

# UPRAVLJANJE KVALITETOM S OSVRTOM NA USLUŽNI SEKTOR ČIŠĆENJA

---

**Romarić, Martina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:147714>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

MARTINA ROMARIĆ

**UPRAVLJANJE KVALITETOM S OSVRTOM NA  
USLUŽNI SEKTOR ČIŠĆENJA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2023.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE



**UPRAVLJANJE KVALITETOM S OSVRTOM NA USLUŽNI  
SEKTOR ČIŠĆENJA**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Upravljanje kvalitetom

Mentorica: dr. sc. Draženka Birkić, viši predavač

Studentica: Martina Romarić, bacc. oec.

Matični broj studentice: 0619420010

Karlovac, lipanj 2023.

## ZAHVALA

Zahvaljujem svojoj mentorici, prof. dr. sc. Draženki Birkić, na velikoj podršci, ohrabrenju i poticajnim riječima nakon preddiplomskog studija za nastavak studiranja.

Zahvaljujem svojoj obitelji, ocu i bratu, koji su se skupa sa mnom veselili svim mojim uspjesima te **posebno** svom suprugu koji je stojički podnio moje cjelokupno visoko obrazovanje.

Najviše zahvaljujem svojoj majci koja je “zajedno sa mnom diplomirala”.

*“Oduvijek sam radio vrlo naporno, a što sam teže radio – imao sam više sreće!*

*-Alan Bond*

## SAŽETAK

Upravljanje kvalitetom važan je dio svakog sustava unutar svakog poduzeća te djeluje pozitivno na cjelokupnu djelatnost. Istinska posvećenost kvaliteti, obrazovanje zaposlenih, kontrola procesa te unapređivanje istih kroz preventivne i korektivne aktivnosti vode ka potpunom upravljanju kvalitetom i uspjehu poduzeća. Opisom procesa, potrebnim resursima i pratećom dokumentacijom, određenim odgovornostima te prepoznatim rizicima, prilikama, prijetnjama i slabostima započinje uvođenje sustava kvalitete, no najčešće mala poduzeća nisu u mogućnosti započeti taj postupak zbog premalo financijskih resursa i nedovoljno educiranih zaposlenika koji bi taj posao obavljali pa su, u tom slučaju, vlasnici primorani sami provoditi te aktivnosti te na taj način poboljšavati i unaprjeđivati svoje poslovanje. S obzirom na to da je uslužni obrt Smartclean malo poduzeće, nema uveden sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015, ali je vlasnica itekako svjesna važnosti i uloge jednog takvog sustava. S ciljem poboljšanja kvalitete, razvili su se vlastiti standardizirani postupci čišćenja i održavanja koje predstavljaju okosnicu sustava upravljanja kvalitetom. S obzirom na to da sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva, između ostalog, usmjerenost na kupca i kontinuirano poboljšanje vlastitih usluga, obrt Smartclean kontinuirano provodi istraživanja zadovoljstva vlastitih klijenata i rezultate istraživanja koristi za stalno poboljšanje procesa. U ovom završnom radu prikazat će se važnost implementacije sustava upravljanja kvalitetom unutar poduzeća Smartclean kao i važnost procesa kontinuiranog poboljšanja usluge, a sve u svrhu postizanja visoke konkurentnosti i zadovoljstva klijenata.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje kvalitetom, usluga, ISO, Smartclean

## **SUMMARY**

Quality management is an important part of every system within the company and has a positive effect on overall effectiveness. True dedication to quality, employee education, process control and improvement through preventive and corrective activities lead to complete quality management and company success. The introduction of the quality system begins with a description of the process, the necessary resources and accompanying documentation, certain responsibilities and recognized risks, opportunities, threats and weaknesses, but most often small companies are unable to start this process due to insufficient financial resources and insufficiently educated employees who would perform this work, so they in this case, the owners are forced to carry out these activities themselves and thus improve and improve their business. Given that the service industry is a small company, it has not introduced a quality management system according to the ISO 9001:2015 standard, but the owner is well aware of the importance and role of such a certificate. With the aim of improving quality, our own standardized cleaning and maintenance procedures have been developed and they are the backbone of the quality management system. Given that the quality management system implies, among other things, focus on the customer and the continuous improvement of its own services, the Smartclean trade continuously conducts surveys of its own clients' satisfaction and the results of research of benefits for continuous improvement of the process. This master's thesis will show the importance of implementing a quality management system within the Smartclean company, as well as the importance of the process of continuous service improvement, all in order to achieve high competitiveness and client satisfaction.

Key words: quality, quality management, service, ISO, Smartclean

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE USLUGE ČIŠĆENJA .....	2
2.1. Pojam kvalitete .....	2
2.2. Kvaliteta usluge čišćenja .....	3
2.3. Mjerenje kvalitete usluga .....	7
2.4. Upravljanje kvalitetom .....	9
2.5. Načela upravljanja kvalitetom .....	11
2.5.1 Usmjerenost na kupca .....	12
2.5.2 Vodstvo .....	13
2.5.3 Uključivanje zaposlenika .....	14
2.5.4 Procesni pristup .....	15
2.5.5. Kontinuirana poboljšanja .....	18
3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM.....	21
3.1. Međunarodna organizacija za normizaciju .....	22
3.2. Pregled najzastupljenijih ISO normi u svijetu i Republici Hrvatskoj.....	25
3.3. HRN EN ISO 9001:2015 .....	27
4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM ČIŠĆENJA NA PRIMJERU USLUŽNOG OBRTA SMARTCLEAN.....	29
4.1. Općenito o poduzeću Smartclean .....	29
4.2. Specifikacija usluga čišćenja i održavanja poslovnih prostora .....	31
4.3. Sustav upravljanja procesima u poduzeću Smartclean.....	33
4.4. Standardizirani postupci čišćenja (Standardi čišćenja) .....	34
4.5. Standardne procedure čišćenja i održavanja i radne upute .....	35
4.6. Usmjerenost na kupca .....	42
4.7. Radnje za obradu rizika i prilika .....	44
4.8. Analiza rizika i prilika poduzeća Smartclean .....	45
4.9. Zaposlenici tvrtke Smartclean.....	51
5. ZAKLJUČAK.....	54

LITERATURA: .....	57
PRILOZI: .....	60



# 1.UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je upravljanje kvalitetom s posebnim osvrtom na uslužni sektor čišćenja i održavanja na primjeru uslužnog obrta Smartclean. Cilj rada je definirati kvalitetu usluge čišćenja i održavanja, prikazati implementaciju sustava upravljanja kvalitete u uslužnom obrtu za čišćenje i održavanje koji nema financijske mogućnosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2015, ali ima visoko razvijenu svijest o ulozi i značaju poslovanja na postulatima kvalitete. U radu je prikazana implementacija sustava upravljanja kvalitetom koji se temelji na načelima upravljanja kvalitetom i primjenom dobre higijenske prakse, odnosno standardiziranih procedura za čišćenje i održavanje koje u svom središtu uvijek imaju klijente i zaposlenike te proces kontinuirang poboljšanja usluge čišćenja i održavanja.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Osnovni izvor podataka za pisanje ovog rada su relevantna stručna i znanstvena literatura iz područja upravljanja kvalitetom te relevantne internetske stranice, kao i interni akti poduzeća Smartclean. Pri pisanju rada su korištene metode analize i sinteze, apstrakcije i kompilacije te je korištena metoda istraživanja za stolom, tzv. *desk research*.

## 1.3. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od pet glavnih poglavlja i to redom: uvoda, pojmovnog određenja kvalitete, sustava upravljanja kvalitetom, sustava upravljanja kvalitetom čišćenja na primjeru uslužnog obrta Smartclean, zaključka te popisom korištene literature i priloga na kraju. Svaki od tih poglavlja detaljno je opisan te razgranat u podgrupe.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KVALITETE USLUGE ČIŠĆENJA

Kvalitetu nije lako definirati, no iako se ne može jasno odrediti, svi znamo što ona jest<sup>1</sup>. Prema Europskoj povelji o kvaliteti<sup>2</sup> koja je donesena kao odgovor na globalno natjecanje kako bi europski proizvodi i usluge dobili priliku na globalnom tržištu, kvaliteta je<sup>3</sup>:

- **cilj** - jer tvrtka mora točno odgovarati na očekivanja, zahtjeve i potrebe kupaca i klijenata, ako želi ostvariti tržišnu konkurentnost
- **metodologija** – jer promiče sudjelovanje svih članova unutar organizacije, kao i motiviranost i odgovornost koji se temelje na brizi za kupca, odnosno korisnika.

U nastavku ćemo pobliže pojasniti pojam kvalitete, odnosno pojam kvalitete usluge čišćenja i održavanja.

### 2.1. Pojam kvalitete

Globalizacija tržišta i sve zahtjevniji kupci koji za svoj novac traže sve više doveli su do snažne konkurencije na tržištu, koja je prisilila ponuđače proizvoda i usluga da svoje poslovne sustave temelje upravo na potrebama kupaca, odnosno da njegove zahtjeve ugrade u svaki segment poslovanja. 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 kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba<sup>4</sup>. Kvaliteta proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu<sup>5</sup>. Danas se kvaliteta većinom tumači kao vrijednost za kupca, a uključuje osobine proizvoda koja zadovoljavanja potrebe kupaca i određuju njihova

---

<sup>1</sup> Pirsig, R., prema Hunt, V.D., *Managing for quality, Integrating Quality and Business Strategy*, Business one, Irwin, Homewood, Illinois, 1993., str. 32.

<sup>2</sup> Potpisana na 1. europskoj konvenciji o kvaliteti u Parizu, 23.10.1998.; potpisnici: EU (Europska zajednica), UNICE (Unija europskih konfederacija industrije i poslodavaca), UAPME (Europsko udruženje zanatstava i malih i srednjih poduzeća), MFQ (Francuski pokret za kvalitetu), EFQM (Europska zaklada za upravitelje kvalitete), EOQ (Europska organizacija za kvalitetu).

<sup>3</sup> Skoko, Hrvoje: *Upravljanje kvalitetom, Sinergija*, Zagreb, 2000., str. 20.

<sup>4</sup> Injac, N.: *Mala enciklopedija kvalitete*, I.dio, Oskar, Zagreb, 1998., str. 64.

<sup>5</sup> Lazibat, Tonći: *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija*, Zagreb, 2005., str. 105.

zadovoljstva, a za glavni cilj ima povećati zadovoljstvo kupca i, posljedično tome, profit poduzeća koje isporučuje proizvod ili uslugu. Tada kvaliteta poprima značenje dobiti. Međutim, ako poboljšavamo kvalitetu, ona uključuje i porast troškova pa tada dobiva značenje većih troškova.

Zbog različitog pristupa pojmu kvalitete u literaturi, javlja se i veliki broj definicija. Tako se ona definira kao izvrsnost, vrijednost, usklađenost sa specifikacijama, usklađenost sa zahtjevima, prikladnost za upotrebu, izbjegavanje gubitka, udovoljavanje i/ili nadilaženje očekivanja kupaca. Od svih tih definicija kvalitete, najprihvaćenija je ona koja u središte stavlja kupca i u skladu s takvim pristupom kvaliteta predstavlja ispunjavanje zahtjeva kupaca, tj. njihovih potreba i očekivanja. Neke od definicija koje ističu važnost kupca i njegovih zahtjeva u poimanju kvalitete jesu<sup>6</sup>:

- samo kupac može ocijeniti kvalitetu i svaka druga ocjena je zapravo nevažna
- kvaliteta je „jednostavno ispunjavanje zahtjeva kupaca“
- kvaliteta podrazumijeva „sposobnost proizvoda ili usluga da dosljedno udovoljavaju očekivanjima kupaca ili ih čak nadmaši.“

Norma HRN EN ISO 9000 definira pojam kvalitete kao “stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve”<sup>7</sup>. Ako kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima kupaca, da bismo je postigli i uspjeli održati potrebno je kontinuirano ispitivati zahtjeve kupaca, ali i vlastite sposobnosti da te zahtjeve ispunimo. Takav će pristup osigurati provođenje kontinuiranih poboljšanja u skladu s kupčevim zahtjevima.

## **2.2. Kvaliteta usluge čišćenja**

Kvalitetnu uslugu je iznimno teško definirati. Jedna od osnovnih karakteristika kvalitete usluga je subjektivnost koja ne nastaje odjednom pa je zbog toga za samo stvaranje percepcije o kvaliteti usluge potrebno određeno vrijeme, ali i iskustvo s uslužnim poduzećem i uslugom koju ono pruža. Kvaliteta usluge je ono što kupac dobiva iz same usluge, a mi u nju stavljamo pa

---

<sup>6</sup> Vrtođušić Hrgović, Ana-Marija: Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji, <https://hrcak.srce.hr/file/267294>, str. 123., 12.5.2023.

<sup>7</sup> Gaži-Pavelić Katarina: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/KtbxLrjdvnZsRvqJWccSHKWjmFZnLCVfcL?projector=1&messagePartId=0.2>, str. 12., 29.4.2023.

samim time definira i kvalitetu poduzeća. Kvaliteta usluge označava stav, mišljenje i odnos klijenata prema usluzi koji nastaju kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog poduzeća. Važna subjektivna i psihološka dimenzija koja se ne smije zanemariti u razmatranjima kvalitete usluge jest da je korisnik često voljan platiti visoku cijenu za ono što ocjenjuje vrhunskom ili iznimnom kvalitetom usluge. Kompleksnost i kumfuznost koncepta kvalitete usluge očituje se u činjenici da je ona različita za različite ljude u različito vrijeme i u različitim prilikama<sup>8</sup>. Korisnici percipiraju uslugu uspoređuju s očekivanom, a njihova očekivanja formiraju se, prije svega, iz prijašnjih iskustava, usmene preporuke i oglašavanja<sup>9</sup>. Tri su činjenice iz područja kvalitete usluga<sup>10</sup>:

- kvalitetu usluga puno je teže vrednovati nego kvalitetu proizvoda
- percepcija kvalitete usluge proizlazi iz usporedbe očekivanja klijenata s dobivenom (stvarnom) uslugom
- ocjenjivanje kvalitete ne temelji se samo na rezultatu usluge; ono uključuje i vrednovanje procesa pružanja usluga.

U skladu s tim, neki autori definiraju kvalitetu usluge koju klijent percipira kao mjeru i smjer odstupanja između percepcija i očekivanja. Svako uslužno poduzeće teži što većoj kvaliteti usluga unutar svog poslovanja, a usluge imaju svojstva<sup>11</sup>:

- neopipljivost - obiluju svojstvima doživljaja; tek nakon korištenja usluge možemo govoriti o zadovoljstvu ili iskustvu
- nedjeljivost pružanja usluge od korištenja - pružaju se i koriste u isto vrijeme
- promjenjivost - ovise o tome tko ih pruža i prima; svaki zaposlenik može na drugačiji način pružiti uslugu pa se ona može i razlikovati svakog dana, stoga su korisnici usluga pažljivi prilikom izbora uslužnog poduzeća

---

<sup>8</sup> Marković, Suzana: Kvantitativna primjena Servqual modela u hotelskoj industriji, *Tourism and Hospitality management*, Sveučilište u Rijeci, Vol. 11(1), str.179–191., 16.5.2023.

<sup>9</sup> Kotler, P., Keller, K. i Martinović, M.: *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb, 2001., str. 78, 16.5.2023.

<sup>10</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 1985., str. 49., 16.5.2023.

<sup>11</sup> Gjurašić, Matina: Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu, <https://core.ac.uk/download/pdf/197855042.pdf>, str. 26., 16.5.2023.

- neusklađivost - ako za nekom uslugom trenutno ne postoji potražnja, višak kapaciteta ne možemo uskladištiti za kasnije razdoblje.

Kvaliteta usluge predstavlja razliku između percepcije usluge i očekivanja korisnika, stoga ju je teško definirati. Poduzeće kojem je cilj pružanje kvalitetne usluge mora biti usredotočeno na ono što određuje kvalitetu korisniku, a ne isključivo na razmišljanja i stavove zaposlenika i uprave o tome što je dobra i kvalitetna usluga<sup>12</sup>. Kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa u poduzeću<sup>13</sup>. Pet je odrednica kvalitete usluga<sup>14</sup>:

1. *Pouzdanost (engl. reliability)* – sposobnost da se pružaju obećane usluge pouzdano i točno
2. *Spremnost/odazivost (engl. responsiveness)* – voljnost pomoći klijentima i osigurati im brzu uslugu
3. *Sigurnost/povjerenje (engl. assurance)* – znanje i ljubaznost osoblja i njihova sposobnost da ulijevaju povjerenje i stvaraju pouzdanost
4. *Empatija/susretljivost (engl. empathy)* – brižnost da se individualizira odnos osoblja prema klijentu
5. *Opipljivost (engl. tangibles)* - izgled fizičkih prostorija, opreme, osoblja i komunikacijskih materijala.

Cilj kvalitete je što više približiti uslugu očekivanju korisnika usluge, pri čemu su ključni sljedeći aspekti<sup>15</sup>:

- kultura usluge – poduzeće mora živjeti i zračiti eksplicitnom kulturom usluge prema van i prema unutra, a upravljački menadžment osobito mora prednjačiti kao primjer u oživotvorenju kulture usluge.

<sup>12</sup> Zović Petra, Kvaliteta usluge u uslužnom poduzeću:

<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5387/datastream/PDF/view>, str.13., 27.3.2023.

<sup>13</sup> Marković, Suzana: Kvantitativna primjena Servqual modela u hotelskoj industriji, *Tourism and Hospitality management*, Sveučilište u Rijeci, Vol. 11(1), str.179–191., 16.5.2023.

<sup>14</sup> Kotler, P., Keller, K. i Martinović, M.: *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb, 2001., str,72., 1.5.2023.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 72.

- uslužnost – moraju je imati svi zaposlenici, posebice oni koji su u neposrednim kontaktima s korisnicima usluga; uslužnost će biti značajno potpomognuta ako se osoblje stavi u ulogu korisnika usluge.
- standardnost – procesi i izvršenja moraju se odvijati u skladu s očekivanjima korisnika usluge.
- stručnost – uslužno osoblje mora biti kompetentno; to se podjednako odnosi i na njihov stručni *know-how* i na njihov odnos prema korisnicima usluga.
- pritužbe – one su ishodište za poboljšanja i moraju stoga biti dobronamjerno shvaćene.

Kvaliteta usluga u najvećoj mjeri ovisi o kvaliteti pružatelja same usluge kao i načina na koji ju on pruža, a ostvaruje se kontinuiranom obukom djelatnika i standardiziranjem usluga u poduzeću. Iako je to vrlo bitno, nije dostatno za kvalitetno pruženu uslugu, već je potrebno i stalno motivirati djelatnike, na način da se stalno obrazuju u području svog djelovanja, kao i kontinuirano stručno osposobljavaju. Tako uvelike ostaju visoko motivirani i privrženi pa samim time stvaraju i održavaju kvalitetu usluge kako prema nadređenima i kolegama, tako i prema krajnjim korisnicima usluga, odnosno klijentima. Bez aktivnoga sudjelovanja svih zaposlenika i podrške menadžmenta na svim razinama, pružanje kvalitetnoga proizvoda i usluge u poduzeću nema uspjeha, jednako kao što ugodna radna atmosfera, mogućnost usavršavanja i napretka te odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost potiču zaposlenika na rad te ga usmjeravaju<sup>16</sup>. Za postizanje visoke razine kvalitete usluga čišćenja i održavanja, najpotrebnije je da se poslovni procesi odvijaju u skladu s poslovnom vizijom poduzeća, odnosno na temeljima suradnje, timskog rada i zadovoljstva zaposlenika te sa zahtjevima i željama klijenata<sup>17</sup>. Tako možemo definirati **kvalitetu usluge čišćenja i održavanja** kao kontinuirano i dosljedno poboljšavanje pružanja usluge, kao i uključenu visoku razinu svjesnosti i stalnoj prilagodbi željama i prohtjevima klijenata, a sve u svrhu dugoročnog zadovoljstva i lojalnosti korisnika, odnosno klijenata te njihovog vraćanja korištenju usluga i daljnjoj preporuci.

---

<sup>16</sup> Gjurašić, Matina: Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu, <https://core.ac.uk/download/pdf/197855042.pdf>, str. 4., 16.5.2023.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 33.

## 2.3. Mjerenje kvalitete usluga

Kvalitetom usluge potrebno je kontinuirano upravljati. Ono što ne možemo izmjeriti time je teško, gotovo nemoguće upravljati. Kvalitetu usluge vrlo je teško izmjeriti jer predstavlja stav klijenta prema usluzi, a temelji se na njihovom osobnom iskustvu, a ne na fizičkoj, tj. mjerljivoj stavci. Ona je više subjektivna i, kao što je već ranije spomenuto, teško ju je izmjeriti zbog četiriju distinktivnih karakteristike: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja, neusklađivost, heterogenost, odsutnost vlasništva. U literaturi nema jedinstvenoga i općeprihvaćenog modela za mjerenje kvalitete usluge jer je to složen proces i uporabom standardnih tehnika mjerenja može dovesti do pogrešnih zaključaka zbog<sup>18</sup>:

- mjerenja prikrivenih značajki
- “napuhanih rezultata” koje mjerne ljestvice daju
- ciljne grupe koje nude skroman uvid u problem istraživanja
- mjerenje čestih i specijalnih uzoraka.

Najbolja mjera kvalitete, prema Crosbyju<sup>19</sup>, je novac, odnosno gubitak novca koji je izravna posljedica menadžerskog smatranja kvalitete tehničkim aspektom, a ne financijskim. Kada menadžment tvrtke pogrešno tumači kvalitetu, javlja se trošak neprilagođavanja kvalitete, odnosno trošak ispravljanja svega onoga što je učinjeno pogrešno. Najčešće primjenjivani kriteriji za procjenu kvalitete usluge uključuju<sup>20</sup>:

- pouzdanost u pružanju usluge (ispunjenje obećanja danog korisniku)
- poslovnost i odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu)
- kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga te stručnost kontaktnog osoblja)
- pristupačnost (dostupnost usluge - prikladno radno vrijeme, lokacija, vrijeme čekanja)

---

<sup>18</sup> Marković, Suzana: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, <https://hrcak.srce.hr/file/267288>, str. 57., 29.4.2023.

<sup>19</sup> Matković, Nikola: Aspetki upravljanja kvalitetom prema "Quality without tears" Philip B. Crosby, str.53., 17.4.2023.

<sup>20</sup> Marković, Suzana: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, <https://hrcak.srce.hr/file/267288>, str. 57., 14.3.2023.

- susretljivost (ljubaznost, poštovanje, razumijevanje i srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom)
- komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način te prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika)
- kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće)
- sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije)
- razumijevanje za korisnika (napori koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizacija usluge)
- opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali).

Chakrapani kvalitetu usluge promatra kao rezultat triju čimbenika i predlaže *P3D3 matricu* za mjerenje kvalitete usluga<sup>21</sup>:

- **proizvođači** (engl. *producers*) - ljudi čiji je zadatak pružati kvalitetu. U širem smislu, ovaj pojam uključuje poduzeće i njegove zaposlenike.
- **proces** (engl. *process*) - sredstva ili sustavi za pružanje usluga
- **ljudi** (engl. *people*) - klijenti za koje su ti napori poduzeti.

U uslužnim djelatnostima najčešće se rabi SERVQUAL model<sup>22</sup> koji se smatra najpopularnijim za ocjenjivanje kvalitete usluge. Model se temelji na klijentovoj procjeni kvalitete usluga. Ta se koncepcija bazira na usporedbi očekivane i dobivene kvalitete kao i razmatranju jazova u procesu pružanja usluga<sup>23</sup>. Parasuraman i suradnici u svom prvotnom obliku definiraju kvalitetu u deset dimenzija<sup>24</sup>: pouzdanost, poistovjećivanje, sposobnost, pristupačnost, ljubaznost, komunikacija,

<sup>21</sup> Marković, Suzana: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, <https://hrcak.srce.hr/file/267288>, str. 60., 14.3.2023.

<sup>22</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 1985., str. 49., 16.5.2023.

<sup>23</sup> Marković, Suzana: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, <https://hrcak.srce.hr/file/267288>, str. 63., 14.3.2023.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 63.



vjerodostojnost, sigurnost, razumijevanje/poznavanje klijenta i dodirljivost. Poslije je broj dimenzija smanjen na njih pet<sup>25</sup>:

1. *pouzdanost* – sposobnost izvršavanja obećane usluge točno i pouzdano
2. *stručnost i povjerenje* – odnosi se na činjenicu da se za pruženu uslugu kolege osjećaju samouvjereni jer su opskrbljeni potrebnim znanjem i ljubaznošću
3. *dodirljivost* – fizički objekti, oprema i izgled osoblja
4. *susretljivost* – znači razumijevanje zahtjeva i pružanje odgovarajuće usluge kolegama uz komunikaciju pogodnu njihovim potrebama
5. *poistovjećivanje* – želja za pomoći klijentima i pružanje promptne usluge.

Za uspjeh poduzeća veoma je bitno da ga klijenti smatraju pouzdanim, tj. da poduzeće ispunja

kvalitetnu i kontinuiranu uslugu onako kao što obećava. Ako klijenti ne smatraju poduzeće i uslugu pouzdanima, druge dimenzije će imati malo utjecaja na sveukupnu kvalitetu.

## 2.4. Upravljanje kvalitetom

Poduzeća su danas primorana sve češće nositi se s kompleksnim problemima kako bi uspješno i kontinuirano napredovala, ostala konkurentna u globaliziranom ekonomskom okruženju i ispunile očekivanja i zahtjeve klijenata. Što se tiče kvalitete proizvoda i usluga, potrebe i zahtjevi kupaca, odnosno klijenata neprestano se povećavaju čime se upravljanje kvalitetom nameće kao neizostavni dio upravljanja svake organizacije. Kroz dobro razmotren i primijenjen sustav upravljanja kvalitetom poduzećima se otvara put prema implementaciji kontinuiranih poboljšanja u svoje unutarnje i vanjske procese. Sustav upravljanja kvalitetom podupire usklađivanje svih aktivnosti prema dogovorenim ciljevima organizacije kako bi ona održala kompetentnost u okruženju u kojem djeluje, smanjila troškove, riješila se procesa koji ne stvaraju dodanu vrijednost i zadovoljila potrebe kupaca<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Popčević Josip: Novo izdanje norme ISO 9001:2015 – Sustavi upravljanja kvalitetom, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3855/datastream/PDF/view>, str. 4, 17.5.2023.

Neprestano povećanje zahtjeva za kvalitetu proizvoda i usluga djelovalo je tako da se s kontrole i osiguranja kvalitete traži prijelaz na aktivno upravljanje kvalitetom jer se jedino tako može unaprijed spriječiti pojava nesukladnosti. Koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije i nadzor nad njom, a usmjerene na kvalitetu nazivamo upravljanje kvalitetom<sup>27</sup>. Sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva zahtjeve koji su od običnog izbjegavanja grešaka prošireni na upravljanje razvojem i proizvodnim procesima. Na sustave upravljanja kvalitetom utječu različiti vanjski i unutarnji zahtjevi i direktno su povezani i međuzavisni s tehničkim i ekonomskim okruženjem organizacija i njihovim promjenjivim procesima. Sustavi upravljanja kvalitetom dakle nisu statični, već dinamični sustavi koji, da bi odgovarajuće služili, zahtijevaju kontinuirane prilagodbe i preispitivanja. Svrha sustava upravljanja kvalitetom nije samo upravljanje kvalitetom gotovih proizvoda ili usluga. On obuhvaća čitava operativna područja i zadire u strukture organizacije<sup>28</sup>. Postoje razni motivi koji mogu biti razlogom implementacije sustava upravljanja kvalitetom u neko poduzeće. Neki od njih su<sup>29</sup>: konkurentnost, pritisci globalizacije, ratovi cijenama, pravni propisi ili zahtjevi kupaca po pitanju zaštite okoliša. Međusobno povjerenje u odnosu kupaca i dobavljača je od presudne važnosti, a ono se može učvrstiti uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. Sa stajališta poduzeća, najvažniji aspekt je svakako ostati konkurentan. Potpuno priznat i implementiran sustav uspijeva pridobiti i zadržati povjerenje kupaca uz uvjet da se bazira na ispunjenju njihovih zahtjeva. Što je više zadovoljnih kupaca, poduzeće ima više prilika za širenje tržišnog udjela i osvajanje novih tržišta. Upravljanje kvalitetom zahtijeva od poduzeća stvaranje takvog okruženja u kojem svi teže savršenstvu. Uvođenje i implementacija sustava za upravljanje kvalitetom trebalo bi poduzećima donijeti brojne koristi i to na troškove poslovanja, prihode i konkurentsku poziciju tvrtke. Kvaliteta, dakle, utječe na poslovanje poduzeća preko dvaju ključnih aspekata<sup>30</sup>:

- *utjecaj na troškove*, što znači odsutnost pogreške svih tipova. Veća kvaliteta znači manje pogrešaka, a smanjenje broja istih zahtjeva veliki trud, ali se kao krajnji rezultat javlja smanjenje troškova.

---

<sup>27</sup> Gregurić, Bernard: Sustavi upravljanja kvalitetom na primjeru poduzeća Podravka d.d.d, <https://repositorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A1881/datastream/PDF/view>, str. 11., 16.5.2023.

<sup>28</sup> Popčević Josip: Novo izdanje norme ISO 9001:2015 – Sustavi upravljanja kvalitetom, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3855/datastream/PDF/view>, str. 5, 17.5.2023.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 5.,

<sup>30</sup> Lazibat, Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009., str. 137.

- *utjecaj na prihode*, što je rezultat karakteristika koje odgovaraju zahtjevima kupaca, a kao takve čine proizvod utrživim i osiguravaju zadovoljstvo kupca. Viša kvaliteta znači veći broj karakteristika koje pružaju zadovoljstvo pa samim time i veći tržišni udio.

Potrebno je razlikovati implementirane od certificiranih sustava upravljanja. Da bi poduzeće dobilo certifikat za sukladnost prema nekoj određenoj normi, ono mora uspješno implementirati taj sustav i dokazati da on funkcionira unutar poduzeća. Postoje i organizacije u kojima je sustav upravljanja kvalitetom izgrađen, implementiran i funkcionira u praksi, ali nije potvrđen certifikatom jer ga poduzeće nije tražilo. Ako je organizacija potrebu za certificiranjem sustava kvalitete prepoznala na temelju vlastitog stupnja svjesnosti o kvaliteti ili na temelju zahtjeva kupaca, za očekivati je da će implementirani i certificirani sustav pokazati određene prednosti. U nekim slučajevima poduzeća certificiraju svoj sustav upravljanja kvalitetom samo radi certifikata, odnosno bi mogle pokazati „papir“, a da ga nisu izgradile niti implementirale<sup>31</sup>. U tom slučaju, najviše štete time se nanosi sebi i to gubitkom povjerenja kupaca i drugih zainteresiranih strana. Upravljanje kvalitetom predstavlja najširi krug, odnosno obuhvaća i osiguranje i kontrolu kvalitete jer se na njih nadograđuje. Upravljanje kvalitetom jedna je od temeljnih konkurentskih prednosti svake tvrtke koja primjenjuje princip neprestanog unapređivanja svojih procesa, odnosno proizvoda i usluga, a cilj joj je postizanje maksimalnog zadovoljstva kupca uz što manje troškove i kontinuirani napredak. Možemo reći da obuhvaća skup radnji opće funkcije upravljanja koji određuje politiku kakvoće, ciljeve i odgovornosti te ih u okviru sustava kakvoće ostvaruje pomoću planiranja kakvoće, praćenja, osiguravanja i poboljšanja kakvoće, što znači da je upravljanje kvalitetom sastavni dio funkcije upravljanja, čija je uloga ostvarivanje ciljeva kvalitete, što se ogledaju ne samo u osiguravanju, već i u poboljšavanju kvalitete<sup>32</sup>.

## 2.5. Načela upravljanja kvalitetom

Načela upravljanja kvalitetom se mogu definirati kao niz temeljnih uvjerenja, normi, pravila i vrijednosti koje su prihvaćene kao istinite te služe kao osnova za upravljanje kvalitetom.

<sup>31</sup> Popčević Josip: Novo izdanje norme ISO 9001:2015 – Sustavi upravljanja kvalitetom, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3855/datastream/PDF/view>, str. 6, 18.5.2023.

<sup>32</sup> Skoko, Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 10.

Tijekom razvoja znanosti o kvaliteti definirana su različita načela, a koncipirani su kroz sedam opće prihvaćenih načela sustava upravljanja kvalitetom<sup>33</sup>. Konceptualno su definirana u sklopu norme ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi. Ključna načela su: fokus na kupca, vodstvo, uključivanje svih zaposlenika, procesni pristup, kontinuirano poboljšanje, donošenje odluka temeljem činjenica i upravljanje odnosima<sup>34</sup>, a sve su detaljno objašnjenje u nastavku rada.

### 2.5.1 Usmjerenost na kupca

Upravljanje kvalitetom prvenstveno je usmjereno na kontinuirano zadovoljavanje potrošačevih želja i potreba. Pridobivanje potrošača s ciljem da ih se trajno zadrži osnovna je svrha poduzeća samim time što pomažu organizaciji u razvijanju svijesti o kvaliteti i potrebi stalnog poboljšavanja. Poduzeća ovise o svojim kupcima i klijentima pa je nužno da razumiju njihove sadašnje i buduće potrebe odnosno kako da ih zadovolje i nadmaše njihova očekivanja. Primjena načela orijentacije, tj. usmjerenosti na kupca podrazumijeva da tvrtka provodi akcije za<sup>35</sup>:

- poboljšanje razumijevanja svih potreba i očekivanja kupaca
- osiguranje uravnoteženog pristupa očekivanjima i potrebama kupaca i ostalih interesnih skupina
- komuniciranje utvrđenih potreba i očekivanja unutar cijele tvrtke, tj. među svim zaposlenicima
- sustavno mjerenje zadovoljstva vanjskih i unutarnjih kupaca te poduzimanje mjera za poboljšanje sukladno dobivenim rezultatima
- upravljanje odnosima kupcima.

Da bi se postiglo zadovoljstvo vanjskih kupaca i klijenata, potrebno je prvo postići zadovoljstvo unutarnjih jer svaka funkcija unutar organizacije utječe na vanjske potrošače. Menadžment poduzeća se stoga mora fokusirati na potrebe zaposlenika na način da ih pravovremeno obavještava o svim važnim događanjima unutar tvrtke kao i da prepoznaje i nagrađuje njihova

<sup>33</sup> HRN ENG ISO 9000:2015: Sustavi upravljanja kvalitetom – temeljna načela i terminološki rječnik, 15.2.2023.

<sup>34</sup> Sveučilišni priručnik: Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf>, str. 31., 27.3.2023.

<sup>35</sup> Oslić, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 71.

postignuća i omogućuje im usavršavanje. Kako bi izmjerili zadovoljstvo unutarnjih kupaca, najčešće se koristi metoda anketiranja zaposlenika prema učestalosti jednom godišnje. Preko tih anketa, menadžment saznaje sve bitne informacije koje su mu bitne za daljnje odlučivanje. Nakon provedenih istraživanja, zaposlenici trebaju dobiti povratne informacije u smislu promjena koje će se provesti kao rezultat ankete. Kada se definira zadovoljstvo unutarnjih kupaca, tada se može početi analizirati zadovoljstvo vanjskih i to na način da se potrošačima osigura ono što je potrebno kada tvrtka procijeni da postoji potreba. Isključivo potrošači, odnosno klijenti mogu odrediti što je kvaliteta jer ona počinje s njima. Visoko zadovoljstvo potrošača u prošlosti ne podrazumijeva lojalnost potrošača, odnosno klijenta u budućnosti, dok visoka percepcija vrijednosti o proizvodu ili usluzi uvelike povećava šanse da će potrošač nastaviti koristiti usluge/proizvode u budućnosti<sup>36</sup>. Za organizacije je važno da razumiju kako potrošači definiraju vrijednost, a ona je jednaka potrošačevoj percepciji<sup>37</sup>:

- kvalitete proizvoda ili usluga
- usluge koju tvrtka pruža
- zaposlenicima unutar tvrtke
- imidžom tvrtke
- prodajnom cijenom proizvoda ili usluge.

Najprihvaćeniji model pomoću kojeg se mjeri zadovoljstvo vanjskih kupaca je anketa i pritužbe pri čemu treba uzeti u obzir da mnogi potrošači ne prijavljuju svoje pritužbe, ali često svoja loša iskustva dijele s drugima, što rezultira negativnim utjecajem na poduzeće na način da odvraća potencijalne kupce od kupnje proizvoda ili korištenja usluga. Prema svemu navedenom, možemo zaključiti da vanjski potrošači, odnosno kupci definiraju kvalitetu, dok je unutarnji proizvode.

## 2.5.2 Vodstvo

Vodstvo utvrđuje svrhu i usmjerenje poduzeća kao što stvaraju i održavaju unutarnje okruženje u kojem se zaposlenici u potpunosti uključuju u ostvarenje ciljeva tvrtke. Primjena tog načela vodi do<sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup> Lazibat, Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009., str. 104.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 104.,

<sup>38</sup> Oslić, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 71.

- proaktivnog pristupa i vođenja primjerom
- razumijevanja i odgovaranja na promjene u vanjskom okruženju
- uvažavanja potreba svih interesnih skupina
- uspostavljanja jasne vizije budućnosti tvrtke
- uspostavljanja zajedničkih vrijednosti i etičkih modela ponašanja na svim razinama unutar tvrtke
- izgrađivanja povjerenja među zaposlenicima i klijentima
- osiguravanja zaposlenicima slobodu djelovanja uključujući odgovornost za rezultate
- promicanja otvorene i poštene komunikacije
- motiviranja, ohrabrivanja i priznavanja doprinosa zaposlenika.

U poduzećima koji se vode načelom vodstva, interes menadžmenta usmjeren je na timski rad vodeći se modelom rukovođenja "odozgo prema dolje" jer takav pristup zahtijeva vodstvo i angažiranje menadžmenta koji treba osigurati viziju budućeg razvoja tvrtke kao i način razvoja kulture primjeren načelu vodstva<sup>39</sup>. Takvim modelom osiguravaju se i neophodni resursi koji su presudni za uspjeh. Zajedno s modelom rukovođenja "odozdo prema dolje", provodi se i pristup "odozdo prema gore" koji znači uključenost svih zaposlenika na način da se spajaju u zajednički sustav djelovanja menadžmenta i zaposlenika. Zaposlenici u takvom sustavu nisu strogo kontrolirani, već djeluju u okviru značajnih ovlasti i sukladno tome dane su im i odgovornosti.

### **2.5.3 Uključivanje zaposlenika**

Potpuno sudjelovanje zaposlenika odnosi se na njihovu participaciju i uključenost u poslove tako da to u konačnici dovodi do povećanja vrijednosti za kupce. Princip potpunog sudjelovanja, odnosno uključenosti zaposlenika znači da je svaki pojedinac uključen te da ima odgovornost za pronalaženje mogućnosti kontinuiranog unapređivanja, kako na individualnoj tako i na timskoj osnovi tako da zaposlenici mogu donositi odluke i inicirati akcije za unapređenje unutar njihova

---

<sup>39</sup> Skoko, Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 108.

djelokruga rada i stručnosti. Posebno efikasna forma uključenosti zaposlenika su različite vrste timova<sup>40</sup>. Primjena načela uključivanja zaposlenika vodi do<sup>41</sup>:

- prihvaćanja vlasništva i odgovornosti za rješavanje problema
- aktivnog traženja načina za poboljšanje i povećanje osobnih kompetencija, znanja i iskustava
- slobodne razmjene znanja i iskustava timova unutar poduzeća
- fokusiranja na stvaranje vrijednosti za kupce
- ostvarivanja inovacija i kreativnosti u promicanju ciljeva poduzeća
- boljeg zastupanja poduzeća kod kupaca, lokalne zajednice i društva
- ostvarenja zadovoljstva u radu
- razvijanja osjećaja ponosa zbog pripadnosti poduzeću.

#### **2.5.4 Procesni pristup**

U uvjetima globalne konkurencije na tržištu, poduzeća mogu postići konkurentsku prednost samo ponudom kvalitetnijih proizvoda i usluga po konkurentskim cijenama, a za realizaciju tih ciljeva potrebni su efikasni i inovativni poslovni procesi<sup>42</sup>. Procesni unutar tvrtke moraju biti efikasni i djelotvorni jer se jedino tako može postići optimizacija poduzeća kao cjeline. Poslovni procesi mogu se upisati kao niz povezanih aktivnosti koje koriste resurse tvrtke, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće cijene i kvalitete u adekvatnom vremenskom roku te uz istodobno ostvarivanja ciljane vrijednosti<sup>43</sup>. Učinkovitost samog procesa može se izmjeriti vremenom i troškovima koji su bili potrebni da bi dobili rezultat. Možemo identificirati važne poslovne procese kroz lanac vrijednosti koji utječu na zadovoljstvo potrošača pa ih tako dijelimo u dvije kategorije<sup>44</sup>:

- procese stvaranja vrijednosti i
- procese podrške.

---

<sup>40</sup> Ibidem, str. 111.

<sup>41</sup> Ibidem, str. 72.

<sup>42</sup> Bosilj Vukšić, Vesna, Kovačić, Andrej: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija, Zagreb, 2004., str.6.

<sup>43</sup> Lazibat, Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009., str. 117.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 118.

Procesi koji stvaraju vrijednost su oni koje smatramo najvažnijima za poslovanje, odnosno za postizanje održive konkurentske prednosti. Oni potiču stvaranje proizvoda i usluga, stoga imaju i odlučujući utjecaj na strateške ciljeve poduzeća. Procesi podrške osiguravaju infrastrukturu za procese koji stvaraju vrijednost, ali ne dodaju vrijednost izravno proizvodu ili usluzi. Dobro ustrojeni poslovni procesi unapređuju rad tvrtke, smanjuju troškove, podržavaju povećanje kvalitete proizvoda i usluga kao što i povećavaju ukupno organizacijsko znanje. Poduzeća koje se vode procesnim pristupom morala su mijenjati tradicionalne organizacijske jedinice u procesne skupine čime su radni zadaci postali fleksibilniji i opsežni; rukovoditelji nadzornih uloga postali su mentorima, a zaposlenicima nije samo bio cilj obaviti radne naloge dobivene od nadređenih, već ispuniti potrebe kupaca i učiniti ih zadovoljnima.

Tablica 1: Tradicionalno i procesno poduzeće

<b>OBILJEŽJA</b>	<b>TRADICIONALNO PODUZEĆE</b>	<b>PROCESNO PODUZEĆE</b>
<b>Poslovni vidik</b>	poslovna funkcija	poslovni proces
<b>Organizacijska jedinica</b>	odjel	procesni timovi
<b>Radni zadaci, poslovi</b>	usko definirani	fleksibilni, širokog opsega
<b>Fokus djelatnika</b>	nadređeni, rukovodioci	kupci
<b>Nagrada se temelji na</b>	provedbi aktivnosti	postignutim rezultatima
<b>Uloga rukovodstva</b>	nadzor	mentorstvo
<b>Ključna osoba</b>	direktor odjela (poslovne funkcije)	vlasnik poslovnog procesa
<b>Poslovna kultura</b>	nadređenost, konflikt	sudjelovanje, suradnja

Izvor: Bosilj Vukšić, Vesna, Kovačić, Andrej: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija, Zagreb, 2004., str. 13.

Ako unutar tvrtke resursima i aktivnostima upravljamo kao procesom, puno učinkovitije će se postići željeni rezultat. Primjena načela procesnog pristupa dovodi do<sup>45</sup>:

- definiranja procesa radi ostvarenja željenog rezultata
- prepoznavanja i mjerenja ulaza i izlaza iz procesa

<sup>45</sup> Oslić, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 72.

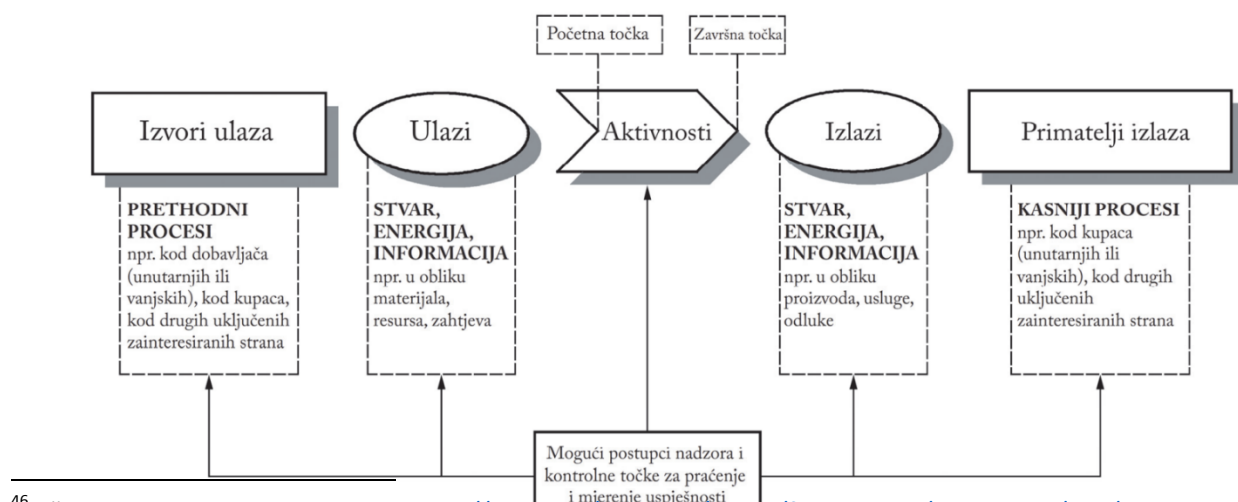


- procjene mogućeg rizika, posljedica i utjecaja procesa na kupce, dobavljače i druge interesne skupine
- uspostavljanje jasne odgovornosti, ovlasti i zaduženosti za upravljanje procesom
- prepoznavanja unutarnjih i vanjskih kupaca, dobavljača i drugih interesnih skupina.

Razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom pridonose djelotvornosti i učinkovitosti organizacije u postizanju predviđenih rezultata. Taj pristup omogućuje organizaciji da nadzire odnose i ovisnosti među procesima sustava kako bi se poboljšala sveukupna uspješnost organizacije. Procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje procesima i njihovim međudjelovanjima kako bi se postigli predviđeni rezultati u skladu s politikom kvalitete i strateškim usmjerenjem organizacije. Upravljanje procesima i sustavom kao cjelinom može se postići primjenom PDCA ciklusa s općenitim težištem na pristupu utemeljenom na rizicima, a s ciljem iskorištavanja ukazanih prilika kao i sprječavanja nepoželjnih rezultata. Primjena procesnog pristupa u sustavu upravljanja kvalitetom omogućuje<sup>46</sup>:

- razumijevanje i dosljednost u ispunjavanju zahtjeva,
- razmatranje procesa s obzirom na dodanu vrijednost,
- postizanje djelotvorne provedbe procesa,
- poboljšanje procesa na temelju vrednovanja podataka i informacija.

Slika 1: Slikoviti prikaz elemenata jednog procesa



<sup>46</sup> Džolan, Ivan: Upravljanje rizicima, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3956/datastream/PDF/view>, str. 8., 18.5.2023.

Izvor: Džolan, Ivan: Upravljanje rizicima,

<https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3956/datastream/PDF/view>, str. 8., 18.5.2023.

Na slici 1 prikazan je slikoviti prikaz koji se odnosi na svaki proces i pokazuje međudjelovanje njegovih elemenata. Kontrolne točke za praćenje i mjerenje koje su nužne za nadzor, za svaki su proces posebno određene i razlikovat će se ovisno o pripadajućim rizicima.

### 2.5.5. Kontinuirana poboljšanja

Koncepcija kontinuiranog poboljšanja nije nova, ali joj se donedavno nije pridavalo toliko pažnje<sup>47</sup>, što najbolje možemo vidjeti na primjeru japanskih tvrtki koji su desetljećima ispred zapadnjačkih, ponajviše iz razloga što upravo tu koncepciju stavljaju u prvi plan te ju smatraju temeljnim pristupom poslovanja. Upravo po njima je i poznata filozofija kontinuiranog poboljšanja pod nazivom “kaizen”. Ona podrazumijeva kontinuirano unapređenje koje uključuje sve zaposlenike, menadžere i radnike, pa tako prema toj filozofiji: *“Dovoljno dobro nikad nije dovoljno dobro.”*<sup>48</sup>

Proces kontinuiranog poboljšavanja svakog poduzeća zasniva se na osnovnim poslovnim pravilima<sup>49</sup>:

- neprihvatanje postojećeg stanja i oslobađanje svih predrasuda i pristranosti
- podržavanje pozitivnog pristupa, odnosno usmjerenosti
- neprihvatanje bilo kakvih izgovora ili opravdanja, već ustrajnosti na rješenjima
- stalno postavljanje pitanja *zašto* pritom se vodeći činjenicom da nema glupih pitanja
- podržavanje akcija kao i provođenje ideja bez odlaganja
- korištenje osobnim znanjem i spoznajama o timskom radu
- neobaziranje na položaj unutar tvrtke - svi članovi tima su isti i svaki od njih treba pridonositi.

---

<sup>47</sup> Skoko, Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 93.

<sup>48</sup> Lazibat, Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009., str. 94.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 96.

Kako bi proces kontinuiranog poboljšanja bio što učinkovitiji ne bi smio proći niti jedan dan, a da se u organizaciji negdje nešto ne poboljša, pa makar i vrlo mali segment nečega. Poduzeće mora imati na umu da je kvaliteta prioritet, a tek nakon nje dolazi profit jer samo potpuno zadovoljni kupci osiguravaju bolju budućnost tvrtke. Svi zaposlenici trebaju slobodno iznositi probleme i prijedloge za poboljšanje, a sve ideje moraju biti dopuštene, jednako kao i konstruktivne kritike. Vođenje poduzeća mora biti takvo da gotovo svaka aktivnost pridonosi povećanju zadovoljstva kupca<sup>50</sup>.

Neprekidno poboljšanje treba biti stalni cilj tvrtke, a primjena tog načela vodi do<sup>51</sup>:

- neprekidnog poboljšanja proizvoda, procesa i sustava koji postaje ciljem svake organizacijske jedinice i svakog zaposlenika unutar poduzeća
- primjene koncepcije neprekidnog poboljšanja
- obavljanja periodičkih procjena i samoprocjena prema uspostavljenim kriterijima poslovne izvrsnosti, radi prepoznavanja područja za moguća poboljšanja
- neprekidno poboljšanja učinkovitosti i ekonomičnosti svih procesa unutar tvrtke
- promoviranja preventivnih akcija.

Načelo na kojem počivaju svi sustavi upravljanja je Plan-Do-Check-Act (PDCA) ciklus, čije praćenje omogućuje učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti poduzeća. PDCA je neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja, a naziva se i Demingovim krugom koji ga je potpuno afirmirao u praksi. PDCA ciklus potiče na metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Slijedenjem tih koraka, poduzeće svaki put pronalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa kako realizacije, tako i poslovanja u cjelini<sup>52</sup>.

Slika 2: Demingov krug kvalitete



<sup>50</sup> Oslič, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 132.

<sup>51</sup> Ibidem, str. 73.

<sup>52</sup> Gaži-Pavelić Katarina: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, [https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/KtbxLrjdvnZsRvo/WccSHKWjmFZnLCVfcl?projector=1&messagePartId=0\\_2](https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/KtbxLrjdvnZsRvo/WccSHKWjmFZnLCVfcl?projector=1&messagePartId=0_2), str. 9., 29.4.2023.

Izvor: <https://www.mingo.hr/public/documents/95-vodic-kvaliteta-i-rizici.pdf>, str. 10, 10.3.2023.

Četiri su faze u PDCA ciklusu koji potiče metodičan pristup rješavanju problema i provedbi rješenja, a slijedenjem tih koraka tvrtka svaki puta nalazi još učinkovitije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa realizacije, ali i poslovanja u cjelini<sup>53</sup>:

1. PLANIRANJE (*plan*), odnosno uočavanje i analiza problema uključuje i identifikaciju potencijalnih poboljšanja, prikupljanje i analizu podataka te planiranje promjene (ovaj korak predstavlja pokušaj ili test, a ne potpunu provedbu) pomoću primjerice dijagrama toka, analize uzroka i posljedica ili *brainstorminga*
2. DJELOVANJE, odnosno PROVEDBA (*do*) za cilj ima razviti i testirati potencijalno rješenje te generirati moguća rješenja problema te odabrati najbolje u čemu pomažu timске vještine, rješavanje konflikata, obuke ili test rješenja
3. PROVJERA (*check*), tj. mjerenje učinkovitosti probnog rješenja i analiza rezultata, odnosno daje li primjena rješenja očekivana poboljšanja. Ako ne daje, tvrtka ponavlja korake djelovanja (*do*) i provjere (*check*) sve dok ne dođe do zadovoljavajućih rezultata, a sve to preko grafičkih analiza, kontrolnih karata ili ključnih pokazatelja učinaka
4. POBOLJŠANJE (*act*) odnosno potpuna provedba poboljšanog rješenja, što ne znači nužno i završetak PDCA ciklusa jer, budući da se isti koristi kao dio stalnog poboljšanja, petlja kruga vraća se u prvi korak u kojem ponovo traži novo područje za poboljšanje tako što će mapirati procese ili ih standardizirati.

---

<sup>53</sup> Ibidem, str. 10-11, 10.03.2023.

### **3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM**

Sustav upravljanja kvalitetom je sustav koji dokumentira procese, postupke i odgovornosti, a za cilj ima stalno poboljšanje procesa, smanjenje troškova te efikasnije upravljanje ljudskim potencijalima. Sustavi upravljanja važan su alat za dostizanje efikasnog i konkurentski sposobnog poduzeća.

### 3.1. Međunarodna organizacija za normizaciju

Međunarodna organizacija za normizaciju (International Organization for Standardization), skraćenog naziva ISO, svjetski je savez nacionalnih normiranih tijela koje pripremaju tehnički odbori ISO-a. Osnovan je 23. veljače 1947., a organizacija izdaje industrijske i komercijalne norme. Norme za upravljanje sustavima kvalitete javile su se kao potreba jedinstvenog upravljanja velikim i potencijalno osjetljivim sustavima<sup>54</sup>. Cilj ISO-a je promicanje razvoja normizacije i srodnih djelatnosti u svijetu kako bi se olakšala međunarodna razmjena dobara i usluga te razvila suradnja u intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i gospodarskom području<sup>55</sup>. Prema Statutu Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO), članice mogu biti sve ustanove, odnosno članice nacionalne normirane ustanove koje su najistaknutije u normizaciji u svojim zemljama, kao i Nacionalne ustanove koje se bave normizacijom u zemljama u kojima ne postoje ustanove (dopisne članice ili članice pretplatnice bez prava glasa). Samo jedna Ustanova iz svake zemlje može biti primljena u članstvo. Tijela Međunarodne organizacije za normizaciju su: Opća skupština, Vijeće, Tehnički upravni odbor, tehnički odbori i Središnje tajništvo, a Upravu čine predsjednik, dva potpredsjednika, rizničar i glavni tajnik<sup>56</sup>. Radom Međunarodne organizacije za normizaciju upravlja Vijeće sastavljeno od uprave ISO-a i osamnaest ustanova članica pri čemu to ne mogu biti članovi uprave ISO-a koji zastupaju bilo koju ustanovu članicu u Vijeću. Sjedište se nalazi u Ženevi (Švicarska).

Slika 3: Broj članova, odbora i normi u svijetu na dan 31.12.2022.

---

<sup>54</sup> Funda, D.: Sustav upravljanja kvalitetom u logistici, <https://hrcak.srce.hr/file/127904>, str. 96., 28.3.2023.

<sup>55</sup> Statut ISO-a, [https://www.hzn.hr/UserDocImages/Publikacije/ISO\\_Statut.pdf](https://www.hzn.hr/UserDocImages/Publikacije/ISO_Statut.pdf), str.3, 9.5.2023.

<sup>56</sup> Ibidem, str. 5., 9.5.2023.

<b>ČLANOVI</b>	<b>167</b>	nacionalnih normiranih tijela,
		uključujući:
	<b>125</b>	članova, normiranih tijela
	<b>39</b>	dopisnih članova
	<b>3</b>	člana pomagača
<b>STRUKTURA TEHNIČKIH ODBORA</b>	<b>3 873</b>	tehnička tijela,
		uključujući:
	<b>259</b>	tehničkih odbora
	<b>500</b>	pododbora
	<b>2 490</b>	radnih skupina, i
	<b>567</b>	podskupina i ad hoc studijskih skupina
<b>RAZVOJ MEĐUNARODNIH NORMA</b>	<b>24 610</b>	međunarodnih norma i normativnih dokumenata
Ukupno na dan 31. prosinca 2022.		
	<b>1 412</b>	objavljenih međunarodnih norma i normativnih dokumenata
		što predstavlja ukupno
	<b>85 502</b>	stranice u 2022. godini
<b>RAD U NAPREDOVANJU u 2022.</b>	<b>1 525</b>	registriranih novih projekata (radnih stavki)

Izvor: Službeno glasilo hrvatskog zavoda za norme, br.2/2023., <https://repozitorij.hzn.hr/multimedia/a14dc78099e97802300b4dfba3668a5e3a9cc1f83c02e155358328dd96143737c9e1cb811677600962.pdf>, str. 19.

**Nacionalno normirno tijelo u Republici Hrvatskoj** je Hrvatski zavod za norme – HZN, osnovano Uredbom Vlade Republike Hrvatske<sup>57</sup> na osnovi Zakona o normizaciji. Hrvatski zavod za norme je neovisna i neprofitna javna ustanova osnovana radi ostvarivanja ciljeva normizacije<sup>58</sup>:

- povećanja razine sigurnosti proizvoda i procesa
- čuvanja zdravlja i života ljudi te zaštite okoliša

<sup>57</sup> (NN 154/2004; NN 44/2005)

<sup>58</sup> Hrvatski zavod za norme, [https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatski\\_zavod\\_za\\_norme](https://hr.wikipedia.org/wiki/Hrvatski_zavod_za_norme), 29.4.2023.

- promicanja kvalitete proizvoda, procesa i usluga
- osiguranja svrsishodne uporabe rada, materijala i energije
- poboljšanja proizvodne učinkovitosti
- ograničenja raznolikosti, osiguranja spojivosti i zamjenjivosti te
- otklanjanja tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.

Misija Hrvatskog zavoda za norme uključuje promicanjem uloge i značenja normizacije na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini, kao i njezinim stalnim razvojem:

- pridonosi kvaliteti i konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva
- olakšava izlazak kvalitetnih hrvatskih proizvoda na međunarodno tržište
- sudjeluje u ispunjavanju zahtjeva za članstvo Republike Hrvatske u Europskoj uniji i obveza koje će imati Republika Hrvatska kao članica Europske unije<sup>59</sup>.

Slika 4: Broj hrvatskih normi na dan 31.12.2021.



Izvor: HZN e-glasilo 4/2022., [https://www.hzn.hr/UserDocsImages/glasila/Glasilo\\_7\\_2022kv2.pdf](https://www.hzn.hr/UserDocsImages/glasila/Glasilo_7_2022kv2.pdf), str. 12.

Kao nacionalno normirno tijelo, Hrvatski zavod za norme predstavlja hrvatske interese u nevladinim međunarodnim organizacijama za norme i to kao član Međunarodne organizacije za normizaciju ISO-a (International Organization for Standardization), Međunarodnog

<sup>59</sup> Ibidem



elektrotehničkog povjerenstva IEC-a (International Electrotechnical Commission), Europskoga odbora za normizaciju CEN-a (European Committee for Standardization), Europskog odbora za elektrotehničku normizaciju CENELEC-a (European Committee for Electrotechnical Standards) te Europskog instituta za telekomunikacijske norme ETSI-ja (European Telecommunication Standards Institute)<sup>60</sup>. Članstvo u Hrvatskom zavodu za norme može biti redovito i promatračko i to kroz više vrsta članstva:

- pravna osoba koja ostvaruje dobit
- pravna osoba koja ne ostvaruje dobit (javne ustanove, strukovne komore i udruženja, strukovna društva, škole, fakulteti)
- obrt – fizička osoba
- fizička osoba – pojedinac.

Također, predstavlja interese preko 400 prijavljenih članova te okuplja oko 2000 stručnjaka koji aktivno sudjeluju u radu tehničkih odbora.

### **3.2. Pregled najzastupljenijih ISO normi u svijetu i Republici Hrvatskoj**

Norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate s ciljem postizanja najboljeg stupnja uredenosti u danome kontekstu. Norme se uvijek trebaju temeljiti na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima i biti usmjerene promicanju najboljih prednosti za društvo<sup>61</sup>. Prema podacima Međunarodne organizacije za standardizaciju iz rujna 2022. godine, broj certifikata u svijetu ISO 9001:2015 iznosi 1 077 884 i to u 1 447 080 različitih gradova svijeta<sup>62</sup>. Svi standardi obuhvaćeni istraživanjem, uključujući i ISO 9001:2015 pokazuju rast broja certifikata, no neke zemlje, primjerice Norveška, Portugal i Njemačka pokazuju pad u odnosu na 2021. godinu, za koji se vjeruje da je stvarni razlog nesudjelovanje certifikacijskih tijela u istraživanju. Japan, SAD, Indija i Tajland pokazuju rast broja certifikata

<sup>60</sup> HZN e-glasilo, 8/2022., [https://www.hzn.hr/UserDocImages/glasila/Glasilo\\_8\\_2022\\_v2.pdf](https://www.hzn.hr/UserDocImages/glasila/Glasilo_8_2022_v2.pdf), str. 12.

<sup>61</sup> Hrvatski zavod za norme, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=89>, 29.4.2023.

<sup>62</sup> ISO survey 2022., [file:///C:/Users/k0/Downloads/ISO-CASCO\\_0.Explanatory%20note%20and%20overview%20on%20ISO%20Survey%202021%20results.pdf](file:///C:/Users/k0/Downloads/ISO-CASCO_0.Explanatory%20note%20and%20overview%20on%20ISO%20Survey%202021%20results.pdf), 5.6.2023.

za ISO 9001:2015 u 2022. Godini zahvaljujući sudjelovanju certifikacijskih tijela u istraživanju u odnosu na ranija razdoblja. Zemlja koja ima najviše implementiranih i certificiranih Sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 je Kina i to 426 716, zatim Italija s 92 664, Njemačka s 49 298 i Japan 40 834, dok se Hrvatska nalazi na 48. mjestu (od ukupno 195) s 2 839 certifikata<sup>63</sup>.

Neke od najznačajnijih normi u Republici Hrvatskoj su<sup>64</sup>:

- HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem, kojom se utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana
- HRN EN ISO 50001 - Upravljanje energijom čija je svrha omogućiti organizacijama da uspostave sustave i procese potrebne za trajno poboljšavanje uspješnosti upravljanja energijom, uključujući energetska učinkovitost, upotrebu energije i potrošnju energije
- HRN EN ISO 22000 - Sigurnost hrane, kojom se osigurava sigurna hrana u svakom lancu opskrbe, a omogućuje svim vrstama organizacija, bez obzira na veličinu, da u svoj sustav upravljanja sigurnošću hrane uvedu elemente razvijene izvan organizacije
- HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom, kojom se izravno djeluje na razvijanje, provođenje i neprekidno poboljšavanje okvira kojemu je svrha integracija procesa za upravljanje rizikom u sveukupno upravljanje organizacijom, a sve s ciljem da se u organizaciji rizikom upravlja djelotvorno i usklađeno
- HRN EN ISO 26000 - Društvena odgovornost, koja je jedna od najšire primjenjivanih i najpriznatijih ISO normi, a objedinjuje međunarodno stručno znanje o društvenoj odgovornosti i to: što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi djelovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti,
- HRN EN ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom, čiji zahtjevi, odnosno njihovo ispunjenje omogućavaju organizacijama trajni uspjeh kroz primjenu sustava upravljanja kvalitetom.

---

<sup>63</sup> Ibidem,

<sup>64</sup> Hrvatski zavod za norme, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=57>, 29.4.2023.

### 3.3. HRN EN ISO 9001:2015

Međunarodne norme ISO 9000 Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik (ISO 9000:2015; EN ISO 9000:2015) osiguravaju generičku jezgru normi sustava kvalitete za široko područje industrije i gospodarskih sektora. Zajednički daju smjernice i upute za upravljanje kvalitetom i opće zahtjeve za osiguravanje kvalitete, kao i što opisuju elemente koje sustavi kvalitete trebaju imati, ali organizacije same moraju naći način kako ih primijeniti<sup>65</sup>. Sustav ISO 9000 potvrđuje suvremeno oblikovanje upravljanja kvalitetom koji su usmjereni na kupce, odnosno korisnike ili potrošače pa u tom smislu organizacije trebaju proizvoditi takve proizvode koji su namijenjeni zadovoljavanju njihovih zahtjeva i potreba. Iz tog razloga je potrebno razviti sustave upravljanja kvalitetom koji će pratiti takve zahtjeve i čijom će se primjenom osigurati povećanje djelotvornosti i učinkovitosti poslovanja. Stoga je u sustav upravljanja kvalitetom potrebno ugraditi princip kontinuiranog poboljšavanja kvalitete na način da se zahtjevi za kvalitetom proizvoda kontinuirano ispunjavaju, što dovodi do stvaranja povećanog zadovoljstva korisnika. Namjena normi ISO 9000 predviđena je za četiri situacije<sup>66</sup>:

- u razvijanju i primjeni sustava putem kojega će organizacija povećati svoju konkurentsku sposobnost i to tako da zadovoljava zahtjeve za kakvoćom na troškovno isplativ, odnosno djelotvoran i efektivan način
- kada korisnik ugovorno zahtijeva da određeni elementi i procesi sustava kakvoće čine dio i dobavljačeva sustava kakvoće koji su od utjecaja na sposobnost dobavljača da stalno izrađuje proizvode u skladu sa zahtjevima
- kada sustav kakvoće dobavljača procjenjuje korisnik, na temelju čega dobavljač može dobiti i formalno priznanje o usklađenosti s normom
- kada sustav kakvoće dobavljača vrednuje certifikacijska ustanova i dobavljač pristaje održavati takav sustav kakvoće za sve korisnike.

Norma ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015) danas je temeljna norma za sustave upravljanja kvalitetom. Prema njoj se ravna više od milijun organizacija diljem svijeta, neovisno o tome o kojoj se veličini i vrsti

---

<sup>65</sup> Skoko, Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 153-154.

<sup>66</sup> Ibidem, str. 158.

djelatnosti radi. Norma ove godine bilježi 30 godina postojanja, a od svog nastanka pa do danas doživjela je više promjena. Revizije 1994. i 2008. godine donijele su tek nekoliko manje značajnih izmjena, dok su bitnije revizije provedene 2000. i 2015. godine. Hrvatska norma HRN EN ISO 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2015; ENG ISO 9001:2015) je norma koju je izradila međunarodna organizacija za normizaciju ISO-a, a u njoj su pobrojani svi zahtjevi koje organizacija mora ispuniti ako želi pokazati svojim kupcima da primjenjuje sustav upravljanja kvalitetom u skladu s tom međunarodno priznatom normom. Norma 9001 određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom u slučajevima kad organizacija<sup>67</sup>:

- treba dokazati svoju sposobnost dosljedne isporuke proizvoda i pružanja usluga koji ispunjavaju zahtjeve kupaca i zahtjeve zakona i propisa te
- namjerava povećati zadovoljstvo kupaca djelotvornom primjenom sustava, uključujući i procese za neprekidno poboljšavanje sustava i osiguravanje sukladnosti sa zahtjevima kupaca i odgovarajućim zahtjevima zakona i propisa.

Norma 9001 navodi zahtjeve koji su usmjereni na stvaranje povjerenja u usluge i proizvode koje organizacija isporučuje, odnosno pruža, a time utječe i na povećanje zadovoljstva kupaca. Pravilna primjena te norme doprinosi mnogim prednostima u organizaciji, kao što su poboljšanje unutarnje komunikacije, bolje razumijevanje procesa u organizaciji te nadzor nad njima<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> HRN EN ISO 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom – zahtjevi, peto izdanje, 2016., 28.3.2023.

<sup>68</sup> Britvić, Josip: Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, <https://hrcak.srce.hr/file/107058>, str.75., 18.5.2023.

## 4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM ČIŠĆENJA NA PRIMJERU USLUŽNOG OBRTA SMARTCLEAN

### 4.1. Općenito o poduzeću Smartclean

Smartclean, obrt za usluge osnovan je 19. 4. 2018. godine u Republici Hrvatskoj a glavnom djelatnosti 81.22. ostale djelatnosti čišćenja zgrada i objekata prema NKD<sup>69</sup>-u. ostale djelatnosti registrirane su naknadno i to:

- 81.22. osnovno čišćenje zgrada
- 73.11. agencije za promidžbu (reklamu i propagandu)
- 81.30. uslužne djelatnosti uređenja i održavanja krajolika
- 81.29. ostale djelatnosti čišćenja.

Slika 5: Logo poduzeća Smartclean



Izvor: <https://smartclean.hr/>, 30.4.2023.

Poduzeće Smartclean trenutno broji pet zaposlenika te je u potrazi za novom radnom snagom koja će svojim radom doprinijeti razvoju tvrtke. **Cilj** poduzeća je kontinuirano ostvarenje

<sup>69</sup> NKD – Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007., [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html), 31.1.2023.

gospodarskog rasta uz smanjenje troškova i što veću efikasnost. **Misija** poduzeća Smartclean je kontinuirano unapređenje usluga kako bi ispunili očekivanja klijenata. Time se ujedno pridonosi razvoju malog poduzetništva u zemlji stvarajući svojim djelatnicima povoljnu radnu okolinu sa stalnim prilikama za učenje i osobni razvoj, dok je **vizija** biti uvažen i poželjan partner poznat po izvrsnosti kvalitete pružanja svojih usluga, kao i osiguranje statusa najpoželjnijeg poslodavca u sredinama u kojima poslujemo.

U svakodnevno poslovanje tvrtke implementirane su sljedeće vrijednosti:

- odgovornost i pouzdanost prema poslu i klijentima koji mogu biti sigurni da će njihova očekivanja biti ispunjena te da će ugovoreni posao biti odrađen pravovremeno i u skladu s njihovim zahtjevima
- inovativnost i kreativnost u radu su prepoznatljivi jer zaposlenici nastoje uvijek pružiti kvalitetna idejna rješenja i zadovoljiti zahtjeve klijenata
- povjerenje se smatra temeljem dobrog poslovnog odnosa tako da sve podatke i informacije koji se saznaju u poslovnom odnosu tretiraju se s najvišim stupnjem povjerljivosti
- vrhunska kvaliteta usluga osigurava se implementiranim znanjem i iskustvom
- kompetencije svih zaposlenika za luksuz a budućnost poduzeća, a ujedno su jamstvo svim klijentima za kvalitetu usluga; zaposlenici se svakodnevno educiraju, šire svoje obzore i otvaraju se novim tehnologijama i rješenjima
- transparentnost je prisutna u svim segmentima poslovnog djelovanja.

Poduzeće teži ka stalnom poboljšanju kvalitete svojih usluga razmjerno potrebama klijenata i stvarnim mogućnostima tvrtke pri čemu se također vodi stalna briga i o zaštiti okoliša.

Implikacije strateškog smjera organizacije:

- kontinuirano pratiti svjetske trendove te iste primjenjivati u svom radu
- sustavno i neprekidno prepoznavati nove prilike kojima možemo preventivno djelovati na stalno smanjenje potencijalno negativnih utjecaja na okoliš
- kontinuirano podizati kvalitetu usluga
- realizirati rješenja koja u cijelosti podržavaju zahtjeve i potrebe klijenata
- njegovati i razvijati partnerske odnose s dobavljačima

- postavljati ambiciozne, mjerljive i ostvarive ciljeve koji su bazirani na prevenciji potencijalnih problema
- stalno se usklađivati sa zakonskim zahtjevima iz područja djelovanja te nastojati biti bolji od onoga što nalažu propisi
- stjecanje razvoja i širenja stručnog znanja iz područja djelovanja
- istraživanje te pružanje i korištenje znanja i informacija u gospodarstvu
- razvoj novih metodologija i djelatnosti unutar tvrtke
- održavanje stabilnog poslovanja.

## 4.2. Specifikacija usluga čišćenja i održavanja poslovnih prostora

Osnovna ponuda poduzeća je čišćenje i održavanje poslovnih prostora, pri čemu čišćenje i održavanje nije istoznačno. S ciljem što kvalitetnijeg izvršavanja poslovnih procesa čišćenja i održavanja, bilo ih je potrebno dobro definirati te jasno upoznati klijente s granicom između čišćenja i održavanja. **Čišćenje** podrazumijeva uklanjanje nečistoća fizikalnim, odnosno fizikalno-kemijskim putem na površinama i predmetima, s ciljem uklanjanja vidljive nečistoće i štetnih mikroorganizama, stvarajući tako uvjete za djelotvorno održavanje. Kako bi proces pružanja usluga čišćenja i održavanja bio što kvalitetniji, potrebno ih je jasno definirati kako je objašnjeno u nastavku.

Čišćenje poslovnih prostora uključuje;

- **pripremno čišćenje**, koje obuhvaća: uklanjanje ostataka materijala, grube prašine, industrijskog usisavanja, grubog čišćenja podova i stropova, kao i potporne konstrukcije, zidova te sve ostale infrastrukture
- **generalno čišćenje**, koje obuhvaća: čišćenje i dezinfekciju kuhinjskih prostorija, čišćenje stolarije, ormara i ladica (vanjske fronte), uklanjanje paučine i brisanje prašine sa stolova i namještaja, pomicanje namještaja, suho čišćenje i usisavanje mekih podnih obloga, tepiha, pranje tvrdih podnih obloga, keramičke pločice, čišćenje i dezinfekcija kupaonice, pranje staklenih površina (prozora), pranje unutrašnjih i vanjskih vrata, pražnjenje i čišćenje koševa za smeće, iznošenje smeća, kemijsko čišćenje tapeciranog namještaja i tepiha, pranje svih staklenih površina, čišćenje zidova, pranje balkonskih/vrtnih stolova i

stolica, zalijevanje cvijeća, košnja trave, čišćenje unutrašnjosti hladnjaka i zamrzivača, unutrašnjosti kuhinjskih elemenata te čišćenje unutrašnjosti ormara i ladica

- **završno čišćenje nakon građevinskih radova**, koje obuhvaća: uklanjanje ostataka boja i mrlja, ribanje i brisanje prašine sa svih površina, čišćenje unutrašnjih dijelova ormara i stolova, metenje, usisavanje i pranje svih podnih površina, pranje i dezinfekcija kuhinjskog prostora i sanitarnih čvorova i ostale usluge po dogovoru.

**Održavanje** uključuje kontinuirano i redovito čišćenje prostora čije su usluge kategorizirane u trima paketima.

Tablica 2: Specifikacija usluga održavanja poslovnih prostora

OSNOVNI PAKET	SREDNJI PAKET	VELIKI PAKET
Čišćenje uredskog namještaja, paučine i brisanje prašine	Osnovni paket plus:	Srednji paket plus:
Čišćenje stolarije, ormarića i ladica	Pranje unutrašnjih i vanjskih vrata	Dubinsko čišćenje tapaciranog namještaja i tepiha - dubinsko usisavanje, šamponiranje, mokro ili suho usisavanje
Pražnjenje i čišćenje koševa za smeće	Čišćenje zidova i prozorskih klupčica	Pranje prozora i staklenih površina (preko 2 m visine)
Usisavanje mekih i tvrdih podnih obloga; keramičke pločice, tepih	Zalijevanje cvijeća	Odstranjivanje tvrdokornih naslaga s radno perivih površina
Čišćenje i dezinfekcija sanitarnih prostorija u poslovnom prostoru	Čišćenje i dezinfekcija kuhinjskih prostorija i čajne kuhinje	Osnovno održavanje prilaza i dvorišta poslovnog objekta
	Pranje staklenih površina (do 2 m visine)	Čišćenje unutrašnjih i vanjskih stubišta

Izvor: Smartclean.hr, <https://smartclean.hr/nase-usluge/ciscenje-poslovnih-objekta>, 31.1.2023.



Kako bi se sve to ispunilo, vrlo je važno imati zajedničko razumijevanje ishoda s naručiteljem usluga čišćenja, a njegova osnova su jasne specifikacije usluga čišćenja, što je ujedno i najkritičniji element ugovora jer najčešće naručitelj ne može jasno definirati što želi i što očekuje od izvršitelja. Kada se usluga čišćenja jasno definira, kao i granica između čišćenja i održavanja, rizik od loših rezultata čišćenja će se znatno smanjiti. Prije sastavljanja ugovora, provodi se nadzorni pregled zajedno s naručiteljem u kojem se ističu svi nedostaci ili oštećenja.

Najvažniji cilj sustava upravljanja kvalitetom poduzeća Smartclean je izvođenje radova prema očekivanju kupaca i neprestana briga o zaštiti okoliša. To uspješno poduzeće odrađuje njegujući dobru suradnju s klijentima, uključenost zaposlenika, kvalitetno pružanje usluga, optimalnu cijenu, stalnu težnju ka poboljšanju.

### 4.3. Sustav upravljanja procesima u poduzeću Smartclean

Sustav upravljanja kvalitetom u poduzeću Smartclean opisan je poslovníkom, a uspostavljen je i dokumentiran u opsegu koji omogućuje učinkovito upravljanje procesima sustava, primijenjen u svim osnovnim djelatnostima i odražava se na način da reflektira razvoj organizacije na području kvalitete usluga i uspješnosti poslovanja. U tu svrhu analizirani su osnovni procesi potrebni za sustav upravljanja kvalitetom, a utvrđena je i njihova međusobna povezanost, kao i kriteriji za prepoznavanje, nadziranje i ocjenjivanje učinkovitosti njihove provedbe. Utvrđeni su resursi potrebni za njihovu provedbu i nadzor te postupci analiziranja izmjerenih podataka o provedbi procesa. Predviđene su i propisane korektivne mjere kojima se utječe na postizanje planiranih rezultata i ciljeva procesa i na njihovo stalno poboljšavanje<sup>70</sup>.

Procesno ustrojeni i usmjereni sustavi upravljanja u poduzeću, na temelju kojeg djeluje i poduzeće Smartclean, znači da primjenjuje provjeren i učinkovit sustav upravljanja radi postizanja svojih zadanih ciljeva, čime se direktno utječe i na okruženje poduzeća i to:

1. **Konkurentsko okruženje** - poduzeće Smartclean ima snažnu konkurenciju, međutim, zahvaljujući dobrim partnerskim odnosima s konkurentima, poduzeće stvara zdravu poslovnu klimu. S obzirom na to da poduzeće raspolaže potrebnim resursima za

---

<sup>70</sup> Poslovník sustava upravljanja Moslavina d.o.o., <https://moslavina-kutina.hr/Portals/0/Dokumenti/Poslovník%20sustava%20upravljanja.pdf?ver=2020-11-30-110645-253>, 22.6.2022.

obavljanje djelatnosti, od kojih su najvažniji kompetentni zaposlenici, ravnopravno se može nositi s konkurencijom u području djelatnosti

2. **Tržišno okruženje** - poduzeće djeluje na tržištu koje trenutno bilježi poslovni rast u području djelatnosti
3. **Tehnološko okruženje** - trend modernizacije prisutan je i u ovoj djelatnosti, pa tako poduzeće nastoji pratiti trendove u tehnološkim dostignućima nabavkom suvremenije opreme za odvijanje poslovnih procesa, sukladno financijskim mogućnostima.

#### **4.4. Standardizirani postupci čišćenja (Standardi čišćenja)**

Procesni pristup omogućuje organizaciji planiranje procesa i njihovih međudjelovanja. Ciklus PDCA omogućuje organizaciji da osigura odgovarajuće resurse za svoje procese i odgovarajuće upravljanje tim procesima te da utvrdi i iskoristi prilike za poboljšanje<sup>71</sup>. Čistoća u radnom okruženju vrlo je važna za sprječavanje eventualnih infekcija djelatnika. Čisto okruženje ključno je za sigurnost, udobnost i zadovoljstvo djelatnika, a održavanju čistoće pridonose svi djelatnici. Čistoća poslovnog okruženja odražava kulturu samih djelatnika i međusobno poštivanje svih onih koji rade u poduzeću. Kako bi se ispunili gore navedeni uvjeti djelatnika Smartcleana očekuje se da osiguraju i održavaju čisto i odgovarajuće okruženje koje olakšava provođenje mjera prevencije i kontrole. Postupanje prema tim smjernicama omogućava se da se u objektima postignu uvjeti zadovoljavajuće razine čistoće prostora i opreme.

Čišćenje objekata u Republici Hrvatskoj nije dovoljno regulirano zakonskim i podzakonskim aktima, nema jasnih odrednica, procedura i smjernica za ispunjavanje standarda kvalitete. Jedini napredak postignut je u standardima čistoće u zdravstvenim ustanovama, ali samo za djelatnike tih ustanova, što ne vrijedi za ugovore o uslugama čišćenja s vanjskim pružateljima usluga jer su isti uvijek vođeni cijenom i nedovoljnim fokusom na kvalitetu čišćenja. Stoga je radna skupina Ministarstva zdravstva sastavljena od stručnjaka s iskustvom u upravljanju djelatnosti čišćenja u bolnicama, izradila Hrvatske nacionalne standarde čišćenja prostora u kliničkim i bolničkim zdravstvenim ustanovama, odnosno Standarde čišćenja. Prilikom izrade Standarda čišćenja vodili su se dobrim upravljanjem i održavanjem čistoće, kao i trendovima u održavanju čistoće u

---

<sup>71</sup> Kovačić, Krunoslav: Upravljanje kvalitetom u odjelu tehničkog održavanja proizvodnih linija i opreme, [file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav\\_kovacic.pdf](file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav_kovacic.pdf), str. 13., 16.5.2023.

bolnicama, točnije smanjenje troškova i podizanje uvjeta čistoće, a sve to uspoređivano je s najboljim praksama Australije, Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke i Austrije. Prema tim standardima i jednostavno primjenjivoj metodologiji, zdravstvene ustanove mogu točnije procjenjivati učinkovitost svojih usluga čišćenja, a prema njima visoke razine čistoće mogu se postići samo kroz<sup>72</sup>:

- usmjerenost na pacijente i korisnike
- jasne specifikacije usluga čišćenja
- pravilnu poduku osoblja
- osoblje koje prepoznaje svoje odgovornosti
- dokumentirane razine odgovornosti
- podršku uprave
- imenovanje vodećeg radnika koji preuzima upravljanje nad kvalitetom čišćenja.

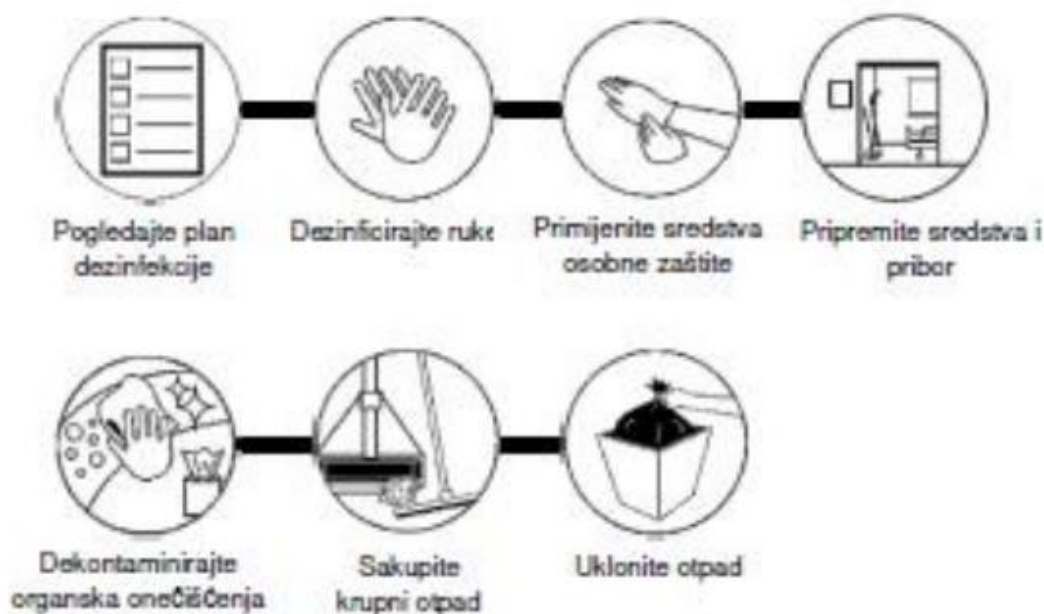
#### **4.5. Standardne procedure čišćenja i održavanja i radne upute**

S ciljem postizanja stalnog zadovoljstva klijenata i postizanja visoke kvalitete čišćenja i održavanja, preuzete su standardne procedure u zdravstvenim ustanovama Republike Hrvatske te su prilagođene vlastitim potrebama, kao i specifičnim zahtjevima klijenata i prostora koji se čiste i održavaju. Kao što je ranije spomenuto, čišćenje podrazumijeva odstranjivanje vidljive nečistoće pa samim time i znatnog dijela mikroorganizama, čime se stvaraju preduvjeti za djelotvornu dezinfekciju. Dezinfekcija je postupak kojim se uništavaju mikroorganizmi do razine koja nije štetna za ljudsko zdravlje i to najčešće primjenom kemijskih sredstava, odnosno dezinficijensa. Neki dezinficijensi uvjetuju prethodni postupak čišćenja, a neki ostvaruju čišćenje i dezinfekciju u istom postupku. Svi zaposlenici poduzeća Smartclean upoznati su i obučeni s pravilnim radom i to na siguran način, kako bi što kvalitetnije pružali svoje usluge, a sve u svrhu zadovoljenja potreba klijenata.

---

<sup>72</sup> Nacionalni standardi čišćenja u zdravstvenim ustanovama, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2018%20Natje%C4%8Daji/Standardi%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20prostora%20%2025.%20rujna%202018..pdf>, str.7-8, 31.1.2023.

Slika 6: Standardizirani postupak čišćenja radnog prostora poduzeća Smartclean



Izvor: interni akt poduzeća Smartclean, preuzet sa: <http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf>, 17.3.2023.

Sve kontaktne površine se vlažno brišu odgovarajućom krpom i sredstvom za čišćenje i/ili dezinfekciju ili vlaže sredstvom pomoću raspršivača. Svaka krpa se koristi za određeni segment uz poštivanje redoslijeda čišćenja površina tako da se prvo prebrisavaju čišće površine i one na kojima se očekuje manja kontaminacija, a posljednje površine koje su onečišćene ili se zbog namjene očekuje značajnija kontaminacija<sup>73</sup>.

Proces čišćenja uredskih prostorija i objekata sastoji se od sljedećih koraka i to ovim redoslijedom: u radnim sobama čiste se na način da<sup>74</sup>:

1. manje površine se temeljito brišu sa svih strana

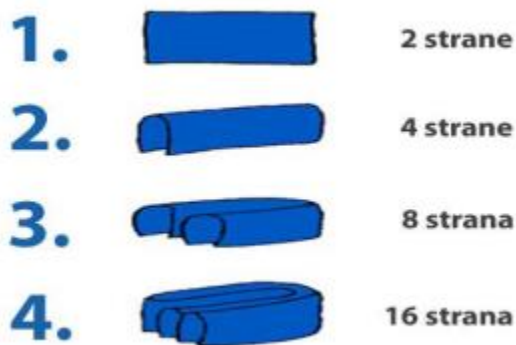
<sup>73</sup> prema: Protokol čišćenja i dezinfekcije, <http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf>, str. 11., 17.3.2023.

<sup>74</sup> Ibidem, str. 12., 17.3.2023.

2. veće površine brišu se paralelnim linijama u obliku broja osam
3. izbjegavaju se kružne i cik-cak kretnje (zbog mogućnosti ostajanja vidljivih tragova)
4. površine koje su fiksirane uz zid ili drugu okomitu plohu, brišu se u smjeru slobodnog ruba kako bi se kutevi temeljito obrisali, a na njima ne bi ostajalo prljavštine
5. prilikom promjene površine krpa se preslaže tako da se osigura da je svaka površina prebrisana čistom stranom krpe.

S obzirom na to da se za uklajnjavanje svih zaprljanja koriste krpe koje, ako se s njima ne rukuje pravilno, mogu biti medij koji dodatno povećava zaprljanja i širenja štetnih mikroorganizama u prostoru, posebna pažnja se posvećuje načinu na koji se ista koristi prilikom upotrebe. S tim načinom rada upoznati su svi djelatnici koji se toga u svojoj radnoj proceduri i pridržavaju.

Slika 7: Pravilno presavijanje krpe za brisanje

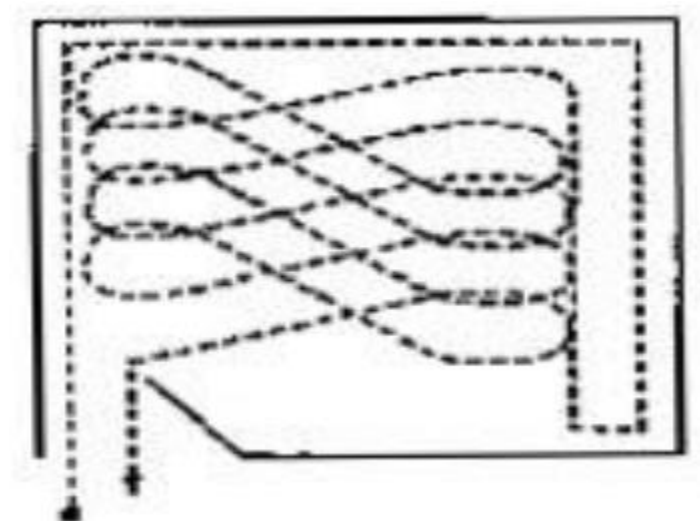


Izvor:<http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf>, 17.3.2023.

Preporučljiva metoda čišćenja i dezinfekcije prostora je vlažno brisanje krpom, namočenom u odgovarajuće sredstvo za čišćenje i/ili dezinfekciju. Krpa treba biti dovoljno vlažna da bi se osiguralo dovoljno vrijeme sušenja, tj. kontaktno vrijeme djelovanja sredstva. Prilikom čišćenja i dezinfekcije podnih površina, vrlo je važno pravilo rukovati s alatima za pranje poda kako bi površina bila što efikasnije očišćena i dezinficirana. Ako se pravilno i prema uputama koriste alati i načini pranja, ne samo podnih površina, već i svih ostalih, vrlo je mala mogućnost propusta prilikom čišćenja, uključujući propuste čišćenja vidljivih zaprljanja, kao i širenja štetnih

mikroorganizama i zaraza. Pravilo osmice prilikom pranja podnih površina osigurava, osim temeljitog čišćenja i dezinfekcije, lakše i jednostavnije pranje, povlačeći pritom svu prljavštinu prema sebi, odnosno izlazu iz prostorije, ostavljajući pritom vrlo malu vjerojatnost propusta prilikom pranja.

Slika 8. Pravilo osmice prilikom ručnog pranja podnih površina



Izvor:<http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf>, 17.3.2023.

Osnovna pravila koja se trebaju slijediti prilikom pranja podnih površina su:

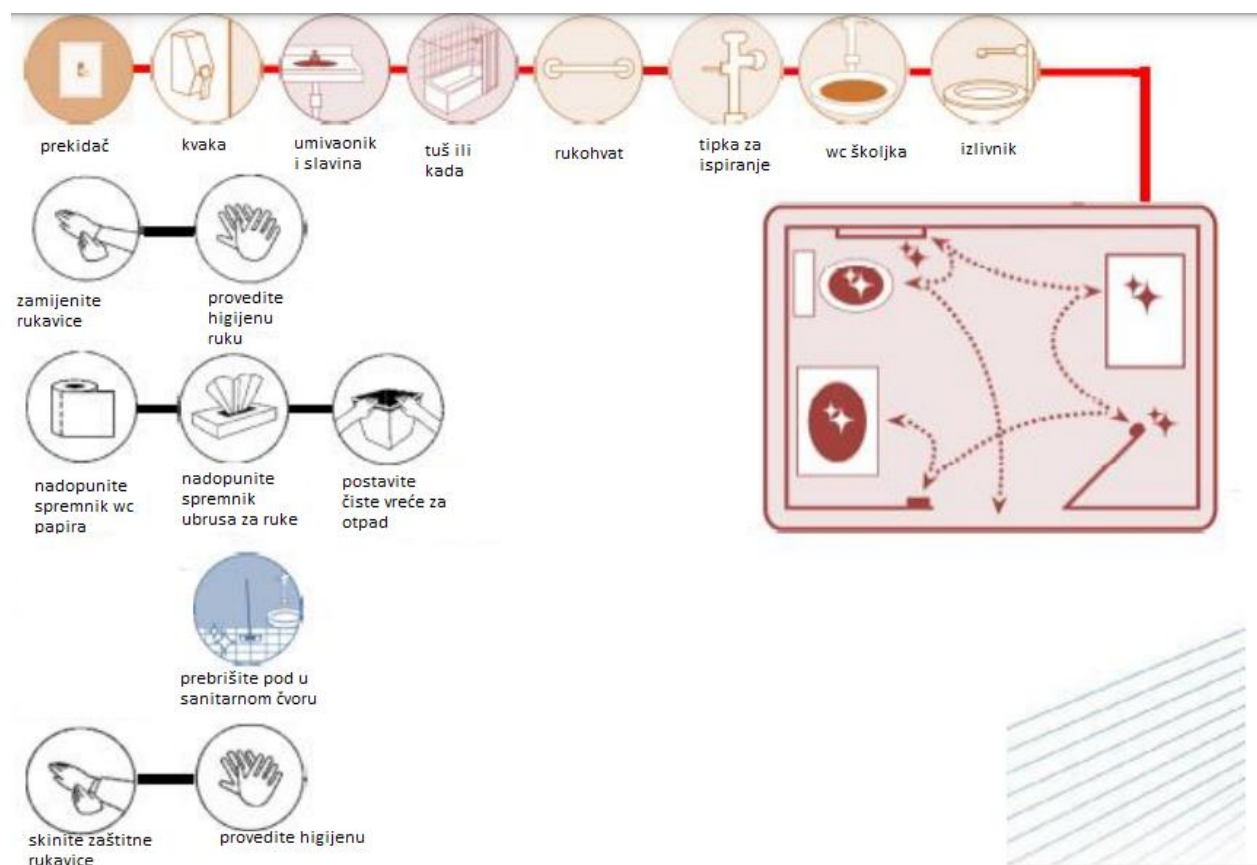
1. pranje uvijek počinje od najudaljenije točke prostora i nastavlja se prema izlazu
2. prvo se brišu kutovi prostorije i teško dostupna mjesta
3. mobilne dijelove inventara potrebno je pomicati, tako da se prebriše cijela površina
4. laganim pokretima krpu treba rotirati u obliku broja osam, tako da se krupnija nečistoća skuplja ispred krpe i uvijek povlači prema sebi, odnosno prema izlazu
5. za osiguranje higijenske čistoće uvijek je potrebno prebrisati čitavu površinu poda<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Ibidem, str. 12.

Prilikom čišćenja sanitarnih čvorova, od najveće je važnosti pridržavati se točno određenih uputa i procedura čišćenja i dezinfekcije, kako bi u najvećem maksimalnom postotku temeljito očistili i dezinficirali prostor, ostavljajući pritom gotovo nikakve šanse za širenje i razvoj novih štetnih mikroorganizama, koji bi mogli ostaviti štetne posljedice na ljudsko zdravlje.

Slika 9: Redoslijed čišćenja i dezinfekcije površina sanitarnog čvora



Izvor: <http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf>, 17.3.2023.

Površine u sanitarnim čvorovima čiste se na način da<sup>76</sup>:

- nanosi se odgovarajuće sredstvo na rubove školjke i umivaonika
- temeljito se brišu kontaktne površine sa svih strana
- upotrebljavaju se čiste strane krpe za svaku novu površinu koja se briše

<sup>76</sup> Ibidem, str. 13.

- WC daska, poklopac i vanjska površina školjke brišu se krpom posebne namjene te se nakon čišćenja moraju obavezno isprati i dezinficirati, dok se unutrašnja površina WC školjke čisti primjenom četke.

Slika 10: Kontaktne površine u sanitarnom čvoru



Izvor:<http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf>, 17.3.2023.

Razumijevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sustavom pridonose djelotvornosti i učinkovitosti organizacije u postizanju predviđenih rezultata. Taj pristup omogućuje organizaciji da nadzire odnose i ovisnosti među procesima sustava kako bi se poboljšala sveukupna uspješnost organizacije. Procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje procesima i njihovim međudjelovanjima kako bi se postigli predviđeni rezultati u skladu s politikom kvalitete i strateškim usmjerenjem organizacije<sup>77</sup>. Upravljanje procesima i sustavom kao cjelinom može se postići primjenom PDCA ciklusa s općenitim težištem na pristupu utemeljenom na rizicima, a s ciljem iskorištavanja ukazanih prilika, kao i sprječavanja nepoželjnih rezultata<sup>78</sup>. Svaki poslovni prostor s kojim poduzeće Smartclean surađuje ima određen plan čišćenja sukladno veličini objekta i uslugama koje je potrebno izvršavati.

<sup>77</sup> Cerčić, Katarina: Uloga vodstva i menadžmenta u sustavima upravljanja kvalitetom, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1013/datastream/PDF/view>, str. 35., 16.5.2023.

<sup>78</sup> Džolan, Ivan: Upravljanje rizicima, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3956/datastream/PDF/view>, str. 8., 14.5.2023.



Tablica 3: Plan čišćenja uredskog prostora veličine do 500 m2 prema učestalosti

Redni broj	Opis usluge čišćenja poslovnih objekata do 500 m2	Učestalost
1.	Skupljanje otpada iz koševa za smeće (ureda, sanitarnih čvorova, čajne kuhinje), zamjena vrećica za otpad te razvrstavanje otpada sukladno uputama	DNEVNO
2.	Usisavanje svih podnih površina, uključujući tepihe i tepisone	DNEVNO
3.	Čišćenje i vlažno brisanje svih perivih podnih površina s odgovarajućim sredstvom za pranje (prema unaprijed dobivenim uputama)	DNEVNO
4.	Odstranjivanje prašine, otisaka prstiju i druge prljavštine s namještaja i ostale uredske opreme, vlažnim brisanjem, a prema dobivenim uputama	DNEVNO
5.	Brisanje radnih stolova dezinfekcijskim sredstvima (ako su isti oslobođeni od stvari djelatnika)	DNEVNO
6.	Temeljito čišćenje sanitarnih čvorova uključujući: <ul style="list-style-type: none"> <li>- čišćenje i dezinfekciju wc školjke</li> <li>- čišćenje i dezinfekciju umivaonika</li> <li>- dezinfekciju kvaka i rukohvata</li> <li>- vlažno brisanje podnih površina</li> <li>- nadopunu potrošnog sanitarnog materijala</li> <li>- čišćenje i dezinfekciju zidnih keramičkih pločica</li> </ul>	DNEVNO DNEVNO DNEVNO DNEVNO DNEVNO PO POTREBI TJEDNO
7.	Čišćenje čajne kuhinje koje uključuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- brisanje radnih ploča i fronti kuhinjskih elemenata</li> <li>- pranje sudopera odgovarajućim sredstvima</li> <li>- uklanjanje ostataka smeća</li> <li>- čišćenje caffè aparata</li> <li>- nadopuna namirnica po posudama</li> <li>- pražnjenje perilice posuđa</li> </ul>	DNEVNO DNEVNO DNEVNO DNEVNO DNEVNO PO POTREBI DNEVNO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- čišćenje perilice posuđa odgovarajućim sredstvima</li> <li>- čišćenje mikrovalne pećnice</li> <li>- pražnjenje ledomata</li> <li>- čišćenje unutrašnjosti hladnjaka te provjera rokova trajanja po namirnicama.</li> </ul>	<p>TJEDNO</p> <p>TJEDNO</p> <p>DNEVNO</p> <p>TJEDNO</p>
8.	Odstranjivanje paučine sa svih dostupnih mjesta (zidova i stropova)	TJEDNO
9.	Čišćenje i vlažno brisanje svih unutarnjih staklenih površina	TROMJESEČNO
10.	Vlažno brisanje kablova (ispod radnih stolova)	MJESEČNO
11.	Zalijevanje (dohrana) cvijeća i brisanje prašine s listova	MJESEČNO
12.	Dubinsko čišćenje tapaciranog namještaja	TROMJESEČNO

Izvor: Interni akt poduzeća Smartclean

Svi djelatnici poduzeća Smartclean, pravovremeno, odnosno prilikom ulaska u novi objekt, dobivaju radne upute i prolaze interne edukacije o palnovima i rasporedu čišćenja, a koji su u potpunosti sastavljeni i prilagođeni željama i potrebama svakog klijenta. Djelatnici poduzeća snose odgovornost za uredno izvršenje svojih obveza prema unaprijed danim uputama i procedurama.

#### **4.6. Usmjerenost na kupca**

Vlasnica poduzeća Smartclean redovito pokazuje vođenje i opredjeljenje u odnosu na sustav upravljanja putem:

- preuzimanja odgovornosti za djelotvornost sustava upravljanja i promicanja poboljšavanja
- osiguravanja da su Politika sustava upravljanja i ciljevi sustava upravljanja uspostavljeni za sustav upravljanja i da su usklađeni s kontekstom i strateškim smjerom tvrtke
- promicanja korištenja procesnog pristupa i razmišljanja na temelju rizika
- osiguravanja da sustav upravljanja ostvari svoje namjeravane rezultate

- komunikacije o važnosti djelotvornog upravljanja i sukladnosti sa zahtjevima sustava upravljanja.

Također je svjesna da ukupna uspješnost tvrtke, mjerena kroz različite pokazatelje ovisi o shvaćanju i zadovoljavanju potreba i očekivanja sadašnjih i potencijalnih klijenata. Iz tog razloga razrađuju se postupci za:

- prikupljanje podataka u potrebama tržišta putem praćenja konkurencije i kroz izravne metode komuniciranja s potencijalnim klijentima i tržištem
- cjelovito i sigurno izvršenje usluga kao preporuka za buduće poslove
- prepoznavanje i primjena zakonski i ostale primjenjive regulative
- prepoznavanje postignute razine zadovoljstva kupaca.

Postignuto zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana predmet je razmatranja na pregledu sustava kojeg provodi vlasnica. Također, pokazuje vodstvo i opredjeljenje u odnosu na usmjerenost na kupca osiguravanjem:

1. da su zahtjevi kupca i primjenjivi regulatorni zahtjevi utvrđeni, da se razumiju i da su dosljedno ispunjeni
2. da su rizici i prilike koji mogu utjecati na sukladnost proizvoda i usluga i na sposobnost povećanje zadovoljstva klijenata utvrđeni i obrađeni
3. da se održava usredotočenost na povećanje zadovoljstva klijenata.

Glavni objektivno mjerljivi pokazatelji zadovoljstva klijenata su:

- povećanje prometa tvrtke
- lojalnost klijenata te pridobivanje novih klijenata.

Izravnim pokazateljima koji pomažu u ocjenjivanju zadovoljstva klijenata nalazi se i reklamacije i pritužbe klijenata. Osobnim i telefonskim kontaktima s klijentima pribavljaju se i razmatraju podaci koji su povezani s njihovim zadovoljstvom i poduzimaju se odgovarajuće korekcije i popravne radnje.

Tijekom 2021. godine poduzeće Smartclean provelo je istraživanje o zadovoljstvu svojih klijenata i korisnika, čiji su rezultati bili osnova i prilika za poboljšanje i unaprjeđenje svojih

usluga. Anketirano je ukupno devet različitih poduzeća s kojima poduzeće Smartclean posluje, odnosno po tri djelatnika svakog poduzeća (ukupno 27 anketiranih zaposlenika). Anketa je sadržavala tri pitanja od koji su prva dva s DA-NE odgovorima, a treće s vlastitim odgovorom:

1. Jeste li zadovoljni pružanjem usluga poduzeća Smartclean?
2. Ometaju li Vas djelatnici tvrtke Smartclean prilikom izvršavanja svog posla?
3. Vidite li priliku za poboljšanje usluge, odnosno što bismo mogli učiniti kako bi Vi bili još zadovoljniji našom uslugom?

Ispitanici su odgovorili kako su izuzetno zadovoljni kvalitetom čišćenja te da ih djelatnici poduzeća Smartclean ne ometaju u njihovom radu prilikom čišćenja, što je od izuzetne važnosti. Rezultati ankete prepoznati su kao prilika za poboljšanje i unaprjeđenje kvalitete usluga, s čime je započeto neposredno nakon dobivenih rezultata. Dobiveni rezultati značajno su utjecali na način budućeg rada i to pozitivno, što pokazuje i podatak kako s istim poduzećima još uvijek poslovno surađujemo, na obostrano zadovoljstvo.

#### **4.7. Radnje za obradu rizika i prilika**

Pristup utemeljen na rizicima omogućuje organizaciji da odredi čimbenike koji bi mogli uzrokovati da njezini procesi i sustav upravljanja kvalitetom odstupe od planiranih rezultata, da uspostavi preventivne postupke nadzora radi smanjenja negativnih učinaka i da najbolje iskoristi prilike čim se one ukažu<sup>79</sup>. Prilikom planiranja sustava upravljanja, poduzeće Smartclean utvrdilo je rizike i prilike koji se moraju obraditi kako bi:

- osigurala da sustav upravljanja može ostvariti svoje namjeravane rezultate
- povećala poželjne učinke
- spriječila ili smanjila neželjene učinke
- postigla poboljšanje sustava upravljanja.

Poslovni procesi sadrže više vrsta rizika a neki od njih su:

1. rizici kod upravljanja ljudskim potencijalima
2. rizici vezani uz dobavljače

---

<sup>79</sup> Kovačić, Krunoslav: Upravljanje kvalitetom u odjelu tehničkog održavanja proizvodnih linija i opreme, [file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav\\_kovacic.pdf](file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav_kovacic.pdf), str. 13., prema: Hrvatska norma, HRN ISO 9001:2015, peto izdanje, 2016., Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi, str. 10, 4.5.2023.

3. rizici kod pružanja usluga
4. rizici kod razvoja novih usluga.

#### **4.8. Analiza rizika i prilika poduzeća Smartclean**

Unutar tvrtke analiziraju se rizici i prilike za ostvarenje očekivanih rezultata sustava upravljanja, procesa i usluga te zadovoljstva kupaca. Određuje se unutarnji i vanjski kontekst kako bi se pravilno svrstao predmet analize rizika ili prilika. Poznavanje **vanjskog konteksta** bitno je kako bi se u obzir uzeli i faktori koji djeluju izvan organizacije. Ono predstavlja veliki krug faktora, ali prilikom same analize važno je analizirati one faktore koji su najbitniji za tvrtku kao što su socijalno i kulturno okruženje, politički ustroj i ekonomsko stanje. Utvrđivanje **unutarnjeg konteksta** bitno je jer ciljevi unutar tvrtke ne smiju patiti pod utjecajem upravljanja rizicima. Unutarnji kontekst podrazumijeva: politiku i ciljeve tvrtke, strategiju poslovanja, kapacitet tvrtke kao i odnose unutar nje. Identifikacija rizika i prilika i aktivnosti pronalaženja, prepoznavanja i zapisivanja rizika i prilika - njezina svrha je prepoznati ono što bi se moglo dogoditi ili koje situacije i okolnosti bi mogle postojati, a da utječu na ostvarenje ciljeva. Analiza se provodi na način da se ocjenjuje vjerojatnost pojave događaja i težinu posljedica koje taj događaj može izazvati.

a) **vjerojatnost pojave događaja** razvrstana je u pet razreda u zavisnosti od učestalosti:

Tablica 4: Vjerojatnost pojave događaja prilikom analize rizika i prilika

VJEROJATNOST	DEFINICIJA	UČESTAOST
1. Neznatno	Može se pojaviti u iznimnim okolnostima, nema povijesti događanja.	Jednom u tri (3) godine
2. Malo vjerojatno	Pojavljuje se pod određenim okolnostima, nema povijesti događanja.	Jednom godišnje
3. Vjerojatno	Povremeno se pojavljuje, postoji povijest događaja ili znakovi upozorenja.	Jednom u šest (6) mjeseci
4. Vrlo vjerojatno	Vjerojatno će se dogoditi, ponavljaju se i prisutni su povijesni podaci.	Jednom kvartalno
5. Gotovo sigurno	Dogodit će se gotovo sigurno u svim okolnostima, a povijesni podaci su redovito prisutni.	Jednom mjesečno

Izvor: Interni akt tvrtke Smartclean, izrađen prema: Oslić, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 50

- b) **Posljedica** koja je rezultat djelovanja pozitivnog ili negativnog događaja te njegovog utjecaja na ciljeve, aktivnosti ili usluge, a mogu imati pozitivne ili negativne posljedice:

Tablica 5: Veličina utjecaja na posljedice

POSLJEDICA	NEGATIVAN UTJECAJ - prijetnja	POZITIVAN UTJECAJ - prilika
1. Zanemariva	Nema posljedice na učinkovitost usluga ili zadovoljstvo klijenata	Nema posljedice na učinkovitost usluga ili zadovoljstvo klijenata
2. Mala	Male posljedice; potrebni neznatni ispravci na načinu pružanja usluga	Male pozitivne posljedice; moguća jednostavna poboljšanja u načinu pružanja usluga
3. Umjerena	Umjerene posljedice; pojava manjih nesukladnosti; potrebni ispravci koji nisu ključni	Umjerene pozitivne posljedice koji su prilika za umjereno povećanje učinkovitosti sustava i poboljšanja kvalitete pružanja usluga
4. Velika	Velika posljedica na učinkovitost većine procesa čija je pojava nesukladnosti ključna	Velike pozitivne posljedice; prilike za povećanje učinkovitosti većine procesa i poboljšanje ključnih karakteristika kvalitete usluga
5. Kritična	Kritična posljedica koja pokazuje da je sustav neučinkovit i da je nemoguće njime upravljati, kao i provesti ispravke na kvaliteti pružanja usluga	Odlična pozitivna posljedica na učinkovitost sustava za postizanje izvrsnosti i znatno poboljšanja svih karakteristika usluga

Izvor: Interni akt tvrtke Smartclean, izrađen prema: Oslić, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P.

Consult, Zagreb, str. 50

U tablici br. 5 dolazimo do zaključka da nakon utvrđivanja kriterija za procjenu potrebe pokretanja radnji za upravljanje rizikom ili prilikom trebamo poduzeti sljedeće radnje:

- za rizike **niske** razine (zeleno) nije potrebno pokretati radnje
- za rizike **srednje** razine (žuto) potrebno je procijeniti učinkovitost postojećih rizika te ako je postojeća kontrola učinkovita - ne pokrećemo radnje, a ako postojeća kontrola nije učinkovita pokrećemo radnje
- za rizike ili prilike **visoke** razine (crveno) potrebno je obavezno pokrenuti radnje.

Tablica 6: Matrica za ocjenu rizika i prilika

		VJEROJATNOST POJAVE DOGAĐAJA				
		Neznatna (1)	Malo vjerojatna (2)	Vjerojatna (3)	Vrlo vjerojatna (4)	Gotovo sigurna (5)
P O S L J E D I C	Neznatna (1)	1	2	3	4	5
	Mala (2)	2	4	6	8	10
	Umjerena (3)	3	6	9	12	15
	Velika (4)	4	8	12	16	20
	Kritična (5)	5	10	15	20	25

Izvor: Interni akt tvrtke Smartclean, izrađen prema: Lazibat, Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, str.366., tablica 27. (prema: Tague, N.R.: The Quality Toolbox, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 2005., str. 240)

Sve radnje postupanja s rizicima i prilikama moraju uključiti:

- izbjegavanje rizika donošenjem odluke o nezapočinjanju ili ne nastavljanju s aktivnostima koje za sobom povlači rizik
- preuzimanje ili povećanje rizika kako bi se iskoristila prilika
- uklanjanje izvora rizika
- mijenjanje vjerojatnosti ili posljedica
- zadržavanje rizika svjesnom odlukom.



Potrebno je planirati provedbu radnji tako da između ostalog bude definirano što je potrebno napraviti, kada je to potrebno završiti i koji su resursi na raspolaganju. Radnje za korištenje prilika mogu uključiti:

- usvajanje novih tehnologija
- lansiranje novih usluga
- otvaranje novih tržišta
- pridobivanje novih kupaca
- izgradnja partnerstva
- ostale poželjne i održive mogućnosti za rješavanje potreba tvrtke.

Utvrđuje se plan postupanja s rizicima i prilikama koji se dokumentiraju kroz zapise evidencija rizika i prilika.

Redni broj	Okruženje	Događaj	Uzrok događaja	Prilika/rizik	Postojeća kontrolna mjera	Posljedica događaja	Ocjena vjerojatnosti	Razina rizika/prilike	Radnje za obradu rizika/prilika	Vlasnica rizika
1.	Ekonomsko	Smanjenje prihoda radi smanjenja poslova zbog opće recesije	pandemija COVID 19	rizik	Izvođenje ugovorenih poslova i pojačani kontakti radi ugovaranja novih poslova	financijska ugroza - smanjenje profita (2)	malo vjerojatno (2)	4	Kontinuirano praćenje ekonomskih promjena	vlasnica
2.	Pravno	Promjene zakonske regulative iz područja djelatnosti	Česte promjene zakonske regulative	rizik	Kontinuirano praćenje zakonske regulative	kazne uslijed neusklađenosti sa zakonskim propisima (1)	malo vjerojatno (2)	2	Kontinuirano i pravodobno praćenje i informiranje o izmjenama zakonskih propisa	vlasnica
3.	Socijalno	Prestanak rada uslijed zaraze zaposlenika korona virusom	pandemija COVID 19	rizik	Rad uz primjenu propisanih mjera zaštite propisanih od strane Civilne zaštite RH	nemogućnost rada uslijed zaraze radnika (2)	malo vjerojatno (2)	4	Kontinuirano i pravodobno praćenje i primjena svih preventivnih mjera za sprječavanje zaraze korona virusom	vlasnica

Tablica 7: Evidencija rizika i prilika iz okruženja za 2022. godinu

Izvor: Interni akti tvrtke Smartclean

Kao što je vidljivo iz tablice, tri događaja ocijenjena su kao rizična i to - smanjenje prihoda radi smanjenja poslova, promjene zakonskih regulativa te prestanak rada uslijed bolesti uzrokovane pandemijom, ali malom vjerojatnosti događanja, za što je izravno odgovorna vlasnica tvrtke koja ujedno procjenjuje i provodi radnje za obradu nastalih rizika.

Tablica 8: Evidencija rizika i prilika privlačenja novih klijenata za 2022. godinu

Redni broj	Zinteresirane strane	Događaj	Uzrok događaja	Prilika/rizik	Postojeća kontrolna mjera	Posljedica događaja	Ocjena vjerojatnosti	Razina rizika/prilike	Radnje za obradu rizika/prilika	Vlasnica rizika
1.	Vlasnica - zaposlenici	Rizik nepravovremene naplate izvedenih radova radi smanjenja prihoda naručitelja uslijed pandemije COVID 19	pandemija COVID 19	rizik	Stalna komunikacija sa naručiteljima	Neostvarenje planiranih prihoda (2)	malo vjerojatno (2)	4	Učestala komunikacija sa naručiteljima i pravovremeno informiranje o eventualnim promjenama	vlasnica
2.	Potencijalni novi klijenti - društvena zajednica	Respektabilne reference	Realizacija značajnih i široj javnosti poznatih projekata	prilika	Ažurno objavljivanje informacija o realiziranim projektima	Povećanje poslovne konkurentnosti (umjerena 3)	vjerojatno (3)	9	Redovno ažuriranje web stranice u području referenci	vlasnica

Izvor: Interni akti tvrtke Smartclean

Tijekom 2022. godine predviđena je prilika potencijalno novi klijenti do kojih bi došli putem usmenih preporuka i referenci na *web* stranici, odnosno kontinuiranim ulaganjem u marketinške aktivnosti, no rizik je predstavljala nepravovremena naplata završenih projekata radi smanjenja prihoda postojećih klijenata uzrokovanih globalnom recesijom uslijed pandemije COVID 19.

Tablica 9: Pouzdanost za izvršenje ugovorenih poslova u 2022. godini

Redni broj	Procesi	Događaj	Uzrok događaja	Prilika/rizik	Postojeća kontrolna mjera	Posljedica događaja	Ocjena vjerojatnosti	Razina rizika/prilike	Radnje za obradu rizika/prilika	Vlasnica rizika
1.	Pružanje usluga	Kašnjenje za izradom ponuda i projekata	poremećaj i uslijed pandemije	rizik	Pojačana kontrola radova	Produljenje rokova naplate (2)	malo vjerojatno (1)	2	Angažiranje pouzdanih i provjerenih zaposlenika i suradnika	vlasnica
2.	Ugovaranje poslova	Ugovaranje novih poslova	Praćenje javnih nadmetanja	prilika	Redovno praćenje javnih nadmetanja	Ugovaranje novih poslova (4)	vjerojatno (3)	12	Redovno praćenje javnih nadmetanja i apliciranje na natječaje	vlasnica

Izvor: Interni akti tvrtke Smartclean

Tijekom 2022. godine postojala je mogućnost kašnjenja s izradom ponuda i projekata koji su posljedica poremećaja uslijed pandemije, stoga je bilo potrebno angažiranje pouzdanih i provjerenih zaposlenika i suradnika te pravovremeno reagiranje. Uz redovno praćenje javnih nadmetanja i apliciranja na natječaje stvorit će se prilika za ugovaranje novih poslova.

#### 4.9. Zaposlenici tvrtke Smartclean

U svom radu, poduzeće Smartclean potiče timski duh i međusobnu suradnju između svih zaposlenika, bez obzira na mjesto u službenoj hijerarhiji ili godine radnog iskustva. U tu svrhu potiče se stvaranje okruženja u kojem će se zaposlenici jedni prema drugima odnositi s međusobnim poštovanjem kao što se redovito koristi međusobna povratna informacija kao temelj za poboljšanje suradnje i komunikacije. Standardi poslovnog ponašanja tvrtke Smartclean temeljeni su na najvišim etičkim standardima te se primjenjuje “princip nulte tolerancije“ prema neetičkim ili bilo kakvim drugim nezakonitim radnjama, kršenju ili zaobilaženju zakonskih propisa i internih akata tvrtke. Zaposlenici radi svoj posao s odgovarajućim vještinama, dužnom pozornošću i predanošću koji su u skladu s opisom njihovog radnog mjesta.

Uzimajući u obzir djelatnost tvrtke svi zaposlenici su osposobljeni iiskusni na području u kojem rade. Izobrazba zaposlenika se sustavno planira na godišnjoj razini i prema posebno iskazanim

prilikama i potrebama. Provodi se u svim segmentima i osigurava da radnici raspolažu potrebnim znanjem za uspješno izvršenje zadataka. Planiranje osposobljavanja obuhvaća:

- educiranje zaposlenika u vezi primjene novih proizvoda i alata
- praćenje zakonske regulative i ostalih zahtjeva primijenjenih na djelatnost tvrtke
- praćenje stručne literature, odnosno stručnih članaka u svezi djelatnosti
- posjete stručnim i specijaliziranim sajmovima
- svi djelatnici imaju osnovna znanja o sustavu upravljanja kvalitetom, a detaljno poznaju sve zahtjeve koji se izravno odnose na njihova radna zaduženja, mjera zaštite na radu i zaštite od požara.

Tablica 10: Plan edukacija zaposlenika za 2023.

REDNI BROJ	PREZIME, IME	EDUKACIJA/SEMINAR/ OSPOSOBLJAVANJE	ORGANIZATOR
1.	Svi djelatnici	Usmene edukacije o načinu poslovanja tvrtke i mjerama zaštite na radu	Interna edukacija
2.	Romarić, Martina	Javna nabava za gospodarske subjekte - ponuditelje	APPA, za edukaciju i savjetovanje
3.	Svi djelatnici	Usmene edukaciju o poštivanju mjera Stožera u cilju sprječavanja širenja zaraze koronavirusom	Interna edukacija
4.	Reljković, Nada	Napredni Excel za poslovne korisnike	Edukacijski centar Mirakul
5.	Svi djelatnici	Osposobljavanje za rad na stroju	Bent excellent d.o.o.

Izvor: Interni akt tvrtke Smartclean

Da bi se osiguralo dobro poslovanje tvrtke, zaposlenici se sustavno osposobljavaju kroz razne vrste edukacija, a za tekuću godinu je izrađen i Plan edukacija djelatnika koji će se dopunjavati tijekom godine, ovisno o potrebama dodatnih edukacija zaposlenika. Dosljedno ispunjavanje zahtjeva u sve dinamičnijem i složenijem okruženju i poduzimanje koraka povezanih s budućim potrebama i očekivanjima predstavlja izazov za poduzeće. Za postizanje tog cilja, poduzeće može usvojiti različite oblike poboljšanja, uz ispravak i neprekidno poboljšavanje, primjerice kroz temeljite promjene, inovacije i reorganizaciju<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Kovačić, Krunoslav: Upravljanje kvalitetom u odjelu tehničkog održavanja proizvodnih linija i opreme, [file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav\\_kovacic.pdf](file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav_kovacic.pdf), str. 50., prema: Hrvatska norma, HRN ISO 9001:2015, peto izdanje, 2016., Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi, str. 6, 4.5.2023.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzeća se svakodnevno suočavaju sa stalnim pritiskom konkurencije i tržišta pa sukladno tome trebaju sustavno održavati i unapređivati svoje poslovanje, a sve to u svrhu ostvarenja konkurentskih prednosti. Sustav upravljanja kvalitetom usmjeren je na stalno unapređivanje svojih usluga kako bi se izgradila visoka razina zadovoljstva korisnika i njihova lojalnost. Primjena sustava upravljanja kvalitetom, odnosno istinska posvećenost kvaliteti podrazumijeva ne samo ostvarenje vrhunske kvalitete u poslovanju, već djelovanje na sve njezine čimbenike: obrazovanje zaposlenika, kontrolu procesa te unapređivanje istih kroz preventivne i korektivne, a sve te aktivnosti vode ka potpunom upravljanju kvalitetom i uspjehu poduzeća. Želje i potrebe klijenata, odnosno korisnika usluga ubrzano se mijenjaju, a očekivanja su sve veća pa svako poduzeće mora pronaći način kako će se što lakše i efikasnije prilagoditi okolini, uz što bolju pripremljenost i organiziranost. S obzirom na to da je upravljanje kvalitetom važan dio svakog sustava unutar poduzeća, pozitivno djeluje na cjelokupnu djelotvornost. Opisom procesa, potrebnim resursima i pratećom dokumentacijom, određenim odgovornostima te prepoznatim rizicima, prilikama, prijetnjama i slabostima započinje uvođenje sustava kvalitete, iako najčešće mala poduzeća nisu u mogućnosti započeti taj postupak zbog premalo financijskih resursa i nedovoljno educiranih zaposlenika koji bi taj posao obavljali. U tom slučaju, vlasnici malih poduzeća su primorani sami provoditi te aktivnosti te na taj način poboljšavati i unaprijeđivati svoje poslovanje. S obzirom na to da je uslužni obrt Smartclean malo poduzeće, nema uveden sustav upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2015, ali je vlasnica itekako svjesna važnosti i uloge jednog takvog sustava, stoga i razvija visoku svijest o implementaciji sustava upravljanja koja se postiže sustavnim planiranjem na svim razinama, a sve to s ciljem unaprjeđenja kvalitete pružanja usluga te prepoznatljivosti na tržištu. Iako su troškovi uvođenja sustava vrlo visoki, a posao koji zahtijeva vrlo složen, vlasnica tvrtke se kontinuirano trudi pratiti novitete te približiti poslovanje svoje tvrtke što više sustavu potpunog upravljanja kvalitetom. S ciljem poboljšanja kvalitete razvili su se vlastiti standardizirani postupci čišćenja i održavanja koje predstavljaju okosnicu sustava upravljanja kvalitetom. Budući da sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva, između ostalog, usmjerenost na kupca i kontinuirano poboljšanje vlastitih usluga, poduzeće Smartclean kontinuirano provodi istraživanja zadovoljstva vlastitih klijenata i rezultate istraživanja koristi za stalno poboljšanje procesa u svom poslovanju.

**SMARTCLEAN, uslužni obrt**

**vl. Martina Križanović**

**[uprava@smartclean.hr](mailto:uprava@smartclean.hr)**

## POLITIKA SUSTAVA UPRAVLJANJA

Ostvarujemo prepoznatljiv ugled kvalitetne i stručne tvrtke u području Čišćenja i održavanja poslovnih i industrijskih objekata.. Naše usluge odlikuju visokom kvalitetom i pouzdanošću te su standard prema kojem se uspoređuju i vrednuju ostali. Težimo tome da naši klijenti imaju pouzdanog, sigurnog i stabilnog poslovnog partnera. Osiguravamo najbolje uvjete za rad, te mogućnost stalnog stručnog i osobnog usavršavanja svih djelatnika. Veliku brigu posvećujemo zaštiti okoliša usklađivanjem svojih djelatnosti sa svim zakonskim i ostalim zahtjevima. Posvećeni smo trajnom poboljšanju sustava upravljanja i poduzimamo sve potrebne mjere kako bi stalno unapređivali svoje poslovanje. Svi djelatnici realiziraju ciljeve kvalitete, pri čemu svaki zaposlenik daje svoj doprinos kvaliteti pružanja naših usluga. Težište svih aktivnosti postavljeno je na uklanjanje nesukladnosti koje se javljaju u procesu, pri čemu prioritet imaju preventivne radnje i stalna kontrola svih radnih aktivnosti.

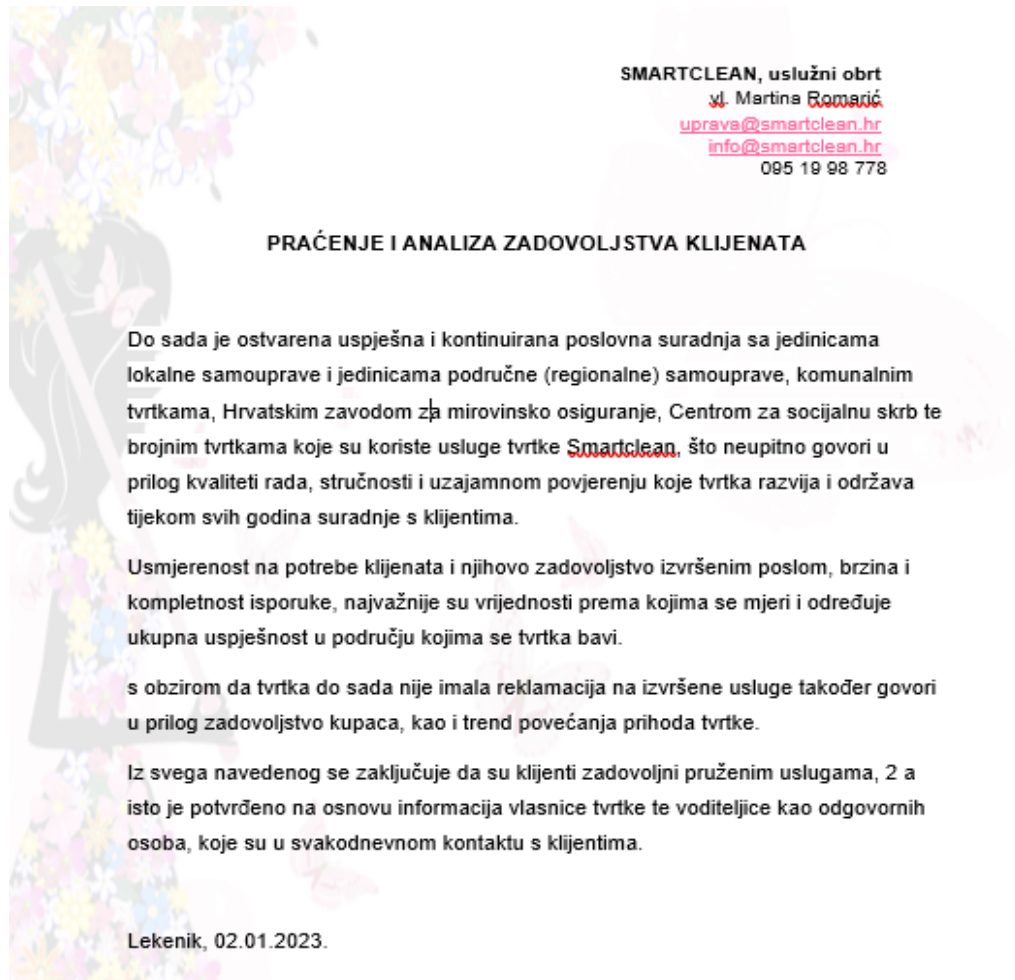
Lekenik, 07.08.2020.

SMARTCLEAN,

**vl. Martina Križanović**

Izvor: interni akt tvrtke Smartclean

## Dodatak 2: Praćenje i analiza zadovoljstva klijenata



poduzeća Smartclean

Izvor: Interni akt



# LITERATURA:

## Stručna literatura:

1. Bosilj Vukšić, Vesna, Kovačić, Andrej: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija, Zagreb, 2004,
2. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, I.dio, Oskar, Zagreb, 1998., str. 64.
3. Kotler, P., Keller, K. i Martinović, M.: Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate, Zagreb, 2001.
4. Lazibat, Tonći: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 105.
5. Lazibat, Tonći, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009.,
6. Marković, Suzana: Kvantitativna primjena Servqual modela u hotelskoj industriji, Tourism and Hospitality management, Sveučilište u Rijeci, Vol. 11(1), str.179–191.,
7. Matković, Nikola: Aspekti upravljanja kvalitetom prema "Quality without tears" Philip B. Crosby, str.53., 17.04.2023.
8. Oslić, Ivica, Kvaliteta i poslovna izvrsnost, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008.,
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985.,
10. Skoko, Hrvoje, Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.,
11. Štajdohar-Pađen, Olga: Plivati s ISO-om i ostati živ, Kigen d.o.o., Zagreb, 2009.

## Stručni članci i radovi:

1. Beret Josip, Upravljanje rizicima, <file:///C:/Users/k0/Downloads/Josip-Kereta-Upravljanje-rizicima-Prirucnik-za-studente.pdf>, (10.3.2023.),
2. Britvić, Josip: Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, <https://hrcak.srce.hr/file/107058>, (18.5.2023.),
3. Cerčić, Katarina: Uloga vodstva i menadžmenta u sustavima upravljanja kvalitetom, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1013/datastream/PDF/view>, (16.5.2023.),

4. Cifrek Toni, Validacija čišćenja prostora i opreme iz perspektive zahtjeva dobre proizvođačke prakse, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/biotechri%3A764/datastream/PDF/view>, (16.5.2023.)
5. Džolan, Ivan: Upravljanje rizicima, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/fsb%3A3956/datastream/PDF/view>, (14.5.2023.)
6. Gjurašić, Matina: Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu, <https://core.ac.uk/download/pdf/197855042.pdf>, (16.5.2023.)
7. Gregurić, Bernard: Sustavi upravljanja kvalitetom na primjeru poduzeća Podravka d.d., <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A1881/datastream/PDF/view>, (16.5.2023.),
8. Kovačić, Krunoslav: Upravljanje kvalitetom u odjelu tehničkog održavanja proizvodnih linija i opreme, [file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav\\_kovacic.pdf](file:///C:/Users/k0/Downloads/krunoslav_kovacic.pdf), (16.5.2023.),
9. Marković, Suzana: Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, <https://hrcak.srce.hr/file/267288>, (14.3.2023.),
10. Vrtodušić Hrgović, Ana-Marija: Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji, <https://hrcak.srce.hr/file/267294>, (12.5.2023.),
11. Zović Petra, Kvaliteta usluge u uslužnom poduzeću: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5387/datastream/PDF/view>, (27.3.2023.),
12. Gaži-Pavelić Katarina: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/KtbxLrjdvnZsRvqJWccSHKWjmFZnLCVfcL?projector=1&messagePartId=0.2>, (29.4.2023.).

#### **Stručni dokumenti i internetske stranice:**

1. ISO survey 2022., [file:///C:/Users/k0/Downloads/ISO-CASCO\\_0.Explanatory%20note%20and%20overview%20on%20ISO%20Survey%202021%20results.pdf](file:///C:/Users/k0/Downloads/ISO-CASCO_0.Explanatory%20note%20and%20overview%20on%20ISO%20Survey%202021%20results.pdf), 5.6.2023.
2. Hrvatski zavod za norme, <https://www.hzn.hr/default.aspx> (29.4.2023.),

3. Integrirani priručnik kvalitete Veleučilišta u Karlovcu, [http://korana.vuka.hr/fileadmin/user\\_upload/katalog\\_informacijama/sustav\\_kvalitete/2017/PK-Prirucnik\\_kvalitete\\_Vuke\\_izmj.3.pdf](http://korana.vuka.hr/fileadmin/user_upload/katalog_informacijama/sustav_kvalitete/2017/PK-Prirucnik_kvalitete_Vuke_izmj.3.pdf) (20.3.2023.),
4. Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (27.3.2023.),
5. Odluka o hrvatskim nacionalnim standardima čišćenja prostora u kliničkim i bolničkim zdravstvenim uslugama, <https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/2017%20Sanitarna/Odluka%20o%20objavi%20standarda%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja.pdf> (31.1.2023.),
6. Politika upravljanja kvalitetom u tvrtci Radnik d.d., <https://radnik.s2is.hr/politika-kvalitete/> (31.1.2023.),
7. Politika sustava upravljanja Ciak grupa d.d., <https://ciakgrupa.hr/politika-sustava-upravljanja/> (30.1.2023.),
8. Poslovnik sustava upravljanja tvrtke Candor d.o.o. <http://www.candor.hr/dokumenti/up/Poslovnik%20%20CANDOR2.pdf> (27.1.2023.),
9. Protokol čišćenja i dezinfekcije radnog prostora i površina, <http://fulir.irb.hr/3210/1/Protokol%20%C4%8Di%C5%A1%C4%87enja%20i%20dezinfekcije%20povr%C5%A1ina%20zdravstvenih%20ustanova.pdf> (17.3.2023.),
10. Smartclean, <https://smartclean.hr/> (31.1.2023.),
11. Utvrđivanje i procjena rizika, <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/medun-suradnja/projektiEU/Utvrdivanje%20i%20procjena%20rizika.pdf> (14.2.2023.).

## **PRILOZI:**

### **Dodaci:**

Dodatak 1: Politika sustava upravljanja tvrtke Smartclean .....	55
Dodatak 2: Praćenje i analiza zadovoljstva klijenata.....	56

### **Tablice:**

Tablica 1: Tradicionalno i procesno poduzeće .....	16
Tablica 2: Specifikacija usluga održavanja poslovnih prostora.....	32
Tablica 3: Plan čišćenja uredskog prostora veličine do 500 m2 prema učestalosti .....	41
Tablica 4: Vjerojatnost pojave događaja prilikom analize rizika i prilika.....	46
Tablica 5: Veličina utjecaja na posljedice .....	47
Tablica 6: Matrica za ocjenu rizika i prilika .....	48
Tablica 7: Evidencija rizika i prilika iz okruženja za 2022. godinu .....	49
Tablica 8: Evidencija rizika i prilika privlačenja novih klijenata za 2022. godinu .....	50
Tablica 9: Pouzdanost za izvršenje ugovorenih poslova u 2022. godini .....	51
Tablica 10: Plan edukacija zaposlenika za 2023.....	52

### **Slike:**

Slika 1: Slikoviti prikaz elemenata jednog procesa .....	17
Slika 2: Demingov krug kvalitete .....	19
Slika 3: Broj članova, odbora i normi u svijetu na dan 31.12.2022.....	22
Slika 4: Broj hrvatskih normi na dan 31.12.2021. ....	24
Slika 5: Članovi Hrvatskog zavoda za norme na dan 9.2.2022. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 6: Logo poduzeća Smartclean.....	29
Slika 7: Standardizirani postupak čišćenja radnog prostora poduzeća Smartclean .....	36
Slika 8: Pravilno presavijanje krpe za brisanje .....	37
Slika 9. Pravilo osmice prilikom ručnog pranja podnih površina.....	38

Slika 10: Redoslijed čišćenja i dezinfekcije površina sanitarnog čvora .....	39
Slika 11: Kontaktne površine u sanitarnom čvoru.....	40