekciju procesa. Naime, informacije koje se dobiju inspekcijom procesa mogu

doprinijeti kvaliteti samog proizvoda, te treba koristiti kontrolne karte, Shewhartov ciklus poboljšanja i druge tehnike“ (Hackamn i Wageman, 1995., str. 311).

Dodjeljivanje poslova prema cijeni nije pravilno s obzirom da poduzeće treba smanjiti svoje ukupne troškove, dakle ne samo troškove nabava. Smanjenje broja dobavljača, odnosno onih koji ne pružaju dokaz o statističkoj kontroli procesa. Peta točka je kontinuirano poboljšanje. Zadaća menadžmenta je stvaranje novih uvjeta na zadovoljstvo zaposlenika i korisnika, i to u današnje vrijeme ponajviše uvođenjem inovativnih proizvoda i usluga, te poboljšanjem procesa proizvodnje.

Konkurentsko tržište zahtijeva inovativnost na području proizvoda i usluga, a samim time i u procesu proizvodnje kako bi poduzeće što efikasnije i profitabilnije djelovalo. Dalje, Deming iznosi da menadžer s obzirom na svoju ulogu mora uvježbati svoje vještine, jer on je vođa posla koji mora transformirati organizaciju s ciljem boljeg poslovanja poduzeća, odnosno zadovoljnog zaposlenika i korisnika. Iako vodi posao, iako je odgovoran, vođa ne smije zastrašivati niže rangirane zaposlenike. Deveta točka prema Demingu je rušenje barijera među odjelima, što znači uspostavljanje harmonije na području svih odjela kako bi poduzeće djelovalo kao jedinstvena organizacija. Odjeli ne trebaju biti konkurentski nastrojeni jedni prema drugima, već trebaju surađivati prema zadacima koje zada menadžment s ciljem ostvarenja cilja organizacije. Kada se ostvari sve navedeno onda se ukidaju i proizvoljni ciljevi koje uzrokuju frustracije zaposlenika. Dalje je potrebno „eliminirati numeričke kvote za radnu snagu“ (deming.edu)

Iako se smatra da godišnja ocjenjivanja zaposlenika doprinose radu i motivaciji, Deming je suprotnog uvjerenja. On smatra kako su to prepreke koje sprječavaju zaposlenike da se ponose svojim radom. Umjesto ocjenjivanja potrebno je uvođenje adekvatnih radnih uvjeta u kojima će zaposlenicima biti omogućeno sigurno i efektivno obavljanje zadataka prema opisu radnog mjesta. Deming zagovara usavršavanje i obrazovanje zaposlenika, s obzirom da to utječe na dugoročnije profitiranje organizacije. Kao posljednju točku Deming navodi da je potrebno pokrenuti sve za ostvarenje transformacija. „Realizacija transformacije najviše ovisi o prihvaćanju njenih principa. Da bi se to ostvarilo nužno je da transformacija ide od hijerarhijskog vrha prema dolje“ (deming.edu).

## 1.2. ISO standardi

Danas se poslovni rezultati prikazuju korištenjem međunarodnih standarda, a postoji nekoliko modela, odnos pristupa na kojima se temelji sustav upravljanja kvalitetom. „Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište“ (Brtivić, 2011, str. 75).

Sustav upravljanja se odabire prema potrebama organizacija, njihovoj organizaciji, položaju na tržištu, te željenim ciljevima. Modeli koji se primjenjuju unutar Europske unije su (Gaži-Pavelić, 2007):

- norma ISO 9001 je najraširenija međunarodna norma primjenjiva na organizacije svih vrsta (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike)
- TQM (Total Quality Management- potpuno upravljanje kvalitetom) orijentacija prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti očekivanja kupaca
- Six Sigma – način rada na poboljšanjima s jasnom raspodjelom odgovornosti, u cilju postizanja značajnih rezultata i s velikom usmjerenošću na kupce
- PDCA – Demingov krug koji predstavlja četiri faze, a to su planiranje, provedba, provjera i poboljšanje, kroz koje se osiguravaju stalna poboljšanja proizvoda, procesa i sustava.

Norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatog tijela koji daje pravila, upute ili značajke. Standard sadrži zahtjeve za sustav upravljanja koji organizacija mora ispuniti da bi poslovanje bilo usklađeno sa međunarodno priznatim normama.

Norme se donose na međunarodnoj i nacionalnoj razini, a mogu biti vezane uz kvalitetu, sigurnost, okoliš, energetska učinkovitost i slično. U hrvatskoj praksi najčešće se primjenjuju sljedeće norme (sustavi upravljanja) (Brtivić, 2011):

- ISO 9001:2008 – sustav upravljanja kvalitetom
- ISO 14001:2004 – sustav upravljanja okolišem
- OHSAS 18001:2007 – sustav upravljanja sigurnošću i zaštitom zdravlja
- ISO 22000/HACCP – sustav upravljanja sigurnošću hrane

- ISO 26000:2010 – sustav upravljanja socijalnom odgovornošću
- ISO 27001:2005 – sustav upravljanja informacijskom sigurnošću
- ISO 50001:2010 – sustav upravljanja energetsom učinkovitošću.

Od svih navedenih najbitnije je istaknuti sustav upravljanja kvalitetom prema normi HR ISO 9001. Riječ je o sustavu kojim se organizacija služi da bi što efikasnije upravljala kvalitetom usluga i proizvoda. S tim da osim sustava upravljanja kvalitetom organizacije primjenjuju i druge brojne sustave koji se odnose na sigurnost, financije, okoliš i sl. „Implementirani sustav upravljanja kvalitetom dokazuje da je tvrtka sposobna dosljedno isporučiti proizvode i usluge kako bi zadovoljila potrebe svojih kupaca, ali i svih ostalih zainteresiranih strana“ (Gaži-Pavelić, 2007).

Kada je riječ o sadržaju norme ISO 9001 element broj 4 ISO 9001: je zahtjevi za upravljanjem resursima kvalitete. Element 4 se se odnosi na kontekst organizacije. Navedena norma se odnosi na zahtjeve za dokumentaciju. S obzirom na bitnost slijeda procesa, zbog međusobnog djelovanja aktivnosti. Dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom mora sadržavati poslovnik kvalitete, kao i izjavu o politici kvalitete i ciljevima kvalitete uz sve zapise, zahtjeve organizacija za efikasno planiranje i upravljanje. Element broj 5 norme ISO 90001 je: odgovornost posloводства, odnosno vodstvo. Ova točka definira da vodstvo mora biti odlučno i suglasno u primjeni sustava upravljanja kvalitetom, kao i učinkovitosti da bi se ispunili zahtjevi potrošača. Element broj 6 norme ISO 9001 se odnosi na: upravljanje resursima, odnosno planiranje. Definira se način upravljanja resursima s ciljem održivosti sustava upravljanja kvalitetom. Element broj 7 norme ISO 9001 se odnosi na podršku, odnosno: realizaciju proizvoda, odnosno usluga, gdje se organizacija mora planirati da bi se zadovoljili potrošači. Element broj 8 norme ISO 9001 se odnosi na funkcioniranje kroz mjerenje, analizu i poboljšanje (ISO, 2009).

Norma ISO 9001 je razvijena s pet osnovnih ciljeva (Evans, 2008):

- postizanje, održavanje i potragu za kontinuiranim unapređivanjem kvalitete proizvoda i usluga u odnosu na postavljene zahtjeve
- poboljšanje kvalitete operacija usmjerenih ka kontinuiranom ispunjenju kupčevih i impliciranih potreba svih dionika



- pružanje dokaza internom menadžmentu kako se zahtjevi kvalitete ispunjavaju
- pružanje dokaza kupcima i ostalim stakeholderima kako se zahtjevi kvalitete nalaze ugrađeni u isporučenim proizvodima i uslugama
- pružanje dokaza kako su zahtjevi sustava kvalitete ispunjeni.

Kada je riječ o načelima norma ISO 9001 se temelji na osam temeljnih načela, a to su (Gaži-Pavelić, 2007):

- usmjerenost na kupca (organizacije moraju razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupaca)
- vodstvo (vodstvo je odgovorno za definiranje ciljeva organizacije i održavanje okruženja u kojem ljudi mogu učinkovito djelovati i biti motivirani)
- uključenost ljudi (ljudi unutar organizacije moraju biti uključeni, motivirani i predani zajedničkom cilju)
- procesni pristup (veća je vjerojatnost da će organizacije postići svoje ciljeve ako sve poslovne aktivnosti sagledava, razumije, njima upravlja i realizira kroz jasne poslovne procese)
- sustavni pristup upravljanju (organizacija povećava mogućnost ostvarivanja svojih ciljeva kada utvrdi, razumije i upravlja međusobno povezanim procesima kao sustavom)
- stalno poboljšanje (kontinuirano poboljšavanje poslovanja osigurava veći stupanj sustava za ispunjenje zahtjeva kupaca, rast i bržu reakciju na buduće promjene)
- činjenični pristup donošenju odluka (važne odluke temeljene na razumijevanju stvarnih podataka i informacija organizacije pomažu u donošenju ispravnih odluka)
- obostrano koristan odnos s dobavljačima (dobavljači mogu biti od presudnog značaja za organizaciju, stoga je važna bliska, obostrano korisna suradnja kojom se stvara vrijednost za obje organizacije).

Primjenom navedenih načela se postižu rezultati koji doprinose svim sudionicima procesa.

Sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 se uvodi kroz nekoliko faza, isključivo zbog svoje složenosti. Faze uvođenja prema Britvić (2011, str. 76) su:

- upoznavanje vodstva poduzeća s osnovnim načelima norme HRN EN ISO 9001 i donošenje odluke o uvođenju sustava
- izbor i imenovanje voditelja i članova tima za projekt implementacije
- izbor vanjskog konzultanta i obrazovne organizacije
- analiza sadašnjeg stanja u poduzeću
- izrada projektnog plana s definiranim terminima i odgovornim osobama za realizaciju aktivnosti
- edukacija vodstva i svih zaposlenih, osposobljavanje internih auditora
- dokumentiranje sustava upravljanja kvalitetom
- implementacija
- provođenje internog audita i izrada ocjene sustava od strane vodstva tvrtke
- odabir certifikacijskog tijela (certifikacijske kuće) te provođenje prethodnog certifikacijskog audita od strane izabranog certifikacijske kuće
- certifikacijski audit.

Na temelju navedenog se može zaključiti kako upravljanje kvalitetom nije promjena procesa dosadašnjeg načina kontrole, već njihovo usavršavanje kako bi se smanjili troškovi, a povećalo zadovoljstvo potrošača. Također, kontrola kvalitete se odnosi na životni vijek proizvoda, dok se osiguranja kvalitete primjenjuju u samoj strategiji organizacije.

### **1.3. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji**

Kvaliteta u turizmu i ugostiteljstvu uključuje dosljedno isporučivanje proizvoda i usluga gostima u skladu s očekivanim standardima. Pružanje kvalitetne usluge jedan je od glavnih izazova s kojima će se ugostitelji susresti u sljedećim godinama, jer je to osnovni uvjet za uspjeh na rastućim, oštro konkurentnim, globalnim tržištima ugostiteljstva. Postoje različiti alati koji mjere i poboljšavaju kvalitetnu uslugu, kao i mehanizmi za prepoznavanje kvalitete u turizmu i ugostiteljstvu. Menadžeri bi trebali utvrditi, zabilježiti i odmjeriti utjecaje troškova i profita te biti u prilici da daju prioritet procesu poboljšanja kvalitete vlastite imovine. Turistički dionici kvalitetnu uslugu u hotelu vide kao vrijednost za novac, udobnu sobu, ljubazno osoblje i ukusnu hranu.

Kvalitetna usluga je alat za upravljanje koji pruža tvrtkama način praćenja usluge iz perspektive kupaca. Osiguranje kvalitete odnosi se na svaku planiranu i sustavnu aktivnost usmjerenu na pružanje roba i usluga odgovarajuće kvalitete potrošačima, zajedno s povjerenjem da ispunjavaju zahtjeve potrošača. Osiguranje kvalitete ovisi o izvrsnosti dviju važnih žarišta u poslovanju: dizajnu roba i usluga i kontroli kvalitete tijekom izvršavanja pružanja usluga čemu često pomažu neki oblici mjerenja i inspeksijske aktivnosti (Evans & Lindsay, 2010). Sustav upravljanja kvalitetom usluga je pristup orijentiran na rezultate. Bavi se osobinama usluge koje su krajnje važne za krajnje korisnike; obraća se pružateljima usluga koji imaju opipljive rezultate koje mogu izložiti krajnjim korisnicima (potrošačima); kupcima jamči visoku kvalitetu usluge koju mogu dobiti tijekom boravka u smještajnom objektu, a osoblju pruža metodologiju da pokažu predanost kvalitetnoj usluzi (Reyad, 2005).

O konceptu kvalitete široko se raspravlja u upravljanju ugostiteljstvom. Kvaliteta u ugostiteljstvu definirana je kao dosljedna isporuka proizvoda i usluga gostiju prema očekivanim standardima. Gosti su sve spremni platiti više kada posjećuju ugostiteljske objekte koji nude uslugu koja ispunjava ili premašuje njihova očekivanja u usluzi. Razina kvalitetne usluge važan je čimbenik iskustva koje gosti dobivaju tijekom posjeta uslugama smještaja. Stvarajući vrijednost za gosta, smještajni objekt može uspješno uspjati zadržati svoje goste. Menadžeri moraju prepoznati važnost zadržavanja klijenata, jer privlačenje novog kupca smatra skupljim i dugotrajnijim (Reyad, 2005).

Na sve konkurentnijem tržištu pitanje kvalitete poraslo je na značaju za hotelijerstvo. Na to je utjecalo niz faktora, poput širenja prava potrošača i navodnog pojave „novih“, kvalitetnih svjesnih turista. Pored toga, veća konkurentnost uzrokovala je da hotelske kompanije sve više postanu svjesne važnosti kvalitete kao izvora konkurentskih prednosti. Komponente kvalitete u ugostiteljstvu koje se mogu koristiti za razvoj i primjenu sustava kvalitete usluge su sljedeće (Evans, 2008):

- razmišljanje o usluzi gostima
- određivanje onog što gosti žele
- razvijanje postupka za isporuku onog što gosti žele
- osposobljavanje osoblja
- implementacija sustava
- procjena i izmjena sustava za pružanje usluga.

Nadalje, kvalitetna samoevaluacija hotelske industrije (obično putem komentarskih kartica u gostinjskim sobama ili internetskim upitnicima) vrlo je važna kako bi hotelijeri mogli prepoznati i riješiti probleme. Redovita i sustavna analiza rezultata evaluacije može dovesti do širokog spektra prednosti, među kojima su (Soteriadis, 2006):

- mjerenje stupnja podudaranja potreba i očekivanja kupaca i usporedba rezultata s percipiranom kvalitetom
- djelovanje kao osnova za strateški proces, utvrđivanje aktivnosti na poboljšanju
- kontroliranje konkurentnosti u kvaliteti uz pomoć benchmarkinga.

Kvalitetne usluge na visokoj razini su povezane s industrijom turizma i ugostiteljstva. U nastavku će se prikazati kako se upravlja kvalitetom u promatranoj industriji, s naglaskom na zadaće menadžera, te mogućnosti koje su danas stavljene pred ovu industriju za poboljšanje.

Osiguranje kvalitete je dugoročna investicija koja predstavlja trošak, ali željeni i niži od one nekvalitetne. Menadžeri bi trebali utvrditi, zabilježiti i odraziti utjecaj kvalitetnog profita i biti u prilici da daju prioritet procesima poboljšanja kvalitete. Omjer troškova i koristi kvalitete mogao bi se postići jednakobom nekvalitetnih troškova i osiguranja kvalitete prema koristima od operativnih troškova, kao i stope povrata gostiju i usmene preporuke.

Postoje različiti mehanizmi usmjereni na postizanje bolje kvalitete u turističkim uslugama. Dvojni razlozi za uspostavljanje oznaka kvalitete s vizijama oblika klasifikacijske sheme su prekomjerno informiranje potrošača, omogućujući nesavjestan izbor koji se temelji na nekoj mjeri kvalitete, kao i poticanje ulaganja i poboljšanja kvalitete postavljanjem standarda koji vlasnici nastoje održati.

Istraživanja pokazuju da ljudi koji su izravno vezani za turizam. Najvažniji čimbenici za budućnost hotela su zadovoljstvo gosta, zadržavanje gostiju i oglašavanje. Predlaže se da hoteli ne oglašavaju attribute koje ne posjeduju ili ne prikazuju svoje imanje na nevjerovatan način, jer ove metode na početku privlače goste, ali ako su gosti na licu mjesta, vrlo su nezadovoljni, jer je percepcija kvalitetne usluge i očekivane usluge mnogo drugačija.

Menadžeri smještaja trebali bi učiniti uslugu kvalitete glavnim prioritetom i za njih i za njihove zaposlenike. Preporuke za vrhunske usluge gostiju za uspješne i profitabilne rezultate uključuju: usredotočenost na kvalitetnu uslugu i najmanje zadovoljstvo; zadržavanje postojećih gostiju prekoračujući njihova očekivanja; kontinuirano poboljšanje kvalitete; zapošljavanje, redovno osposobljavanje i osnaživanje službenika orijentirano na usluge; potraga za najboljim praksama putem mjerenja; provođenje akreditacije za kvalitetu kroz različite sheme, kao što su eko-oznake, ISO i EFQM.

## **2. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM: STUDIJE SLUČAJEVA VALAMAR RIVIERE I MAISTRE**

U ovom poglavlju se prikazuju osnovni podatci o turističkoj hotelskoj grupaciji Valamar Riviera i Maistra, te se prikazuju sustavi upravljanja kvalitetom u navedenim grupacijama.

### **2.1. O poduzeću Valamar Riviera d.d.**

Grupacija Valamar najveća je turistička grupa u Hrvatskoj, koja posjeduje i upravlja s ukupno 10 posto kategoriziranih hrvatskih kapaciteta. Čine je renomirane hrvatske turističke kompanije: Riviera Poreč d.d. iz Poreča, Rabac d.d. iz Rapca, Zlatni otok d.d. iz Krka, Dubrovnik-Babin kuk d.d. iz Dubrovnika i Puntičela d.d. iz Pule te tvrtke Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o., Valamar turistički projekti d.o.o., Dom holding d.d. i Valamar grupa d.d. Valamar hoteli i ljetovališta vodeća je hrvatska tvrtka za upravljanje turističkim kapacitetima koji se nalaze u vlasništvu navedenih hotelskih društava i upravlja s 40 objekata na jadranskoj obali, odnosno s 23 hotela, s osam apartmanskih naselja i s devet kampova, u kojima je ukupno 39.000 postelja, od čega 16 000 postelja spada pod hotele i apartmane, što je trenutno najveći turistički portfelj pod jedinstvenim upravljanjem u Hrvatskoj. Valamar je ujedno i prvi hrvatski hotelski brand, koji se temelji se na kombinaciji međunarodnog standarda kvalitete usluge i elemenata hrvatskog gostoprimstva i identiteta ([www.valamar-riviera](http://www.valamar-riviera)).

Najveća turistička grupacija u Hrvatskoj, Valamar, u posljednjih je deset godina gotovo udvostručila svoj ukupni neto operativni prihod iz turističkog poslovanja. U 2003. on je iznosio nepunih 500 milijuna kuna, da bi u prvih devet mjeseci 2013. godini dosegnoo 923 milijuna kuna. U prvih devet mjeseci tekuće godine ostvareno je osam posto više noćenja i čak 12% više prihoda, nego u istom razdoblju lani. Istovremeno, u Valamaru su prvi put u desetgodišnjoj povijesti grupacije, dosegnuta četiri milijuna noćenja pa je u prvih devet mjeseci 2013. ostvareno četiri milijuna i 75 tisuća noćenja ([www.valamar-riviera](http://www.valamar-riviera)).

Strategija Valamara jest upravljati vlastitim hotelskim kapacitetima ili udjelima u hotelskim tvrtkama koji su u njenom djelomičnom vlasništvu, prilagoditi se potrebama i željama gostiju te im osigurati i pružiti najkvalitetniji turistički proizvod u Hrvatskoj.

Valamar ima svoje ciljeve, a to su kontinuirano ulaganje u kvalitetu, odnosno podizanja razine kvalitete svog proizvoda koji nudi krajnjem kupcu, kultura izvrsnosti usluge, stručnost zaposlenih i menadžmenta, prepoznatljivoj kvaliteti usluge, te postići leadersku poziciju na tržištu. Valamar teži tome da bude moderna i inventivna kompanija koja je učinkovita i financijski stabilna na način da usavršuje uslugu, bude originalna te da nudi suvremen i kvalitetan turistički proizvod ([www.valamar-riviera](http://www.valamar-riviera)).

Asortiman usluga Valamara obuhvaća ono što može biti ponuđeno na tržištu od strane ovog poduzeća kako bi se zadovoljile želje i potrebe potrošača. Usluge koje nudi Valamar zauzimaju leadersku poziciju u regiji u segmentu smještaja.

Valamar niže uspjehe već godinama niže na području morske obale Hrvatske, Istre i Kvarnera. Uspjeh je rezultat investicija, sposobnosti brze prilagodbe stalnim promjenama u tržišnom okruženju, inovativnog i proaktivnog pristupa zaposlenika, ali i razvoja snažnih, visokokvalitetnih ponuda. Upravo bolje i drugačije usluge te dobar glas predstavljaju poslovnu politiku Valamara. Valamar se očituje svojim proizvodnim asortimanom kroz kvalitetu, tradiciju, reputaciju, ali i kroz mnoge emocionalne vrijednosti.

## **2.2. Sustav upravljanja kvalitetom u Valamar Rivieri**

Kako je već navedeno da je Valamar grupacija koja predstavlja spoj kvalitete međunarodnog standarda usluge, s elementima hrvatskog gostoprimstva, u nastavku se navodi sustav upravljanja kvalitetom u spomenutoj grupaciji, kako bi se vidjelo na čemu oni temelje svoju vodeću poziciju na turističkom tržištu u Hrvatskoj.

Grupacija od 2002. godine primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom sukladno normi ISO 9001. Sustav se više puta interno prosuđuje, te svake godine dolazi do revizije kako bi se uvidjelo jesu li potrebne izmjene u skladu s ISO normama. Nadalje, 2005. godine je usvojen HACCP sustav (Hazard Analysis Critical Control Point) što znači analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji osigurava da hrana bude na siguran način proizvedena i poslužena. Kada je riječ o hrani, također, provode se i ankete

zadovoljstva gostiju, te se nakon dobivenih rezultata pristupa analizi istih, kako bi se uvidjela potencijalna potreba izmjena.

Također, od 2005. godine u skladu s normama ISO 14001 i ISO 18001 razvija se i sustav upravljanja okolišem, te zaštitom na radu. Implementacijom sustava ISO 14001 potiče se i partnere da posredno utječu na poboljšanje kvalitete na korist cijele zajednice. Tako su uvedene ekološka rasvjetna tijela, te su uvedeni sustavi za nadzor potrošnje energije. Također, kada se govori o zaštiti okoliša bitno je naglasiti kako je i uveden sustav hlađenja prostora koji ljeti koristi vodu iz rashladnika za grijanje potrošene tople vode.

Zaključno se može reći kako grupacija Valmar može biti primjer dobre prakse gdje se od 2005. godine kontinuirano radi na poboljšanju upravljanja kvalitetom, na različitim područjima. Grupacija uz navedeno vodi i brigu o svojim zaposlenicima, kako bi gosti dobili što kvalitetniju uslugu. Zaposlenici se upoznaju s novim trendovima, sudjeluju u donošenju odluka i redovito se obrazuju. Navedeno utječe na cjelokupni sustav upravljanja kvalitetom.

### **2.3. O poduzeću Maistra d.d.**

Maistra d.d. je hotelijerska kompanija u Hrvatskoj i dio je koncerna Adris Grupe. Maistra posluje u sastavu Adris grupe. Jedna je od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj. Upravlja s deset hotela, osam turističkih naselja i šest kampova u Rovinju i Vrsaru, ukupnog kapaciteta većeg od 35.000 kreveta ([www.maistra.com](http://www.maistra.com)).

Početak 2018. obilježila je kupoprodaja udjela i strateško partnerstvo Adris grupe i HUP-a Zagreb. Tom su transakcijom stvorene pretpostavke da Maistra postane najveća nacionalna turistička tvrtka pozicionirana u trima rastućim i međunarodno prepoznatljivim odredištima – Rovinju, Dubrovniku i Zagrebu. U svojoj strategiji rasta i razvoja tvrtka planira investirati dodatne dvije milijarde kuna s ciljem da više od 90 posto smještajnih kapaciteta bude u kategoriji 4 i 5+ zvjezdica.



Turistički proizvod Maistre d.d. sastoji se od deset hotela, osam naselja i šest kampova. Ukupan kapacitet Maistre iznosi 11.789 smještajnih jedinica u kojima se može smjestiti 35.436 gostiju ([www.maistra.com](http://www.maistra.com)).

#### **2.4. Sustav upravljanja kvalitetom u Maistri**

Analizom politike kvalitete u Maistri može se zaključiti kako je cilj neprestano podizanje razine upravljanja kroz izobrazbu i stručna usavršavanja zaposlenika. U upravljanju kvalitetom se kontinuirano radi na održavanju i inoviranju organizacije i tehnologije, kao i podizanju kvalitete pruženih usluga u odnosu na očekivanja gostiju. Upravljanjem kvalitetom se postiže to da se problem sprječava prije nego što se isti pojavi.

Također se provodi politika društveno odgovornog poslovanja gdje se poseban naglasak stavlja na kreiranje politike zaštite ljudskih prava i prava radnika.

Za navedeno Maistra je prihvatila primjenu zahtjeva održivog poslovanja na svim razinama, gdje potiče odgovorno ponašanje među zaposlenicima i svim sudionicima poslovanja, s naglaskom na pozitivno okruženje i kvalitetnu komunikaciju s lokalnom zajednicom.

Maistra je 2018. godine certificirala Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001:2015. koji zajedno s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015 čini dio cjelokupnoga organizacijskog integriranog sustava upravljanja kvalitetom. Sustavi su implementirani u sve hotele, naselja, kampove i poslovne funkcije Maistre ([www.maistra.com](http://www.maistra.com)).

Zaključno se može reći kako grupacija Maistra kontinuirano radi na poboljšanju svojih usluga, radnog okruženja i odnosa s lokalnom zajednicom s naglaskom na očuvanju okoliša.

## **2.5. Nagrade i priznanja**

Promatrane dvije grupacije su dobitnice brojnih nagrada i priznanja za svoj rad i doprinos hotelskoj industriji.

Nagrada World Travel Awards, koju su poznate svjetske novine Wall Street Journal proglasile Oscarom industrije putovanja, dodjeljuje se još od 1993. godine te već 26. godinu zaredom odaje priznanja i nagrađuje svjetska postignuća u turističkom sektoru, i to u širokom rasponu kategorija. Sedmu godinu zaredom status jednog od najboljih potvrdio je porečki hotel Valamar Riviera 4\* koji je osvojio nagradu najboljeg hrvatskog boutique hotela, dok je rabački Valamar Collection Girandella Resort 4\*/5\* treći put zaredom dobio priznanje kao vodeći hrvatski resort.

Hotel Valamar Lacroma Dubrovnik je šest puta uzastopno najbolji hrvatski poslovni hotel. Valamar je dobitnik nagrade internetskog portala Tripadvisor 2016&2017 kao jedan od najboljih hotela u Hrvatskoj. Također, hotel je dobitnik nagrade Travelife što znači da je ispunio uvjete održivosti za utjecaj na okoliš. Također, dobitnik je nagrade Tripadvisor certifikat 2017 radi postignuća izvrsnosti Tripadvisor procjene 4/5.

Kada je riječ o priznanjima i nagradama Maistra je 2017. godine nagrađena kao najbolja hrvatska tvrtka po izboru Hrvatske gospodarske komore. Nagrada Zlatna kuna u kategoriji velikih tvrtki je rezultat svakodnevnog rada svih zaposlenih.

Zaključno se može reći kako su obje grupacije dobitnici brojnih priznanja za promicanje hrvatskog turizma.

### **3. ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KVALITETOM U VALAMAR RIVIERI I MAISTRI**

U ovom dijelu se prikazuje metodologija i rezultati provedenog istraživanja u Valamar Rivieri i Maistri, kako bi se saznalo na koji način grupacije upravljaju kvalitetom.

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Uzorak istraživanja čine 80 ispitanika - zaposlenika Valamar Riviere i Maistre. Sastavljen je anketni list, te je isti poslan zaposlenicima da ga anonimno ispune. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 1. rujna do 8. rujna 2019. godine. Istraživanje se bazira na provođenju ankete kako bi se istražila razina upravljanja kvalitetom u navedenim hotelima.

Istraživanje za potrebe ovog rada, vršilo se putem anketnog upitnika, sastavljenog od 7 pitanja i 20 tvrdnji na koje su ispitanici odgovarali biranjem jednog od ponuđenih odgovora odabirom ocjena od jedan do pet. Primjer anketnog upitnika prikazan je u prilogu 1 rada.

Anketni list sadrži:

- 7 pitanja s ponuđenim odgovorima
- 20 tvrdnji na koje ispitanici daju odgovore prema Likertovoj skali od 1 do 5 gdje je: 1 – uopće se ne slažem, uopće nisam zadovoljan/na do 5 – u potpunosti se slažem, u potpunosti sam zadovoljan/na

Pitanja i tvrdnje koje su ponuđeni u anketi su podijeljena u četiri grupe, a to su:

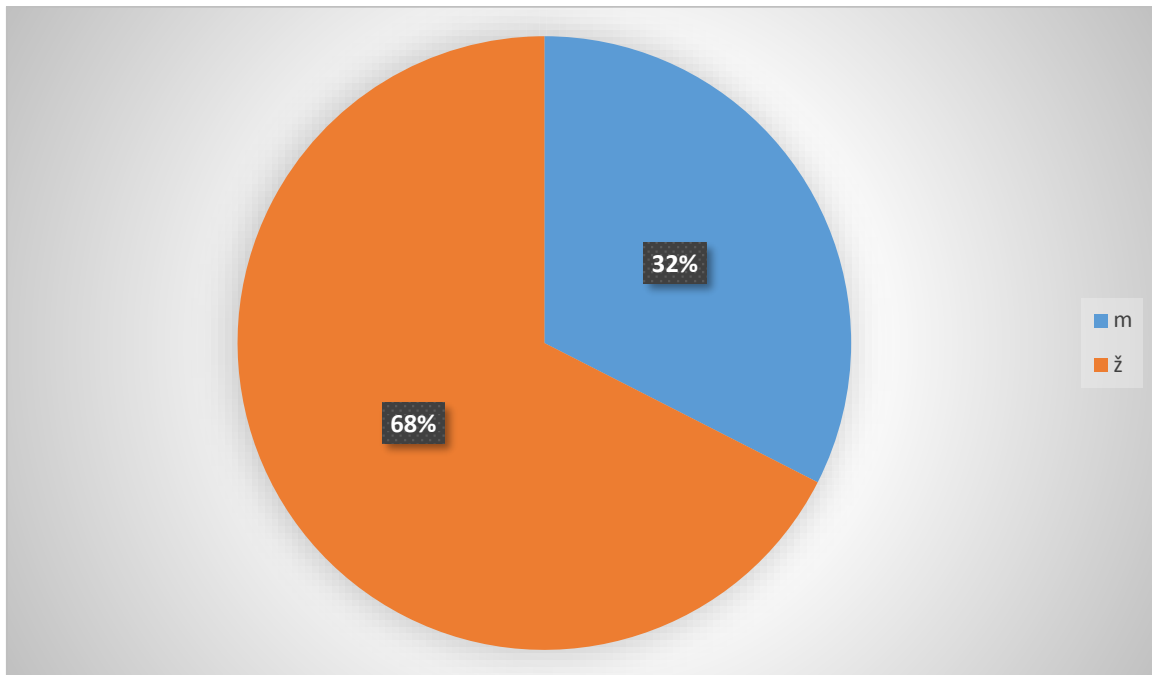
- demografska obilježja ispitanika – 7 pitanja
- tvrdnje o unutarnjoj kvaliteti usluga – 5 tvrdnji
- tvrdnje o odgovornom ponašanju organizacije – 7 tvrdnji
- tvrdnje o primjeni marketinških aktivnosti na zaposlenike – 8 tvrdnji

Nakon dobivenih ispunjenih anketnih listova odnosno odgovora pristupa se obradi odgovora, njihovoj analizi i interpretaciji. Obrada podataka se odnosi na integraciju podataka iz izvora, u ovom slučaju rezultata provedene ankete među odabranim uzorkom. Prikupljeni podaci se transformiraju u statističke rezultate koji se prikazuju grafički. Također, bilježe se i kvalitativna i kvantitativna obilježja te se interpretiraju u potpoglavlju Rezultati istraživanja.

### 3.2. Uzorak istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 80 osoba, 54 osobe ženskog spola (68%) i 26 ispitanika muškog spola (32%). Grafikon 1 prikazuje omjer ispitanika prema spolu.

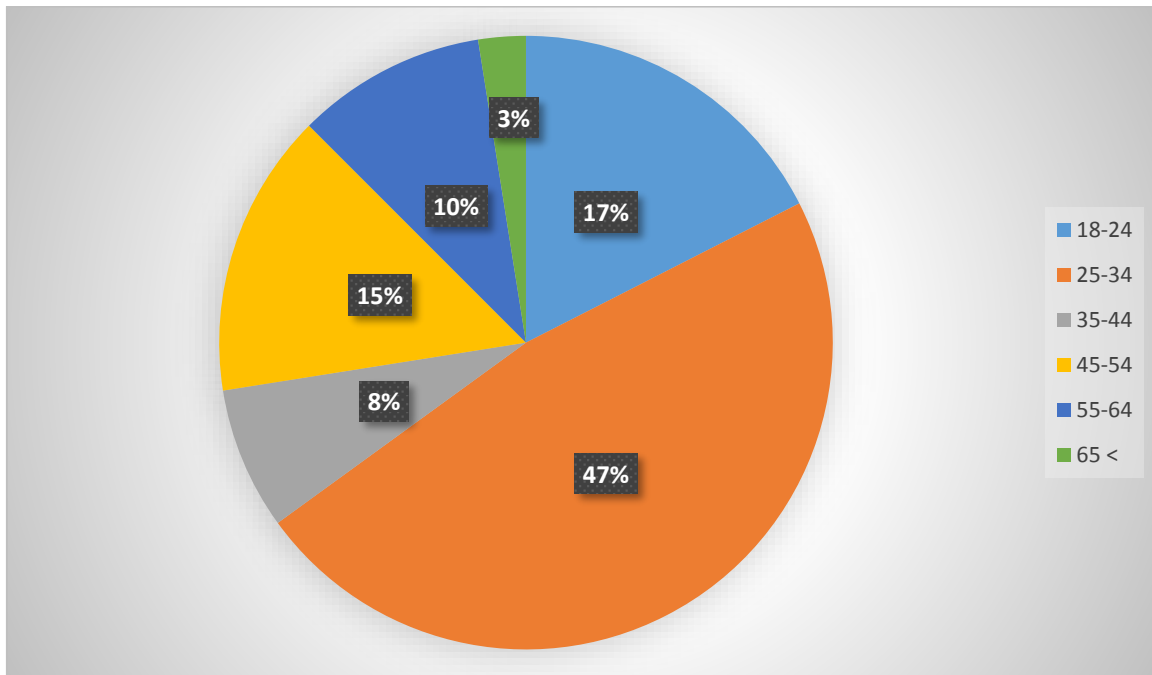
**Grafikon 1. Spol ispitanika**



Izvor: izrada autora

Sljedeće pitanje se odnosilo na dob ispitanika.

## Grafikon 2. Dob ispitanika

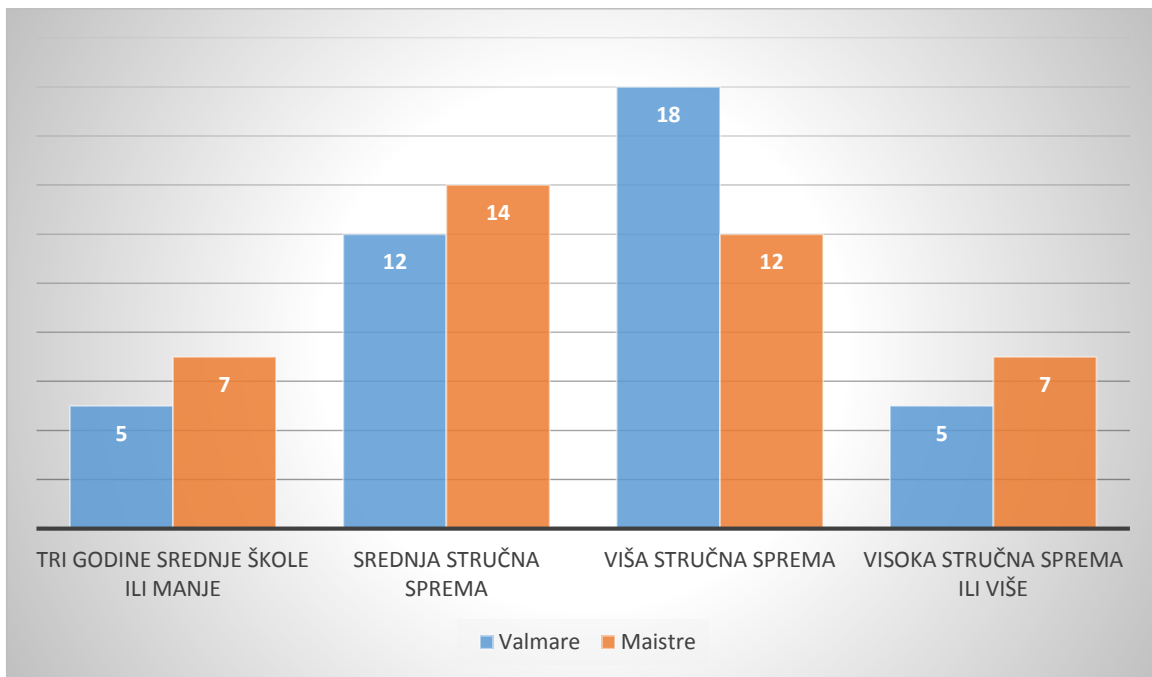


Izvor: izrada autora

U istraživanju su sudjelovale osobe od 18 do 66 godina. Najviše sudionika pripada dobnoj skupini od 25 do 34 godine (47%). Najmanji broj sudionika spada u skupinu od 18 do 24 godina (10%), te dobi iznad 65 godina (3%).

Sljedeće pitanje se odnosi na stupanj stručne spreme zaposlenika prema radnom mjestu, odnosno hotelu društva Valamar Riviere i Maistre.

**Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika**

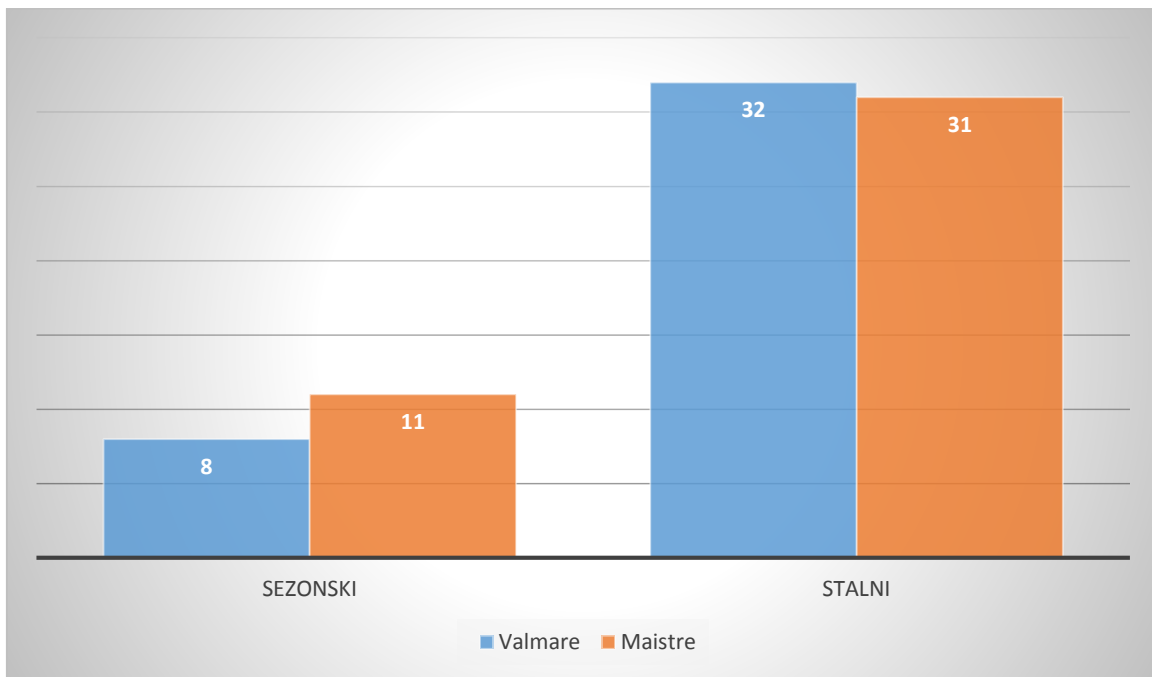


Izvor: izrada autora

U hotelu društva Valamar Riviere najviše ispitanika ima višu stručnu sprema, (18 ispitanika) što odgovara sadašnjom bakalaureatu, dok u hotelu društva Maistre najveći broj ispitanika ima srednju stručnu sprema (14 ispitanika).

Sljedeće pitanje se odnosilo na tip zaposlenja.

**Grafikon 4. Tip zaposlenja**

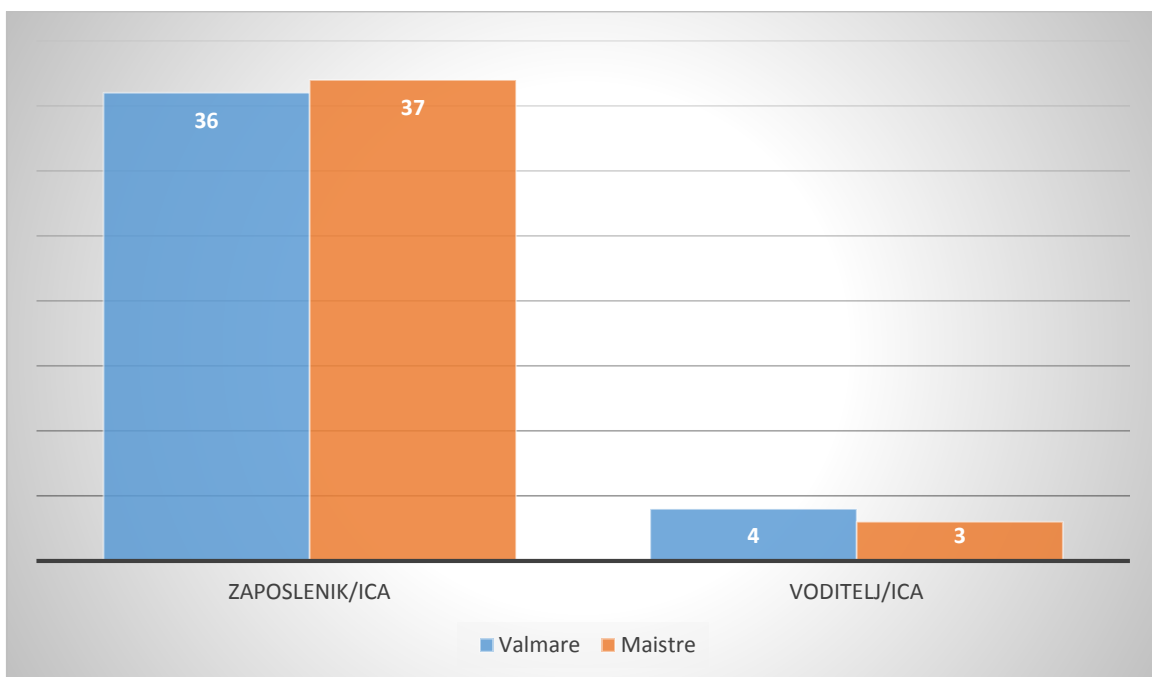


Izvor: izrada autora

Najveći broj zaposlenika u oba hotela koji su sudjelovali u istraživanju su stalni zaposlenici.

Sljedeće pitanje se odnosilo na radnu poziciju.

**Grafikon 5. Radna pozicija zaposlenika**

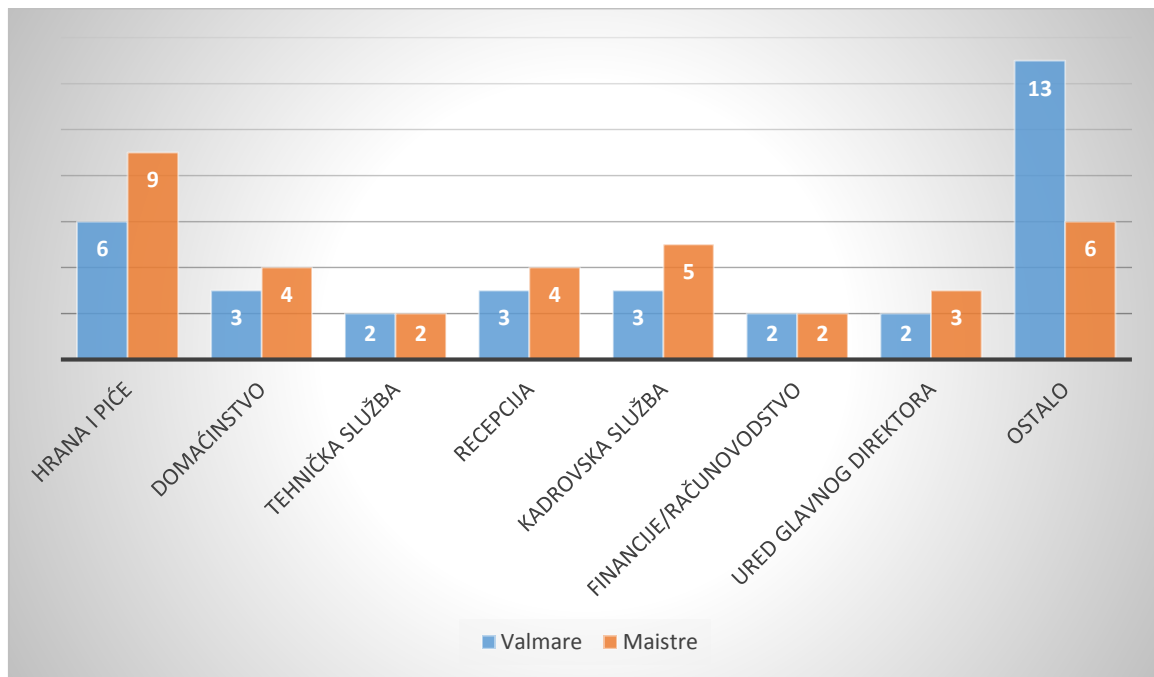


Izvor: izrada autora

U istraživanju su sudjelovala četiri voditelja društva Valamar Riviere i tri voditelja društva Maistre. Ostali sudionici su zaposlenici.

Posljednje pitanje se odnosilo na odjel kojem pripada radno mjesto ispitanika.

**Graf 6. Odjel kojem pripada radno mjesto ispitanika**



Izvor: izrada autora

U istraživanju su sudjelovali zaposlenici svih odjela u hotelima. Najviše ih je sudjelovalo s odjela hrane i pića, te ostalo.

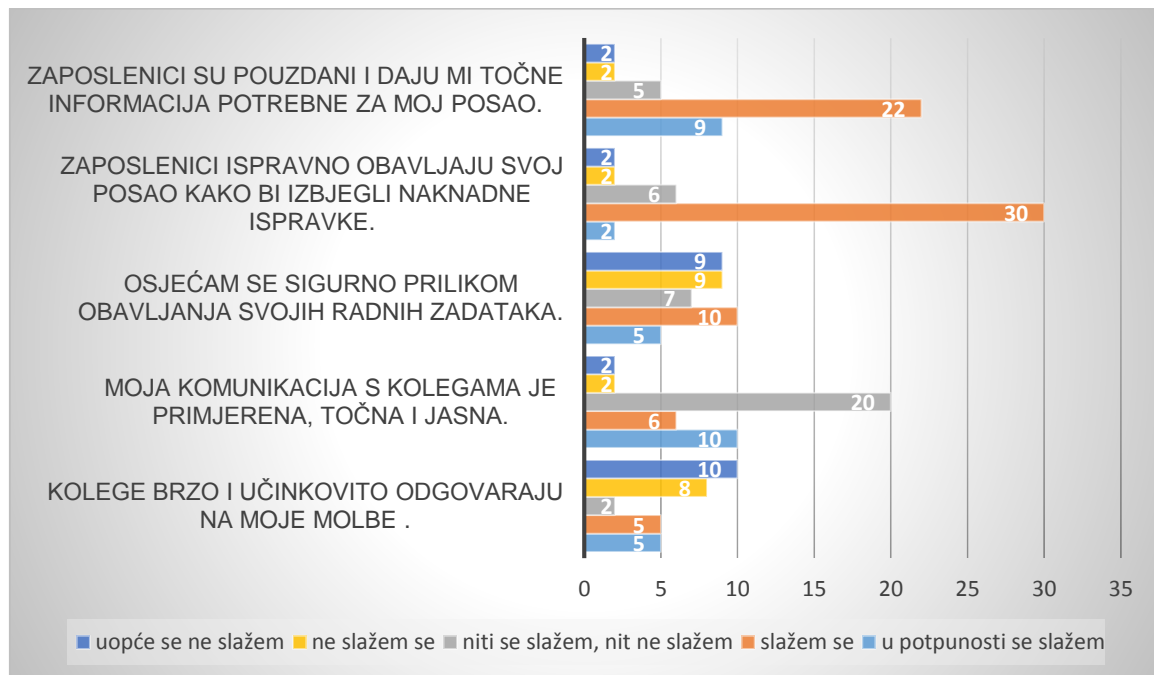
Zaključno se može reći kako u oba promatrana poduzeća, odnosno grupacije, odabrane analizirane hotele, njihovo osoblje koje je činilo uzorak istraživanja je zadovoljno upravljanjem kvalitetom, s tim da je potrebno naglasiti da postoji prostor za moguća poboljšanja.



### 3.3. Rezultati istraživanja

Prvu kategoriju pitanja činile su tvrdnje o unutarnjoj kvaliteti usluga u hotelu, s kojima su ispitanici iznijeli svoje (ne)slaganje. Rezultati se prikazuju u sljedećem grafikonu.

**Grafikon 7. Tvrdnje o unutarnjoj kvaliteti usluga u odabranim hotelima grupacije Valamar Riviera**



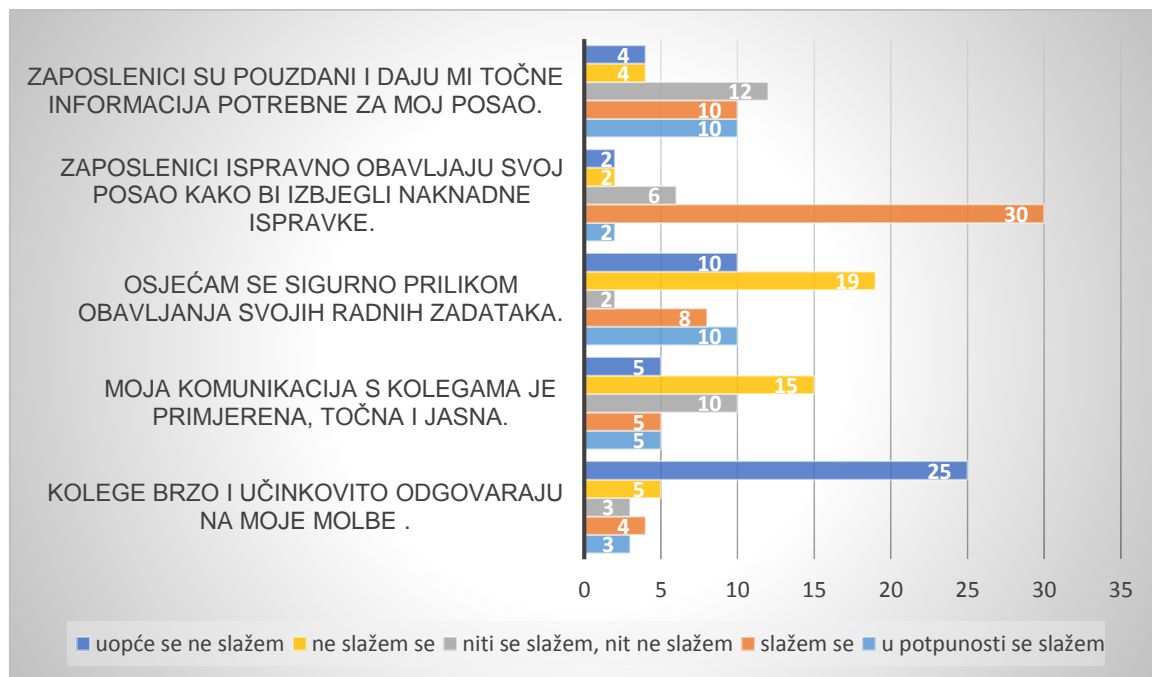
Izvor: izrada autora

S tvrdnjom *Kolege brzo i učinkovito odgovaraju na moje molbe* se ne slaže najveći broj zaposlenika. *Moja komunikacija s kolegama je primjerena, točna i jasna* je tvrdnja s kojom se najveći broj ispitanika niti slaže niti ne slaže, što ukazuje na određene probleme u internoj komunikaciji. Tvrdnja *Osjećam se sigurno prilikom obavljanja svojih radnih zadataka* je tvrdnja koja izaziva brojna pitanja. Ispitanici se slažu s navedenom tvrdnjom.

I posljednja tvrdnja *Zaposlenici su pouzdani i daju mi točne informacije potrebne za moj posao* je tvrdnja s kojom se slaže najveći broj ispitanika. Odgovorom na posljednje pitanje velik broj ispitanika je pobio svoj odgovor na prijašnje tvrdnje koji su po odgovorima ukazivali na probleme u internoj komunikaciji, pa se ovdje nameće pitanje o mogućem davanju netočnih odgovora iz određenih razloga. Zaposlenici bez obzira

na to što im je rečeno da je anketa anonimna i da budu subjektivni u davanju odgovora, nisu dali točne odgovore jer su zabrinuti za svoje radno mjesto. Ne žele da do nadređenih dođu neki odgovori koje oni ne bi mogli/znali objasniti.

### Grafikon 8. Tvrdnje o unutarnjoj kvaliteti usluga u odabranim hotelima grupacije Maistri



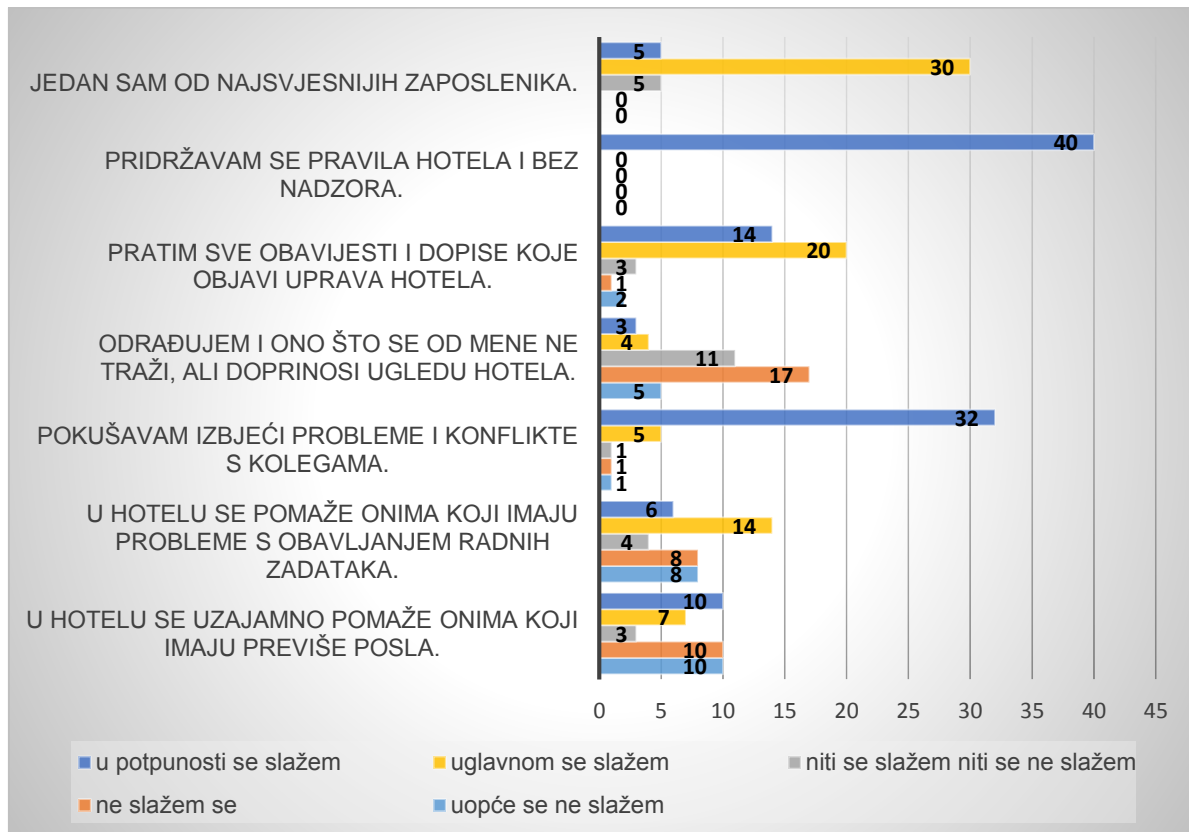
Izvor: izrada autora

S tvrdnjom *Kolege brzo i učinkovito odgovaraju na moje molbe* se ne slaže najveći broj zaposlenika. *Moja komunikacija s kolegama je primjerena, točna i jasna* je tvrdnja s kojom se najveći broj ispitanika ne slaže, što ukazuje na određene probleme u internoj komunikaciji. Tvrdnja *Osjećam se sigurno prilikom obavljanja svojih radnih zadataka* je tvrdnja koja izaziva brojna pitanja. Ispitanici se uglavnom se slažu s navedenom tvrdnjom. S tvrdnjom se uglavnom ne slaže najveći broj zaposlenika, što ukazuje na određenu neodgovornost u poslu zaposlenika.

Odgovorom na posljednje pitanje velik broj ispitanika je pobio svoj odgovor na prijašnje tvrdnje koji su po odgovorima ukazivali na probleme u internoj komunikaciji, pa se ovdje nameće pitanje o mogućem davanju netočnih odgovora iz određenih razloga.

Sljedeća grupa tvrdnji se odnosi na odgovorno ponašanje organizacije u hotelu.

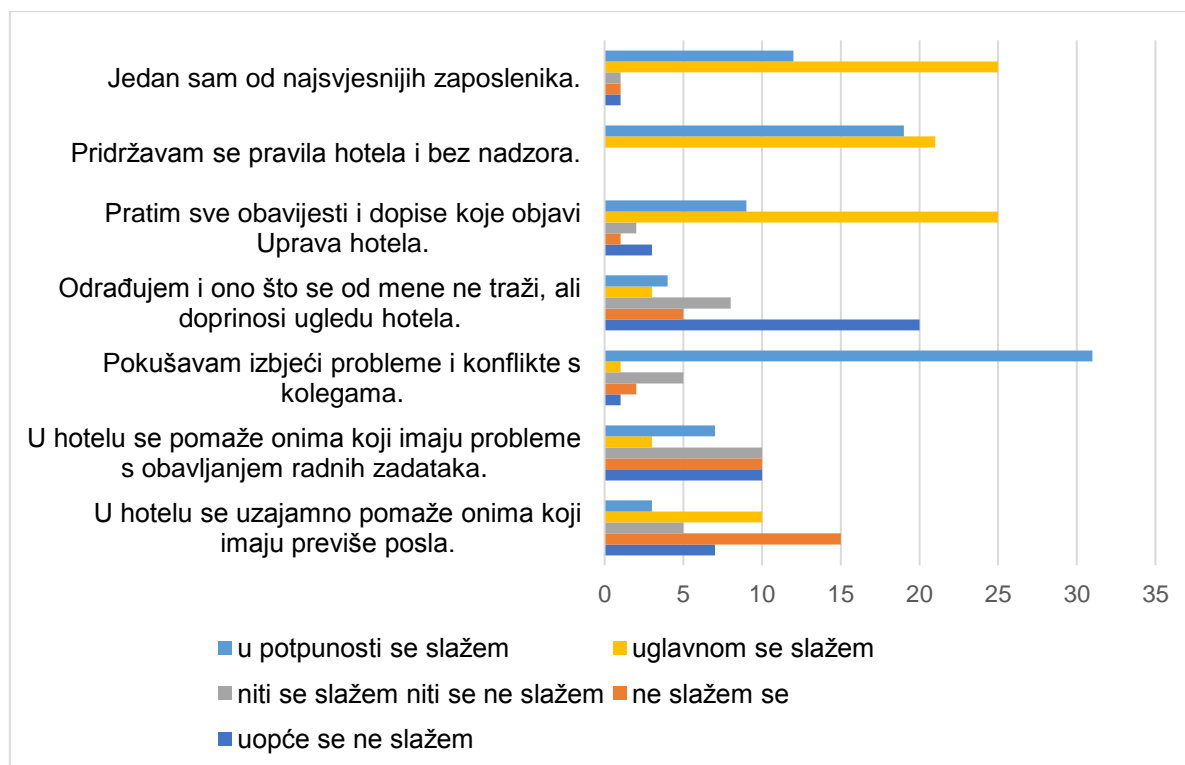
**Graf 9. Tvrdnje o odgovornom ponašanju organizacije u odarabranim hotelima grupacije Valamar Riviera**



Izvor: izrada autora

*Jedan sam od najsvjesnijih zaposlenika* je tvrdnja s kojom se najviše ispitanika uglavnom slaže. S tvrdnjom *Pridržavam se pravila hotela i bez nadzora* se slažu ispitanici, što ukazuje na savjesno obavljanje poslova u skladu s radnim mjestom. *Pratim sve obavijesti i dopise koje objavi Uprava hotela* je tvrdnja s kojom se ispitanici uglavnom slažu. Navedeno ukazuje da ispitanici imaju na izbor da budu upućeni u obavijesti Uprave, što se može okarakterizirati kao nedostatak u internoj komunikaciji među razinama zaposlenih. Ispitanici se ne slažu s tvrdnjom *Odrađujem i ono što se od mene ne traži, ali doprinosi ugledu hotela*. Ispitanici se slažu s tvrdnjom *Pokušavam izbjeći probleme i konflikte s kolegama*. Radna atmosfera, i mogućnost razvoja određenih problema nastalih na nekolegijalnosti se očituje iz mišljenja ispitanika na tvrdnje *U hotelu se pomaže onima koji imaju probleme s obavljanjem radnih zadataka* i *U hotelu se uzajamno pomaže onima koji imaju previše posla*.

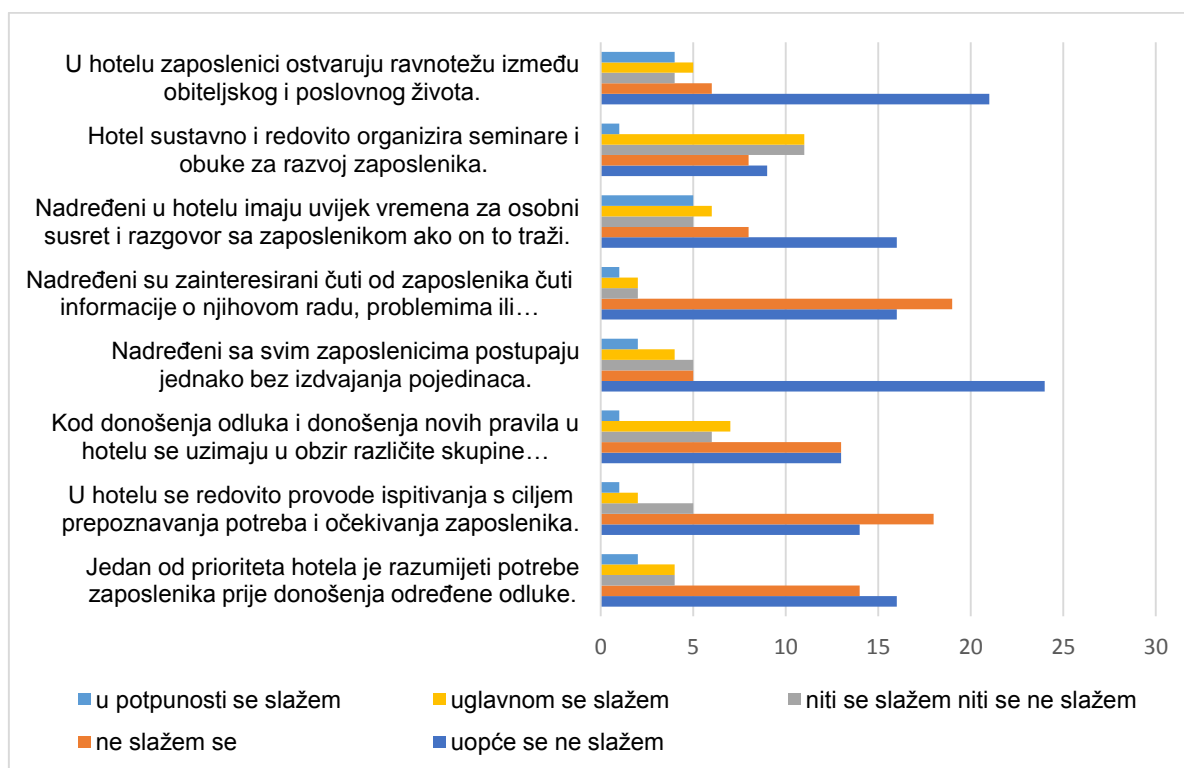
**Graf 10. Tvrdnje o odgovornom ponašanju organizacije u odabranim hotelima grupacije Maistra**



Izvor: izrada autora

*Jedan sam od najsvjesnijih zaposlenika* je tvrdnja s kojom se najviše ispitanika uglavnom ili u potpunosti slaže. S tvrdnjom *Pridržavam se pravila hotela i bez nadzora* se ispitanici uglavnom slažu, što ukazuje na postojanje onih koji savjesno obavljaju posla samo dok imaju nadzor nad glavom. *Pratim sve obavijesti i dopise koje objavi Uprava hotela* je tvrdnja s kojom se ispitanici uglavnom slažu. Navedeno ukazuje da ispitanici imaju na izbor da budu upućeni u obavijesti Uprave, što se može okarakterizirati kao nedostatak u internoj komunikaciji među razinama zaposlenih. Ispitanici se ne slažu s tvrdnjom *Odrađujem i ono što se od mene ne traži, ali doprinosi ugledu hotela*. Ispitanici se u najvećem broju u potpunosti slažu s tvrdnjom *Pokušavam izbjeći probleme i konflikte s kolegama*. Radna atmosfera, i mogućnost razvoja određenih problema nastalih na nekolegijalnosti se očituje iz mišljenja ispitanika na tvrdnju *U hotelu se pomaže onima koji imaju probleme s obavljanjem radnih zadataka*. *U hotelu se uzajamno pomaže onima koji imaju previše posla* je tvrdnja s kojom se ispitanici u najvećem broju ne slažu.

**Graf 11. Tvrdnje o odnosu nadređenih i zaposlenika u odabranim hotelima grupacije Valamar Rivieri**

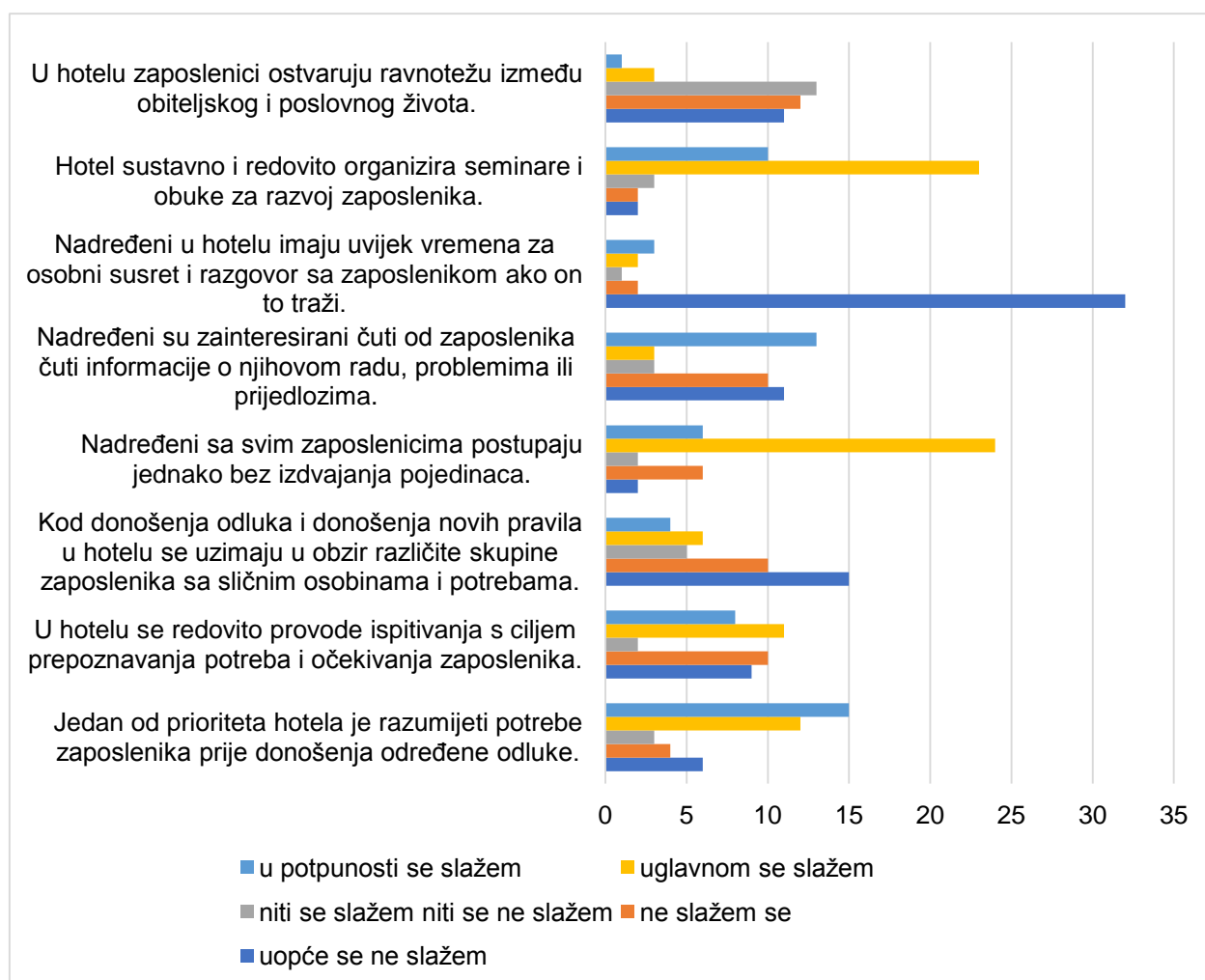


Izvor: izrada autora

Tvrdnje koje su postavljene pred ispitanike se odnose na odnose nadređenih prema zaposlenicima. Tvrdnju *U hotelu zaposlenici ostvaruju ravnotežu između obiteljskog i poslovnog života* su ispitanici okarakterizirali kao netočnom, odnosno iznijeli su svoje neslaganje s istom. *Hotel sustavno i redovito organizira seminare i obuke u razvoj zaposlenika* je netočna tvrdnja. Odgovori ispitanika na ovu tvrdnju ukazuju na nedovoljnu provedbu edukaciju zaposlenika. Tvrdnja *Nadređeni u hotelu imaju uvijek vremena za osobni susret i razgovor sa zaposlenikom ako on to traži* nije točna, kao ni tvrdnja *Nadređeni sa svim zaposlenicima postupaju jednako bez izdvajanja pojedinaca*.

Sljedeće tri tvrdnje *Kod donošenja odluka i donošenja novih pravila u hotelu se uzimaju u obzir različite skupine zaposlenika*, potom *U hotelu se redovito provode ispitivanja s ciljem prepoznavanja potreba i očekivanja zaposlenika* i tvrdnja *Jedan od prioriteta hotela je razumjeti potrebe zaposlenika prije donošenja određene odluke* su netočne prema odgovorima ispitanika. Navedeno ukazuje na probleme poštivanja ljudskih prava, kao i prava prilikom obavljanja radnih zadataka. Iz navedenog mogu proizaći ozbiljni problemi jer ukoliko zaposlenici nemaju motivaciju za rad eksterna okolina će vrlo brzo uvidjeti da su interni odnosi u problemima.

**Graf 12. Tvrdnje o odnosu nadređenih i zaposlenika u odabranim hotelima grupacije Maistra**



Izvor: izrada autora

Tvrdnje koje su postavljene pred ispitanike se odnose na odnose nadređenih prema zaposlenicima. Tvrdnju *U hotelu zaposlenici ostvaruju ravnotežu između obiteljskog i poslovnog života* su ispitanici okarakterizirali kao netočnom, odnosno iznijeli su svoje neslaganje s istom. *Hotel sustavno i redovito organizira seminare i obuke u razvoj zaposlenika* je točna tvrdnja. Odgovori ispitanika na ovu tvrdnju ukazuju postojanje provedbe edukacije zaposlenika.

Tvrdnja *Nadređeni u hotelu imaju uvijek vremena za osobni susret i razgovor sa zaposlenikom* ako on to traži nije točna, dok je tvrdnja *Nadređeni sa svim zaposlenicima postupaju jednako bez izdvajanja pojedinaca* točna. Sljedeća tvrdnja *Kod donošenja odluka i donošenja novih pravila u hotelu se uzimaju u obzir različite skupine zaposlenika* nije točna. Potom *U hotelu se redovito provode ispitivanja s ciljem prepoznavanja potreba i očekivanja zaposlenika* je tvrdnja gdje su mišljenja ispitanika podijeljena, te na koncu tvrdnja *Jedan od prioriteta hotela je razumjeti potrebe zaposlenika prije donošenja određene odluke* je točna prema odgovorima ispitanika.

## ZAKLJUČAK

Proces uvođenja sustava kvalitete nije jednostavan i trebaju se uključiti sve razine upravljanja poduzeća, ali je krajnji cilj, ukoliko implementacija prođe kako treba, i više nego zadovoljavajući.

U današnje vrijeme sve organizacije suočene su s održivim razvojem s obzirom na kvalitetu i upotrebu tehnologije u svojim organizacijama. Kako bi organizacije ostale konkurentne nužno je unaprjeđenje poslovanja, a najekonomičniji način za unaprjeđenje je uvođenje sustava kvalitete koji i je usmjeren na unaprjeđenje proizvoda i usluga kako bi potrošači bili zadovoljni, a organizacije ostvarile što veći profit. Sustav upravljanja kvalitetom nije samo usmjeren na kvalitetno poslovanje, već se odnosi i na ljudske resurse, i prirodne resurse, kao i sve odnose svih dionika organizacije.

Iako još uvijek Republika Hrvatska ne koristi sustave koji su rašireni na području Europske unije, ipak broj uvođenja standardiziranih sustava se povećava, bez obzira na organizacijsku strukturu, vlasništvo ili neke druge čimbenike.

U uvodnom dijelu rada su postavljene četiri hipoteze koje su se kroz rad trebale dokazati ili opovrgnuti.

Prva i druga postavljena hipoteza:

H<sub>1</sub>: Postoji pozitivna povezanost između unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

H<sub>2</sub>: Postoji pozitivna povezanost između tržišne orijentacije i unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu.

su u potpunosti točne, što je i dokazano kroz rad. Naime, analizom sustava upravljanja kvalitetom koje primjenjuju društva Valamar Riviera i Maistra jasno je kako su tržišna orijentacija, uspjeh na tržištu, odgovorno ponašanje i kvaliteta usluga međusobno povezani.



Nadalje, treća i četvrta hipoteza su

H<sub>3</sub>: Hotelske grupacije Valamar Riviera i Maistra su primjeri dobre prakse upravljanja kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu.

H<sub>4</sub>: Hotelska grupacija Maistra je primjer dobre prakse upravljanja kvalitetom u turizmu i hotelijerstvu.

su točne jer navedene dvije grupacije upravo zbog uspostavljanja sustava za upravljanje kvalitetom su vodeće dvije hotelske grupacije u Republici Hrvatskoj.

Ipak potrebno je naglasiti, kako se kod obje grupacije uočilo da postoje određeni problemi u internoj komunikaciji, upravljanje kvalitetom je na zadovoljavajućoj razini, te dva hotela mogu poslužiti kao primjeri dobre prakse u upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji.

Na koncu se mogu navesti i ograničenja istraživanja, a to su mali uzorak ispitanika i mogućnost da ispitanici nisu dali točne odgovore, subjektivne već su objektivno davali odgovore, iz straha za svoje radno mjesto.

## LITERATURA

- ANDERSON, J.C., RUNGTUSANATHAM, M., SCHROEDER, R.G. (1994.) A Theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*. 3, str. 472-509.
- BRITVIĆ, J. (2011.) Moderni sustav upravljanja u organizacijama. *Praktični menadžment*. 2 (2) str. 72.-80.
- CEROVIĆ, Z. (2003.) *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- DEMING,. Dostupno na: [www.deming.edu](http://www.deming.edu) [Pristupljeno: 10. rujan 2019.]
- EVANS, J.R. (2008.) *Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy*. Thomson South Western: Ohio.
- EVANS, R. J., LINDSAY, M. W. (2010.) *Managing for Quality and Performance Excellence*. USA: South-WesternCengage Learning, USA
- GAŽI-PAVELIĆ, K. (2007.) *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, nove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća*. Zagreb: Hrvatski zavod za norme.
- HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R. (1995.) Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. 40, str. 309-342.
- INJAC, N. (1999.) *Sustavi kvalitete 2000: revizija normi ISO 9000*. Zagreb: Oskar.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2009.) *ISO 9000 Quality management*. Edition 12, Geneva-Switzerland.
- LAZIBAT, T. (2009.) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
- OSLIĆ, I. (2008.) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Adam Krčelić.
- PETERS, T., WATERMAN, H.R. (2008.) *U potrazi za izvornošću – Lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike*. Zagreb: Profil Internationa d.o.o.

- REYAD, A. (2005.) Service Quality in Hospitality Industry. *Paper presented in WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism* (Cairo, Egypt). Dostupno na: <http://www.world-tourism.org/quality/E/pres.htm> [Pristupljeno: 10. rujan 2019.]
- SIKAVICA, P., BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., POLOŠKI VOKIĆ, N. (2004.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- SKOKO, H. (2000.) *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
- VULIĆ, N. (2001.) *Sustavi upravljanja kvalitetom*. Split: Veleučilište u Splitu.

## POPIS GRAFOVA

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	22
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	23
Grafikon 3. Stručna sprema ispitanika .....	24
Grafikon 4. Tip zaposlenja .....	25
Grafikon 5. Radna pozicija zaposlenika .....	25
Graf 6. Odjel kojem pripada radno mjesto ispitanika .....	26
Grafikon 7. Tvrdnje o unutarnjoj kvaliteti usluga u odabranim hotelima grupacije Valamar Riviera .....	27
Grafikon 8. Tvrdnje o unutarnjoj kvaliteti usluga u odabranim hotelima grupacije Maistri .....	28
Graf 9. Tvrdnje o odgovornom ponašanju organizacije u odabranim hotelima grupacije Valamar Riviera.....	29
Graf 10. Tvrdnje o odgovornom ponašanju organizacije u odabranim hotelima grupacije Maistra .....	30
Graf 11. Tvrdnje o odnosu nadređenih i zaposlenika u odabranim hotelima grupacije Valamar Rivieri .....	31
Graf 12. Tvrdnje o primjeni marketinških aktivnosti na zaposlenike u odabranim hotelima grupacije Maistra.....	32

## PRILOG

### ANKETNI LIST

Ovaj upitnik dio je istraživanja koje se provodi za potrebe pisanja završnog rada, na temu UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU NA PRIMJERU VALAMAR RIVIERE I MAISTRE. Anketa je anonimna, te Vas molim da na pitanja odgovorite objektivno, iskreno i samostalno, uvažavajući prvenstveno vlastite prosudbe.

Prva kategorija pitanja se odnosi na unutarnju kvalitetu usluga.

1) Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama. Zaokružite ocjene od 1 do 5, s obzirom na Vaše zadovoljstvo pojedinim elementom. (1- „uopće se ne slažem“, 2- „ne slažem se“, 3- „niti se slažem, niti se ne slažem“, 4- „uglavnom se slažem“, 5 - „u potpunosti se slažem“)					
Zaposlenici su pouzdani i daju mi točne informacije potrebne za moj posao.	1	2	3	4	5
Zaposlenici ispravno obavljaju svoj posao kako bi izbjegli naknadne ispravke.	1	2	3	4	5
Osjećam se sigurno prilikom obavljanja svojih radnih zadataka.	1	2	3	4	5
Moja komunikacija sa kolegama je primjerena, točna i jasna.	1	2	3	4	5
Kolege brzo i učinkovito odgovaraju na moje molbe.	1	2	3	4	5

Sljedeća kategorija pitanja se odnosi na odgovorno ponašanje organizacije u hotelu.

2) Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama. Zaokružite ocjene od 1 do 5, s obzirom na Vaše zadovoljstvo pojedinim elementom. (1- „uopće se ne slažem“, 2- „ne slažem se“, 3- „niti se slažem, niti se ne slažem“, 4- „uglavnom se slažem“, 5 - „u potpunosti se slažem“)					
U hotelu se uzajamno pomaže onima koji imaju previše posla	1	2	3	4	5
U hotelu se pomaže oima kojima imaju probleme s obavljanjem radnih zadataka	1	2	3	4	5
Pokušavam izbjeći probleme i konflikte sa kolegama.	1	2	3	4	5

Odrađujem i ono što se od meine ne traži ali doprinosi ugledu hotela.	1	2	3	4	5
Pratim sve obavijesti i dopise koje objavi Uprava hotela.	1	2	3	4	5
Pirdržavam se pravila hotela i bez nadzora.	1	2	3	4	5
Jedan sam od najsvjesnijih zaposlenika.	1	2	3	4	5

Sljedeća kateogrija pitanja se odnosi na primjenu marketinških djelatnosti na zaposlenike.

3) Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama. Zaokružite ocjene od 1 do 5, s obzirom na Vaše zadovoljstvo pojedinim elementom. (1-„uopće se ne slažem“, 2-„ne slažem se“, 3-„niti se slažem, niti se ne slažem“, 4-„uglavnom se slažem“, 5 -„u potpunosti se slažem“)					
Jedan od prioriteta hotela je razumijeti potrebe zaposlenika prije donošenja određene odluke.	1	2	3	4	5
U hotelu se redovito provode ispitivanja s ciljem prepoznavanja potreba i očekivanja zaposlenika.	1	2	3	4	5
Kod donošenja odluka i donošenja novih pravila u hotelu se uzimaju u obzir različite skupine zaposlneika sa sličnim osobinama, te potrebama.	1	2	3	4	5
Nadređeni sa svim zapolsneicima postupaju jednako bez izdvajanja pojedinaca.	1	2	3	4	5
Nadređeni su zainteresirani čuti od zaposlenika čuti informacije o njihovom radu, problemima ili prijedlozima.	1	2	3	4	5
Nadređeni u hotelu uvijek imaju vremena za osobni susret u razgovor sa zaposlenikom ako on to zatraži.	1	2	3	4	5
Hotel sustavno i redovito organizira seminare, i obuku za razvoj zaposlenika.	1	2	3	4	5
U hotelu zaposlenici ostvaruju ravnotežu između obiteljskog i poslovnog života.	1	2	3	4	5

Posljednja kategorija pitanja se odnosi na demografska obilježja.

4) Spol:

a) M

b) Ž

5) Dob:

a) 18-24

b) 25-34

c) 35-44

d) 45-54

e) 55-64

f) 65 <

6) Stručna sprema:

a) Tri godine srednje škole

b) Srednja stručna sprema

c) Viša stručna sprema

d) Visoka stručna sprema ili više

7) Tip zaposlenja:

a) Stalni

b) Sezonski

8) Moja radna pozicija:

a) Zaposlenik/ica

b) Voditelj/ica

9) Moje radno mjesto pripada odjelu:

- a) Hrana i piće
- b) Domaćinstvo
- c) Tehnička služba
- d) Recepcija
- e) Kadrovska služba
- f) Financije i računovodstvo
- g) Ured glavnog direktora
- h) Ostalo

Zahvaljujem Vam na popunjavanju ove ankete, vremenu i trudu koji ste uložili, te mi pomogli u izradi završnog rada svojim sudjelovanjem.