**MENADŽMENT KVALITETE U TURIZMU- skripta za 1 kolokvij**

1. **POJAM KVALITETE**

**Definiranje kvalitete**

Kvaliteta je početkom 20. St. značila **inspekciju**-svi su dovršeni proizvodi bili prekontrolirani, a pojedini nedostatci ispravljani.

40-tih godina ta je riječ dobila **statičku konotaciju.** Pioniri statičke kontrole kvalitete bili su **Shewhart, Dodge, Roming i Nelson**, te su razvili ideju da je svaki proizvodni proces podložan određenoj razini prirodne varijacije.

60-tih godina kvaliteta je proširena izvan proizvodnje, koristeći **koncept potpune kontrole kvalitete** kako bi uključila i druge funkcije. S potpunom kontrolom kvalitete cijela je organizacija mobilizirana u pomaganju izrade kvalitetnog proizvoda.

**Značenje kvalitete danas** je prošireno tako da uključuje proizvodnju bez pogrešaka, kontinuirano poboljšanje i usredotočenost na potrošača.

Kvalitetu možemo definirati kao zadovoljstvo kupaca*. Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma, odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i određenom trenutku*, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba.

**Prema normi HRN EN ISO 8420 kvaliteta je** ukupnost svojstava stanovitog entiteta koja ga čine sposobnim zadovoljiti izražene ili pretpostavljene potrebe.

Nakon revizije ***definicija kvalitete dana je normom ISO 9000:2000 i glasi:*** *kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih* ***karakteristika*** *ispunjava* ***zahtjeve.*** 1. Napomena- pojam „kvaliteta“

može se koristiti s atributima kao što su nedovoljna, dobra ili izvrsna. 2. Napomena- „svojstven“ znači postojanje u nečemu, posebno kao stalna karakteristika.

**Karakteristika ( 3.5.1.) je** svojstvo na osnovi kojeg se pravi razlika.

**Zahtjev ( 3.1.2.) je** potreba ili očekivanje koje je navedeno, koje se općenito podrazumijeva ili je obavezno.

**ZNAČAJKE ili DIMENZIJE KVALITETE možemo svrstati u 3 osnovne skupine:**

1. Značajke koje određuju **funkcionalnost proizvoda**
2. Značajke koje određuju **pouzdanost i** **trajnost proizvoda**
3. Značajke koje čine **hedonistički dodatak proizvodu**

***Dimenzije kvalitete su funkcionalna osnova i hedonistički užitak.*** **Funkcionalnu osnovu** moguće je objasniti putem različitih tehničkih svojstava proizvoda kojima se zadovoljava osnovne potrebe potrošača, a **hedonistički element** kao želju da se potreba zadovolji na ugodan način.

**Zajednička komponenta** svih definicija kvalitete jest da je u središtu uvijek **kupac i zadovoljenje njegovih potreba na što potpuniji način.** Definicija se je mijenjala kroz povijest, pa možemo vidjeti različite definicije različitih autora:

* **Crosby** – prilagodljivost
* **Juran –** spremnost za uporabu
* **Freigenbaum –** zadovoljenje očekivanja klijenata
* **Deming –** redukcija unutar varijacija

**PARAMETRI KVALITETE ( 3 ):**

1. **Učinak stajališta** – govori o tome da sudionici u procesu nastanka, razmjene i korištenja robe imaju drukčija stajališta u pogledu kvalitete te iste robe.

*Kvaliteta s gledišta proizvođača* je mjera koja pokazuje koliko je određen vlastiti proizvod namijenjen tržištu uspio:

1. **Koncepcijski-** koliko su pogođene potrebe i želje kupaca u odnosu na istovrsne proizvode konkurenata
2. **Konstrukcijski -** odnos uporabih vrijednosti jednako kvalitetnih proizvoda.
3. **Izvedbeno – kvaliteta izrade**, razina do koje je proizvođač kadar realizirati kvalitete koncepcije i konstrukcije u redovnoj proizvodnji na svakom pojedinačno dobivenom proizvodu.

*Kvaliteta s gledišta tržišta* je stupanj do kojeg određena roba više **ne zadovoljava** određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu konkurenata, a to znači da ako postoji samo jedna vrsta robe na danom tržištu, onda je ona i najkvalitetnija.

*Kvaliteta s gledišta društva* je stupanj do kojeg su određeni proizvodi i usluge prošli akt kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši pri tom, obavezno, profit.

1. **Učinak zamjene –** pojava kod koje plasmana robe na određenom tržištu ovisi o platežnoj moći prosječnog kupca. Danas tržišta „u grubo“ razvrstavamo na : siromašna, u razvoju, srednje razvijena i visoko razvijena.
2. **Učinak transformacije –** pokazuje kako se na određenom tržištu i u danom vremenskom intervalu mijenjaju pojedini parametri kvalitete.

**MJERILA OCJENJIVANJA KVALITETE:**

1. ***Suglasnost s normama***, što znači da proizvod mora odgovarati zahtjevima postavljenima normom, ako postoji norma za dotični proizvod
2. ***Suglasnost sa svojstvima*** navedenim u dokumentima proizvoda koja su obično prilagođena zahtjevima tržišta i cijeni
3. ***Pouzdanost*** kao značajno mjerilo prvenstveno za proizvode koje je potrebno za vrijeme uporabe redovito održavati tako da zadrže odgovarajuća svojstva u propisanim granicama
4. ***Ekološka prihvatljivost*,** što znači da proizvodi i proizvodni postupci ne opterećuju prirodni okoliš
5. ***Suvremen i estetski oblik industrijskih proizvoda***
6. ***Servisiranje i opskrba rezervnim dijelovima***
7. ***Prodajna i transportna ambalaža*,** gdje s e kod prodaje ocjenjuje prvenstveno estetski izgled, a kod ambalaže funkcionalnost zaštite pri transportu.
8. **POJAM I ZNAČENJE TQM-a**

**TQM je revolucija kvalitete koja se** **odigrala u Japanu 40-tih i 50-tih godina** **zbog želje Japanaca da se njihova roba ne etiketira kao roba izuzetno loše kvalitete.** Japanci tada vrlo mnogo financijskih sredstava ulažu na poboljšanje kvalitete i istraživanje kvalitete u stranim zemljama. Regrutiraju 2 američka stručnjaka za kvalitetu **Deminga i Jurana**. Japanci dolaze do zaključka da **kvalitetu treba integrirati u cijelu organizaciju i tako su razvili kulturu kontinuiranog unaprjeđivanja.** Uspjeh ove tehnike i drastično poboljšanje kvalitete japanskih proizvoda, 70-tih godina potiče ostatak svijeta da se fokusira na kvalitetu kao na ključan čimbenik na globalnom tržištu. Globalni uspjeh Japana tjera **Ameriku** da prihvati ovaj koncept **80-tih godina**. Sam razvoj, ali i definicija izazivale su i još uvijek izazivaju brojne kontroverze i suprotna mišljenja, što zbog nejedinstvenosti u objašnjenju ili prevođenju ovog koncepta, što zbog njegove upitnosti postojanja (Deming). **Naziv TQM prvi se put koristi 1985. Godine u programima Naval Air Systems Command kako bi se opisao japanski pristup unaprjeđivanja kvalitete.**

**TQM programi temelje se na 3 NAČELA:**

-fokusu na zadovoljstvo potrošača,

- zahtjevu za trajnim poboljšanjem kvalitete

-zahtjevu da se u aktivnosti uključe svi zaposleni.

**TQM:**

* Je koncept i sustav, utemeljen na definiciji kojom se pretpostavlja sveobuhvatan način poboljšavanja kvalitete, kao i ostalih performansi, a što je moguće ostvariti istraživanjem i stalnim unaprjeđivanjem **svakog pojedinog procesa u okviru cijele organizacije**, pri čemu se aktivnosti usmjerene u tom pravcu odvijaju **sustavno, integrirano i konzistentno**. U tom smislu upravljanje kvalitetom upućuje ne samo na upravljanje kvalitetom na specifičan način, već i na kvalitetu upravljanja.
* **Osnovni cilj TQM-**a je ostvarivanje maksimalne moguće vrijednosti za potrošača, kao i visoke efektivnosti i efikasnosti za poduzeće.
* Da bi ostvarili gore navedeno potrebno je pratiti slijedeća načela: usmjerenje na postizanje zadovoljstva potrošača, ne samo u pogledu zadovoljavanje njihovih potreba, već u potrebi da ih proizvod ushiti i oduševi, zahtjev za trajnim poboljšanjem kvalitete, zahtjev za uključivanjem svih zaposlenika i unaprjeđivanje osobnih performansi i efikasnosti, ali i potreba za koordiniranim aktivnostima i usmjerenjem svih individualnih napora na zajedničke ciljeve u okviru cijele organizacije
* Za vođenje i primjenu prijeko je potrebno **održavati kulturu** koju čine aktivnosti,interakcije,norme
* Okvir za njegovo djelovanje je **cijelo poduzeće, a može se proširiti na dobavljače ali i potrošače**
* Primjena je dugoročna

**Prema tradicionalnom shvačanju, kvaliteta je** stanje proizvoda koje se ustanovljuje **kontrolom na kraju procesa,** kada je proizvod već gotov i kada je teško bilo što učiniti glede njegova poboljšanja. Obilježje toga jest da se **pogreške nastoje sakriti, a nema nastojanja da se riješe.**Ovaj pogled promatra **zaposlenike kao pasivne radnike** koji slijede naloge nadzornika i menađera. Usmjerene su na kratkoročne profite.

**Suvremeni pristup kvaliteti** obilježava nastojanje da se kvaliteta poboljšava **istraživanjem mjesta i uzroka nastanka pogrešaka** te njihova **uklanjanja na samom izvoru** ili još bolje da se preventivnim djelovanjem **spriječi sav njihov nastanak**. Takav pristup omogućuje djelovanje na kvalitetu, ne samo u **proizvodnji već i u drugim odjelima poduzeća**. Tako se kvaliteta **širi unutar cijelog poduzeća** ali **i izvan njega na dobavljače i kupce.** Proizvod se tako promatra od njegovog nastanka preko oblikovanja te izrade i distribucije sve do procesa eksploatacije. Ovaj pristup podrazumijeva davanje **ovlasti zaposlenicima za davanje prijedloga za kontinuirano unaprijeđivanje.**

**Usmjerene na dugoročne profite i kontinuirano unaprijeđivanje.**  
**Razlike između tradicionalnog pogleda na kvalitetu i gledišta potpune kvalitete:**

* **produktivnost napsram kvalitete** - tradicionalisti misle da su produktivnost i kvaliteta u konfliktu dok suvremeni koncept smatra da se rast produktivnosti može postići samo kontinuiranim unaprijeđivanjem
* **definiranje kvalitete** – tradicionalno, cilj je kupčevo zadovoljstvo a suvremeni pogled nalaže da se premaše očekivanja kupaca
* **mjerenje kvalitete**
* **postizanje kvalitete** - u tradicionalnom pogledu kvaliteta se određuje nakon proizvodnje, a u suvremenom kvaliteta je određena samim dizajnom proizvoda i procesom proizvodnje
* **odnos prema defektima** – u tradicionalnom shvačanju defekt je neizbježan i očekivan aspekt proizvodnje, a koncept potpune kvalitete koristi učinkovite sustave kontrole kako bi se spriječila pojava defekata
* **kvaliteta kao funkcija** – tradicionalan pogled promatra kvalitetu kao zasebnu funkciju, a suvremeni pogled smatra da kvaliteta treba biti u potpunosti prožeta kroz cijelu organizaciju i da je ona svačija odgovornost.
* **odgovornost za kvalitetu** – tradicionalno- zaposlenici krivi za lošu kvalitetu  
   - suvremeno – menadžment kriv za lošu kvalitetu
* **odnosi sa dobavljačima** – tradicionalno – kratkoročni odnosi vođeni troškovima  
   - suvremeno – dugoročni odnosi s dobavljačima orijentirani na kvalitetu

1. **NAČELA TQM-a**

Kontinuirano unaprijeđivanje osnova je uspjeha na globalnom tržištu.   
Kontinuirano unaprijeđivanje je filozifija unaprijeđivanja svih čimbenika koji su povezani s procesom pretvaranja inputa u outpute. Ključno područije ove filozofije je da unaprijeđivački napori nikad nebi trebali prestati.  
**Sitagma-** termin **kontinuirano unaprijeđivanje na japanskom** glasi ***kaizen.***

**Menadžment igra glavnu ulogu u kontinuiranom unaprijeđivanju.**

Zadužen je za **moralnu (predanost)** i **fizičku (resursi) potporu.**

***\*AKTIVNOSTI ZA KONTINUIRANO UNAPREĐIVANJE KVALITETE ( 5 ) (Peter. R. Scholtes):***

1. održavanje komunikacije
2. ispravljanje problema
3. traženje uzroka a ne simptoma
4. dokumentiranje problema i napredak
5. nadgledanje promjena

**\*MODELI UNAPRIJEĐIVANJA KVALITETE: (4 )**

Jedan od najčešće **primjenjivanih alata kont unaprijeđivanja je:**

***1. PDCA (Plan-check-do-act) KRUG***

- ciklus koji se sastoji od 4 koraka. Nazvan je još i **Shewhartovim** ciklusom po njegovom inventoru ili **Demingovim krugom (Deming Wheel)** po čovjeku koji ga je potpuno afirmirao u primjeni.   
**Opis koraka:**

1. **Planiraj** – po tankoj straži i analiziraj postojeći proces a potom ga standardiziraj. Nakon toga prikupi podatke za identifikaciju problema i razvij plan unaprijeđivanja te specificiraj mjerila za ocjenjivanje plana.
2. **Učini** – provedi plan, dokumentiraj promjene i prikupi podatke za ocjenu.
3. **Provjeri** - ocjeni podatke i provjeri koliko ostvareni rezultati odgovaraju utvrđenim ciljevima
4. **Djeluj** - ukoliko su rezultati uspješni, standardiziraj novu metodu i upoznaj ljude s njom. Ako su rezultati neuspješni, ponovo pregledaj i revidiraj plan ili odustani od projekta

***2. KRUGOVI KVALITETE***

**Njihov cilj je** **analiza problema** s kojima se poslodavci susreću svakodnevno, **predlaganje riješenja** za te probleme i gdje god je moguće **implementacija spomenutih rješenja.**

**Največa korist od krugova kvalitete očituju se u njihovom utjecaju na stavove i ponašanje radnika.**

**Korisni učinci spadaju u 3 kategorije:**

1. **utjecaj kruga kvalitete na značajke pojedinaca:**   
   -omogučuju pojedincu poboljšanje osobne sposobnosti   
   -povečavaju samopoštovanje  
   -pomažu radnicima da promjene određene značajke osobnosti
2. **utjecaj kruga kvalitete na odnose pojedinca s drugima**  
   - povečavaju sklonost nadzornika prema radnicima  
   -povečavaju razumijevanje radnika za teškoće s kojima se suočavaju nadzornici  
   - povečavaju razumijevanje menadžmenta za radnike
3. **utjecaj kruga kvalitete na radnike i njihov stav prema tvrtki**  
   - mjenjaju negativan stav nekih radnika  
   - smanjuju sukobe   
   - omogućuju radnicima bolje shvačanje važnosti kvalitete proizvoda

***3. JAPANSKA FILOZOFIJA KAIZEN***

**Kai znači promjena, a zen znači dobro**. Prema tome kaizen označava promjene na bolje na stalnoj kontinuiranoj osnovi. Zahtjeva beskrajno i neprestano unaprijeđivanje bez obzira na kvalitetu usluge proizvoda ili procesa. **Temelji se na konstantnom usavršavanju i optimalizaciji postojećih sustava.** **Prema toj filozofiji, dovoljno dobro nikad nije dovoljno dobro. Kaizen je vrh menadžmenta.**

**PRAVILA KAIZENA:**

* ne prihvačajte postojeće stanje i oslobodite se svih predrasuda i pristranosti
* podržavajte pozitivan pristup
* ne prihvačajte bilo kakve izgovore ili opravdanja nego ustrajte na rješenjima
* stalno postavljanje pitanja: ZAŠTO? ZAŠTO? ZAŠTO? , pri tom nema glupih pitanja
* podržavajte akcije
* koristite se svojim znanjem i spoznajama o timskom radu
* ne obazirite se na rang, svi članovi tima su jednaki
* ČINITE UPRAVO TO

**Potrošači su svi oni** koje organizacija opskrbljuje proizvodima ili uslugama. Zadovoljavanje potreba potrošača uljučuje osiguravanje onog što je potrebno kad postoji potreba. **Kvaliteta počinje s potrošačem.**

**U TEHNIČKOM SMISLU KVALITETA ima 2 značenja:**

1. Karakt. proizvoda ili usluge koje imaju sposobnost zadovoljiti utvrđene ili pretpostavljene potrebe
2. Proizvod ili usluga bez nedostataka

**Kvalitetu određuje potrošač** na temelju svog stvarnog iskustva sa proizvodom ili uslugom mjerenog prema svojim očekivanjima izrečenim ili neizrečenim, svjesnim ili tek naslučenim, tehničkim ili operativnim ili u potpunosti subjektivnim predstavljajući tako pomičnu metu na visoko konkurentnom tržištu (Armand Feigenbau)

***Elementi vrijednost proizvoda / usluge za kupce:***

* kvaliteta proizvoda ili usluga
* usluge koje organizacija pruža
* zaposlenici organizacije
* imidž organizacije
* prodajna cijena proizvoda ili usluge
* sveukupni izdatak za proizvod ili uslugu

***Mjerenje i ocjenjivanje zadovoljstva kupaca (RATER) :***

* R (Responsive) – kupci očekuju da zaposlenici organizacije budu brzi i da ispunjavaju njihove potrebe
* A (Assurance) – kupci očekuju da osoblje koje ih uslužuje bude kompetentno i ljubazno
* T (Tangibles) – fizičke stvari koje kupci vide
* E (Empathy)
* R (Reliability) – pouzdanost u organizaciju

Da bi se postiglo zadovoljstvo vanjskih kupaca prvo je potrebno postići zadovoljstvo unutarnjih kupaca jer svaka funkcija unutar organizacije utječe na vanjske potrošače. Najčešće korištena **metoda mjerenja zadovoljstva unutarnjih kupaca je anketa zaposlenika** koja se može provesti grupno ili putem računala.

Ljudi koji surađuju s organizacijom prije procesa proizvodnje promatrani su kao dobavljači. Smatraju se vanjskim subjektima iz tradicionalne prespektive. U okviru ukupne kvalitete, dobavljači i potrošači postoje unutar i izvan organizacije. **Svaki zaposlenik čiji posao prethodi poslu sljedečeg zaposlenika za njega predstavlja dobavljača.**

**4. NAČELA TQM-a (II. dio)**

U uvjetima globalne konkurencije na tržištu poduzeća mogu postići konkurentsku prednost samo ponudom jeftinijih i kvalitetnijih proizvoda i usluga, a za realizaciju tih ciljeva potrebnisu efikasni i inovativni poslovni procesi. Poslovni proces mogu se opisati kao niz logičkih povezanih aktivnosti koji koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete u adekvatnom vremenskom roku uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti.   
**Učinkovitost procesa mjeri se vremenom i troškovima potrebnima da bi se ulazne vrijednosti nekog procesa pretvorile u izlazni rezultat.** Ovisno o njihovoj složenosti procesi se mogu podijeliti na manje djelove- potprocese. neki primjeri **poslovnih procesa i njihovih potprocesa su:** proces razvoja proizvoda i proces nabave.

Veće kompanije identificiraju važne poslovne procese kroz lanac vrijednosti koji utječe na zadovoljstvo potrošača.   
**Postoje 2 kategorije tih procesa:**

* ***Procesi stvaranja vrijednost*i –** procesi koji stvaraju vrijednost ili osnovni procesi su najvažniji za odvijanje poslovanja i za održavanje ili postizanje održive konkurentske prednosti. Potiču stvaranje proizvoda i usluga i imaju odlučujući utjecaj na strateške ciljeve organizacije. Uključuju procese dizajniranja proizvodnje / isporuke i ostalih.
* ***Procesi podrške* –** procesi podrške odnosno potpore su najvažniji za procese koji stvaraju vrijednost, zaposlenike i dnevne operacije. Osiguravaju infrastrukturu za procese koji stvaraju vrijednost ali ne dodaju vrijednost izravno proizvodu ili usluzi.

**Tipični proces razvoja proizvoda sastoji se od 6 faza:**

1. Generiranje ideja
2. Preliminaran razvoj koncepta
3. Razvoj proizvoda / procesa
4. Potpuna proizvodnja
5. Uvođenje na tržište
6. Ocjenjivanje nastupa na tržištu

**Kontroliranje procesa – svaki kontrolni sustav ima 3 komponente:** -standard odnosno cilj   
 -sredstvo mjerenja postignuća   
 -usporedbu ostvarenih rezultata sa standardom.  
**Važan alat kontrole procesa su kontrolne karte.**

Učinkoviti sustavi kontrole procesa uključuju dokumentirane procedure za sve ključne procese odnosno plan kontrole kvalitete. U proizvodnji, primjenjuje se na ulazne materijale, ključne procese te finalne proizvode i usluge. U uslužnim djelatnostima, predmet kontrole je vrijeme i broj neusklađenosti što je prilično lako izmjeriti.

**Unaprijeđiavnje procesa važna je poslovna strategija na konkurentnim tržištima iz više razloga:**

* lojalnost potrošača ovisi o isporučenoj vrijednosti
* isporučena vrijednost stvara se poslovnim procesima
* održivi uspjeh na kompetitivnim tržištima zahtjeva od organizacije da kontinuirano unaprijeđuje vrijednost koju isporućuje svojim kupcima
* da bi kontinuirano unaprijeđivala sposobnost stvaranja vrijednosti, organizacija mora kontinuirano unaprijeđivati svoje procese koji stvaraju vrijednosti

***4. VODSTVO ZA KVALITETU***- je vodstvo iz perspektive ukupne kvalitete. Riječ je o primjenjivanju principa vodstva na način da se **kontinuirano unaprijeđuju procesi i metode rada.** Vodstvo za kvalitetu temelji se na filozofiji da će kontinuirano unaprijeđivanje procesa i metoda rada zauzvrat unaprijediti kvalitetu, troškove, produktivnost i povratna investicija. Ta je filozofija osnova **Demingova lanca reakcija**. On smatra da svako poboljšanje procesa i metoda rada inicira lanac reakcija koji rezultira:

* višom kvalitetom
* manjim troškovima
* višom produktivnošću
* manjim cijenama
* većim tržišnim udjelom
* dugovječnošću u poslu
* novim radnim mjestima
* višim povratom na investicije

Postoji više stilova vodstva no prikladan stil vođenja u organizaciji potpune kvalitete bio bi **participativan stil vodstva podignut na višu razinu**. Ovdje je naglasak na **osnaživanju zaposlenika, tj. davanju moći zaposlenicima, slušanju njihovih prijedloga i uzimanju istih u obzir.**

1. **RAZVOJ STANDARDA SERIJE ISO 9000**

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 nepromjenjenom obliku preuzimaju ih sve članice ISO-a pa i Hrvatska.

Norma je izdana kako bi se standardizirali zahtjevi vezani uz kvalitetu u međusobnoj trgovini europskih zemalja kao i zemalja koje su trgovale s europskim zemljama. Radi se o generičkom standardu namjenjenom organizacijama iz svih područja a u velikm broju slučajeva posjedovanje certifikata predstavlja uvjet za međunarodnu konkurentnost.

**Norma je razvijena s 5 osnovnih ciljeva:**

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

Izgradnja međunarodnog priznatog sustava, osiguranja i upravljanja kvalitetom podrazumijeva vrlo složenu strukturu cjelih serija (skupina ili obitelji, ff-full family) pripadajućih norma- **ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004.** To su međunarodne norme kojima je propisan minimum zahtjeva što ih mora zadovoljiti sustav kvalitete.

**Do prve revizije** norme ISO 9000 ff dolazi **već 1994.godine.** Ova norma se primjenjivala kada je tvrtka imala cijelokupni proizvodni ciklus proizvoda – od dizajniranja do servisa.

**2000.godine** dolazi **do druge revizije** norme ISO 9000 ff. Ovom revizijom ukinuti su modeli ISO **9002:1994 i ISO 9003:1994.**

**ISO 9001:2000** je zamišljena kao **temelj za igradnju i audit sustava kvalitete** dok **ISO 9004:2000 predstavlja skup smjernica za unaprijeđivanje sustava kvalitete.** Zato se ove norme nazivaju **KONZISTENTNIM PAROM.**

**PRINCIPI NORMA ISO 9000:2000 (8)**

1. Orjentacija na kupce
2. Liderstvo
3. Uključenost zaposlenika
4. Procesni pristup
5. Sustavni pristup upravljanju
6. Kontinuirano unaprijeđivanje
7. Činjenićni pristup donošenju odluka
8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima
9. **PRIMJENA SUSTAVA KVALITETE SUKLADNO ZAHTJEVIMA ISO 9000:2000 U TURISTIČKOM PODUZEĆU**

**Kako bi poduzeće uspješno implementiralo sustav kvalitete i dobilo certifikat prema ovoj normi nužno je da neovisna certifikacijska tvrtka utvrdi da to poduzeće u svojoj praksi udovoljava ZAHTJEVI NORME ISO 9000:2000**

* sustava upravljanja kvalitetom
* dokumentacije kvalitete
* opredjeljenosti uprave poduzeća za kvalitetu
* upravljanja resursima
* realizacije proizvoda
* mjerenja, analize i poboljšanje

**FAZE USPOSTAVE KVALITETE PREMA ISO 9001:2000**

1. Upoznavanje uprave s temeljnim načelima funkcioniranja sustava kvalitete, načinima uspostave, troškovima i koristima koje on donosi kako bi mogla donositi ispravne poslvone odluke
2. odluka uprave o uspostavi ustava
3. snimanje postojećeg stanja kvalitete, utvrđivanje baze za planiranje projekata
4. usklađivanje plana projekta s utvrđenim aktivnostima, nositeljima odgovornosti, u vremenu početka i dovršetka, utroškom rada za pojedinu aktivnost te njegovo odobrenje
5. izbor i imenovanje odgovorne osobe za projekt uvođenja sustava kvalitete
6. izbor i imenovanje članova tima za realizaciju projekta
7. osposobljavanje tima za rad na projektu
8. utvrđivanje, pisanje i objava politike kvalitete te stvarnaje uvjeta i ambijenta da se ona prihvati i slijedi
9. utvrđivanje ovlasti i odgovornosti pomoću dijagrama ustroja, matrice odgovornosti i opisa poslova
10. opisivanje procesa
11. pisanje i primjena postupaka kvalitete uključujući sve potrebne upute, planove kvalitete i zapise
12. pisanje, objavljivanje i stavljanje u funkciju priručnika kvalitete
13. osposobljavanje internih auditora i auditiranje sustava kvalitete
14. provođenje upravine ocjena sustava
15. provođenje korektivnih akcija i potvrđivanje njihovih djelotvornosti radi unaprijeđivanja sustava
16. prijava sustava za certifikaciju i dobivanje certifikata od akreditiranog tijela
17. objava certifikata

**Politika kvalitete koju donosi vrhovni menadžment** mora biti primjeren na ciljevima kvalitete. To znači da načini za postizanje ciljeva koje organizacija definira moraju u centar promatranja staviti konkretne i mjerljive ciljeve kvalitete. Politika kvalitete mora biti pisana jednostavnim jezikom koji je razumljiv svima u organizaciji. **To je dinamička kategorija te uprava može u svakom trenutku ocjeniti njezinu primjerenost u odnosu na obvezu uprave sadržanu u politici.**

Poduzeće dokazuje sukladnost proizvoda ili usluge te cjelokupnog sustava upravljanja kvalitetom kroz planiranje i primjenjivanje procesa, nadzora, mjerenja, analize i poboljšanja.

**Priručnik kvalitete sastoji se od sljedećih elemenata:**

* uvodni dio priručnika
* predstavljanje društva
* općeniti dio
* politika kvalitete
* sustav upravljanja kvalitetom
* odgovornost uprave/poslovodstva
* upravljanje resursima
* realizacija proizvoda
* mjerenje, analiza i poboljšanje

Postoje razni zapisi kvalitete. Jedni od njih su zapisi o ocjeni uprave u koje spada priručnik kvalitete. Također postoje i zapisi na svim razinama, a u njih spadaju procesne dokumentacije. Postoje i povijesni zapisi u koje spadaju radne upute i obrasci.