

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
Preddiplomski sveučilišni studij

LUCIJA MARJANOVIĆ

UPRAVLJANJE KVALITETOM I MODELI IZVRSNOSTI U
HOTELIJERSTVU
QUALITY MANAGEMENT AND EXCELENCE MODELS IN
HOSPITALITY

Završni rad

Opatija, Rujan, 2022.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

Preddiplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**UPRAVLJANJE KVALITETOM I MODELI IZVRSNOSTI U
HOTELIJERSTVU**

**QUALITY MANAGEMENT AND EXCELLENCE MODELS IN
HOSPITALITY**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment kvalitete u
hotelijerstvu**

Student: **Lucija Marjanović**

Mentor: **Izv. prof. dr.sc. Ana-Marija
Vrtodušić Hrgović**

Matični broj: **24391**

Opatija, Rujan 2022



IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

Ime i prezime studenta: Lucija Marjanović

Matični broj: 24391

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

UPRAVLJANJE KVALITETOM I MODELI IZVRSNOSTI U HOTELIJERSTVU

(Naslov rada)

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, 15.09.2022.

Marjanović Lucija

Potpis studenta

Sažetak

Tema ovog rada je upravljanje kvalitetom i modeli poslovne izvrsnosti. Kvaliteta usluge u organizacijama postaje jedan od važnih čimbenika za stjecanje održive konkurentske prednosti i povjerenja gostiju na visoko konkurentnom tržištu. Kada je riječ o upravljanju kvalitetom u organizacijama, uspostavljanje potpune kvalitete usluge doprinosi u stjecanju konkurentske prednosti. Ukoliko organizacije u hotelijerstvu žele održavati dosljednost u kvaliteti usluge, potrebno je razumjeti ključne komponente kvalitete gostoprimstva i u skladu s tim educirati zaposlenike. Rad opisuje važnost i proces implementacije sustava potpune kvalitete u hotelijerstvu. Svrha rada je ukazati na važnost sustava kvalitete kao i modela poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu kroz analizu primjera dobre prakse. Opisan je razvoj serije ISO 9000 s posebnim naglaskom na prednosti primjene norme 9001 u hotelijerstvu. Budući da sustavi kvalitete predstavljaju temelj za razvoj poslovne izvrsnosti u radu se prikazuju europska (*European Quality Award*) i američka nagrada za kvalitetu (*Malcolm Baldrige Quality Award*) te proces samoprocjene koja predstavlja temelj za postizanje izvrsnosti. Završno, dani su primjeri hotelske grupacije Ritz Carlton i hotela Alpenresort Schwarz kao primjeri dobre prakse iz hotelijerstva u pogledu primjene modela poslovne izvrsnosti

Ključne riječi: kvaliteta; ISO 9001; poslovna izvrsnost; modeli poslovne izvrsnosti; hotelijerstvo

SADRŽAJ

UVOD	1
1. UPRAVLJANJE KVALITETOM	5
1.1. POJAM KVALITETE	5
1.2. POVIJESNI RAZVOJ KVALITETE	8
1.3. POJAM I NAČELA UPRAVLJANJA KVALITETOM	11
1.4. IMPLEMENTACIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM	13
2. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM	15
2.1. SERIJA ISO 9000	15
2.2. NORMA ISO 9001:2015	16
2.3. PREDNOSTI PRIMJENE NORME 9001 U HOTELIJERSTVU	18
3. POSLOVNA IZVRSNOST U HOTELIJERSTVU	21
3.1. MALCOM BALDRIGE NAGRADA ZA KVALITETU	21
3.2. EUROPSKA NAGRADA ZA KVALITETU	23
3.3. SAMOPROCJENA KAO OSNOVA ZA POBOLJŠANJE	26
3.4. PRIMJERI DOBRE PRAKSE PRIMJENE MODELA POSLOVNE IZVRSNOSTI U HOTELIJERSTVU	29
3.4.1. Ritz Carlton	29
3.4.2. Alpenresort Schwarz	32
ZAKLJUČAK	34
BIBLIOGRAFIJA	36
POPIS ILUSTRACIJA	40

Uvod

Tema ovog rada je *Upravljanje kvalitetom te modeli poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu*. Kvaliteta označava zadovoljavanje ili čak nadmašivanje potreba i želja kupaca te je glavni strateški cilj mnogih organizacija. S tim ciljem razvijene su norme kvalitete čijom implementacijom organizacije uspijevaju stavljati veći fokus na svoje kupce. Kako bi sveukupno poboljšali svoje poslovne performanse organizacije mogu koristiti modele poslovne izvrsnosti koji predstavljaju okvire za postizanje implementacije strategije izvrsnosti.

Cilj rada je analizirati koncept kvalitete i poslovne izvrsnosti te dati pregled standarda kvalitete i modela poslovne izvrsnosti. Svrha rada je prikazati važnost primjene modela poslovne izvrsnosti i procesa samoprocjene kroz analizu primjera dobre prakse hotelske grupacije Ritz Carlton (dobitnik Malcolm Baldrige nagrade za kvalitetu) te hotel Alpenresort Schwarz (dobitnik Europske nagradu za kvalitetu).

Prilikom pisanja rada korišteno je više znanstvenih metoda: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije, povijesna metoda te metoda deskripcije i dokazivanja. Metodom analize i sinteze raščlanili su se složeni pojmovi na jednostavnije dijelove. Induktivna i deduktivna korištene su za izvođenje zaključaka temeljem analize drugih istraživanja. Metodom komparacije utvrđene su ključne razlike između dviju revizija norme ISO 9001:2008 i 9001:2015. Povijesnom metodom opisan je nastanak i razvoj kvalitete. Metoda deskripcije i dokazivanja korištena je za prikaz primjera dobre prakse poslovnih modela izvrsnosti

Rad se sastoji od četiri djela. Nakon uvoda definira se pojam kvalitete, razvoj kvalitete te proces implementacije sustava kvalitete. U drugom poglavlju izvršena je analiza serije normi 9000, opisana norma ISO 9001:2015 te prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom. U trećem poglavlju analizirani su modeli poslovne izvrsnosti – Malcolm Baldrige i Europska nagrada za kvalitetu te prikazana metoda samoprocjene koja se koristi za analizu vlastitih postignuća organizacije na temelju kojih se donosi zaključak o izvrsnosti organizacije. Zaključno u radu su dani primjeri dobre prakse u kontekstu primjene modela poslovne izvrsnosti, konkretno hotelska grupacija Ritz – Carlton i hotel Alpenresort Schwarz. Na kraju je dan zaključak te popis literature i popis ilustracija.

1. UPRAVLJANJE KVALITETOM

U prvom djelu rada govori se općenito o kvaliteti te su dane definicije kvalitete i njezini aspekti. Ukratko je opisana povijest kvalitete i gurui koji su pridonijeli njezinom razvoju i značaju. Nadalje, objašnjeni su pojam i načela upravljanja kvalitetom te način na kojeg ih se može implementirati.

1.1. Pojam kvalitete

Kvaliteta je riječ latinskog podrijetla (*qualitas*) što znači: kakvoća, svojstvo, vrsnoća neke stvari, vrednota, odlika, značajka, sposobnost.¹

Kvaliteta jest stupanj u kojem niz svojstvenih značajki nekog predmeta ispunjava zahtjeve.² Organizacije koje su usmjerene na kvalitetu promiču kulturu koja dovodi do ponašanja, aktivnosti te procesa koji stvaraju vrijednost tako što ispunjavaju potrebe kupaca.³ Kvaliteta proizvoda mjeri se po razini zadovoljstva koju kupac ima od istoga u odnosu na njegova očekivanja⁴. Kvaliteta počinje razumijevanjem potreba kupaca i završava kada su te potrebe zadovoljene.⁵

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) opisuje sustav upravljanja u kojem tvrtka postiže organizacijski napredak kroz predanost zahtjevima kupaca. Tvrtka ispunjava te zahtjeve kada osnažuje svakog zaposlenika u svakom odjelu da održava visoke standarde i teži stalnom poboljšanju. Total Quality Management sustav je unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja te se definira na mnogo načina.⁶ Ono obuhvaća sve zaposlene i sve aktivnosti u organizaciji od najjednostavnijih poslova do onih na visokoj razini.

¹ Avelini Holjevac, I., Vujić, V. (2000). Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 17

² Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik(ISO 9000:2015; EN ISO 9000:2015), HZN, 2017, str. 14

³ Ibid. 88

⁴ Jaccard, M., (2013). The objective is quality, EPFL Press, New York, str. 25

⁵ Prema: Oakland, J., (2014). Total quality management and operational excellence - text with cases (paperback, 4th revised edition), Routledge, str. 6

⁶ Avelini Holjevac, I., (2002). Kvaliteta i upravljanje potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 43

Cilj TQM-a jest stvaranje uvjeta da svi zaposlenici zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj, a to je proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje i kako kupci žele i očekuju i to ne samo prvi, već svaki put.⁷

Postoji mnogo definicija kvalitete, a općeprihvaćena je: Kvaliteta je zadovoljstvo kupca. Juranova kratka definicija za kvalitetu glasi prikladnost za upotrebu.⁸ Prema Demingu, loša kvaliteta znači gubitak posla, a dobra kvaliteta će održati organizaciju u poslovanju.⁹

Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba.¹⁰

U nastavku se nalazi tablica 1. gdje je prikazano kako su gurui kvalitete različito definirali pojam kvalitete.

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete

AUTOR	DEFINICIJA
Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za uporabu
Feigenbaum	Zadovoljavanje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacije

Izvor: Avelini Holjevac, I., (2002). Kvaliteta i upravljanje potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 43

Pojam kvalitete može se definirati na niz načina te bi svaka ta definicija bila drugačija jer kvaliteta za svakog pojedinca predstavlja nešto različito. Danas se pak većina autora slaže da je kvaliteta usluge način razmišljanja i rada. Također, pokazatelji kvalitete usluga ovise o prirodi usluge. Kvaliteta se može izraziti kroz više aspekata (tablica 2).

⁷ Prema: Avelini Holjevac, I., (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija. str. 43

⁸ Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Znanstvena knjiga, Zagreb, str. 41. prema Juran J., Godfrey, A.B. (1998.) Juran Quality Handbook fifth edition, Mc Graw – Hill, New York, str. 21

⁹ Prema: Deming W.E.(2000.) Out of the crisis, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, str.168

¹⁰ Injac, N. (1998.) Mala enciklopedija kvalitete I. dio, Oskar, Zagreb, str. 64

Tablica 2. Aspekti kvalitete

Aspekti kvalitete	Definicija
Performanse	Proizvod ili usluga ispunjavaju zadane zahtjeve kupaca na najkvalitetniji mogući način
Karakteristike	Predstavljaju svojstva koja proizvod ili usluga moraju posjedovati
Pouzdanost	Proizvod ili usluga su dostupni u trenutku kada se pojavi potreba za njima te se one pružaju pouzdano i točno
Sukladnost	Proizvod ili usluga obavljaju ono što se od njih očekuje
Trajnost	Koliko dugo se neki proizvod ili usluga mogu koristiti
Estetika	Osjećaj dok se koristi pojedini proizvod ili usluga
Uslužnost	Period vremena potrebnog da se proizvod ili usluga vrate u funkciju nakon što su bili onesposobljeni
Percipirana kvaliteta	Predstavlja subjektivan doživljaj kupca odnosno korisnika proizvoda ili usluge stvorenog na temelju ostalih aspekata kvalitete

Izvor: Buntak, K. i suradnici, Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima, Sveučilište u Zagrebu 2021., str.13. prema Garvin, D.A. (1984.) What does „Product quality really mean?

Nužno je znati potrebe i želje kupaca kako bi se ostvarila konkurentna prednost na tržištu. Kvaliteta je nešto o čemu se treba voditi briga kroz cijeli proces proizvodnje jer ona nije nešto što se naknadno može dodati u sami proizvod. Najskuplje pogreške su one koje kupac prepozna stoga ih je nužno eliminirati već u proizvodnoj fazi.

1.2. Povijesni razvoj kvalitete

Povijest kvalitete imala je četiri faze razvoja, a to su: inspekcija, kontrola, osiguranje te potpuno upravljanje kvalitetom.

Prva faza razvoja kvalitete je „inspekcija“ 1910. godine, kada je započela proizvodnja Fordovog „T“ modela. Ovu fazu obilježava jednostavan pristup odnosno pronalaženje nedostataka kod proizvoda prije nego li izađu na tržište tako da se uvede jedna ili više inspeksijskih aktivnosti. Ukoliko se utvrdi nedostatak, taj se proizvod ili odbacuje ili ponovno šalje u proizvodni proces kako bi se uklonili nedostaci.¹¹ Iduća faza jest „kontrola kvalitete“, razvili su se principi rada na kojima se temelje suvremena industrijska poduzeća poput vertikalne hijerarhije, podjele rada, specijalizacije, složena logistika te tehnologija.¹² Iduću fazu „osiguranje kvalitete“ obilježava pojava zahtjeva tipičnih za masovnu proizvodnju u budućnosti poput elemenata normizacije, uniformiranje proizvoda kao i prve dvije proizvodne trake gdje su mogli raditi zaposlenici različitih kvalifikacija. Tokom Prvog svjetskog rata razvile su se serijske proizvodnje, posebice radi potrebe ratne industrije. Radi takvog razvoja kvalitete, stvorila se potreba za posebnim odjelom za provođenjem unutarnje kontrole kvalitete. U ovoj fazi razvoja kvalitete također je došlo do stavljanja glavnog fokusa na proces te procesni pristup u kvaliteti.¹³ Posljednja faza je „potpuno upravljanje kvalitetom“, sredinom 20. stoljeća kada je kvaliteta doživjela svoju istinsku afirmaciju. Dobro je poznat rad japanskih teoretičara nakon 1950., posebice rad Genichi Taguchija na dizajnu parametara.¹⁴ Sve je to poslužilo za pružanje kulture kontinuiranog poboljšanja kvalitete prilagođene japanskoj industriji.

¹¹ Prema: Lazibat, T. (2009). op.cit. str. 8

¹² Prema: Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010.) Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet Split, str. 6

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid. 7

Na razvoj kvalitete značajno su utjecali *guru* kvalitete. *Guru* znači “poštovani učitelj”, “duhovni vođa”, “dobra osoba”, mudra osoba koja je mnogo pridonijela u razvoju i shvaćanju kvalitete, TQM tehnika i alata kvalitete. Neki od najpoznatijih *gurua* prikazani su u nastavku.¹⁵

William Edwards Deming – Jedan je od najpoznatijih autora u području menadžmenta kvalitete. Juse (Union of Japanese Scientists and Engineers) je kao znak zahvalnosti za njegov doprinos japanskom gospodarstvu 1951. godine utemeljio nagradu Demingova nagrada (*Deming Prize*) za unapređenje kvalitete. Njegovu karijeru obilježio je put u Japan 1947. godine gdje se jako brzo prihvatila njegova teorija menadžmenta kvalitete. On je također poznat po svojih 14 točaka kojima je iznio svoju teoriju kvalitete.¹⁶

Joseph Moses Juran – Američki je znanstvenik koji je svojim radom doprinio razvoju misli o kvaliteti. Često su ga zvali ocem kvalitete. Juran je poznat i po svojih pet koncepata kvalitete: unutrašnji korisnik, troškovi kvalitete, spirala kvalitete, triologija kvalitete te skokoviti napredak.¹⁷

Armad Feigenbaum – Bio je potpresjednik programa kvalitete *General Electric* do kraja šezdesetih godina prošlog stoljeća, kada je osnovao svoju konzultantsku tvrtku – *General System Inc.* Feigenbaum najviše je poznat po razvijanju koncepta *kontrola ukupne kvalitete*, dok se njegovo učenje temelji na integraciji sistema koji kontrolira kvalitetu na efikasan te ekonomičan način te se time postiže potpuno zadovoljenje zahtjeva kupaca.¹⁸

Kaoru Ishikawa – poznati japanski znanstvenik kojeg mnogi smatraju ocem japanskog pokreta kvalitete. Dobio je Demingovu nagradu za kvalitetu kao i *Grant Award* od strane Američkog društva kontrole kvalitete (*American Society for Quality Control, AQC*). Imao je izrazito velik doprinos i u razvoju alata kvalitete, posebice razvojem dijagrama uzroka i posljedica također poznat kao Ishikawa dijagram ili riblja kost.¹⁹

¹⁵ Neyestani, N., (2017.) Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement, str. 2
[file:///C:/Users/COMP/Desktop/Principles%20and%20Contributions%20of%20Total%20Quality%20Mangement%20\(TQM\)%20Gurus%20on%20Business%20Quality%20Improvement_stamped.pdf](file:///C:/Users/COMP/Desktop/Principles%20and%20Contributions%20of%20Total%20Quality%20Mangement%20(TQM)%20Gurus%20on%20Business%20Quality%20Improvement_stamped.pdf) (Pristupljeno: 08.08.2022.)

¹⁶ Lazibat, T. (2009.) op.cit. str.16. – 17

¹⁷ Šiško Kuliš, M., Grubišić D., op.cit. str. 59.

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid. 60.

Genichi Taguchi – Japanski je inženjer i statističar. Bio je izvršni direktor *American Supplier Institute*. Taguchi je tvrdio da pravilno utrošeno vrijeme u projektiranju i planiranju značajno smanjuje utrošenu energiju, vrijeme i troškove koji se realiziraju tijekom kontrole čime se smanjuju troškovi.²⁰

Philip Bayard Crosby – jedna od najutjecajnijih osoba u području kvalitete u Americi, 1979. godine osnovao je svoju tvrtku *Philip Crosby Associates, INC*, koja je nudila konzultantske usluge organizacijama diljem svijeta. Njegova glavna vodilja jest ta da je kvaliteta besplatna. Kroz troškove kvalitete odlučio je uvesti koncept nula grešaka (*Zero Defects Concept*) koji se temelji na načinu rada bez grešaka već prvi put.²¹

Tom Peters – Poznati je američki stručnjak za kvalitetu te se smatra jednim od najvećih stručnjaka u poduzetništvu. također ga smatraju ocem suvremenog menadžmenta. Autor je brojnih bestsellera te je jedan od najpoznatijih govornika.²²

Razvoj kvalitete razvijao se kroz četiri faze popraćen također i manjim razvojnim koracima. To je rezultiralo uklanjanjem neispravnosti u proizvodima već u proizvodnoj fazi te općenito na drugačiji pogled na cjelokupni sustav kvalitete. Upravljanje kvalitetom olakšalo je uvođenje inovacija te podizanje standarda na različite načine.²³

²⁰ Lazibat, T. (2009). op.cit. str. 266. - 269.

²¹ Ibid. str. 64.

²² Ibid. str. 67. – 68.

²³ Weckenmann, A. i suradnici, „Quality management – history and trends“, *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 1, (2015). str. 91

1.3. Pojam i načela upravljanja kvalitetom

Potpuno upravljanje kvalitetom korporativna je filozofija poslovnog menadžmenta koja omogućava maksimalnu efikasnost i efektivnost u poslovanju, kao i vodstvo na tržištu uvodeći procese i sustave kroz koje će se promatrati izvrsnost, pokušati spriječiti nastanak pogrešaka u proizvodnji te jamčiti da će svaki aspekt poslovanja biti usmjeren na potrebe kupaca kao i unapređivanja poslovnih ciljeva.²⁴

TQM je ostvarivanje visoke konkurentnosti kao i fleksibilnosti organizacije. Da bi organizacija bila uistinu učinkovita, svaki njezin dio mora zajedno surađivati prema istim ciljevima, prepoznajući da svaka osoba i svaka aktivnost utječe i zauzvrat je pod utjecajem drugih. Kako bi postigli uspjeh s programom upravljanja cjelokupnom kvalitetom ili bilo kojom drugom metodologijom poboljšanja, menadžeri moraju razumjeti ciljeve svoje organizacije. Zatim te ciljeve, moraju prenijeti zaposlenicima, budući da oni imaju značajnu ulogu u organizaciji doprinoseći svojim znanjima i vještinama.

Danas se, kada je riječ o kvaliteti ističu se sedam osnovnih načela kvalitete, ona glase:²⁵

1. **Usmjerenost na kupca**– Poduzeća izuzetno ovise o svojim kupcima stoga moraju razumjeti te znati način na koji će ispuniti njihove zahtjeve. Organizacija ostvaruje trajni uspjeh kada privlači i zadržava povjerenje kupaca i ostalih bitnih, zainteresiranih strana. Svaka interakcija za kupce je prilika stvaranja veće vrijednosti za njega. Razumijevanje i predviđanje kupčevih potreba rezultira trajnom uspjehu organizacije
2. **Vodstvo** – Vođe uspostavljaju jedinstvo svrhe te usmjerenja organizacije. Njihov zadatak je stvarati te održavati unutarnje okružje u kojem se ljude može potpuno uključiti u postizanje ciljeva same organizacije. Kreiranje jedinstvene svrhe u organizaciji od strane rukovoditelja svih razina te uključenost ljudi, omogućuje organizaciji da uskladi svoje strategije, politiku, procese te resurse radi ostvarivanja svojih ciljeva.

²⁴Lazibat, T. (2009). op.cit. str. 216

²⁵ Prema: ISO, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015, HZN, 2016., str. 7

3. **Uključivanje ljudi** – Ljudi su ključ organizacije na svim razinama. Kada se njih u potpunosti uključi velike su šanse da njihova znanja i sposobnosti rezultiraju pozitivno za organizaciju.
4. **Procesni pristup** – Lakše i učinkovitije se postiže zadani rezultat ukoliko se prema resursima te aktivnostima postupa kao prema procesima. Organizacija je zapravo skup povezanih procesa stoga razumijevanjem načina kako ona funkcionira, može se poboljšati njezin sustav te učinkovitost.
5. **Kontinuirano poboljšanje** – Kontinuirano poboljšanje trebalo bi biti stalni cilj svake organizacije. Ono je nužno da bi ona mogla održavati trenutačnu razinu uspješnosti te na kvalitetan način odgovarala na sve promjene u okruženju.
6. **Donošenje odluka na temelju činjenica**– Učinkovitost odluke uvijek se temelji na analizama podataka i informacija. Ono je složen proces i nesigurnost nikada nije isključena. Tu je važno razumjeti uzročno-posljedične veze i moguće nepredviđene posljedice odlučivanja.
7. **Upravljanje odnosima**– Organizacija i dobavljači ovise jedni o drugima, a obostrano korisni odnosi mogu povećati mogućnost da obje strane steknu novu vrijednost.

1.4. Implementacija upravljanja kvalitetom

Kako će organizacija implementirati TQM ovisi o njezinoj veličini, dok je u procesu implementacije zadatak menadžmenta definirati ciljeve koje nastoji postići te zahtjeve za kontinuirano poboljšanje i unaprjeđivanje kvalitete i poslovnih procesa.

Kvaliteta prema normi 9001:2015 uspostavlja se na način da se prvo uprava upozna s temeljnim načelima funkcioniranja sustava kvalitete, potom slijedi utvrđivanje postojećeg stanja kvalitete te usklađivanje plana projekta s utvrđenim aktivnostima. Nužno je imenovati odgovornu osobu za projekt uvođenja sustava kvalitete te članove tima za realizaciju projekta. Zatim se osposobljava tim za rad na projektu što uključuje poznavanje norme ISO 9001. Analiziranje i racionalizacija procesa nužna je radi djelotvornosti. Potom se priprema priručnik kvalitete te ga se stavlja u funkciju te se osposobljavaju interni auditori i provodi auditiranje sustava kvalitete. Nastupa provođenje ocjene uprave te provođenje korektivnih akcija radi unapređenja sustava. Na samom kraju slijedi prijava sustava za certifikaciju i dobivanje certifikata od akreditiranog tijela te objava certifikata.²⁶

Prilikom implementiranja TQM-a može doći do problema i prepreka neki od njih su:²⁷

- Zadovoljstvo sadašnjim stanjem gdje se ne teži za promjenom
- Neulaganje radi straha od većih troškova-
- Težnja za kratkoročnim rezultatima unatoč tome što je TQM dugotrajan proces
- Neprestano prilagođavanje
- Nema upravljanja bez mjerenja
- Definirati mjerila kvalitete kao sredstvo upravljanja
- Koristiti mjerila kvalitete kao temelj za unapređenje načina ocjenjivanja

²⁶ Lazibat, T. (2009). prema Jakovičev, A. (1998). Ključni čimbenici uspjeha projekta uspostave sustava kvalitete, Zbornik radova 1. Hrvatske konferencije o kvaliteti, Oskar, Zagreb, str. 82

²⁷ Avelini Holjevac, I. (2002). op.cit. str 48.

Prema istraživanju autora Guillermo Benavides-Chicóna i Bienvenido Ortega koje analizira odnos produktivnosti i kvalitete iz strateške perspektive TQM-a uzimajući u obzir Europski model kvalitete kao temelj zaključuje se kako implementacija TQM-a ima značajan pozitivan utjecaj na razinu produktivnosti u hotelu stavljajući glavni fokus na strategiju i procese. Istaknuto je kako vodstvo i zaposlenici također imaju pozitivan utjecaj na produktivnost te je radi toga nužno redovito motivirati i educirati osoblje hotela.²⁸

Istraživanje autora Amina i ostalih ukazuje na važnost odnosa poslodavaca i zaposlenika. Zaposlenici će se osjećati sigurnije i pozitivnije kada imaju povjerenje u menadžment organizacije. Ako se TQM implementacija promatra i provodi u skladu s tim, to će pozitivno utjecati na rezultate organizacije. Nadalje, upravi hotela savjetuje se da prakse TQM-a razmatraju kao olakšavajući instrument za poboljšane performanse hotela i zadovoljstvo zaposlenika.²⁹

²⁸ Benavides, C.C. i Ortega, B., „The impact of quality management on productivity in the hospitality sector“ *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 9. No. 3, (2014). str. 165 – 166

²⁹ Amin, M. i suradnici, „The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.29, No. 4, (2017). str. 9

2. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM

U ovom djelu rada, daje se prikaz serije ISO 9000 i njezinih revizija tokom godina. Poseban naglasak stavljen je na normu ISO 9001:2015 kao i prednosti njezine primjene u hotelijerstvu.

2.1. Serija ISO 9000

Serija ISO 9000 međunarodnih normi za upravljanje kvalitetom stekla je svjetski ugled za uspostavu djelotvornih sustava za upravljanje kvalitetom. Potreba za normama u današnje vrijeme je sve veća jer konkurencija na globalnom tržištu raste, a organizacije traže načine da se diferenciraju od konkurenata.

Norma ISO 9001 imala je četiri revizije. Prva revizija ISO 9000 norme nastupila je 1994. Norma ISO 9001:1994 primjenjivala se kad je tvrtka imala cjelokupni proizvodni ciklus proizvoda - od dizajniranja do servisa.³⁰ Druga revizija serije ISO 9000 bila je 2000. te su njome ukinuti modeli ISO 9001:1994 i ISO 9003:1994. Nakon druge revizije provedena je treća revizija, te je uključivala norme ISO 9000:2008, ISO 9001:2008, ISO 9004:2009 i ISO 19011:2002. Zadnja revizija norme provedena je 2015. godine koju je obilježilo i objavljivanje ANNEX SL dokumenta.³¹

Svaka od ovih revizija je odraz potreba i zakona tržišta. Kvaliteta se više ne odnosi samo na krajnji proizvod već na cijeli proces proizvodnje i poslovanja. U prošlosti su se poslovni subjekti orijentirali isključivo na zadovoljenje kupčevih zahtjeva kvalitetnim proizvodima i/ili uslugama po fazama proizvodnje/izvođenja, tipskim ispitivanjem i atestiranjem proizvoda/usluge. U kratkom periodu došlo je do većih promjena u tome što kupci žele. Stoga, poslovni subjekti moraju efikasno pratiti promjene i zahtjeve za sustavom kvalitete.³²

³⁰Prema: Lazibat, T. (2009). op.cit. str 162 - 163

³¹Ibid. str. 163- 166

³²Lazibat, T. (2003). Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo. Ekonomski pregled, Vol. 54, No. 1-2, str. 74

2.2. Norma ISO 9001:2015

ISO 9001 je međunarodna norma za sustav upravljanja kvalitetom (*Quality management system* „QMS“). Kako bi dobila certifikat prema normi ISO 9001, organizacija mora slijediti zahtjeve navedene u normi ISO 9001. Organizacije koriste norme da pokažu svoju sposobnost dosljednog pružanja proizvoda i usluga koje zadovoljavaju zahtjeve kupaca i regulatornih zahtjeva.

Struktura ISO 9001 sastoji se od 10 zahtjeva od kojih su prva tri uvodne prirode, dok posljednjih sedam specificira zahtjeve QMS-a prema kojima se provodi certifikacija ISO 9001.³³

- **Zahtjev 4: Kontekst organizacije** – donosi nove zahtjeve u odnosu na verziju standarda iz 2008. i zahtijeva od organizacije definiranje svih unutarnjih i vanjskih pitanja koja mogu biti relevantna za postizanje ciljeve samog sustava upravljanja kvalitetom. To uključuje sve elemente koji mogu utjecati na ove ciljeve i ishode u budućnosti.
- **Zahtjev 5: Vodstvo** – naglašava važnost najvišeg menadžmenta u implementaciji sustava upravljanja kvalitetom pravilnom procjenom rizika, planiranjem akcija i dodjeljivanjem uloga i odgovornosti te ovlaštenja.
- **Zahtjev 6: Planiranje** – kroz analizu rizika i prilika od najvišeg se menadžmenta očekuje da osmisli plan koji uključuje ciljeve kvalitete za organizaciju.
- **Zahtjev 7: Podrška** – ukazuje na sve resurse, kao što su ljudski resursi, infrastruktura i drugi koji su potrebni za učinkovit QMS.
- **Zahtjev 8: Operativne aktivnosti** – organizacija mora planirati, provoditi i kontrolirati procese potrebne za ispunjavanje zahtjeva za pružanje proizvoda i usluga.
- **Zahtjev 9: Procjena rezultata** – Ovaj zahtjev bavi se načinima na koje se može osigurati učinkovito funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom. Uključuje redovite preglede upravljanja, tehnike praćenja i mjerenja.

³³ Prema: Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015, HZN, 2016., str. 11. – 29

- **Zahtjev 10: Poboljšanje** – Organizacija je nužna odrediti i odabrati prilike za poboljšavanje i provesti sve potrebne mjere za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihova zadovoljstva. To mora uključiti poboljšavanje proizvoda i usluga radi ispunjavanja zahtjeva i poduzimanja koraka povezanih s budućim potrebama i očekivanjima. Također mora redovito ispravljati, sprječavati i smanjivati neželjene posljedice kao i poboljšavanje mjerljivih rezultata te djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.

Organizacije bez obzira na veličinu i djelatnost kojom se bave mogu implementirati sustav upravljanja ISO 9001:2015.

U nastavku slijedi usporedba ukupnog broja certifikata ISO 9001 u Hrvatskoj s ukupnim brojem certifikata u svijetu, te usporedba broja certifikata u sektoru restorana i hotela u Hrvatskoj s onim u svijetu.

Tablica 3. Usporedba broja ISO 9001 certifikata u Hrvatskoj s brojem certifikata u svijetu

BROJ CERTIFIKATA UKUPNO							
	2017	2018	2019	2020	18/ 17	19/ 17	20/ 17
HR	2.012	2.343	1.294	2.431	116	64	121
SVIJET	1.058.504	878.664	880.007	1.007.464	83	83	95
BROJ CERTIFIKATA U SEKTORU RESTORANA I HOTELA							
	2017	2018	2019	2020	18/ 17	19/ 17	20/ 17
HR	17	20	19	19	118	112	112
SVIJET	3.565	4.429	4.631	4.573	125	130	128

Izvor: ISO Survej: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (Pristupljeno:29.06.2022.)

Prema podacima iz tablice vidi se da je broj ukupnih ISO 9001 certifikata u Hrvatskoj ostvario najveći porast 2020. godine (21%), 2018. godine (16%), dok je pad broja certifikata zabilježen 2019. godine (36%).

U svijetu, broj ukupnih ISO 9001 certifikata u odnosu na 2017 godinu, bilježi pad. Najveći je pad zabilježen 2018 i 2019. godine (17%) te 2020. godine (5%)

Broj ISO 9001 certifikata u sektoru restorana i hotela u Hrvatskoj bilježi porast u odnosu na 2017 godinu u analiziranim godinama, a najviše u 2018. godini (18%). U svijetu se također bilježi porast ukupnih certifikata u sektoru restorana i hotela, a najveći rast bio je 2019. godine (30%).

Usprkos smanjenju broja ukupnih certifikata u svijetu vidljivo je da broj certifikata u sektoru hotela i restorana raste. Hrvatska također prati trend porasta broja certifikata u navedenom sektoru što dodatno ukazuje na nastojanja organizacija da se diferenciraju na tržištu i postignu visoku razinu kvalitete pruženih usluga.

2.3. Prednosti primjene norme 9001 u hotelijerstvu

Primjena norme 9001 korisna je za gotovo svaku organizaciju bez obzira na njezinu veličinu ili djelatnost. Norma 9001 za ugostiteljsku industriju osigurava zahtjeve za standardiziranim sustavom upravljanja koji će održati dosljednost u isporuci kvalitetnih proizvoda i usluga za kupce. Prednosti uvođenja sustava TQM-a u poslovanje poduzeća potvrđene su u praksi i mnogostruke su.³⁴

- Povećava se kvaliteta proizvoda i usluga,
- Povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegovu vjernost
- Jača se konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća
- Smanjuju se troškovi poslovanja
- Povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja
- Povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih
- Povećava se kvaliteta upravljanja
- Povećava se ugled i vrijednost poduzeća

Implementacija norme ISO 9001 za hotelsku industriju donosi mnogo koristi tako da pozitivno utječe na poslovne performanse te približava hotel potpunom upravljanju kvalitete. Također ova norma dovodi do smanjenja škarta i gubitka u procesima, poboljšavanja djelotvornosti i optimizacije procesa. Ukoliko hotel može uskladiti svoje strategije

³⁴ Avelini Holjevac, I. (2002). opt. cit. str. 47

implementacije norme 9001 sa svojim okruženjem, velika je vjerojatnost da će zauzeti konkurentsku prednost.³⁵

U istraživanju provedenog od strane Bartolucija te Birkić ispitivana je primjena sustava upravljanja kvalitete pri čemu je korištena norma 9001 u zdravstvenom turizmu. U radu je istaknuto da su ljudi ključ uspješnog poslovanja. U svim zdravstvenim – turističkim centrima važno je imati odjel za ljudske resurse gdje će se utvrđivati potrebe za novim zaposlenicima i njihovom obukom. Također dotakli su se važnosti procesnog pristupa koji ukazuje na to da za postizanje visoke kvalitete nužno je primjenjivati nove norme kvalitete koji mogu unaprijediti poslovanje i osigurati visoku konkurentsku poziciju.³⁶

U istraživanju Vujovića i suradnika ispitivana je povezanost inovacija i sustava kvalitete u Crnoj Gori. Zaključili su da je uvođenje procesnog pristupa preduvjet za konkurentnost i opstanak na tržištu. Također zaključilo se da norma ISO 9001 ima pozitivan utjecaj na inovacije.³⁷

Rogožić, Grubišić i Bilić proveli su istraživanje o dobrovoljnom objavljivanju računovodstvenih i upravljačkih informacija organizacija koje posjeduju ISO 9001 certifikat. Tim istraživanjem utvrdile su da organizacije koje posjeduju ISO 9001 certifikat više vode računa o korporativnim komunikacijama te se više trude oko izlaganja računovodstvenih informacija na internetu. Također su sklonije više objavljivanju informacija poput vlasničke strukture i etičkog kodeksa u odnosu na one koje ne posjeduju certifikat.³⁸

Istraživanjem Marijanovića, Samardžije i Karlovčana zaključilo se da organizacije koje su certificirane prema ISO 9001 normi imaju više saznanja o EFQM modelu poslovne izvrsnosti.³⁹

Svrha rada koje je proveo Peter K.C. Lee bila je istražiti obrasce s kojima je ISO 9001:2000 bio implementiran u uslužnim organizacijama, te ispitati ishode izvedbe i kontekstualne čimbenike koji su povezani s implementacijom ISO 9001:2000. Kroz istraživanje se također

³⁵ Baković, T. i Dužević, I. Integrirani Sustavi Upravljanja, Ekonomski Fakultet – Zagreb, (2014)., str.51

³⁶ Bartoluci, M. i Birkić, D. Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu“ *Acta turistica nova*, Vol. 5, No. 1, (2011). str. 53-74

³⁷ Vujovic, A. i suradnici „The relationship between innovations and quality management system“. *Tehnicki Vjesnik*. Vol. 24, No. 2, (2017). str. 14

³⁸ Rogošić, A. i suradnici „Dobrovoljno objavljivanje računovodstvenih i upravljačkih informacija u poduzećima koja posjeduju ISO 9001 certifikat“ *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4, No. 2 (2010) str. 36

³⁹ Marijanović, G., Samardžija, J. i Karlovčan, S. „Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u republici hrvatskoj“. *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4, No. 2, (2010). str. 14

utvrdilo da one organizacije koje su implementirale normu ISO 9001 iznad propisanih zahtjeva su ostvarile u konačnici bolje rezultate u odnosu na one koje su ga implementirale samo na razini propisanih zahtjeva. Rezultati potvrđuju Demingovu (1982.) teoriju lančane reakcije kvalitete, koja kaže da će fokus na kvaliteti dovesti do ishoda kao što su zadovoljstvo zaposlenika i kupaca, učinkovitost i profitabilnost.⁴⁰

U istraživanju autora Castella Dalmaua i suradnika nastojalo se istražiti implementaciju norme ISO 9001 iz perspektive kupaca. Na primjer, neki ističu da ISO 9001 nije izravno povezan s kvalitetom proizvoda. Postoje studije koje ističu kako ISO 9001 može pomoći tvrtkama da poboljšaju svoju učinkovitost. Organizacije s najvišom razinom implementacije koriste ISO 9001 certifikat za postizanje poslovne izvrsnosti i njihova svakodnevna praksa često nadilazi zahtjeve ISO 9001 norme.⁴¹

Međutim, implementacija ISO 9001 osigurava prednosti, kako interne (kroz bolju kvalitetu proizvoda, bolje performanse procesa, kratko vrijeme isporuke, smanjenje troškova, bolju dokumentaciju sustava i veće interno poznavanje procesa organizacije) tako i eksterne (kroz bolje zadovoljstvo kupaca, bolji imidž na tržištu i jača konkurentska pozicija). Rezultati ovog istraživanja imaju važne praktične implikacije. Predloženi okvir daje pregled stupnja usklađenosti sa zahtjevima ISO 9001:2015, pruža informacije o tome koje radnje organizacija mora poduzeti da poboljša svoje procese, čime se olakšava postizanje odgovarajuće kvalitete proizvoda i usluga.⁴²

⁴⁰ Lee, P. K. C., i suradnici „The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations“ *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 7, (2009) str 656-657

⁴¹ Castello Dalmau, J. i suradnici „ISO 9001 aspects related to performance and their level of implementation“ *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 9, No. 5, (2016) str. 14

⁴² Andres, J.J. i suradnici „An Intelligent Framework for the Evaluation of Compliance with the Requirements of ISO 9001:2015“ *Sustainability*, Vol. 12, No. 13, (2014). str. 19

3. POSLOVNA IZVRSNOST U HOTELIJERSTVU

Kao okvir za implementaciju poslovne izvrsnosti koriste se nagrade za kvalitetu. U ovom poglavlju opisane su dvije nagrade za kvalitetu Malcolm Baldrige i Europska nagrada za kvalitetu. Također opisana je i samoprocjena koja je temelj za dobivanje tih dviju nagrada. Na kraju je prikazana hotelska grupacija „Ritz Carlton“ i hotel Alpenresort Schwarz kao primjeri dobre prakse primjene modela poslovne izvrsnosti.

3.1. Malcom Baldrige nagrada za kvalitetu

Nacionalna nagrada za kvalitetu Malcolma Baldrige najviša je razina nacionalnog priznanja za izvrsnost izvedbe koju američka organizacija može dobiti. Nagrada se fokusira na performanse u pet ključnih područja: ⁴³

- Rezultati proizvoda i procesa
- Rezultati kupaca
- Rezultati zaposlenika
- Rezultati vodstva i upravljanja
- Financijski i tržišni rezultati

Bez obzira je li organizacija tek osnovana, raste ili postoji dugi niz godina, suočava se s svakodnevnim i dugoročnim izazovima. Baldrigeov okvir (*The Malcolm Baldrige National Quality Award*) izvrsnosti pomaže organizaciji identificirati i iskoristiti svoje snage i pripremiti se za suočavanje s izazovima na tržištu. Pomaže u rješavanju pitanja koja su važna za organizaciju: ⁴⁴

- Razumjeti što je potrebno da bi bili konkurentni i postigli dugoročni uspjeh
- Koordinacija lidera, menadžera i zaposlenika
- Osigurati da zaposlenici razumiju i mogu doprinijeti pokretačima uspjeha organizacije

⁴³ Prema: NIST Malcolm Baldrige National Quality Award: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> (Pristupljeno: 21.03.2022)

⁴⁴ Prema: Baldrige Excellence Framework: <https://www.nist.gov/baldrige>, str. 4 (Pristupljeno: 21.03.2022)

- Razumjeti i ispuniti ili premašiti potrebe i očekivanja svojih kupaca
- Osigurati učinkovite procese koji dovode do kratkoročnog i dugoročnog uspjeha

Malcom Baldrige nagrada za kvalitetu sastoji se od sedam ključnih kriterija poslovne izvrsnosti, u nastavku su prikazani kriteriji s odgovarajućim pitanjima: ⁴⁵

1. Kako organizacije dijele svoju viziju i upravljaju organizacijom? Kako osiguravaju dobro upravljanje?
2. Kako se organizacije pripremaju za budućnost?
3. Kako organizacije slušaju, angažiraju kupce i ispunjavaju njihove zahtjeve?
4. Kako organizacija koristi podatke i informacije za donošenje odluka?
5. Kako organizacije angažiraju i osnažuju zaposlenike?
6. Kako osigurati učinkovite i djelotvorne procese za pružanje kvalitetne usluge kupcima?
7. Koliko dobro organizacija posluje?

Organizacije diljem Amerike koriste Baldriegov okvir izvrsnosti kako bi ostvarile i održavale visoke rezultate. Oni koji su prepoznati kao nacionalni uzori dobivaju Malcolm Baldrige National Quality Award. Veliki broj primatelja te nagrade podijelilo je svoje prakse kojim su ostvarile svoj uspjeh što je mnogim organizacijama pomoglo da poboljšaju svoje poslovanje i time pridonose američkoj ekonomiji.

⁴⁵ Baldrige excellence Framework Proven leadership and management practices for high performance: <https://www.baldrigeinstitute.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=d5d61b6e-f70f-1d43-aef4-d98a2832a4a6&forceDialog=0>
(Pristupljeno: 07.05.2022)

3.2. Europska nagrada za kvalitetu

Europska nagrada za kvalitetu (*European Quality Award*) model je globalno priznati okvir upravljanja koji podržava organizacije u upravljanju promjenama i poboljšanju rezultata. Cilj Europske nagrade za kvalitetu jest pomoći organizacijama da ostvare pozitivan učinak i značajne koristi za sve svoje ključne dionike i društvo u cjelini.⁴⁶

Dok se specifičan sadržaj i vizual EFQM modela mijenjao tokom vremena, ono što se nije promijenilo su temeljna načela na kojima se temelji. Bez obzira na veličinu organizacije, je li ona javna ili privatna, ova načela su i dalje izrazito važno tako da i najnovije izdanje EFQM modela se ne razlikuje po tom pitanju od prijašnjih modela. Ta načela glase:⁴⁷

- Kupac je prioritet
- Uspostavljanje dugoročnih odnosa s dionicima
- Razumijevanje uzročno posljedičnih odnosa između onoga što organizacija radi, kako to radi i onoga što postiže kao rezultat svojih aktivnosti

Strateška priroda EFQM modela, u kombinaciji sa svojim fokusom na operativne performanse i orijentacijom na rezultate, čine ga praktičnim alatom za provedbu samoprocjene organizacije, što upućuje na trenutne načine rada, odgovore na izazove tržišta te slabe točke organizacije u poslovanju.⁴⁸

Svaka organizacija koja koristi EFQM model:⁴⁹

- Svjesna je da joj konkurencija može pozitivno ili negativno utjecati na njezin napredak dok pokušava maksimalno iskoristiti priliku za rast i razvoj
- Prihvaća ulogu da se ponaša kao vođa u svojoj domeni utjecaja, stoga se ponaša kao inspiracija drugima, ali i demonstrira što može biti postignuto za dobrobit drugih, ali i samu sebe
- Svjesna je da mora biti fleksibilna radi brzih promjena u društvu

⁴⁶ European Foundation for Quality Management Institute for Total Quality Management (ITQM) Zurich, Switzerland , <https://efqm.org/efqm-model/> (Pristupljeno: 07.05.2022.)

⁴⁷ Ibid. str 7

⁴⁸ Ibid. str 8

⁴⁹ Ibid. str 11

Da bi organizacija mogla postići i održavati izvrsne rezultate koji zadovoljavaju ili nadmašuju očekivanja svojih dionika mora:⁵⁰

- Definirati svrhu
- Kreirati viziju
- Razviti strategiju koja je usredotočena na stvaranje održive vrijednosti
- Izgraditi pobjedničku kulturu

U nastavku slijedi tablica s kriterijima modela i njezinim objašnjenjima.

Tablica 4. EFQM Kriteriji

KRITERIJI	OPIS
1. Kriterij Svrha, vizija i strategija organizacije	U okviru ovog kriterija opisane su vizija, misija te strategija organizacije
2. Kriterij: Organizacijska kultura i vodstvo	Organizacijska kultura skup je vrijednosti ljudi unutar jedne organizacije, koja s vremenom utječe na to kako se ljudi ponašaju međusobno i izvan organizacije.
3. Kriterij: Angažiranje dionika	Prema EFQM-u organizacija treba uključivati sljedeće grupe kao ključne dionike: kupce, zaposlenike, društvo, te partnere i dobavljače.
4. Kriterij Stvaranje održive vrijednosti	Izvrsna organizacija prepoznaje da je stvaranje održive vrijednosti od velikog značaja za dugoročni uspjeh i financijsku snagu same organizacije.
5. Kriterij Perspektive dionika	Ovaj se kriterij usredotočuje na rezultate temeljene na povratnim informacijama od ključnih dionika o njihovim iskustvima poslovanja s organizacijom.
6. Kriterij Strateška i operativna performansa	Ovaj kriterij stavlja fokus na ostvarene rezultate u smislu da je organizacija sposobna ispunjavati svoje svrhe, sposobna realizirati strategiju i stvoriti održivu vrijednost.

Izvor: European Foundation for Quality Management Institute for Total Quality Management (ITQM) Zurich, Switzerland, 14 – 26: https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/ITQM_EFQM_MODEL%202020_BROCHURE_EN.pdf (Pristupljeno:07.05.2022.)

⁵⁰ Ibid. str 12

Jasno definirana usmjerenost na postizanje poslovne izvrsnosti nužno pretpostavlja i zahtjeva od svih članica EFQM-a i svih koji na bilo koji način pretendiraju na Europsku nagradu za kvalitetu pune materijalne dokaze da u praksi poštuju i primjenjuju sve odrednice i kriterije vezane uz postojeći europski model TQM-a. Pri tome se naglašava razumijevanje i prihvaćanje tog pristupa od svih učesnika i partnera u procesima – počevši sa zaposlenicima, a završavajući s vrhovnom upravom i vlasnicima.⁵¹

U Europi je EFQM model izvrsnosti najčešće korišten okvir za implementaciju TQM-a. Izvorna verzija Europskog modela više puta je nadograđivana, a preposljednja verzija iz 2012. u potpunosti je prihvaćena od strane zajednice kao najnapredniji alat za postizanje dugoročnog uspjeha. Najnovija verzija ovog modela osmišljena je kako bi se razumjele prednosti organizacijske analize i predviđanja budućnosti. Objavljena je u studenom 2019. kako bi zamijenila verziju iz 2012. godine. Prednosti i slabosti su tu međusobno uravnotežene i tek će bliža budućnost pokazati je li ovaj model vrijedan alat za digitalnu transformaciju organizacija i njihovih sustava upravljanja.⁵²

⁵¹ Lazibat, T. (2009). op. cit. str. 457

⁵² Nenadál, J. „The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?“ *Quality Innovation Prosperity*. Vol. 24, No. 1, (2020). str. 17

3.3. Samoprocjena kao osnova za poboljšanje

Samoprocjena je razmatrano vrednovanje vlastitih postignuća od čega je rezultat mišljenje ili sud o efikasnosti organizacije i zrelosti sustava upravljanja kvalitetom. Obično ga provodi vodstvo organizacije. Ono također predstavlja osnovni postupak pri postizanju poslovne izvrsnosti i temelj je gotovo svakog postupka vanjskog vrednovanja uspješnosti poslovanja te dostignute izvrsnosti tvrtke.⁵³

Postoje mnogi modeli za samoprocjenu, a oni najpoznatiji jesu nacionalno i regionalno nagrađivanje za kvalitetu koji su poznatiji pod nazivom modeli poslovne izvrsnosti.

Proces samoprocjene provodi se kroz sljedeće korake:⁵⁴

- *Definiranje opsega i ciljeva samoprocjene* – Definirati opseg znači odlučiti trebali u proces samoprocjene uključiti sve u procese.
- *Izbor modela samoprocjene* – Kada se odabire odgovarajući model samoprocjene, potrebno je uzeti u obzir postojeće poslovno okruženje u organizaciji koja će provoditi samoprocjenu.
- *Definiranje timova za samoprocjenu* – Samoprocjena je složen proces radi čega to mora biti timska aktivnost jer pojedinac ne može posjedovati sve potrebite informacije.
- *Planiranje samoprocjene* – Podrazumijeva definiranje načina na koji će se podaci prikupljati.
- *Prikupljanje činjenica – podataka* - Kod prikupljanja podataka iznimno je bitna objektivnost te raspoloživa sredstva.
- *Analiza te ocjena prikupljenih podataka* – Ovo je faza u kojoj svi članovi tima za samoprocjenu predlažu svoju ocjenu i daju svoje mišljenje o konkretnoj aktivnosti. Nakon toga se sporazumom oblikuje timski stav.
- *Priprema izvješća* – Izvješće mora biti pravilno pripremljeno kako bi bilo razumljivo svim zainteresiranima. Koristi se kombinacija različitih mogućnosti poput teksta, tablice, dijagrama, proračuna ili usporedbe.

⁵³ Prema: Kondić, Ž. i suradnici. Kvaliteta 3, Varaždin, 2018, str. 286

⁵⁴ Prema: Ibid. str. 286. – 289.

Samoprocjena se vrlo često poistovjećuje s pojmom audita vezanih uz normu ISO 9001. Međutim, ova dva pojma temelje se na različitim načelima i provode se sa drugačijom svrhom. Temeljne razlike prikazane su u tablici 5.

Tablica 5. Sažetak sličnosti i razlika audita i samoprocjene

Karakteristike	Audit(kvalitete)	Samoprocjena
Koncepti		
Cilj: vrednovanje izvedbe naspram referentnog modela		
Referentni model	Standard koji predstavlja kriterije postojanja sustava kvalitete (ISO norma 9001)	Model poslovne izvrsnost (Malcolm Baldrige i Europska nagrada za kvalitetu)
Glavna funkcija	Potvrda usklađenosti	Identifikacija jakih strana i područja za poboljšavanje
Kriterij mjerenja	Binarno	Utemeljen na varijabilnosti
Praksa	U cilju dobivanja rezultata ispitivanje prikupljenih podataka prema referentnom modelu	
Podaci	Dokazi audita	Informacije samoprocjene
Rezultati	Nalazi audita	Jake strane i područja za poboljšavanja
Principi		
Referentni model	Zadovoljavajući/minimalistički	Optimistički/potpuni
Traženi stupanj djelovanja	Nizak	Visok
Glavni principi	Nezavisnost i objektivnost	Sustavno poboljšanje
Opseg		
Primjena	Specifična funkcija upravljanje kvalitetom	Generička – svi aspekti izvedbe organizacije
Metodologija		
Osnovni pristup: sustavan, dokumentiran, prema pravilu: planiraj, provedi, provjeri, postupi		
Formalnost	Visoka: proceduralni pristup	Niska: deklarativni pristup
Različitost pristupa	Niska: jedinstveni pristup	Visoka: nekoliko pristupa
Pouzdanost i konzistentnost	Visoka	Niska
Primjenjivost	Generička: za sve stupnjeve zrelosti ulaganja	Specifična: za zrele sustave i velika ulaganja
Izlaz	Izvještaj	Izvještaj
Povezanost s planiranjem	Ne	Da

Izvor: Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Znanstvena knjiga, Zagreb, str. 429.

Jedan od najpoznatijih pristupa samoprocjeni jest RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Refinement). EFQM ga koristi kako bi opisao logiku dijagnostičkog alata te se razvio kako bi pomogao svakoj organizaciji.⁵⁵

Na najvišoj razini, RADAR logika navodi da organizacija treba:⁵⁶

- Odrediti strategiju i ciljeve organizacije
- Definirati pristupe kojima će osigurati tražene ciljeve
- Na odgovarajući način primijeniti ove pristupe
- Procijeniti i poboljšati pristupe učenju i usavršavanju

EFQM model pomaže organizacijama postići uspjeh te im nudi načine koji omogućuju napredak te poboljšanje njihovog poslovanja.

⁵⁵ European Foundation for Quality Management Institute for Total Quality Management (ITQM) Zurich, Switzerland, str. 29.
https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/ITQM_EFQM_MODEL%202020_BROCHURE_EN.pdf (Pristupljeno:07.05.2022.)

⁵⁶ Ibid.

3.4. Primjeri dobre prakse primjene modela poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu

U ovom djelu rada prikazati će se hoteli Ritz Carlton i Alpenresort Schawrz kao primjeri dobre prakse primjene modela poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu. Ritz Carlton koji je osvojio Malcolm Baldrige nagradu za izvrsnost i to čak dva puta. Alpenresort jedan od nekoliko hotela u svijetu koji su osvojili EFQM nagradu za kvalitetu.

3.4.1. Ritz Carlton

Hotelsku grupaciju Ritz Carlton Investing Company osnovao je Albert Keller u Sjedinjenim američkim državama početkom 1900-ih te je grupacija uključivala hotele u Bostonu, Philadelphiji, Pittsburghu, Atlantic Cityju te Boca Ratonu.⁵⁷

Ritz Carlton dobar je primjer kvalitetnog gostoprimstva u Americi stvarajući luksuz u hotelskom okruženju s privatnim kupatilom u svakoj sobi, uniforme za zaposlenike pogodne za profesionalni izgled, svježe cvijeće na javnim površinama. Također imaju A la carte restoran s gurmanskom kuhinjom koristeći vrhunske metode šefa Augustea Escoffierja te intimna manja predvorja za personaliziranije iskustvo gostiju.⁵⁸

Godine 1983. osnovana je Ritz Carlton Hotelska grupacija na čelu sa predsjednikom Colgateom Holmesom koji je zajedno s Horstom Schulzeom, Joes Frenijem, Eda Starosom i Herve Humlerom, počeo širiti organizaciju, otvarajući nove hotele diljem Sjedinjenih Država. Unutar dvije godine brend je otvorio pet hotela, uključujući Ritz-Carlton, Buckhead, The Ritz-Carlton, Atlanta, The Ritz Carlton, Laguna Niguel i Ritz Carlton, Napulj. Ova ekspanzija se nastavila, a do kraja 1992. godine, Ritz Carlton se proširio na 23 iznimna luksuzna hotela, zasluživši svoju prvu nacionalnu nagradu za kvalitetu Malcolm Baldrige. Već iduće godine, 1993., otvorili su svoj prvi hotel u Aziji, Ritz-Carlton, Hong Kong.⁵⁹

Godine 1998. uspjeh tvrtke The Ritz Carlton Hotel Company privukao je pozornost ugostiteljske industrije, a brand je kupio Marriott International. Ova grupacija posjeduje

⁵⁷ Prema: The Ritz Carlton <https://www.ritzcarlton.com/en/about/history> (Pristupljeno 07.05.2022.)

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

takozvani zlatni standard odnosno filozofiju koja se primjenjuje u poslovanju. U tablici 6 su prikazane karakteristike Zlatnog standarda hotela Ritz Carlton

Tablica 6. Zlatni Standard Ritz Carlton-a

Credo	Ritz-Carlton je mjesto gdje je istinska briga o gostu najveća misija. Nastoje pružiti najbolju uslugu i sadržaje za svoje goste koji će uvijek uživati u toplom, opuštenom, ali profinjenom ambijentu.
Moto	Moto Ritz – Carlton grupacije glasi: „Mi smo dame i gospoda koja poslužuju dame i gospodu.“ Ovaj moto savršeno opisuje usluge pružene od strane cijelog osoblja samog hotela.
Tri koraka usluge	Tri koraka usluge trebaju primjenjivati svi zaposlenici.
Vrijednost usluge	Zaposlenici bi trebali svojim ponašanjem izgraditi dugoročne odnose s gostima.
Predanost zaposlenika	U Ritz – Carltonu, zaposlenici su najvažniji resurs u pružanju usluga njihovim gostima. Primjenjujući načela povjerenja, poštenja te predanosti, nastoje povećati znanja i vještine svojih zaposlenika.

Izvor: Ritz Carlton <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards> (Pristupljeno: 22.03.2022.)

Ritz Carlton izvrstan je primjer kako upravljati pritužbama. Njihov priručnik o unapređenju kvalitete sadržava oko 1000 potencijalnih problema koji gosti mogu doživjeti dok borave u hotelu i objašnjenje kako bi zaposlenici trebali pristupiti njihovom rješavanju.⁶⁰

Ritz Carlton Hotelska grupacija jedina je dva puta osvojila Nacionalnu nagradu za kvalitetu Malcolma Baldrige u kategoriji usluga. Osvajanje nagrade Baldrige 1992. i 1999. bilo je i priznanje da je Ritz Carlton odličan primjer izvrsnosti te poticaj za kontinuirano poboljšanje. Njihovi najveći prioriteti su zadovoljenje potreba svojih gostiju što je ujedno i ključni element njihove strategije za postizanje 100% lojalnosti gostiju. Također jedan od ciljeva poslovanja je pružati usluge bez pogreške odnosno odmah eliminirati čak i one najsitnije probleme.⁶¹

⁶⁰ Laškarin Ažić, M. (2018). Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 154

⁶¹ NIST <https://www.nist.gov/baldrige/1999-baldrige-award-recipient-ritz-carlton-hotel-company-llc> (Pristupljeno 20.03.2022.)

Glavna misija ove hotelske grupacije je „Biti svjetski pružatelj luksuznih proizvoda i usluga“.⁶² Ritz Carlton temelji svoje poslovanje na cjelokupnom sustavu upravljanja kvalitetom. Koraci za sve postupke poboljšanja kvalitete i rješavanja problema su dokumentirani, metode prikupljanja i analize podataka pregledavaju stručnjaci treće strane, a standardi su uspostavljeni za sve procese. Ključni procesi također se redovito analiziraju kako bi se identificirale točke na kojima se mogu pojaviti pogreške.⁶³

Hotelski objekti u grupaciji The Ritz Carltona ostvaruju najvišu razinu kvalitete usluge i poslovne izvrsnosti, neki od primjera dobre prakse su:⁶⁴

- Projektni tim na recepciji hotela The Ritz Carlton, Osaka, smanjio je vrijeme check -in -a za 50 posto.
- Tim iz dva hotela u Atlanti i korporativnog ureda razvio je program sigurnosti djece u sobama, POLO (Protect our little ones), kao odgovor na povećanje obiteljskih putovanja. Tim je provodio dvije godine benchmarking program za djecu, ispitivao goste, testirao proizvode i usavršavao program kako bi osigurao uspješnu provedbu.
- Inženjeri u ljetovalištima i gradskim hotelima razvili su sustav pod nazivom CARE (*Clean And Repair Everything*) kako bi stvorili sobe za goste bez kvarova u industriji.
- Tim voditelja cateringa iz cijele Ritz-Carlton grupacije kreirali su prvi sveobuhvatni program vjenčanja u ugostiteljskoj industriji koji je kreiran kako bi zadovoljio sve želje i potrebe gostiju u tom segmentu ponude.
- Ritz Carlton prvi uvodi uniforme za zaposleno osoblje, „*Gourmet cuisine*“, personalizira doživljaj gosta te se otvaraju manji prostori (lobiji) za privatne sastanke gostiju.

Dosljedne, pouzdane usluge poput ovih samo su neki od razloga zašto Ritz Carlton Hotel organizacija proglašena dvostrukim dobitnikom Malcolm Baldrige National Quality Award 1992. i 1999. godine.⁶⁵

Baldrigeovi kriterij za izvrsnost pomogli su Ritz Carltonu prevladati globalne izazove tako što su inspirirali nagrađivane hotele diljem svijeta svojom filozofijom pružanja usluga.

⁶² NIST <https://www.nist.gov/baldrige/1999-baldrige-award-recipient-ritz-carlton-hotel-company-llc> (Pristupljeno 20.03.2022.)

⁶³ NIST <https://www.nist.gov/baldrige/1999-baldrige-award-recipient-ritz-carlton-hotel-company-llc> (Pristupljeno 20.03.2022.)

⁶⁴ Prema: Ritz Carlton <http://news.ritzcarlton.com/the-malcolm-baldrige-national-quality-award/> (Pristupljeno 24.03.2022.)

⁶⁵ Ibid

Budući da Ritz Carlton tako snažan naglasak stavlja na donošenje odluka temeljeno na činjenicama.. Oni se oslanjaju na visoko obučene dame i gospodu(njihove zaposlenike) kako bi osigurali pouzdanost podataka i informacija.⁶⁶

Ritz Carlton razumije da se zadovoljstvo i lojalnost gostiju postiže visokim standardom kvalitete. Osim proizvoda i usluga, visoki standard kvalitete također ovisi o samim zaposlenicima. Stoga je Ritz Carlton fokusiran na motiviranje i educiranje svog osoblja kako bi održali pružanje usluge visoke kvalitete.⁶⁷

3.4.2. Alpenresort Schwarz

Schwarz Spa Resort je alpsko odmaralište smješteno u Tirolskim planinama. Povijest Alpenresort Schwarz hotela seže u 1910. godinu usko povezana s obitelji Pirktl. Franz Pirktl i njegova supruga krenuli su od jednostavnog restorana, a danas do najpoznatijih austrijskih odmarališta u Alpama - *Alpenresort Schwarz*.⁶⁸

Od 2003. godine Alpenresort Schwarz hotel temelji svoje poslovanje na EFQM modelu. Alpenresort Schwarz postao prva austrijska tvrtka koja je osvojila EFQM nagradu za izvrsnost – i tek drugi hotel ikada koji je osvojio tu nagradu.⁶⁹

Poslovanje prema EFQM modelu, omogućava hotelu ostvarenje pozitivnih rezultata uključujući povećanje zadovoljstva zaposlenika te povećanje prometa i profita.⁷⁰ Otkad je osvojio tu nagradu, Alpenresort Schwarz nastavio je koristiti model EFQM za prepoznavanje i poticanje stalnih poboljšanja. Hotel navodi da su glavne aktivnosti upravljanja kvalitetom definiranje područja odgovornosti, razvoj vrijednosti i komunikacije sa zaposlenicima, mjesečni sastanak voditelja odjela te trening liderstva.⁷¹ Također, ovaj hotel nastoji održavati dobre odnose s društvom odnosno stvarati partnerstva, a neke od mjera su: Schwarz-Hilft-

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Peng, S. Y. „A Total Quality Management Research on the Portman Ritz Carlton Shanghai.“ *Applied Mechanics and Materials*, Vol. 687-691, No.1, (2014). str. 4582–4587

⁶⁸ Schwarz: <https://www.schwarz.at/en/> (Pristupljeno 03.07.2022.)

⁶⁹ EFQM: <https://efqm.org/case-studies/alpenresort-schwarz/> (Pristupljeno: 03.07.2022.)

⁷⁰ Schwarz: <https://www.schwarz.at/de/nachhaltigkeit/> (Pristupljeno: 03.07.2022.)

⁷¹ Ibid. str. 19

Fonds, mjesečne posjete staračkim domovima, kontakt u školama, podrška udrugama u regiji, nabava od strane lokalnih dobavljača te Schwarz Partner Award.⁷²

Menadžment ovog hotela razumije važnost zadovoljstva svojih zaposlenika te provodi odgovarajuće mjere kako bi održali njihovo visoko zadovoljstvo kao što je fleksibilno radno vrijeme, nagrađivanje, godišnji odmor, redovne edukacije te redovne ankete zaposlenika. Sve te mjere rezultiraju time da zaposlenici nadahnjuju goste hotela, zaposlenik voli svoj posao te zna svoju ulogu u hotelu.⁷³ Alpenresort Schwarz Hotel navodi da je njihov glavni cilj održavanje lojalnosti, zadovoljstva te entuzijazma među njihovim zaposlenicima. Njihova vizija je kontinuirano razvijati turizam u Alpenresortu te neprekidno težiti procesima i aktivnostima koja će u istome pomoći. Također nastoje zapošljavati zaposlenike koji su zainteresirani za kontinuirano usavršavanje.⁷⁴

Pružanjem visoko kvalitetnih usluga i održavanjem zadovoljstva svojih zaposlenika, Alpenresort Schwarz hotel predstavlja izvrstan primjer drugim hotelima kako koristiti EFQM model u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti.

⁷²Ibid. str. 30

⁷³Ibid

⁷⁴Alpenresort Schwarz (2017), Inside fakten und hintergrundwissen – einfach schwarz inside, str.5: file:///C:/Users/COMP/Desktop/silo.tips_inside-news-mitarbeiter.pdf (Pristupljeno 03.07.2022.)

ZAKLJUČAK

Postoji mnogo definicija kvalitete, no ono što je zajedničko svima jest da je kupac u središtu svih definicija kvalitete. Njezin razvoj odvijao se kroz nekoliko faza: inspekciju kvalitete, kontrolu kvalitete, osiguranje kvalitete i upravljanje potpunom kvalitetom.

Na sami razvoj kvalitete velik su utjecaj imali *guru* kvalitete, među kojima su William Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Philip Bayard Crosby, Tom Peters.

Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) pomaže poduzećima postići efikasnost i efektivnost u poslovanju kao i konkurentnu prednost na tržištu uvodeći procese kroz koje će se promatrati izvrsnost, nastojati prevenirati odstupanja u procesima te staviti fokus na želje i potrebe kupaca te ostalih zainteresiranih strana. Kao okvir za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom može se koristiti međunarodna norma ISO 9001.

ISO certifikati dodjeljuju se onim tvrtkama koje ispunjavaju definirane zahtjeve međunarodne norme. Norma ISO 9001 imala je četiri revizije 1994., 2000., 2008. i posljednju 2015. godine. Norma ISO 9001:2015 osigurava učinkovite procese koji bi osigurali kupcu onu kvalitetu koja mu je obećana.

ISO norma 9001 donosi pogodnosti za hotelsku industriju. Ona pomaže hotelu uspostaviti sustav potpune kvalitete te osigurati proces pružanja usluga bez nedostataka. Ova norma pomaže organizaciji osigurati onu razinu kvalitete koju je obećala gostima.

Također, još jedan način kako da se organizacija diferencira od konkurencije te poboljša svoj ugled na tržištu je primjena modela poslovne izvrsnosti. Fokus je stavljen na Malcolm Baldrige te Europsku nagradu za kvalitetu. Navedene nagrade su teoretski razrađene u radu te su dani primjeri dobre prakse hotela koji su osvojili nagrade .

Nacionalna nagrada za kvalitetu Malcolm Baldrige najviša je razina nacionalnog priznanja za izvrsnost za organizacije u Americi. Nagrada se fokusira na performanse u područjima: Rezultati proizvoda i procesa, Rezultati vodstva i upravljanja, Financijski i tržišni rezultati. Svaka organizacija, bez obzira na veličinu i djelatnost poslovanja, može koristiti samoprocjenu temeljem okvira te nagrade radi poboljšanja svog poslovanja.

EFQM model pomaže organizacijama u postizanju poslovne izvrsnosti tako da ih potiče da educiraju svoje zaposlenike i uspostavljaju potpunu kvalitetu u cijelosti. Njezin primarni cilj jest pomoći organizacijama postići pozitivan učinak i koristiti za sve dionike u procesu.

Osim nagrada za kvalitetu, za organizaciju je izrazito bitna i samoprocjena koja podrazumijeva analizu vlastitih postignuća na temelju čega se prosuđuje izvrsnost organizacije.

Zaključno u ovom radu, kao primjer dobre prakse u pogledu primjene poslovne izvrsnosti opisana hotelska grupacija „Ritz Carlton“ koja je osvojila Malcolm Baldrige nagradu za kvalitetu dva puta. Jedan od glavnih razloga je primjenjivanje „zlatnog standarda“ odnosno poslovne filozofije koja zaposlenicima daje smjernice za osiguranje izvrsne usluge. Ritz Carlton stavlja snažan naglasak na educiranje i motiviranje zaposlenika kao i snažno vodstvo u organizaciji. Također za primjer dan je i hotel Alpenresort Schwarz koji je prvi austrijski hotel koji je osvojio EFQM nagradu. To je hotel koji se nastoji kontinuirano razvijati primjenjujući smjernice EFQM modela. Isto kao i Ritz Carlton, stavlja veliki naglasak na zadovoljstvo zaposlenika kroz različite mjere kao što su: fleksibilno radno vrijeme, nagrađivanje, godišnji odmor, redovni tečajevi te redovne ankete kako bi i ostali zadovoljni u organizaciji.

Temeljem prednosti koje su se pokazale u praksi kroz primjenu norme ISO 9001 i modela poslovne izvrsnosti treba poticati hotele na njihovu primjenu kako bi i oni postizali pozitivne rezultate kao i hoteli koji ih primjenjuju.

BIBLIOGRAFIJA

KNJIGE:

1. Avelini Holjevac, I. (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
2. Avelini Holjevac, I., Vujić, V. (2000). Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
3. Baković, L. i Dužević, I., Integrirani Sustavi Upravljanja. (2014). Ekonomski Fakultet, Zagreb.
4. Buntak K., Baković, T., Mišević, P., Damić, M., Buntić, L. (2021). Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom, Vodič za uspješnu implementaciju i održavanje sustava kvalitetnog upravljanja u poduzećima, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb.
5. Deming W.E. (2000.) Out of the crisis, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
6. Injac, N., (1998). Mala enciklopedija kvalitete I. dio, Oskar, Zagreb.
7. Jakovičev, A. (1998). Ključni čimbenici uspjeha projekta uspostave sustava kvalitete, Zbornik radova 1. Hrvatske konferencije o kvaliteti, Oskar, Zagreb.
8. Juran, J., Godfrey, A.B. (1998.) Juran Quality Handbook fifth edition, Mc Graw – Hill, New York.
9. Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D., Samardžić, I. (2018). Kvaliteta 3. Varaždin: Sveučilište Sjever, Strojarski Fakultet Slavonski Brod, Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci.
10. Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Znanstvena knjiga, Zagreb.
11. Jaccard, M., (2013). The objective is quality, EPFL Press, New York.
12. Oakland, J., (2014). Total Quality Management – text with cases, Third edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
13. Oakland, J., (2014). Total quality management and operational excellence - text with cases, paperback, Fourth revised edition, Routledge
14. Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010). Upravljanje Kvalitetom, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

ČLANCI:

1. Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S. i Cobanoglu, C. „The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 4, (2017). str. 1256-1278
2. Andres, J. J., Medina, M.J.A., Fernandez, L., Martinez, H.J.J., Ruiz, P. E. „An Intelligent Framework for the Evaluation of Compliance with the Requirements of ISO 9001:2015“. *Sustainability*, Vol. 12, No. 13, (2014). str. 1-23
3. Bartoluci, M. i Birkić, D. „Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa u zdravstvenom turizmu“. *Acta turistica nova*, Vol. 5, No. 1, (2011). str. 53-74
4. Benavides, C.C., Ortega, B., „The impact of quality management on productivity in the hospitality sector“. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.9, No.3, (2014). str. 165–173
5. Castello Dalmau, J., Gimenez, G., i De Castro, R. „ISO 9001 aspects related to performance and their level of implementation“. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 9, No.5, (2016). str. 472-491
6. Lazibat, T. (2003). „Sustavi kvalitete i hrvatsko gospodarstvo“. *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 1-2, str. 55-76
7. Lee, P. K. C., To, W. M. i Yu, B. T. W. „The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations“. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No.7, (2009). str 656–657
8. Marijanović, G., Samardžija, J. i Karlovčan, S. „Analiza rezultata istraživanja razine poslovne izvrsnosti u republici hrvatskoj“. *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4, No.2, (2010). str. 9 – 23
9. Nenadál, J. „The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?“. *Quality Innovation Prosperity*, Vol. 24, No.1, (2020). str. 1335-1745
10. Peng, S. Y. „A Total Quality Management Research on the Portman Ritz Carlton Shanghai“. *Applied Mechanics and Materials*, Vol. 1, No. 1, (2014). str. 4582–4587

11. Rogošić, A., Grubišić, D., Bilić, I. „Dobrovoljno objavljivanje računovodstvenih i upravljačkih informacija u poduzećima koja posjeduju ISO 9001 certifikat“. *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4, No. 2, (2010). str. 25. - 36
12. Vujovic, A., Jovanović, J., Krivokapić, Z., Perković, S., Soković, M., Kramar, D. „The relationship between innovations and quality management system“. *Tehnicki Vjesnik*. Vol. 24, No. 2, (2017). str. 551-556
13. Weckenmann, A. Akkasoglu, G., Werenr, T. „Quality management – history and trends“. *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 3, (2015). str. 281 - 293

WEB STRANICE:

1. Alpenresort Schwarz, Inside fakten und hintergrundwissen – einfach schwarz inside, (2017.): <https://www.schwarz.at/media/51535/160908-fact-sheet-alpenresort-schwarz-i-1570294.pdf> (Pristupljeno 03.07.2022.)
2. Baldrige Excellence Framework, (2020.): <https://www.baldrigeinstitute.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=d5d61b6e-f70f-1d43-ae4-d98a2832a4a6&forceDialog=0> (Pristupljeno: 07.05.2022.)
3. EFQM: <https://efqm.org/case-studies/alpenresort-schwarz/> (Pristupljeno: 03.07.2022.)
4. European Foundation for Quality Management Institute for Total Quality Management (ITQM), Zurich, Switzerland ISO Certification QMS International, (2020.): https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/ITQM_EFQM_MODEL%202020_BROCHURE_EN.pdf (Pristupljeno 07.05.2022.)
5. International organization for standardization: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (27.06.2022.)
6. Iso Survey: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (29.06.2022.)
7. Neyestani, N., (2017.) Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement: <file:///C:/Users/COMP/Desktop/Principles%20and%20Contributions%20of%20Tota>

- [l%20Quality%20Mangement%20\(TQM\)%20Gurus%20on%20Business%20Quality%20Improvement_stamped.pdf](#) (Pristupljeno: 08.08.2022.)
8. NIST: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> (Pristupljeno: 21.03.2022)
 9. Ritz Carlton: <https://www.ritzcarlton.com/> (Pristupljeno:22.03.2022.)
 10. The European Foundation for Quality Management: <https://efqm.org/> (Pristupljeno: 07.05.2022.)
 11. SIS Certification: <https://www.siscertifications.com/iso-certifications-for-hospitality-industry/> (Pristupljeno :20.03.2022.)
 12. Svijet kvalitete <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/2118-iso-9001-2015-objavljen-nacrt-norme-2> (Pristupljeno: 07.05.2022.)
 13. Tourismpresse:
https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20100831_TPT0001/alpenresort-schwarz-als-finalist-des-european-efqm-excellence-award-bild (Pristupljeno: 03.07.2022.)
 14. Schwarz: <https://www.schwarz.at/de/nachhaltigkeit/> (Pristupljeno: 03.07.2022.)

OSTALI IZVORI:

1. Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik(ISO 9000:2015; EN ISO 9000:2015), HZN, 2017.
2. Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015, HZN, 2016.

POPIS ILUSTRACIJA

Tablice:

Tablica 1. Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete	6
Tablica 2 Aspekti kvalitete	7
Tablica 3. Usporedba broja ISO 9001 certifikata u Hrvatskoj s brojem certifikata u svijetu	17
Tablica 4. EFQM Kriteriji	24
Tablica 5 Sažetak sličnosti i razlika audita i samoprocjene	27
Tablica 6 Zlatni Standard Ritz Carlton-a	30