

# Ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu

---

**Petaković, Ema**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:101047>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Ema Petaković

**KLJUČNI FAKTORI USPJEHA PRIMJENE  
KONTINUIRANIH POBOLJŠANJA U HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Ema Petaković

**KLUČNI FAKTORI USPJEHA PRIMJENE  
KONTINUIRANIH POBOLJŠANJA U HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKI RAD

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

Rijeka, 2024.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Ema Petaković

**KEY SUCCESS FACTORS OF CONTINUOUS  
IMPROVEMENT IMPLEMENTATION IN THE  
HOSPITALITY INDUSTRY**

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2024.

Mentor doktorskog rada: prof. dr. sc. Ana-Marija Vrtodušić Hrgović

Doktorski rad obranjen je dana 11. prosinca 2024. godine, na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Ines Milohnić, predsjednica, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
2. prof. dr. sc. Tea Baldigara, član, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
3. prof. dr. sc. Zijada Rahimić, član, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

## ZAHVALE

*Zahvaljujem mentorici, obitelji, kolegama i prijateljima!*

## SAŽETAK

U kontekstu dinamičnog poslovanja, gdje je kontinuirana težnja za kvalitetom proizvoda i usluga ključna za postizanje zadovoljstva kupaca, organizacije neprekidno istražuju i implementiraju metode za poboljšanje kvalitete svojih proizvoda i usluga. Upravljanje kvalitetom, posebice implementacija načela kvalitete koje je usmjereno na poboljšanja, ima ključnu ulogu u diferencijaciji organizacija na tržištu. Unatoč prepoznatim prednostima primjene kontinuiranih poboljšanja, razumijevanje primjene i učinka na rezultate organizacija, posebno u hotelijerstvu, ostaje nedovoljno istraženo. Ovaj doktorski rad fokusira se na analizu učinka ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja na rezultate provedenih poboljšanja u hotelijerstvu Hrvatske, koristeći pritom kvalitativne i kvantitativne metode. Dodatni poticaj za ovo istraživanje proizlazi iz činjenice da je uočen nedostatak empirijskih istraživanja koja se bave ovom problematikom u hotelijerstvu. Istraživanje se bazira na sistematizaciji prethodnih istraživanja iz područja upravljanja kvalitetom i kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu s posebnim naglaskom na rezultate koje organizacije postižu primjenom kontinuiranih poboljšanja. Analiziraju se i ključni faktori uspjeha koji su neophodni za uspješnu provedbu kontinuiranih poboljšanja (predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s ISO 9001). Empirijski dio rada primjenjuje kvantitativni i kvalitativni pristup i usmjeren je na analizu primarnih podataka dobivenih iz više izvora. U okviru kvalitativnog segmenta istraživanja sudjelovalo je 11 stručnjaka iz prakse, a pilot istraživanje je provedeno na uzorku od 33 ispitanika s ciljem testiranja upitnika i osiguranja njegove jasnoće. Empirijsko kvantitativno istraživanje obuhvatilo je prikupljanje podataka pomoću strukturiranog upitnika na hrvatskom jeziku gdje su ukupno prikupljena 254 upitnika iz velikih i srednjih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, prema klasifikaciji NSK I551. Ciljna skupina uključivala je menadžere na višim i srednjim razinama, kao i zaposlenike u odjelu za kvalitetu. Analiza prikupljenih podataka provedena je korištenjem deskriptivnih i inferencijalnih statističkih metoda, uključujući faktorsku i regresijsku analizu, s ciljem testiranja hipoteza. Eksploratorna faktorska analiza identificirala je dimenzije mjernog instrumenta, a regresijska analiza kvantificirala je učinke šest nezavisnih varijabli na jednu zavisnu varijablu. Empirijsko istraživanje pokazalo je da pet od šest ključnih faktora uspjeha ostvaruje pozitivan i statistički značajan učinak na razini pouzdanosti  $p < 0,05$  na rezultate provedenih poboljšanja. Na temelju rezultata, prihvaćena je osnovna znanstvena hipoteza. Edukacija za kvalitetu pokazala je najjači statistički značajan učinak, dok nezavisna varijabla usklađenost s ISO 9001 nema statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati istraživanja predstavljaju znanstveni doprinos u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu. Teorijski se doprinos temelji na razvoju znanstvene misli o konceptu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu te sustavnom pregledu literature i analize postojećih konceptualnih i empirijskih istraživanja. Znanstveni doprinos u metodološkom smislu proizlazi iz prilagodbe i validacije mjernog instrumenta, dokazujući njegovu pouzdanost i validnost. Kvalitativno istraživanje omogućilo je analizu kontekstualnih čimbenika koji utječu na primjenu poboljšanja, dok je kvantitativna analiza

utvrdila učinak ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja putem višestruke regresijske analize. Shodno tome, rezultati istraživanja omogućuju menadžmentu identificiranje ključnih faktora uspjeha koji značajno utječu na aktivnosti poboljšanja te ukazuju na aspekte u primjeni kontinuiranih poboljšanja koje bi trebalo unaprijediti čime će se postići bolji rezultati u aktivnostima poboljšanja što predstavlja aplikativni doprinos doktorskog rada.

**Ključne riječi:** poboljšanje; ključni faktori uspjeha; sustav upravljanja kvalitetom; rezultati provedenih poboljšanja; hotelska poduzeća; hotelijerstvo



## SUMMARY

The hospitality industry is under constant pressure from competitors and customers, so it is crucial for businesses to make incremental improvements over time. Existing academic research shows a growing interest in quality management, but there is a lack of academic work examining the application and impact of continuous improvement. This doctoral thesis aims to analyse theoretical and practical aspects of continuous improvement in organisations, with a focus on the hospitality industry. It explores the impact of key success factors on the results of continuous improvement initiatives. The research intends to expand the existing knowledge base, demonstrating how these factors impact the improvement results within this specific sector.

This thesis focuses on continuous improvement, the concept is defined as an ongoing process in an organisation that involves all employees and refers to the introduction of incremental, targeted, and continuous positive changes aimed at improving systems, processes, products, and services. It can include both incremental and radical improvements, with incremental improvements being more common as they allow teams and individuals to regularly find simple solutions to challenges in business processes and service delivery. Radical improvements, on the other hand, involve a comprehensive redesign of processes and require significant financial investment. Based on theoretical considerations and existing research, it can be concluded that continuous improvement offers significant benefits to organisations. The improvement results analysed in this research include improving product and service quality, increasing customer satisfaction, improving the reliability and speed of services and products, increasing productivity, reducing costs, improving customer relationships, improving employee competencies and skills, improving workplace safety and conditions, increasing employee engagement, and improving collaboration and communication within the organisation.

Building on existing research and drawing on current relevant studies, this thesis hypothesises the following to examine the impact of key success factors on continuous improvement results in the hospitality industry:

*H: Key success factors of continuous improvement have a statistically significant impact on improvement results.*

*H1: Leadership commitment has a statistically significant impact on improvement results.*

*H2: Employee involvement has a statistically significant impact on improvement results.*

*H3: Process approach has a statistically significant impact on improvement results.*

*H4: Quality training has a statistically significant impact on improvement results.*

*H5: Analysing and evaluating data and information has a statistically significant impact on improvement results.*

*H6: Compliance with ISO 9001 standards has a statistically significant impact on improvement results.*

The thesis consists of a theoretical and an empirical part. In the introductory section, the purpose of the study is defined, scientific hypotheses are formulated and the methodological, applicative, and theoretical objectives are determined. The second chapter focuses on the concept of quality and development of management systems according to the ISO 9001 standard are explained. In addition, models for business excellence and the implementation of quality management in the hospitality industry are analysed. The third chapter deals with continuous improvement through the analysis of different methods and tools of continuous improvement, with particular attention to implementation and improvement results of continuous improvement. The fourth chapter examines the key success factors for continuous improvement, including leadership commitment, quality training, process approach, employee involvement, compliance with ISO 9001, and analysing and evaluating data and information.

The empirical part of the thesis is primarily based on primary data collected through a survey method using a measurement tool - a questionnaire. A structured questionnaire in Croatian was used, which was developed based on existing and tested measurement instruments and scales, including those from works by Sloan and Sloan (2011), Oprime et al. (2011), Yasar (2019), Bouranta et al. (2019), Hirzel et al. (2017), Jurburg (2017), Jimoh et al. (2019), Galeazzo et al. (2017), and Pereira-Moliner (2016). The respondents' answers were measured on a 7-point Likert scale. The sample for the study includes 16 large and 66 medium-sized hotel companies in the Republic of Croatia. The target group of the survey includes top management (hotel directors and employees in the administration of hotel companies), middle management (department heads in the facilities) and employees in the quality department. This selection corresponds to previous studies and provides a basis for relevant results.

The doctoral thesis uses qualitative and quantitative methodologies to address specific research questions within the hospitality industry. The study initiates with a qualitative phase, focusing on expert interviews and instrument testing. The interviews were conducted from November 24, 2023 to December 5, 2023. During this period, interviews with 11 industry experts were undertaken to validate the measurement instruments and deepen the understanding of continuous improvement practices in the hospitality sector. Subsequently, a pilot study was conducted from November 24, 2023 to December 6, 2023, involving 33 participants. This phase aimed at assessing the reliability and validity of the scales derived from the relevant scientific literature. The data analysis and an initial factor analysis were performed using SPSS software, identifying relationships between the measured variables. The Cronbach's alpha coefficients for all constructs were determined to be above the acceptable threshold of 0.70, with values ranging from 0.764 to 0.967, thus affirming the instrument's internal consistency and reliability. Following the pilot study, the main quantitative research phase was implemented, employing a structured questionnaire distributed

from December 11, 2023 to February 23, 2024. Out of 467 initial respondents, 192 were excluded due to incomplete responses, and 21 further excluded based on specific criteria, including a filter question regarding their organisation's engagement in continuous improvement practices and the relevance of their current roles. The final analytical sample consisted of 254 fully completed and relevant questionnaires.

A second exploratory factor analysis was conducted to confirm the factors identified during the pilot phase and their corresponding items. This analysis corroborated the first factor analysis, verifying that the items consistently measured the intended constructs across independent and dependent variables. A multiple regression analysis was then applied, using the factors for evaluating the impact of various independent variables on the dependent variable. The results of the multiple regression analysis indicate that the regression model is statistically significant ( $F=69,987$ ,  $p < 0,05$ ). The model explains 63.3% of the variance in the dependent variable. Based on the positive value of the regression coefficient ( $R^2=0,633$ ) and the established statistical significance at the 5% level, it can be concluded that an increase in the independent variable (key success factors of continuous improvement), has a positive and statistically significant impact on the dependent variable (improvement results).

On this basis, the main hypothesis H is confirmed, which states that: The key success factors of continuous improvement have a statistically significant impact on improvement results. The regression results indicated that five out of the six examined independent variables (Leadership Commitment, Quality Training, Process Approach, Employee Involvement, and Analysing and evaluating data and information) had a statistically significant positive impact on improvement results (with a reliability level of 0.5%). However, the variable Compliance with ISO 9001, however, did not show statistical significance.

Building upon established frameworks for continuous improvement within the hospitality industry, this research aligns with and differentiates from prior studies through a detailed examination of key success factors. It corroborates findings of Pambrenia et al. (2019), Oprime et al. (2011), Jørgensen et al. (2006), Khan et al. (2020), Li et al. (2016) and Thuy i Hue (2023) highlighting the significant positive impact of continuous improvements on business results and their essential role in enhancing competitiveness across all sectors. This study also supports Jimoh et al. (2019) and Ndegwa et al. (2016), Koval et al. (2018), confirming the crucial impact of leadership commitment and process management. It aligns with Hirzel et al. (2017), Bouranta et al. (2019) and Fawzy et al. (2020), identifying leadership, employee involvement, and process management as pivotal for quality enhancement. Contrasting findings emerge around the impact of education on customer satisfaction and operational results. While previous studies have shown mixed results regarding the direct benefits of education (Koval et al., 2018), this research confirms its significant impact, aligning more closely with Khan et al. (2020), Sanchez-Ruiz et. al. (2022), Sreedharan et al (2017),

and Faraj et al. (2021), who advocate for the profound operational benefits of quality-oriented education.

The findings from this doctoral thesis reveal that ISO 9001 certification does not lead to statistically significant improvements in continuous enhancement efforts within hotels. This aligns with earlier research (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Ingram and Daskalakis, 1999; Nield and Kozak, 1999; Wickramasuriya et al., 2010), which also noted a lack of significant impact of ISO 9001 on quality improvements. Contrarily, other studies (Alonso-Almeida et al., 2012; Claver et al., 2006; Minazzi, 2006; Nava Carballido and Rivas-Tovar, 2008; Rubio-Andrada et al., 2011; Tari et al., 2009 and 2014; Jimoh et al., 2018) report positive impacts, such as enhanced quality, increased guest satisfaction, and better operational performance. These contrasting findings contribute to the ongoing debate on the efficacy of ISO 9001 certification in driving continuous improvements in the hospitality sector.

Based on a systematic literature review, the thesis examines quality management and continuous improvement in the hospitality industry, analysing both existing empirical and conceptual models. It focuses on the implementation processes, the key success factors, and the results of continuous improvement. This approach not only systematises previous research, but also enriches the theoretical basis and offers new perspectives that are essential for a deeper understanding and effective application in the industry. The scientific methodological contribution of the study is based on validating the measurement instrument, the reliability and validity of which is ensured through qualitative and quantitative analyses. The qualitative component deepens the understanding of the contextual factors influencing continuous improvement and reveals new insights for practical implementation. The quantitative analysis underpins these findings through factor and multiple regression analyses, which demonstrate the impact of key success factors. The study provides a solid foundation for future research on continuous improvement in the hospitality industry and offers actionable guidelines for implementing continuous improvement in the hospitality industry. This comprehensive study contributes to the literature on quality management, expands practical applications in different operational contexts and promotes a deeper theoretical and practical understanding of continuous improvement.

**Keywords:** improvement; key success factors; quality management system; hotel companies; hospitality industry; improvement results

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY.....	III
1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	4
1.3. Znanstvena hipoteza.....	5
1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja.....	6
1.5. Znanstvena metodologija.....	14
1.6. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja.....	16
1.7. Struktura rada.....	17
2. UPRAVLJANJE KVALITETOM.....	18
2.1. Definiranje koncepta kvalitete.....	19
2.2. Povijesni razvoj upravljanja kvalitetom.....	22
2.3. Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001.....	28
2.4. Načela sustava upravljanja kvalitetom.....	33
2.5. Modeli poslovne izvrsnosti.....	37
2.6. Temeljne odrednice upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu.....	42
3. KONTINUIRANA POBOLJŠANJA.....	47
3.1. Definiranje koncepta kontinuiranih poboljšanja.....	48
3.2. Povijesni razvoj koncepta kontinuiranih poboljšanja.....	54
3.3. Metodologije i alati kontinuiranog poboljšanja.....	57
3.3.1. Metodologije za primjenu kontinuiranog poboljšanja.....	58
3.3.2. Alati kontinuiranog poboljšanja.....	65
3.4. Proces implementacije kontinuiranog poboljšanja.....	69
3.5. Rezultati primjene kontinuiranih poboljšanja.....	76
3.6. Primjena kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.....	80
4. KLJUČNI FAKTORI USPJEHA KONTINUIRANIH POBOLJŠANJA.....	84
4.1. Predanost vodstva.....	89
4.2. Uključenost zaposlenika.....	92
4.3. Edukacija za kvalitetu.....	96
4.4. Procesni pristup.....	99

4.5.	Analiza i vrednovanje podataka i informacija .....	102
4.6.	Usklađenost s ISO 9001.....	105
5.	METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....	107
5.1.	Metodologija istraživanja.....	107
5.1.1.	Proces istraživanja .....	112
5.1.2.	Uzorak istraživanja.....	114
5.1.3.	Dizajn upitnika .....	118
5.2.	Rezultati empirijskog istraživanja.....	122
5.2.1.	Kvalitativno istraživanje .....	122
5.2.2.	Pilot istraživanje.....	128
5.2.3.	Kvantitativno istraživanje.....	136
5.3.	Interpretacija rezultata i kritički osvrt na empirijsko istraživanje.....	161
6.	ZAKLJUČAK.....	175
	POPIS LITERATURE .....	181
	POPIS TABLICA .....	211
	POPIS GRAFIKONA .....	213
	POPIS SLIKA.....	214
	PRILOZI.....	215
	PRILOG 1: Prikaz rezultata dobivenih temeljem G*power programa .....	215
	PRILOG 2: Upitnik temeljem kojeg je provedeno empirijsko istraživanje .....	216
	PRILOG 3: Podsjetnik za provođenje kvalitativnog istraživanja .....	222
	PRILOG 4: Pristanak za sudjelovanje u kvalitativnom istraživanju .....	223

# 1. UVOD

Prateći dinamiku suvremenog poslovanja s ciljem postizanja više razine kvalitete proizvoda i usluga, organizacije primjenjuju razne alate i metode koji su usmjereni na postizanje poboljšanja u organizaciji. Jedan od načina kako se organizacije mogu diferencirati je upravljanje kvalitetom. Kvaliteta je postala značajan čimbenik konkurentnosti čime interes za istraživanje različitih aspekata kvalitete s godinama raste. U okviru ovog doktorskog rada, fokus je usmjeren na promatranje poboljšanja kao načela kvalitete i kao značajnog čimbenika koji doprinosi uspješnosti organizacija u hotelijerstvu.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Pojam kvalitete razvijao se kroz povijest, usvajajući različite definicije ovisno o kontekstu. Krajem dvadesetog stoljeća, značajni teoretičari poput Crosbyja (1979.), Deminga (1982.), Ishikawe (1985.), Jurana i Gryne (1988.) te Feigenbauma (1991.), razvili su koncepte upravljanja kvalitetom, definirajući ključne principe i prakse. Ovaj je pristup pridobio široku akademsku pažnju te brojni autori kao što su Powell (1995.), Imeri i sur. (2014.), Douglas i Judge (2001.), Jiang i sur. (2024.), Raymond (2005.), Alhih (2020.), Zgirskas i sur. (2021.), Santos-Vijande i Alvarez-Gonzalez (2007.), Oakland (1993.), Pattanayak i Punyatoya (2015.), Knowles (2011.) te Majumdar i Manohar (2016.), naglašavaju važnost implementacije upravljanja kvalitetom. Jaccard (2013.) definira potpuno upravljanje kvalitetom kao skup principa i metoda koji osnažuju cijelu organizaciju u postizanju izvrsnih rezultata i zadovoljenja kupaca uz minimalne troškove, naglašavajući sveobuhvatnost pristupa koji uključuje sve funkcije i dionike organizacije. Primjenom ovih praksi u proizvodnom sektoru postignut je značajan uspjeh, potaknuvši znanstvenike i praktičare da istraže njihovu primjenjivost i u uslužnim djelatnostima. Međutim, s obzirom na specifičnosti uslužnih djelatnosti, kao što su neopipljivost, kratkotrajnost, istovremenost i heterogenost usluge, primjena upravljanja kvalitetom u uslužnim djelatnostima zahtijeva prilagodbu praksi. Kvaliteta proizvoda i usluga proizlazi iz potreba i želja kupaca, no valja naglasiti da uključuje i doživljaj kupaca o vrijednosti proizvoda. Organizacije teže ka ostvarivanju zahtjeva kupaca, a jedan od načina kako to mogu postići je implementacija sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001 omogućuje organizacijama prilagodbu procesa za poboljšanje rezultata kroz povećano zadovoljstvo kupaca. Sustav upravljanja kvalitetom moguće je primijeniti u svim organizacijama, neovisno o njihovoj vrsti, veličini ili sektoru. Certificiranje sustava može donijeti brojne koristi, ali prema Terziovskom i Poweru (2007.), trebalo bi ga smatrati dijelom kontinuiranog procesa poboljšanja unutar organizacije, a ne kao krajnji cilj.

Kontinuirano poboljšanje je ključni čimbenik koji organizacijama omogućuje postizanje odličnih rezultata u sustavima upravljanja kvalitetom. Prema ISO 9000:2015 (2015:23) „poboljšanje je neophodno kako bi organizacija održavala trenutnu razinu uspješnosti, odgovarala na unutarnje i vanjske promjene te stvarala nove prilike“. Deming (1982.) ističe važnost inicijativa za poboljšanje koje povećavaju uspješnost i smanjuju nedostatke u organizaciji. Paipa-Galeano i sur. (2020.) definiraju koncept kontinuiranih poboljšanja kao „sposobnost organizacije da neprestano poboljšava performanse u svim sustavima i procesima, uključujući sve sudionike kroz planiran, organiziran i sustavan proces“. Lazibat i sur. (2023.) dodaju kako kontinuirano poboljšanje uključuje neprekidan rad na poboljšanju proizvoda, usluga ili procesa kroz postupne ili povremene radikalne promjene. Bessant i sur. (1994.) ističu da je kontinuirano poboljšanje zajednički napor svih razina unutar organizacije, od visokog menadžmenta do zaposlenika, s ciljem ostvarivanja poboljšanja uz minimalna financijska i resursna ulaganja.

Kontinuirano poboljšanje olakšava unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom kroz pristupe i alate dizajnirane za lociranje i ograničavanje izvora nedosljednosti, koristeći vlastita iskustva i znanja drugih (Kondić i Čikić, 2011:363). Aartsengel i Kurtoglu (2013.) navode da primjena praksi kontinuiranog poboljšanja može rezultirati višim prihodima, manjim troškovima i boljim upravljanjem organizacijom. Inicijative za kontinuirano poboljšanje uspostavljaju neophodne elemente koji omogućavaju organizaciji da neprestano identificira i provodi poboljšanja, kroz strukturirane pristupe kao što su *Kaizen*, *Lean*, *Šest Sigma* i *Lean Šest Sigma*. Međutim, unatoč prednostima, naponi za kontinuirano poboljšanje često bilježe visoku stopu odustajanja (Richard i sur., 2017.). Stoga je definiranje ključnih faktora uspjeha od kritične važnosti za postizanje boljih rezultata primjene kontinuiranih poboljšanja. Mnogi autori istražuju ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja budući da su oni pokretači primjene i održavanja ovih praksi. Postoji cijeli niz prepreka za uspješnu implementaciju aktivnosti kontinuiranog poboljšanja (Baković, Lazibat 2011:111.). Stoga je ključno utvrditi koji čimbenici značajno utječu na uspješnost provedenih poboljšanja. Ako su ti čimbenici identificirani, moguće je na njih utjecati, što može dugoročno rezultirati još boljim rezultatima. U kontekstu turizma i ugostiteljstva, posebno u hotelijerstvu, Farrington i sur. (2018.) ukazuju na značajan nedostatak istraživanja o primjeni metodologija kontinuiranih poboljšanja. Većina postojećih studija fokusira se na unaprjeđenje internih procesa, što ukazuje na potrebu za sveobuhvatnijim istraživanjima koja bi doprinijela poboljšanju dugoročne uspješnosti hotelskih organizacija.

Na temelju prethodno definiranog problema istraživanja, predmet istraživanja ovog doktorskog rada je istražiti i analizirati teorijske i praktične spoznaje primjene kontinuiranih poboljšanja u organizacijama, s posebnim naglaskom na hotelijerstvo. Istraživanje je fokusirano na definiranje ključnih faktora uspjeha koji su neophodni za ostvarivanje rezultata provedbe kontinuiranih



poboljšanja. Kroz primarno istraživanje prikazan je učinak ovih ključnih faktora na ostvarene rezultate, uzimajući u obzir specifičnosti hotelijerstva.

U svrhu dobivanja znanstveno utemeljenih odgovora na istraživačka pitanja proizašla iz problema istraživanja, u doktorskom radu obradit će se sljedeća pitanja:

*IP1: U kojoj se mjeri primjenjuje standard upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu?*

*IP2: Koje se metode i alati kontinuiranih poboljšanja koriste u hotelijerstvu?*

*IP3: Tko je u organizaciji odgovoran za provođenje kontinuiranih poboljšanja?*

*IP4: Koji su primjeri primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu?*

*IP5: Koje su osnovne prepreke za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu?*

*IP6: Koji se rezultati ostvaruju primjenom kontinuiranih poboljšanja?*

*IP7: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na primjenu ISO 9001 standarda?*

*IP8: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća?*

*IP9: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju objekta?*

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Temeljem postavljenog predmeta istraživanja definirana je svrha istraživanja te ciljevi istraživanja. Svrha doktorskog rada je proširiti teorijska znanja o kontinuiranim poboljšanjima s posebnim osvrtom na njihovu primjenu u hotelijerstvu, te analizirati kako ključni faktori uspjeha (predanost vodstva, edukacija, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje, te usklađenost s ISO 9001) utječu na rezultate provedenih poboljšanja.

U skladu sa svrhom istraživanja, postavljeni su sljedeći ciljevi, podijeljeni u tri kategorije:

### Ciljevi teorijskog dijela istraživanja:

- Definirati i opisati koncept upravljanja kvalitetom općenito i posebno u hotelijerstvu.
- Definirati i opisati koncept kontinuiranih poboljšanja općenito i posebno u hotelijerstvu.
- Definirati i opisati ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja.
- Opisati dosadašnje spoznaje iz područja kontinuiranih poboljšanja općenito i u hotelijerstvu.
- Definirati motive i prepreke u procesu primjene kontinuiranih poboljšanja.
- Definirati ključne rezultate kontinuiranih poboljšanja.

### Ciljevi empirijskog dijela istraživanja:

- Ispitati primjenu metoda i alata kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.
- Izmjeriti učinak ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja.
- Ustanoviti ima li razlike u rezultatima kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu između poduzeća koja imaju i onih koji nemaju certificiran sustav ISO 9001.
- Usporediti dobivene rezultate s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća.
- Usporediti dobivene rezultate s prethodnim istraživanjima.

### Aplikativni ciljevi:

- Predložiti mjere i preporuke za poticanje primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.
- Ukazati na značaj ključnih faktora uspjeha za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.
- Predložiti set smjernica za upravljanje praksama kontinuiranog poboljšanja prilagođenih veličini poduzeća.

### 1.3. Znanstvena hipoteza

Na temelju identificiranog problema istraživanja a vodeći se svrhom istraživanja, te u skladu s ciljevima definiranih s teorijskog, empirijskog, i aplikativnog stajališta, formulirana je osnovna znanstvena hipoteza doktorskog rada:

**Osnovna hipoteza (H):** Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja imaju statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

U skladu s osnovnom hipotezom, razrađene su sljedeće pomoćne hipoteze:

*H<sub>1</sub>: Predanost vodstva ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>2</sub>: Uključenost zaposlenika ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>3</sub>: Procesni pristup ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>4</sub>: Edukacija za kvalitetu ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>5</sub>: Analiza i vrednovanje podataka i informacija ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>6</sub>: Usklađenost s ISO 9001 ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

Istraživanje je usmjereno na dokazivanje učinaka ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati koji se prate kroz ovo istraživanje jesu: poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje pouzdanosti i brzine usluga i proizvoda, povećanje produktivnosti, smanjenje troškova, unaprjeđenje odnosa s kupcima, poboljšanje kompetencija i vještina zaposlenika, poboljšanje sigurnosti i uvjeta rada i uključenosti zaposlenika te poboljšanje suradnje i komunikacije unutar organizacije. Ovi pokazatelji omogućuju sveobuhvatnu analizu utjecaja provedenih poboljšanja u velikim i srednjim hotelskim poduzećima.

Iz osnovne hipoteze proizlaze pomoćne hipoteze koje su usmjerene na dokazivanje učinka ključnih faktora uspjeha na rezultate kontinuiranih poboljšanja. U istraživanje je uključeno šest ključnih faktora uspjeha koji su najzastupljeniji u literaturi: predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija, te usklađenost s ISO 9001 standardom.

## 1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja

U ovom doktorskom radu istraživanje je usmjereno na razumijevanje, definiranje i mjerenje učinaka ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja. U kontekstu kontinuiranih poboljšanja, ključni faktori uspjeha su važni za ostvarenje planiranih rezultata provedenih poboljšanja. Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja su ključna područja koja imaju značajnu ulogu u uspješnoj implementaciji aktivnosti kontinuiranih poboljšanja. Upravljanje kvalitetom i implementacija kontinuiranih poboljšanja zahtijevaju angažman cijele organizacije. Mnogi autori istražuju ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja s obzirom na ulogu koju imaju u implementaciji te provođenju ovih praksi.

Koval i sur. (2018.) istražuju učinak nagrada i priznanja, kulture kvalitete, podrške vodstva, edukacije zaposlenika i definiranja ciljeva na primjenu kontinuiranih poboljšanja u uslužnim djelatnostima. Autori napominju kako podrška menadžmenta i sustava nagrađivanja potiče zaposlenike na sudjelovanje u aktivnostima kontinuiranog poboljšanja. Doprinos rada proizlazi iz ispitivanja učinka ključnih faktora uspjeha na primjenu kontinuiranih poboljšanja i zadovoljstvo gosta u uslužnim djelatnostima. Hirzel i sur. (2017.) istražuju ulogu uključenosti zaposlenika u primjeni kontinuiranih poboljšanja te potvrđuju značajnu ulogu s posebnim naglaskom na podizanje razine primjene kroz znanje i razumijevanje zaposlenika, otvorenom komunikacijom i podrškom za prakse poboljšanja koja proizlazi iz radne okoline. Ovaj pristup potvrđuju Jurburg i sur. (2017.), naglašavajući kako edukacija značajno utječe na motivaciju zaposlenika za uključivanje u aktivnosti kontinuiranih poboljšanja. Predanost i sudjelovanje zaposlenika u praksama kontinuiranog poboljšanja također istražuju Lleo i sur. (2017.). U svom istraživanju identificiraju organizacijske čimbenike koji imaju izravan utjecaj na razinu sudjelovanja zaposlenika u praksama kontinuiranog poboljšanja. Autor Holtskog (2013.) ističe angažirano vodstvo i razumijevanje ciljeva, kao temeljne čimbenike uspjeha kontinuiranih poboljšanja. Autor ističe kako upravo ovi ključni faktori uspjeha imaju izravan utjecaj na predanost i uključenost zaposlenika kontinuiranom poboljšanju. Papaioannou i sur. (2024.) ističu predanost vodstva i razumijevanje ciljeva kao temeljne čimbenike uspjeha, ukazujući na izravan utjecaj ovih faktora na predanost i uključenost zaposlenika u aktivnostima kontinuiranog poboljšanja. Jimoh i sur. (2019.) ističu predanost vodstva kao temeljni čimbenik uspjeha primjene kontinuiranog poboljšanja, također napominju važnost usklađenosti s ISO standardom, što potvrđuju Chapman i Hyland (1997.) kao važan element za postizanje pozitivnih rezultata kontinuiranog poboljšanja. Bouranta i sur. (2017.) i H án i sur. (2020.) ističu važnost procesnog pristupa u optimizaciji i poboljšanju efikasnosti procesa, gdje predanost vodstva može značajno utjecati na primjenu ovog pristupa. Ovaj koncept nadopunjuje Bessant (1999.) i Sunil i sur. (2021.) koji naglašavaju ključnu ulogu procesnog pristupa i formalizirane analize te vrednovanja podataka i informacija u praksama poboljšanja. Ovaj pristup omogućuje identifikaciju i korištenje relevantnih podataka kako bi se usmjerile aktivnosti poboljšanja te utvrdili postignuti rezultati. Hussain i Khan (2020.) ističu predanost vodstva, uključenost zaposlenika,

poboljšanje procesa te edukaciju kao ključne elemente za kontinuirano poboljšanje kvalitete u hotelijerstvu.

Neuspjeh inicijativa za kontinuirano poboljšanje istražuju McLean i sur. (2017.), gdje istraživanje daje uvid u složenost organizacijskih promjena koje uključuju provedbu kontinuiranih poboljšanja. Navode osam inicijativa koje imaju značajnu ulogu u uspješnoj provedbi kontinuiranih poboljšanja a to su: edukacija za kvalitetu, predanost vodstva, upravljanje projektima, povratne informacije i rezultati, uključenost zaposlenika, motivi i očekivanja, organizacijska kultura i okruženje te pristup implementaciji kontinuiranih poboljšanja. Middle i sur. (2007.) kao osnovni preduvjet uspješne primjene kontinuiranih poboljšanja ističu predanost vodstva na višim i srednjim razinama, praćenje aktivnosti vezanih uz poboljšanja, komunikaciju, edukaciju zaposlenika i rad u timovima. Istraživanje autora Gonzalez i Martinas (2016.) potvrđuje izravan pozitivan utjecaj kontinuiranih poboljšanja na zadovoljstvo gosta. Ističu predanost vodstva i sustav nagrađivanja kao temeljne čimbenike koji potiču zaposlenike da sudjeluju u praksama kontinuiranih poboljšanja. Nadodaju važnost kulture kvalitete i edukacije zaposlenika o alatima za poboljšanja.

Primjena kontinuiranih poboljšanja može imati direktnu, ali i indirektnu vezu s poslovanjem organizacije (Koval i sur., 2018; Jimoh i sur., 2019; Yasar i sur., 2019; Ali Fawzy, 2023; Oprime i sur., 2011.). Analiza provedenih istraživanja o primjeni i rezultatima kontinuiranog poboljšanja ukazuje na brojne prednosti koje ovaj pristup nudi organizacijama. Bessant i sur. (1994.) naglašavaju kako kontinuirano poboljšanje zahtijeva niska financijska ulaganja, a omogućuje korištenje ideja svih zaposlenika, što znatno pridonosi organizacijskoj efikasnosti. Slično, Fryer i sur. (2007.) ističu prednosti kao što su povećana predanost zaposlenika, poboljšana učinkovitost i kvaliteta, te smanjenje troškova. Pambrenia i sur. (2019.) istražuju primjenu kontinuiranih poboljšanja u kontekstu malih i srednjih uslužnih poduzeća u Maleziji. Rezultati su pokazali pozitivan utjecaj kontinuiranog poboljšanja na poslovne rezultate, potvrđujući time nalaze ranijih studija kao što su Li i sur. (2016.), koji su kontinuirano poboljšanje identificirali kao ključni aspekt za povećanje konkurentnosti. Dodatno, Abusa i Gibson (2011.) te Koval i sur. (2018.) usmjeravaju pozornost na značajnu korelaciju između kontinuiranog poboljšanja i zadovoljstva korisnika, naglašavajući kako pravilna implementacija ključnih faktora uspjeha, poput nagrada za zaposlenike, kulture kvalitete i predanosti menadžmenta, može pojačati ovaj učinak. Međutim, Koval i sur. (2018.) također ukazuju na to da postavljanje ciljeva i edukacija zaposlenika ne utječu uvijek pozitivno na zadovoljstvo korisnika. Na temelju rasprostranjenosti prakse u različitim odjelima, Sloan i Sloan (2011.) zaključuju da veća primjena kontinuiranog poboljšanja unutar organizacije vodi boljim poslovnim rezultatima, s manje izazova u implementaciji i većom podrškom u primjeni alata za praćenje aktivnosti. Istraživanje Ni i Sun (2009.) istražuje odnos organizacijskog učenja i kontinuiranog poboljšanja s uspješnošću poslovanja, naglašavajući pozitivan učinak kontinuiranog poboljšanja na poslovne rezultate. Middel i sur. (2007.) također istražuju motivaciju organizacija za primjenu kontinuiranog poboljšanja, ističući povećanje zadovoljstva gosta, povećanje produktivnosti,

poboljšanje sukladnosti sa zahtjevima te poboljšanu pouzdanost isporuke kao najzastupljenije motive. Orijentacija prema poboljšanju i uključenost vodstva značajno doprinose efikasnosti upravljanja procesima, kako pokazuju istraživanja (Bouranta i sur., 2019; Thuy i Hue, 2023; Özdemir i sur., 2018; Arasili 2012; Ndegwa i sur., 2016; Yasar i sur., 2019.). U nastavku su prikazana dosadašnja istraživanja koja su istraživala ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja i rezultate provedenih poboljšanja (tablica 1).

Tablica 1: Pregled dosadašnjih istraživanja o ključnim faktorima uspjeha kontinuiranih poboljšanja i rezultatima provedenih poboljšanja

Rb.	AUTORI	METODOLOGIJA	REZULTATI ISTRAŽIVANJA
1	Oprime i sur. (2011.)	n: 45 organizacija Faktorska analiza Korelacijska analiza	Istraživanje u proizvodnim organizacijama identificiralo je ključne faktore uspjeha za kontinuirano poboljšanje koji uključuju predanost vodstva, upotrebu alata za rješavanje problema, prijedloge zaposlenika, te nagrađivanje i promociju aktivnosti kontinuiranih poboljšanja. Ovi faktori doprinose kako financijskim tako i nefinancijskim rezultatima organizacije (produktivnosti, poboljšanje kvalitete, skraćanje roka isporuke, smanjenje troškova, povećanje zadovoljstva kupaca, i razvoj vještina zaposlenika). Analiza također ukazuje da podrška vodstva i korištenje specifičnih alata značajno utječu na nefinancijske rezultate, poput sposobnosti zaposlenika i zadovoljstva kupaca, dok edukacija i prijedlozi poboljšanja od zaposlenika imaju direktni utjecaj na financijske rezultate.
2	Pambrenia i sur. (2019.)	n: 350 ispitanika Višestruka regresijska analiza	Autori su istraživali učinak kontinuiranih poboljšanja na poslovne rezultate malih i srednjih poduzeća u uslužnom sektoru. Rezultati ukazuju na pozitivan i značajan učinak kontinuiranih poboljšanja na organizacijske performanse. Također, istraživanje je pokazalo da uključenost zaposlenika i fokus na kupce značajno doprinose financijskim i operativnim rezultatima, kao i zadovoljstvu i razvoju zaposlenika.
3	Ali Fawzy i sur. (2020.)	n: 396 organizacija Višestruka regresijska analiza	Rezultati istraživanja pokazuju da primjena kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu doprinosi značajnim poboljšanjima učinkovitosti, kvalitete usluga i proizvoda, operativne efikasnosti, kao i u smanjenju troškova i pogrešaka. Ujedno, <i>Kaizen</i> povećava zadovoljstvo zaposlenika i gostiju, potvrđujući važnost kontinuiranog poboljšanja u ovom sektoru.
4	Yasar (2019.)	n: 384 ispitanika Korelacijska analiza Višestruka regresijska analiza	Istraživanje provedeno u proizvodnim organizacijama fokusiralo se na učinak kontinuiranog poboljšanja i inovacija na poslovne performanse. Analizirani ključni faktori uspjeha kontinuiranog poboljšanja uključuju predanost vodstva, odnose s dionicima, <i>lean</i> menadžment i procesni pristup. Rezultati pokazuju da ovi faktori imaju medijacijski učinak na povezanost inovacija s financijskim performansama, tržišnim uspjehom te zadovoljstvom dionika, uključujući kupce i zaposlenike.

5	Bouranta i sur. (2019.)	n: 131 ispitanika (Grčka), 151 ispitanika (Španjolska) 70 ispitanika (Meksiko)  Faktorska analiza Višestruka regresijska analiza	Istraživanje provedeno u hotelijerstvu ispitalo je utjecaj načela potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) na rezultate organizacije. Ključni faktori koji su istraživani uključuju predanost vodstva, upravljanje procesima, uključenost zaposlenika, fokus na kupce, te znanje i obrazovanje zaposlenika. Ovi faktori značajno utječu na poboljšanje kvalitete usluga, financijske rezultate i zadovoljstvo kupaca u hotelijerstvu.
6	Jørgensen i sur. (2006.)	n:543 organizacije  Višestruka regresijska analiza Faktorska analiza	Istraživanje pokazuje da primjena praksi kontinuiranog poboljšanja pozitivno utječe na različite aspekte organizacijskih rezultata, uključujući smanjenje troškova, ubrzanje isporuke, poboljšanje operativnih rezultata, te bolje rezultate povezane sa zainteresiranim stranama.
7	Jimoh i sur. (2019.)	n: 155 ispitanika  Višestruka regresijska analiza i faktorska analiza	Kontinuirana poboljšanja direktno utječu na uspješnost građevinskih organizacija, djelujući kao posrednik između potpunog upravljanja kvalitetom i uspješnosti organizacije. Ključni faktori uspjeha uključuju predanost vodstva, usklađenost s ISO standardima i edukaciju zaposlenika. Ovi faktori značajno doprinose financijskim i operativnim pokazateljima, društvenoj odgovornosti te zadovoljstvu zaposlenika i kupaca.
8	Khan i sur.(2020.)	n: 109 ispitanika  Višestruka regresijska analiza i faktorska analiza	Autori u svojem istraživanju istražuju učinak uključenosti zaposlenika, edukacije, poboljšanja kvalitete i vodstva na rezultate hotelskih poduzeća. Identificiraju edukaciju kao ključni faktor uspjeha, pokazujući njezin značajan učinak na različite rezultate u hotelijerstvu, uključujući zadovoljstvo kupaca, učinkovitost zaposlenika i društvene doprinose.
9	Scott i sur. (2009.)	n:413 ispitanika  Višestruka regresijska analiza Klaster analiza	U prehrambenoj industriji, ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja koji pozitivno utječu na poslovanje obuhvaćaju edukaciju zaposlenika, predanost vodstva, fokus na kupce, nagrade i priznanja, te transparentnu komunikaciju o programima poboljšanja. Implementacija ovih pristupa vodi do značajnih poboljšanja u smanjenju grešaka i troškova, kao i u povećanju kvalitete, produktivnosti, efikasnosti te zadovoljstva kupaca i zaposlenika.
10	Hirzel i sur. (2017.)	n: 780 ispitanika  Višestruka regresijska analiza	Rezultati ukazuju da edukacija zaposlenika i njihova uključenost imaju ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji kontinuiranih poboljšanja u uslužnim djelatnostima. Edukacija pruža zaposlenicima potrebne vještine i znanja, dok uključenost zaposlenika osigurava njihovu angažiranost i predanost. Zajednički, ovi faktori značajno doprinose poboljšanju procesa te višoj razini primjene kontinuiranih poboljšanja.
11	Paipa-Galeano i sur. (2020.)	Kvalitativno istraživanje  Delphi studija	Istraživanje u proizvodnoj i prerađivačkoj industriji identificiralo je ključne faktore uspjeha za provedbu kontinuiranih poboljšanja. Ovi faktori uključuju posvećenost i predanost menadžmenta, dostupnost resursa, uključenost zaposlenika u identifikaciji potrebnih

			poboljšanja, postavljanje jasnih i realističnih ciljeva, te imenovanje odgovorne osobe ili vođe za kontinuirano poboljšanje.
12	Koval i sur. (2018.)	n: 304 ispitanika Modeliranje strukturnih jednadžbi (SEM) i faktorska analiza	Autori istražuju učinak ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja na zadovoljstvo gostiju u uslužnim djelatnostima. Ključni faktori uključuju edukaciju zaposlenika, podršku vodstva, dodjelu nagrada i priznanja, uspostavu kulture kvalitete, te definiranje ciljeva. Rezultati pokazuju kako ključni faktori uspjeha značajno doprinose povećanju zadovoljstva gostiju u uslužnim industrijama.
13	Sreedharan i sur. (2017.)	Pregledni rad	Ključni faktori uspjeha kontinuiranog poboljšanja obuhvaćaju predanost vodstva, edukaciju zaposlenika, komunikaciju, fokus na kupce, razvoj pozitivne organizacijske kulture, uključenost zaposlenika, timski rad, usmjerenost na dobavljače kao alate kvalitete. Navedeni elementi imaju ključnu ulogu u omogućavanju i održavanju kontinuiranih poboljšanja unutar organizacije.
14	Chapman i Hyland (1997.)	n: 385 ispitanika MANOVA	Istraživanje je identificiralo sljedeće ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja: predanost vodstva, procesni pristup, edukacija zaposlenika, usklađenost s ISO 9001, komunikacija, rad u timu te korištenje tradicionalnih alata kvalitete. Rezultati provedenih poboljšanja uključuju povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete, smanjenje troškova, pouzdanost isporuke, poboljšanje organizacijske suradnje i komunikacije, veći angažman zaposlenika prema promjenama, brža usluga, edukacija zaposlenika, poboljšanje sigurnosti, povećanje obujma proizvodnje i unaprijeđenje administrativnih rutina.
15	Pipunić i Grubišić (2014.)	n: 34 organizacije Case study	Primjena metoda kontinuiranog poboljšanja procesa, uključujući <i>Kaizen</i> , <i>Lean</i> menadžment, <i>Šest Sigma</i> , <i>5S</i> i <i>Just in Time</i> , u automobilskoj industriji pozitivno utječe na pokazatelje efikasnosti i efektivnosti. Poduzeća koja istovremeno koriste više ovih metoda ostvaruju značajno veći uspjeh u svojim operacijama.
16	Gonzalez i Martinas (2016.)	n: 4 organizacije Case study	Istraživanje analizira primjenu kontinuiranog poboljšanja u automobilskoj industriji. Rezultati pokazuju da tvrtke s visokom razinom angažmana zaposlenika i strukturiranim programima za kontinuirano poboljšanje kojima upravlja odjel za kvalitetu, postižu bolje rezultate.
17	Bessant i sur. (1994.)	n: 4 organizacije Case study	Kontinuirano poboljšanje ključno je za dugoročni uspjeh organizacija, ali zahtijeva integraciju praksi kontinuiranog poboljšanja u organizacijsku strategiju te aktivno uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka i provedbe promjena. Ključni faktori uspjeha kontinuiranog poboljšanja, uključuju predanost vodstva, strateško usmjerenje, kulturu poboljšanja, procesni pristup te alate i metode kontinuiranog poboljšanja.
18	Pambrenia i sur. (2019.)	n: 350 ispitanika Višestruka regresijska analiza	Autori istražuju primjenu kontinuiranih poboljšanja u kontekstu malih i srednjih uslužnih poduzeća u Maleziji. Rezultati su pokazali pozitivan učinak kontinuiranog poboljšanja na poslovne rezultate (financijska i operativna uspješnost te zadovoljstvo kupaca i zaposlenika).
19	Middel i sur. (2007.)	n: 51 organizacija Case study	Autori istražuju motivaciju organizacija za primjenu kontinuiranog poboljšanja različitih industrija (uključujući uslužne djelatnosti), ističu sljedeće rezultate primjene kontinuiranih poboljšanja: povećanje zadovoljstva gosta, povećanje produktivnosti, poboljšanje sukladnosti sa zahtjevima te poboljšanu pouzdanost isporuke.



20	Garrigós i sur. (2009.)	n: 105 organizacija Case study	Rezultati istraživanja u telekomunikacijskom, prehrambenom i automobilskom sektoru pokazali su da kontinuirana poboljšanja doprinose povećanju zadovoljstva korisnika, boljoj produktivnosti i kvaliteti proizvoda, smanjenju troškova, olakšavanju administrativnih aktivnosti, unaprjeđenju suradnje i komunikacije, te poboljšanju sigurnosti, radnih uvjeta i međuljudskih odnosa.
21	Chapman i Hyland (1997.)	n: 385 MANOVA test	Autori istražuju primjenu kontinuiranog poboljšanja u različitim sektorima. Sektor hrane i pića pokazuje značajan interes za implementaciju kontinuiranog poboljšanja i sustava upravljanja kvalitetom kao strategije za povećanje efikasnosti i konkurentnosti te poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Uključenost zaposlenika i podrška vodstva, prepoznati su kao ključni čimbenici za postizanje kontinuiranog poboljšanja. Međutim, kako bi se postigla uključenost zaposlenika, potrebno je redovito educirati zaposlenike.
22	Sloan i Sloan (2011.)	n: 543 ispitanika Višestruka regresijska analiza	Rezultati ovog istraživanja ukazuju da veća rasprostranjenost kontinuiranog poboljšanja u organizaciji unaprjeđuje rezultate provedenog poboljšanja s manje problema pri implementaciji te višim razinama podrške i primjene alata koji su korišteni pri implementaciji i praćenju aktivnosti kontinuiranog poboljšanja. Rezultati provedenih poboljšanja su: poboljšanje kvalitete proizvoda, poboljšanje pouzdanosti proizvoda i usluga, poboljšanje brzine pružanja usluga, povećanje produktivnosti, unaprjeđenje odnosa s kupcima, poboljšanje kompetencija i vještina zaposlenika, unaprjeđenje sigurnosti i uvjeta rada, poboljšanje uključenosti zaposlenika, poboljšavanje administrativnih rutina, usklađenost s ISO 9001 te poboljšanje suradnje i komunikacije unutar organizacije.
23	Kohlbacher (2013.)	n: 67 organizacija Višestruka regresijska analiza Faktorska analiza	Postoji pozitivan učinak predanosti vodstva i procesnog pristupa na poboljšanje izvedbe i inovacije. Organizacije koje primjenjuju metode kontinuiranog poboljšanja mogu brže razvijati svoje proizvode za tržište.
24	Alvarado-Ramírez i sur. (2018.)	n: 53 organizacija Višestruka regresijska analiza Faktorska analiza	Svrha ovog doktorskog rada je usporediti prakse kontinuiranog poboljšanja koje se primjenjuju u srednjim i velikim proizvodnim i uslužnim tvrtkama u dvije latinoameričke zemlje. Implementacija kontinuiranog poboljšanja povećava produktivnost i prodaju te smanjuje troškove i proizvodnju. Osim toga, edukacija zaposlenika je ključna za postizanje uspjeha.
25	Sanchez-Ruiz i sur. (2022.)	n: 109 organizacija Klaster analiza Faktorska analiza	Rezultati pokazuju da je za kontinuirano poboljšanje unutar organizacija ključno uključivanje zaposlenika, što je prepoznato kao najvažniji faktor za poticanje inicijativa poboljšanja. Timski rad, edukacija unutar tvrtke te motivacija i komunikacija, iako važni, smatraju se manje bitnima od direktnog uključivanja zaposlenika. S druge strane, praktične strategije i akcije za poticanje kontinuiranog poboljšanja, rangirane su kao najmanje važne.
26	Arasli (2012.)	n: 507 ispitanika ANOVA test	Autor predlaže model poboljšanja kvalitete za male i srednje hotele, što uključuje kontinuirano praćenje promjena u narudžbama kupaca i aktivno traženje načina za poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga i procesa. Ovaj pristup potiče kulturu kvalitete usmjerenu na zadovoljavanje potreba kupaca i prevenciju grešaka, što smanjuje troškove i povećava profit.

27	Fryer i sur. (2007.)	Pregledni rad	Autori naglašavaju važnost edukacije za kvalitetu, analizu i vrednovanje podataka te predanost vodstva kao ključne faktore za uspjeh kontinuiranih poboljšanja u uslužnim djelatnostima.
28	Ndegwa i sur. (2016.)	n: 341 ispitanik Višestruka regresijska analiza	Istraživanje utvrđuje snažan pozitivan učinak između primjene procesnog pristupa, uključenosti zaposlenika i zadovoljstva kupaca u hotelskim poduzećima. Naglašava se da poboljšanje procesa i angažman zaposlenika potiču kontinuirano poboljšanje, što dovodi do pouzdanijih usluga, boljih odnosa s kupcima i zaposlenicima, većeg angažmana zaposlenika te većeg zadovoljstva i lojalnosti gostiju.
29	Zighan i Ruel (2023.)	n: 38 ispitanika Delfi metoda	Rezultati pokazuju da kontinuirano poboljšanje pojačava otpornost malih i srednjih poduzeća (definiranje konkretnih radnji za vizualizaciju i donošenje odluka o rizicima, prilagodbu promjenama, apsorpciju promjena i opstanak tijekom vremena). Uloga kontinuiranog poboljšanja u izgradnji organizacijske otpornosti je izuzetno važna.
30	Ali Fawzy i sur. (2022.)	n: 396 organizacija Višestruka regresijska analiza Faktorska analiza	Autori istražuju implementaciju kontinuiranog poboljšanja u luksuznim hotelima u Egiptu (hoteli s pet zvjezdica). Rezultati ukazuju da primjena kontinuiranih poboljšanja doprinosi: povećanju učinkovitosti, poboljšava kvalitetu usluga i proizvoda, povećava operativnu efikasnost, smanjuje troškove i pogreške te povećava zadovoljstvo kako zaposlenika, tako i gostiju. Rezultati ukazuju na to da većina hotela ne primjenjuje kontinuirano poboljšanje.
31	Thuy i Hue (2023.)	n: 190 organizacija Modeliranje strukturnih jednadžbi (SEM)	Kontinuirano poboljšanje pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotela, kako financijski tako i na razini zadovoljstva kupaca. Također, inovacijska uspješnost, uključujući inovacije u procesima i uslugama, ima posredničku ulogu u odnosu između kontinuiranog poboljšanja i poslovne uspješnosti.
32	Pereira-Moliner (2016.)	n: 350 ispitanika Modeliranje strukturnih jednadžbi (SEM)	U hotelijerstvu (hoteli s 3, 4 i 5 zvjezdica), angažman zaposlenika na svim razinama, korištenje strateških sustava, primjena procesnog pristupa, te analiza i vrednovanje podataka i informacija, imaju statistički značajan učinak na ostvarenje konkurentske prednosti.
33	Jurburg, (2017.)	n: 10 ispitanika Delfi metoda	Istraživanje identificira ključne elemente koji utječu na motivaciju zaposlenika za sudjelovanje u kontinuiranim poboljšanjima, naglašavajući važnost edukacije koja zaposlenicima pruža osjećaj sigurnosti i sposobnosti za aktivno sudjelovanje. Zaposlenici koji se osjećaju sigurno na radnom mjestu pokazuju veće zadovoljstvo poslom, što potiče inovacije, poboljšava procese i smanjuje troškove, čime se stvaraju konkurentske prednosti za organizaciju.
34	Al-Sabi i sur. (2023.)	n: 400 ispitanika Modeliranje strukturnih jednadžbi (SEM)	Autori istražuju ulogu kontinuiranog poboljšanja kao ključnog aspekta praksi upravljanja kvalitetom u hotelima s pet zvjezdica, naglašavajući važnost uključenosti zaposlenika. Oni ističu potrebu za identifikacijom i eliminacijom izvora varijabilnosti i nedostataka u proizvodnom procesu kako bi se poboljšalo zadovoljstvo kupaca i ukupna kvaliteta usluge.
35	Hán i sur. (2020.)	Pregledni rad	Rad opisuje i analizira procese unutar hotelijerstva. Procesni pristup ima ključnu ulogu u optimizaciji i poboljšanju efikasnosti procesa u hotelijerstvu. Identificiranje aktivnosti koje ne doprinose ključnim procesima pomaže u smanjenju troškova te povećanju zadovoljstva kupaca i drugih dionika. Procesni pristup također osigurava dosljednost i standardizaciju upravljanja procesima u svim odjelima

Izvor: Istraživanje autorice

Postojeća znanstvena i stručna istraživanja ukazuju na rastuće zanimanje za područje primjene i rezultate kontinuiranih poboljšanja, no moguće je primijetiti nedostatak znanstvenih i stručnih radova koji istražuju kontinuirana poboljšanja na primjeru organizacija u turizmu i ugostiteljstvu. Temeljem danog pregleda radova, 8 istraživanja provedeno je u uslužnim djelatnostima a 10 istraživanja provedeno je u hotelijerstvu. Pregledom dosadašnjih radova moguće je zaključiti kako u prethodno provedenim istraživanjima prevladava korištenje višestruke regresijske analize (15 radova) i faktorske analize (8 radova). Zaključno, ovo istraživanje se bazira na sistematizaciji prethodnih istraživanja iz područja kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu s posebnim naglaskom na rezultate koje organizacije postižu primjenom kontinuiranih poboljšanja te na ključne faktore uspjeha.

U skladu s temom istraživanja doktorskog rada, analiza dosadašnjih istraživanja prikazanih u tablici 1 ukazuje da postojeće znanstvene studije prepoznaju niz ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja. Ti faktori uključuju predanost vodstva, aktivno sudjelovanje zaposlenika, sustavnu edukaciju i trening, kao i priznavanje i nagrađivanje uspješnosti, jasno razumijevanje ciljeva, procesni pristup, temeljitu analizu, evaluaciju, izvještavanje i timski rad. Postoji široki konsenzus u literaturi o značaju identifikacije i analize ovih faktora za uspjeh inicijativa kontinuiranih poboljšanja, iako se ključni faktori uspjeha mogu razlikovati ovisno o industriji i karakteristikama pojedinog hotelskog poduzeća kao što je tip vlasništva, veličina poduzeća, pravni oblik poduzeća i kategorija smještajnih objekata (Farrington, i sur., 2018; Garrigós i sur., 2009; Chapman i Hyland, 1997.). U ovom istraživanju analizirani su sljedeći ključni faktori kontinuiranih poboljšanja: predanost vodstva, uključenost zaposlenika, edukaciju za kvalitetu, procesni pristup, analiza i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s međunarodnim standardom kvalitete ISO 9001. Ovo istraživanje osigurava temelj za daljnje istraživanje ključnih faktora kontinuiranih poboljšanja specifično usmjerenih na hotelijerstvo.

Iako prethodna istraživanja pružaju dokaze o prednostima kontinuiranog poboljšanja, važno je napomenuti da uspjeh ovih inicijativa ovisi o brojnim faktorima, uključujući podršku vodstva, angažman zaposlenika i jasno definirane ciljeve. George (2003.) i Farrington i sur. (2018.) upozoravaju na nedostatak istraživanja u području primjene kontinuiranih poboljšanja u uslužnim djelatnostima, ističući kako se to može povezati s izazovima u njihovoj implementaciji. Procesi pružanja usluga su zbog svoje složenosti podložniji pogreškama, što često rezultira dužim čekanjima i visokim proizvodnim troškovima. U usporedbi s proizvodnim procesima, procese pružanja usluga je teže mapirati i analizirati, što otežava identifikaciju mogućnosti za uštede (Chakravorty, 2009.). Usluga je također heterogena kako bi se zadovoljile potrebe različitih vrsta kupaca što predstavlja dodatnu prepreku (Carlborg i sur., 2013; Silvestro i Lustrato, 2015.).

Dodatno, Grönroos i Helle (2010.) naglašavaju kako kupci imaju snažniji neposredan utjecaj na uslugu nego na proizvodni proces zbog svog izravnog sudjelovanja u procesu pružanja usluge, što potvrđuje i Koval i sur. (2018.).

Unatoč dosadašnjim teorijskim i empirijskim istraživanjima u ovom području, postojeći radovi, posebno u hotelijerstvu i turizmu, još uvijek su nedovoljni, što predstavlja dodatni motiv za istraživanje ove teme. Ovo istraživanje se bazira na sistematizaciji prethodnih istraživanja iz područja upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu s posebnim naglaskom na rezultate koje organizacije postižu primjenom kontinuiranih poboljšanja.

## 1.5. Znanstvena metodologija

Izrada doktorskog rada uključivala je istraživanje relevantne literature s ciljem stjecanja teorijskih spoznaja o konceptu kontinuiranih poboljšanja te identifikaciju ključnih teorijskih okvira od značaja za područje hotelijerstva. Za izradu teorijskog i empirijskoga dijela doktorskog rada korištene su različite znanstvene i statističke metode istraživanja. U teorijskom dijelu rada koriste se prvenstveno sekundarni izvori, koji obuhvaćaju analizu relevantnih i aktualnih istraživanja iz proučavanog područja. Za sekundarne izvore prvenstveno su korišteni domaći i strani časopisi, knjige i različiti internet izvori. U teorijskom dijelu rada korištene su opće znanstvene metode, koje uključuju: induktivnu i deduktivnu metodu, metodu analize i sinteze, povijesnu metodu, metodu konkretizacije, metodu specijalizacije, metodu dokazivanja i opovrgavanja, metodu klasifikacije, metodu deskripcije, metodu kompilacije, komparativnu metodu, statističku metodu, te metodu anketiranja i intervjuiranja. Primarni podaci su prikupljeni metodom ispitivanja i analizirani su u empirijskom dijelu rada. Mjerni instrument koji je korišten u istraživanju je strukturirani anketni upitnik na hrvatskom jeziku. Upitnik je kreiran na temelju prethodno razvijenih i testiranih mjernih instrumenata i ljestvica.

U ovom istraživanju analizirana su hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj prema NSK klasifikaciji (I) Djelatnosti pružanja smještaja i usluživanja hrane, kategorija I551 - Hoteli i sličan smještaj. Uzorak obuhvaća 16 velikih i 66 srednjih poduzeća, prema podacima Hrvatske gospodarske komore za 2022. godinu. Ciljna skupina ovog istraživanja uključuje menadžere na višim razinama, kao što su direktori hotela i osobe na upravljačkim funkcijama u hotelijerstvu, kao i menadžere srednjih razina, poput voditelja odjela te naposljetku zaposlenike iz odjela za kvalitetu.

Istraživanje uključuje kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih pristupa. Kvalitativno istraživanje usmjereno je na interpretaciju koncepta kroz intervju, dok kvantitativno istraživanje koristi anketiranje za kvantifikaciju problema i testiranje hipoteza. Kvalitativno istraživanje imalo je za cilj identifikaciju potencijalnih nejasnoća u interpretaciji čestica u upitniku, osiguravajući konzistentnost odgovora te doprinoseći time validnosti i pouzdanosti mjerne skale. Kvantitativno

istraživanje temelji se na primarnim podacima koji su prikupljeni kroz dvije faze: pilot-istraživanje i glavno istraživanje.

Za obradu podataka primijenjene su deskriptivne i inferencijalne statističke metode. Metode deskriptivne statistike korištene su za analizu i interpretaciju podataka a rezultati su tablično i grafički prikazani. Inferencijalna statistika, uključujući faktorsku i regresijsku analizu, omogućuje testiranje hipoteza i analizu odnosa između promatranih varijabli. U ovom radu, primijenjena je eksplorativna faktorska analiza (EFA) kako bi se identificirale čestice (pitanja) i varijable koje prema percepciji ispitanika, reflektiraju promatranu zavisnu varijablu i nezavisne varijable. Korištena je višestruka regresijska analiza za testiranje hipoteza i utvrđivanja učinka nezavisnih varijabli na jednu zavisnu varijablu. Ova analiza omogućuje kvantificiranje odnosa nezavisnih i zavisne varijable. Analiza se fokusirala na učinak ključnih faktora uspjeha kao što su predanost vodstva, uključenost zaposlenika, procesni pristup, edukacija za kvalitetu, analiza i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s ISO 9001, na rezultate provedenih poboljšanja. Pouzdanost mjernih instrumenata utvrđena je pomoću koeficijenta Cronbachove alfe. Za obradu rezultata je korišten statistički softver IBM SPSS *Statistics* 24.

## 1.6. Očekivani znanstveni doprinos istraživanja

Očekivani znanstveni doprinos ovog doktorskog rada odnosi se na područje društvenih znanosti, polje ekonomije, grane organizacije i menadžmenta, s fokusom na upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu. Očekivani doprinos istraživanja može se analizirati kroz teorijske, metodološke i aplikativne aspekte.

Teorijski znanstveni doprinos ovog istraživanja manifestira se kroz proširenje znanstvenih spoznaja o konceptu kontinuiranih poboljšanja, sa specifičnim fokusom na njihovu primjenu u hotelijerstvu. Teorijski znanstveni doprinos proizlazi iz sustavnog pregleda literature te analize postojećih konceptualnih i empirijskih istraživanja vezanih za upravljanje kvalitetom i kontinuirana poboljšanja. Ovaj pristup uključuje kritičku analizu relevantnih empirijskih i teorijskih studija, omogućujući razvoj znanstvene misli i integraciju prethodnih znanstvenih rezultata. Znanstveni doprinos u teorijskom smislu određuje se u utvrđivanju metoda i alata za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu, analizu i prikaz dosadašnjih empirijskih modela za mjerenje rezultata provedbe poboljšanja te analizu i prikaz postojećih modela za mjerenje ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja.

Metodološki znanstveni doprinos ovog istraživanja očituje se u oblikovanju i testiranju konceptualnog modela za mjerenje rezultata provedenih poboljšanja te ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja. Metodološki doprinos također se očituje u prilagodbi i validaciji mjernog instrumenta te u dokazivanju učinka ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja. Model je testiranjem validiran, što omogućuje pouzdano mjerenje i interpretaciju učinka ključnih faktora uspjeha na rezultate poboljšanja. Ujedno, za potrebe ovog istraživanja provedena je kvalitativna i kvantitativna analiza podataka te kombinacija ovih metodoloških pristupa omogućuje sveobuhvatno razumijevanje koncepta kontinuiranih poboljšanja. Rad identificira najznačajnije ključne faktore uspjeha i ključne rezultate provedenih poboljšanja primjenom statističkih metoda, čime se proširuju empirijske spoznaje u ovom području. Ujedno, znanstveni doprinos u metodološkom smislu očituje se u usporedbi rezultata istraživanja s dosadašnjim istraživanjima.

Aplikativni doprinos ovog istraživanja ogleda se u proširenju spoznaja o primjeni kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Istraživanje analizira motive i prepreke koji utječu na implementaciju poboljšanja, pružajući praktične spoznaje vezane uz prednosti i nedostatke primjene kontinuiranih poboljšanja. Ujedno, spoznajom rezultata istraživanja, identificirani su ključni faktori uspjeha neophodni za uspješnu provedbu poboljšanja, omogućujući primjenu rezultata koji su proizašli iz ovog istraživanja. Doprinos se također očituje u razvoju okvira i smjernica za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu, te definiranju preporuka hotelskom menadžmentu o procesu i načinima primjene kontinuiranih poboljšanja.

## 1.7. Struktura rada

U uvodnom poglavlju izložen je problem i predmet istraživanja koji služe kao polazište za formulaciju znanstvene hipoteze. U uvodu se ujedno definiraju svrha rada, ciljevi istraživanja i znanstvene metode te se pruža pregled relevantnih prethodnih istraživanja. Također, naglašava se znanstveni doprinos istraživanja te se predstavlja struktura rada.

U drugom poglavlju, naslovljenom "Upravljanje kvalitetom", obrađuje se razvoj koncepta kvalitete. Ovo poglavlje, analizira povijesni razvoj kvalitete i utemeljitelje kvalitete kao i sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015, uključujući i načela sustava kvalitete prema ISO 9000:2015. Pored toga, razmatraju se i modeli poslovne izvrsnosti te temeljne odrednice upravljanja kvalitetom u području hotelijerstva.

Treće poglavlje "Kontinuirana poboljšanja" analizira koncept kontinuiranih poboljšanja, prateći povijesni razvoj i utemeljitelje koncepta. Razmatraju se pristupi, metodologije i alati, poput *Kaizen*, *Lean*, *Šest Sigma*, *Lean Šest Sigma* i TQM te tradicionalni i suvremeni alati kvalitete. Ujedno, opisuje se proces implementacije ovih pristupa unutar organizacija, s ciljem stvaranja modela primjene kontinuiranih poboljšanja. Predstavljeni su i rezultati primjene kontinuiranih poboljšanja kao i primjena ovog koncepta u hotelijerstvu.

Četvrto poglavlje „Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja“ analizira ključne faktore uspjeha neophodne za održavanje visoke razine primjene kontinuiranih poboljšanja te ostvarenje rezultata provedenih poboljšanja. U okviru poglavlja opisani su ključni faktori uspjeha: predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s ISO 9001.

Peto poglavlje opisuje metodologiju i rezultate provedenog istraživanja, uključujući dizajn istraživanja, formulaciju hipoteza, proces istraživanja, te dizajn upitnika. Poseban naglasak stavljen je na metode koje su korištene tijekom istraživanja. U ovom poglavlju ujedno se temeljito razmatraju i predstavljaju rezultati empirijskog istraživanja, uključujući kvalitativnu analizu, pilot istraživanje i osnovno empirijsko istraživanje. Analize i rezultati su opisani za svaku fazu istraživanja.

Završno poglavlje sintetizira ključne spoznaje i zaključke provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja te se navodi znanstveni doprinos. Navedene su praktične i teorijske implikacije istraživanja kao i ograničenja provedenog istraživanja te se na temelju dobivenih rezultata predlaže budući smjer istraživanja.

Dodatno, doktorski rad sadržava popis literature i ilustracija na kraju rada. Ovaj popis obuhvaća tablice, grafikone, slike i priloge.

## 2. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Kvalitetni proizvodi i usluge oduvijek su bili ključna strategija organizacija, posebice u 21. stoljeću kada organizacije trebaju konkurirati na dinamičnom globalnom tržištu. S ciljem postizanja kvalitete, poduzeća primjenjuju razne pristupe a jedan od njih je upravljanje kvalitetom. U sklopu ovog poglavlja bit će dana definicija kvalitete (potpoglavljje 2.1.), nakon čega će se analizirati povijesni razvoj kvalitete (potpoglavljje 2.2.), s posebnim osvrtom na doprinos utemeljitelja kvalitete čiji je rad značajno oblikovao razvoj kvalitete. Nadalje, bit će razmotren sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2015 (potpoglavljje 2.3.) te načela kvalitete (potpoglavljje 2.4.) i modeli sustava kvalitete (potpoglavljje 2.5.). Na samom kraju ovog poglavlja iznesena je teorija upravljanja kvalitetom u sektoru hotelijerstva (potpoglavljje 2.6.).

Prema standardu ISO 9000 „Organizacija koja je usmjerena na kvalitetu, promiče kulturu koja dovodi do ponašanja, stavova, aktivnosti i procesa koji donose vrijednost tako što ispunjavaju potrebe i očekivanja kupaca i ostalih bitnih zainteresiranih strana“ (ISO 9000:2015:14). Šezdesetih godina prošloga stoljeća, koncept potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality management* - TQM) razvijen je u Japanu, što je dovelo do razvoja sustava upravljanja kvalitetom i modela poslovne izvrsnosti. Sve veće usmjerenje ka kvaliteti, snažno je utjecalo na razvoj kvalitete u zapadnim zemljama, zahvaljujući teoretičarima kao što su W. Edwards Deming, Philipu B. Crosby i Joseph M. Juran (Oakland, 2014:18-19). Prema Fonseca i Domingues (2018:322), organizacije koje žele usvojiti upravljanje kvalitetom mogu primijeniti jedan ili kombinaciju ovih pristupa:

1. primijeniti teorije utemeljitelja kvalitete (Deming, Crosby, Juran, Ishikawa, Taguchi),
2. primijeniti međunarodne standarde ISO 9000
3. primijeniti modele poslovne izvrsnosti (EFQM, DP, MBNQA)
4. primijeniti metodologije kontinuiranog poboljšanja (*Kaizen, Lean, Šest Sigma*)

Prema ISO 9000 „Upravljanje kvalitetom je upravljanje usmjereno na kvalitetu, ono uključuje utvrđivanje politike, ciljeva kvalitete te procese za ostvarivanje tih ciljeva putem planiranja kvalitete, osiguranja kvalitete, kontrole kvalitete i poboljšanja kvalitete“ (ISO 9000:2015:38). Koncept upravljanja kvalitetom sastoji se od tri ključne komponente (Singh, 2015:392):

- Kontrola kvalitete je kontinuirani napor za održavanje učinkovitosti procesa kako bi se osigurala pouzdanost postizanja željenog rezultata.
- Osiguranje kvalitete su planirane ili sistematske aktivnosti potrebne kako bi se pružalo povjerenje da će proizvod ili usluga zadovoljiti postavljene zahtjeve.
- Unaprjeđenje kvalitete uključuje promjenu procesa kako bi se poboljšala pouzdanost postizanja željenih rezultata.



Upravljanje kvalitetom ne zamjenjuje kontrolu i osiguranje kvalitete, već predstavlja određenu nadogradnju i proširenje navedenih pojmova.

## 2.1. Definiranje koncepta kvalitete

Kvaliteta je koncept koji uključuje mnogo različitih značenja i interpretacija. Mnogi menadžeri, teoretičari i znanstvenici pokušali su definirati koncept kvalitete te su se suočili s izazovima u tom nastojanju. Prema Seawright i Young (1996: 107) „višedimenzionalnost koncepta kvalitete ponekad dovodi do neslaganja u očekivanjima kvalitete između potrošača, menadžera te teoretičara - znanstvenika“. Prema Klaiću (1987.) „riječ kvaliteta latinskog je podrijetla (lat. *qualitas*) i znači kakvoća, vrsnoća, vrednota, odlika, značajka, sposobnost“. U nastavku je prikazan pregled definicija različitih autora (tablica 2).

Tablica 2: Definicije kvalitete

AUTOR	DEFINICIJA
Juran i (1999.)	„Prikladnost (spremnost) za upotrebu.“
Crosby (1979.)	“Usklađenost s zahtjevima.”
Feigenbaum (1983.)	“Kvaliteta proizvoda i usluga može definirati kao ukupne složene karakteristike proizvoda i usluga iz područja marketinga, inženjeringa, proizvodnje i održavanja putem kojih će proizvod i usluga u uporabi ispuniti očekivanja kupca.”
Deming (1982.)	“Kvaliteta se definira kao predvidljiva razina konzistentnosti i pouzdanosti proizvoda sukladno standardu kvalitete, prilagođeno kupcu.”
ISO 9000:2015	„Stupanj u kojem niz svojstvenih značajki nekog predmeta ispunjava zahtjeve.“
Pike i Barner (1994)	„Kvaliteta je funkcija osiguravanja da su svojstva proizvoda u skladu sa zadanim standardima.“
Goetsch i Davis (2021.)	„Kvaliteta je dinamična, povezuje se s proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjima koje ispunjavaju ili premašuju očekivanja kupaca te pruža izuzetnu, nadprosječnu vrijednost.“
Avelini Holjevac (2002.)	„Kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima.“
Oakland i sur. (2021.)	„Kvaliteta se definira kao ispunjenje zahtjeva kupca, pri čemu se ti zahtjevi mogu odnositi na dostupnost, isporuku, pouzdanost, održivost i ekonomičnost.“

Izvor: prema: Crosby, 1979; Deming, 1982; Feigenbaum, 1983; Pike i Barner, 1994; Juran i sur., 1999; Avelini Holjevac, 2002; Lazibat, 2009; Goetsch i Davis, 2015; ISO 9000:2015; Oakland i sur., 2021.

Iako univerzalno prihvaćena, definicija kvalitete ne postoji, postoje određene sličnosti među danim definicijama. Kvaliteta implicira ispunjenje ili premašivanje očekivanja kupaca te obuhvaća proizvod, uslugu, ljude, proces i okruženje. Važno je napomenuti da se u većini definicija kvalitete, fokus stavlja na potrebe i očekivanja. Kratka i opće prihvaćena definicija glasi: „Kvaliteta je

zadovoljstvo kupca“ (Lazibat, 2009: 41). Prema Juranu (1999: 2.1.) kvaliteta predstavlja „one karakteristike proizvoda koje zadovoljavaju potrebe kupaca i time pružaju zadovoljstvo kupcima“.

Hagan (1984.) naglašava da većina menadžera svoju percepciju kvalitete formira na temelju vlastitih iskustava kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu. Kroz povijest, različiti autori su povezivali kvalitetu s različitim konceptima i aspektima, čime su oblikovali različite definicije kvalitete. Ključni koncepti razumijevanja kvalitete mijenjali su se kroz prošlost te uključuju koncept izvrsnosti, kao što su istaknuli Pirsig (1974.), Tuchman (1980.), Garvin (1984.) i Reeves i Bednar (1994.). Drugi teoretičari kvalitete su se fokusirali na kvalitetu kao vrijednost, što je naglašeno u radovima autora poput Reeves i Bednar (1994.) te Feigenbauma (1951.). Usklađenost sa specifikacijama bila je ključna karakteristika kvalitete za autore kao što su Shewhart (1931.), Juran (1951.), Oakland (1993.), Reeves i Bednar (1994.). Također, mnogi su autori isticali da kvaliteta uključuje ispunjavanje i/ili premašivanje očekivanja kupaca, što su naglasili Zeithaml (1981.), Buzzell i Gale (1987.), Feigenbaum (1983.), Grönroos (1990.), Juran (1988.), Reeves i Bednar (1994.) te Zeithaml i sur. (1990.). U nastavku će biti razmotreni značajni teoretičari koji su svaki na svoj način doprinijeli definiciji kvalitete prema navedenim konceptima.

Prema Reeves i Bednar (1994: 420), povijest rasprave o kvaliteti inicirali su Sokrat, Platon, Aristotel i drugi grčki filozofi kroz koncept izvrsnosti (grčki *arete*). Kvaliteta se često povezuje s izvrsnosti, pa tako Tuchman (1980: 38) tvrdi da kvaliteta znači „ulaganje najboljih vještina i napora kako bi se proizveo najbolji mogući rezultat. Kvaliteta predstavlja težnju prema najvišem standardu“. Garvin (1984: 25) tvrdi da je kvaliteta „apsolutna i univerzalno prepoznatljiva, oznaka visokih standarda i postignuća“. Prema Oakland i sur. (2021: 4), kvaliteta označava "izvrsnost proizvoda ili usluge."

Sa evolucijom tržišnih dinamika, koncept kvalitete prolazi kroz transformaciju u smislu njegove definicije kao unutarnje vrijednosti. U to vrijeme, organizacije su se sve više okretale proizvodnji ekonomičnijih proizvoda usmjerenih prema masovnom tržištu, a valorizacija kvalitete je pritom često bila podređena procjeni u odnosu na cijenu (Reeves i Bednar, 1994: 420). Feigenbaum (1951: 1) je isticao da inkorporacija pojma vrijednosti nužno prethodi svakoj definiciji kvalitete „kvalitetu nije moguće definirati u općeprihvaćenom kontekstu "najboljeg" u apsolutnom smislu, već je pravilnije konceptualizirati kao "najbolje prilagođenog specifičnim potrebama potrošača." Potrebe kupaca, podrazumijevaju (1.) vrijednost proizvoda i (2.) njegovu prodajnu cijenu. Stoga, prema Aole (2013: 46) kod formuliranja definicije kvalitete proizvoda i usluga, potrebno je uvažiti i troškove proizvodnje.

Prema Reeves i Bednar (1994.), s razvojem kvalitete javlja se novi pristup viđenju i definiranju kvalitete a to je usklađenost sa specifikacijama. Kvaliteta je morala biti kvantificirana kako bi proizvođači mogli koristiti statističke postupke za njezino mjerenje. Osim toga, neophodno je bilo „uspostaviti metodologije i tehnike kako bi se osiguralo da dobiveni proizvod ne odstupa značajno od unaprijed postavljenih standarda“ (Reeves i Bednar, 1994: 422 prema: Shewhart, 1931: 44). Ovaj pristup, kako ga je formulirao Shewhart (1931: 54), zahtijevao je minimiziranje slučajnih

varijacija u kvaliteti proizvoda. Juran (1951.) je proširio rad Shewharta identificiranjem dvije ključne dimenzije kvalitete: kvalitete dizajna i kvalitete usklađenosti ili izvedbe. Kvaliteta dizajna podrazumijeva da proizvod ili usluga točno odgovara zahtjevima kupca. Kako bi se to postiglo, važno je uključiti zahtjeve kupaca već u fazi dizajna i integrirati ih u proizvod ili uslugu. U skladu s tim potrebno je provesti istraživanje tržišta kako bi se utvrdilo tko su naši kupci i što su njihovi stvarni zahtjevi (Vrtodušić Hrgović, 2005: 123, prema Oakland, 1993: 5). Drugi aspekt kvalitete je kvaliteta izvedbe ili kvaliteta sukladnosti sa dizajnom, predstavlja mjeru u kojoj proizvod ili usluga ispunjava specificirane zahtjeve tj. specifikacije. Drugim riječima, ovaj drugi aspekt kvalitete implicira da se prave stvari izrađuju na ispravan način (Vrtodušić Hrgović, 2005: 123, prema Oakland, 1993: 5).

Definicije, vezane uz kvalitetu koje su proizašle iz proizvodnih industrija nisu se mogle primijeniti na kvalitetu usluga. Prema Lazibat i sur. (2023: 8), zbog specifičnosti uslužnog sektora, obilježja kvalitete proizvoda i usluga se razlikuju. Kvalitetu usluge nije moguće ocijeniti na temelju pregleda i kontrole prije isporuke, jer se pružanje usluge korisniku i konzumacija odvija najčešće istovremeno. Kao rezultat toga, danas je najrasprostranjenija definicija kvalitete usluga ona koja proizlazi iz literature koja se bavi marketingom i kvalitetom usluga. Prema ovoj definiciji, kvaliteta usluge se opisuje kao "mjera kojom se procjenjuje u kojoj mjeri proizvod ili usluga ispunjavaju ili premašuju očekivanja kupaca", kako su istaknuli Zeithaml (1981.), Buzzell i Gale (1987.), Grönroos (1990.) te Zeithaml i sur. (1990.). S rastućim interesom za definiranje kvalitete u uslužnom sektoru Feigenbaum u trećem izdanju knjige „*Total Quality Control*“ (1983: 7) ističe važnost usluga te formira nadopunjenu definiciju kvalitete u koju uključuje usluge: „Kvaliteta proizvoda i usluga može se definirati kao sveukupne karakteristike koje proizvod ili usluga posjeduju u područjima marketinga, inženjeringa, proizvodnje i održavanja. Ove karakteristike osiguravaju da proizvod ili usluga, kada se koriste, zadovolje ili premaše očekivanja kupca“. Zeithaml i sur. (1990.) ističu kako samo kupci imaju sposobnost procijeniti kvalitetu te da su sve ostale procjene u osnovi nevažne. Grönroos (1990: 37) također naglašava da treba uvijek imati na umu da je ključno razmatrati kako kvalitetu percipiraju kupci. S ciljem mjerenja kvalitete usluge razvijen je instrument za mjerenje razlike između očekivanja i percepcije kupaca - SERVQUAL (Parasuraman i sur., 1985.). Juran (1988: 2-3) definira kvalitetu kao prikladnost (spremnost) za upotrebu u smislu da „proizvodi i usluge trebaju ispuniti potrebe kupaca i osigurati proizvodnju bez nedostataka“. Juran (1988.) je također u teoriji proširio konceptualizaciju kupca kako bi uključio potrebe unutaršnjeg kupca (zaposlenika), čije potrebe također treba zadovoljiti.

Prema Ozretić-Došen (2010: 65), kvaliteta je apstraktan višedimenzionalni konstrukt koji se s godinama mijenja a kojeg je izuzetno teško definirati opisati i izmjeriti, a s navedenim se slaže i Wissenberg (2015.) te napominje da se kvaliteta može mjeriti kriterijima postojećih standarda kvalitete. Standardi definiraju kriterije te osiguravaju da se kvaliteta procesa, usluge ili proizvoda može mjeriti.

Analiza koncepta kvalitete ukazuje na kompleksnost pojma i razna tumačenja među znanstvenicima. Uvažavajući navedene definicije, jasno je da kvaliteta uključuje ispunjenje ili premašivanje očekivanja kupaca te obuhvaća različite aspekte. Nadalje, u definiranju kvalitete postavljen je određeni standard, a fokus je na tome da organizacija može pouzdano proizvoditi ili pružati usluge prema definiranom standardu, bez varijacija. Povijesni pregled razvoja koncepta kvalitete pokazuje kako su različiti autori oblikovali definicije i pristupe kroz različite perspektive, naglašavajući evoluciju od izvrsnosti, vrijednosti, usklađenosti sa specifikacijama do razvoja koncepta kvalitete usluge. Posebna pažnja u poglavlju posvećena je prilagodbi definicija i praksi kvalitete u uslužnom sektoru, gdje je percepcija kupaca ključna. Razmatrajući uslužne djelatnosti te turističku industriju, osiguravanje visoke kvalitete proizvoda ili usluga je neophodno za postizanje zadovoljstva kupaca. U konačnici, razumijevanje kompleksnosti kvalitete ostaje ključno za postizanje zadovoljstva kupaca i razvoj visokokvalitetnih proizvoda i usluga. U nastavku se pruža sustavni pregled povijesnog razvoja kvalitete, pri čemu se ističe doprinos utemeljitelja kvalitete koji su imali značajnu ulogu u oblikovanju ovog važnog koncepta.

## 2.2. Povijesni razvoj upravljanja kvalitetom

Povijest kvalitete, prolazi kroz različite razvojne etape koje obuhvaćaju različite koncepte i značenja. Ovaj kontinuirani razvoj donosi različite interpretacije od strane znanstvenika, filozofa, proizvođača i korisnika (Funda, 2012: 17). Lazibat (2009: 3-6) identificira pet ključnih faza u povijesnom razvoju zanimanja za kvalitetu. Prva faza, karakterizirana je manjom ponudom od potražnje, usmjerila je organizacije na proizvodnju i osiguranje dovoljnih količina proizvoda za zadovoljenje potreba kupaca. Druga faza, nakon nastojanja za povećanjem proizvodnje radi usklađivanja ponude i potražnje, dovela je do ravnoteže između ponude i potražnje te potrebom za novim metodama osiguranja kvalitete. Treća faza, označena povećanom ponudom proizvoda i rastućom konkurencijom, potaknula je razvoj normi za upravljanje kvalitetom. Četvrta faza, donosi promjenu u percepciji kupaca, koji zahtijevaju kvalitetu proizvoda i usluga, što navodi organizacije na certificiranje prema sustavu upravljanja kvalitetom. Peta faza, obilježena je razvojem potpune kontrole kvalitete i naglašavanjem važnosti povezivanja kupaca, zaštite životne okoline i orijentacije prema budućnosti i prepoznaje kako više nije dovoljno samo ispunjavati zahtjeve kupaca. Sada je prioritet zajedničko planiranje tih zahtjeva i usmjerenost na očuvanje okoliša, društveno odgovorno poslovanje te informacijsku sigurnost putem integralnog sustava upravljanja.

Razvoj kvalitete može se podijeliti u četiri ključne faze: inspekcija kvalitete, kontrola kvalitete, osiguranje kvalitete i upravljanje ukupnom kvalitetom (Vrtodušić Hrgović 2005: 122 prema: Dahlggaard i sur., 1998: 8). Prema Weckenmann i sur. (2015: 283), prva faza razvoja kvalitete započinje tijekom razdoblja masovne proizvodnje, odnosno između 1900. i 1940. godine. U to vrijeme su aktivnosti inspekcije kvalitete bile usmjerene isključivo na pronalazak nedostataka na

proizvodima. Faza inspekcije smatra se najjednostavnijom fazom u postizanju kvalitete, jer se inspekcija obavljala na kraju proizvodnih linija, što nije omogućavalo ispravljanje grešaka (Funda, 2012: 8). Prema Vrtodušić Hrgović (2005: 122), ukoliko bi se otkrilo postojanje nedostataka ili odstupanje od specifikacija, takav proizvod bi se odbacio kao neodgovarajući ili bi se vratio u proizvodni proces kako bi se ispravili nedostaci.

U drugoj fazi razvoja kvalitete, promjena fokusa se ogledala u spoznaji da je traženje grešaka i njihovo naknadno ispravljanje manje efikasno od identifikacije izvora grešaka i njihovog isključivanja. Kao rezultat toga, naglasak više nije bio samo na inspekciji kvalitete i reakciji, već na kontroli kvalitete (Weckenmann i sur., 2015: 284). „Kontrola kvalitete je dio upravljanja kvalitetom usmjeren na ispunjenost zahtjeva za kvalitetu“ (ISO 9000:2015: 82).

U trećoj fazi razvoja kvalitete, naglasak se stavlja na osiguranje kvalitete, novi pristup koji se temelji na preventivnim mjerama, a ne samo na kontroli i inspekciji. Ova faza obuhvaća program za sustavno praćenje i vrednovanje različitih aspekata kvalitete proizvoda i usluga. Glavni cilj osiguranja kvalitete je osigurati primjenu različitih standarda i normi kako bi se osigurala visoka kvaliteta proizvoda i usluga (Funda, 2012: 9). „Osiguranje kvalitete (QA) je dio upravljanja kvalitetom koji je usmjeren na osiguranje povjerenja da će biti ispunjeni zahtjevi za kvalitetu“ (ISO 9000:2015).

Pristup potpunog upravljanja kvalitetom smatra se posljednjom fazom upravljanja kvalitetom i podrazumijeva aktivno sudjelovanje svih zaposlenika te usmjerenost prema dugoročnom uspjehu kako bi se zadovoljile potrebe kupaca i svih zainteresiranih strana organizacije (Funda, 2012: 9). Prema Vrtodušić Hrgović (2005: 122), u ovoj fazi razvoja kvalitete, naglasak je na kupcu, a ključna uloga zaposlenika je u ispunjavanju njihovih zahtjeva. To se postiže kroz timski rad, edukaciju, dodjeljivanje većih ovlasti, mjerenja zadovoljstva kupaca te poticanje kontinuiranih poboljšanja.

Prema Goetsch i Davis (2015: 6), postoje dvije perspektive kvalitete: tradicionalna perspektiva i perspektiva potpunog upravljanja kvalitetom (eng. *Total Quality Management*- TQM). Filozofija TQM-a predstavlja potpuno nov način promatranja kvalitete, dok se tradicionalna perspektiva usmjeravala na inspekciju proizvoda nakon proizvodnje. U perspektivi TQM-a naglasak je stavljen na kontinuirano poboljšanje procesa, proizvoda i ljudi kako bi se spriječili problemi prije nego što se pojave. U tradicionalnom pogledu na kvalitetu, zaposlenici slijede upute svojih nadređenih, dok se u perspektivi potpunog upravljanja kvalitetom zaposlenicima daju ovlasti da aktivno sudjeluju i daju preporuke za kontinuirano poboljšanje (Vulić, 2001.). Organizacije koje se pridržavaju tradicionalnog pristupa fokusiraju se na kratkoročne dobitke, dok TQM pristup usmjerava organizaciju prema dugoročnim profitima i kontinuiranom poboljšanju (Goetsch i Davis, 2015: 6).

Za definiranje koncepta kvalitete kao i primjenu kvalitete u praksi, izdvaja se skup pojedinaca koji su značajno doprinijeli razvoju kvalitete. Ovi pojedinci su poznati kao "gurui" ili utemeljitelji kvalitete. Prema Kumar i sur. (2016: 142), „gurui su pojedinci koji uživaju reputaciju stručnjaka,

vođa, učitelja ili praktičara u određenom području“. Gurui kvalitete kroz pristup i konceptualizaciju kvalitete imaju i važan utjecaj. Utemeljitelji kvalitete, koji će biti predstavljeni u nastavku su: Walter A. Shewhart (1900.-1967.), W. Edwards Deming (1900.-1993.), Joseph M. Juran (1904.-2008.), Shigeo Shingo (1909.-1990.), Kaoru Ishikawa (1915.-1989.), Armand Feigenbaum (1920.-2014.), Genichi Taguchi (1924.-2012.), Phillip B. Crosby (1926.-2001.).

Walter A. Shewhart smatra se pioninom u području kontrole kvalitete. Jedan od značajnih doprinosa Shewharta je uvođenje kontrolnih karti i ciklusa poboljšanja (Lazibat, i sur., 2023: 20). Godine 1939. Shewhart predlaže metodu poboljšanja kvalitete koja se može primijeniti u svim područjima i razinama života i rada organizacije. Ova metoda je dobila ime "Shewhartov ciklus poboljšanja" (prema: Kondić, i sur., 2018a: 48). Prema Lazibat i sur. (2023: 20) Shewhartov ciklus poboljšanja sastoji se od četiri faze: planiranje, provedba, proučavanje i djelovanje. Faze ciklusa uključuju planiranje poboljšanja uz pretpostavku o promjeni proizvoda ili procesa, provođenje eksperimenata radi testiranja hipoteza, proučavanje rezultata usporedbom s određenim standardom, te djelovanje na temelju ocjena rezultata. Prema Shewhart i Deming, (1939.), industrija je razvila statističke metode kontrole s ciljem postizanja ekonomske kontrole kvalitete proizvoda u masovnoj proizvodnji. Shewhart, koji je dao značajan doprinos razvoju statistike i kvalitete, imao je ključan utjecaj na Deminga kao njegov mentor tijekom 1920-ih i 1930-ih (Petersen, 1999: 479).

W. Edwards Deming prvi put je posjetio Japan 1947. godine i održao seminare na kojima je prezentirao svoju ideju o kvaliteti i proizvodnji (Davies, 2001: 223). Demingove ideje izazvale su iznimno pozitivan odaziv kod japanskih menadžera i inženjera te su pridonijele japanskoj revoluciji kvalitete. U njegovu čast osnovana je "Demingova nagrada," prestižna nagrada za kvalitetu (Kruger, 2001: 147). Nagrada se dodjeljuje svake godine. Doprinos Deminga u području kvalitete je značajan. Ono po čemu je Deming najpoznatiji jest „Demingov krug“, 14 točaka i sedam smrtnih bolesti. Prema (Neyestani, 2018: 3), Deming je bio snažno inspiriran idejama Shewharta o kvaliteti dok je radio za Western Electric. Na temelju tih ideja, Deming je primjenjivao i dodatno razvijao Shewhartov krug kao važan alat za poboljšanje kvalitete i produktivnosti. PDCA ciklus se sastoji od četiri koraka: Planiraj, Učini, Provjeri i Djeluj te se često se naziva Demingovim krugom ili PDCA krugom. Jedan od značajnih doprinosa Deminga je njegovih 14 točaka koje predstavljaju temelj Demingove filozofije upravljanja usmjerenom na sustavnu analizu i unapređenje poslovnih procesa te postizanje visokih standarda kvalitete proizvoda ili usluga (Neave, 1987).

Joseph M. Juran se smatra jednim od najznačajnijih utemeljitelja. Bio je pionir u naglašavanju važnosti razumijevanja kontrole kvalitete i menadžerskog aspekta upravljanja kvalitetom (Neyestani, 2018). Juran je podučavao japanske proizvođače kako poboljšati kvalitetu proizvoda, slično kao Deming. Njegove prezentacije su naglašavale ulogu menadžmenta u funkcijama poput planiranja, organiziranja, kontroliranja, te obveze i predanosti menadžmenta u ostvarivanju ciljeva kvalitete (Abimbola i Kuye, 2021: 5). Treba istaknuti da je Juran prvo izdanje svog "*Priručnika za*

*kontrolu kvalitete*" objavio već 1951. godine, što naglašava važnost njegovog doprinosa razumijevanju TQM-a (Kruger, 2001: 150). Juran je poput Deminga vjerovao da kupac mora definirati kvalitetu, a kako bi organizacija bila uspješna, potrebno je utvrditi koje su potrebe njihovih kupaca (Neyestani, 2018: 8). Juranov pristup upravljanju kvalitetom sastoji se od tri ključna koncepta, poznata je kao "Juranova trilogija". Juran je smatrao da je menadžment odgovoran za 80% problema vezanih uz kvalitetu te je tvrdio kako se rješenje nalazi u planiranju, kontroli i poboljšanju kvalitete (Lazibat i sur., 2023: 20). Planiranje kvalitete odnosi se na identifikaciju i utvrđivanje potreba korisnika kako bi se njihove potrebe zadovoljile, a očekivanja nadmašila. Kontrola kvalitete je proces koji ocjenjuje trenutno stanje proizvoda u odnosu na definirane standarde. Prati se ostvarenje kvalitete proizvoda i usluga te se reagira na utvrđene razlike ili odstupanja. Unapređenje kvalitete je posljednji korak u Juranovom pristupu. U ovom koraku utvrđuju se područja koja zahtijevaju poboljšanja. Definišu se projektni timovi koji će se posvetiti identifikaciji i uklanjanju izvora problema te kontroli procesa kako bi se postigla poboljšanja (prema: Perović i Krivokapić, 2007: 303).

Shigeo Shingo i njegovi doprinosi unapređenju kvalitete postavili su temelje za japanski industrijski sektor i izazvali revoluciju u industrijama na Zapadu. Koncepti poput engl. *Just-In-Time* (JIT), engl. *Toyota Production System* i jap. *Poka Yoke* pristup razvijeni su i konceptualizirani od strane Shinga (Kumar i sur., 2016: 146). Njegov najpoznatiji koncept je "Poka Yoke". Radi se o konceptu koji čini grešku vidljivom i sprečava njezin nastanak preventivnim postupcima (Kondić i sur., 2018a: 84). JIT (engl. *Just in time*) koncept usredotočuje se na održavanje malih količina zaliha potrebnih za proizvodnju ili proces. Ovaj koncept se smatra metodom kontinuiranog poboljšanja i *lean* proizvodnje. (Kumar i sur., 2016: 146). Shingo je također dao značajan doprinos razvoju sustava SMED (engl. *Single Minute Exchange of Die*) koji je razvio 1968. godine. Ovaj sustav je nastao u Toyoti s namjerom smanjenja vremena potrebnog za zamjenu alata, kako bi se olakšala proizvodnja manjih serija (Shingo, 1985:47).

Kaoru Ishikawa se smatra jednim od značajnijih utemeljitelja kvalitete. Deming i Juran snažno su utjecali na Kaoru Ishikawu, japanskog stručnjaka za kvalitetu, a njihovi pogledi nadahnuli su njegove ideje (Abimbola i Kuye, 2021: 7). Njegov značajan doprinos uključuje popularizaciju kvalitete te formiranje malih grupa radnika poznatih kao "krugovi kvalitete" (Kondić i sur., 2018a:70). Krugovi kvalitete su dobrovoljne grupa od šest do osam zaposlenika iz istog odjela koji se redovito sastaju kako bi raspravljali o aspektima svojeg neposrednog radnog okruženja. Cilj krugova kvalitete je poboljšati radne procese za koje su odgovorni ti radnici (Kruger, 2001:154). Ishikawa je najpoznatiji po uvođenju i razvoju dijagrama uzroka i posljedica (poznati kao dijagrami riblje kosti ili Ishikawin dijagram) te korištenje i popularizaciju sedam alata za upravljanje kvalitetom (Neyestani, 2018.). Smatrao je da se 95% problema s kvalitetom može riješiti korištenjem alata koji uključuju: Paretov dijagram, Dijagram uzroka i posljedica (Ishikawa dijagram), Dijagram stratifikacije, Dijagram raspršenja, Histogram, Kontrolne karte i Ispitni list (Neyestani, 2018. prema: Ishikawa i Lu 1985.).

Osnove teorije upravljanja potpunom kvalitetom, prema Ishikawa i Lu (1985.), uključuju naglasak usredotočenosti na potrebe kupaca umjesto na proizvođačke aspekte, primjenu participativnog stila vođenja, korištenje činjenica, podataka i statističke metodologije, te stavljanje prioriteta na kvalitetu ispred kratkoročnog profita (Abimbola i Kuye, 2021. prema Ishikawa i Lu, 1985.).

Armand Feigenbaum se smatra začetnikom koncepta potpune kontrole kvalitete (engl. *Total Quality Control*) (Kruger, 2001: 151). U knjizi "*Total Quality Control*" koja je objavljena 1983. godine, Feigenbaum razvija svoj pristup potpunoj kontroli kvalitete (engl. *Total Quality Control* -TQC). Feigenbaum (1991.) je definirao potpunu kontrolu kvalitete kao „učinkovit sustav za integriranje napora različitih skupina unutar organizacije u razvoju, održavanju i poboljšanju kvalitete kako bi se ostvarilo potpuno zadovoljstvo kupaca“ (Neyestani, 2018: 2). Feigenbaum (1983: 112) je prvi prepoznao da se troškovi nekvalitete moraju kategorizirati kako bi se njima moglo upravljati. Program poboljšanja kvalitete treba imati za cilj smanjenje troškova vezanih uz kvalitetu i troškova uzrokovanih nekvalitetom. U svom poimanju kvalitete, Feigenbaum (1983.) ističe kako troškove vezane uz kvalitetu treba klasificirati u dvije glavne kategorije: troškove prevencije (npr. edukacija zaposlenika o kvaliteti) usmjerene na sprječavanje pojave neispravnih dijelova te troškove ocjenjivanja (npr. troškovi audita) koji obuhvaćaju troškove održavanja razine kvalitete unutar tvrtke. Troškove nekvalitete također je potrebno klasificirati u dvije kategorije (Kruger, 2001: 151-152): troškove unutarnjih manjkavosti (npr. otpad) i troškove vanjskih propusta (npr. prigovori kupaca). Feigenbaum je zagovarao pristup kvaliteti koji obuhvaća aktivno sudjelovanje vodstva, edukaciju za kvalitetu i organizacijsku posvećenost. Ovaj pristup primjenjuje se na svim razinama organizacije, s posebnim naglaskom na potrebe kupaca, poticanje inovacija, kontinuirano poboljšanje, motivaciju zaposlenika te pravilno usmjeravanje resursa. Ujedno, ovaj pristup je ekonomičan te integrira kupce i dobavljače u okviru sustava kvalitete (Abimbola i Kuye, 2021: 7).

Genichi Taguchi je japanski pionir u području kvalitete, čiji je značajan doprinos obilježio napredak razvoja kvalitete. Razvio je metodologiju za poboljšanje kvalitete i smanjenje troškova poznatu kao "Taguchijeva metoda" i "funkcije gubitka" kao metodu za mjeru kvalitete proizvoda (Kosar i Rošeta, 2005: 65). Nakon završetka Drugog svjetskog rata, japanska industrija suočila se s izuzetno ograničenim resursima za proizvodnju. U tom kontekstu, pristup kvaliteti razvijen od strane Taguchija, izazvao je velike promjene u industriji, postigao je uštede i smanjio troškove (Kumar i sur., 2016: 147). U svom poimanju kvalitete Taguchi je naglašavao da kvaliteta mora biti ugrađena u proizvod ili uslugu još u fazi razvoja, a statistička kontrola za poboljšanje kvalitete treba se primjenjivati tijekom cijelog životnog vijeka proizvoda ili usluge (Kosar i Rošeta, 2005: 65). Taguchijev rad (1985: 2785) temelji se na pretpostavci da kontrola kvalitete proizvoda zahtijeva istovremeno razmatranje dviju ključnih komponenti: kako mjeriti kvalitetu i kako provesti poboljšanja. Središnji fokus kontrole kvalitete proizlazi iz varijabilnosti karakteristika proizvoda i usluga s ciljem smanjenja te varijabilnosti i unaprjeđenja njihove kvalitete.



Philip B. Crosby započeo je svoju karijeru u području kvalitete kasnije od ostalih „gurua“, a njegovo korporativno iskustvo uključuje 14 godina rada kao direktor za kvalitetu u ITT Corporation, nakon čega je osnovao tvrtku *Philip Crosby Associates*, međunarodnu konzultantsku tvrtku za poboljšanje kvalitete. Crosby je poznat po konceptu „nula pogrešaka“ (engl. *zero defects*) i prevenciji (Goetsch i Davis 2021:11). Crosby u svom konceptu kvalitete polazi od temeljnog uvjerenja: „Kvaliteta je besplatna, ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari – svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put“ (Crosby, 1996: 9). Objavio je knjigu "*Kvaliteta je besplatna*" 1979. godine, gdje je tvrdio da su troškovi loše kvalitete znatno viši od konvencionalno prepoznatih te da organizacije umjesto da razmatraju inicijative za poboljšanje kvalitete kao troškove, trebaju ih smatrati načinom za štednju novca. Argumentirao je da će koristi proizašle iz napora uloženi u poboljšanje kvalitete nadmašiti nastale troškove (Abimbol i Kuy, 2021: 6).

Temeljem navedenih spoznaja moguće je zaključiti da povijest kvalitete prolazi kroz različite faze razvoja, svaka karakterizirana različitim perspektivama i pristupima kvaliteti. Različite faze odražavaju promjene u razumijevanju i pristupu kvaliteti, od isključivog identificiranja nedostataka do naglaska na prevenciji do potpunog upravljanja kvalitetom (TQM). Tradicionalni pogled, usmjeren na kontrolu nakon proizvodnje, razlikuje se u odnosu na TQM-ov pristup koji teži uključivanju svih zaposlenika u organizaciji u aktivnosti kvalitete i kontinuiranom poboljšanju cjelokupne organizacije. Razvoj TQM-a predstavlja prekretnicu u povijesti kvalitete, obzirom da potiče kontinuirano poboljšanje i aktivno sudjelovanje zaposlenika. Utemeljitelji kvalitete značajno su pridonijeli temeljnim konceptima, metodama i pristupima upravljanja kvalitetom. Njihovi doprinosi oblikovali su pristupe poput upravljanja kvalitetom i kontrole procesa, alate kvalitete te poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Tijekom svojih karijera, ovi stručnjaci postavljali su standarde u području kvalitete i doprinosili razvoju najboljih praksi, te podizanju svijesti o važnosti kvalitete u poslovnom kontekstu i poticanju organizacija na neprestano poboljšanje kako bi ostvarile uspjeh na tržištu.

### 2.3. Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001

Razvoj standarda za upravljanje kvalitetom započeo je s ciljem poboljšanja međunarodne trgovine. Prvi pravilnici za osiguranje kvalitete počeli su se razvijati već pedesetih godina kako bi definirali ulogu i odgovornosti vodstva te spriječili nastanak nesukladnosti. Razvoj priručnika za kvalitetu započeo je zbog visokih zahtjeva u području kvalitete, posebno u vojnoj industriji (prema: Lazibat, 2009: 157-158). Razvoj standarda MIL-Q-9858 tijekom 60-ih godina i NATO priručnika AQAP (engl. *Allied Quality Assurance Publications*) tijekom 70-ih godina značajno su pridonijeli pojavi i razvoju serije standarda ISO 9000, (Neyestani i Juanzon, 2017: 6). Skupina normi, označena kao "FF" (engl. *Full Family*), predstavljala je složenu strukturu serije ISO 9000 (Lazibat, 2009: 159-162).

Seriya ISO 9000 prvi puta je objavljena 1987. godine od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (Neyestani i Juanzon, 2017: 6). Seriya ISO 9000:1987 obuhvatila je četiri standarda: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9004.

Prva revizija serije ISO 9000 provedena je 1994. godine (Lazibat, 2009: 162). Ciljevi prve revizije bili su poboljšanje pojašnjenja pojmova i definicija, izrada dodatnih smjernica te korekcije i dopune, uglavnom vezane uz sadržaj (Kondić i sur., 2018a: 75).

Druga revizija serije provedena je 2000. godine, tom su revizijom ukinuti standardi ISO 9002 i ISO 9003 (Lazibat i sur., 2023: 268). Unutar te serije izdana su četiri standarda: ISO 9000– Osnove i Rječnik, ISO 9001– Zahtjevi, ISO 9004– Smjernice za poboljšanje sustava i ISO 19001 – Smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem (Kondić i sur., 2018a: 77).

Treća revizija serije provedena je 2008. godine. Riječ je o manjoj reviziji jer serija zadržava iste standarde te i dalje slijedi model upravljanja kvalitetom temeljen na procesnom pristupu (Kondić i sur., 2018a: 78).

Četvrta i posljednja revizija provedena je 2015. godine s posebnim fokusom na strateški pristup upravljanju kvalitetom, ističući upravljanje rizicima, prilikama te potrebom za kontinuiranim poboljšanjem. Aktualni standardi unutar serije su: ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, ISO 19011:2018 (Kondić i sur., 2018a: 80). Prema Oakland i sur. (2021: 250) uspoređujući s prvom verzijom, standard ISO 9001:2015 pokazuje značajno povećanje u učinkovitosti, istovremeno pružajući relevantna i značajna poboljšanja primjenjiva u svakom sektoru. Nova inačica standarda povezuje kvalitetu proizvoda i usluga s općom kvalitetom sustava, naglašavajući zadovoljstvo kupaca i primjenjujući procesni pristup. Nadalje, integrira potrebu za procjenom izvedbe i unapređenjem unutar samog sustava.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je neovisna, nevladina međunarodna organizacija sastavljena od članova nacionalnih tijela za standarde iz 169 zemalja, sa sjedištem u Ženevi, u Švicarskoj. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) osnovana je 1946. godine od strane predstavnika 25 zemalja. Počela je s radom 23. veljače 1947. godine (Kondić i sur., 2018a:

56). Prema podacima sa službenih Internet stranica, ISO organizacija je od početka djelovanja objavila 25.111 standarda (ISO, <https://www.iso.org/iso-in-figures.html>, 3.7.2024.). Putem svojih članova, ISO organizacija okuplja stručnjake iz cijelog svijeta radi širenja znanja i razvijanja dobrovoljnih, konsenzualnih, tržišno relevantnih međunarodnih standarda koji podržavaju inovacije i pružaju rješenja globalnim izazovima (ISO, <https://www.iso.org/about-us.html>, 16.3.2023.). Cilj Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) jest promicanje napretka standardizacije globalnih inicijativa, s fokusom na olakšavanje međunarodne trgovine roba i usluga te razvoju suradnje u područjima intelektualnih, znanstvenih, tehnoloških i ekonomskih aktivnosti. Rezultati tehničkog istraživanja unutar ISO formaliziraju se i objavljuju kao međunarodni standardi (Lushi i sur., 2016: 81).

Standard ISO 9001 definira zahtjeve za upravljanje kvalitetom i jedini je standard unutar serije ISO 9000 koji se može certificirati, no certifikacija nije obavezna (prema: ISO, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>, 1.12.2023.). „ISO standardi su generički što znači da se mogu primijeniti u bilo kojoj organizaciji bez obzira na veličinu, djelatnost i oblik vlasništva“ (Lazibat i sur., 2023: 265). Standard postavlja specifične zahtjeve za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u slučajevima gdje organizacija ima potrebu dokazati „dosljednu sposobnost isporuke proizvoda ili usluga koje zadovoljavaju zahtjeve kupaca i zakonske propise, te za organizacije koje namjeravaju povećati zadovoljstvo kupaca, što uključuje uspostavu procesa za kontinuirano poboljšanje“ (ISO 9001:2015:11). U nastavku je dan pregled zahtjeva sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 (tablica 3).

Tablica 3: Zahtjevi standarda ISO 9001:2015

ZAHTJEV STANDARDA	OPIS
4. Kontekst organizacije	Zahtjev 4. je usmjeren na identifikaciju ključnih vanjskih i unutarnjih pitanja relevantnih za svrhu i stratešku orijentaciju organizacije koja imaju utjecaj na sposobnost ostvarivanja predviđenih rezultata. Zahtjev obuhvaća razumijevanje organizacije i njezinog konteksta, razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana, određivanje područja primjene te definiranje samog sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa.
5. Vodstvo	Zahtjev 5. se fokusira na vodstvo i njihovu posvećenost u kontekstu sustava upravljanja, s posebnim naglaskom na usmjerenost na kupca kako bi se utvrdili zahtjevi kupaca. Ovaj zahtjev jasno određuje da uprava mora uspostaviti, primijeniti i održavati politiku kvalitete te definirati uloge, odgovornosti i ovlaštenja unutar organizacije.
6. Planiranje	Zahtjev 6. precizira da organizacija treba pažljivo analizirati aspekte iz zahtjeva 4. kako bi prepoznala relevantne rizike i prilike. Nadalje, organizacija je obavezna uspostaviti ciljeve kvalitete i planirati njihovo ostvarivanje. Uz to, ključni korak u ovom procesu je i planiranje promjena, što omogućava kontinuirano prilagođavanje i poboljšanje sustava.

7.Podrška	Zahtjev 7. je usmjeren na identifikaciju i osiguranje svih neophodnih resursa za uspostavu, implementaciju, održavanje i kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom. Ovi resursi obuhvaćaju ljude, infrastrukturu, okruženje za provođenje procesa, resurse za praćenje i mjerenje te upravljanje znanjem unutar organizacije. Zahtjev također obuhvaća osposobljavanje zaposlenika, svjesnost i komunikaciju te dokumentirane informacije (stvaranje, dostupnost i pohranu informacija).
8. Radni proces	Zahtjev 8. obuhvaća planiranje, provedbu i nadzor procesa potrebnih za ispunjavanje zahtjeva za isporuku proizvoda i pružanje usluga. Nadalje, obuhvaća područja koja se odnose na zahtjeve za proizvode i usluge, uključujući komunikaciju s kupcima, određivanje i preispitivanje zahtjeva za proizvode i usluge. Također, zahtjev se odnosi na projektiranje i razvoj proizvoda i usluga, nadzor nad procesima, proizvodima i uslugama pribavljenim od vanjskih dobavljača, proizvodnju i pružanje usluga, te nadzor nad nesukladnim izlazima.
9. Vrijednovanje mjerljivih rezultata	Zahtjev 9. obuhvaća praćenje, mjerenje, analizu i vrednovanje mjerljivih rezultata, pri čemu organizacija određuje što se prati i mjeri. Također, ovaj zahtjev obuhvaća praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca u smislu ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja. Interni audit se provodi kako bi se osigurala usklađenost sustava upravljanja kvalitetom, a preispitivanje sustava usmjereno je na osiguranje njegove trajne prikladnosti, primjerenosti, djelotvornosti i usklađenosti s ciljevima i strategijom organizacije.
10. Poboljšavanje	Zahtjev 10. je usmjeren na proces određivanja i odabira prilika za poboljšanje te provođenje svih potrebnih aktivnosti za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihovog zadovoljstva. Ovaj zahtjev također obuhvaća postupke vezane uz rješavanje nesukladnosti i poduzimanje korektivnih mjera kako bi se kontinuirano poboljšala prikladnost, primjerenost i djelotvornost sustava upravljanja.

Izvor: ISO 9001, Sustavi upravljanja kvalitetom- Zahtjevi (ISO 9001:2015 ; EN ISO 9001:2015) , Hrvatski zavod za norme, Zagreb, šesto izdanje, 2016: 11,13,14,16,19,26,29.

Prema ISO 9001 (2015: 6) sustav integrira procesni pristup s PDCA ciklusom (*Plan-Do-Check-Act*) i pristup utemeljen na rizicima. To omogućuje organizacijama planiranje procesa, upravljanje resursima, utvrđivanje prilika za poboljšanje kao i identifikaciju čimbenika koji bi mogli negativno utjecati na procese i sustav upravljanja kvalitetom. Međunarodni standard ISO 9001:2015 predstavlja sustav upravljanja kvalitetom temeljen na PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklusu, čime se osigurava kontinuirano poboljšavanje kvalitete proizvoda i usluga.

Ong i sur. (2020: 24810) ističu da je cilj sustava upravljanja kvalitetom kreirati skup dokumentiranih postupaka i standardnih praksi te osigurati prikladnost procesa i proizvoda prema potrebama određenih zahtjeva kupaca. Sukladno Helmoldu (2023a), korištenje ISO 9001 pomaže osigurati kupcima da dobiju dosljedne proizvode i usluge visoke kvalitete, čime se postižu brojne poslovne prednosti. Prema Kostelac i sur. (2016: 1208), primjena ISO 9001 u organizaciji donosi niz prednosti, uključujući unaprijeđeno poslovanje i konkurentnost kroz bolje zadovoljenje potreba i želja korisnika, povećano zadovoljstvo i lojalnost kupaca, poboljšano upravljanje organizacijom, veću efikasnost poslovanja, osiguranje osnovnih zahtjeva za uspostavu i razvoj sustava kvalitete i njegovo upravljanje, usklađivanje s pravnom regulativom te osnaživanje poslovnih veza i

povjerenja. Istraživanje je provedeno u malim organizacijama u Hrvatskoj koja obavljaju inženjersku djelatnost.

Prema istraživanju Fonseca i sur. (2019), primjena sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2015 standardu donosi nekoliko značajnih koristi organizacijama. Autori ističu integraciju s drugim sustavima upravljanja, povećanu predanost višeg menadžmenta i identifikaciju rizika i prilika. Nadalje, istraživanje ističe značaj upravljanja znanjem, što pomaže organizacijama u boljem upravljanju informacijama i znanjem. Različite industrije su sudjelovale u istraživanju, uključujući proizvodnu industriju (37.0%), usluge i trgovinu (25.9%), zdravstvo i socijalnu skrb (12.5%), javnu upravu (7.4%) te ostale industrije (17.1%).

Kako ističe Chiarini (2020: 611), ISO 9001 predstavlja ključni sustav upravljanja kvalitetom na globalnoj razini, što se potvrđuje visokim brojem organizacija koje su ga uspješno implementirale. Prema podacima sa službene Internet stranice ISO (rezultati istraživanja ISO-a 2022, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, pristup 15.3.2024.), u 2022. godini 1.265.216 organizacija posjeduje ISO 9001 certifikat. Od tog broja, 23.2% organizacija koje su certificirane prema ISO 9001 nalazi se na području Europske Unije. U Hrvatskoj je u istoj godini certificirano 2.879 organizacija, što predstavlja 0.22% od ukupnog broja certificiranih organizacija u svijetu.

Chiarini (2020: 611) dodatno ističe da se kroz implementaciju ISO 9001 mnogim organizacijama pruža prilika za ulaz tj. prvi korak u kompleksno područje ukupnog upravljanja kvalitetom (TQM). Adem i sur. (2023.), istražuju utjecaj praksi potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) na financijsku uspješnost organizacija u proizvodnom sektoru. Rezultati pokazuju da prakse potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) imaju značajan pozitivan utjecaj na operativne i financijske rezultate.

Jaccard (2013.) definira TQM kao set principa i organizacijskih metoda usmjerenih na osnaživanje čitave organizacije za postizanje odličnih rezultata te zadovoljstva kupaca i dionika uz minimalne troškove. Navodi kako TQM obuhvaća sve funkcije, aktivnosti, zaposlenike, dobavljače i kupce organizacije s usmjerenjima na poboljšanja, ciklus razvoja proizvoda, odnose s zainteresiranim stranama i tržištima važnima za organizaciju. Šiško Kuliš (2010.) naglašava kako je „TQM pristup upravljanju kojim se podrazumijeva dugoročna orijentacija usmjerena prema poboljšanju kvalitete koja bi trebala zadovoljiti očekivanja kupaca, a poželjno je da ih i premaši“. Nadalje, prema definiciji Demingove nagrade za kvalitetu „TQM je skup sistematičnih aktivnosti koje provodi cijela organizacija kako bi učinkovito i efikasno postigla ciljeve organizacije te pružila proizvode i usluge s razinom kvalitete koja zadovoljava kupce, u predviđeno vrijeme i po odgovarajućoj cijeni“ (Deming prize, [https://www.juse.or.jp/upload/files/DP\\_en\\_application\\_2023.pdf](https://www.juse.or.jp/upload/files/DP_en_application_2023.pdf), pristup: 16.5.2024.).

Ne postoji jedinstveni ili specifični model za implementaciju TQM-a, s obzirom da TQM obuhvaća primjenu različitih alata, sustava i filozofija (Imeri i sur., 2014.) Brojni istraživači ističu značaj implementacije upravljanja kvalitetom za organizaciju u različitim organizacijama (Crosby, 1979;

Deming, 1982; Ishikawa, 1985; Juran i Gryna 1988; Feigenbaum, 1991; Flynn i sur., 1995; Powel, 1995; Hackman i Wageman, 1995; Douglas i Judge, 2001; Raymond, 2005; Santos-Vijande i Alvarez-Gonzalez, 2007; Pattanayak i Punyatoya, 2015; Majumdar i Manohar, 2016.). Istraživanja ukazuju na brojne koristi koje proizlaze iz primjene TQM-a, a posebno se ističu: zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika, poboljšanje kvalitete koje se ogleda kroz manji broj pogrešaka i pritužbi gostiju, veća produktivnost, smanjenje troškova, povećanje udjela na tržištu kao i postizanje konkurentne prednosti (Zairi, 1994; Schroeder, 1999; Kumar i sur., 2009; Fotopoulos i Psomas, 2009; Jimenez-Jimenez i Martinez-Costa, 2009; Tari i Molina-Azorin, 2010; Psomas i Fotopoulos, 2010; Das i sur., 2011; Zeng i sur., 2015; Bernardo i sur., 2015.).

Pojedini pristupi TQM-u analiziraju dva aspekta /dimenzije TQM-a: tvrde (engl. *hard*) i meke (engl. *soft*) (Dale, 1996; Thiagaragan i sur., 2001; Hafeez i sur., 2006; Douglas, 2006; Jimenez-Jimenez i Martinez-Costa, 2009; Arumugam i sur., 2009).

Tvrde (engl. *hard*) dimenzije usmjerene su na tehničke aspekte upravljanja kvalitetom i uključuju: alate i sustave potrebne za provedbu načela upravljanja kvalitetom kao što su alati kvalitete, sustavi kvalitete poput ISO-a 9001 standarda, upravljanje procesima i dizajn proizvoda ili usluga (Chin i sur., 2002; Lewis i sur., 2006; Gadenne i Sharma, 2009; Yunis i sur., 2013; Abdallah, 2013; Saleh i sur., 2018; Khan i Naeem, 2018; Ratny i sur., 2018.)

Meke (engl. *soft*) dimenzije odnose se na socijalne ili bihevioralne attribute upravljanja kvalitetom, a uključuju menadžment i ljudske aspekte kao što su vodstvo, kontinuirano unaprjeđenje, upravljanje ljudima, odnosi s dobavljačima, fokus na kupca i planiranje kvalitete (Prajogo, 2005; Yang, 2006; Hoang i sur., 2006; Calvo-Mora i sur., 2013; Imeri i sur., 2014; Saleh i sur., 2018.).

Shrivastav (2023.) analizira publikacije iz područja TQM-a s ciljem identificiranja aktualnih tema i novih trendova istraživanja. Istraživanje identificira pet tema iz objavljenih članaka: zadovoljstvo korisnika, upravljanje kvalitetom i organizacijska izvedba, alati i modeli za mjerenje kvalitete, kvaliteta i održivi razvoj te kvaliteta i konkurentna prednost. Kvaliteta 4.0 je novi trend u istraživačkom području. Prema Chiarini (2020: 608), kvaliteta 4.0 odnosi se na digitalizaciju sustava potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i njezin utjecaj na tehnologiju, procese i ljude. Temelji se na tradicionalnim alatima kvalitete te također uzima u obzir povezanost umjetne inteligencije i automatizacije s ciljem postizanja kontinuiranog poboljšanja. Prema Sonyju i sur., (2020.) kvaliteta 4.0 označava digitalizaciju kvalitete dizajna, kvalitete usklađenosti i kvalitete izvedbe pomoću suvremenih tehnologija te predstavlja budućnost upravljanja kvalitetom.

U ovom poglavlju, poseban naglasak stavljen je na standard ISO 9001, riječ je o globalno priznatom standardu koji precizira zahtjeve za uspostavu, implementaciju i kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom u organizacijama, neovisno o njihovoj djelatnosti ili veličini. Implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 pomaže organizacijama da dosljedno isporučuju proizvode i usluge koji zadovoljavaju zahtjeve kupaca. Temelji se na sljedećim zahtjevima: Kontekst

organizacije, Vodstvo, Planiranje, Podrška, Radni proces, Vrednovanje mjerljivih rezultata te Poboljšavanje. Cilj sustava upravljanja kvalitetom je potaknuti organizacije da postanu učinkovitije, prate i unaprjeđuju procese, proizvode i usluge, smanje troškove te povećaju zadovoljstvo kupaca.

## 2.4. Načela sustava upravljanja kvalitetom

Načela upravljanja kvalitetom, kao što su definirana u standardu ISO 9000:2015 predstavljaju temelj za organizacije koje teže primijeniti sustav upravljanja kvalitetom. Ova načela obuhvaćaju „usmjerenost na kupca, vodstvo, uključenost ljudi, procesni pristup, kontinuirano poboljšanje, donošenje odluka temeljenih na činjenicama te upravljanje odnosima“ (ISO 9000:2015:16-26). Načela kvalitete zajedno čine okvir koji pomaže organizacijama da uspostave i održe visoku razinu kvalitete.

Prvo načelo sustava upravljanja kvalitetom je usmjerenost na kupca. Za svaku organizaciju, ključ su njeni kupci, a kupci očekuju da proizvodi budu pouzdani i dugotrajni. Kvaliteta, pouzdanost, trajnost, konkurentna cijena i osjećaj sigurnosti neki su od temeljnih, najvažnijih i očekivanih aspekata proizvoda ili usluge (Rathinam, 2020: 11). Prema ISO 9000 (2015: 16), „fokus upravljanja kvalitetom proizlazi iz ispunjavanja zahtjeva kupaca i nastojanju da se nadmaše njihova očekivanja. Svakom interakcijom s kupcima otvara se prilika za stvaranje dodane vrijednosti za njih“. Razumijevanje trenutnih i budućih potreba kupaca doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije. Sila (2007.) i Brah i sur. (2002.) također ističu da će uspjeh organizacije ovisiti o učinkovitom i djelotvornom kontinuiranom zadovoljavanju potreba kupaca. U tom pogledu usmjerenost prema kupcima trebala bi biti ugrađena u kulturu organizacije putem vizije i strateškog usmjerenja organizacije (Rathinam, 2020: 11). „Organizacija mora pratiti doživljaj kupaca u pogledu stupnja ispunjenosti njihovih potreba i očekivanja te odrediti metode za dobivanje, praćenje i preispitivanje tih informacija“ (ISO 9001:2015: 27). Standard navodi primjere metoda praćenja iskustava kupaca, uključujući anketiranje kupaca, prikupljanje povratnih informacija od kupaca, organiziranje sastanaka s kupcima, analizu tržišnih udjela, praćenje pohvala i potraživanja na temelju jamstva, te praćenje izvještaja prodavača.

Vodstvo predstavlja drugo načelo sustava upravljanja kvalitetom. Prema Demingu (2000: 248) cilj vodstva trebao bi biti poboljšanje performansi zaposlenika i opreme, poboljšanje kvalitete i povećanje proizvodnje. Vodstvo ne bi trebalo biti usmjereno na pronalaženje propusta, već na uklanjanje uzroka neuspjeha kako bi se pomoglo zaposlenicima da obavljaju bolji posao s manjim naporom. Prema Rathinman (2020: 28) jedna od ključnih odgovornosti vodstva u organizaciji orijentiranoj na kvalitetu je uspostava politike kvalitete koja uključuje opis misije, vizije i strategije organizacije. Autor naglašava iznimnu važnost podrške vodstva u aktivnostima vezanim uz kvalitetu i provedbu poboljšanja te ističe, ukoliko podrška vodstva ne postoji, prakse neće biti učinkovite niti će dodati vrijednost organizaciji. Vodstvo uspostavlja svrhu, smjer i unutarnje okruženje

organizacije te ima odgovornost uključiti zaposlenike u postizanje ciljeva u kontekstu provedbe poboljšanja (Singh i Singh, 2015). Kosar i Rašeta (2005: 132) ističu planiranje kao jednu od „ključnih funkcija vodstva u kontekstu primjene upravljanja kvalitetom. Postavljanje ciljeva i konkretno planiranje njihova ostvarenja ima značajnu ulogu za uspješnost organizacije“. Sukladno ISO 9004 (2018: 5), „vodstvo bi trebalo stvoriti unutarnje okruženje u kojem su ljudi angažirani i posvećeni ostvarivanju ciljeva organizacije“.

Prema ISO 9000 (2015: 20), unutar organizacije, zaposlenici se smatraju unutarnjim kupcima i predstavljaju ključni resurs, uključenost ljudi je treće načelo sustava upravljanja kvalitetom. Zaposlenici su važna zainteresirana strana koja pridonosi uspjehu organizacije. „Osposobljeni, osnaženi i uključeni zaposlenici na svim razinama cijele organizacije neophodni su za povećanje sposobnosti organizacije da stvara i donosi vrijednost“ (ISO 9000:2015: 20). Naglasak na uključenosti zaposlenika također je izražen u ISO 9001:2015 standardu, kao sastavnom dijelu zahtjeva koji se odnosi na podršku (zahtjev 7) te konkretno podzahtjev Resursi (7.1.). Prema standardu „organizacija mora odrediti i osigurati osobe potrebne za djelotvornu primjenu sustava upravljanja kvalitetom i za odvijanje svojih procesa i nadzor nad njima“ (ISO 9001:2015:16). Prema Kirinu (2017: 14), „zaposlenici su ključni za osiguravanje kvalitete, a ne sustavi, standardi i tehnologija“. Potrebno ih je educirati za obavljanje posla i informirati o njihovoj uspješnosti kako bi se potaknuli i preuzeli odgovornost za svoje zadatke. Pružanje mogućnosti zaposlenicima da zajedno rade na postizanju poboljšanja, pomaže u uklanjanju internih prepreka, poboljšava komunikaciju i čini ljude svjesnijima njihovih zadataka. Zaposlenici su najvažniji kapital i resurs organizacija (Van Aartsengel i Kurtoglu, 2013; Kondić i sur., 2018a.). William Kahn pružio je prvu formalnu definiciju angažiranosti zaposlenika kao "usklađivanje i usmjeravanje zaposlenika prema njihovim radnim ulogama, pri čemu se zaposlenici izražavaju fizički, kognitivno i emocionalno tijekom obavljanja radnih zadataka" (Vrtodušić Hrgović i sur., 2020: 191 prema Kahn, 1990.). Kako ističe Satata (2021: 42), uključenost zaposlenika ima ključnu ulogu u funkcioniranju organizacije jer unapređuje rad zaposlenika, što dalje pridonosi postizanju zadovoljstva u radu.

Četvrto načelo sustava upravljanja kvalitetom je procesni pristup. Prema Kanji (2002: 46), svaka organizacija predstavlja kompleksnu mrežu procesa, pri čemu je proces definiran kao kombinacija ulaznih elemenata i koraka koje treba pratiti kako bi se generirali izlazni rezultati. Prema Buble (2010: 20) „proces predstavlja jezgru funkcioniranja određene organizacije jer se ona primarno sastoji od procesa, a ne od proizvoda i usluge. Upravljanje organizacijom znači upravljati njezinim procesima“. Kako Kanji (2002.) ističe, svi procesi sadrže varijabilnost, a ključan cilj upravljanja kvalitetom je u postupnom smanjenju te varijabilnosti. Radi zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresiranih strana, ključno je da organizacija jasno definira procese i razumije njihove međusobne povezanosti. Proces su prilagođeni specifičnostima svake organizacije te značajno variraju ovisno o tipu, veličini i stupnju zrelosti organizacije. Svaka aktivnost unutar pojedinog procesa mora biti pažljivo određena i prilagođena karakteristikama organizacije kako bi se postigli



postavljeni ciljevi. Osim toga, ključno je da „organizacija primijeni proaktivni i učinkoviti pristup upravljanju svim procesima definiranjem odgovorne osobe za svaki proces“ (ISO 9004:2018: 8).

Poboljšanje predstavlja peto načelo sustava upravljanja kvalitetom. Prema ISO 9004 (2018: 20), poboljšanje je aktivnost usmjerena na poboljšanje performansi, te može obuhvatiti proizvod, uslugu ili procese. Kroz poboljšanje učinkovitosti sustava upravljanja, organizacija ima priliku predvidjeti i zadovoljiti potrebe zainteresiranih strana te postići ekonomsku učinkovitost. Poboljšanje procesa može rezultirati većom učinkovitošću i manjom potrošnjom resursa, što donosi prednosti kao što su uštede u troškovima i vremenu te smanjenje otpada. „Raspon aktivnosti poboljšanja može obuhvatiti male, postupne korake do značajnih promjena na razini cijele organizacije“ (ISO 9004:2018:20). Jabnoun (2001.) navodi da kontinuirano poboljšanje nije samo alat za povećanje učinkovitosti, već je i način razmišljanja koji utječe na vrijednosti i ponašanje ljudi u organizaciji. Stoga je važno da organizacije prepoznaju vrijednosti koje su ključne za uspješno provođenje kontinuiranog poboljšanja, poput poštovanja, timskog rada, odgovornosti, transparentnosti, suradnje i sl. Također je važno da se vrijednosti kontinuiranog poboljšanja uključe u strateško planiranje i procese donošenja odluka u organizaciji. U primjeni upravljanja kvalitetom, radni procesi se kontinuirano pregledavaju, što smanjuje greške i troškove te poboljšava učinkovitost organizacije (Mehmood i sur., 2014: 666. prema Anderson i sur., 1994; Spencer, 1994; Walton, 1986.). Suština kontinuiranog poboljšanja sastoji se u stalnoj potrazi za mogućnostima poboljšanja u svakodnevnom poslovanju, uz rješavanje problema i korištenje iskustva stečenog iz prethodnih grešaka (Brajer-Marczak 2014: 90 prema Grajewski 2007: 104).

U organizaciji se donose odluke na različitim razinama, a jedno od načela sustava upravljanja kvalitetom je Donošenje odluka na temelju činjenica. Da bi organizacije postigle optimalne rezultate, važno je da uspostave „sistematičan pristup procesima prikupljanja, analize i pregleda dostupnih informacija. Ovi koraci omogućuju organizacijama da bolje razumiju ili izmijene kontekst, politiku, strategiju i ciljeve prema potrebi“ (ISO 9000:2015:16). Prema Rathinam (2020: 119), na strateškoj razini, odluke se donose kako bi se utvrdio budući smjer organizacije. Na operativnoj razini, cilj je upravljati svakodnevnom poslovanjem, rješavati probleme te poboljšati proizvode, procese, usluge, tehnologiju, ljudske resurse i slično. Također, na razini razvoja proizvoda, odluke se fokusiraju na dizajniranje, razvoj ili implementaciju novih proizvoda, infrastrukture ili implementaciju softvera. Ključne odluke temelje se na prethodno prikupljenim podacima, uz upotrebu različitih alata i tehnika za prikupljanje i analizu podataka radi podrške procesu donošenja odluka (prema: Rathinam 2020: 119-120).

Da bi organizacija poslovala uspješno i održivo, neophodno je održavati dobre odnose s kupcima, dobavljačima i svim ostalim zainteresiranim stranama, upravljanje odnosima posljednje je načelo upravljanja kvalitetom. Rathinam (2020: 137) navodi kako se upravljanje odnosima u organizaciji sastoji od tri područja. Prvo područje je odnos s kupcima, kako organizacija reagira na potrebe eksternih kupaca. Drugo područje se odnosi na interne kupce, tj. odnosi među i sa zaposlenicima

unutar organizacije. Treće područje je odnos s drugim zainteresiranim stranama, uključujući sve dionike i dobavljače. Prema ISO 9001 (2015: 8,12) „organizacija mora pratiti i preispitivati informacije i o tim zainteresiranim stranama i njihovim zahtjevima“. ISO 9000:2015 definira zainteresirane strane kao „osoba ili organizacija koja može primiti ili prima proizvod ili uslugu koja joj je namijenjena ili ju traži“. Zainteresirane strane mogu imati značajan utjecaj na uspješnost organizacije, što čini upravljanje odnosima s njima ključnim aspektom organizacijske strategije. Održavanje pozitivnih odnosa sa svim relevantnim dionicima postaje imperativ u kontekstu optimiziranja performansi i postizanja ciljeva organizacije.

Posljednja verzija ISO 9000 standarda iz 2015. godine precizira sedam načela kvalitete prema kojima bi organizacije, usmjerene na kvalitetu, trebale poslovati. Za postizanje uspjeha, organizacije trebaju razumjeti trenutne i buduće potrebe kupaca, potičući izgradnju dugoročnih odnosa i njihovo zadovoljstvo. Ključnu ulogu u tom procesu ima vodstvo, koje oblikuje radno okruženje i definira strateško usmjerenje i viziju organizacije. Motivirani zaposlenici, potaknuti angažmanom vodstva, preuzimaju odgovornost za svoje zadatke i pridonose općem uspjehu organizacije. Donošenje odluka koje se temelje na činjenicama i podacima, doprinosi postizanju uspješnosti. Pristup orijentiran prema procesima osigurava da zaposlenici razumiju svoje zadatke, pridonoseći kvaliteti proizvoda i usluga, dok istovremeno osigurava učinkovitu upotrebu resursa i dosljednost u pružanju usluga ili proizvodnji proizvoda. Kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa doprinosi uspješnosti, te postizanju konkurentnosti. Na kraju, organizacija i njezine zainteresirane strane su međusobno ovisni, a uzajamno koristan odnos unaprjeđuje sposobnost stvaranja dodatne vrijednosti za organizaciju.

## 2.5. Modeli poslovne izvrsnosti

U cilju postizanja konkurentnosti, kao i poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga, organizacije primjenjuju različite modele poslovne izvrsnosti tj. nagrade za kvalitetu. Modeli poslovne izvrsnosti služe kao okviri za implementaciju i sustavno praćenje napretka u poslovanju. Među najpoznatijim modelima ističu se Demingova nagrada (DP) koja se dodjeljuje u Japanu od 1950. godine, Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu (MBNQA), utemeljena u Sjedinjenim Američkim Državama 1987. godine te Europska nagrada za kvalitetu (EFQM) koja se dodjeljuje u Europi od 1991. godine (Kondić i sur., 2018c: 254). „Modeli poslovne izvrsnosti usmjereni na poboljšanje proizvoda i usluga, s naglaskom na postizanje organizacijske uspješnosti“ (Rahman i sur., 2018; 1837). Nagrade za kvalitetu često se temelje na konceptu kontinuiranog poboljšanja i inovacija, ključnih elemenata konkurentnosti modernih organizacija diljem svijeta te značajnog aspekta izvrsnosti (González Aleu i Garza-Reyes, 2020: 3). Prema Kondić i sur. (2018c: 250), poslovna izvrsnost predstavlja novi pristup upravljanju temeljen na principima potpunog upravljanja kvalitetom, kao i na provedbi mjerenja, analizi i poboljšanju ključnih procesa radi ostvarivanja zadovoljstva dionika. Poslovna izvrsnost predstavlja temelj za trajni uspjeh i održivi napredak organizacija. U nastavku su opisani najpoznatiji modeli poslovne izvrsnosti.

Demingova nagrada za kvalitetu (engl. *Deming Prize*) globalno je priznata nagrada koja je nazvana po W. Edwardsu Demingu u znak zahvalnosti za njegov doprinos razvoju kvalitete u Japanu. Nagrada se dodjeljuje organizacijama koje su postigle značajan napredak u poboljšanju kvalitete, kao i pojedincima za njihov doprinos u području potpunog upravljanja kvalitetom (TQM). Dodjeljuje je društvo japanskih znanstvenika i inženjera (engl. *The Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE*) od 1950. godine (Kirin, 2017: 196). Demingova nagrada uključuje više kriterija i razina evaluacije. Osnovni kriteriji opisani su u nastavku (tablica 4). Dodatni kriteriji uključuju procjenu provedbe posebnih aktivnosti vezanih uz primjenu TQM-a i ulogu vodstva u vođenju TQM-a (*The Application Guide for The Deming Prize*, 2023: 36).

Tablica 4: Kriteriji Demingove nagrade za kvalitetu

REDNI BROJ	KRITERIJ
A)	Vodstvo i definiranje poslovnih ciljeva i strategije
I.	Definiranje poslovnih ciljeva i strategija usmjerenih na kupca
II.	Uloga top menadžmenta
B)	Primjena potpunog upravljanja kvalitetom
III.	Primjena potpunog upravljanja kvalitetom u kontekstu realizacije operativnih ciljeva i strategija
1.	Implementacija operativnih ciljeva i strategija
2.	Kreiranje vrijednosti utemeljeno na potrebama kupaca i društva, bazirano na inovacijama u tehnologiji i poslovnim modelima.
3.	Unapređenje kvalitete proizvoda, usluga ili procesa
4.	Primjena različitih sustava upravljanja u lancu nabave (kvaliteta, sigurnost, okoliš)

5.	Prikupljanje i analiza informacija te kreiranje i primjena znanja
6.	Unapređenje sposobnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije da učinkovito upravlja procesima
7.	Inicijative za društveno odgovorno poslovanje
C)	Učinci potpunog upravljanja kvalitetom
IV.	Ostvareni učinci vezani uz operativne ciljeve i strategije ostvareni primjenom potpunog upravljanja kvalitetom
V.	Aktivnosti potpunog upravljanja kvalitetom (primjeri dobre prakse) i korištenje sposobnosti organizacije da učinkovito upravlja procesima

Izvor: *The Application Guide for The Deming Prize* 2023, [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/download/DP\\_App\\_Guide\\_ENG\\_2024\\_2.pdf](https://www.juse.or.jp/deming_en/download/DP_App_Guide_ENG_2024_2.pdf), 35-36 (pristup: 16.5.2024.)

Demingova nagrada temelji se na tri osnovna kriterija. Prvi kriterij je "Vodstvo i definiranje poslovnih ciljeva i strategije", koji se temelji na definiranju ciljeva usmjerenih na kupce i uloge top menadžmenta u vođenju organizacije. Drugi kriterij "Primjena TQM-a", fokusira se na različite aspekte primjene TQM-a u organizaciji, uključujući implementaciju ciljeva i strategija, stvaranje novih vrijednosti, poboljšanje, primjenu sustava upravljanja u lancu nabave, upravljanje informacijama i znanjem, te razvoj ljudskih resursa i društveno odgovorno poslovanje. Treći kriterij je "Učinci TQM-a", koji se fokusira na evaluaciju ostvarenih rezultata i učinaka organizacije u postizanju ciljeva i strategija, te na identificiranje primjera dobre prakse i korištenje organizacijskih sposobnosti za postizanje održivog rasta. Primjena TQM-a nije direktno zastupljena kod druga dva modela unutar postojećih kriterija.

Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu (engl. *Malcolm Baldrige National Quality Award*), dodjeljuje se u SAD-u. Sredinom 1980-ih, vodstvo američkih organizacija prepoznalo je potrebu za usmjerenjem na kvalitetu proizvoda i usluga kako bi ostvarili konkurentnost i uspješnost na globalnom tržištu. Tadašnji ministar gospodarstva, Howard Malcolm Baldrige, zagovarao je upravljanje kvalitetom kao ključni faktor američkog razvoja. Kao priznanje za njegov doprinos, Američki kongres osnovao je Američku nagradu za kvalitetu u njegovu čast (Kondić i sur., 2018c: 264). Baldrige Excellence Framework (2023.-2024.) obuhvaća temeljne vrijednosti, koncepte i smjernice za ocjenjivanje procesa i rezultata organizacije. Ističe važnost organizacijske fleksibilnosti, inovacija, upravljanja rizicima, društvenog doprinosa, održivosti te raznolikosti, jednakosti i inkluzivnosti svih zaposlenika. Kriteriji za postizanje poslovne izvrsnosti prema MBNQA prikazani su u nastavku (tablica 5).

Tablica 5: Kriteriji Malcolm Baldrige nagrade za kvalitetu

REDNI BROJ	KRITERIJ
1.	Vodstvo
1.1.	Upravljanje organizacijom
1.2.	Odnos prema društvenoj zajednici
2.	Strategija
2.1.	Razvoj strategije

2.2.	Implementacija strategije
3.	Kupci
3.1.	Usmjerenost na kupce
3.2.	Odnosi s kupcima
4.	Mjerenje, analize i upravljanje znanjem
4.1.	Mjerenje, analize i poboljšanja rezultata poslovanja
4.2.	Upravljanje znanjem
5.	Zaposlenici
5.1.	Radno okruženje
5.2.	Uključivanje zaposlenika
6.	Procesi
6.1.	Ključni procesi
6.2.	Učinkovitost procesa
7.	Rezultati
7.1.	Proizvodi i procesi
7.2.	Kupci
7.3.	Zaposlenici
7.4.	Vodstvo i upravljanje
7.5.	Financije, tržište i strategija

Izvor: Baldrige Excellence Framework 2023–2024, <https://www.nist.gov/news-events/news/2023/01/2023-2024-baldrige-excellence-framework-businessnonprofit-now-available> (pristup: 13.5.2024.)

Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu, temelji se na sedam osnovnih kriterija. Kriterij „Vodstva“ usredotočuje se na upravljanje organizacijom te uspostavljanje vrijednosti i odnosa s društvenom zajednicom. Kriterij „Strategija“ fokusira se na razvoj i implementaciju strategije, kriterij „Kupci“ naglašava usmjerenost prema kupcima, razumijevanje njihovih potreba te izgradnju odnosa s kupcima. „Mjerenje, analize i upravljanje znanjem“ obuhvaćaju procese mjerenja, analize i poboljšanja rezultata poslovanja te upravljanje znanjem u organizaciji. Kriterij „Zaposlenici“ stavlja naglasak na stvaranje poticajnog radnog okruženja, kroz uključivanje zaposlenika i poticanje suradnje. Kriterij „Procesi“ odnosi se na identifikaciju ključnih procesa i praćenje njihove učinkovitosti s ciljem postizanja poslovne izvrsnosti. Kriterij „Rezultati“ obuhvaća evaluaciju rezultata organizacije, uključujući proizvode i procese, kupce, zaposlenike i vodstvo kao i financijske i tržišne rezultate te postignute strategijske ciljeve.

Europsku nagradu za kvalitetu dodjeljuje Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (engl. *European Foundation for Quality Management*). To je neprofitna organizacija osnovana 1988. godine s ciljem promoviranja poslovne izvrsnosti u Europi (Kondić i sur., 2018c: 275). Nagrada se dodjeljuje organizacijama koje pokazuju izvrsnost u upravljanju kvalitetom i kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda i usluga (Kirin, 2017: 202). „EFQM Model je globalno priznati okvir za upravljanje koji podržava organizacije u upravljanju promjenama i poboljšanju performansi“ (EFQM, <https://efqm.org/the-efqm-model/>, pristup: 13.3.2024.). EFQM Model uključuje tri temeljna pitanja. Pitanje "Zašto" je usredotočeno na svrhu i strategiju organizacije kroz prvi kriterij

usmjerenja. Pitanje "Kako" ispituje kako organizacija planira ostvariti definiranu svrhu i strategiju kroz kriterij izvedbe i Pitanje "Što" ocjenjuje postignute rezultate i buduće planove organizacije kroz treći i zadnji kriterij rezultata. Razmatranjem ovih pitanja, organizacije mogu procijeniti svoje performanse i težiti kontinuiranom poboljšanju (*The EFQM Model, Revised 2nd edition, 2021: 11*). U nastavku je prikazan pregled kriterija Europske nagrade za kvalitetu (tablica 6).

Tablica 6: Kriteriji Europske nagrade za kvalitetu

REDNI BROJ	KRITERIJI
1.	Usmjerenje organizacije
1.1.	Svrha, vizija i strategija
1.2.	Organizacijska kultura i vodstvo
2.	Izvedba
2.1.	Uključivanje zainteresiranih strana
2.2.	Stvaranje održive vrijednosti
2.3.	Upravljanje izvedbom
3.	Rezultati
3.1.	Percepcija zainteresiranih strana
3.2.	Strateški i operativni rezultati

Izvor: *The EFQM Model, Revised 2nd edition, 2021: 1-6*

EFQM nagrada za kvalitetu temelji se na tri osnovna kriterija. Kriterij „Usmjerenje organizacije“ stavlja fokus na usklađivanje ciljeva i aktivnosti organizacije s definiranim svrhom, vizijom i strategijom, kao i razvijanju organizacijske kulture i uključenosti vodstva. Kriterij „Izvedba“ usredotočuje se na uključivanje zainteresiranih strana u poslovanje organizacije, ostvarivanje pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš te efikasno vođenje organizacije u skladu s definiranim ciljevima. Kriterij „Rezultati“ obuhvaća ispitivanje percepcije zainteresiranih strana te mjerenje postignutih rezultata. Sva tri kriterija su međusobno povezana jer usmjerenje i izvedba organizacije utječu na postizanje rezultata, a rezultati ocrtavaju uspjeh organizacije u ostvarivanju svrhe i ciljeva.

U znanstvenim istraživanjima, provodi se usporedba kriterija poslovne izvrsnosti (Samardžija i Kolak, 2009; Garza-Reyes i sur., 2015; Vernekar i Sheykhoslam, 2015; Pakhale, 2017; Salah i Salah, 2019; Veselova, 2019; Purba, 2021.), često uključujući američki, europski i japanski model. Fokus je usmjeren na analizu kriterija, istražujući njihovo preklapanje te razlike među kriterijima unutar modela. U nastavku, je dan pregled usporedbe kriterija.

Sva tri modela prepoznaju važnost vodstva i strategije za uspješno poslovanje te ih uključuju kao ključno područje koje se ocjenjuje. EFQM model ima kriterij "Usmjerenje organizacije" koji se fokusira na upravljanje organizacijom, razvoj i implementaciju strategije te definiranje svrhe i vizije organizacije. MBNQA ima odvojene kriterije „Vodstvo“ i „Strategija“ koji naglašavaju upravljanje organizacijom, razvoj i implementaciju strategije. Demingova nagrada spaja vodstvo i definiranje poslovnih ciljeva i strategija kroz ulogu top menadžmenta.

Važnost kupaca u postizanju poslovne izvrsnosti prepoznata je u sva tri modela. Malcolm Baldrige nagrada za kvalitetu, posebno ističe kupce kao ključno područje kroz zaseban kriterij, s fokusom na usmjerenost prema njima i izgradnju odnosa s njima. EFQM model kroz kriterij "Izvedba" također naglašava važnost uključivanja zainteresiranih strana, uključujući kupce. Demingova nagrada za kvalitetu, kroz kriterij "Primjena TQM-a", stavlja naglasak na stvaranje novih vrijednosti temeljenih na razumijevanju potreba kupaca i društvenih potreba te upravljanje i poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga i procesa.

Sva tri modela poslovne izvrsnosti prepoznaju zaposlenike kao ključno područje za uspjeh organizacije. MBNQA obuhvaća radno okruženje i uključivanje zaposlenika kroz kriterij "Zaposlenici". Demingova nagrada za kvalitetu obuhvaća podkriterij usmjeren na razvoj i aktivno korištenje ljudskih resursa i organizacijskih sposobnosti. EFQM model, u okviru kriterija "Izvedba", obuhvaća zaposlenike kroz uključivanje zainteresiranih strana.

Istaknuta je važnost prikupljanja i analiziranja informacija. MBNQA ističe kriterij "Mjerenje, analiza i upravljanje znanjem", dok Demingova nagrada također obuhvaća slično područje s fokusom na prikupljanje i analizu informacija te primjenu znanja u organizaciji. EFQM model, s druge strane, ovo područje uključuje u kriterij "Upravljanje izvedbom".

U području rezultata, kriteriji MBNQA obuhvaćaju više elemenata, kao što su proizvodi i procesi, vodstvo i upravljanje, financije, tržište i strategija, dok EFQM kriteriji obuhvaćaju percepciju zainteresiranih strana te strateške i operativne rezultate. Prema The EFQM Model (2021:31) EFQM koristi kombinaciju financijskih i nefinancijskih pokazatelja, uključujući ostvarivanje svrhe i stvaranje održive vrijednosti, financijsku izvedbu, zadovoljenje očekivanja ključnih dionika, postizanje strateških ciljeva te poticanje izvedbe i transformacije. Demingova nagrada u rezultatima prati ostvarene učinke vezane uz poslovne ciljeve i strategije.

Sva tri modela obuhvaćaju aktivnosti vezane uz stvaranje održive vrijednosti kroz društveno odgovorne inicijative i odnos s društvenom zajednicom.

Zaključno, modeli poslovne izvrsnosti, prepoznati su kao globalno priznati okviri za pružanje potpore organizacijama pri učinkovitom upravljanju promjenama i unapređenju poslovanja na putu ka izvrsnosti. Temeljni pristupi upravljanju kvalitetom, koje dijele tri najpoznatija modela, zadržavaju svoju važnost neovisno o veličini i djelatnosti organizacije. Posebno se naglašava potreba za dugoročnim fokusom na dionike, definiranje strateškog usmjerenja organizacije i važnosti vodstva, aktivno uključivanje zaposlenika te sustavno mjerenje postignutih rezultata. U nastavku slijedi poglavlje koje se nadovezuje na prethodno rečeno, s posebnim naglaskom na upravljanje kvalitetom hotelijerstvu.

## 2.6. Temeljne odrednice upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu

Promatrajući uspjeh implementacije upravljanja kvalitetom u proizvodnom sektoru, znanstvenici krajem 20. stoljeća istražuju potencijal primjene praksi upravljanja kvalitetom u uslužnim djelatnostima. No s obzirom na njihove specifičnosti, uslužne djelatnosti ne mogu direktno preuzimati poslovne prakse proizvodnih tvrtki. Pristupe praksi upravljanja kvalitetom potrebno je prilagoditi jer u uslužnim djelatnostima proizvod nije opipljiv (Heymann, 1992: 51).

Riječ "usluga" potječe iz latinske riječi "*servus*", koja je značila "rob" ili "osoba koja pruža uslugu". U francuskom jeziku, riječ "*servir*" imala je značenje "služenja kod stola" (Lisch, 2014). Prema Kotleru i Armstrongu (2011.), uslugu se može definirati kao "aktivnost ili korist koju jedna strana može pružiti drugoj, često je nematerijalna i ne rezultira posjedovanjem fizičke imovine." Dodatno, naglašavaju da pružanje usluge može, ali ne mora, biti povezano s opipljivim, fizičkim proizvodom. Grönroos (1984.) definira uslugu kao "rezultat procesa ocjene u kojem korisnik uspoređuje svoja očekivanja s uslugom koju percipira da je dobio." Opće prihvaćena definicija kvalitete usluge, nastala je kroz istraživanje koje su 1985. godine proveli Parasuraman i suradnici. Proveli su četiri fokus grupe u različitim sektorima uslužnih djelatnosti te su došli do zaključka da kvaliteta usluge treba biti definirana percepcijom korisnika. Konkretno, kvalitetu usluge opisuju kao „razliku između očekivanja korisnika o određenoj usluzi sa stvarno dobivenom uslugom“ (Cheung i Law, 1998: 402).

Prema Kotler i sur. (2010: 42), usluge se razlikuju od proizvoda po četiri specifične karakteristike. Prva karakteristika je neopipljivost, što znači da usluge ne mogu biti fizički opažene, opipane ili pomirisane prije nego što su kupljene. Druga karakteristika je nedjeljivost proizvodnje od korištenja. To znači da usluge ne mogu biti odvojene od pružatelja usluga. Kako bi usluga bila pružena, pružatelj i korisnik usluge moraju biti prisutni istovremeno na istom mjestu. Treća karakteristika je neusklađivost (prolaznost). Usluge se ne mogu skladištiti za kasniju prodaju ili korištenje. Ako usluge nisu iskorištene u određenom roku, ne mogu se sačuvati ili prodavati u budućnosti. Četvrta karakteristika je heterogenost (varijabilnost). Kvaliteta usluga varira ovisno o pružatelju usluga, vremenu, mjestu i načinu na koji se pružaju. Različiti pružatelji usluga mogu pružiti različite razine kvalitete, a ista usluga može biti percipirana različito ovisno o kontekstu i okolnostima.

Prema Laškarin Ažić (2018: 12) ugostiteljstvo je radno intenzivna djelatnost, a može se obavljati u različitim ugostiteljskim objektima. „S obzirom na vrstu usluge i tehnološki proces ugostiteljstvo se dijeli na hotelijerstvo i restoraterstvo“ (Galičić, 2012: 14). „Hotelijerstvo je uslužna djelatnost. Riječ hotel potječe of francuske riječi "hote" koja znači gost, a izvedena je iz latinske riječi "hostes" koja znači gostoprimalac i riječi "hospital" koja znači kuća za goste“ (Cerović i sur., 2005:45 prema Radić, 1975: 14)



Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NSK, 2007) hotelijerstvo pripada području (I) djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hrane te se sastoji od četiri skupine:

- Skupina 55.1 Hoteli i sličan smještaj
- Skupina 55.2 Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
- Skupina 55.3 Kampovi i prostori za kampiranje
- Skupina 55.9 Ostali smještaj

Prema Čerović i Knežević (2021: 7-8), hotelijerstvo utječe na razinu diskrecijskog dohotka i opći životni standard te je područje gdje je ljudski rad nezamjenjiv, što ga razlikuje od drugih industrija. Ovaj se sektor usko povezuje s potrebama odmora, rekreacije, zabave, poslovnih aktivnosti, sporta i drugih potreba. Hotelijerstvo je također izuzetno osjetljivo na promjene, posebno u potražnji, te podložno utjecaju ekonomskih i van ekonomskih faktora. Loši vremenski uvjeti, politička nestabilnost i druge promjene mogu prouzročiti negativne posljedice u ovoj industriji, imajući potencijal štetnih učinaka na hotelijerstvo.

U suvremenom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s izrazito konkurentnim okruženjem koje karakterizira neprekidno pojavljivanje novih konkurenata u različitim sektorima. U ovom kontekstu, posebno se naglašava važnost unaprjeđenja kvalitete proizvoda i usluga kako bi organizacije održale svoju konkurentsku poziciju (Hussain i Khan, 2020; Jiang i sur., 2024.). Važnost TQM-a kao značajnog čimbenika za postizanje izvrsnosti te stvaranje konkurentске prednosti prepoznale su mnoge organizacije (Flynn i Saladin, 2006.). Prema Kanji i Liu (2003: 3) upravljanje potpunom kvalitetom je unaprjeđenje tradicionalnog načina poslovanja te osiguranje uspješnosti organizacije. Hussain i Khan (2020.) naglašavaju da je implementacija potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) široko prihvaćena u proizvodnim industrijama, ali primjena TQM-a u uslužnom sektoru ostaje ograničena, posebno u sektoru hotelijerstva. Autori naglašavaju potrebu za prilagodbom praksi TQM kako bi se olakšala implementacija u hotelijerstvu, budući da se uspješnost organizacije može unaprijediti kroz poboljšanje kvalitete usluge. Lazibat i sur. (2023: 8) ističu „zbog specifičnosti uslužnog sektora, obilježja kvalitete proizvoda i usluga se razlikuju. Kvalitetu usluge nije moguće ocijeniti na temelju pregleda i kontrole prije isporuke, jer se realizacija usluge i njezina isporuka korisniku najčešće istovremeno odvijaju.“

U skladu s tim, interes za istraživanjem upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu, potvrđen je brojnim istraživanjima iz ovog područja. Neka od istraživanja su istraživala implementaciju i načela TQM-a (Rahman, 2001.; Yeng i sur., 2018; Hussain i Khan, 2020) odnos između upravljanja kvalitetom i poslovnih rezultata (Rahman, 2001; Singh, 2015; Talib i sur., 2010), kvalitetu usluge (Tarí i sur., 2010; Ooi i sur., 2011; Heras-Saizarbitoria i sur., 2015.), zadovoljstvo korisnika (Claver i sur., 2006; Ooi i sur., 2011; Heras-Saizarbitoria i sur., 2015.), konkurentnost (Patiar i sur., 2012; Yeng i sur.,

2018.) te prednosti primjene upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu i učinak primjene upravljanja kvalitetom na rezultate poslovanja (Nield i Kozak, 1999; Santos i Escanciano, 2002; Feng i sur., 2006; Tarí i sur., 2009; Rusjan i Alic, 2010; Dragicevic i Letunic, 2011; Boiral, 2012; Jiang i sur., 2024.).

Yeng i sur. (2018.) ističu da se hotelijerstvo nalazi u fazi intenzivnog razvoja, obilježenoj porastom ponude proizvoda i rastućom konkurencijom. U ovoj dinamičnoj industriji, postizanje konkurentske prednosti postaje neophodno za uspjeh. Ovo se može postići kroz dva glavna pristupa: temeljem cijene, kroz uspostavljanje upravljanja niskim troškovima putem sniženja cijena i temeljenim na kvaliteti pružene usluge, pružanjem korisnicima jedinstvenog iskustva kako bi postigli njihovu lojalnost (Ooi i sur., 2014.). Prema Singh (2015: 391) upravljanje kvalitetom u turizmu i ugostiteljstvu posjeduje mnoge dimenzije. Kroz implementaciju sustava upravljanja kvalitetom, nastoji se uzeti u obzir rastući značaj pojedinih aspekata kvalitete. Očuvanje i kontinuirano poboljšanje ponude u sektoru turizma i ugostiteljstva ključno je za postizanje vodeće pozicije, suočavanje s izazovima konkurencije te povećanje tržišnog udjela. Juneja i sur. (2011.) ističe da se alati i prakse potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) u uslužnim djelatnostima značajno razlikuju u pogledu primjene, u upravljanju procesima te poslovanju i povezanosti s korisnicima. Nadalje, TQM je nastao u kontekstu proizvodnih industrija, pa su njegova terminologija i tehnike uglavnom razvijene za potrebe proizvodnog sektora. Prilagodba TQM-a za primjenu u uslužnom sektoru stoga zahtjeva prilagodbu ovih koncepata drugačijim okolnostima (Saunders i Graham; 1992: 244). Talib i Rahman (2010.) ističu da značajan porast razine konkurentnosti na tržištu, zajedno s neprestanim promjenama zahtjeva i potreba kupaca, potaknuo je razvoj koncepta potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) u uslužnoj industriji.

Autori Alonso-Almeida i sur. (2012.) analiziraju unutarnje i vanjske motive za certifikaciju te učinke na pokazatelje uspješnosti unutar hotelijerstva. Implementiranjem sustava kvalitete, vanjski i unutarnji čimbenici mogu doprinijeti poboljšanju financijskih rezultata hotelskih tvrtki. Kada hotel dobije certifikat kvalitete kako bi poboljšao svoju internu izvedbu, područja koja prirodno najviše profitiraju su operacije i usluge koje se pružaju. Zadovoljstvo zaposlenika značajno raste u takvim uvjetima, što također dovodi do poboljšanja kvalitete usluge. Autori (Yeng i sur., 2018.) provode istraživanje temeljeno na kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju kako bi istražili utjecaj potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) na konkurentske prednosti u industriji luksuznih hotela u Maleziji. Izdvajaju sljedeće elemente TQM-a koji su značajni u hotelijerstvu a to su vodstvo, strateško planiranje, upravljanje odnosima s dobavljačima, upravljanje procesima, dizajn proizvoda i usluga, uključenost zaposlenika, upravljanje odnosima s kupcima te informacije i analiza.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001, prema istraživanjima Claver i sur. (2006.) te Minazzi (2006.), značajno doprinosi povećanju zadovoljstva kupaca u hotelima. Nava Carballido i Rivas-Tovar (2008.) ističu da se rezultati i izvedba organizacija poboljšavaju kroz primjenu ISO 9001. U sustavnom pregledu literature koji se temeljio na analizi 111 znanstvenih članaka o

prednostima koje proizlaze iz primjene ISO 9001 standarda, Boiral (2012.) je zaključio da je u više od 80% istraživanja utvrđeno postojanje značajnih koristi za organizaciju. Osim toga, prema istraživanju Tarí i sur. (2010.), sustav upravljanja kvalitetom može pozitivno utjecati na ugled hotela i kvalitetu usluga te pridonijeti većem zadovoljstvu kupaca. Međutim, suprotni stavovi također postoje, pri čemu Alonso-Almeida i Rodríguez-Antón (2011.) tvrde da implementacija ISO 9001, ne povećava zadovoljstvo kupaca u kontekstu hotelijerstva. Heras-Saizarbitoria i sur. (2015.) temeljem provedenog istraživanja utvrđuju da certificirani hoteli prema ISO 9001 ne dobivaju statistički značajno bolje ocjene od svojih kupaca. Ova raznolikost stavova potiče raspravu o utjecaju standarda upravljanja kvalitetom na zadovoljstvo kupaca i uspješnost organizacija u hotelskoj industriji te ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjem.

Dragičević i Letunić (2011.) istražuju utjecaj sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001 na upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Implementacija ISO 9001 povećava uključenost zaposlenika u procese donošenja odluka. Poboljšanja koja su utvrđena istraživanjem autora, odnose se na smanjenje fluktuacije radne snage, poboljšanu komunikaciju i suradnje, povećanje radnog entuzijazma, veći stupanj zadovoljstva, veće sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka, te je unaprjeđen razvoj profesionalnih vještina i znanja. Prema Pavlić i Dragičević (2008.) sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001 u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj usporava administrativne aktivnosti, zahtijeva više vremena i uzrokuje dodatne troškove. Proces također može biti izazovan za osoblje hotela da ga prihvate s obzirom na otpor prema promjenama.

Istraživanje koje provode Patiar i sur. (2012.) analizira povezanost između potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), tržišne konkurencije i financijskih te nefinancijskih pokazatelja uspješnosti u hotelijerstvu. Dobiveni rezultati ukazuju na to da TQM i tržišna konkurencija imaju izravan utjecaj na nefinancijske rezultate, te posredni utjecaj na financijsku uspješnost. Također se sugerira da hoteli koji usvoje filozofiju TQM-a skloniji su uspješnom suprotstavljanju konkurenciji. U radu Ooi i sur. (2011.) istraživala se veza između potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), zadovoljstva i lojalnosti gostiju i kvalitete usluge u sektoru uslužnih djelatnosti u Maleziji, pri čemu su potvrdili značajnu pozitivnu vezu između dimenzije TQM-a usmjerenosti na kupca i zadovoljstva gostiju. Kako bi identificirali faktore potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), ovo istraživanje se temeljilo na teorijskom okviru modela Malcolm Baldrige Nacionalne nagrade za kvalitetu (MBNQA).

Singh (2015.) istražuje primjenu prakse potpunog upravljanja uslugama (engl. *Total Quality Service-TQS*) u hotelskim grupacijama. Iako je svrha TQM-a i TQS-a ista i to pružanje vrhunske vrijednosti kupcu radi povećanja prihoda (Schiafone i sur., 2023: 1171 prema: Miguel i sur., 2016; Jyoti i sur., 2017.) implementacija praksi potpune kvalitete u uslužnim djelatnostima može biti različita u odnosu na proizvodnu industriju. Sve je veći broj organizacija u sektoru turizma i ugostiteljstva koje prihvaćaju koncept TQS. Rezultati podržavaju pozitivan i značajan utjecaj TQS-a na poslovne rezultate hotela. Kontinuirano poboljšanje, posvećenost uprave i edukacija predstavljaju značajne prediktore poslovnih performansi u sektoru turizma i ugostiteljstva. Sureshchandar i sur., (2001.)

opisuju TQS kao način upravljanja u organizacijama koje pružaju usluge. Prema Schiavone i sur., (2023: 1172), kako bi bolje razumjeli TQS, autori se oslanjaju na već uspostavljene teorije TQM-a. Konkretno, istražuju sve aspekte TQM-a u uslužnim organizacijama, kao što su ljudski i nefizički aspekti proizvodnje i dostave usluga, dizajn i operacije usluga, izgled okoliša, informacijska tehnologija, odnosi s zaposlenicima i korporativno društveno odgovorno ponašanje.

Prema Singh (2015: 397), osnovne poteškoće s kojom se uslužne organizacije suočavaju prilikom primjene upravljanja kvalitetom jesu utvrđivanje metoda za prikupljanje i mjerenje kvantitativnih podataka. Kada uslužne organizacije uspješno identificiraju tehnike mjerenja, ne bi trebale naići na veće poteškoće osim onih koje su karakteristične za sektor proizvodnje. Prema Saunders i Graham (1992:247), mjerenje kvalitete u hotelijerstvu proizlazi iz ispitivanja zadovoljstva internih i eksternih korisnika.

Prema Helmoldu (2023b: 43), porast potrošnje kod ljudi rezultirao je kontinuiranim rastom potražnje za različitim proizvodima i uslugama. Moderni kupci posjeduju više informacija, što rezultira promjenom njihovog stava prema vrijednosti proizvoda. Zbog širenja društvenih medija i marketinških tehnika putem masovnih medija, kupci imaju širok izbor proizvoda i usluga koje mogu odabrati, a njihov izbor dodatno potiču privlačne opcije na tržištu. Fokus im je pronalaženje bolje alternative koja pruža veću vrijednost i korist za uloženi novac. Ovakav pristup znači da su spremni uložiti više kako bi dobili proizvode i usluge koje ispunjavaju njihova očekivanja, umjesto da se zadovoljavaju jeftinim zamjenama ili proizvodima nižeg standarda i kvalitete. Budući smjerovi i trendovi u upravljanju kvalitetom usko su povezani s globalnim trendovima, pri čemu globalizacija i pandemija COVID-19 naglašavaju važnost pripreme organizacija za nepredviđene situacije. Prema Helmoldu (2023b), u situacijama potencijalne krize, prilagodljivost temeljena na pažljivoj analizi rizika pokazala se kao najučinkovitija strategija.

Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM) je strategija koja teži stalnom unapređenju kvalitete. Ova strategija uključuje integraciju kvalitete u sve aspekte poslovanja, od nabave do isporuke proizvoda ili usluga krajnjem korisniku. Ipak, znanstvene rasprave proizlaze iz pitanja o načinima primjene ovog pristupa na sektor uslužnih djelatnosti, s obzirom da se pružanje usluga značajno razlikuje od proizvodnje dobara. Uslužne djelatnosti, uključujući i hotelijerstvo, karakteriziraju specifičnosti poput neposredne interakcije s korisnicima i neopipljivog karaktera usluge. Dodatno, usluge su po svojoj prirodi heterogene, ovisne o tome tko ih pruža i u koje vrijeme. Stoga su istraživanja, uključujući i ovo, usmjerena na analizu i prilagodbu praksi kako bi odgovarale specifičnostima uslužnog sektora, uz prepoznavanje potrebe za prilagodbom strategija upravljanja kvalitetom.

### 3. KONTINUIRANA POBOLJŠANJA

Kontinuirano poboljšanje predstavlja značajan alat za organizacije koje žele poboljšati svoju konkurentnost i potaknuti dugoročni uspjeh kroz stalno usavršavanje i optimizaciju svojih procesa, s ciljem poboljšanja kvalitete i učinkovitosti. U ovom poglavlju se definira pojam kontinuiranog poboljšanja (potpoglavlje 3.1.) te se daje pregled povijesnog razvoja u posljednjih nekoliko desetljeća (potpoglavlje 3.2.). Proučava se podrijetlo koncepta kontinuiranih poboljšanja (engl: *Continuous Improvement*), metodologija koje su se razvile (potpoglavlje 3.3.1.) i načine na koje su organizacije koristile različite alate i tehnike za postizanje poboljšanja na različitim razinama u organizaciji (potpoglavlje 3.3.1.). Ujedno, dat je pregled dosadašnjih istraživanja s ciljem razumijevanja značajnog utjecaja koje primjena poboljšanja može imati na organizacije (potpoglavlje 3.5.) te potrebnih alata i tehnika za implementaciju praksi kontinuiranog poboljšanja općenito (potpoglavlje 3.4.) te posebno u hotelijerstvu (potpoglavlje 3.6.).

Koncept kontinuiranog poboljšanja razvijao se tijekom povijesti u različitim kontekstima, a u poslovnom kontekstu prvi put se počeo spominjati u Japanu u drugoj polovici 20. stoljeća. Nakon Drugog svjetskog rata, japanske tvrtke bile su prisiljene poboljšati svoje poslovne procese kako bi se natjecale s inozemnom konkurencijom. Koncept kontinuiranog poboljšanja uveden je u japanske tvrtke u 1950-im godinama kao dio šireg koncepta kvalitete i poboljšanja procesa (prema: Singh i Singh, 2015: 77). U 1980-im godinama, pojam kontinuiranog poboljšanja postao je popularan u poslovnom svijetu diljem svijeta, posebno nakon objavljivanja knjige "*Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*" Masaakija Imai. U 1990-im godinama pojmovi kontinuiranog poboljšanja i *Kaizen* postali su sastavnim dijelom mnogih poslovnih strategija, a mnoge tvrtke počele su primjenjivati ove koncepte u svojim poslovnim procesima (prema: Suárez-Barraza i sur., 2011: 289). Danas je kontinuirano poboljšanje ugrađeno u mnoge moderne poslovne modele i smatra se ključnim dijelom održavanja konkurentnosti i uspješnosti na tržištu.

Lazibat (2009: 88) ističe kako praksa kontinuiranog poboljšanja nastoji unaprijediti sve čimbenike u organizaciji, pri čemu svi procesi u organizaciji trebaju biti uključeni u praksu kontinuiranog poboljšanja što obuhvaća opremu, metode, materijale i ljude. Organizacija bi trebala kontinuirano težiti poboljšanju kvalitete s ciljem zadovoljavanja potreba kupaca te zadržavanja mogućnosti za prilagodbu unutarnjim i vanjskim promjenama. Prema Kondić (2004: 5-6) organizacije poboljšanju teže zbog kupaca ili konkurenata. Potrebe kupaca brzo se mijenjaju, stoga organizacije trebaju pratiti i predviđati zahtjeve kupaca jer i konkurenti, s druge strane, teže ka zadovoljavanju potreba kupaca. Drugi razlog zbog kojeg poboljšanje treba biti kontinuirana obaveza je prisutnost konkurencije na slobodnom tržištu. Poboljšanje je trajan proces i temelji se na znanju.

Kontinuirano poboljšanje sastavni je dio upravljanja kvalitetom. To je proces koji se sastoji od sustavnih aktivnosti usmjerenih na povećanje učinkovitosti, efikasnosti i poboljšanje kvalitete

proizvoda, usluga ili procesa u organizaciji. Ova aktivnost uključuje stalno praćenje procesa, identifikaciju problema i rizika, donošenje odluka na temelju podataka, provedbu poboljšanja i provjeru učinkovitosti poboljšanja. Primjena kontinuiranog poboljšanja u upravljanju kvalitetom pomaže organizacijama da ostanu konkurentne, povećaju zadovoljstvo kupaca i smanje troškove poslovanja.

### 3.1. Definiranje koncepta kontinuiranih poboljšanja

Prema standardu ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom – temeljna načela i terminološki rječnik poboljšanja predstavljaju jedno od načela sustava upravljanja kvalitetom. U standardu je obrazloženo kako je „poboljšanje nužno da bi organizacija mogla održavati trenutačnu razinu uspješnosti, odgovarati na promjene u svojim unutarnjim i vanjskim okolnostima i stvarati nove prilike“. Primjeri poboljšavanja uključuju ispravak, popravnu radnju, kontinuirano poboljšavanje, temeljite promjene, inovacije te reorganizaciju. (ISO 9001:2015, 23, 29).

Iz japanskog koncepta nazvanog "Kaizen" proizlazi ideja o kontinuiranom poboljšanju poslovanja. Riječ "Kaizen" potječe od dvije riječi: „Kai“ (改) što znači promjena i "Zen" (善) što označava dobro, a etimološki znači "promjena na bolje" ili "kontinuirano poboljšanje"(Fonseca i Domingues, 2018: 323). Koncept je prvotno razvijen i proširen od strane Masaakija Imai (1989.) koji je poznat kao utemeljitelj kontinuiranog poboljšanja. Koncept je nastao u Japanu nakon Drugog svjetskog rata kao način poboljšanja kvalitete i učinkovitosti u proizvodnji (Sanchez i Blanco, 2014: 987).

Oakland i sur. (2021: 273) ističe kako se pojam kontinuiranih poboljšanja koristi već dugi niz godina u većini industrija te u javnom sektoru, no pristup treba biti povezan s temeljnim vrijednostima organizacije, organizacijskom strategijom, te je nužno imati definiranu strukturu, pristup, metodologiju i pridruženi set alata. Prema Demingu (1986.) kontinuirana poboljšanja predstavljaju inicijative za poboljšanje kojima se povećava uspješnost a smanjuju nedostaci organizacije čime se osigurava konkurentnost i opstanak organizacije. Prema (Koval i sur., 2018.) kontinuirano poboljšanje ključni je koncept u poboljšanju kvalitete, uključuje kontinuirani napor da se revidiraju i optimiziraju procesi s ciljem smanjenja kompleksnosti poslovanja i poboljšanja zadovoljstva korisnika (Anand i sur., 2009; Kornfeld i sur., 2013.).

Koncept kontinuiranog poboljšanja podrazumijeva ideju da je moguće poboljšati procese u organizaciji te da postupne ili inkrementalne promjene mogu značajno utjecati na ukupnu kvalitetu i učinkovitost organizacijskih procesa. Kontinuiranim ispitivanjem i usavršavanjem procesa, organizacije mogu identificirati i eliminirati neučinkovitosti, smanjiti pogreške i poboljšati zadovoljstvo kupaca. Usredotočenost na smanjenje složenosti ili kompleksnosti posebno je važna jer pomaže organizacijama da pojednostave svoje procese, čime se u konačnici poboljšava njihova krajnja vrijednost. Dodatno, fokusiranjem na zadovoljstvo kupaca, organizacije mogu identificirati

područja u kojima mogu poboljšati svoje proizvode ili usluge kako bi bolje zadovoljile potrebe svojih kupaca. Koval i sur. (2018: 680) napominje da se kontinuirano poboljšanje (engl. *Continuous improvement* - CI) smatra dinamičkom sposobnošću poduzeća koje sustavno mijenja svoje resurse kako bi poboljšalo procese i steklo konkurentsku prednost dok Johnston i sur. (2012: 320) zaključuju kako je ideja kontinuiranog poboljšanja koliko praktična toliko i filozofska. U kontekstu strateškog upravljanja, kontinuirano poboljšanje se smatra ključnim pokretačem dugoročnog uspjeha, jer time omogućuje organizacijama da se kontinuirano razvijaju i poboljšavaju svoje poslovanje kako bi zadovoljile potrebe svojih kupaca i ostale ispred svojih konkurenata. Kao dinamička sposobnost, kontinuirano poboljšanje omogućuje tvrtkama da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima i ostanu ispred svojih konkurenata kontinuiranim poboljšanjem svojih proizvoda, usluga i procesa. U nastavku je prikazan pregled definicija (tablica 7).

Tablica 7: Definicije kontinuiranih poboljšanja

AUTOR	DEFINICIJA
Deming (1982.)	„Poboljšavati neprekidno sustav proizvodnje i usluga.“
Imai (1989.)	„Progresivno poboljšanje uključujući sve zaposlenike u organizaciji.“
Bessant i sur.(1994.)	„Kontinuirano poboljšanje može se definirati kao proces postepenih, fokusiranih i kontinuiranih inovacija koje obuhvaćaju cijelu organizaciju.“
Bessant i Caffyn (1997.)	„Kontinuirano poboljšanje je poslovni proces vidljivih i povremenih postepenih inovacija uz korištenje malog broja resursa.“
Boer. i sur. (2000.)	„Planirani, organizirani i sustavni proces kontinuirane i postupne promjene postojećih praksi s ciljem poboljšanja izvedbe organizacije.“
Bhuiyan i Baghel (2005.) prema Juergensen (2000.)	„Inicijative poboljšanja koje povećavaju uspjeh i smanjuju neuspjeh.“
Bessant i sur. (2001.)	„Posebni skup uobičajenih poslovnih praksi koji može pomoći organizaciji da poboljša ono što trenutno radi.“
Dahlgaard i sur. (2002.)	„Postupne kontinuirane promjene na bolje.“
Chang (2005.)	„Ciklus kontinuiranog poboljšanja temelji se na utvrđivanju zahtjeva kupaca, ispunjavanja zahtjeva, mjerenja uspješnosti te daljnje provjere zahtjeva kupaca kako bi se pronašla područja u kojima se mogu provesti poboljšanja.“
Bhuiyan i sur. (2006.)	„Kultura kontinuiranog poboljšanja usmjerena na eliminiranje gubitaka u svim organizacijskim sustavima i procesima, te uključivanja svih sudionika u organizaciji.“
Manos (2007.)	„Postupna i mala poboljšanja koja se postižu tijekom vremena.“
Paipa-Galeano i sur. (2020.)	„Sposobnost organizacije da neprestano poboljšava performanse u svim organizacijskim sustavima i procesima koji uključuju sve sudionike kroz planirani, organizirani i sustavni proces.“
Lazibat i sur. (2023.)	„Neprekidan rad na poboljšanju proizvoda, usluga ili procesa kroz postupne manje promjene ili povremene radikalne promjene.“
Juergensen (2000.) u Bhuiyan i Baghel (2005.)	„Inicijative za poboljšanje koje povećavaju uspjeh i smanjuju neuspjehe.“

Izvor: Nadopunjeno prema: Sesar, 2021: 154; Sanchez i Blanco, 2014: 988.

Unatoč tome što autori daju različite definicije koncepta, moguće je istaknuti sljedeće karakteristike koje su svim definicijama zajedničke (prema: Sanchez i Blanco, 2014: 988):

- Kontinuirano poboljšanje je ciklus, te je stalna aktivnost koja se obavlja tijekom vremena. Ne bi trebala biti neovisna aktivnost.
- Svi zaposlenici u organizaciji trebaju sudjelovati u ciklusu kontinuiranog poboljšanja.
- Cilj kontinuiranog poboljšanja je, upravo, poboljšanje. Kako bi to postigle, organizacije bi se trebale usredotočiti na eliminiranje pogrešaka i identificiranje novih područja poboljšanja.

Zajedničko ovim definicijama je naglasak na kontinuiranom i postepenom poboljšavanju u okviru organizacijskih sustava i procesa. Ključne riječi koje se pojavljuju u danim definicijama uključuju "kontinuirano", "neprekidno", "postepeno", "sustavno", "proces" i "poboljšanje". Kroz definiranje pojma kontinuiranog poboljšanja naglašava se važnost "malih promjena na bolje", "povećavanje uspjeha" i „poboljšanje proizvoda, usluga i procesa“ što ukazuje da koncept treba uključivati konkretno usmjerene korake koji se poduzimaju kako bi se postiglo poboljšanje u različitim aspektima organizacije. Sukladno navedenim definicijama, može se zaključiti da kontinuirano poboljšanje predstavlja sveobuhvatan proces koji zahtijeva aktivno sudjelovanje i podršku zaposlenika na svim razinama organizacije. Ključna komponenta ovog koncepta je neprestani napor za ostvarivanjem poboljšanja putem uvođenja malih, postupnih promjena. Ove promjene trebaju biti pažljivo planirane i implementirane kako bi se dugoročno održavale te kako bi pridonijele unaprjeđenju postojećih proizvoda, usluga ili procesa.

Stoga se u ovom radu *kontinuirano poboljšanje definira kao kontinuirani proces poboljšanja u organizaciji koji se provodi uz sudjelovanje svih zaposlenika te uključuje uvođenje postupnih fokusiranih i kontinuiranih pozitivnih promjena s ciljem poboljšanja sustava, procesa, proizvoda i usluga.*

Izrečena misao "Kontinuirano poboljšanje je bolje od odgađanja zbog težnje za savršenstvom", pripisuje se Twainu, te ona ukazuje na važnost kontinuiranog poboljšanja i ukazuje da je važno djelovati i izvršiti promjene kako bi se ostvario napredak, umjesto čekati i odgađati stvari za kasnije. (Kondić i sur., 2018c: 99). Kondić i sur. (2018.c) dodatno razrađuju ovaj koncept, naglašavajući kako kontinuirano poboljšanje nije samo stvar pojedinačnih inicijativa, već se radi o sveobuhvatnom procesu koji uključuje cijelu organizaciju i sve njezine dijelove, što je u skladu s prethodno danim definicijama. Prema (Koval i sur., 2018.) pojam kontinuiranog poboljšanja često se koristi kao integrirajući izraz za više atributa dobro poznatih inicijativa za kvalitetu, naglašavajući kako koncept nije strogo definiran i može obuhvatiti širok raspon praksi i procesa koji imaju za cilj poboljšati učinkovitost, kvalitetu i zadovoljstvo kupaca. Autori (Savolainen, 1999; Bhuiyan i Baghel, 2006.) ističu da se koncept često povezuje pristupom potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management*), što potvrđuje i činjenica da je poboljšanje jedno od načela sustava kvalitete (ISO 9000:2015:22).



Bessant i Francis (1999.) tvrde da strateška prednost stečena kontinuiranim poboljšanjem proizlazi iz rutina ponašanja koje zahtijevaju vrijeme za učenje i standardizaciju, što otežava konkurentima njihovo kopiranje ili prijenos. Garvin (1993.) podržava ovo stajalište i naglašava važnost predanosti učenju u postizanju uspješnih inicijativa kontinuiranih poboljšanja. Bez predanosti učenju i poboljšanju organizacije, mogu samo ponavljati stare prakse, što rezultira površnim promjenama koje ne dovode do dugotrajnog poboljšanja. Međutim, uspješne inicijative kontinuiranih poboljšanja zahtijevaju predanost učenju i sposobnost implementacije novih praksi i njihove standardizacije u svakodnevne procese organizacije. S vremenom organizacije trebaju poboljšati svoje postojeće rutine kako bi održale konkurentsku prednost.

Prema Bessant i sur. (1994.) kontinuirano poboljšanje je zajednički napor koji uključuje sve zaposlenike u organizaciji, od najvišeg menadžmenta do radnika, kako bi napravili poboljšanja bez većih napora i ulaganja. Iako inicijative poboljšanja nisu besplatne, ne zahtijevaju uvijek skupa kapitalna ulaganja ili specijalizirano znanje i stoga je proces implementacije poboljšanja lakši i pristupačniji organizacijama svih vrsta.

Kontinuirano poboljšanje uključuje često poduzimanje malih koraka i male promjene u ciklusima. Iako svaka pojedinačna promjena može imati mali utjecaj, kada se sve promjene zbroje, one mogu dovesti do značajnih rezultata tijekom vremena (Bessant i Caffyn, 1997; Imai, 1997; Wu i Chen, 2006; Gonzalez i Martins, 2016.). Bez obzira na pristup, koncept uključuje korištenje različitih alata i tehnika za prepoznavanje izvora problema te pronalaženje načina za njihovo smanjenje. Nekoliko autora poput Batemana (2005.), Jagera i sur. (2004.), Garcia-Sabater i Marin-Garcia (2011.), Smith (2003.), Alstrup (2000.) i Upton (1996.) ističu važnost fokusiranja organizacija na implementaciju kontinuiranog poboljšanja, razvijanje unutarnje kulture i strukture koja potiče praksu poboljšanja, a ne samo stavljanje naglaska na alate i tehnike za rješavanje problema (Gonzalez i Martins, 2016: 252). Alati i tehnike mogu uključivati mapiranje procesa, statističku kontrolu procesa, *Šest Sigma*, *Lean* proizvodnju, *Total Quality Management* (TQM) i druge. Korištenjem alata i tehnika organizacije mogu postići stalna i održiva poboljšanja u svim aspektima svog poslovanja. Kontinuirano poboljšanje je stalan proces, a velika poboljšanja često se događaju tijekom vremena kao rezultat brojnih manjih poboljšanja. Oakland i sur. (2021: 273) napominje da proces kontinuiranih poboljšanja treba uključivati primjenu alata i tehnika povezanih s vrijednostima i strategijom organizacije te proces poboljšanja treba imati jasno definiranu strukturu i cilj. Stvaranjem kulture kontinuiranog poboljšanja, organizacije mogu ostati konkurentne u poslovnom okruženju koje se stalno mijenja, poboljšati zadovoljstvo kupaca i povećati angažman i moral zaposlenika.

Prema Johnston i sur. (2012; 320) procesi poboljšanja često se usredotočuju na dva ključna elementa što dodaje vrijednost za kupca i organizaciju te način kako mobilizirati zaposlenike da doprinesu procesu poboljšanja. Organizacija treba osigurati da je poboljšanje procesa vođeno potrebom za zadovoljenjem potreba kupaca kao i postizanjem ciljanih rezultata. Poboljšanje

individualnih procesa u organizaciji kao i cjelokupnog sustava je neminovno, jer poboljšanju procesa treba biti podvrgnut i najbolje strukturiran sustav upravljanja kvalitetom. Kvaliteta nije fiksni cilj već se i ona vremenom mijenja kako se mijenjanju politika i ciljevi organizacije. Znanost o kvaliteti uključuje primjenu različitih alata i metoda kako bi se postigla poboljšanja. Međutim, za uspješnu provedbu poboljšanja u organizaciji, potrebno ih je pravilno komunicirati sa zaposlenicima na svim razinama. Važno je da se zaposlenici upoznaju s ciljevima poboljšanja, kao i s različitim alatima i metodama koji će omogućiti postizanje željenih rezultata (Buntak i sur., 2021; 33). Prema Kondić i sur. (2021; 101) „u procesima provedbe poboljšanja veoma je bitna uloga menadžmenta od kojeg se očekuje pravovremeno donošenje odluka kao i informiranje zaposlenika o procesima poboljšanja, stalno poticanje procesa poboljšanja na nižim razinama, nadzor nad provedbom procesa i ostvarenim rezultatima te pokretanje novih procesa poboljšanja“. Menadžment treba razviti i njegovati organizacijsku kulturu koja podupire zaposlenike na pronalaženju mogućnosti za poboljšanje procesa i proizvoda u organizaciji, a u tu svrhu zaposlenici trebaju biti adekvatno educirani, trebaju imati kompetencije i odgovornosti za poduzimanje akcija poboljšanja. Filozofija kontinuiranog poboljšanja postaje svakodnevna aktivnost u organizacijama, što zahtjeva organizacijsku kulturu usmjerenu na kvalitetu, dobre uvjete rada te izobrazbu zaposlenika za primjenu jednostavnih alata poboljšanje procesa, proizvoda i sustava.

Organizacija mora odrediti i odabrati prilike za poboljšavanje i provesti sve potrebne mjere za ispunjavanje zahtjeva kupaca i povećanje njihova zadovoljstva, što uključuje (ISO 9000:2015, 29):

- poboljšanje proizvoda i usluga radi ispunjavanja zahtjeva i poduzimanja koraka povezanih s budućim potrebama i očekivanjima,
- ispravljanje, sprječavanje i smanjivanje neželjenih posljedica,
- poboljšavanje mjerljivih rezultata i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom.

Prema Kondić i sur. (2018c: 104) odluka o provođenju poboljšanja organizacije može se donositi na osnovu informacija stečenih:

- provedbom internih i eksternih audita,
- provedbom pravilnih ocjena sustava kvalitete,
- prilikom validacije i verifikacije procesa i proizvoda,
- prilikom raznih vrsta ispitivanja i mjerenja,
- na osnovu prijedloga zaposlenika u organizaciji,
- iz financijskih pokazatelja i analiza,
- na osnovu reklamacija kupaca,
- analizom rezultata procesa,
- provedbom procesa samoprocjene.

Programi poboljšanja u mnogim organizacijama uglavnom se fokusiraju isključivo na tehničku stranu iako poboljšanje procesa nije samo implementacija novih alata i tehnologija, već i promjena načina na koji ljudi rade i razmišljaju. Kako bi uspješno provele programe poboljšanja, organizacije moraju stvoriti kulturu koja podržava kontinuirano učenje i razvoj što znači poticanje okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju sigurnima u eksperimentiranju, dijele ideje i uče na svojim pogreškama. To također znači osigurati zaposlenicima potrebnu obuku i resurse za razvoj vještina koje su im potrebne za uspjeh. Nadalje, organizacije trebaju uspostaviti učinkovite komunikacijske kanale kako bi osigurale da su svi zaposlenici svjesni ciljeva programa poboljšanja i napretka, a menadžment treba prenijeti viziju i obrazloženje potrebnih promjena i uključiti zaposlenike u proces donošenja odluka (prema: Gonzalez i Martins, 2016: 251, Irani i sur., 2004; McLean i Antony, 2014). Sumarno, programi poboljšanja moraju se baviti i tehničkim i bihevioralnim aspektima organizacijske promjene. Stvaranjem kulture organizacije koja uči i cijeni stalno poboljšanje, pružajući zaposlenicima potrebne vještine i resurse te uspostavljanjem učinkovitih komunikacijskih kanala, organizacije mogu uspješno implementirati programe poboljšanja koji daju očekivane rezultate.

Za postizanje kontinuiranog poboljšanja, nužna je aktivna participacija zaposlenika na svim razinama organizacije. Navedeno uključuje njihovo sudjelovanje u identificiranju područja koja zahtijevaju poboljšanja, pružanje konstruktivnih prijedloga te uključenost u procesu implementacije promjena. Važno je stvoriti radno okruženje koje potiče suradnju, inovacije i otvorenost prema novim idejama. Dodatno, kontinuirano poboljšanje zahtjeva dugoročan pristup. Umjesto brzih i značajnih promjena, organizacija bi trebala ulagati napore u uspostavljanje prakse uvođenja postepenih promjena koje će se kontinuirano održavati. Održavanje fokusa na poboljšanju, čak i nakon postizanja određenih ciljeva, ključno je za održavanje konkurentske prednosti i prilagodbu dinamičnim tržišnim uvjetima. U konačnici, kontinuirano poboljšanje nije samo cilj, već proces koji zahtjeva predanost, sudjelovanje i prilagodljivost svih uključenih. Samo kroz takav integrirani pristup organizacije mogu ostvariti održiv rast i poboljšati kvalitetu svojih proizvoda, usluga i procesa.

### 3.2. Povijesni razvoj koncepta kontinuiranih poboljšanja

Tijekom proteklih desetljeća koncept kontinuiranih poboljšanja je proučavan iz mnogih perspektiva. U ovom poglavlju cilj je prikazati povijest i evoluciju koncepta, od njegovih ranih početaka do sofisticiranih metodologija koje se danas koriste u praksi u upravljanju kvalitetom. Poglavlje započinje s prikazom povijesnog razvoja kontinuiranih poboljšanja i opisom temeljnih učenja značajnih teoretičara kvalitete koji su doprinijeli razvoju kontinuiranih poboljšanja. U ovom će poglavlju metodologije i alati kontinuiranih poboljšanja biti spomenuti, a bit će razrađeni u narednim poglavljima.

Prema Kirin (2017: 315) koncept kontinuiranog poboljšanja usko je povezan s razvojem TQM-a (engl. *Total Quality Management*) te je prisutan od samih početaka ljudske civilizacije. Ljudi su oduvijek težili živjeti bolje i osigurati bolje uvjete života. Pojedinci poput Einsteina, Edisona i drugih inovatora, poznati su po svojim izumima i inovacijama, ali čak ni oni nisu bili uspješni u svojim prvim pokušajima. Međutim, njihova stalna težnja prema kontinuiranom poboljšanju i napretku ih je dovela do konačnog uspjeha (Kirin, 2017: 315).

U poslovnom kontekstu, koncept kontinuiranog poboljšanja prvi se put počeo spominjati u Japanu u drugoj polovici 20. stoljeća. Koncept kontinuiranog poboljšanja ima dugu povijest, s korijenima u japanskoj filozofiji *Kaizena*, koja naglašava stalne napore za poboljšanje procesa i proizvoda. Važnost kontinuiranog poboljšanja u poslovnom okruženju motivirana je s tri glavne pojave: promjene u poslovnom okruženju, pojava novih sustava upravljanja i važnost upravljanja kvalitetom (Sanchez i Blanco, 2014: 986).

Prema autorima (Bessant i sur., 1993.) nekoliko zemalja ima važnu ulogu u razvoju kontinuiranog poboljšanja, a to su: Japan, SAD, Velika Britanija i Njemačka. Sjedinjene Američke Države su bile ključne u razvoju kontinuiranog poboljšanja kroz primjenu potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management*) koji je razvijen tijekom 1950-ih i 1960-ih godina. SAD je uspješno primijenio TQM u različitim industrijama, što je dovelo do njegove šire primjene u svijetu. Japan se smatra vodećom zemljom u razvoju kontinuiranog poboljšanja. Tijekom 1970-ih godina, japanske tvrtke su počele primjenjivati koncept *Kaizena*, što je dovelo do poboljšanja kvalitete proizvoda i povećanja produktivnosti. Japanske tvrtke također su počele primjenjivati druge koncepte kontinuiranog poboljšanja, poput *Poka Yoke* i *Kanbana*. Iako su SAD i Japan imale veći utjecaj na razvoj kontinuiranog poboljšanja, Velika Britanija je također igrala važnu ulogu u ovom procesu. Britanska proizvodna industrija polako je počela primjenjivati koncepte kontinuiranog poboljšanja nakon 1970-ih godina, uglavnom pod utjecajem američkih i japanskih tvrtki. Njemačka je također imala važnu ulogu u razvoju kontinuiranog poboljšanja, posebno kroz primjenu koncepta "*Lean Manufacturing*" koji je razvijen u Toyoti. Ovaj koncept je bio uspješno primijenjen u njemačkoj automobilskoj industriji, što je dovelo do njegove šire primjene u svijetu.

Koncept kontinuiranog poboljšanja potječe od japanskog pojma *Kaizen* koji je prvotno razvijen i proširio Masaaki Imai, koji se smatra utemeljiteljem kontinuiranog poboljšanja zbog značajnog doprinosa konceptu (Sanchez i Blanco, 2014:987). Knjiga Masaakija Imaiija "*Kaizen - Ključ japanskog konkurentskog uspjeha*" bila je jedna od prvih knjiga koja je predstavila koncept kontinuiranog poboljšanja u zapadnom svijetu. Ova knjiga je objavljena 1986. godine, a njezin sadržaj se temelji na Imaijevom radu kao savjetnika za poboljšanje poslovnih procesa u japanskim tvrtkama. Imai je opisao koncept kontinuiranog poboljšanja kao način života i poslovanja koji se temelji na stalnim naporima za unaprjeđenje procesa, proizvoda i usluga. Knjiga je bila usmjerena na menadžere i inženjere koji su željeli implementirati koncept kontinuiranog poboljšanja u svoje organizacije (prema: Berger, 1997: 110). Imai (1986.) je značajno utjecao na razvoj kontinuiranog poboljšanja tako što je popularizirao ovaj koncept na Zapadu i naglasio njegovu važnost za postizanje konkurentskih prednosti u poslovanju te je njegova je knjiga postala ključni izvor informacija o ovom konceptu. Također je predstavila i pojasnila široj publici brojne alate i tehnike koje su se koristile u japanskim tvrtkama za postizanje kontinuiranog poboljšanja, kao što su *Kaizen*, 5S i krugovi kvalitete.

Termin "kontinuirano poboljšanje" potječe od W. Edwardsa Deminga, koji se smatra utemeljiteljem moderne kontrole kvalitete (Maleyeff, 2022: 144). Deming je u svojim ranim radovima naglašavao potrebu sustavnog pristupa poboljšanju kvalitete, temeljenog na statističkim metodama i aktivnom sudjelovanju svih zaposlenika u organizaciji. U knjizi "*Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*" (1951.) Deming daje sveobuhvatan pristup kontroli kvalitete, uključujući njegove ideje o važnosti stalnog poboljšanja i ulozi menadžmenta u promicanju kvalitete. W. Edwards Deming predstavio je ideju kontinuiranog poboljšanja kao ključnog principa TQM-a. Deming (2000.) ocrta svoju filozofiju menadžmenta i objašnjava važnost kontinuiranog poboljšanja u postizanju organizacijskog uspjeha. Također predstavlja svojih poznatih "14 točaka za menadžment", koje daju okvir za postizanje kvalitete i stalnog poboljšanja u organizaciji. Jedna od Demingovih 14 točaka za upravljanje odnosi se na kontinuirano poboljšanje: "Poboljšavajte konstantno i zauvijek sustave proizvodnje, kako biste poboljšali kvalitetu i proizvodnost, a time i konstantno smanjivali troškove". Prema petoj Demingovoj točki zaključuje se da postoji potreba za nekom vrstom metodologije kontinuiranog poboljšanja, kao što je npr. *Kaizen* (Singh i Singh, 2015: 84). Maleyeff (2022: 144) naglašava važnost Edwarda Deminga kao jednog od najutjecajnijih autora u području upravljanja kvalitetom i kontinuiranih poboljšanja, posebno kroz popularizaciju PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ciklusa. Deming je tvrdio da će poboljšanje kvalitete dugoročno smanjiti troškove u vrijeme kada je većina lidera vjerovala da će poboljšanje kvalitete povećati troškove, Demingova filozofija uvelike je doprinijela razvoju kontinuiranih poboljšanja.

Bessant i njegovi suradnici bili su aktivni tijekom 1990-ih u istraživanju kontinuiranog poboljšanja u kontekstu implementacije poboljšanja u poslovne procese. Njihovi radovi fokusiraju se na različite

aspekte kontinuiranog poboljšanja, motive i poteškoće primjene, razvoj modela s pet faza implementacije pristupa te opisuju važnost organizacijske kulture i učenja za primjenu kontinuiranih poboljšanja (Bessant i sur., 1993, 1994, 1999, 2001.).

Koncept kontinuiranog poboljšanja ulazi u područje proizvodnje s ciljem smanjenja troškova i poboljšanja kvalitete proizvoda (Ni i Sun, 2009: 1042 prema: Tersine, 2004.). Programi kontinuiranog poboljšanja su se u početku javljali kao prijedlozi za poboljšanje, no s vremenom su se razvili u sveobuhvatne programe koji se primjenjuju danas u suvremenom poslovanju (Ni i Sun, 2009: 1042). Berger (1997: 110) ističe da zapadne zemlje primjenjuju i pišu o kontinuiranom poboljšanju s osloncem na japansko iskustvo. Međutim, prenošenje ovog koncepta iz jednog kulturnog i organizacijskog konteksta u drugi može rezultirati neuspjehom. Kao rezultat toga, razvijaju se različiti pristupi i metodologije kako bi se koncept mogao uspješno implementirati u različite organizacijske strukture.

Suvremeni koncept kontinuiranog poboljšanja razvio se brzo kao integralni dio teorije upravljanja kvalitetom i povećanja produktivnosti u drugoj polovici 19. stoljeća. Praksa kontinuiranog poboljšanja razvijena je kako bi unaprijedila japanske proizvodne procese s ciljem smanjenja troškova i poboljšanja kvalitete. Međutim, koncept je ubrzo proširen na ostatak svijeta. U području upravljanja kvalitetom, uz inspekciju proizvoda i kontrolu kvalitete, pojavljuje se potreba za prevencijom i unapređenjem poslovanja, kako u proizvodnji tako i u uslužnim djelatnostima.

### 3.3. Metodologije i alati kontinuiranog poboljšanja

U ovom poglavlju bit će objašnjeni osnovni pristupi u primjeni kontinuiranih poboljšanja te će biti definirane metodologije za primjenu kontinuiranog poboljšanja kao što su *Kaizen*, PDCA, *Šest Sigma* i *Lean Management*. Nadalje, bit će opisani tradicionalni i suvremeni alati kvalitete koji se koriste za poticanje pozitivnih promjena te za utvrđivanje uzroka problema i pronalaženje potencijalnih rješenja s ciljem poboljšanja. Ove metodologije i alati su ključni u procesu kontinuiranog poboljšanja i učinkovitog upravljanja kvalitetom u organizaciji.

Organizacije mogu na različite načine implementirati kontinuirano poboljšanje. Prema (Bhuiyan i Baghel, 2005: 761, Johnson i sur., 2012: 323, Kondić i sur., 2018c.) poboljšanje se može postići kroz dva glavna pristupa: postepena poboljšanja (poboljšanje malim koracima ili inkrementalna poboljšanja) i radikalnom promjenom koja uključuje redizajn procesa u organizaciji (Bond, 1999: 1320):

1. U malim koracima poboljšanja se postižu postepenim, kontinuiranim promjenama u procesima i sustavima tijekom vremena. Ovaj je pristup održiviji i često jednostavniji za implementaciju u svakodnevno poslovanje.
2. Nasuprot tome, radikalne promjene događaju se kao rezultat inovativnih ideja ili novih tehnologija, a mogu zahtijevati značajna ulaganja i restrukturiranje procesa i sustava. Imai (1997.) naglašava da ovaj pristup uključuje radikalna ili nagla poboljšanja koja su rezultat velikih investicija i inovacija (Mani i sur., 2009: 53).

Prema Johnson i sur. (2012: 323) dva pristupa poboljšanju predstavljaju različite i donekle suprotne filozofije. Poboljšanja malim koracima uključuju postupne, ali stalne promjene postojećeg procesa kao što je primjena TQM-a ili *Kaizen* filozofije, dok radikalna promjena uključuje potpuni redizajn postojećih procesa. Koristi od malih kontinuiranih promjena postignutih primjenom kontinuiranog poboljšanja bit će vidljive tek nakon dužeg vremenskog perioda za razliku od radikalne promjene koja ima za cilj stvoriti velike promjene u kratkom roku. Kontinuirano poboljšanje malim koracima uključuje sve zaposlenike u organizaciji, što zahtijeva manje vremena i truda višeg menadžmenta, za razliku od radikalne promjene koju obično pokreće viši menadžment jer se očekuje da je promjena značajna, a rizik visok zbog potrebnih visokih kapitalnih ulaganja kao i korištenja novih tehnologija (prema: Johnsonu i sur., 2012: 323-324). Radikalna poboljšanja često uključuju uvođenje metodologija poboljšanja kao što je *Kaizen*, PDCA ciklus, *Šest Sigma* i statističke metode. Organizacije mogu primijeniti kombinirani pristup postepenog i radikalnog poboljšanja što predstavlja preferirani pristup jer najbrže dovodi do ostvarenja ciljeva (prema: Kondić i sur., 2018c: 102). Dugoročno će primjena kontinuiranog poboljšanja izazvati potpunu promjenu načina ponašanja i kulture organizacije što olakšava postizanje poboljšanja (Ni i Sun, 2009: 1043). Tari i sur. (2021.) napominje da se poboljšanja lakše implementiraju bez velikih financijskih ulaganja.

### 3.3.1. Metodologije za primjenu kontinuiranog poboljšanja

U narednom poglavlju opisane su metodologije za primjenu kontinuiranog poboljšanja, one predstavljaju sustavne pristupe i alate koji se koriste za identifikaciju, analizu i uklanjanje problema u poslovanju i procesima. Cilj ovih metodologija je stalno unaprjeđenje poslovanja kroz smanjenje gubitaka, poboljšanje kvalitete, efikasnosti i produktivnosti te povećanje zadovoljstva kupaca i zaposlenika.

Organizacije kontinuirano poboljšavaju svoje proizvode, usluge, procese, tehnološku infrastrukturu i ljude. Rathinam (2020.) navodi pet metodologija za poboljšanje koje su strukturirane prema ciljevima, a ne prema alatima i metodama koje se koriste. Te metodologije su: poboljšanje procesa, pristupi kontinuiranog poboljšanja, inovacije, projektni menadžment te *benchmarking* što je prikazano u Tablici 8.

Tablica 8: Metodologije kontinuiranog poboljšanja

METODOLOGIJA	OBJAŠNENJE
Poboljšanje procesa	Pristup poboljšanju procesa služi za mapiranje i analizu postojećih procesa u funkciji rješavanja problema i poteškoća koje se mogu javiti u svakodnevnom radu. Tri ključna koraka u ovoj fazi su: definiranje problema, mjerenje i analiza te poboljšanje i standardizacija procesa.
Pristupi kontinuiranih poboljšanja	Organizacije mogu slijediti pristupe kontinuiranog poboljšanja poput TQM-a, <i>Kaizena</i> , <i>Šest Sigma</i> , <i>Lean</i> proizvodnje itd. Pristupi kontinuiranog poboljšanja pokreću filozofske promjene kako bi se stvorila kultura kontinuiranog poboljšanja.
Inovacije	Inovacija je dio programa kontinuiranog poboljšanja jer zahtijeva novi pristup pronalasku rješenja za problem ili priliku. Inovacijski proces uključuje otkrivanje ideja, njihovu razradu i implementaciju kako bi se ostvarili očekivani rezultati. Inovacije stvaraju nove proizvode i usluge ili značajno poboljšavaju postojeće.
Projektni menadžment	Sva poboljšanja koja se provode u organizaciji su zapravo projekti. Projektima je potrebno upravljati od faze planiranja do zadnje faze zatvaranja kako bi se postigao željeni cilj.
Benchmarking	Benchmarking je postupak uspoređivanja procesa, proizvoda, financijskih rezultata, marketinške izvedbe ili drugih elemenata radi otkrivanja mogućnosti za poboljšanje. Organizacija može koristiti interni benchmarking kako bi pronašla načine za rješavanje problema koji se već primjenjuju u organizaciji i standardizirala procese, te eksterni benchmarking za usporedbu s drugim organizacijama kako bi otkrila najbolje prakse.

Izvor: Rathinam, 2020: 92-111.

Rathinam (2020.) ističe da se u poboljšanju često koriste tradicionalni alati kvalitete te statističke metode poput analize varijance, regresijske analize, korelacijske analize, dijagrama raspršenja i H-testa. Odabir alata ovisi o specifičnim potrebama i ciljevima organizacije, stoga je potrebno pažljivo procijeniti svaki alat prije njegove primjene kako bi se postigao najbolji mogući učinak.

Neke od najpoznatijih metodologija kontinuiranog poboljšanja uključuju: *Kaizen*, PDCA ciklus, *Šest Sigma*, *Lean menadžment* (Oakland i sur., 2021; Alvarado-Ramírez i sur., 2018; Farrington i sur.,



2018; Fonseca i Domingues, 2018; Kondić i sur., 2018c; Singh i Singh, 2015; Plenert, 2012; Salah i sur., 2010.). Metodologije su se razvile kao odgovor na promjene koje su se javile na tržištu i u poslovanju te predstavljaju nove pristupe rješavanju poslovnih problema (Plenert, 2012: 9). Svaka navedena metoda ima specifične karakteristike i ciljeve no preklapaju se u pogledu temeljne misije za postizanje poboljšanja te setu alata koji se mogu koristiti. U nastavku su opisane najznačajnije metodologije kontinuiranog poboljšanja.

### 3.3.1.1. *Kaizen*

*Kaizen* je jedan od ključnih koncepata kada se govori o poboljšanjima, riječ dolazi od izvornog japanskog termina Kai, što znači promjena ili akcija i prema Zen, što znači dobro ili bolje (Oakland, i sur., 2021: 319). *Kaizen* je upravljački pristup koji teži ostvarenju konkurentske prednosti kroz kontinuirano učenje te mala i postupna poboljšanja u procesima organizacije (Alvarado-Ramírez i sur., 2018: 256).

Prema Suárez-Barraza i sur. (2011.) *Kaizen* je jedna od metodologija kontinuiranih poboljšanja te predstavlja japanski pristup konceptu poboljšanja. Koncept *Kaizena* uveden je u područje upravljanja, često kao ključna sastavnica operativne izvrsnosti japanskih tvrtki. Imai (1986.) je utemeljitelj *Kaizena*, predložio je i opisao koncept, osnovne vrijednosti i principe, te odnos *Kaizena* s drugim konceptima i praksama koje se koriste u procesu poboljšanja. *Kaizen* je služio kao jedna od ključnih smjernica za definiranje i konceptualizaciju pristupa koji se danas naziva "kontinuirano poboljšanje" (Berger, 1997:110). Prema definiciji Imaia (1989: 23), *Kaizen* predstavlja alat za neprekidno poboljšanje u svim aspektima života i to osobnom, kućnom, društvenom i radnom. Na radnom mjestu, *Kaizen* se odnosi na neprestano poboljšavanje koje uključuje sve zaposlenike, od menadžera do radnika.

Postoje različita viđenja kada je u pitanju *Kaizen* koncept. Prema autorima Brunetu i Newu (2003.), u literaturi se čini da nema suglasnosti oko ovog koncepta, čak i u japanskim tvrtkama. Ovo može biti zbog toga što se osnovni principi, kako su ih izložili Imai (1986., 1997.) i Berger (1997.), prilagođavaju potrebama organizacija, pa svaka organizacija interpretira koncept na svoj način (Suárez-Barraza i sur.,2011: 302). Suárez-Barraza i sur. (2011: 296) iznose tri različita viđenja *Kaizena* koja se mogu pronaći u literaturi:

- *Kaizen* se smatra komponentom TQM-a. TQM je krovni koncept za aktivnosti vezane uz kvalitetu te predstavlja širi pojam od *Kaizena*.
- *Kaizen* se smatra "upravljačkom filozofijom". On je širi pojam od TQM-a te predstavlja krovni termin za aktivnosti vezane uz kvalitetu.
- *Kaizen* se smatra metodologijom i tehnikom poboljšanja. *Kaizen* se koristi kao sinonim za kontinuirano poboljšanje procesa, koje predstavlja krovni koncept za metodologije i alate poboljšanja, dok je TQM širi koncept od kontinuiranog poboljšanja.

Različita tumačenja i definicije *Kaizena* proizlaze iz različitih izvora. Ovaj se koncept razvio u Japanu, a kasnije se proširio na globalnu razinu pa je moguće pronaći razlike u američkom i japanskom pogledu na koncept poboljšanja.

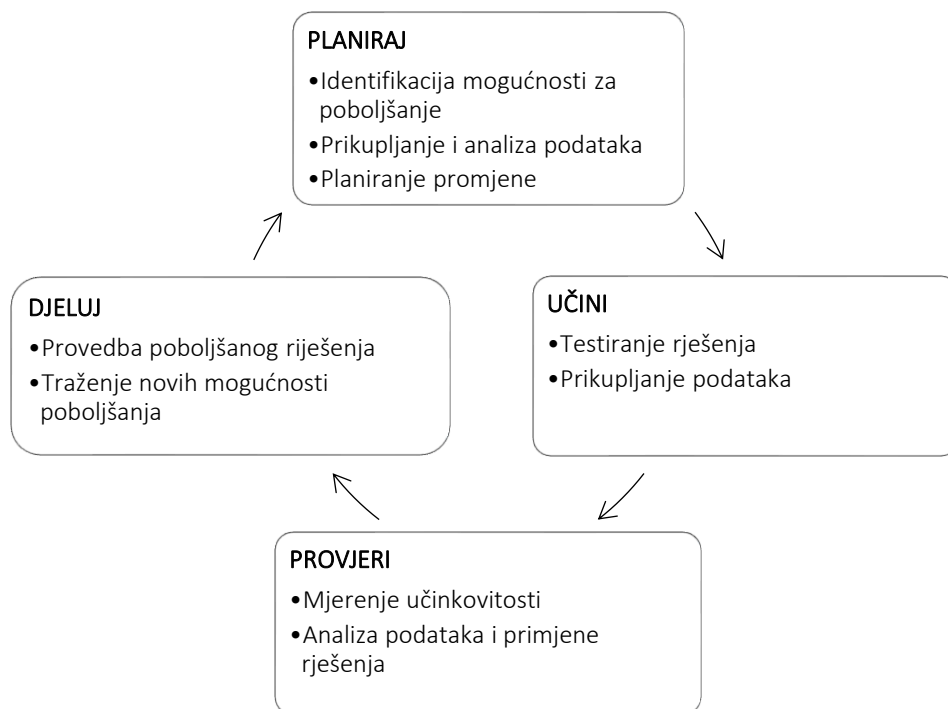
### 3.3.1.2. PDCA ciklus

Podrijetlo ciklusa Planiraj-Učini-Provjeri-Djeluj (PDCA) može se pratiti od utemeljitelja kvalitete Shewharta u 1920-im godinama. Shewhart je uveo koncept PDSA, nakon čega je Deming modificirao i popularizirao Shewhartov ciklus koji je danas poznat i kao Demingov krug (Mani i sur., 2009: 53).

Kružni oblik PDCA ciklusa označava da je kontinuirano poboljšanje neprekidan proces (Mambanda i sur., 2017: 30). Svaka faza PDCA ciklusa ima važnu ulogu u održavanju kontinuiranog poboljšanja u organizaciji (Kirin, 2017: 10):

1. Planiranje: identificiranje problema ili prilika za poboljšanje i postavljanje ciljeva za postizanje željenih rezultata.
2. Provedba: provođenje plana, dokumentiranje promjena i prikupljanje podataka.
3. Provjera: analiza procesa i postignutih rezultata u odnosu na postavljene ciljeve kako bi se utvrdilo jesu li ciljevi ostvareni.
4. Djelovanje: standardiziranje novih metoda, dokumentiranje i širenje rezultata. Ako ciljevi nisu postignuti, potrebno je utvrditi razloge i revidirati plan ili odustati od njega.

Prema Buntak i sur. (2021.) cilj primjene PDCA ciklusa u poduzećima je potaknuti sustavan pristup rješavanja poslovnih problema i pronalaženje njihovih rješenja. Kroz ponovljene iteracije PDCA ciklusa, poduzeće postepeno pronalazi sve bolja rješenja problema, što dovodi do stalnog unaprjeđenja. Slika 1 prikazuje korake i aktivnosti PDCA ciklusa.



Slika 1: Faze PDCA ciklusa

Izvor: Buntak i sur.,2021: 49 prema: *American Society for Quality: The PDCA cycle* (2021.) Dostupno na <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

PDCA ciklus opisuje korake koje organizacija slijedi kako bi sustavno pristupila rješavanju poslovnih problema i pronašla rješenja za njih. PDCA ciklus je iterativni proces koji omogućuje organizaciji da neprestano poboljšava svoje aktivnosti i procese kako bi ostvarila bolje rezultate.

### 3.3.1.3. Šest Sigma

Šest Sigma je strukturirani pristup koji koristi skup alata za poboljšanje sposobnosti i stabilnosti procesa s ciljem smanjenja grešaka na minimum kako bi postigli zadovoljstvo kupaca. Tijekom 1980-ih godina pristup je prvi puta primijenjen u Motoroli, temeljem čega Motorola već 1988. godine dobiva prestižnu nagradu za kvalitetu MBNQA. „Šest Sigma predstavlja takvu sposobnost procesa da je moguće očekivati samo 3 do 4 pogreške na milijun prigoda“ (Oslić, 2008: 134).

Postoji pet osnovnih faza u primjeni Šest Sigma pristupa poboljšanju performansi u procesu a to su: Definiraj, Mjeri, Analiziraj, Poboljšaj i Kontroliraj (DMAIC), što čini ciklus poboljšanja utemeljen na Demingovom izvornom PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklusu (Oakland, 2021: 303). Koraci DMAIC pristupa prikazani su nastavku (tablica 9).

Tablica 9: Koraci DMAIC pristupa

KORAK	AKTIVNOST
D – Definirati (engl: <i>Define</i> )	Ovaj se korak odnosi na definiranje opsega i ciljeva poboljšanja koji su u skladu s potrebama i zahtjevima kupca. Korak definira aktivnosti kao što su smanjenje reklamacija kupaca ili smanjenje škarta, skraćeno vrijeme isporuke i razvoja novih proizvoda. Ovaj je korak utemeljen na prvom koraku PDCA kruga – Plan.
M – Mjeriti (engl: <i>Measure</i> )	U ovom je koraku potrebno izmjeriti trenutnu sposobnost procesa (odnosno razinu <i>Sigma</i> ) u smislu ulaza, izlaza i procesa kako bi se utvrdile početne vrijednosti i omogućilo praćenje napretka u poboljšanju. Ovaj je korak utemeljen na drugom koraku PDCA kruga – Do.
A – Analizirati (engl: <i>Analyze</i> )	Nakon mjerenja trenutne sposobnosti procesa, potrebno je provesti analizu kako bi utvrdili razlike između trenutne i željene performanse. Temeljem prikupljenih rezultata moguće je reagirati na probleme i identificirati njihove uzroke. Ovaj je korak utemeljen na trećem koraku PDCA kruga – Check.
I – Poboljšati (engl: <i>Improve</i> )	Nakon identificiranja problema i uzroka, potrebno je generirati i testirati rješenja koja će poboljšati proces, proizvod ili uslugu i spriječiti njihovo ponavljanje te ako je moguće, primijeniti ih i u drugim sličnim procesima, proizvodima ili uslugama. Cilj poboljšanja je postizanje potpunog zadovoljstva korisnika. Ovaj je korak utemeljen na četvrtom koraku PDCA kruga – Act.
C – Kontrolirati (engl: <i>Control</i> )	Nakon generiranja i primjene rješenja, potrebno je provesti kontrolu novog procesa ili proizvoda, usluge i reviziju svih povezanih dokumenata kako bi se osigurala pravilna implementacija, standardizacija i održavanje poboljšanja. Također, treba imenovati odgovornu osobu koja će voditi daljnje upravljanje i osigurati održavanje postignutih poboljšanja. Ovaj je korak utemeljen na četvrtom koraku PDCA kruga – Act.

Izvor: prema: Oakland, i sur., 2021: 303, Sokovic i sur., 2010:4, Oslić, 2008 :138.

Pema Farrington i sur. (2018.) *Šest Sigma* se primjenjuje u uslužnim djelatnostima, ali postoji nekoliko izazova i ograničenja vezanih uz karakteristike uslužnog sektora. Ograničenja tradicionalne primjene *Šest Sigme* u turističkoj industriji naglašavaju Sutton (2014.) i Ciasullo (2024.), a koja proizlaze iz činjenice da se ne posvećuje dovoljno pažnje zadovoljstvu i iskustvu kupaca. Stoga, prema Suttonu (2014.), verzija *Šest Sigme* usmjerena na ljude, poznata kao engl. "*Human Sigma*", mogla bi biti prikladnija za turističku industriju jer se više usredotočuje na razumijevanje i poboljšanje iskustva kupaca kroz izravnu povratnu informaciju kupaca, uključivanje zaposlenika te podršku vodstva.

#### 3.3.1.4. *Lean Manadžment*

Prema Oakland i sur. (2021: 311) Womack, Jones i Roos prvi su 1990. godine predstavili koncept *Lean* proizvodnje koji je tada usvojen u japanskoj automobilskoj industriji na čelu s Toyotom. *Lean menadžment* je najuspješniji kada su potrebne vještine i znanje ugrađeni u organizaciju. Ovaj pristup potencijalno štedi mnogo više nego što košta njegova implementacija. *Lean* teži eliminiranju „otpada“ i bezvrijednih radnji, kontinuirano maksimizirajući kvalitetu i minimizirajući troškove (Farrington i sur., 2018). Oakland (2021: 312) napominje da se *Lean* upravljanje ne temelji na redukciji broja zaposlenika, kao što neki autori tvrde, već na eliminiranju gubitaka, rasipanja ili otpada. Prema Bahtijarević-Šiber (2008: 311), *Lean* menadžment je usmjeren na smanjenje operativnih troškova, eliminaciju gubitaka i rasipanja kroz angažiranje visoko kvalificiranih zaposlenika koji su posvećeni detaljima i rješavanju problema kako bi se smanjile pogreške te povećala kvaliteta i produktivnost u svim fazama proizvodnog procesa. Prema (Farrington i sur., 2018: 582), gubitci se kategoriziraju u sedam vrsta: defekti, inventar, vrijeme čekanja, prekomjerna proizvodnja, prekomjerna obrada i ponovni rad.

Pristupi upravljanja prema *Lean* metodologiji u literaturi su različiti. Japanski autori zagovaraju pristup od zaposlenika prema menadžmentu (engl. *bottom-up*), uz prisutnost snažnog vođe. S druge strane, američki autori zagovaraju suprotan pristup, od menadžera prema zaposlenicima (engl. *top-down*), gdje vođe definiraju ciljeve i alate, ali istovremeno naglašavaju važnost motivacije i sudjelovanja zaposlenika (Holtskog, 2013: 578).

Uz navedene najpoznatije metodologije kontinuiranih poboljšanja, u literaturi se mogu pronaći i neke dodatne metodologije kao što su: *Lean Šest-Sigma*, krugovi kvalitete, metodologija 5S, *Poka-Yoke*, *Kanban*, QFD i *Brainstorming*. Neki autori ove pristupe smatraju metodologijom kontinuiranih poboljšanja, a neki ih smatraju novim alatima suvremenog menadžmenta.

Postoji velik interes i uspjeh (Bhuiyan i Baghel, 2005; Salah i sur., 2010.) u kombiniranju dvaju spomenutih pristupa, *Lean* menadžment i Šest Sigma, u "*Lean Šest-Sigma*" ili "*Lean Sigma*", gdje se *Lean* element fokusira na eliminaciju aktivnosti koje ne pridonose povećanju vrijednosti i povećanju efikasnosti procesa, dok se *Šest Sigma* bavi smanjenjem varijabilnosti procesa i poboljšanjem kvalitete proizvoda ili usluge. Kombiniranje pristupa donosi kratkoročne rezultate kroz primjenu *Leana* i dugoročne promjene primjenom *Šest Sigma* (Sokovic i sur., 2010: 6) Kombiniranjem ove dvije metode, uz ostale alate i tehnike poboljšanja organizacije, dobivaju holistički pristup poboljšanju procesa i ostvarivanju ciljeva kvalitete. Ova kombinacija pruža širok spektar alata i tehnika za poboljšanje procesa, koje mogu biti primijenjeni u gotovo svakoj organizaciji neovisno o veličini ili industriji.

Krugovi kvalitete, koje je Ishikawa uveo 1960-ih godina, dobro su poznata metodologija kontinuiranog poboljšanja. Krugovi kvalitete predstavljaju tradicionalni japanski način zajedničkog rada skupina zaposlenika koji rade na poboljšanju kvalitete procesa, proizvoda ili usluga u

organizaciji (Deming, 2000: 491). Cilj krugova kvalitete je rješavanje problema s kojima se susreću zaposlenici tijekom svakodnevnog rada bez uplitanja menadžmenta (Bhuiyan i Baghel, 2005: 766).

Metodologija 5S odnosi se na korake Sortirajte, Spremajte, Čistite, Normirajte i Ustrajte. Ovaj pristup organizacije koriste za uspostavu kulture u kojoj se ističe važnost aktivnog sudjelovanja svakog zaposlenika u održavanju radnog mjesta i poduzimanju preventivnih radnji. Ovaj pristup uključuje čišćenje, održavanje i pregled svih strojeva, uređaja i alata koje zaposlenici koriste u svakodnevnom radu, te se koristi kako bi se postigla veća organiziranost i učinkovitost na radnom mjestu (Buntak i sur., 2020:142, Oslić, 2008: 133).

U metodologiji *Poka-Yoke* naglasak se stavlja na preventivne mjere kako bi se spriječilo stvaranje nesukladnosti (Plenert, 2012: 9). Nesukladnost u procesu može biti uzrokovana nedovoljno dobrom izvedbom aktivnosti, a kako bi se to spriječilo, provodi se edukacija i povećava se kontrola kvalitete. Radna mjesta i aktivnosti zaposlenika dizajnirani su na način koji smanjuje stvaranje nesukladnih proizvoda. Kao jedna od najčešćih mjera prevencije koriste se upute koje objašnjavaju propisani način za izvođenje aktivnosti, svjetla za navođenje te alarmni sustavi i senzori (Buntak i sur., 2020: 140-141).

*Kanban* pristup povezan je s upravljanjem zalihama i uspostavom *just-in-time* sustava. *Kuban i Just in time* pristup smatraju se metodologijama kontinuiranog poboljšanja te su veoma srodni. *Just in time* pristup nastoji minimizirati materijale, opremu, napore zaposlenika i prostor (Plenert, 2012: 92). Temelj uspostave *Kanban* sustava je *Kanban* kartica, koja se fizički postavlja na zalihe i kada se otkrije, označava potrebu za novim resursima koje isporučuje dobavljač (Buntak i sur., 2020: 144). Kombinacija ovih pristupa osigurava kako bi organizacija imala sve potrebne resurse bez stvaranja viška zaliha.

QFD (engl. *Quality Function Deployment*) predstavlja strukturirani pristup koji se koristi za planiranje kvalitete, a pristup je usmjeren na zadovoljavanje zahtjeva kupaca i drugih zainteresiranih strana. QFD sistematizira karakteristike proizvoda u matricu dijagrama nazvanu "kuća kvalitete" te naglašava koja je od predloženih karakteristika najvažnija za kupce (Plenert, 2012: 114). Primjena ove metode ima za cilj projektiranje ili unaprjeđenje proizvoda ili usluge, skraćuje vrijeme potrebno za projektiranje, poboljšava kvalitetu te smanjuje troškove (Buntak i sur., 2020.).

*Brainstorming* potiče članove tima da generiraju ideje u otvorenom okruženju, a tehnika je korisna u pronalaženju kreativnih i novih pristupa te pronalaženje rješenja za probleme (Kirin, 2017: 322). *Brainstorming* grupa se obično sastoji od 6 do 12 članova (Plenert, 2012: 96-97).

Cilj opisanih metodologija kontinuiranog poboljšanja je da organizacije postanu učinkovitije, efikasnije i profitabilnije kroz primjenu kontinuiranih poboljšanja procesa, proizvoda i usluga. Primjenom ovih metodologija, organizacije nastoje smanjiti gubitke i pogreške, povećati kvalitetu, smanjiti troškove i povećati zadovoljstvo gosta, zaposlenika i dioničara. S obzirom na mnogobrojne

prednosti primjene metodologija, teoretičari istražuju različite aspekte primjene. Jedan od aspekata koji se istražuje je neuspjeh primjene. Plenert (2012: 7) ističe kada se metodologije koriste kao univerzalno rješenje za probleme, bez razmatranja specifičnih strategija, događa se neuspjeh u primjeni metodologija. Svaka od navedenih metodologija uključuje specifične tehnike i alate koji, kada se koriste na strukturiran i sustavan način, doprinose uspjehu primjene metodologija. Autori Oakland i sur. (2021: 276) analiziraju set alata i tehnika za kontinuirano poboljšanje, koje se detaljnije opisuju u idućem poglavlju.

Kontinuirano poboljšanje mora biti povezano s organizacijskom strategijom i imati definiranu strukturu. Strukturirani pristup kontinuiranom poboljšanju može se primijeniti u većini organizacija i može uključivati različite metode poput *Kaizena*, *PDCA*, *Six Sigma* i *Lean menadžment*. Sve navedene metode kontinuiranog poboljšanja dijele nekoliko ključnih elemenata. Prvo, teže stalnom unaprjeđenju procesa, proizvoda ili usluga. Drugo, ističu važnost uključivanja svih razina zaposlenika u identificiranje i rješavanje problema, pri čemu je timski rad ključan za uspjeh. Treće, usredotočuju se na eliminaciju gubitaka s ciljem povećanja učinkovitosti kroz ciklus planiranja, provedbe, provjere i djelovanja. Naglašava se i važnost analize podataka i mjerenja performansi za identifikaciju problema i praćenje napretka prema definiranim ciljevima poboljšanja. Svaka od ovih metodologija ima svoje prednosti primjene, a organizacije mogu kombinirati elemente različitih pristupa kako bi stvorile prilagođene strategije kontinuiranog poboljšanja.

### 3.3.2. Alati kontinuiranog poboljšanja

U teoriji i praksi upravljanja kvalitetom postoji više različitih podjela alata unaprjeđenja kvalitete, iako se već preko pola stoljeća koristi sedam tradicionalnih alata kvalitete. Ishikawa se smatra jednim od pionira u korištenju alata za kontrolu kvalitete. Njegova knjiga "*Guide to Quality Control*", objavljena 1982. godine, predstavljala je prekretnicu u razvoju i popularizaciji sedam tradicionalnih alata te se mnogi praktičari i dalje oslanjaju na njih za prikupljanje i analizu podataka i informacija s ciljem poboljšanja kvalitete (Maleyeff, 2022: 59). Sedam tradicionalnih alata kvalitete smatra se osnovnim alatima, a uz njih praktičari i teoretičari ističu i nove, suvremene alate.

Tradicionalni alati kvalitete imaju za cilj poboljšanje proizvoda, usluga, procesa i aktivnosti te se zbog toga smatraju alatima kontinuiranog poboljšanja. Ti jednostavni alati koriste se za grafičko prikazivanje velikog broja podataka jer se grafikoni i slike čitaju lakše od tabličnih podataka. Grafički prikazi pomažu u izboru prioriteta za preuzimanje popravnih akcija i donošenju odluka (prema: Oslić, 2008: 49). Prema Kondić i sur. (2018b: 115) tri su ključna aspekta primjene tradicionalnih alata koji su kvantitativne prirode, temelje se na numeričkim podacima (izuzev dijagrama toka i uzročno-posljedičnih dijagrama) te se uobičajeno primjenjuju u procesu kontrole kvalitete, posebno kao alati za praćenje, nadzor i analizu podataka. Prema McQuater i sur. (1995.), alati su praktične metode, vještine, sredstva ili mehanizmi koji se mogu primijeniti na određene zadatke.

Alati se koriste kako bi se postigla poboljšanja, pri čemu svaki alat ima jasno definiranu ulogu. Aloini i sur. (2011.) utvrđuju pozitivan učinak primjene kontinuiranog poboljšanja i alata kvalitete na rezultate organizacija.

Trenutno postoji značajan broj alata za upravljanje kvalitetom, stoga odabir najprikladnijeg nije uvijek jednostavan zadatak. Korištenje alata bez dovoljno znanja ili promišljanja o njihovom odabiru može zaustaviti napredak (Soković i sur., 2010: 1). Svaki alat ima svoju specifičnu svrhu, a neki alati se primjenjuju samo za određene vrste podataka, stoga je važno razumjeti njihova ograničenja i mogućnosti. U nastavku su opisani tradicionalni alati kvalitete (tablica 10).

Tablica 10: Prikaz sedam tradicionalnih alata kvalitete

HRVATSKI NAZIV	ENGLESKI NAZIV	OBJAŠNENJE
Dijagram tijeka	<i>Flow Charts</i>	Dijagram tijeka je učinkovit alat za dokumentiranje procesa. Koristeći standardizirani set simbola, omogućuje zajedničko razumijevanje koraka (aktivnosti) u procesu te odnosa ili ovisnosti između koraka (Kondić i sur., 2018b: 137). Ovaj alat logički razbija problem i aktivnosti na pojedinačne korake, gdje se jasno vidi početak, tijek i kraj procesa. Osnovni preduvjet za izradu dijagrama tijeka je poznavanje specifičnih simbola (prema: Lazibat, 2009: 317-318). Dijagram tijeka je koristan alat za prepoznavanje područja u kojima kašnjenja, pogreške ili neefikasnost ometaju sposobnost procesa, što omogućava eliminaciju takvih aktivnosti iz procesa (Maleyeff, 2022: 60).
Kontrolne karte	<i>Control Charts</i>	Kontrolne karte se koriste za praćenje kvalitete proizvoda ili usluga koji se još uvijek nalaze u procesu proizvodnje. Ako se utvrdi da proizvod ili usluga ne ispunjavaju zahtjeve te da se dogodilo odstupanje u procesu, proces se zaustavlja i uzroci se istražuju. Kontrolne karte omogućuju identificiranje problema u ranoj fazi i pomažu u sprečavanju većih grešaka i gubitaka u kasnijim fazama procesa te mogu mjeriti kvalitetu procesa (Prema: Kondić i sur., 2018b: 138).
Dijagram uzrok/posljedica	<i>Fishbone Diagram</i>	Ishikawin dijagram se koristi za rješavanje problema kroz analizu i utvrđivanje uzroka problema (Kondić i sur., 2018b: 125). Ishikawin dijagram ili Dijagram riblje kosti organiziran je na način da je problem ili nedostatak postavljen na vrhu dijagrama (glava ribe), a poznati potencijalni uzroci predstavljeni su prema kategorijama, poput strukture kostiju ribe. Uobičajene glavne kategorije za uzroke su pružene usluge, oprema, proizvodi, procedure, strojevi, sustavi i vanjski faktori, iako se glavne kategorije mogu prilagoditi ovisno o organizaciji. (Prema: Maleyeff, 2022: 62)
Pareto dijagram	<i>Pareto chart</i>	Grafikon se temelji na Paretovom pristupu koji tvrdi da je 20% uzroka odgovorno za oko 80% ukupnih posljedica. Pareto dijagram je stupčani grafikon koji se koristi u svrhu pronalaženja manjeg broja ključnih čimbenika koji najviše utječu na ukupne učinke. Dužina stupaca na grafikonu predstavlja frekvenciju pojave, što nam omogućuje da vizualno prepoznamo najznačajnije situacije (Lazibat, 2009: 315). To je objektivan pristup temeljen



		na činjenicama. Obično se dijagram koristi za prikazivanje utjecaja problema poput pogrešaka, pritužbi ili defekata. (Maleyeff, 2022: 66).
Histogram	<i>Histogram, Bar Graph</i>	Histogram je grafički prikaz distribucije podataka (Lazibat:2009: 322). Svrha histograma je grafičko prikazivanje učestalosti pojavljivanja neke pojave u procesu ili događaju. Riječ je o učinkovitom načinu prikaza podataka te se često koristi za praćenje i mjerenje rezultata u procesu. (Kondić i sur., 2018b: 122).
Dijagram raspršenja	<i>Scatter Diagram</i>	Dijagram raspršenja poznati je vizualizacijski alat za određivanje povezanosti između varijabli (Maleyeff, 2022: 67). Kada postoji veza između promjena dviju varijabli, kažemo da su one korelirane. Pozitivna korelacija znači da povećanje jedne varijable uzrokuje povećanje druge varijable, dok kod negativne korelacije vrijedi obratno. (Lazibat:2009: 328).
Ispitni list	<i>Check Sheets</i>	Ispitni list je alat za organizirano prikupljanje podataka i kategoriziranje prema unaprijed definiranim kriterijima. Namjena ispitnih listova je olakšati prikupljanje podataka za specifične svrhe te omogućiti prezentaciju na način koji olakšava razumijevanje. (Prema: Lazibat: 2009: 321). Svaki ispitni list se prilagođava na temelju analize procesa ili problema koji se rješava. Ispitni listovi se popunjavaju u stvarnom vremenu, a posebno su učinkoviti za proučavanje problema koji se ne pojavljuju često. (Maleyeff, 2022: 64).

Izvor: prema Kondić i sur., 2018b, Maleyeff, 2022, Lazibat, 2009.

U ovom dijelu razmatrana je primjena tradicionalnih alata kvalitete. Ovi alati se obično koriste za detekciju, analizu i ispravljanje problema koji su se već dogodili, a glavni cilj primjene je poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluge, što doprinosi povećanju zadovoljstva korisnika.

Uz tradicionalne alate kvalitete primjenjuju se i suvremeni alati kvalitete koji se često nazivaju novim alatima ili upravljačkim alatima, prikazani su u tablici 10. Prema Barrie i sur. (2016; 203-204), sedam suvremenih alata razvijeni su od strane japanskih stručnjaka s ciljem prikupljanja i analize kvalitativnih informacija. Koriste se kako bi se identificirali ključni problemi za postizanje željenih rezultata, posebno u području razvoja, poboljšanja, prodaje te marketinga. Prema Oakland (2014: 228), sedam dodatnih alata i metoda koji se mogu primijeniti za upravljanje kvalitetom ili unaprjeđenje procesa predstavljaju suvremene ili nove alate. Oni ne zamjenjuju osnovne tradicionalne alate koji su prethodno opisani, niti su to njihova proširenja. Umjesto toga, ovi alati predstavljaju sustave i metode komunikacije koji se koriste kako bi se postigao uspjeh u dizajnu putem identificiranja ciljeva i međukoraka. Čelar i sur. (2014: 264) nove alate kvalitete također naziva upravljačkim alatima te ističe kako su se novi alati poboljšanja kvalitete razvili u okviru potpunog upravljanja kvalitetom (TQM-a). Prema Omaru i Kleineru (1997.), suvremeni alati za upravljanje kvalitetom predstavljaju skup učinkovitih pristupa za donositelje odluka, što se potvrdilo kao izrazito korisno u poslovnom okruženju.

Tablica 11: Prikaz suvremenih alata kvalitete

HRVATSKI NAZIV	ENGLESKI NAZIV	OBJAŠNENJE
Dijagram afiniteta	<i>Affinity Diagram</i>	Alat koji se koristi za prikupljanje i grupiranje informacija poput ideja, prijedloga i mišljenja (prema Oakland i sur., 2014: 288). Često se koristi u timskom radu budući da potiče kreativnost i razvijanje novih načina razmišljanja. Upotrebljava se kako bi se rezultati brainstorminga organizirali u skupine ideja koje su logično povezane i smisleno strukturirane, olakšavajući njihovo daljnje rukovanje. (prema Lazibat, 2009: 339).
Dijagram međudnosa	<i>Interrelationship Diagram</i>	Dijagram međudnosa identificira veze između podataka unutar sustava koje mogu biti uzročno-posljedične ili temeljene na metodama i ciljevima, posebno kada su te veze složene i međuovisne (prema: Buntak i sur., 2021: 115). Dijagrami međudnosa koriste se za identificiranje međudnosa, i uzročno-posljedičnih odnosa u slučaju kada su veze među njima složene i isprepletene. (Lazibat i sur., 2023: 205; Shahin, 2010: 190).
Stablo dijagram	<i>Tree Diagram</i>	Stablo dijagram se koristi za rješavanje izazovnih zadataka u kojima čak i najmanji propust može rezultirati visokim troškovima. Njegova glavna svrha je razbijanje kompleksnih projekata na manje, jasno definirane segmente kako bi se precizno odredile odgovornosti i rokovi u procesu (Ćelar 2014: 265). Tague (2005: 10-12) ističe kako se ovaj dijagram može koristiti kod planiranja, implementacije projekta te analize uzroka kao i cjelokupnog procesa.
Matrični dijagram	<i>Matrix Diagram/ quality table</i>	„Matrični dijagram se koristi za identifikaciju i analizu prisutnosti i snaga između dva, tri i četiri seta informacija.“ (Lazibat, 2009: 342). Korištenjem matričnog dijagrama, tim može na vizualno strukturiran način identificirati uzročno-posljedične veze među odabranim kriterijima, zahtjevima ili ciljevima te utvrditi prioritete za rješavanje problema. (prema: Ćelar 2014: 267).
Programirane kartice za proces odlučivanja	<i>Process Decision Programmed Cards (PDPC)</i>	„PDPC dijagram identificira što bi moglo poći po krivu u planu koji se izrađuje te razvija protumjere kako bi spriječili te probleme.“ (Lazibat, 2009: 346). Prema Buntak i sur., (2021:115) koristeći ovaj alat, tim sistematično identificira potencijalne nepovoljne događaje te razvija protumjere s ciljem izbjegavanja takvih problema i pronalaženja rješenja u trenutku kada se problemi pojave. Shahin (2010:190) ističe ulogu ovog alata u identifikaciji i izbjegavanju rizika.
Dijagram oblika strijele	<i>Arrow Diagram</i>	„Strijela dijagram koristi se za grafički prikaz dinamike aktivnosti. Dijagram se sastoji od niza aktivnosti međusobno povezanih vezama koje ilustriraju zavisnosti među aktivnostima.“ Veze se označavaju strelicama usmjerenim duž linija, prema čemu je ovaj dijagram dobio ime. (prema: Ćelar i sur., 2014: 266). Prema Oakland (2014: 293), strijela dijagram je koristan pri analizi ponavljajućeg posla kako bi ga učinio učinkovitijim.
Stratifikacija	<i>Stratification</i>	Prema Buntak (2021: 115) stratifikacija omogućava odjeljivanje podataka radi uočavanja njihove strukture. Riječ je o tehnici koja se koristi u kombinaciji s drugim alatima za analizu podataka kao što su ispitne liste, dijagrami rješenja, kontrolne karte i druge alate za prikupljanje i analizu podataka. Ova tehnika omogućava jasno sagledavanje strukture podataka. (Lazibat, 2009: 342).

Izvor: prema: Lazibat, 2009; Oakland, 2014; Ćelar i sur., 2014; Shahin, 2010; Tague, 2005; Buntak 2021.

Zaključno, sedam suvremenih alata za upravljanje kvalitetom doprinosi razumijevanju i organizaciji podataka, generiranju ideja, planiranju te eliminaciji pogrešaka. Ovi alati također omogućuju timovima procjenu situacija iz različitih perspektiva, prioritete zadataka, sistematičan pristup radu, predviđanje budućih događaja te uspješno izvođenje aktivnosti i procesa već pri prvom pokušaju. Tennant i sur. (2001.) ističu da, iako postoje mnogi različiti pristupi rješavanju problema, najbolji su jednostavni modeli kao alati kvalitete koji se mogu primijeniti na svim razinama, od višeg menadžmenta do zaposlenika. Prema Springu i sur. (1998.), poznato je da je uporaba i primjena alata kvalitete ključna za razumijevanje procesa i poboljšanja. Alati za kvalitetu su neophodni unutar okvira upravljanja kvalitetom jer doprinose optimizaciji i poboljšanju procesa, proizvoda i usluga. Neophodno je razumjeti svrhu alata za kvalitetu te ih prilagoditi specifičnim potrebama organizacije.

### **3.4. Proces implementacije kontinuiranog poboljšanja**

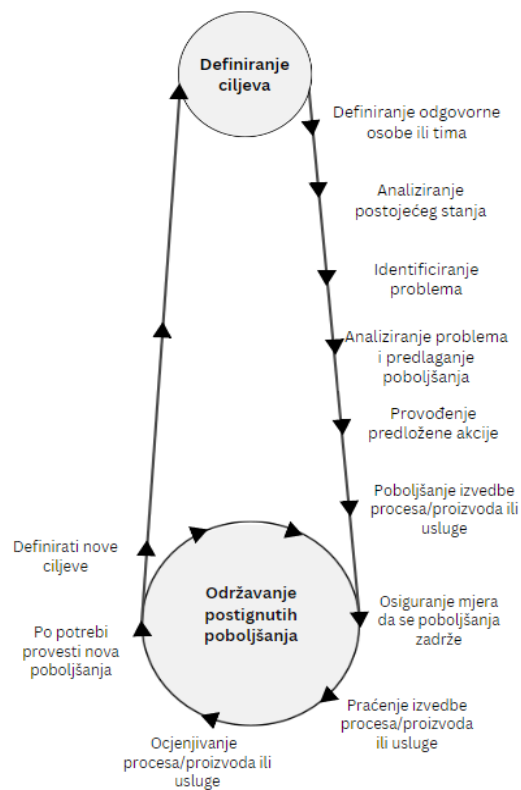
Prema Kondić i sur. (2018c: 103), za funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom potrebno je kontinuirano ulaganje napora u poboljšanje procesa od strane svih zaposlenika, uz aktivno sudjelovanje najvišeg vodstva organizacije. Umjesto čekanja da se pojave problemi ili nesukladnosti, uprava bi trebala neprestano tražiti načine poboljšanja učinkovitosti procesa i proizvoda. Maleyeff (2020: 145) naglašava da uspješni programi poboljšanja podupiru preuzimanje odgovornosti za probleme umjesto dodjeljivanja krivnje jer vodstvo prepoznaje da zaposlenici djeluju u sklopu integriranog sustava (različiti dijelovi organizacije međusobno su povezani i surađuju kao cjelina). Uvođenje formalnog programa poboljšanja podržava ideju da su zaposlenici odgovorni ne samo za izvršavanje posla, već i za poboljšanje načina na koji obavljaju posao. Organizacija bi trebala uspostaviti proces za upravljanje svim aspektima poboljšanja, uključujući pokretanje, planiranje, nadzor, kontrolu i dokumentiranje. Uprava bi trebala jasno definirati i poticati primjenu politike kvalitete te stvoriti pozitivno radno okruženje i kulturu kvalitete za sve zaposlenike kako bi aktivno tražili prilike za poboljšanje. (Kondić i sur., 2018c: 103). Angažman svih zaposlenika je ključan za uspješan program poboljšanja. (Holtskog, 2013: 578). Vodstvo ne bi trebalo biti samo verbalna podrška, već bi trebali aktivno sudjelovati u akcijama poboljšanja kako bi povećali motivaciju zaposlenika za sudjelovanje. Stvaranje okruženja pogodnog za razvoj kontinuiranog poboljšanja može se postići radnjama poput navedenih (Kondić i sur., 2018c: 103):

- definiranja ciljeva za radnike i procese,
- postavljanjem izazovnih projekata,
- uvođenjem stimulativnih nagrada za postignuća u poboljšanju,
- uvođenjem sustava poboljšanja,
- uvođenjem najboljih praksi u struci,
- praćenjem konkurencije,

– istraživanjem tržišta.

Za implementaciju procesa poboljšanja potrebne su informacije o postojećim ili mogućim problemima u procesu, proizvodu ili usluzi. U tu svrhu, organizacije koje implementiraju sustav upravljanja kvalitetom, koriste različite izvore podataka koji uključuju izvještaje s internog i eksternog audita, iskustva zaposlenika, financijske pokazatelje, analize reklamacija kupaca, kao i rezultate samoprocjene. (Kondić i sur., 2018c: 104). Maleyeff (2022: 145) ističe da je za postizanje kontinuiranog poboljšanja, neophodno slijediti strukturu u kojoj se problemi rješavaju dosljednim metodologijama, fokusirajući se na korijenske uzroke problema. Potrebno je pratiti primjenu poboljšanja i osigurati da se provode, a aktivno angažiranje vodstva od vitalnog je značaja.

Martin (1993.) identificira ključne korake u procesu implementacije kontinuiranog poboljšanja kao (1.) definiranje ciljeva i (2.) održavanje postignutih poboljšanja, prikazanih na slici 2. Prvi korak je definiranje ciljeva, nakon čega treba definirati odgovornu osobu ili tim, analizirati postojeće stanje, identificirati i analizirati probleme te predložiti poboljšanja, provesti predložene akcije i poboljšati izvedbu procesa ili proizvoda ili usluge. Za drugi korak održavanja postignutih poboljšanja potrebno je osigurati mjere da se poboljšanja održe, pratiti i ocijeniti izvedbu procesa ili proizvoda ili usluge te po potrebi provesti nova poboljšanja, koja započinju s ponovnim definiranjem ciljeva.

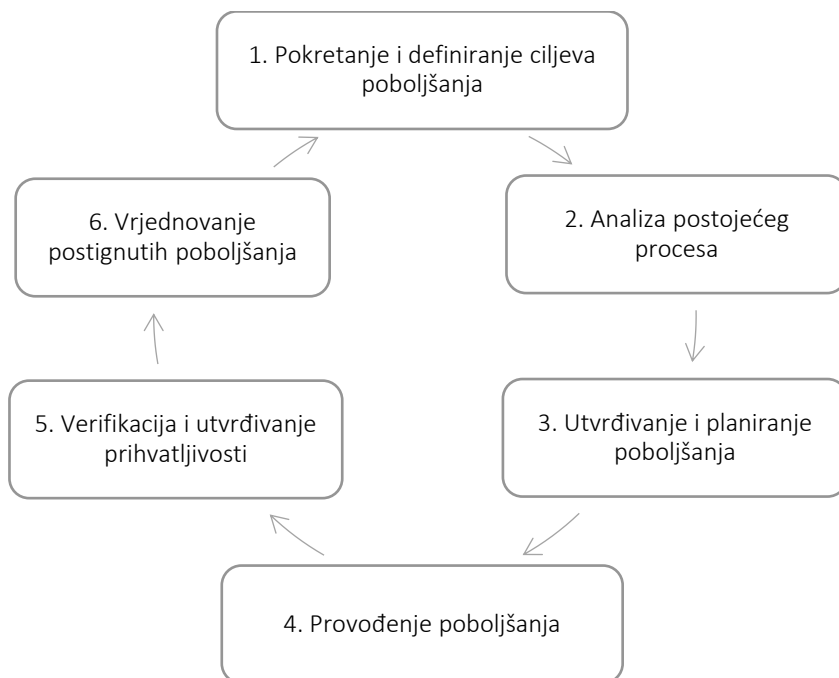


Slika 2: Proces primjene kontinuiranog poboljšanja

Izvor: Martin, 1993: 8.

Kondić i sur. (2018c.) također definira proces kontinuiranog poboljšanja. Grafikon 1 prikazuje aktivnosti procesa poboljšanja koji bi trebao biti organiziran tako da svaka promjena ili poboljšanje u procesu, proizvodu ili usluzi bude odobreno od odgovorne osobe, ima definirane prioritete, financijski podržano i ima odgovornu osobu kako bi se zadovoljili zahtjevi svih zainteresiranih strana.

Grafikon 1: Proces kontinuiranog poboljšanja



Izvor: Kondić i sur., 2018c: 104.

Analiza postojećeg procesa omogućuje identifikaciju slabosti i problema, planiranjem poboljšanja osigurava da se poboljšanja fokusiraju na ključne probleme i ciljeve, utvrđivanje prihvatljivosti osigurava da se postignuta poboljšanja mogu održati u budućnosti, a vrednovanje postignutih poboljšanja omogućuje procjenu učinkovitosti primijenjenih poboljšanja i identifikaciju daljnjih područja za poboljšanje.

Iako su slični pristupi procesu implementacije kontinuiranog poboljšanja, Martin (1993:8) detaljnije predlaže aktivnosti nakon provedbe poboljšanja što je ključno, jer zadržavanje provedenih aktivnosti kroz praćenje i mjerenje izvedbe procesa ili proizvoda ili usluge dugoročno dovodi do sustavnog pristupa poboljšanju.

Oakland i sur. (2021: 247) definira model za primjenu kontinuiranog poboljšanja koji se sastoji od osam faza:

1. Vođenje i prenošenje ciljeva od vrha prema dolje (*engl. Top down*) - Prva faza je vođenje i postavljanje ciljeva kvalitete od vrha prema dolje.
2. Potporna infrastruktura - Druga faza zahtijeva dobro sustavno upravljanje poboljšanjima te komunikaciju s dionicima o odabranoj metodi poboljšanja.
3. Korištenje metodologija kontinuiranog poboljšanja - Treća faza uključuje odabir pragmatične, činjenicama utemeljene metode poboljšanja koja donosi brze rezultate.
4. Educirani zaposlenici - Četvrta faza uključuje stručne zaposlenike educirane za kvalitetu i aktivnosti poboljšanja.
5. Kultura kontinuiranog poboljšanja - Peta faza usredotočuje se na razvoj kulture kontinuiranog poboljšanja koju dijeli cijela organizacija.
6. Uključenost zaposlenika - Šesta faza podrazumijeva da zaposlenici imaju priliku predložiti poboljšanja i da se znanje prenosi.
7. Mjerenje poboljšanja - Sedma faza uključuje mjerenje provedenih poboljšanja.
8. Održivo poboljšanje - Osmo faza je kontinuirano poboljšanje procesa u organizaciji.

Ispitivanje razine primjene kontinuiranih poboljšanja definiraju Bessant i sur. (2001.). Na ovaj se model često pozivaju i druge studije (Bhuiyan i sur., 2006; Garcia-Sabater i sur., 2012; Millner i Savage, 2016; Paipa-Galeano i sur., 2020; Unzueta i sur., 2020.). Model obuhvaća pet razina primjene kontinuiranih poboljšanja (tablica 12).

Tablica 12: Razine primjene kontinuiranog poboljšanja

RAZINA	OBJAŠNJENJE
Predfaza kontinuiranog poboljšanja	Postoji određeni interes za koncept kontinuiranog poboljšanja, ali implementacija je na niskoj razini.
Strukturirano kontinuirano poboljšanje	Postoji formalno opredjeljenje za izgradnju sustava kontinuiranog poboljšanja.
Kontinuirano poboljšanje orijentirano prema cilju	Uveden je postupak koji povezuje aktivnosti kontinuiranog poboljšanja s općom strategijom organizacije.
Proaktivno kontinuirano poboljšanje	Organizacija delegira ovlasti zaposlenicima, omogućavajući im da kroz timski rad samostalno odabiru i upravljaju projektima poboljšanja.
Puna sposobnost kontinuiranih poboljšanja	Postoji visoka razine eksperimentiranja (traženja i korištenja novih rješenja) od strane svih zaposlenika u organizaciji. Zaposlenike se potiče na predlaganje ideja i novih rješenja.

Izvor: Sloan i Sloan, 2011. prema: Bessant i sur., 2001.

Pet razina prikazanih u tablici 12. opisuje evoluciju kontinuiranog poboljšanja unutar organizacije. Razine primjene kontinuiranog poboljšanja česta su tema u literaturi te uz proces implementacije i prednosti primjene kontinuiranih poboljšanja istražuju se i prepreke u implementaciji. Dosadašnja

istraživanja ukazuju da prakse kontinuiranog poboljšanja nisu uvijek uspješne u organizacijama koje ih pokušavaju implementirati (Bessant i sur., 1994.). Deming (2000: 465) upozorava da organizacije često ne uspijevaju uvesti kontinuirano poboljšanje zbog nedostatka sustavnog pristupa, već se aktivnosti provode u fragmentima. Atkinson (1994.) naglašava da provođenje poboljšanja bez jasnog plana aktivnosti može dovesti do neuspjeha. Nadalje, nedostatak usklađenosti između aktivnosti poboljšanja može dovesti do neučinkovitosti inicijativa (van Aartsengel i Kurtoglu, 2013: 26). Glavne prepreke za implementaciju kontinuiranog poboljšanja koje se često spominju u literaturi su prikazane u tablici 13.

Tablica 13: Prepreke za implementaciju kontinuiranog poboljšanja

PREPREKE	OBJAŠNENJE
Otpor prema promjeni	Prilikom implementacije plana kontinuiranog poboljšanja, postoji percepcija među zaposlenicima da će poboljšanja dovesti do povećanja radnog opterećenja.
Nedostatak motivacije u timu	Tim bi trebao prihvatiti predložena poboljšanja kao dio svakodnevnog rada, a ne kao izvanredne aktivnosti. Tim treba provoditi aktivnosti poboljšanja na način da je njihovo izvršenje povoljna situacija za svih.
Problemi u komunikaciji	Neki članovi tima ne razumiju strateške ciljeve organizacije i odgovornosti drugih, što je posljedica nedostatka komunikacije između svih zaposlenih uključenih u projekt poboljšanja.
Nedostatak usklađenosti ciljeva organizacije	Za uspjeh programa kontinuiranog poboljšanja, potrebno je slijediti strateške ciljeve tvrtke. Potrebno je da programi kontinuiranog poboljšanja budu prioritet u organizaciji.

Izvor: Paipa, i sur., 2020. prema: Caffyn, 1999; Dale i sur., 1997; Upton, 1996, Bessant i Francis, 1999, Bateman i Rich, 2003.

Suárez-Barraza i Ramis-Pujol (2010.) te Suárez-Barraza i sur. (2011.) navode kao osnovne prepreke stil upravljanja, nedostatak razumijevanja filozofije i tehnika kontinuiranog poboljšanja, izolirane napore u primjeni kontinuiranog poboljšanja i otpor prema promjenama. Marin-Garcia i sur. (2008.) te Garcia-Sabater i Marin-Garcia (2009.) također navode otpor prema promjenama i nedostatak motivacije višeg menadžmenta. Alukal i Manos (2006.) ističu stilove upravljanja kao osnovnu prepreku dok Oropesa Vento i sur. (2016.) naglašava nedostatak znanja o opsegu filozofije kontinuiranog poboljšanja. Prajogo i Sohal (2004.) izdvajaju kao osnovne prepreke motivaciju višeg menadžmenta, osiguranje resursa za financiranje programa kontinuiranih poboljšanja, organizacijsku politiku i prihvaćanje promjena.

Primjećuje se da prakse kontinuiranog poboljšanja nisu uvijek bez prepreka, no organizacije mogu poduzeti određene aktivnosti kako bi osigurale njihovu uspješnost. Berger (1997.) ističe važnost uspostavljanja ravnoteže između fleksibilnosti organizacije i standardizacije procesa, što omogućuje organizaciji da brzo reagira na promjene na tržištu te razvije odgovarajuću organizacijsku kulturu i dizajn koji će podržati kontinuirano poboljšanje.

Bessant i sur. (1994.) prezentira nekoliko prijedloga i organizacijski okvir koji se mogu koristiti kao pomoć za mapiranje, evaluaciju i poboljšanje aktivnosti kontinuiranog poboljšanja. Caffyn (1999.) opisuje razvoj alata za samoprocjenu organizacija u kontekstu kontinuiranog poboljšanja te iznosi nekoliko kriterija i pitanja koja organizacije mogu koristiti za procjenu svoje sposobnosti kontinuiranog poboljšanja i utvrditi područja za daljnji razvoj. Autor zaključuje da organizacije moraju razviti kontinuirano poboljšanje kao strateški prioritet i da samoprocjena može biti korisna za uspostavu smjera za razvoj kontinuiranog poboljšanja. Ahmed i sur. (1999.) tvrde da organizacijska kultura igra važnu ulogu u uspješnosti provedbe kontinuiranog poboljšanja i učenja u organizacijama.

Bessant (1999.) naglašava da kontinuirano poboljšanje predstavlja ključni faktor dugoročnog uspjeha organizacija, a one organizacije koje ne mogu stalno poboljšavati svoje poslovanje riskiraju propadanje. Stoga predlažu integraciju kontinuiranog poboljšanja u organizacijsku strategiju te uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i provedbu promjena. Atkinson (1994.) napominje značajan utjecaj koji zaposlenici koji rade u timu mogu imati na uspješnost provedbe inicijativa za poboljšanje u organizaciji. Poboljšanja se mogu provoditi pojedinačno ili u malim ili velikim grupama, ovisno o organizacijskoj strukturi i cilju određenog projekta poboljšanja. (Oslić, 2008: 131-132). Prema (Holtskog, 2013: 578) neke organizacije u akcije poboljšanja uključuju i vanjske interesne skupine kao što su zainteresirane strane, što može biti veoma korisno..

Autori (Gondhalekar i sur., 1995.) navode da primjena kontinuiranog poboljšanja uz korištenje *Kaizen* metodologije može dovesti do postizanja ukupnog upravljanja kvalitetom (TQM) te da je to važno za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Također se naglašava važnost stalnog praćenja procesa i njihovog poboljšanja kako bi se osiguralo dugoročno poboljšanje kvalitete i učinkovitosti u organizaciji. Alvarado-Ramirez i sur. (2018.) istražuju primjenu kontinuiranog poboljšanja, točnije *Kaizen* pristupa u organizacijama. Rezultati pokazuju da su najčešće korišteni alati trening, kontrolne liste i dijagrami toka te da je prosječni postotak radnika uključenih u prakse kontinuiranog poboljšanja nizak, te iznosi tek 54%. Ova studija uključuje percepciju menadžera, direktora i supervizora koji su uključeni u procese kontinuiranog poboljšanja. Autori napominju da je ovo područje istraživanja još uvijek nedovoljno istraženo. Autori Chapman i Hyland (1997.) definiraju osnovne motive za provedbu poboljšanja, osnovne aktivnosti koje se provode, pokretače i čimbenike koji značajno utječu na kontinuirana poboljšanja te alate kontinuiranih poboljšanja u različitim djelatnostima. Autori napominju kako se svi navedeni elementi značajno razlikuju s obzirom na djelatnost.

Aktivnosti kontinuiranih poboljšanja u organizacijama koje imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom istražuju Fonseca i Demingues (2018.). Istraživanje je usmjereno na analizu primjene kontinuiranih poboljšanja, konkretno pristupa *Kaizen*, *Lean*, *Šest Sigma*, s obzirom na sustav upravljanja kvalitetom i djelatnost (uslužne i proizvodne djelatnosti). Rezultati pokazuju umjerenu



uporabu *Kaizen*, *Lean* i *Šest Sigme* od strane portugalskih organizacija s certifikatom ISO 9001, što je porast u usporedbi s prethodnim studijama (Fonseca, 2019.).

Organizacije koje su certificirane prema ISO 9001:2015 imaju višu razinu usvajanja metodologija kontinuiranih poboljšanja od onih koje su još uvijek certificirane prema ISO 9001:2008. Među alatima najčešće se usvajaju kontrolne liste, PDCA krug i dijagrami tijeka, a slijedi ih DMAIC pristup. U radu Salah i sur. (2010.) sveobuhvatno je analizirano kako integrirati ISO 9001 standard s *Lean* i *Šest Sigma* metodologijom kako bi organizacijama omogućili postizanje veće učinkovitosti, poboljšanja kvalitete i povećanja zadovoljstva korisnika. Istraživanje je došlo do nekoliko ključnih zaključaka. Prvo, integracija ISO 9001 i kontinuiranog poboljšanja može značajno doprinijeti poboljšanju poslovnih performansi i konkurentnosti organizacija. Drugo, upravljanje kvalitetom i kontinuirano poboljšanje ne bi smjelo biti isključivo odgovornost odjela za kvalitetu, već bi se trebalo proširiti na sve dijelove organizacije. Treće, implementacija ovih metoda zahtjeva snažnu angažiranost i podršku menadžmenta te potrebu za prilagođavanjem postojećih procesa i kulture organizacije.

Kontinuirano poboljšanje, u teorijskom kontekstu, predstavlja proces koji ima za cilj postizanje poboljšanih rezultata tijekom vremena putem sustavnih, inkrementalnih promjena u sustavima, procesima i proizvodima. To je ključni aspekt upravljanja poslovanjem, osiguravajući da organizacije ostanu konkurentne, učinkovite i profitabilne u dinamičnom okruženju neprestanih promjena na tržištu. Proces primjene kontinuiranog poboljšanja sastoji se od šest ključnih koraka prema Kondić i sur. (2018.) ili 8 koraka prema Oakland i sur. (2021.), gdje svaki korak ima precizno određenu ulogu u postizanju ukupnog uspjeha. Ovaj proces primjene kontinuiranih poboljšanja uključuje analizu postojećeg stanja, utvrđivanje i planiranje konkretnih poboljšanja, njihovu provedbu, verifikaciju, te konačnu evaluaciju postignutih rezultata kako bi se identificirale daljnje prilagodbe. Svi navedeni koraci nužni su za postizanje cjelokupne učinkovitosti i usklađenosti procesa unutar organizacije.

### 3.5. Rezultati primjene kontinuiranih poboljšanja

Motivi, prednosti i rezultati implementacije inicijativa kontinuiranog poboljšanja istraživani su u različitim kontekstima, od strane brojnih autora (Bessant i sur., 1994; Chapman i Hyland, 1997; Cole, 2001; Haktanir, Harris, 2005; Chang, 2005; Jørgensen i sur., 2006; Corso i sur., 2007; Middle i sur., 2007; Fryer i sur., 2007; Ni i Sun, 2009; Sloan i Sloan, 2011; Oprime i sur., 2011; Psomas i Kafetzopoulos, 2014; Yasar i sur., 2019; Jimoh i sur., 2019; Bouranta i sur., 2019.).

Bessant i sur. (1994.) smatraju da kontinuirano poboljšanje donosi značajne prednosti za organizaciju zbog niskih razina financijskih ulaganja koja su potrebna, te zbog mogućnosti korištenja ideja svih zaposlenika (Fryer i sur., 2007: 501). Corso i sur., (2007.) istražuju primjenu alata kontinuiranih poboljšanja u talijanskim organizacijama. Također istražuju ključna područja poslovanja na koja kontinuirana poboljšanja značajno utječu. Napominju sljedeće prednosti primjene kontinuiranih poboljšanja: povećani obujam proizvodnje, poboljšane administrativne aktivnosti, povećana produktivnost, poboljšana usklađenost sa željenom razinom kvalitete, poboljšana pouzdanost isporuke, skraćeno vrijeme isporuke, smanjenje troškova, veće zadovoljstvo kupaca, poboljšana sigurnost i radni uvjeti, poboljšane vještine i kompetencije zaposlenika, povećana uključenost zaposlenika, poboljšani odnos zaposlenika prema promjenama, poboljšana suradnja i komunikacija u organizaciji, poboljšani odnosi s dobavljačima i kupcima te poboljšani odnosi između odjela. Middel i sur. (2007.) istražuju motivaciju organizacija za primjenu kontinuiranog poboljšanja na uzorku od 51 organizacije. Kao osnovni motivi ističu se povećanje zadovoljstva gosta, povećanje produktivnosti, poboljšanje sukladnosti sa zahtjevima te poboljšana pouzdanost isporuke proizvoda i pružene usluge.

Pambrenia i sur. (2019: 1404) istraživali su utjecaj kontinuiranih poboljšanja na rezultate poslovanja u uslužnom sektoru malih i srednjih poduzeća u Maleziji. Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan i značajan utjecaj kontinuiranih poboljšanja na rezultate organizacija u navedenom sektoru. Ovi rezultati u skladu su s nekoliko prethodnih istraživanja, među kojima se ističe istraživanje Li i sur. (2016.), koji su istaknuli da se kontinuirano poboljšavanje prepoznaje kao najznačajniji aspekt za povećanje konkurentnosti, učinkovitosti, kvalitete i performansi, kako u proizvodnji tako i u uslužnom sektoru. Abusa i Gibson (2011.) ističu da kontinuirano poboljšavanje ima značajnu korelaciju s jednim aspektom unaprjeđenja u organizaciji, a to je zadovoljstvo korisnika. Koval i sur. (2018.) istražuju medijatorski odnos ključnih faktora uspjeha na primjenu kontinuiranih poboljšanja i zadovoljstvo gosta. Autori u istraživanje uključuju pet ključnih faktora uspjeha kako bi identificirali elemente koji mogu dodatno pojačati učinak kontinuiranih poboljšanja na zadovoljstvo kupaca. Utvrđeni su sljedeći čimbenici koji imaju pozitivan učinak na spomenuti odnos: nagrade i priznanja za zaposlenike, kultura kvalitete i predanost menadžmenta. Istraživanje

također utvrđuje da postavljanje ciljeva kao i edukacija zaposlenika nemaju pozitivan utjecaj na zadovoljstvo gosta, iako su brojna prethodna istraživanja pokazala suprotno.

Fryer i sur. (2007: 510) istražuju ključne faktore uspjeha kontinuiranog poboljšanja u javnom sektoru, a ističu sljedeće prednosti primjene kontinuiranog poboljšanja: niska ulaganja u kapital, ideje i prijedlozi dolaze direktno od zaposlenika koji obavljaju posao, povećana predanost zaposlenika, poboljšana učinkovitost i kvaliteta, smanjenje otpada i troškova te poboljšano zadovoljstvo korisnika.

Cole (2001: 8) ističe glavne prednosti kontinuiranog poboljšanja:

- Uključuje veliki broj zaposlenika što poboljšava predanost zaposlenika i povećava izvore prijedloga za poboljšanja.
- Mogu se dogoditi brojna poboljšanja istovremeno što dovodi do ostvarenja boljih rezultata.
- Mala poboljšanja omogućavaju velike promjene.
- Radikalne promjene mogu se temeljiti na nizu malih poboljšanja.
- Vjerojatnije je da će promjena biti prihvaćena ako ju provode iste osobe koje su predložile poboljšanja.
- Mala poboljšanja pružaju korisno znanje o cijelom sustavu i potiču učenje.
- Mala poboljšanja konkurenti teže preuzimaju.

Sloan i Sloan, (2011.) istražuju pojedinačni doprinos različitih organizacijskih odjela rezultatima kontinuiranog poboljšanja te povezanost između rasprostranjenosti kontinuiranog poboljšanja u organizaciji i motivacije za implementaciju, prepreka te podrške i alata koji su korišteni pri implementaciji i praćenju aktivnosti kontinuiranog poboljšanja. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da veća rasprostranjenost kontinuiranog poboljšanja u organizaciji unaprjeđuje poslovne rezultate s manje problema pri implementaciji te višim razinama podrške i primjene alata koji su korišteni pri implementaciji i praćenju aktivnosti kontinuiranog poboljšanja.

U istraživanju Terziovski i Power, (2007.), analizira se kompleksna povezanost između motiva za dobivanje ISO 9001 certifikacije, razvijene kulture kvalitete, preuzete odgovornosti vodstva te percipiranih prednosti primjene ISO 9001 sustava upravljanja kvalitetom. Ključni zaključci ukazuju na to da organizacije koje sustavno teže ISO 9001 certifikaciji, vođene strategijom kontinuiranog poboljšanja, ostvaruju značajne koristi u poslovanju. Autori sugeriraju da bi organizacije trebale implementirati ISO 9001 standard kao sastavni dio svoje strategije kontinuiranog poboljšanja. Ovaj pristup naglašava važnost usklađivanja s normativnim zahtjevima uz istovremeno usmjeravanje prema stalnom poboljšanju kako bi se postigle optimalne prednosti sustava upravljanja kvalitetom.

Autori Jørgensen i sur. (2006.) analiziraju kako primjena praksi kontinuiranog poboljšanja utječe na rezultate organizacije. Mjerenje rezultata provedeno je kroz tri ključne dimenzije: prva dimenzija su troškovi i brzina isporuke, koja uključuje pravovremenu proizvodnju i isporuku, produktivnost i troškove. Druga dimenzija su rezultati povezani sa zainteresiranim stranama, što obuhvaća odnose s kupcima i dobavljačima, zadovoljstvo kupaca te usklađenost s kvalitetom. Treća dimenzija obuhvaća operativne rezultate, koji uključuju aspekte kao što su predanost i stav zaposlenika prema promjenama, vještine i sposobnosti zaposlenika, sigurnost i uvjeti rada, organizacija rada, komunikacija i suradnja, administrativne aktivnosti (priprema, sortiranje, arhiviranje i upravljanje dokumentima) te apsentizam. Rezultati istraživanja potvrdili su da primjena kontinuiranog poboljšanja značajno utječe na sve rezultate organizacije. Autori ističu potrebu za daljnjim istraživanjem primjene kontinuiranih poboljšanja te rezultata koji se primjenom postižu.

Garrigós i sur. (2009.) su u svojem istraživanju usmjerenom na sektore telekomunikacija, prehrambene industrije i automobilske industrije, identificirali kako kontinuirana poboljšanja doprinose povećanom zadovoljstvu korisnika, većoj produktivnosti i poboljšanoj kvaliteti proizvoda. Osim toga, istaknuli su smanjenje troškova, pojednostavljenje administrativnih aktivnosti, unaprjeđenje suradnje i komunikacije unutar organizacija, poboljšanu sigurnost i radne uvjete te međuljudske odnose. Terziovski i Sohal (2000.) fokusirali su se na australska proizvodna poduzeća i potvrdili slične ishode, uključujući povećanu pouzdanost proizvoda i usluga te povećanu uključenost zaposlenika. Fryer i sur. (2007.) u svojoj analizi uslužnih djelatnosti dodatno naglašavaju važnost edukacije za kvalitetu, analizu i vrednovanje podataka te predanost vodstva kao ključne faktore za uspjeh kontinuiranih poboljšanja.

Oprime i sur. (2011.) istražuje rezultate kontinuiranog poboljšanja kroz sljedeće pokazatelje: povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete, skraćivanje roka isporuke, smanjenja troškova, povećanje zadovoljstva kupaca i razvoj vještina zaposlenika za rješavanje problema. Autori su rezultate kontinuiranih poboljšanja korištenjem faktorske analize podijelili u dvije kategorije: financijske i nefinancijske rezultate, nakon čega su financijski i nefinancijski rezultati korišteni kao zavisna (kriterijska) varijabla u istraživanju. U istraživanju su kao nezavisne varijable uključeni ključni faktori uspjeha: predanost vodstva, korištenje alata kvalitete, prijedlozi zaposlenika, nagrađivanje i promocija aktivnosti kontinuiranih poboljšanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 45 organizacija iz različitih vrsta proizvodnih industrija. Rezultati ukazuju da podrška vodstva te korištenje alata za podršku rješavanju problema imaju značajnije učinke na nefinancijske rezultate (sposobnosti zaposlenika i zadovoljstvo kupaca). Edukacija ima značajan učinak na financijske i nefinancijske rezultate, a prijedlozi poboljšanja od zaposlenika imaju učinak na financijske rezultate (povećanje produktivnosti i smanjenje troškova).

Povezanost potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) i uspješnosti organizacije istražuju Jimoh i sur. (2019.) s kontinuiranim poboljšanjem kao medijatorom. Rezultati istraživanja ukazuju na to da kontinuirana poboljšanja imaju direktnu vezu s uspješnosti organizacije te djeluju i kao posrednik između potpunog upravljanja kvalitetom i uspješnosti organizacije. TQM prakse ostvaruju umjeren direktan učinak na organizacijsku uspješnost. Međutim, uz kontinuirana poboljšanja kao medijatora, ovaj učinak postaje značajno jači. Na temelju ovih saznanja, autori naglašavaju značajnu ulogu kontinuiranog poboljšanja za poboljšanje produktivnosti, rezultata zaposlenika te uspješnosti organizacije (Jimoh i sur., 2019: 173).

Yasar i sur. (2019.) u svojem istraživanju utvrđuju medijatorski odnos kontinuiranih poboljšanja između inovacija i financijske uspješnosti. Poduzeće ne može biti financijski uspješno koncentrirajući se samo na inovacije već je nužno uključiti i prakse kontinuiranih poboljšanja. Postojanje ovog medijatorskog učinka važno je za donositelje odluka jer pruža jasan put prema financijskom uspjehu i tvrtke koje se usredotoče na inovacije mogu postati profitabilne samo ako prvo unaprijede svoje procese i kvalitetu koristeći kontinuirano poboljšanje. Autori zaključuju da je kontinuirano poboljšanje glavna pokretačka snaga za tvrtke (Yasar i sur., 2019: 903). Zighan i Ruel (2023.) istražuju ulogu kontinuiranog poboljšanja u jačanju otpornosti malih i srednjih poduzeća te zaključuju da kontinuirano poboljšanje pomaže u identifikaciji rizika te prilagodbi promjenama.

Kontinuirano poboljšanje predstavlja ključnu strategiju za organizacije koje teže izvrsnosti i održavanju konkurentske prednosti. Metode kontinuiranog poboljšanja primjenjive su čak i u situacijama kada organizacija ostvaruje planirane rezultate. Postoji stalna potreba za daljnjim unaprjeđenjem efikasnosti kako bi se osiguralo kontinuirano napredovanje. Kroz sustavnu komunikaciju vrijednosti, strukturiranu edukaciju zaposlenika te planiranje, organizacije mogu ostvariti niz prednosti, uključujući poboljšanje proizvoda i usluga, povećanje angažiranosti i motivacije zaposlenika, ostvarivanje veće produktivnosti, smanjenje pogrešaka, unaprjeđenje radnog okruženja, poticanje timskog rada, te povećanja zadovoljstva kupaca.

### 3.6. Primjena kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu

Primjenu metodologija kontinuiranih poboljšanja u turizmu i ugostiteljstvu istražuju Farrington i sur. (2018.) kroz pregled dosadašnjih istraživanja koji se temelji na analizi 35 radova iz navedenog područja, objavljenih u razdoblju od 1984. do 2015. godine. Studije primjene kontinuiranih poboljšanja u turizmu i ugostiteljstvu objavljuju se rijetko, a usredotočuju se na poboljšanje internih procesa (Farrington i sur., 2018.). Identificirana je jasna potreba za istraživanjem kontinuiranih poboljšanja u području turizma i ugostiteljstva s posebnim fokusom na hotelijerstvo, budući da bi analiza trenutnog stanja te razvoj alata i okvira primjene kontinuiranih poboljšanja kao i definiranje ostvarenih rezultata poboljšanja za hotelijere, doprinijelo dugoročnom poboljšanju usluga i uspješnosti hotelskih organizacija. Prema Thuy i Hue (2023: 309), hoteli trebaju usmjeriti svoju pažnju na kontinuirano poboljšanje kvalitete u svim aspektima rada, kao i na stalno poboljšanje radne učinkovitosti. U kontekstu inovacija u procesima, hoteli bi trebali usmjeriti pozornost na tehnološki aspekt, integrirati nove tehnologije i na taj način transformirati radne procese i poboljšati pružanje usluga.

Autor Arasli (2012.) postavlja model poboljšanja kvalitete za male i srednje hotele, pri čemu se oslanja na Kanjijev model poslovne izvrsnosti. Ovaj pristup integrira dokazane ključne faktore uspjeha Kanjijevog modela kako bi se stvorio učinkovit i primjenjiv model unaprjeđenja kvalitete u kontekstu hotelijerstva. Prema Arasli (2012: 578) aktivnosti kontinuiranog poboljšanja u organizaciji identificira promjene u narudžbama kupaca te aktivno traži načine za poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga i procesa. Kroz korištenje metoda poboljšanja, organizacija uspoređuje trenutačnu kvalitetu usluga s konkurencijom. Ovaj pristup temelji se na ciklusu kontinuiranog poboljšanja koji identificira postupne promjene i potiče kulturu kvalitete s ciljem zadovoljenja internih i eksternih kupaca, te prevenciju grešaka. Troškovi grešaka rastu eksponencijalno s vremenom, stoga je prevencija ključna kako bi se izbjegli skupi korektivni postupci, što rezultira povećanjem profita organizacije. Al-Sabi i sur. (2023.) istražuju kontinuirano poboljšanje kao ključni aspekt praksi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Naglašavaju važnost identificiranja i eliminacije izvora varijabilnosti i nedostataka u proizvodnom procesu kako bi se poboljšalo zadovoljstvo kupaca i ukupna kvaliteta pružene usluge.

Farrington i sur. (2018: 581-600) ističu prepreke koje se javljaju u implementaciji kontinuiranog poboljšanja u području turizma i ugostiteljstva:

- pogrešno utvrđivanje zahtjeva korisnika (ne uzimajući u obzir što korisnik stvarno želi),
- vizija koja nije dijeljena u cijeloj tvrtki,
- neučinkovito upravljanje inicijativama za kontinuirano poboljšanje,
- očekivanja brzih rješenja i trenutnih rezultata.

Istraživanje Alija Fawzyja i sur. (2022.) usredotočeno je na implementaciju kontinuiranog poboljšanja, konkretno *Kaizena* u luksuznim hotelima u Egiptu (hoteli s pet zvjezdica). Svrha istraživanja bila je analizirati razinu svijesti, primjene i praćenja kontinuiranog poboljšanja. Rezultati su ukazali na to da većina hotela ne primjenjuje *Kaizen*. Iako istraživanje nije identificiralo konkretne razloge za ove rezultate, sugerira se da postoji nedostatak svijesti i znanja o primjeni kontinuiranog poboljšanja među hotelima u regiji. Autori preporučuju dodatna istraživanja o prihvaćanju i primjeni kontinuiranih poboljšanja u hotelskom sektoru.

Ali Fawzy i sur. (2020:406) istražuje rezultate kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu, primjena *Kaizena* doprinosi: povećanju učinkovitosti, poboljšava kvalitetu usluga i proizvoda, povećava operativnu efikasnost, smanjuje zalihe i gubitke, te povećava zadovoljstvo kako zaposlenika, tako i gostiju. Ivasciuc i Epuran (2015.) istražuju primjenu kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu. Autori naglašavaju važnost oblikovanja internih procesa prema zahtjevima kupaca i praćenje globalnih promjena i trendova, koristeći pritom metodologije poput PDCA ciklusa, *Šest Sigma i Lean*. Također, rad prepoznaje važnost marketinških strategija u organizaciji usmjerenoj na provedbu poboljšanja, budući da marketinške aktivnosti doprinose povećanju tržišnog udjela.

Pearlman i Chacko (2012.) istražuju implementaciju *Šest Sigma* metodologije za poboljšanje procesa u sektoru hotelijerstva. Njihovi rezultati ukazuju na povećanu primjenu timskog rada, efikasnu suradnju s dionicima te usvajanje objektivnih tehnika i tradicionalnih alata kvalitete s ciljem rješavanja problema i unaprjeđenja poslovnih rezultata. Rezultati ukazuju na važnost primjene *Šest Sigma* u hotelijerstvu kao sredstva za postizanje izvrsnosti i financijske prednosti, ističući konkretnu povezanost između korištenja ovih alata i ostvarenih benefita na tržištu u usporedbi s konkurencijom. Prema Rauch i sur. (2016: 679), metode *Lean* menadžment mogu se uspješno primijeniti u hotelskoj industriji, što rezultira smanjenje troškova i poboljšanje usluge. Autori sugeriraju da *Lean* menadžment ima potencijal za sektor turizma i ugostiteljstva, ali ističu važnost pažljivog odabira i prilagodbe *Lean* metoda prema specifičnim potrebama industrije.

Prema Liu i Chen (2022.) u kontekstu hotelijerstva, mjerenje i poboljšanje kvalitete usluga su međusobno povezani aspekti. Dok mjerenje kvalitete usluge pruža informacije o trenutnom stanju usluge, poboljšanje se fokusira na implementaciju promjena za postizanje više razine kvalitete. Unatoč tome što se obično proučavaju odvojeno u akademskom ili istraživačkom kontekstu, njihova uzajamna veza naglašava njihov međusobni utjecaj u postizanju visoke razine usluge. Ali Fawzy i sur. (2020: 406) istražuje rezultate kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu, primjena *Kaizena* doprinosi: povećanju učinkovitosti, poboljšava kvalitetu usluga i proizvoda, povećava operativnu efikasnost, smanjuje zalihe i gubitke, te povećava zadovoljstvo kako zaposlenika, tako i gostiju.

Križaj (2020.) istražuje povezanost upravljanja kvalitetom, sustava kontinuiranog poboljšanja i inovacija s posebnim fokusom na ulogu dionika. Prikazani su primjeri iz prakse koji obuhvaćaju

poticanje inovacija na nacionalnoj razini u Sloveniji, upravljanje kvalitetom u velikom hotelskom poduzeću te alate koji se mogu koristiti za poticanje kontinuiranog poboljšanja.

Kontinuirano poboljšanje predstavlja važan čimbenik uspjeha u hotelijerstvu, s posebnim naglaskom na važnost zaposlenika. Kao uslužna djelatnost, hotelijerstvo se oslanja na stručnost osoblja, čime zaposlenici postaju ključni čimbenik u unaprjeđenju kvalitete usluga. Za postizanje dugoročnog uspjeha u dinamičnom sektoru gostoprimstva, hoteli bi trebali neprestano težiti unaprjeđivanju svojih procesa i usluga kako bi ostali konkurentni i ispunili potrebe svojih gostiju.

Van Aken i sur. (2010.) ističu podizanje svijesti zaposlenika o važnosti ciljeva i strategija hotela za učinkovitu provedbu kontinuiranog poboljšanja. Svijest o postavljenim ciljevima i strategijama omogućava zaposlenicima bolje usmjeravanje vlastitog doprinosa prema zajedničkim ciljevima, što prema autorima doprinosi uspjehu inicijativa kontinuiranog poboljšanja. Al-Sabi i sur. (2023.) ističu da menadžeri u hotelskoj industriji trebaju osigurati da zaposlenici razumiju svoju ulogu u provedbi praksi kontinuiranih poboljšanja i upravljanja kvalitetom, kako bi postigli učinkovite rezultate. Tortorella i sur. (2020.) naglašavaju važnost oblikovanja organizacijske strukture i kulture koje osiguravaju sigurno i zadovoljavajuće radno okruženje za zaposlenike, što može doprinijeti uspješnom usvajanju kontinuiranog poboljšanja.

Mitreva i sur. (2018.) proveli su studiju slučaja na luksuznom hotelu s pet zvjezdica koji posjeduje certifikat ISO 9001 te aktivno primjenjuje kontinuirano poboljšanje. Ključni čimbenik uspjeha ovog modela dobre prakse su zaposlenici koji se kontinuirano razvijaju i educiraju kako bi osigurali uspješno izvođenje i kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa. Gemar i sur. (2019.) ističu važnost zaposlenika te predlažu postupak za kontinuirano unaprjeđenje upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu s ciljem poboljšanja kvalitete usluge i povećanja zadovoljstva gostiju. Sozuer (2011.) provodi istraživanje na hotelima s četiri zvjezdice u Istanbulu koristeći Europski model izvrsnosti u upravljanju (EFQM) kao alat za samoprocjenu. Njegovo istraživanje naglašava imperativ poboljšanja u kriterijima vodstva, strategije i zaposlenika s ciljem unaprjeđenja njihove konkurentne sposobnosti. Poseban naglasak stavlja se na obrazovanje zaposlenika kao ključnog elementa u tom procesu unaprjeđenja. Ovaj pristup ne samo da podupire važnost primjene EFQM modela u ocjenjivanju hotela, već i prepoznaje edukaciju zaposlenika kao ključni čimbenik u postizanju izvrsnosti u hotelskom sektoru s obzirom da razina kvalitete pružene usluge u velikoj mjeri ovisi o stručnosti zaposlenika.

Iako su prethodna istraživanja istaknula potencijal primjene metodologija i praksi kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu (Van Aken i sur., 2010; Arasli, 2012; Pearlman i Chacko, 2012; Ivasciuc i Epuran, 2015; Rauch i sur., 2016; Farrington i sur., 2018; Mitreva i sur., 2018; Gemar i sur., 2019; Tortorella i sur., 2020; Ali Fawzy i sur., 2020; Liu i Chen, 2022.) primijećen je nedostatak istraživanja na ovu temu. Za bolje razumijevanje i implementaciju kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu neophodno je provesti dodatna istraživanja kako bi se bolje razumjeli specifični izazovi i značajni čimbenici koji mogu pospješiti primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Ovo istraživanje



je usmjereno na analizu ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja, kao i na utvrđivanje povezanosti i učinka koje ovi faktori imaju na rezultate provedbe poboljšanja u hotelijerstvu.

Hotelijerstvo je djelatnost koja je obilježena stalnim promjenama i snažnom konkurencijom. Kako bi udovoljili očekivanjima gostiju i industrijskim standardima, hotelijeri trebaju kontinuirano inovirati i poboljšavati svoje proizvode, usluge i procese. Poticanje kulture kontinuiranog učenja i unaprjeđenja među zaposlenicima može rezultirati inovativnim rješenjima i poboljšanjima usluga, stvarajući tako pozitivno iskustvo za goste. U kontekstu hotelijerstva, implementacija programa kontinuiranog poboljšanja ključna je za optimizaciju operativnih procesa. Eliminacija aktivnosti koje ne pridonose povećanju vrijednosti za gosta ili zaposlenike, uklanjaju se iz procesa rada što omogućuje povećanje učinkovitosti. Poboljšanje iskustva i zadovoljstva gosta postiže se kroz zadovoljnije zaposlenike, pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga te skraćivanje vremena pružanja usluga.

#### 4. KLJUČNI FAKTORI USPJEHA KONTINUIRANIH POBOLJŠANJA

Vodeći se predmetom istraživanja doktorskog rada, u ovom poglavlju su istaknuti ključni faktori uspjeha koji su neophodni za postizanje uspješne primjene kontinuiranih poboljšanja. U narednim poglavljima doktorskog rada bit će analizirani ključni faktori uspjeha kroz pregled dosadašnjih istraživanja s ciljem utvrđivanja značajnosti svakog pojedinog faktora za uspješnu primjenu praksi kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu.

Ideju o identificiranju kritičnih faktora uspjeha utemeljio je Daniel (1961.) u svojem članku „*Management Information Crisis*“, a koncept je popularizirao Rockard (1979.). Rockard (1979.) definira ključne faktore uspjeha kao „Ograničeni broj područja u kojima će rezultati, ako su zadovoljavajući, osigurati uspješnu konkurentnu izvedbu organizacije. Ako rezultati u tim područjima nisu adekvatni, napori organizacije će biti manji od željenih.“ Brotherton i Shaw (1996.) definiraju ključne faktore uspjeha kao „bitne stvari koje tvrtka mora postići ili ona područja koja će proizvesti najveću konkurentsku prednost“. Ključni faktori uspjeha nisu ciljevi, već su to akcije i procesi koje menadžment može kontrolirati i utjecati na njih no trebaju biti usklađeni s ciljevima organizacije (Fryer i sur., 2007: 502). Ključni faktori uspjeha nisu statični, već ovise o tome gdje se organizacija trenutno nalazi i gdje želi biti. Boynton i Zmud (1984: 17) definirali su ključne faktore uspjeha kao „ona područja kojima se mora posvetiti posebna i kontinuirana pažnja kako bi se postigla visoka učinkovitost i uspjeh organizacije.“

Prema (Caffyn, 1999.) sposobnosti koje se odnose na kontinuirano poboljšanje su „skup vještina koje omogućuju organizaciji ostvarivanje konkurentске prednosti kroz inkrementalna poboljšanja i inovacije, uz značajno sudjelovanje zaposlenika“ (Gonzalez i Martins, 2016: 252). ISO 9000 je terminološki rječnik te definira poboljšanje kao „aktivnost koja potiče uspješnost“. Kontinuirano poboljšanje definira se kao „ponavljajuća aktivnost koja potiče uspješnost“, a uspješnost ili izvedba je „mjerljiv rezultat koji može biti kvantitativan ili kvalitativan“. Učinkovitost se može odnositi na upravljačke aktivnosti, procese, proizvode, usluge, sustave ili organizacije (ISO 9000:2015:36,54). U skladu s prethodno navedenim definicijama, u nastavku je dana definicija ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja: *Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja su ključna područja koja imaju kritičnu ulogu u uspješnoj implementaciji aktivnosti kontinuiranih poboljšanja.*

U nastavku je prikazana tablica 14 koja obuhvaća analizu dosadašnjih istraživanja ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja. Izdvojeni su ključni faktori uspjeha koji se istražuju u relevantnim istraživanjima, a koji su neophodni za visoku razinu primjene kontinuiranih poboljšanja.

Tablica 14: Pregled dosadašnjih istraživanja ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja

KLJUČNI FAKTOR USPJEHA	AUTORI
Predanost vodstva	Chapman i Hyland, 1997; Fryer i sur., 2007; Middel i sur., 2007; Baković i Lazibat, 2011; Oprime i sur., 2011; Scott i sur., 2009; Ni i sur., 2009; Kohlbacher, 2013; Formrnto i sur., 2013; Van Aartsengel i Kurtoglu, 2013; Holtskog, 2013; Garcia-Sabater i sur., 2012; Singh i Singh, 2015; Gonzalez i Martins, 2016; Gonzalez Aleu i sur., 2016; Jurburg i sur., 2017; Bouranta i sur., 2017; Lleo i sur., 2017; Amin i sur., 2017; Koval i sur., 2018; González-Aleu i sur., 2018; Elshaeru i Augustynu, 2014; Yasar i sur., 2019; Jimoh i sur., 2019; Unzueta i sur., 2020; Paipa-Galeano i sur., 2020; Farrington i sur., 2018; Mitreva i sur., 2018; Gemar i sur., 2019; Tortorella i sur., 2020; Sunil i sur., 2021; Cong i Thu, 2021; Liu i Chen, 2022; Papaioannou i sur., 2024.
Uključenost zaposlenika	Dabhilkar i Bengtsson, 2004; Middel i sur., 2007; Fryer i sur., 2007; Scott i sur., 2009; Oprime i sur., 2011; Angelo i Vladimir, 2011; Lazibat i Baković, 2012; Garcia-Sabater i sur., 2012; Singh i Singh, 2015; Holtskog, 2013; Calvo-Mora i sur., 2014; Doeleman i sur., 2014; Alcudia i sur., 2015; Al-Refaie, 2015; Gonzalez i Martins, 2016; Gonzalez Aleu, 2016; McLean i sur., 2017; Amin i sur., 2017; Jurburg, 2017; Hirzel i Leyer, 2017; Tari i sur., 2017; Bakotić i Rogošić, 2017; Jabbarzare i Shafighi, 2019; Paipa-Galeano i sur., 2020; Unzueta i sur., 2020; Basera i Mwenje, 2021.
Edukacija i trening zaposlenika	Chapman i sur., 1997; Zhang, 2000; Scott i sur., 2009; Ni i Sun, 2009; Fryer i sur., 2007; Middel i sur., 2007; Talib i Rahman, 2010; Baković i Lazibat, 2011; Wang i sur., 2012; Garcia-Sabater i sur., 2012; Talib i sur., 2012; Formrnto i sur., 2013; Kohlbacher, 2013; Akroush i sur., 2013; Talib i sur., 2013; Singh i Singh, 2015; Doeleman i sur., 2014; Gonzalez i Martins, 2016; Gonzalez Aleu, 2016; Jimoh i sur., 2019; Jurburg, 2017; McLean i sur., 2017; Koval i sur., 2018; Unzueta i sur., 2020; Han i sur., 2020; Khan i sur., 2020; Faraj i sur., 2021; van Assen, 2021; Wu i sur., 2021; Menad, 2024.
Procesni pristup	Fryer i sur., 2007; Robaina i Rodriguez, 2007; Johnston i sur., 2012; Arasli, 2012; Kohlbacher, 2013; Abdallah, 2013; Singh i Singh, 2015; Singh i sur., 2015; Krstić i sur., 2015; Ndegwa i sur., 2016; McLean i sur., 2017; Bouranta i sur., 2017; Hirzel i sur., 2017; González-Aleu i sur., 2018; Özdemir i sur., 2019; Yasar i sur., 2019; Rathinam, 2020; Hán i sur., 2020; Sunil i sur., 2021; Sunil, i sur., 2021; Kharenko i sur., 2023; Thuy i Hue, 2023.
Analiza, vrednovanje i izvješćivanje	Chapman i sur., 1997; Bessant, 1999; King, 2006; Fryer i sur., 2007; Ni i sur., 2009; Bialek i sur., 2009; Middel i sur., 2007; Planert, 2012; Von Solms, 2013; Formrnto i sur., 2013; Singh i Singh, 2015; McLean i sur., 2017; González-Aleu i sur., 2018; Yeng i sur., 2018; Sunil i sur., 2021; Abdullaev i Fayzullaev, 2021; Filippov i sur., 2022; Carneiro i sur., 2023.
Usklađenost s ISO standardom	Chapman i sur., 1997; Terziovski i Power, 2007; Woods i King, 2010; Oprime i sur., 2011; Šuman i sur., 2013; Heras-Saizarbitoria i sur., 2015; Mansour i Said, 2018; Jimoh i sur., 2019; Duman i sur., 2019; Ong i sur., 2020; Levkulych i Momot, 2021; Basera i Mwenje, 2021.
Nagrade i priznanja	Chapman i sur., 1997; Formrnto i sur., 2013; Gonzalez Aleu i sur., 2016; Jurburg i sur., 2017; Jimoh i sur., 2019; Koval i sur., 2018; Oprime i sur., 2011.

Razumijevanje i postavljanje ciljeva	Fryer i sur., 2007; Garcia-Sabater i sur., 2012; Holtskog, 2013; Gonzalez, Martins 2016; Gonzalez Aleu i sur., 2016; Galeazzo i sur., 2017; Jurburg 2017; González-Aleu i sur., 2018; Koval i sur., 2018; Paipa-Galeano i sur., 2020.
Strateško usmjerenje	Chapman i Hyland, 1997; Baković i Lazibat, 2011; Oprime i sur., 2011; Formrnto i sur., 2013; Van Aartsengel i Kurtoglu, 2013; Galeazzo i sur., 2017; Jurburg, 2017; Jimoh i sur., 2019.
Rad u timu	Chapman i sur., 1997; Fryer i sur., 2007; Middel i sur., 2007; Ni i Sun, 2009; Gonzalez i Martins, 2016; Gonzalez Aleu, 2016; Hirzel i sur., 2017; Galeazzo i sur., 2017; Jimoh i sur., 2019; Unzueta i sur., 2020.
Odnosi s kupcima	Fryer i sur., 2007; Scott i sur., 2009; Singh i Singh, 2015; Hirzel i sur., 2017; Jimoh i sur., 2019.
Odnosi s dobavljačima	Fryer i sur., 2007; Scott i sur., 2009; Baković i Lazibat 2011; Singh i Singh 2015; Yasar i sur., 2019.
Komunikacija	Chapman i sur., 1997; Fryer i sur., 2007; Middel i sur., 2007; Oprime i sur., 2011; Jurburg 2017.
Dizajn proizvoda	Fryer i sur., 2007.
Organizacijska struktura	Fryer i sur., 2007; Formrnto i sur., 2013.
Organizacijska kultura i okruženje	Gonzalez Aleu 2016; McLean i sur., 2017; Jurburg 2017.
Kultura kontinuiranog poboljšanja	Scott i sur., 2009; Garcia-Sabater i sur., 2012; Gonzalez i Martins 2016; Jurburg 2017.
Kultura kvalitete	Van Aartsengel i Kurtoglu, 2013; Koval i sur., 2018.
Kultura učenja	Ni i sur., 2009; Gonzalez i Martins 2016; Hirzel i sur., 2017.
Dostupnost resursa	Formrnto i sur., 2013; Gonzalez Aleu 2016; Jurburg 2017; Paipa-Galeano i sur., 2020.
Projektni menadžment	Scott i sur., 2009.
Spremnost na promjene	González-Aleu i sur., 2018.

Izvor: izradila autorica

Na temelju analize prikazane u tablici 14, vidljivo je da dosadašnja istraživanja istražuju niz ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja. Među tim faktorima posebno se ističu predanost vodstva, uključenost zaposlenika, edukacija i trening zaposlenika, nagrade i priznanja, razumijevanje ciljeva, procesni pristup, analiza, vrednovanje, izvješćivanje i rad u timu. Iako postoji opći konsenzus među autorima o važnosti identifikacije i analize ključnih faktora uspjeha za uspješnost inicijativa kontinuiranih poboljšanja, mišljenja o najznačajnijim faktorima variraju ovisno o industriji i tipu poduzeća. Pregledom i analizom dosadašnjih istraživanja (tablica 14), ustanovljen je 51 rad koji ispituje ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Na temelju prikazanih podataka moguće je zaključiti da se unutar hotelijerstva izdvajaju sljedeći kritični faktori uspjeha: predanost vodstva, uključenost zaposlenika, edukacija usmjerena na kvalitetu, procesni pristup, analiza i vrednovanje te usklađenost sa standardima kvalitete ISO 9001. U nastavku su opisani ključni faktori kontinuiranih poboljšanja koji su posebno važni za područje hotelijerstva.

Empirijska istraživanja, poput onih koje su proveli Sunil i sur. (2021.), ukazuju na ulogu predanosti vodstva u upravljanju kvalitetom, naglašavajući značajan utjecaj koji vodstvo ima na performanse hotela. Vodstvo nije samo aktivno uključeno u proces planiranja i komuniciranja organizacijskih ciljeva nižem menadžmentu, već i direktno utječe na uključenost zaposlenika i kontinuirano poboljšanje, kako to ističu Bouranta i sur. (2017.). Rezultati istraživanja Amin i sur. (2017.) sukladni su prethodnim istraživanjima te potvrđuju ključnu ulogu vodstva za postizanje uspješne implementacije TQM-a i u konačnosti uspjeh hotelskog poduzeća. Elshaeru i Augustynu (2014.) istražuju može li predanost vodstva biti izvor konkurentске prednosti, autori utvrđuju da predanost vodstva ima izravan pozitivan učinak na konkurentsku prednost u hotelima, što potvrđuju i Cong i Thu (2021.).

Uz predanost vodstva i uključenost zaposlenika, prepoznata je kao još jedan ključan faktor uspjeha. Jabbarzare i Shafighi (2019.) te Alcudia i sur. (2015.) ističu kako uključenost zaposlenika značajno utječe na poslovne rezultate u hotelijerstvu. Amin i sur. (2017.) su potvrdili pozitivan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na izvedbu hotela. Zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom bit će spremni podržati svoje kolege i angažirati se u inicijativama za kvalitetu. Osim toga, bit će lojalni hotelu i motivirani za kontinuirano poboljšanje rezultata hotela. Zadovoljni zaposlenici doprinose praksi kontinuiranog poboljšanja (Sadikoglu i Zehir, 2010.) i pružaju visokokvalitetnu razinu usluge (Al-Refaie, 2015.). Alcudia i sur. (2015.) analizira uključenost i posvećenost zaposlenika inicijativama za kvalitetu i poboljšanje kvalitete usluge u hotelima nakon implementacije sustava upravljanja kvalitetom. Autori ističu da je teško postići uključenost i posvećenost zaposlenika te da su potrebna daljnja istraživanja u kontekstu uslužnih djelatnosti, posebno hotelijerstva. Također, naglašavaju značajnu ulogu koju timski rad može imati na zadovoljstvo zaposlenika i kupaca.

Talib i sur. (2012.), su utvrdili da edukacija za kvalitetu izravno doprinosi boljim rezultatima kvalitete u hotelijerstvu, što potvrđuju i Talib i sur. (2013.) očitujući se u smanjenju pogrešaka zaposlenika, fluktuacije i odsutnosti, kao i u povećanju lojalnosti gostiju. Prema Menad (2024.), edukacija je u hotelijerstvu izuzetno važna jer vodi ka ispravnom i primjerenom načinu obavljanja poslovnih zadataka te potiče kreativnost i inovacije. Edukacija za kvalitetu može se smatrati važnim mehanizmom za olakšavanje primjene kontinuiranog poboljšanja (van Assen, 2021.) te je ključna za održavanje visoke kvalitete unutar uslužnih djelatnosti (Talib i Rahman, 2010.). Zaposlenici su u neposrednom kontaktu s gostima. Stoga je nužno da steknu potrebne vještine i znanja kako bi pružili izvrsnu uslugu (Faraj i sur., 2021.).

Bouranta i sur. (2017.) ističu povezanost procesnog pristupa i predanosti vodstva u hotelijerstvu, budući da predanost vodstva može značajno utjecati na primjenu procesnog pristupa kao i edukacije. Važnost upravljanja procesima u hotelijerstvu ističu Thuy i Hue, (2023.) te napominju značajan učinak procesnog pristupa na izvedbu organizacije i primjenu inovacija. Drljača (2006.) naglašava važnost procesnog pristupa u upravljanju hotelima, naglašavajući da su dobri poslovni procesi ključni za ispunjavanje očekivanja i zahtjeva gostiju. Özdemir i sur. (2019.) istražuju

upravljanje poslovnim procesima kao alat za poboljšanje kvalitete usluga u hotelijerstvu. Autori ističu značaj malih kontinuiranih poboljšanja procesa u kontekstu poboljšanja kvalitete usluge. Prema Arasili (2012: 578), hotelska poduzeća trebaju slijediti procesno orijentiran pristup, te razumjeti i analizirati procese unutar organizacije, kako bi se osiguralo učinkovito i uspješno poslovanje. Procesi trebaju biti evaluirani kako bi se identificirali potencijalni uzroci neuspjeha i omogućilo pravovremeno reagiranje i ispravljanje eventualnih problema. Ndegwa i sur. (2016.) utvrđuju snažnu pozitivnu vezu između primjene načela procesnog pristupa i zadovoljstva kupaca. Autori ističu važnost kontinuiranog poboljšanja procesa.

Han i sur. (2020.) naglašavaju kako sustavno praćenje i mjerenje procesa omogućuje organizacijama prikupljanje informacija potrebnih za donošenje odluka i unaprjeđenje poslovnih performansi. U ovom kontekstu, hotelska poduzeća koriste različite pokazatelje kako bi kvantificirala svoje performanse i razvila odgovarajuće metode procjene kvalitete proizvoda ili usluga. Analiza i vrednovanje omogućuje organizaciji usporedbu vlastitih performansi s konkurencijom, što pomaže u prepoznavanju jakih i slabih strana te identifikaciji područja za poboljšanje (Arasili, 2012: 578). Sunil i sur. (2021: 4478) ističu da hoteli kontinuirano prikupljaju podatke kroz povratne informacije gostiju. Ključno je analizirati i vrednovati ove podatke, učinkovito upravljati njima i koristiti ih za produktivne svrhe, što dugoročno pozitivno utječe na performanse hotela.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2015 ističe se kao ključna strategija za unaprjeđenje produktivnosti i učinkovitosti u hotelijerstvu. Studije poput onih Levkulych i Momot (2021.) i Ong i sur. (2020.) pokazuju da sustav upravljanja kvalitetom ne samo da poboljšava organizacijsku strukturu i primjenu održivog razvoja, već i znatno povećava konkurentnost na tržištu. Terziovski i Power (2007.) ističu da uslužne organizacije mogu učinkovito koristiti ISO certifikaciju kao sredstvo za promociju i implementaciju kulture kvalitete. Basera i Mwenje (2021: 231) te Mansour i Said (2018.) dodatno potvrđuju da implementacija sustava upravljanja kvalitetom u hotelima ne samo da poboljšava internu kontrolu procesa i smanjuje troškove, već i motivira zaposlenike kroz poboljšanje kvalitete usluga, što rezultira većom produktivnošću rada.

Temeljem navedenog, a u kontekstu hotelijerstva, ključni faktori uspjeha koji su se pokazali posebno značajnim, uključuju predanost vodstva, uključenost zaposlenika, edukaciju za kvalitetu, procesni pristup, analizu i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s ISO 9001 standardima. Ovi faktori, zajedno, čine robustan okvir za kontinuirano poboljšanje i izvrsnost u pružanju usluga. Ključni faktori uspjeha su esencijalna područja za organizacije usmjerene na postizanje izvrsnosti i kvalitete. Međutim, provedena analiza pokazuje nedostatak empirijskih istraživanja koja se bave primjenom ovih poboljšanja u uslužnom sektoru, posebno u turizmu. U nastavku su opisani ključni faktori uspjeha koji se istražuju u okviru doktorskog rada.

## 4.1. Predanost vodstva

Predanost vodstva ključan je element ne samo u kontekstu kontinuiranog poboljšanja već i u praksama upravljanja kvalitetom. Vodstvo je načelo kvalitete prema ISO 9000:2015 i zahtjev prema standardu ISO 9001:2015 što ukazuje na važnost koncepta za prakse upravljanja kvalitetom. ISO 9000 definira vodstvo kao „osoba ili skupina ljudi koji vode i nadziru organizaciju na najvišoj razini“ (ISO 9000:2015:30). „Vodstvo ima moć delegiranja ovlasti i osiguravanja resursa unutar organizacije. Podrška vodstva upravljanju kvalitetom i angažiranje zaposlenika omogućuje osiguravanje adekvatnih ljudskih i drugih resursa, praćenje procesa i rezultata, utvrđivanje i vrednovanje rizika i prilika te provođenje odgovarajućih radnji“ (prema: ISO 9000:2015:16-18). Uspjeh organizacije ovisi o učinkovitosti zaposlenika te njihovim vještinama, iskustvu, razini morala i odnosu s vodstvom. Visoka razina morala kod zaposlenika stvara se dobrim vođenjem. Vođenje je sposobnost pozitivnog utjecaja na ljude i sustave pod vlastitim autoritetom u skladu s organizacijskim ciljevima. Vođa je onaj koji uspostavlja svrhu, a ne onaj koji kontrolira silom (Kirin, 2017: 54). S navedenim se slaže i Oslić (2008: 154) te ističe da se „vodstvo nije snaga zapovijedanja, već je sposobnost uvjeravanja, ujedinjavanja i usmjeravanja“. Oslić (2008: 154) definira vodstvo kao „skup znanja, vještina, svojstva karaktera i osobnosti koje potiču zaposlenike na zajednički rad prema ostvarenju općeg cilja“. Vođa je odgovoran za vođenje zaposlenika u primjeni različitih alata kontinuiranog poboljšanja, koordiniranju aktivnosti, upravljanju resursima i pružanju edukacije za poboljšanje (Paipa-Galeano i sur., 2020: 198). Kanji (2002: 108) ističe ključne kompetencije vodstva u organizaciji orijentiranoj na kvalitetu:

- Stvaranje vizije i svrhe,
- Oblikovanje etike i principa koja će se slijediti,
- Komuniciranje i dijeljenje vizije s svim zaposlenicima u organizaciji,
- Usmjeravanje pažnje na potrebe i želje kupca,
- Poticanje organizacijskih promjena,
- Održavanje sustava i organizacijske strukture,
- Mjerenje, vrednovanje i izvještavanje,
- Poboljšanje procesa,
- Poticanje rada u timu,
- Poticanje napredovanja i učenja,
- Razvijanje partnerstva,
- Poticanje inovacija i kontinuiranog učenja i poboljšanja.

Evans i Lindsay (2005.) također definiraju ključne kompetencije iskusnog vodstva:

- Stvaranje vrijednosti za kupce i druge dionike,
- Stvaranje i održavanje sustava i okruženja za poboljšanje, inovaciju i organizacijsko učenje,
- Postavljanje visokih ciljeva i predanost kvaliteti,

- Komuniciranje ciljeva kvalitete na sve zaposlenike,
- Prikaz osobne predanosti i uključenosti u aktivnosti poboljšanja,
- Integracija vrijednosti kvalitete u svakodnevno vođenje i upravljanje,
- Praćenje organizacijske izvedbe i naglašavanje poboljšanja umjesto održavanja statusa quo,
- Prepoznavanje i poticanje napora zaposlenika korištenjem pohvala i nagrada za sudjelovanje u aktivnostima kvalitete kako bi se pokazala važnost njihovog doprinosa,
- Poticanje suradnje umjesto natjecanja,
- Učenje iz problema i pogrešaka.

Iz navedenog moguće je zaključiti da su ključne kompetencije vodstva u organizacijama orijentiranim na kvalitetu usmjerene na definiranje i komunikaciju vizije, misije i ciljeva svim zaposlenicima u organizaciji te poticanja suradnje i timskog rada. Naglašena je važnost poticanja okruženja za kontinuirano poboljšanje, kroz sustave nagrađivanja kao i usmjeravanje pažnje na potrebe i želje kupaca. U nastavku su predstavljeni rezultati provedenih istraživanja o primjeni kontinuiranog poboljšanja u kontekstu podrške vodstva kao ključnog elementa uspjeha ovih praksi. Middel i sur. (2007.) istražuje primjenu kontinuiranog poboljšanja u 51 proizvodnoj organizaciji te kao osnovni preduvjet uspješne primjene kontinuiranog poboljšanja ističu predanost vodstva na višim i srednjim razinama, praćenje aktivnosti vezanih uz poboljšanja, komunikaciju, edukaciju zaposlenika i rad u timovima. Lleo i sur. (2017: 7) identificiraju navike i ponašanja koje imaju izravan utjecaj na uključenost i sudjelovanje zaposlenika u praksama kontinuiranog poboljšanja, anketiranjem viših i srednjih menadžera iz različitih industrija:

- Tehnološka i menadžerska kompetentnost: nadređeni mora biti tehnološki kompetentan (menadžer zna kako se koriste alati, tehnologije i oprema te kako se izvršavaju različiti zadaci) i znati upravljati projektom poboljšanja (planirati, koordinirati i nadzirati zadatke),
- Osobne karakteristike: nadređeni je ljubazan, dostupan, pravedan i dosljedan,
- Obrazovanje i razvoj: nadređeni ulaže vrijeme i trud u edukaciju i razvoj zaposlenika kako bi povećao njihovu autonomiju,
- Usmjerenost na cilj: nadređeni informira zaposlenike o ciljevima te je usmjeren na postizanje definiranih ciljeva,
- Rad u timu: nadređeni nastoji izgraditi tim i uključiti se u rad grupe,
- Potpora: nadređeni potiče i podržava tim.

Prema Rathinam (2020: 28) aktivnosti poboljšanja mogu uključivati kontinuirano osiguravanje prilika za obrazovanje i razvoj zaposlenika, kao i podršku i mentorstvo koje će im pomoći da unaprijede svoje vještine i znanja. Kroz sustavno vođenje i podršku, vodstvo može osigurati da se poboljšanja ne ostvare samo u kratkoročnom razdoblju, već da organizacija postane sposobna za kontinuirani rast i razvoj. Autori Scott i sur. (2009.) istražuju implementaciju metodologije kontinuiranog poboljšanja *Šest Sigma* u prehrambenoj industriji te ističu nekoliko važnih čimbenika za uspješnu implementaciju uvodeći uključenost, podršku i sudjelovanje vodstva na svim razinama.



Naglašavaju važnost stvaranja organizacijske kulture koja vrednuje kontinuirano poboljšanje, od vrhovnog menadžmenta do svih zaposlenika. Chapman i Hyland (1997.) istražuju strategije kontinuiranog poboljšanja u proizvodnoj industriji u Australiji. Utvrdili su da se predanost vodstva gotovo u svim industrijama smatra najvažnijim elementom u provedbi kontinuiranog poboljšanja, s čime se slažu i autori Paipa-Galeano i sur. (2020.). Harrison (2000.) ističe da predanost vodstva može olakšati aktivnosti provedbe kontinuiranog poboljšanja. Kako bi se postigli bolji rezultati u provedbi kontinuiranog poboljšanja, potrebno je imati vođu koji je odgovoran za kontrolu i praćenje planova poboljšanja. Van Aartsengel i Kurtoglu (2013: 36) ističu da vodstvo nije samo nužno za usmjeravanje organizacije u smjeru implementacije kontinuiranog poboljšanja, već i za osiguravanje ključnih resursa potrebnih za ostvarenje potencijala i poboljšanja. Calvo-Mora i sur. (2014.) podržavaju stav da bi organizacija trebala usmjeriti i voditi zaposlenike prema kulturi kvalitete, učenja i kontinuiranog poboljšanja kako bi organizacija dugoročno bila sposobna poboljšati ključne poslovne rezultate.

Atkinson (1994.) je istraživao ključne faktore koji su značajni za razvoj timskog rada u kontekstu primjene poboljšanja u hotelijerstvu. Prema njegovom istraživanju, ključni faktori za uspješan timski rad usmjeren na poboljšanje uključuju: predanost vodstva, edukaciju, proces implementacije, mjerenje i uspoređivanje s najboljima u industriji, priznanje i nagrađivanje te poticanje novih ideja. Prema rezultatima istraživanja Walaszczyk i Polak-Sopinska (2020.) odgovornosti vrhovnog vodstva veće su u organizacijama certificiranim prema ISO 9001. Chang i sur. (2021.) raspravlja o utjecaju stila vođenja na kvalitetu usluge u hotelima. Navodi da stil vođenja ima važnu ulogu u određivanju kvalitete usluge te ističe da je participativni stil vodstva prikladan za menadžere hotela s čime se slaže i Kumar i sur. (2018.). Papaioannou i sur. (2024.) ističu ključnu ulogu predanosti vodstva u poticanju inovacija i poboljšanja u grčkim luksuznim hotelima, uz pozitivan doprinos organizacijske kulture i uključenosti zaposlenika. Također naglašavaju kako učinkovito upravljanje, korištenje i razvoj internih resursa organizacije mogu doprinijeti ostvarenju izvrsnih poslovnih rezultata.

Upravljanje kvalitetom pa tako i primjena kontinuiranih poboljšanja, zahtjeva napore od cjelokupne organizacije, a posebno vodstva koje svojom uključenosti potiče i zaposlenike. Vodstvo na svim razinama organizacije treba poticati uspostavu i provedbu aktivnosti vezanih uz kontinuirana poboljšanja te biti aktivno uključeno i pokazati interes i podršku za provedbu tih procesa. Kroz svoj angažman, vodstvo stvara radne uvjete u kojima su njihovi zaposlenici motivirani i predani postizanju poboljšanja u organizaciji. Osim toga, predanost vodstva može pomoći u izgradnji pozitivne radne kulture, poticanju suradnje među timovima te promicanju primjene inovacija i kontinuiranog poboljšanja u poslovanju. Uključenost zaposlenika također se promatra u ovom istraživanju kao jedan od ključnih faktora uspjeha za provedbu kontinuiranih poboljšanja.

## 4.2. Uključenost zaposlenika

Jedna od važnih tema u kontekstu angažmana zaposlenika je uključivanje zaposlenika, što se odnosi na pristup u kojem svi zaposlenici imaju priliku sudjelovati u procesu odlučivanja i poboljšanja vezanih uz vlastite poslovne aktivnosti. Prema Kirin (2017: 152) ovaj pristup dolazi iz Japana, konkretno iz japanske filozofije *Poka Yoke*, a temelji se na činjenici da je zaposlenik najbolja osoba koja može uočiti područja za poboljšanje u okviru svog posla. Prema Brajer-Marczak (2014: 91) uključen zaposlenik predstavlja osobu koja iskazuje posvećenost, entuzijizam i pozitivan stav prema svom radu te ostvaruje ili čak nadmašuje ciljeve te djeluje u najboljem interesu organizacije. „Uključenost zaposlenika podrazumijeva aktivno sudjelovanje kroz identifikaciju mjesta u procesu na kojima je moguće provesti poboljšanje“ (Buntak i sur., 2020: 16).

U okviru ISO 9000 standarda, zaposlenici se smatraju unutarnjim kupcima te su jedna od zainteresiranih strana i ključan resurs unutar organizacije. Unutar organizacije, zaposlenici postaju uključeni i usklađeni kroz zajedničko razumijevanje politike kvalitete i željenih organizacijskih rezultata, a uspješnost organizacije ovisi o tome kako se zaposlenici ponašaju unutar sustava u kojem rade (prema: ISO 9000:2015:16).

U skladu s navedenim, povezivanje i uključivanje zaposlenika u aktivnosti poboljšanja može biti ključni faktor u uspjehu organizacije. Motiviranje zaposlenika da podijele svoje ideje, uključivanje u proces donošenja odluka, delegiranje poslova zaposlenicima i osjećaj važnosti koji proizlazi iz toga, može značajno doprinijeti povećanju zadovoljstva zaposlenika. Kada se zaposlenicima pruži prilika za razvoj i napredovanje u karijeri, osjećaju se vrijednima i motiviranima za sudjelovanje u procesima poboljšanja organizacije Rathinam (2020: 58). Stoga je važno stvoriti poticajno i motivirajuće okruženje te pružiti prilike svim zaposlenicima da se razvijaju kako bi se povećala njihova vrijednost za organizaciju. Uključenost zaposlenika moguće je postići tek kada su zaposlenici zadovoljni.

Prema Kanji (2002: 44) vodstvo mora razumjeti važnost uključenosti zaposlenika i timskog rada. Glavni fokus primjene kontinuiranih poboljšanja je poboljšati vlastiti rad, odnosno pronaći načine za poboljšati metode rada, rutine i korištenje resursa (Singh i Singh, 2015: 93). Organizacije bi trebale učinkovito uključivati zaposlenike kako bi kontinuirano poboljšavale procese, proizvode i usluge te dodavale vrijednost kupcima Rathinam (2020: 59). Uključenost zaposlenika u kontinuiranom poboljšanju treba uključivati zaposlenike na svim razinama, a započinje sa zaposlenicima na najnižim razinama koje se potiče da predlažu i iznose ideje za poboljšanje (Blaga, 2020: 289). Prema Singh i Singh (2015: 87) svi dionici organizacije na svim razinama trebaju biti uključeni u primjenu kontinuiranih poboljšanja kako bi imali priliku dati prijedloge za poboljšanja, no to ne znači da je potrebno da svi u organizaciji sudjeluju u projektu poboljšanja. Često su uključene samo one osobe koje su direktno povezane s određenim procesom na kojem se provodi projekt poboljšanja.

Vodstvo mora učinkovito komunicirati sa zaposlenicima, aktivno sudjelovati u njihovom obrazovanju, pružati informacije putem edukacijskih programa te se uključiti u praksu poboljšanja (Blaga, 2020: 288). Prema Kirin (2017: 152) strategije za osiguravanje uključenosti zaposlenika u proces poboljšanja mogu uključivati:

- Sheme za prijedloge,
- Ankete o zadovoljstvu zaposlenika,
- Krugove kvalitete,
- Redizajn posla,
- Timski rad.

Istraživanja su pokazala da je uključenost zaposlenika neophodan element uspjeha kontinuiranog poboljšanja. Singh i Singh (2015.) su analizirali radove iz područja primjene kontinuiranih poboljšanja i prikazali pregled različitih praksi za implementaciju. U istraživanju se ističe da su zaposlenici temelj svake organizacije te da je njihovo sudjelovanje u praksama poboljšanja ključno kako bi se stečena znanja i iskustva koristila za dobrobit organizacije. Kako bi se to postiglo, autori ističu da je potrebno voditi brigu o obrazovanju, edukaciji i stvaranju prilika za individualni rast. Hirzel i sur. (2017.) potvrđuju značajnu ulogu zaposlenika u podizanju visoke razine primjene kontinuiranih poboljšanja u financijskim institucijama kroz znanje i razumijevanje, otvorenu komunikaciju i podršku za prakse poboljšanja u kontekstu uslužnih djelatnosti.

Oprime i sur. (2011: 74) ističu da je nagrađivanje važna karakteristika kontinuiranog poboljšanja u kontekstu proizvodne industrije jer motivira zaposlenike i nagrađuje ponašanja koja organizacija želi usvojiti, poput uključenosti zaposlenika u aktivnosti poboljšanja. Formalne i neformalne nagrade, kao i pohvale, mogu motivirati zaposlenike na sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja. Formalne nagrade su često financijskog karaktera dok neformalne nagrade uključuju određene pogodnosti. Autori ističu da je važnije nagraditi i potaknuti uključenost zaposlenika, nego postizanje rezultata. Prema Lazibat i Baković (2012: 183), da bi programi kontinuiranog poboljšanja bili učinkoviti, organizacija mora osigurati da zaposlenici, koji su aktivno uključeni u te procese, imaju jasno definirane prioritete i ciljeve poboljšanja, pritom im pružajući potrebne resurse poput edukacija i financijskih sredstava te alate koji omogućuju provođenje planiranih poboljšanja.

Dabhilkar i Bengtsson (2004.) navode uključenost zaposlenika kao ključni faktor uspjeha kontinuiranih poboljšanja u proizvodnoj industriji. Autori ističu da formalnost programa poboljšanja ponekad može obeshrabiliti zaposlenike da sudjeluju, međutim, isto vrijedi i za suprotno jer previše slobode može generirati nestabilne rezultate. Vodstvo ima važnu ulogu jer ima odgovornost za stvaranje rutina i ciljeva kontinuiranog poboljšanja. Nastavno na rezultate, anketiranje višeg i srednjeg menadžmenta u različitim industrijama Lleo i sur. (2017: 3) ističu važnost povjerenja u nadređene za postizanje uključenosti zaposlenika, što ukazuje da su ključni faktori uspjeha vodstvo i uključenost zaposlenika međusobno povezani.

Holtskog (2013.) istražuje primjenu *Lean menadžment* u automobilske industriji, te ističe kako motivirani i uključeni zaposlenici osjećaju podršku vodstva i kolega u aktivnom korištenju stečenih vještina rješavanja problema, otvoreno razgovarajući o mogućnostima poboljšanja i eventualnim poteškoćama. Na temelju pregledane literature o uključenosti zaposlenika u primjeni kontinuiranih poboljšanja u uslužnim djelatnostima, Hirzel i sur. (2017: 1568) konceptualiziraju četiri ključna kriterija u kontekstu financijskih institucija. Prvi kriterij je komunikacija, koja podrazumijeva otvorenu i strukturiranu komunikaciju radi održivog promoviranja kontinuiranog poboljšanja. Povratna informacija se ističe kao ključna za promicanje kontinuiranog poboljšanja, s potrebom da zaposlenici mogu slobodno prijavljivati i raspravljati o problemima i prijedlozima poboljšanja bez straha od negativnih posljedica. Drugi kriterij je razumijevanje, što uključuje da zaposlenici shvate ciljeve i prednosti kontinuiranog poboljšanja te prepoznaju povezanost između poboljšanja i vlastitog radnog okruženja, što potiče prihvaćanje i uključivanje. Treći kriterij je znanje, što se odnosi na osiguravanje relevantnih informacija i edukacije zaposlenicima kako bi bili opremljeni za aktivno sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja, što je ključno za uspješnost programa kontinuiranog poboljšanja. Četvrti kriterij je podrška, gdje se ističe važnost podrške kolega i vodstva kako bi se potaknulo aktivno uključivanje zaposlenika u aktivnosti poboljšanja.

Prema Hirzel i sur. (2017: 1564) uključivanje, motiviranje i osnaživanje zaposlenika za kontinuirano poboljšanje obuhvaća stjecanje potrebnog znanja, kroz edukaciju kao i razumijevanje ciljeva. Uključenosti zaposlenika je ključan čimbenik za uspješnu primjenu upravljanja kvalitetom te posebno za primjenu procesnog pristupa, kontinuiranog poboljšanja i donošenja odluka na temelju činjenica. Rezultati istraživanja Bakotić i Rogošić (2017.) u kontekstu velikih poduzeća u Hrvatskoj, pokazali su da uključenost zaposlenika kao koncepta koji uključuje edukaciju zaposlenika, komunikaciju, osnaživanje te nagrađivanje ima pozitivan utjecaj na implementaciju procesnog pristupa, primjenu upravljanja kvalitetom, kontinuirano poboljšanje te donošenju odluka na temelju činjenica.

Zaposlenici u hotelijerstvu trebaju slijediti procedure, a osim toga, važno je da zaposlenici budu fleksibilni, što znači da se moraju prilagoditi različitim situacijama i zahtjevima kako bi udovoljili očekivanjima i potrebama gostiju. Proces pružanja usluge započinje tek kada gost inicira transakciju. Zbog toga je ključno implementirati upravljanje kvalitetom, analizirati i razumjeti rizike i prilike, te razviti program poboljšanja. Ovi koraci su neophodni za osiguranje zadovoljstva gostiju i uspješnosti poslovanja (Angelo i Vladimir, 2011: 370).

Prema Basera i Mwenje (2021: 235), uključenost zaposlenika u proces donošenja odluka jedan je od održivih načina usvajanja sustava kvalitete u hotelima. Zaposlenici poznaju i razumiju potrebe kupaca te su ključni za uspješnu primjenu upravljanja kvalitetom. Autor također ističe da bi hoteli trebali zapošljavati kvalificirane zaposlenike kako bi dodali vrijednost hotelu te dugoročno ostvarili definirane ciljeve poboljšanja kvalitete. Calvo-Mora i sur. (2014.) podržavaju stav da bi organizacija trebala usmjeriti i voditi zaposlenike prema kulturi kvalitete, učenja i kontinuiranog poboljšanja

kako bi organizacija dugoročno bila sposobna poboljšati ključne poslovne rezultate. Yusuf i sur. (2007.) naglašavaju da bi svi zaposlenici trebali biti uključeni u donošenje odluka, rješavanje problema te na taj način će doprinosti financijskom uspjehu tvrtke tijekom svih faza implementacije TQM-a.

Prema Tari i sur. (2017.), hoteli s višim razinama implementacije sustava upravljanja kvalitetom pokazuju veće razine zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika. Prema Doeleman i sur. (2014.), u organizacijama usmjerenim na kvalitetu zaposlenici imaju češće edukacije čime povećavaju svoje sposobnosti i stječu znanje o svojim zadacima što im omogućuje bolje razumijevanje procesa te omogućuje sudjelovanje u rješavanju problema i predlaganju rješenja za poboljšanja. U kontekstu hotelske industrije, Callan (1992.) otkriva da sustavi upravljanja kvalitetom mogu rezultirati pozitivnim promjenama u fluktuaciji osoblja, entuzijazmu, suradnji i komunikaciji.

Zaposlenici su ključni za uspjeh organizacije jer njihova uključenost u radno okruženje, pristup potrebnim alatima i informacijama omogućuju primjenu poboljšanja, predlaganje novih ideja te stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje potiče produktivnost i inovacije. U ovom doktorskom radu, edukacija je također prepoznata kao ključni faktor uspjeha kontinuiranih poboljšanja jer dodatno potiče rast i razvoj organizacije kroz adekvatno obučenu radnu snagu. Obučeni zaposlenici razumiju procese organizacije i mogu aktivno sudjelovati u aktivnostima poboljšanja, što dodatno doprinosi uspjehu organizacije.

### 4.3. Edukacija za kvalitetu

Poticažno okruženje za zaposlenike moguće je postići osposobljavanjem kroz edukacijske programe. Prema Rathinam (2020: 28), aktivnosti poboljšanja u organizaciji mogu uključivati kontinuirano osiguravanje prilika za obrazovanje i razvoj zaposlenika, kao i podršku i mentorstvo koje će im pomoći da unaprijede svoje vještine i znanja. Kroz sustavno vođenje i podršku, vodstvo može osigurati da organizacija postane sposobna za kontinuirani rast i razvoj. Uspješno unaprjeđenje kvalitete zahtijeva promjenu načina razmišljanja svih zaposlenika te stvaranje novog stila i načina ponašanja. Da bi se to postiglo, vodstvo organizacije treba osigurati osposobljavanje zaposlenika za rad, što se postiže obrazovanjem i edukacijama (Kondić, i sur., 2018b: 62). Prema Garavan i sur. (2019: 294), u literaturi se obrazovanje različito definira, neke definicije naglašavaju trenutačne potrebe za znanjem, vještinama i sposobnostima, a druge se fokusiraju na buduće potrebe organizacije. Prema Garavan i sur. (2019: 294), obrazovanje se sastoji od dvije ključne komponente: "edukacije i razvoja". Edukacije su često organizirane i financirane od strane organizacije jer se smatra da imaju neposredne koristi za organizaciju, dok se razvoj smatra širim pojmom od edukacije.

Deming (2000: 249) ističe važnost edukacije zaposlenika na svim razinama u organizaciji. McLean i Antony (2014.) ističu da je edukacija neophodna za uspješnu provedbu aktivnosti poboljšanja. Scott i sur. (2009.) istražuje kontinuirana poboljšanja u prehrambenoj industriji te napominje kako treba educirati zaposlenike o kontinuiranim poboljšanjima, a programi edukacija bi trebali biti povezani s potrebama i željama kupaca, poslovnom strategijom i ciljevima razvoja zaposlenika. Autori Oprime i sur. (2011.) u kontekstu proizvodne industrije identificiraju osiguravanje prilika za obrazovanje i razvoj zaposlenika kroz programe edukacije ključnim faktorom uspjeha programa kontinuiranog poboljšanja te povezuju edukaciju s postignućem željenih financijskih i nefinancijskih rezultata. Bushardt i sur. (1994: 16) ističu da je za uspješnost edukacijskih programa ključna podrška i predanost vodstva.

Važnost edukacije u primjeni sustava upravljanja kvalitetom je evidentna, pa tako sedmi zahtjev "Podrška", standarda ISO 9001:2015 obuhvaća znanje u organizaciji i osposobljenost zaposlenika. U okviru primjene sustava upravljanja kvalitetom, organizacije moraju odrediti znanje potrebno za odvijanje svojih procesa i postizanje sukladnosti proizvoda i usluga. Konkretno, organizacija mora (ISO 9001:2015: 17-18):

- Odrediti potrebnu osposobljenost osoba koje rade pod njenim nadzorom, a koja utječe na mjerljive rezultate i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom,
- Osigurati da su te osobe osposobljene na temelju odgovarajućeg obrazovanja, obuke ili iskustva,
- Gdje je primjenjivo, poduzeti mjere za stjecanje potrebne osposobljenosti i vrednovati djelotvornost poduzetih mjera,

- Sačuvati odgovarajuću dokumentiranu informaciju kao dokaz osposobljenosti.

Prema tome, organizacija treba identificirati potrebne kompetencije zaposlenika koji obavljaju poslove povezane s kvalitetom proizvoda, usluga, procesa i sustava te osigurati njihovo obrazovanje. Zaposlenici se usmjeravaju na različite oblike obrazovanja radi stjecanja potrebnih vještina i znanja (Funda, 2012: 170).

Gonzalez i Martins (2016.) istražuju primjenu kontinuiranog poboljšanja u automobilske industriji te proizvodnji kapitalnih dobara s naglaskom na organizacijsko učenje. Ističu kako redovitim edukacijama i treninzima, organizacija može prevladati kulturu „gašenja požara“, što se odnosi na kratkoročno poboljšavanje i rješavanje hitnih ili kritičnih problema u organizaciji te se usmjeriti na dugoročni napor za poboljšanje procesa i sprječavanje budućih problema. Prema Chapman i Hyland (1997: 187) edukacija i obrazovanje zaposlenika su ključni preduvjet za postizanje uključenosti zaposlenika u aktivnostima poboljšanja kvalitete u proizvodnim industrijama. Edukacija za kvalitetu omogućuje zaposlenicima stjecanje vještina i znanja koje su im potrebne kako bi bili motivirani i mogli učinkovito sudjelovati u aktivnostima poboljšanja.

Bessant i Caffyn (1994.) istražuju primjenu kontinuiranih poboljšanja primjenom studije u različitim sektorima i organizacijama različitih veličina. Autori ističu važnost edukacije i razvoja zaposlenika za uspješnost kontinuiranih poboljšanja s čime se slažu i McLean i Antony (2014.). Jurburg i sur. (2017: 1481) istražuju koji elementi značajno utječu na motivaciju zaposlenika za uključivanje u aktivnosti kontinuiranih poboljšanja te naglašavaju edukaciju. Autori ističu da edukacija osigurava zaposlenicima osjećaj sigurnosti kroz veću percepciju sposobnosti za sudjelovanje u kontinuiranom poboljšanju, što povećava zadovoljstvo poslom. Ovo će rezultirati boljom motivacijom i angažmanom zaposlenika, poboljšanjem kvalitete rada i postizanjem organizacijskih ciljeva. Uz to, povećana participacija u aktivnostima poboljšanja može potaknuti inovacije, poboljšanje procesa i smanjenje troškova, stvarajući tako konkurentske prednosti za organizaciju. Phan i sur. (2011.) istražuju povezanost edukacije s operativnom uspješnosti u kontekstu proizvodne industrije te potvrđuju pozitivnu vezu. Autori naglašavaju da organizacije trebaju educirati svoje zaposlenike kako bi stekli nove vještine, znanja i stručnost što će rezultirati uspješnošću organizacije.

Yang (2006.) posebno ističe edukaciju o alatima za kvalitetu koja ima značajan utjecaj na zadovoljstvo kupaca te uspješnu primjenu TQM-a u uslužnim djelatnostima. Također je otkriveno da edukacija za kvalitetu ima značajniji učinak na zaposlenike u uslužnim industrijama nego na zaposlenike u proizvodnim industrijama (Talib i sur., 2012: 309 prema Zhang, 2000.). Khan i sur. (2020.) istražuju utjecaj edukacije na uspješnu primjenu TQM-a u hotelijerstvu. Autori ističu značajni učinak edukacije na rezultate organizacije (rezultate kupaca, zaposlenika i društvene rezultate) te naglašavaju kako bi hotelijeri ostvarili konkurentsku prednost, trebaju educirati i razvijati vještine svojih zaposlenika što će dugoročno omogućiti organizaciji kontinuirano poboljšanje i postizanje uspješnosti.

Al Sabi i sur. (2023.) ističu važnost edukacije za kvalitetu te njezin pozitivan i značajan učinak na uključenost zaposlenika i poboljšanje izvedbe u hotelijerstvu. Faraj i sur. (2021.) također potvrđuju pozitivan utjecaj edukacije za kvalitetu na izvedbu hotela. Naglašavajući potrebu za kontinuiranom edukacijom, kako bi se unaprijedile vještine, sposobnosti i znanje zaposlenika. Edukacija se može smatrati "strateškom vrijednošću za hotele" (Wang i sur., 2012.) jer doprinosi povećanju sposobnosti, vještina, samopouzdanja i znanja zaposlenika. Wu i sur. (2021.) ističu kako edukacija za kvalitetu može utjecati na uspješnost primjene sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu napominjući da edukacija ne samo da pomaže zaposlenicima u razumijevanju svrhe njihovog rada i ciljeva hotela, već i unaprjeđuje njihovo znanje i vještine kako bi usklađivali svoje aktivnosti s tim ciljevima (Akroush i sur., 2013.).

Hotelijerstvo je uslužna djelatnost u kojoj je ključno da zaposlenici i kupci budu na istom mjestu u isto vrijeme kako bi se usluga mogla pružiti. Edukacija za kvalitetu ima značajnu ulogu u poboljšanju učinkovitosti zaposlenika jer im omogućuje stjecanje potrebnog znanja, razvoj relevantnih vještina i unaprjeđenje sposobnosti potrebnih za obavljanje poslova. Kroz ovu vrstu edukacije, zaposlenici mogu bolje razumjeti zahtjeve posla, poboljšati svoje performanse i pridonijeti ukupnoj produktivnosti i uspjehu organizacije. Važni elementi za edukacijske programe u organizaciji su podrška i predanost vodstva, što će odrediti učestalost i područje provođenja edukacije. Također, edukacijski programi neće biti uspješni ako zaposlenici nisu zainteresirani za unaprjeđenje i razvoj. Stoga, organizacije koje žele postići uključenost zaposlenika trebaju redovito ulagati u edukaciju i obrazovanje svojih zaposlenika u području kvalitete.



#### 4.4. Procesni pristup

ISO 9001:2015 definira proces kao „skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti koji primjenjuje ulaze za ostvarenje predviđenog rezultata“. Sustav upravljanja kvalitetom sastoji se od međusobno povezanih procesa. „Dosljedni i predvidljivi rezultati postižu se djelotvornije i učinkovitije kada se aktivnosti razumiju i kada se njima upravlja kao međusobno povezanim procesima kao skladan sustav“ (ISO 9000:2015: 22,84). Singh i Singh (2015.) potvrđuju da se optimalni rezultati postižu s većom učinkovitošću kada se resursima i aktivnostima upravlja kao integriranim procesom. Nadalje, ističu da strategije kontinuiranog poboljšanja ovise o ljudskim naporima te da je za njihovo ostvarenje potrebno poboljšati procese.

Prema Rathinam (2020: 74-76), kako bi se procesi poboljšali tamo gdje je to potrebno, primjenjuju se metodologije kontinuiranog poboljšanja koje se prilagođavaju organizaciji s obzirom na vrstu, veličinu, industriju i resurse. Navedene metodologije nude skup alata i tehnika za poboljšanje učinkovitosti i efikasnosti procesa, što može dovesti do veće vrijednosti za kupce i organizaciju. To se može postići primjenom pristupa usmjerenog na poboljšanje, poznatog kao "planiraj-čini-provjeri-djeluj" (*Plan-Do-Check-Act* - PDCA) ciklus (Singh i Singh, 2015: 87). „Procesni pristup omogućuje organizaciji planiranje procesa i njihovih međudjelovanja“ (ISO 9001:2015:12).

Buntak i sur. (2020: 16) naglašavaju da svaki proces treba biti dokumentiran, što znači da je potrebno definirati vlasnika procesa, ulazne resurse, kontrole i pravila te izlaze iz procesa. Definiranjem vlasnika procesa određuje se i odgovornost. Vlasniku procesa se daje ovlaštenje ali i zadatak upravljanja procesom kako bi se definirani zahtjevi mogli ispuniti. Prema Rathinam (2020: 74-76), za kontinuirano poboljšanje svih procesa u organizaciji, fokus treba biti ne samo na postignutim rezultatima procesa već i na izvedbi procesa, potrebno je mapirati procese u organizaciji kako bi se razumjele njihove interakcije, učinkovitost i efikasnost te otkrile prilike za poboljšanje. Stoga bi organizacije trebale usmjeriti napore na razumijevanje, analizu i poboljšanje procesa kako bi postigle dugoročni uspjeh. Prema Šiško Kuliš i Grubišić (2010: 20), kvaliteta procesa određuje se putem osiguravanja određenih resursa, definiranja ključnih parametara na najvišoj razini te koraka obuke zaposlenih kako bi proces funkcionirao. To uključuje i pribavljanje novih znanja potrebnih za proces, mjerenje parametara i provjeru procesa, analizu, ispitivanje i poboljšanje procesa te mjerenje zadovoljstva kupca.

Prema Lazibat (2009.) vodeće organizacije identificiraju poslovne procese u dvije kategorije: osnovne procese (stvaranja vrijednosti) i procese podrške. Osnovni procesi su važni za odvijanje poslovanja i postizanje konkurentne prednosti jer potiču stvaranje proizvoda i usluge koje organizacija nudi (proces dizajna, proizvodnje, isporuke i drugi važni poslovni procesi koji su usmjereni na vanjske kupce). Proces podrške osiguravaju infrastrukturu za procese koji stvaraju vrijednost, ali ne dodaju izravno vrijednost proizvodima i uslugama. Proces podrške su upravljani

potrebama unutarnjih kupaca ili zaposlenika (Lazibat, 2009: 118). Abdallah (2013.) ističe da procesima treba upravljati kako bi se eliminirale ili minimizirale pogreške te da će poboljšanja proizvodnog procesa značajno poboljšati cjelokupnu izvedbu organizacije. Procesi mogu doprinijeti organizaciji smanjenjem troškova, povećanjem profitabilnosti, jačanjem vrijednosti brenda, stvaranjem konkurentne prednosti te dodane vrijednosti za kupce i zaposlenike (Johnston i sur., 2012: 202).

Stvaranje i održavanje konkurentne prednosti zahtijeva, prema Stravinskiene i Serafinas (2020: 3), kontinuirano poboljšanje procesa. Singh i Singh (2015: 91) ističu uključenost zaposlenika u procesu praćenja i poboljšanja procesa te naglašavaju važnost edukacija za korištenje alata i metoda poboljšanja procesa. Broj prijedloga zaposlenika i stopa sudjelovanja su pokazatelji uključenosti zaposlenika u proces kontinuiranog poboljšanja. Yasar i sur. (2019.) istražuju kontinuirano poboljšanje procesa u proizvodnoj industriji. Istraživanje je pokazalo da postoji posrednički učinak kontinuiranog poboljšanja između inovacija i financijskih rezultata. Drugim riječima, tvrtke koje se fokusiraju na inovacije mogu postati profitabilne samo ako prvo poboljšaju svoje procese i kvalitetu kroz kontinuirano poboljšanje. Autori McLean i sur. (2017: 229) istražuju neuspjeh inicijativa kontinuiranog poboljšanja u kontekstu proizvodnih industrija. Njihovo istraživanje ukazuje da je značajan čimbenik koji dovodi do neuspjeha nedostatak razumijevanja i analize povezanosti procesa kao cjeline. Umjesto toga, zaposlenici često vide pojedinačne procese kao nepovezane komponente koje ne djeluju zajedno.

Prema Hán i sur. (2020.) procesni pristup ima ključnu ulogu u optimizaciji i poboljšanju efikasnosti procesa u hotelijerstvu. Identifikacija aktivnosti koje ne doprinose procesu pomaže u smanjenju troškova i povećanju zadovoljstva kupaca i drugih dionika. Osim toga, procesni pristup pruža dosljednost i standardizaciju upravljanja procesima u svim odjelima organizacije, što osigurava bolju prilagodljivost i reakciju na promjenjive tržišne uvjete i zahtjeve kupaca. Robaina i Rodriguez (2007.) ističu važnost procesnog pristupa u sustavima upravljanja kvalitetom u hotelskom sektoru. Rad predlaže metodologiju za identifikaciju ključnih procesa u sustavima upravljanja kvalitetom u hotelskom sektoru. Identificirana su tri tipa procesa: osnovni, dodatni i podržavajući procesi. Procesi organizacije trebaju se provoditi učinkovito jer su izravno povezani s performansama organizacije i trebaju biti standardizirani, redovito praćeni i evaluirani (Sunil i sur., 2021: 4478).

Krstić i sur. (2015.) ističu kako sustav upravljanja poslovnim procesima poboljšava učinkovitost i fleksibilnost. Autori Krstić i sur. (2015.) razvijaju klasifikaciju operativnih poslovnih procesa u hotelu te ih dijele na „proces hotelskog domaćinstva, proces nabave potrebnih ulaznih materijala, proces prijema i ispraćaja gostiju te proces proizvodnje i usluživanja hrane i pića“. Kharenko i sur. (2023.) istražuje primjenu korporativnih standarda u hotelijerstvu te ističe njihovu važnost i prednosti primjene. Korporativni standardi predstavljaju set pravila, smjernica, procesa ili specifikacija koje organizacija uspostavlja kao unutarnje standarde kako bi osigurala dosljednost, kvalitetu i učinkovitost u svojim operacijama neovisno o lokaciji objekta. Autori ističu da razvoj i

implementacija korporativnih standarda mogu poboljšati upravljanje kvalitetom usluge (Kharenko i sur., 2023.).

Pristup procesima predstavlja upravljačku strategiju koja se fokusira na promatranje procesa unutar organizacije kao integriranog sustava. Standard ISO 9001:2015 se oslanja na procesni pristup koji potiče definiranje svih ključnih procesa potrebnih za stvaranje ili isporuku proizvoda ili usluga. Važno je razumjeti kako procesi funkcioniraju te kako su oni međusobno povezani. Kada organizacija pristupa svojim aktivnostima kao dijelovima međusobno povezanog sustava, postižu se dosljedni i predvidljivi rezultati na učinkovitiji način. To znači da, koordinirajući aktivnosti kao cjelinu, organizacija lakše održava konzistentnost u postizanju ciljeva i ispunjavanju očekivanja kupaca, što pridonosi uspjehu poslovanja. Implementacija procesnog pristupa povećava fleksibilnost i inovativnost organizacije.

Procesni pristup u hotelijerstvu izuzetno je važan jer pruža osnovu za fleksibilnost, dosljednost i učinkovitost u zadovoljavanju potreba korisnika. Ključno je kontinuirano analizirati i evaluirati važne podatke i informacije o performansama procesa kako bi se osigurala optimalna funkcionalnost. Ovaj pristup omogućuje dublje razumijevanje tijeka aktivnosti unutar organizacije, identifikaciju potencijalnih nesukladnosti te aktivnosti koje ne doprinose procesu. Time se stvaraju temelji za optimizaciju procesa s ciljem poboljšanja učinkovitosti i zadovoljstva svih zainteresiranih strana, što je ključno za dugoročni uspjeh u hotelijerstvu.

#### 4.5. Analiza i vrednovanje podataka i informacija

Donošenje odluka temeljenih na pažljivoj analizi i procjeni podataka i informacija često vodi postizanju željenih rezultata. „Donošenje odluka je složen proces i uključuje određenu nesigurnost, jer često uključuje više vrsta izvora ili ulaza, kao i njihovu interpretaciju i analizu. Važno je razumjeti uzročno-posljedični odnos i moguće neželjene posljedice. Analiza činjenica, dokaza i podataka dovodi do veće objektivnosti i pouzdanosti u odlučivanju, (ISO 9000:2015:7). Učinkovite odluke temelje se na analizi informacija i podataka. Informacije i podaci potrebni za poboljšanje i ocjenu kvalitete imaju brojne izvore, poput kupca, zaposlenika, projekata, usporedbe s konkurencijom, dobavljačima itd. Kroz detaljnu analizu prikupljenih informacija i podataka, moguće je provesti vrednovanje na različitim razinama organizacije (Singh i Singh, 2015: 83). Sve odluke koje se donose u organizaciji moraju biti temeljene isključivo na dokazima do kojih se može doći analizom (Buntak i sur., 2020: 16).

Prema autoru (Bessant, 1999: 1113), ključni faktor u praksama poboljšanja je formalizirana analiza i vrednovanje podataka i informacija. Uspješnost praksi kontinuiranog poboljšanja zahtijeva identifikaciju i korištenje relevantnih podataka i informacija kako bi se usmjerile aktivnosti poboljšanja te utvrdili postignuti rezultati. Prikupljanje informacija i podataka od korisnika te o konkurenciji i njihova analiza donose korisne rezultate koji se mogu iskoristiti za povećanje kvalitete usluga i proizvoda (Yeng i sur., 2018: 5). Rahman (2001: 207) ističe važnost prikupljanja podataka i procesa kojim se podaci i informacije prikupljaju, analizu te rezultate koji mogu sugerirati organizaciji smjerove za poboljšanje. Također naglašava da organizacije koje kontinuirano prikupljaju i analiziraju informacije postaju konkurentnije. Prema Baković i Dužević (2014: 40) „učinkovite odluke temeljene su na analizi podataka i informacija. Odluke na svim razinama sustava upravljanja moraju biti donesene na temelju sustavno prikupljenih, pouzdanih i točnih podataka“.

Analiza i vrednovanje predstavljaju jedan od ključnih faktora uspjeha u ovom istraživanju. Ovaj ključni faktor uspjeha moguće je povezati s načelom kvalitete donošenjem odluka na temelju činjenica te s devetim zahtjevom sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Prema Oakland i sur. (2021: 265) zahtjev 9: Vrednovanje mjerljivih rezultata određuje da organizacija mora pratiti, mjeriti, analizirati i vrednovati rezultate. U okviru ovog zahtjeva potrebno je utvrditi koji se rezultati trebaju mjeriti i koje će se metode koristiti. Isto tako, ključno je odrediti točno vrijeme za provođenje praćenja i mjerenja, kao i za analizu i vrednovanje dobivenih rezultata.

„Organizacija mora analizirati i vrednovati odgovarajuće podatke i informacije koji proizlaze iz praćenja i mjerenja“. Pomoću rezultata analize mora se vrednovati sljedeće (ISO 9001:2015: 27):

- Sukladnost proizvoda i usluga sa zahtjevima,
- Stupanj zadovoljstva kupaca,
- Mjerljivi rezultati i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom,

- Djelotvornost planiranja,
- Djelotvornost poduzetih mjera za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama,
- Mjerljivi rezultati vanjskih dobavljača,
- Potreba za poboljšanjima u sustavu upravljanja kvalitetom.

Prema ISO 9001 (2015:27-28) u okviru zahtjeva 9, organizacija također „mora pratiti zadovoljstvo kupaca, provoditi interne audite u planiranim vremenskim razdobljima kako bi se utvrdilo je li sustav upravljanja kvalitetom u skladu s zahtjevima organizacije i zahtjevima međunarodnog standarda. Nadalje, organizacija treba redovito preispitivati sustav upravljanja kvalitetom radi osiguranja trajne usklađenosti sa strateškim usmjerenjem.“ Izbor i pravilna primjena sustava za analizu i vrednovanje su ključni za postizanje kvalitete i kontinuiranog poboljšanja. Važno je imati na umu da zaposlenici često smatraju da ih se procjenjuje prema tome što se mjeri u organizaciji, što može dovesti do usredotočenosti isključivo na područja koja se mjere. Stoga je važno da se sustavi mjerenja i analize usredotoče na ciljeve kvalitete i kontinuiranog poboljšanja (Planert, 2012: 193). Oprime i sur. (2011.) naglašavaju uporabu informacijskih sustava u kontekstu proizvodne industrije kako bi se pojednostavnio postupak prikupljanja i analize podataka i informacija o procesima i proizvodima te za generiranje ključnih rezultata i podržavanju aktivnosti poboljšanja u proizvodnoj industriji. Prema Rathinam (2020: 128), podaci koji se prikupljaju u organizaciji otkrivaju sadašnje stanje, smjer razvoja i ciljeve prema kojima bi se organizacija trebala usmjeriti. Potrebno je prikupiti adekvatne i točne podatke kroz analizu kako bi bilo moguće analizirati trenutne probleme, predvidjeti buduće trendove i donositi odluke, bilo da se radi o organizacijskom problemu ili potencijalnoj prilici. Kako bi poboljšali izvedbu organizacije, važno je koristiti analizu, mjerenje i vrednovanje podataka i informacija. Ključno je uključiti upotrebu podataka u proces donošenja odluka radi poboljšanja procesa i rezultata te redovito izvještavati menadžere, zaposlenike i ostale dionike s ciljem uvođenja poboljšanja (Bialek, i sur., 2009.).

U hotelijerstvu, organizacije koje se ističu u upravljanju i poboljšanju kvalitete usluge i proizvoda, primjenjuju tri ključne strategije. Prvo, vođenje od strane iskusnog i angažiranog vodstva, drugo, kvalitetu promatraju kao dugoročni proces, kontinuirano usmjeren prema unaprjeđenju. I na kraju, razumijevanje važnosti prikupljanja, analiziranja i djelovanja, sukladno povratnim informacijama prikupljenim od kupaca (King, 2006: 9). Filippov i sur. (2022.) naglašavaju važnost recenzija korisnika u hotelskom sektoru kao ključnog pokazatelja za procjenu učinkovitosti hotela i identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanja. Sunil, i sur. (2021.) ističu da je analiza i vrednovanje podataka i informacija ključna kako bi se najbolje iskoristile dostupne informacije. Značajni podatci koji se prikupljaju u hotelijerstvu su povratne informacije gostiju. Analizom i obradom tih povratnih informacija moguće je saznati očekivanja gostiju te ih koristiti za kontinuirano poboljšanja proizvoda i usluga.

Carneiro i sur. (2023.) istražuju proces analize velikih skupova podataka (engl. *Big data analytics*), što uključuje analizu velikih i složenih skupova podataka radi otkrivanja uzoraka, korelacija i

spoznaja koje se mogu koristiti za donošenje poslovnih odluka u hotelijerstvu. U hotelskom sektoru primjena *Big Data Analytics* pokazala je pozitivan utjecaj na financijske rezultate, lojalnost gostiju te ugled hotela. Von Solms (2013.) ističe važnost uključivanja kvalitativnih podataka i informacija u procese donošenja odluka te o ograničenjima oslanjanja isključivo na kvantitativne podatke. Abdullaev i Fayzullaev (2021.) ističu ključnu važnost upravljanja ključnim pokazateljima uspjeha (KPI) kao neophodnog alata koji omogućuje tvrtkama procjenu postignuća svojih ciljeva te optimizaciju njihovih procesa. Kroz sustav KPI-a, tvrtke mogu definirati ključne pokazatelje uspješnosti koji su relevantni za njihovo poslovanje te pratiti njihov napredak prema postavljenim ciljevima.

Standard ISO 9001:2015 postavlja zahtjeve da organizacije temelje svoje odluke na dokazima. To implicira da se odluke unutar organizacija trebaju temeljiti na relevantnim i pouzdanim podacima, umjesto da se donose na temelju intuicije ili subjektivnih mišljenja. Analiza i evaluacija podataka i informacija su ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja u ovom kontekstu jer omogućuju usporedbu stvarnih rezultata s postavljenim ciljevima, čime se ocjenjuje napredak organizacije. U tom kontekstu, rezultati praćenja, analize i vrednovanja služe kao osnovni izvori informacija za donošenje odluka.

#### 4.6. Usklađenost s ISO 9001

Prema Priyonu i sur. (2019.), implementacija sustava upravljanja kvalitetom (QMS) teži poboljšanju kvalitete i zadovoljstva kupaca, kako unutarnjih tako i vanjskih. Jedan od načina primjene upravljanja kvalitetom je implementacija svjetski poznatog sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001. Prema Oakland i sur. (2021: 269) ISO 9001:2015, uključuje zahtjev prema kojemu organizacija mora neprestano unaprjeđivati prikladnost, primjerenost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom, uzimajući u obzir analizu, vrednovanje i izvješća o preispitivanju sustava kako bi utvrdila potrebe i prilike za trajno poboljšanje. Buntak i sur. (2020: 92) ističe da je kontinuirano poboljšavanje jedan od temeljnih zahtjeva standarda ISO 9001: 2015. Kako će organizacija točno provesti poboljšanje ovisi o kontekstu procesa, alatima i metodama koje se mogu koristiti.

Standard ISO 9001:2015 definira zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom usmjerenih na identifikaciju potreba zainteresiranih strana, njihovom dokumentiranju te oblikovanju sustava sposobnog zadovoljiti identificirane potrebe i očekivanja (Buntak i sur., 2020: 13). Također, standard ističe potrebu za kontinuiranim poboljšanjem u okviru 10. zahtjeva: Poboljšanje, te definira načela upravljanja kvalitetom. Prema ISO 9001:2015 organizacija mora identificirati i odabrati prilike za poboljšanje, te poduzeti sve potrebne mjere za ispunjenje zahtjeva kupaca i povećanje njihovog zadovoljstva, uključujući: „poboljšanje proizvoda i usluga radi ispunjavanja zahtjeva i poduzimanja koraka povezanih s budućim potrebama i očekivanjima; ispravljanje, sprječavanje i smanjivanje neželjenih posljedica; poboljšavanje mjerljivih rezultata i djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom“ (ISO 9001:2015: 29).

U okviru zahtjeva 10. Poboljšanje prema ISO 9001:2015 (29) standard zahtijeva da organizacija „reagira na nesukladnosti, uključujući i one koje proizlaze iz pritužbi, poduzimajući potrebne korake za nadzor, ispravak i suočavanje s posljedicama. Nesukladnost se definira kao neispunjavanje zahtjeva“ (ISO 9000:2015). Potrebno je vrednovati potrebu za uklanjanjem uzroka nesukladnosti kako bi se spriječilo ponavljanje, analiziranjem i utvrđivanjem uzroka nesukladnosti te provođenjem potrebnih radnji. Potrebno je također preispitati učinkovitost poduzetih mjera i ažurirati podatke o rizicima i prilikama te izvršiti promjene u sustavu upravljanja kvalitetom kada je to potrebno. „Organizacija mora zadržati dokumentirane informacije kao dokaz o prirodi nesukladnosti i poduzetim radnjama te o rezultatima popravne radnje“ (ISO 9000:2015).

Chapman i Hyland (1997.) naglašavaju važnost usklađenosti s ISO 9001 za postizanje pozitivnih rezultata kontinuiranog poboljšanja u kontekstu proizvodne industrije. Prema Oprime i sur. (2011: 86), rezultati provedenog istraživanja u proizvodnoj industriji sugeriraju da su organizacije koje su certificirane prema standardu ISO 9001 imaju već razvijene redovite programe kontinuiranog poboljšanja. Ove organizacije već imaju osnovnu strukturu za uključivanje u aktivnosti poboljšanja, sukladno zahtjevima ISO 9001 kroz praćenje aktivnosti poboljšanja i usvajanje formalnih politika

koje usmjeravaju prakse kontinuiranog poboljšanja. Terziovski i Power (2007.) su analizirali primjenu kontinuiranog poboljšanja kako bi otkrili motivaciju za implementacijom ISO 9001, kulture kvalitete, odgovornosti vodstva i percepcije prednosti certifikacije ISO 9001. Rezultati istraživanja pokazuju da organizacije koje žele implementirati ISO 9001 standard, a već primjenjuju pristup kontinuiranih poboljšanja, vjerojatnije će ostvariti bolje poslovne rezultate. Autori su također utvrdili da certifikacija može biti korisna za promicanje i razvijanje kulture kvalitete unutar organizacije, a redoviti audit sustava upravljanja kvalitetom u organizaciji imaju značajnu ulogu u održavanju i poticanju kontinuiranog poboljšanja. Prema Šuman i sur. (2013.) ističu da implementacija ISO 9001 može unaprijediti performanse organizacije kroz smanjenje troškova, jasno definiranje odgovornosti svih zaposlenih što dugoročno olakšava upravljanje, poboljšanje odnosa s dionicima i kupcima te pružanje konkurentske prednosti.

Heras-Saizarbitoria i sur. (2015.) istražuje imaju li certificirani hoteli bolje ocjene na platformi booking.com-a, rezultati pokazuju da hoteli s ISO 9001 certifikatom ne dobivaju statistički značajno bolje ocjene. Naprotiv, analiza potvrđuje da certificirani hoteli imaju statistički značajno nižu ocjenu u pogledu vrijednosti za novac u usporedbi s hotelima bez certifikata. Nadalje, rezultati istraživanja Duman i sur. (2019.) također pokazuju značajnu povezanost između ISO 9001 i izvedbe organizacije, ali ne i pozitivnu. Navedeno ukazuje na potrebu za istraživanjem načina na koje certifikacija utječe na poslovanje hotela. Prema literaturi o ISO 9001, čimbenici uspjeha primjene sustava kvalitete, uglavnom su povezani s internim faktorima, poput motivacije za certifikaciju, predanosti vodstva, uključenosti zaposlenika, unutarnje komunikacije, resursa za upravljanje kvalitetom te praćenja standarda. Autori ističu kako su potrebna daljnja istraživanja kako bi se istražili potencijalni razlozi i bolje razumjela veza između certifikata ISO 9001 i performansi u hotelima. Woods i King (2010: 91) analiziraju implementaciju ISO 9001 standarda u hotelijerstvu, te ističu kako certifikacija donosi prednosti poput poboljšanja operativne efikasnosti, smanjenja fluktuacije zaposlenika i povećanja zadovoljstva gostiju i zaposlenika. Međutim, autori također naglašavaju da certifikacija može smanjiti poslovnu fleksibilnost, što može otežati brzo prilagođavanje promjenjivim tržišnim uvjetima.

Primjena sustava upravljanja kvalitetom osigurava da hoteli zadovolje očekivanja i zahtjeve gostiju, što rezultira većom razinom zadovoljstva kupaca. Usklađenost s ISO 9001 može pomoći hotelima da se razlikuju od konkurenata i steknu konkurentsku prednost na tržištu. U kontekstu ISO 9001 standarda, kontinuirano poboljšanje je ključni zahtjev za svaku organizaciju, standard zahtijeva da organizacije moraju kontinuirano provoditi aktivnosti poboljšanja, pregledavati i analizirati procese i cjelokupni sustav kvalitete s ciljem identificiranja mogućnosti za poboljšanje. Kroz provedbu takvih aktivnosti, organizacije mogu spriječiti ponavljanje pogrešaka i smanjiti rizike koji se javljaju u poslovanju. Certifikacija prema ISO 9001 standardu ima globalno priznanje, što čini organizacije certificirane prema ovom standardu uobičajenim za istraživanja u kontekstu upravljanja kvalitetom.



## 5. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U okviru doktorskog rada provedeno je empirijsko istraživanje s ciljem proširenja teorijskih i praktičnih spoznaja o kontinuiranim poboljšanjima, s posebnim naglaskom na primjeni u sektoru hotelijerstva. Istraživanje je provedeno u skladu s definiranim problemom i predmetom istraživanja, postavljenim glavnim i pomoćnim hipotezama. Sve aktivnosti su realizirane unutar okvira ciljeva teorijskog, empirijskog i aplikativnog dijela istraživanja. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom anketiranja s ciljem ispitivanja percepcije višeg i srednjeg menadžmenta te zaposlenika odjela za kvalitetu u velikim i srednjim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Mjerni instrument, upitnik, korišten je za analizu stavova menadžmenta, pritom istražujući povezanost i učinak ključnih faktora uspjeha metodama deskriptivne i inferencijalne statističke analize. Istraživanje obuhvaća velika i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj. U ovom poglavlju će se predstaviti metodologija istraživanja, postavljene hipoteze, vrsta istraživanja te statističke metode koje će se primijeniti u radu (potpoglavlje 5.1.), tijekom istraživačkog procesa (potpoglavlje 5.1.1.), uzorak istraživanja (potpoglavlje 5.1.2.) te operacionalizacija i dizajn upitnika (potpoglavlje 5.1.3). Nadalje, prezentirat će se rezultati empirijskog istraživanja koji će obuhvatiti analizu rezultata kvalitativnog istraživanja – intervju (potpoglavlje 5.2.1), pilot istraživanja (potpoglavlje 5.2.2), te rezultate glavnog kvantitativnog istraživanja provedenog u okviru doktorskog rada (potpoglavlje 5.2.3). U poglavlju 5.3. dan je osvrt na rezultate empirijskog istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Predmet istraživanja ovog doktorskog rada je analiza teorijskih i praktičnih aspekata primjene kontinuiranih poboljšanja u organizacijama, s posebnim naglaskom na hotelijerstvo. Istraživanje je fokusirano na definiranje ključnih faktora uspjeha koji su neophodni za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Kroz primarno istraživanje bit će prikazan učinak ovih ključnih faktora na ostvarene rezultate, uzimajući u obzir specifičnosti hotelijerstva. Temeljem postavljenog predmeta istraživanja, definirana su istraživačka pitanja, svrha istraživanja te ciljevi istraživanja.

Svrha doktorskog rada je istražiti i proširiti teorijska znanja o kontinuiranim poboljšanjima, posebno u kontekstu njihove primjene u hotelijerstvu, analizirati povezanost i učinak ključnih faktora uspjeha (predanost vodstva, edukacija, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s ISO 9001) na rezultate provedenih poboljšanja u hotelijerstvu.

Sukladno prethodno iznesenom, postavljena je osnovna znanstvena hipoteza.

*H: Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja imaju statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

Sukladno osnovnoj znanstvenoj hipotezi, postavljene su sljedeće pomoćne hipoteze:

*H<sub>1</sub>: Predanost vodstva ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>2</sub>: Uključenost zaposlenika ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>3</sub>: Procesni pristup ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>4</sub>: Edukacija za kvalitetu ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>5</sub>: Analiza i vrednovanje podataka i informacija ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

*H<sub>6</sub>: Usklađenost s ISO 9001 ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.*

Sukladno izloženoj svrsi istraživanja, a u skladu sa definiranim hipotezama, postavljeni su ciljevi empirijskog istraživanja, kako slijedi:

- Ispitati primjenu metoda i alata kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.
- Ustanoviti postoji li povezanost između ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja i rezultata provedenih poboljšanja u hotelijerstvu.
- Izmjeriti učinak ključnih faktora uspjeha na rezultate kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.
- Usporediti dobivene rezultate s dosadašnjim istraživanjima.

Kako bi se dokazala postavljena hipoteza i ostvarili ciljevi istraživanja, u radu se nastoje dati znanstveno utemeljeni odgovori na slijedeća istraživačka pitanja:

*IP1: U kojoj se mjeri primjenjuje standard upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu?*

*IP2: Koje se metode i alati kontinuiranih poboljšanja koriste u hotelijerstvu?*

*IP3: Tko je u organizaciji odgovoran za provođenje kontinuiranih poboljšanja?*

*IP4: Koji su primjeri primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu?*

*IP5: Koje su osnovne prepreke za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu?*

*IP6: Koji se rezultati ostvaruju primjenom kontinuiranih poboljšanja?*

*IP7: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na primjenu ISO 9001 standarda?*

*IP8: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća?*

*IP9: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju objekta?*

U nastavku ovoga poglavlja opisane su istraživačke metode korištene u doktorskom radu s naglaskom na njihovu primjenu u analizi podataka. U okviru doktorskog rada provedeno je kvantitativno i kvalitativno istraživanje. Kvalitativno istraživanje usmjereno je na razumijevanje dubljih značenja i konteksta ponašanja ili fenomena. Ova vrsta istraživanja koristi podatke koji nisu numerički (prema: Lamzi i Posavec, 2021.). Kvantitativna istraživanja, s druge strane, fokusiraju se na kvantificiranje problema i ispitivanje hipoteza pomoću statističkih metoda, te su u ovom radu prikupljeni podaci metodom anketiranja. Nadalje, korištene su metode deskriptivne statistike, koje su bile usmjerene na opis i organizaciju prikupljenih podataka, te metode inferencijalne statistike koje su obuhvatile faktorsku analizu i regresijsku analizu. Ove analize su korištene za testiranje postavljenih hipoteza.

U sklopu ovog istraživanja, znanstvene hipoteze su testirane kvantitativnim metodama. Primarni podaci prikupljeni su kroz dvije faze istraživanja: pilot-istraživanje i glavno istraživanje i to metodom anketiranja. Mjerni instrument (upitnik) koji se koristio u istraživanju je strukturirani anketni upitnik na hrvatskom jeziku. Anketni upitnik je kreiran na temelju prethodno razvijenih i testiranih mjernih instrumenata i ljestvica te je detaljnije pojašnjen u nastavku (potpoglavlje 5.1.3.) Konstrukti u ovom istraživanju su mjereni pomoću Likertove skale sa sedam stupnjeva. Prema autorima Miller (1956.) te Nunnally (1978.) Likertove skale sa sedam stupnjeva pružaju veću osjetljivost i preciznost u bilježenju procjena ispitanika u usporedbi sa skalama s manje stupnjeva. Skale sa sedam stupnjeva su bolje prilagođene za prikupljanje podataka putem upitnika te su optimalni izbor prilikom elektroničke distribucije anketa Preston i Colman (2000.). Takav pristup omogućuje dublji uvid u stavove sudionika, pružajući istovremeno metodološku prednost u analizi i interpretaciji rezultata istraživanja.

U ovom doktorskom radu primijenjene su različite znanstvene metode za istraživanje poznatih spoznaja te razvoj novih zaključaka i teorija. Korištene metode uključuju induktivnu i deduktivnu metodu, metodu analize i sinteze, povijesnu metodu, metodu konkretizacije, metodu specijalizacije, metodu dokazivanja i opovrgavanja, metodu klasifikacije, metodu deskripcije, metodu kompilacije, komparativnu metodu, statističku metodu, te metodu anketiranja i intervjuiranja (Zelenika, 1998: 323).

Izrada doktorskog rada uključila je i pažljivo istraživanje relevantne literature s ciljem stjecanja teorijskih spoznaja o konceptu kontinuiranih poboljšanja te identifikaciju ključnih teorijskih okvira

od značaja za područje hotelijerstva. Paralelno s tim, provedeno je i empirijsko istraživanje s ciljem analize prakse i rezultata proizašlih iz primjene kontinuiranih poboljšanja.

Prema Horvat i Mijoč (2019: 148), u znanstvenoj literaturi statističke metode dijele se na univarijatne (analiziraju jednu varijablu, često nazivane deskriptivnim analizama), bivarijatne (analiziraju odnose između dviju varijabli, poput t-testova, ANOVA-e) te multivarijatne (analiziraju odnose između tri ili više varijabli, kao u slučaju višestruke regresijske analize te faktorske analize). Statističke metode također se dijele na deskriptivnu i inferencijalnu statistiku.

U okviru istraživanja korištene su metode deskriptivne i inferencijale statistike. „Deskriptivna statistika obuhvaća širok spektar grafičkih i numeričkih tehnika koje se koriste za sažimanje, analizu i interpretaciju podataka, omogućujući pretvaranje podataka u informacije“ (Newbold i sur., 2010:5). Unutar deskriptivnih metoda, različiti pokazatelji središnje vrijednosti, poput aritmetičke sredine, kao i pokazatelji standardne devijacije, ranga, mjere zaobljenosti te asimetrije, korišteni su s ciljem opisivanja podataka. Dobiveni rezultati deskriptivnih metoda su tablično i grafički prikazani. „Aritmetička sredina skupa podataka suma je njihovih vrijednosti podijeljena sa brojem opažanja“ (Newbold i sur., 2010: 47). „Standardna devijacija se tumači kao standardno odstupanje vrijednosti numeričkog obilježja od aritmetičke sredine“ (Horvat i Mijoč, 2012: 159). U okviru provedenih analiza ispitana je i normalnost podataka. Za testiranje normalnosti podataka, analizirani su pokazatelji zaobljenosti i asimetrije kao i Kolmogorov-Smirnovljevi i Shapiro-Wilkov test. Budući da je utvrđeno kako podaci ne prate normalnu distribuciju pri ispitivanju, razlika između pojedinih varijabli, koristili su se testovi Mann Whitneyjev U te Kruskal Wallisov H test.

S druge strane, inferencijalna statistika primijenjena je kako bi se iz analize uzorka podataka donosili zaključci i predviđanja o populaciji (prema: Horvat i Mijoč, 2012: 18). Metode inferencijalne statistike koje su korištene u ovom radu su regresijska analiza te faktorska analiza. Višestruka regresijska analiza korištena je za testiranje postavljenih hipoteza budući da ova analiza „proučava i kvantificira učinak varijabli te doprinosi razumijevanju promjena u zavisnoj varijabli uslijed promjena u nezavisnoj varijabli“ (Gogtay, 2017: 49). U okviru ovog doktorskog rada, primjenjuje se višestruka regresijska analiza za testiranje hipoteza. Fokus regresijske analize usmjeren je na kvantificiranje prirode učinka ključnih faktora uspjeha na rezultate kontinuiranih poboljšanja (Hoyle, 2012.). Ti ključni faktori uključuju predanost vodstva, edukaciju, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija te usklađenost s ISO 9001. Pomoćne hipoteze usmjerene su na dokazivanje učinka svakog pojedinog ključnog faktora uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja na rezultate provedenih poboljšanja.

„Faktorska analiza je skup statističko-matematičkih postupaka koji omogućuju da se između većeg broja povezanih čestica utvrdi manji broj temeljnih faktora koje objašnjavaju tu međusobnu povezanost“ (Halmi, 2003: 30). Prema Widaman i Helm (2023.) postoje dvije glavne vrste faktorske analize: eksploratorna faktorska analiza (EFA) i konfirmatorna faktorska analiza (CFA). U ovom radu

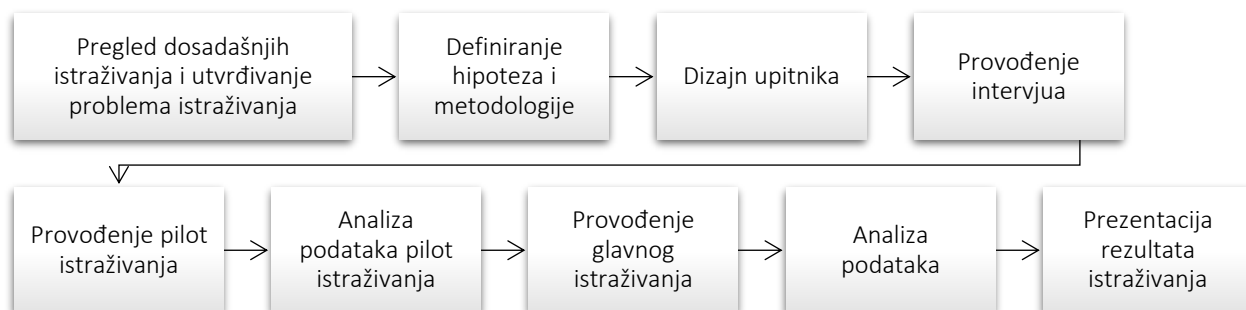
je primijenjena eksploratorna faktorska analiza i princip komponentne analize (engl. *principal component analysis*). Eksploratorna faktorska analiza ima tri osnovne svrhe: prvo, omogućuje razumijevanje strukture skupa varijabli/ čestica, drugo, služi za konstrukciju upitnika radi mjerenja temeljne zavisne varijable, treće, koristi se za smanjenje skupa podataka na manju veličinu, zadržavajući što više originalnih informacija. (Filed, 2013: 666). U okviru doktorskog rada faktorska analiza je primijenjena kako bi se detaljnije istražila struktura nezavisnih i zavisnih varijabli, omogućavajući bolje razumijevanje međusobnih veza i faktora koji ih oblikuju. U procesu analize podataka, primijenjen je princip komponentne analize u kombinaciji s Varimax rotacijom (Halimi, 2003: 41) kako bi se istražila struktura faktora u skladu s metodologijom istraživanja. Prema Hair i sur. (2010.) Varimax rotacija često rezultira čistim i jasnijim faktorskim strukturama, što je od vitalnog značaja za dublje razumijevanje povezanosti između varijabli. Analizirana je pouzdanost mjernih ljestvica putem izračunavanja Cronbachova alfa koeficijenta. Analiza pouzdanosti testira dosljednost odgovora ispitanika na ista ili slična pitanja (Milas, 2005: 447). Ova analiza omogućuje istraživačima da utvrde mjeri li skup promatranih čestica isti konstrukt.

U sklopu doktorskog rada primijenjeno je kvalitativno istraživanje u obliku polustrukturiranog intervjua. Prema Rowley (2012: 260) „intervju je verbalni razgovor u kojem jedna osoba, intervjuer, nastoji prikupiti informacije s ciljem dubljeg razumijevanja stavova, iskustava ili ponašanja ispitanika“. Prema Milić (1965: 337,) intervju je „znanstveni razgovor, koji se provodi s ciljem dobivanja spoznaja koje će se koristiti u znanstvene svrhe“. Prema Lamzi Posavec (2021: 90), „polustrukturirani intervju je vrsta intervjua u kojem nisu unaprijed sva definirana pitanja, već teme koje usmjeravaju razgovor“. Razrada pojedinih pitanja i način njihova oblikovanja ostaju relativno slobodni. Ova vrsta intervjua omogućuje postavljanje dodatnih potpitanja ili traženje dodatnih objašnjenja, čime se osigurava prikupljanje više potrebnih informacija (Given, 2008.)

U nastavku se opisuje tijek istraživačkog procesa kako bi se pružio uvid u metodologiju i faze provedbe istraživanja.

### 5.1.1. Proces istraživanja

U nastavku je definiran tijek istraživačkog procesa u okviru izrade doktorskog rada. Proces istraživačkog rada, u sklopu rada, sastoji se od devet faza, prikazanih na slici 3. Tijek istraživačkog procesa slijedi proceduru sličnu onoj koju je predložio Veal (2006.), ali je prilagođen specifičnostima ovog istraživanja. Prema Veal (2006: 45) „proces ili tijek istraživanja sažima kako će se provesti istraživanje u cijelosti; stoga priprema plana ili prijedloga uključuje pregled cijelog istraživačkog procesa od početka do kraja“.



Slika 3: Tijek istraživačkog procesa

Izvor: prema: Veal (2006:45)

U prvoj fazi istraživačkog procesa proveden je pregled dosadašnjih istraživanja, uključujući analizu znanstvenih i stručnih radova iz domaćih i međunarodnih izvora relevantnih za područje prijavljene teme. Studijsko proučavanje literaturne građe i znanstvenih informacija ključan je korak s obzirom da se na temelju pregleda utvrđuje problem istraživanja te se definira tema doktorskog rada. Drugi korak je bio definiranje glavne hipoteze i pomoćnih hipoteza koje čine temelj konceptualnog modela istraživanja. Selekcija, analiza i sinteza relevantnih činjenica spoznaja i teorija te izrada teorijskog dijela rada, prethodila je trećem koraku istraživačkog procesa, dizajniranju upitnika.

Temeljno empirijsko istraživanje u okviru doktorskog rada primarno je kvantitativne prirode, s upitnikom kao glavnim mjernim instrumentom. Upitnik je kreiran na temelju sustavnog pregleda relevantnih znanstvenih radova koji prethodno istražuju područje teme doktorskog rada. U četvrtoj fazi istraživačkog procesa provedeno je kvalitativno istraživanje – dubinski intervju s fokusom na testiranje jasnoće i razumijevanja upitnika.

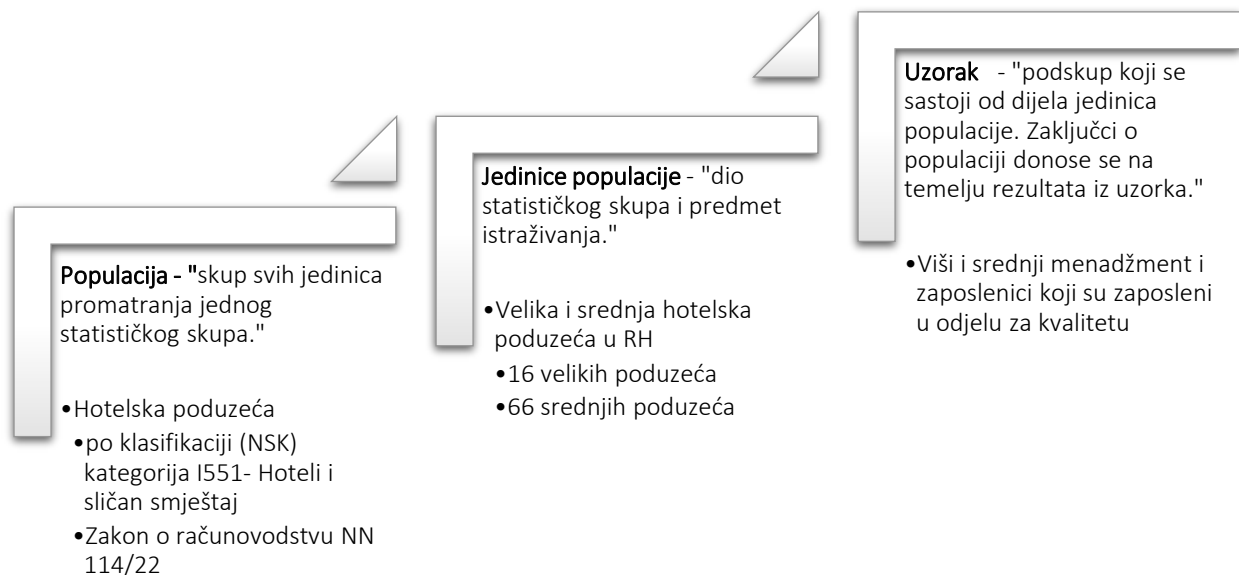
U periodu od 24.11.2023. do 5.12.2023. godine održano je ukupno 11 intervjua s ekspertima iz prakse. Ova faza istraživanja imala je za cilj identifikaciju potencijalnih nejasnoća u interpretaciji čestica (pitanja) u upitniku, osiguravajući konzistentnost odgovora, doprinoseći time validnosti i pouzdanosti mjerne skale.

Peta faza u istraživačkom procesu je pilot istraživanje. U svrhu pripreme glavnog istraživanja te procjene pouzdanosti ljestvica preuzetih iz relevantne znanstvene literature, provedeno je pilot istraživanje. Pilot istraživanje obuhvatilo je 33 ispitanika u razdoblju od 24.11.2023. do 6.12.2023. godine. Iduća faza bila je analiza podataka pilot istraživanja, a instrument istraživanja je korigiran na temelju sugestija i komentara sudionika intervjua. Cilj pilot istraživanja bio je testirati valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta te provjeriti razumijevanje i jasnoću čestica u upitniku. Rezultati provedenog pilot istraživanja su opisani u poglavlju 5.2.2. Temeljem sugestija iz provedenih intervjua, korigirana su tri pitanja u anketnom upitniku s ciljem boljeg razumijevanja.

Naposljetku, osnovno empirijsko istraživanje doktorskog rada provedeno je od 11. prosinca 2023. do 23. veljače 2024. Istraživanje je provedeno putem internetskog upitnika aplikacije 1KA (<https://www.1ka.si/d/sl>). Tijekom tog razdoblja prikupljeno je ukupno 254 potpuno ispunjena anketna upitnika. Sedma faza procesa istraživanja obuhvaćala je analizu prikupljenih primarnih podataka koristeći softverski paket SPSS v24 (IBM - *Statistical Package for the Social Sciences*). Podaci su analizirani, a rezultati istraživanja prezentirani su u okviru poglavlja 5.2.

### 5.1.2. Uzorak istraživanja

Uzorak u ovom istraživanju obuhvaća hotelska poduzeća prema klasifikaciji (NSK) (I) Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, kategorija I551 - Hoteli i sličan smještaj. Uključuje 16 velikih i 66 srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, prema podacima Hrvatske gospodarske komore. U nastavku je dan opis uzorka u istraživanju doktorskog rada (slika 4).



Slika 4: Opis uzorka u istraživanju

Izvor: prema: Horvat i Mijoč 2019: 37

Populaciju u ovom istraživanju čine hotelska poduzeća prema klasifikaciji NSK, što predstavlja skupinu subjekata na koju se odnosi istraživanje te na temelju koje se generaliziraju dobiveni rezultati. Jedinice populacije obuhvaća velika i srednja hotelska poduzeća, a uzorak čine viši i srednji menadžeri zaposleni u timovima ili odjelima za kvalitetu. Jedinice populacije su segment populacije na kojem se provodi istraživanje i iz kojeg se izvode zaključci za cijelu populaciju. Vrsta uzorka u ovom istraživanju je kvotni uzorak. „Kvotni uzorak se formira tako da se populacija podijeli u skupine (po interesnim varijablama)“, a u ovom istraživanju to su velika i srednja hotelska poduzeća. Osim toga, uzorak se može opisati i kao prosudbeni uzorak, budući da obuhvaća vrlo mali i specifičan skup populacije (Horvat i Mijoč, 2012.; 286), a jedinice uzorka su ispitanici s određenim stručnim znanjima, u ovom slučaju, menadžeri tj. osobe s određenim znanjima o kontinuiranim poboljšanjima koja se provode u organizaciji.



U skladu sa Zakonom o računovodstvu (NN 114/22), poduzetnici se klasificiraju kao mikro, mali, srednji i veliki temeljem specifičnih kriterija. Srednji poduzetnici moraju zadovoljiti sljedeće uvjete: ukupna aktiva od 20,000,000 EUR, prihod od 40,000,000 EUR i prosječan broj zaposlenih od 250 tijekom poslovne godine. Poduzetnici koji premašuju najmanje dva od ova tri kriterija kategorizirani su kao velika poduzeća.

Tablica 15: Financijski pokazatelji za kategoriju I5510 - Hoteli i sličan smještaj u RH u 2022. godini

	UKUPNI PRIHODI	UDIO	DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	UDIO	BROJ ZAPOSLENIH	UDIO	BROJ TVRTKI	UDIO
Mikro	187.985.859,51	6,8%	1.514.935,33	0,4%	2.579	7,9%	1.164	77,4%
Malo	485.937.533,23	17,6%	60.465.332,79	14,8%	6.005	18,4%	258	17,2%
Srednje	692.384.939,71	25,1%	93.799.170,36	23,0%	8.498	26,0%	66	4,4%
Veliko	1.397.524.695,98	50,6%	252.791.382,71	61,9%	15.593	47,7%	16	1,1%
Ukupno srednja i velika	2.089.909.635,69	75,6%	346.590.553,07	84,8%	24.091	73,7%	82	5,5%
Ukupno	2.763.833.028,43	100%	408.570.821,19	100%	32.675	100%	1.504	100%

Izvor: Digitalna komora, <https://digitalnakomora.hr/pretraga/poslovni-subjekti/napredna> (pristup: 29.3.2024.)

U pretraživanje su uključena aktivna hotelska poduzeća koja su podnijela GIF izvješće za 2022. godinu. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore u 2022. godini (preuzeto: 21.2.2024.), pregledavajući djelatnost „I“ kategoriju 55 „Hoteli i sličan smještaj“, vidljivo je da postoji 66 poduzeća srednje veličine i 16 velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Srednja i velika hotelska poduzeća sudjeluju u ukupnim prihodima sa 75,6% te zapošljavaju 46,7% zaposlenih u djelatnosti „I“ kategoriji 55 „Hoteli i sličan smještaj“. Od ukupno 24.091 zaposlenika u srednjim i velikim hotelskim poduzećima, 35,3% zaposlenika je zaposleno u srednjim poduzećima, a 64,7% zaposlenika je zaposleno u velikim hotelskim poduzećima.

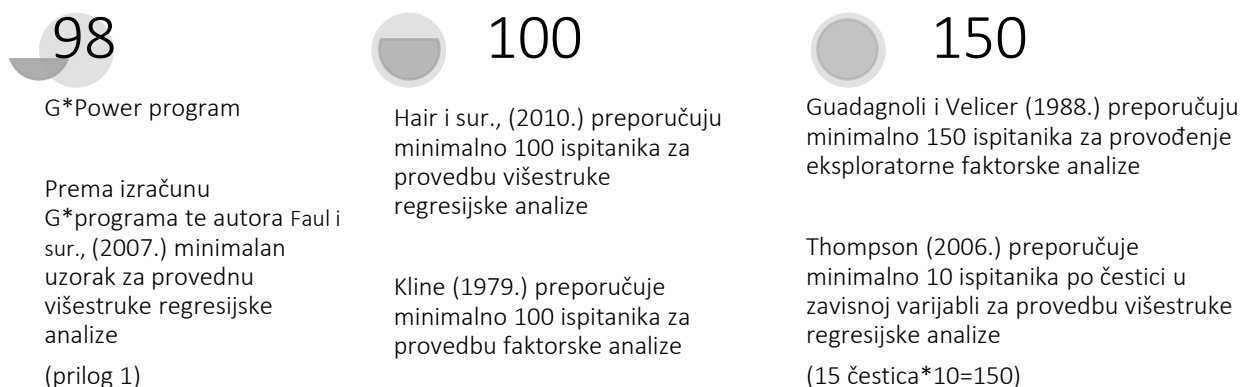
Pregled dosadašnjih istraživanja ukazuje na trend da istraživanja koja se bave konceptom kontinuiranih poboljšanja često definiraju uzorak na temelju veličine poduzeća. Koval i sur., 2018; Corso i sur., 2007; Gonzalez i sur., 2016; Jimoh i sur., 2019; Paipa-Galeao i sur., 2020; Alvaro-Ramirez i Pumisacho-Álvaro, 2018. proveli su svoja istraživanja na srednjim i velikim poduzećima. Daljnja analiza ukazuje da se istraživanja o kontinuiranim poboljšanjima najčešće fokusiraju na anketiranje zaposlenika na menadžerskim pozicijama, što obuhvaća više i srednje razine menadžmenta, kao i osobe koje su direktno uključene u procese kontinuiranih poboljšanja, poput članova timova za kvalitetu. Relevantni izvori uključuju radove Koval i sur., 2018; Pearlmana i Chack, 2012; Molinu Azorina i sur., 2015; Chang, 2006; Jimoh i sur., 2019; Paipa-Galeannio i sur., 2020; Alvaro-Ramireza i Pumisach-Álvaro, 2018; Sloan i Sloan, 2011; te Garcia-Sabater, 2011. Nadalje, važno je naglasiti da istraživanja o kontinuiranim poboljšanjima najčešće koriste kvantitativne metode. Podaci se prikupljaju metodom anketiranja, pri čemu se koristi upitnik kao

mjerni instrument. Ovaj pristup je primijenjen u radovima brojnih autora: Chang, 2006; Jimoh i sur., 2019; Paipa-Galeannia i sur., 2020; Alvaro-Ramireza i Pumisacho-Álvara, 2018; Vlachosa i Bogdanovica, 2013; Moline Azorina i sur., 2015; Wanga i sur., 2012; Arasilij 2012; Terziovski, 2007; Antonyja 2007.

U skladu s tim, ciljna skupina ovog istraživanja uključuje menadžere na višim razinama, kao što su direktori hotela i osobe na upravljačkim pozicijama u hotelijerstvu, kao i menadžere srednjih razina, poput voditelja odjela. Uz to, u istraživanju su sudjelovali i zaposlenici iz odjela za kvalitetu. Selekcija ciljne skupine usklađena je s prethodno provedenim istraživanjima i osigurala je prikupljanje relevantnih i usporedivih rezultata.

Temeljem navedenog pristupa se dizajnu uzorka. Kako bi se odredila odgovarajuća veličina uzorka za provedbu istraživanja, u nastavku su prikazani minimalni uzorci potrebni za provedbu statističkih metoda koje će se koristiti u istraživanju.

Na slici 5. prikazane su smjernice za odabir odgovarajuće veličine uzorka sukladno metodološkim zahtjevima istraživanja. Raspon minimalnih veličina uzorka se kreće od 55 do 150 ispitanika, a istraživanje ima za cilj prikupiti minimalan uzorak od 200 ispitanika.



Slika 5: Minimalni uzorak istraživanja

Izvor: Faul i sur., 2007; Hair i sur., 2010; Guadagnoli i Velicer, 1988; Thompson, 2006; Tabachnici i Fidell, 2001.

Prema Lamzi Posavec (2021: 165), broj jedinica obuhvaćenih istraživanjem je važan, ali nije najvažnija značajka uzorka. Veći uzorak povećava preciznost rezultata, ali samo pod uvjetom da je reprezentativan u odnosu na populaciju iz koje je odabran. Ako uzorak nije reprezentativan, njegova veličina ne utječe na valjanost istraživanja, jer se pristranost u izboru ili realizaciji uzorka ne može ispraviti samo velikim obuhvatom ispitanika. Kako bi se izračunala reprezentativnost uzorka u nastavku je prikazan i izračunat optimalni uzorak s obzirom na broj zaposlenika u velikim i srednjim poduzećima.

U nastavku je dan opis dizajna uzorka (tablica 16), korišten je pristup temeljen na veličini hotelskog poduzeća. Dizajn uzorka je uključivao dvije faze, identificiranje poduzeća i procjena uzorka (Veal 2006.). Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, u 2022. godini (preuzeto 21.2.2024.) ukupno su 82 hotelska poduzeća u kategoriji velikih i srednjih hotelskih poduzeća. U fazi procjene uzorka izvršena je procjena po kvotama ukupnog uzorka prema Veal (2006.), na način da je analiziran broj zaposlenika u velikim i srednjim hotelskim poduzećima, 35,3% zaposlenika radi u srednjim hotelskim poduzećima, dok je 64,7% zaposleno u velikim hotelskim poduzećima. Ovi su podaci temelj za postavljanje planiranih kvotnih proporcija uzorka. Glavni cilj istraživanja putem ankete je prikupljanje podataka koji točno predstavljaju populaciju (Kotrlik, 2001). U ovom slučaju, uspostavljanjem uzorka na temelju stvarnog udjela zaposlenika u srednjim i velikim hotelskim poduzećima, planira se postići reprezentativnost podataka čime se izbjegava pristranost koja može nastati zbog prevelike ili premale zastupljenosti pojedinih grupa. Dizajn uzorka ovog istraživanja prikazan je u tablici 16.

Tablica 16: Dizajn uzorka

VELIČINA PODUZEĆA	BROJ ZAPOSLENIKA	UDIO	100 ISPITANIKA	200 ISPITANIKA	300 ISPITANIKA
Srednja hotelska poduzeća	8.498	35,3%	35	70	105
Velika hotelska poduzeća	15.593	64,7%	65	130	195
Ukupno	24.091	100,0%	100	200	300

Izvor: Istraživanje autorice

Sukladno navedenom, potrebno je prikupiti najmanje 35 ispitanika iz srednjih hotelskih poduzeća i najmanje 65 ispitanika iz velikih srednjih poduzeća. S obzirom na planirani uzorak od 200 ispitanika, optimalno bi bilo prikupiti 70 ispitanika iz srednjih hotelskih poduzeća i 130 ispitanika iz velikih hotelskih poduzeća kako bi se osigurala reprezentativnost uzorka.

### 5.1.3. Dizajn upitnika

Upitnik koji je korišten u okviru ovog istraživanja predstavlja sveobuhvatan mjerni instrument koji je strukturiran s ciljem dobivanja relevantnih informacija o primjeni i rezultatima kontinuiranih poboljšanja u hotelskim poduzećima. Prema Brown (2001.) svi pisani instrumenti koji ispituju ispitanike smatraju se upitnicima. Prema Horvat i Mijoč (2019: 311), istraživanja koja koriste već testirane i pouzdane mjerne instrumente često donose konzistentne rezultate. Korištenje pouzdanih mjernih instrumenata omogućuje ponovljivost istraživanja. U ovom istraživanju, čestice su preuzete iz već postojećih i validiranih mjernih ljestvica, a opis izvora nalazi se u nastavku.

U području društvenih znanosti, konstrukcija mjernih instrumenata, posebno upitnika, podrazumijeva osmišljavanje i korištenje jezičnih formulacija koje su oblikovane tako da budu razumljive i nedvosmislene kako bi ispitanicima omogućile precizne odgovore na postavljena pitanja (Vukelić, 2022: 227 prema: Conrad i sur., 1999; Dillman, 2000; Drennan, 2003.). U istraživanju koja se provode metodom anketiranja obično se kao standardno sredstvo za prikupljanje podataka koristi upitnik, a mjerenja koja se dobivaju su odgovori sudionika na pitanja postavljena u upitniku (Collins:2003:229). Uobičajena praksa u istraživanjima putem anketa jest provođenje pretestiranja, a prvi korak obično uključuje ekspertnu validaciju stručnjaka iz područja teme istraživanja. Ekspertna validacija pomaže u prepoznavanju čestih problema u pitanjima ankete, kao što su dvostruka pitanja, neprikladne pretpostavke ili izostanak određenih vremenskih okvira. Osim toga, osigurava da se pitanjima mjeri predviđeni konstrukt (Vukelić, 2022: 278; Geisen i Bergstrom, 2017: 11). Validacija upitnika od strane eksperata iz prakse provedena je u sklopu intervjua, a rezultati su opisani u okviru potpoglavlja 5.2.1. Nakon što su sadržaj upitnika i dizajn istraživanja usklađeni, slijedi faza pilot testiranja. Pilot testiranje ima za cilj procijeniti kako će se anketa ponašati u stvarnom okruženju, provodeći testiranje na manjem broju ispitanika (Geisen i Bergstrom, 2017.) nakon čega se provodi glavno istraživanje. Pilot istraživanje provedeno je na uzorku 33 ispitanika te je opisano u potpoglavlju 5.2.2.

Upitnik je važan instrument u istraživačkom radu koji pomaže istraživaču prikupiti relevantne podatke o istraživačkoj temi. To je jedan od najčešćih načina provođenja anketa u različitim područjima poput poslovnih organizacija, javnih ustanova i akademskom okruženju (Taherdoost, 2022.). Upitnik je vrlo praktičan način prikupljanja informacija od velikog broja ljudi unutar određenog vremenskog razdoblja (Jenn, 2006.).

Stehr-Green i sur. (2003: 4-5) naglašavaju nužnost testiranja i revizije upitnika prilikom formuliranja pitanja, čestica i kategorija odgovora. U slučaju prevođenja upitnika s jednog jezika (primjerice, engleskog jezika) na drugi jezik (primjerice hrvatski jezik), preporučuje se provođenje testiranja s izvornim govornicima. Nadalje, autori sugeriraju ponovno prevođenje već prevedenog upitnika (s hrvatskog na engleski) kako bi istraživači mogli procijeniti kako će ispitanici razumjeti ili interpretirati pitanja. Nemoto i Beglar (2014.) ističu važnost ovog procesa kako bi se provjerilo je

li originalno značenje ostalo nepromijenjeno tijekom procesa prevođenja. Ovaj postupak naglašava važnost sustavnog pristupa i pažljive provjere pri prevođenju upitnika kako bi se osigurala preciznost i pouzdanost rezultata istraživanja, što je učinjeno u ovom istraživanju.

Upitnik je razdijeljen u nekoliko ključnih dijelova kako bi se sustavno obradili različiti aspekti istraživanja. Prva cjelina upitnika fokusira se na prikupljanje sociodemografskih podataka ispitanika, uključujući i informacije o njihovom radnom mjestu. Ova sekcija sadrži kombinaciju zatvorenih i otvorenih pitanja (ukupno 11 pitanja). Drugi dio upitnika posvećen je detaljnoj analizi primjene kontinuiranih poboljšanja. U ovom dijelu upitnika postavljeno je filter pitanje kako bi se utvrdilo koji ispitanici doista provode kontinuirana poboljšanja u svojim poduzećima (ispitanici koji su negativno odgovorili isključeni su iz daljnje analize). Ovaj dio sadrži kombinaciju zatvorenih i otvorenih pitanja (ukupno 16 pitanja), omogućujući dublje razumijevanje konteksta primjene poboljšanja u hotelskim poduzećima. Treći dio upitnika fokusira se na analizu rezultata provedenih poboljšanja, pri čemu se istražuje zavisna varijabla kroz 15 čestica. Nadalje, u četvrtom dijelu upitnika istražuju se nezavisne varijable koje su identificirane kao ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja, poput predanosti vodstva (8 čestica), uključenosti zaposlenika (4 čestice), edukacije za kvalitetu (4 čestice), procesnog pristupa (5 čestica) te vrednovanja i analize podataka i informacija (8 čestica). Nezavisna varijabla za testiranje hipoteze H6 provjerava posjedovanje certifikata ISO 9001, te je ispitana s jednim pitanjem gdje su ispitanici mogli odgovoriti sa „da“ ili „ne“ odgovorom. Operacionalizacija zavisne i nezavisnih varijabli prikazana je u nastavku. U petom dijelu upitnika istražuju se prepreke koje se mogu javiti pri primjeni kontinuiranih poboljšanja (17 čestica), dok se u šestom dijelu analiziraju alati i pristupi koji se koriste za implementaciju tih poboljšanja (20 čestica). Anketni upitnik nalazi se u prilogu doktorskog rada.

U istraživačkoj terminologiji koriste se termini nezavisne i zavisne varijable. Varijable promjene, odnosno one koje dovode do promjene u određenom fenomenu, nazivaju se nezavisne varijable. S druge strane, varijabla rezultata, odnosno one koje su posljedica prethodne promjene, naziva se zavisna varijabla. „Nezavisna varijabla je razlog u pozadini određene promjene u nekoj situaciji, dok je zavisna varijabla rezultat promjena do kojih je došlo uvođenjem nezavisnih varijabli u istraživanje“ (Tkalac Verčić, 2014: 53-54).

Operacionalizacija zavisne varijable prikazana je u nastavku (tablica 17). Čestice u konstrukt „Rezultati provedenih poboljšanja“ mjerene su na Likertovoj skali od 7 stupnjeva s krajnjim ocjenama (1) „potpuno se ne slažem“ te (7) „u potpunosti se slažem“. Rezultati provedenih poboljšanja kao zavisna varijabla mjerena je ljestvicom autora Sloan i Sloan (2011.) i Oprime i sur. (2011.), a sastojala se od petnaest čestica.

Tablica 17: Operacionalizacija zavisne varijable

DIMENZIJA	ČESTICA	IZVOR
Rezultati provedenih poboljšanja	Olakšane su administrativne aktivnosti.	Oprime i sur. (2011.) i Sloan i Sloan (2011.)
	Poboljšala se kvaliteta proizvoda i usluga.	
	Poboljšan je stav zaposlenika prema promjenama.	
	Poboljšana je brzina pružene usluge.	
	Poboljšana je pouzdanost proizvoda i pružene usluge.	
	Poboljšana je suradnja i komunikacija u organizaciji.	
	Poboljšana je sigurnost i radni uvjeti (zaposlenika i gostiju).	
	Poboljšane su vještine i kompetencije zaposlenika.	
	Poboljšani su odnosi s gostima.	
	Poslujemo prema zahtjevima standarda ISO 9001.	
	Povećan je obujam poslovanja.	
	Povećana je produktivnost.	
	Povećana je uključenost zaposlenika.	
	Povećano je zadovoljstvo gostiju.	
Smanjeni su troškovi.		

Izvor: istraživanje autorice

Nezavisne varijable u ovom istraživanju obuhvaćaju predanost vodstva, edukaciju za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika te analizu i vrednovanje podataka i informacija. Mjerenje nezavisnih varijabli provodi se korištenjem Likertove skale s sedam stupnjeva, pri čemu su krajnje ocjene označene kao (1) „potpuno se ne slažem“ i (7) „u potpunosti se slažem“. Jedna nezavisna varijabla povezana s H<sub>6</sub> Usklađenost s ISO 9001 smatra se kategoričkom varijablom (mjerena pitanjem „da“-„ne“) te je mjerena na jednom pitanju. U nastavku je prikazana operacionalizacija nezavisnih varijabli (tablica 18).

Tablica 18: Operacionalizacija nezavisne varijable ključni faktori uspjeha

NEZAVISNA VARIJABLA	ČESTICA	IZVOR
Predanost vodstva	Potiče se razvijanje vlastitih ideja radi poboljšanja poslovanja poduzeća.	Yasar (2019.) i Bouranta i sur. (2019.)
	Viši menadžment potiče razvoj novih i inovativnih ideja.	
	Viši menadžment prihvaća ideje i prijedloge zaposlenika.	
	Viši menadžment aktivno sudjeluje u poboljšanju kvalitete.	
	Viši menadžment daje ovlasti zaposlenicima za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	
	Viši menadžment daje prioritet kvaliteti procesa, proizvoda i usluga.	
	Viši menadžment osigurava resurse za aktivnosti poboljšanja kvalitete.	
	Viši menadžment postavlja pitanje kvalitete kao jedan od svojih prioriteta.	
Uključenost zaposlenika	U radnom okruženju zaposlenici mogu računati na podršku svojih kolega.	Hirzel i sur. (2017.)
	Zaposlenici imaju sve potrebne alate i informacije za obavljanje posla.	

	Zaposlenici mogu predložiti poboljšanja i nove ideje.	
	Zaposlenici mogu primijeniti poboljšanja u svom radnom okruženju.	
Procesni pristup	Poduzeće ima dobro uspostavljene metode za mjerenje kvalitete procesa.	Yasar (2019.),
	Poduzeće primjenjuje standardizirane operativne procedure (SOP).	Jimoh i sur.
	Redovito se prikupljaju podaci o radnim procesima.	(2019.),
	Procesi se kontinuirano poboljšavaju kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.	Galeazzo i sur.
	Procesi su učinkovito osmišljeni kako bi se smanjile pogreške zaposlenika.	(2017.)
Edukacija za kvalitetu	Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje ciljeva poduzeća.	
	Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje svrhe provedbe poboljšanja.	
	Edukacijom zaposlenici stječu dovoljno znanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	Jurburg,
	Poduzeće edukacijom potiče zaposlenike u razvijanju vještina s ciljem kontinuiranog poboljšanja svakodnevnog rada.	(2017.)
Analiza i vrednovanje podataka i informacija	Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se svakodnevno u različitim područjima.	
	Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.	
	Poduzeće prikuplja i analizira pritužbe i prijedloge kupaca.	
	Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) s ciljem kontinuiranog poboljšanja.	Pereira-
	Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) za mjerenje uspješnosti poduzeća.	Moliner
	Redovito se provode interni auditi.	(2016.)
	Redovito se provode ispitivanja zadovoljstva kupaca i zaposlenika.	
Zaposlenici su upoznati s ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI).		

Izvor: istraživanje autorice

Mjerna ljestvica predanost vodstva, mjerena prema Yasar (2019.) i Bouranta i sur. (2019.), Uključenost zaposlenika, prema Hirzel i sur. (2017.), Procesni pristup razvijen na temelju istraživanja Yasar (2019.), Jimoh i sur. (2019.) i Galeazzo i sur. (2017.), Edukacija za kvalitetu mjerena je prema Jurburg (2017.) te Analiza i vrednovanje informacija i podataka mjerena prema Pereira-Moliner i sur. (2016.).

Prije distribucije upitnika ispitanicima, nužno je provesti testiranje s ciljem procjene njegove jasnoće, dosljednosti i relevantnosti. Ovaj proces identificira i rješava potencijalne probleme u dizajnu istraživanja, poput nejasnih formulacija ili suvišnih pitanja, osiguravajući da upitnik ostvaruje svoje ciljeve. U ovom radu, testiranje mjernog upitnika provedeno je kroz kvalitativno istraživanje putem metode intervjuiranja (opisano u potpoglavlju 5.2.1.) te kvantitativno istraživanje (opisano u potpoglavlju 5.2.2. i 5.2.3.) te pomoću faktorske analize.

## 5.2. Rezultati empirijskog istraživanja

U potpoglavlju koje obrađuje rezultate empirijskog istraživanja, predstaviti će se analiza rezultata kvalitativnog istraživanja - intervjua (potpoglavlje 5.2.1), rezultati pilot istraživanja (potpoglavlje 5.2.2), te ključni rezultati glavnog kvantitativnog istraživanja, uključujući i testiranje postavljenih hipoteza (potpoglavlje 5.2.3).

### 5.2.1. Kvalitativno istraživanje

U okviru istraživačkog procesa pristupilo se primjeni kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Prva faza istraživanja, bila je kvalitativna, te postavlja temelje za razvoj kasnije kvantitativne faze s ciljem generalizacije rezultata na širu populaciju. Ova inicijalna kvalitativna faza provedena je s ciljem testiranja mjernog instrumenta od strane stručnjaka iz prakse te s ciljem dubljeg razumijevanja teme koja se istražuje, pružajući kontekstualni okvir koji je ključan za tumačenje kvantitativnih rezultata.

Prema Rosenthal (2016.) kvalitativne istraživačke metode se koriste kada istraživač želi dublje razumjeti određenu temu iz perspektive ispitanika s ciljem unaprjeđenja ili razvoja upitnika koja će biti primijenjena na većem uzorku. Stoga je važno napomenuti da svrha kvalitativnog istraživanja nije generalizacija, te da mali uzorak nije ograničenje ovog tipa istraživanja. Prema Zelenika (1998: 377) „metoda intervjuiranja vrlo je slična metodi anketiranja, no razlika između njih je u tome što se pomoću anketnog upitnika podaci prikupljaju pismenim putem, dok se intervju izvodi izravno usmenim razgovorom s intervjuiranim osobama“. Prema Starr (2014: 243) prikupljanje i analiza kvalitativnih podataka zahtijeva znatne resurse, pa su veličine uzoraka obično znatno manje u usporedbi s uobičajenim metodama kvantitativnih analiza kao što su upitnici. Isto tako, ispitanici su namjerno odabrani zbog svoje specifičnosti, umjesto da se slučajno izvlače iz populacije. Prema Crouch i Heather (2006: 484) „intervjuiranje je jedna od najčešće korištenih kvalitativnih metoda. Doista, pojam "kvalitativne metode" obično označava tehnike prikupljanja podataka temeljene na različitim vrstama razgovora između istraživača i ispitanika“.

Hennink i Kaiser (2022: 8) ističu da se „u kvalitativnim istraživanjima često koriste manji uzorci u usporedbi s kvantitativnim istraživanjima, a to je zato što su takvi manji uzorci često učinkoviti za postizanje zadovoljavajućih rezultata u kvalitativnom istraživanju“. Prema Rosenthal (2016: 3) odabir odgovarajuće veličine uzorka za dubinske intervjue ključan je korak u istraživačkom procesu. U tom kontekstu, izazov je postići ravnotežu između želje za dobivanjem opisa iskustava ispitanika te osiguranjem reprezentativnosti iskustava unutar šire populacije mogućih sudionika. Ova ravnoteža se obično postiže primjenom "principa zasićenja", prema kojem se prikupljanje podataka zaustavlja kada više ne donosi nove informacije (Rosenthal, 2016: 3). Prema Boddy



(2016: 426) preporučeni uzorak za provedbu intervjua je 10 do 12 ispitanika. U kvalitativnom istraživanju s manjim brojem ispitanika (obično manje od 20), omogućuje se dublje istraživanje i povećava se valjanost istraživanja (Crouch i Heather, 2006:492). „U kvalitativnom istraživanju s manjim brojem ispitanika (obično manje od 20), omogućuje se dublje istraživanje i povećava se valjanost istraživanja“ (Crouch i Heather 2006: 492).

U sklopu doktorskog rada, glavna metoda za prikupljanje kvalitativnih podataka je intervju s otvorenim pitanjima usmjerenim na različite aspekte primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu te na testiranje jasnoće i razumijevanja pitanja u anketnom upitniku. Podsjetnik za provođenje kvalitativnog istraživanja nalazi se u prilogu 3.

U periodu od 24.11.2023. do 5.12.2023. godine održano je ukupno 11 intervjua s ekspertima iz prakse. Prikupljanje podataka završeno je kada se postigla teorijska zasićenost, tj. kada više nisu dobivani novi uvidi u istraživane fenomene (Rosenthal, 2016). Odabrani su oni ispitanici koji imaju odgovarajuće znanje o pitanjima iz područja kvalitete i kontinuiranih poboljšanja. Osigurana je povjerljivost podataka i anonimnost ispitanika. Intervjui su provedeni u online okruženju putem platforme Microsoft Teams, a prosječno su trajali od 30 do 45 minuta. Intervjui su snimljeni diktafonom (*Philips DVT6010*) te su podaci naknadno transkribirani. Svi sudionici su potpisali pristanak za sudjelovanje u istraživanju koji je prikazan u prilogu 4. U nastavku su opisane karakteristike sudionika u kvalitativnom istraživanju (tablica 19).

Tablica 19: Karakteristike sudionika u kvalitativnom istraživanju

RB.	DOB	SPOL	GODINE RADNOG STAŽA U HOTELIJERSTVU	FUNKCIJA	VELIČINA PODUZEĆA
S1	31 do 45 godina	Ž	23	Viši menadžment	Veliko
S2	31 do 45 godina	Ž	18	Srednji menadžment	Veliko
S3	46 do 60 godina	Ž	25	Srednji menadžment	Veliko
S4	61 i više godina	M	27	Viši menadžment	Veliko
S5	31 do 45 godina	Ž	14	Viši menadžment	Veliko
S6	26 do 30 godina	M	9	Srednji menadžment	Srednje
S7	31 do 45 godina	M	19	Srednji menadžment	Srednje
S8	31 do 45 godina	Ž	10	Viši menadžment	Srednje
S9	46 do 60 godina	Ž	21	Viši menadžment	Srednje
S10	31 do 45 godina	Ž	13	Srednji menadžment	Srednje
S11	46 do 60 godina	M	30	Viši menadžment	Srednje

Izvor: istraživanje autorice

U provođenju intervjua sudjelovalo je 11 sudionika, od kojih je bilo sedam žena te četiri muškarca. Šest sudionika je na funkciji višeg menadžmenta (direktori hotela ili direktori sektora u hotelskom poduzeću), dok je pet ispitanika na funkcijama voditelja odjela u hotelskom poduzeću (srednji menadžment). Šest ispitanika je zaposleno u srednjem hotelskom poduzeću, a pet ispitanika u

velikom hotelskom poduzeću. Sudionici imaju u prosjeku 19 godina radnog staža u hotelijerstvu, od čega je 9 godina zabilježeno kao minimum, a 30 godina kao maksimum.

Uvodni dio intervjua poslužio je kao platforma za predstavljanje istraživača i sudionika te predstavljanja ciljeva istraživanja. Sudionici su informirani o temama koje će biti pokrivene tijekom intervjua, s fokusom na testiranje mjernog instrumenta i implementaciju kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Naglašeno je da odgovori nisu obvezujući te da će sve prikupljene informacije biti tretirane s povjerenjem i korištene isključivo u svrhu znanstvenog istraživanja.

Drugi dio intervjua fokusira se na konkretne aspekte primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Sudionicima su postavljena pitanja koja ih potiču da opišu kako njihovo poduzeće provodi kontinuirana poboljšanja, navode primjere konkretnih poboljšanja provedenih u protekloj godini te identificiraju odgovorne za vođenje procesa poboljšanja. Ova pitanja imaju za cilj prikupiti informacije o praksi kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu kako bi se bolje razumjela njihova implementacija i učinkovitost u stvarnom poslovnom okruženju.

Prvo pitanje koje je postavljeno sudionicama odnosilo se na *primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelskim poduzećima*.

Ispitanici ističu važnost provođenja poboljšanja, te napominju da je to svakodnevna aktivnost i odgovornost svih zaposlenika u poduzeću. Kroz provedene intervjue uočeno je da sudionici promatraju kontinuirana poboljšanja kroz dva različita oblika. Prvi oblik obuhvaća promjene koje ne zahtijevaju značajne financijske, materijalne ili ljudske resurse, a dugoročno doprinose poboljšanju kvalitete usluge, zadovoljstva gostiju ili učinkovitosti poslovanja. Primjeri takvih poboljšanja uključuju darivanje poklona gostima, određene popuste za goste, ažuriranje jelovnika, edukaciju zaposlenika, ažuriranje procedura i slično.

Ispitanici ističu da postoji i drugi oblik poboljšanja koja zahtijevaju značajna financijska ulaganja, a za takve veće investicijske promjene potrebno je dugoročno planiranje i budžetiranje. Navedena poboljšanja uključuju primjenu novih softverskih rješenja, digitalizaciju, renovaciju, povećanje kategorizacije i slično.

Jedna vrsta obuhvaća male promjene koje ne zahtijevaju velika financijska ulaganja i resurse, te ovi prijedlozi poboljšanja često proizlaze iz prijedloga zaposlenika i gostiju. Druga vrsta poboljšanja zahtjeva veća ulaganja, a ovu vrstu poboljšanja predlaže uprava hotelskog poduzeća ili viši menadžment, rijetko zaposlenici. Digitalizacija i inovacije u procesima rada obično se provode postupno, počevši od određenih odjela objekta, prije nego što se prošire na ostale dijelove.

Sljedeće pitanje odnosilo se na *konkretne primjere kontinuiranih poboljšanja koja su provedena u njihovom poduzeću*.

Prema sudionicima, hotelska poduzeća neprestano teže poboljšanju kroz angažman svih zaposlenika. Svakodnevna interakcija s kupcima omogućava im da prepoznaju i predlože potrebna

poboljšanja. Implementacija novih tehnologija ključna je u optimizaciji poslovnih operacija, osiguravajući veću efikasnost i učinkovitost. To uključuje modernizaciju opreme te primjenu naprednih softverskih rješenja, čime se olakšava rad a poduzeće se usmjerava ka budućnosti, posebno uvođenjem tehnologija poput umjetne inteligencije. Sektor hrane i pića te wellness usluga kontinuirano se unapređuju kroz prilagodbe koje osiguravaju povećanje zadovoljstva gostiju. To uključuje uvođenje novih namirnica, sezonskih menija koji koriste lokalne proizvode. Kontinuirana edukacija zaposlenika, kroz interne platforme i redovne edukacije, podržava rast i razvoj, pripremajući zaposlenike da efikasno odgovore na zahtjeve tržišta i novonastale izazove. Implementacija akcijskih planova za poboljšanje proizvoda i usluga, uz redovno praćenje povratnih informacija gostiju, omogućava brzu reakciju na njihove potrebe i predložene izmjene. Ujedno redovita revizija standardnih operativnih procedura (SOP-ova) te težnja ka održivom razvoju kroz usklađivanje s novim normama zaštite okoliša pokazuje opredijeljenost hotelskih poduzeća za održivo poslovanje.

*Iduće pitanje glasilo je: Tko je odgovoran za provođenje poboljšanja te tko sve može predložiti poboljšanja u Vašem poduzeću?*

Ovo pitanje je imalo za cilj utvrditi kako funkcioniraju procesi poboljšanja u hotelijerstvu i tko sve može predložiti poboljšanja. Temeljem provedenih intervjua utvrđen je sličan proces provođenja poboljšanja u hotelskim poduzećima. Kada zaposlenik ima prijedlog za poboljšanje koji smatra da bi mogao doprinijeti kvaliteti usluge ili poboljšanju radnog procesa, komunicira to sa svojim nadređenim, voditeljem smjene ili voditeljem odjela, koji će procijeniti potrebu za provođenjem tog poboljšanja u svojem odjelu. Često se prije nego što se prijedlozi poboljšanja prenesu višem menadžmentu, dodatno diskutiraju unutar odjela, dajući i drugim zaposlenicima priliku da također predlože poboljšanja u navedenom području. Voditelji odjela dalje prenose prijedloge poboljšanja višem menadžmentu u okviru redovitih sastanaka. Općenito, u aktivnosti poboljšanja koje zahtijevaju veća financijska ulaganja, uključuje se i uprava hotelskog poduzeća, koja na kraju odlučuje je li poboljšanje moguće provesti.

Nakon što prijedloge poboljšanja direktor hotela i/ ili uprava odobri, kreće se u provedbu. Ukoliko je riječ o većim projektima poboljšanja formiraju se timovi koji će provesti projekt poboljšanja. Isto tako, ukoliko je poboljšanje manje i ne zahtjeva značajna ulaganja resursa, često se delegira odjelu i/ili zaposleniku koji je poboljšanje predložio.

Nekoliko hotelskih poduzeća redovito šalju anonimn upit zaposlenicima putem strukturirane ankete kako bi predložili poboljšanja. Iako hotelska poduzeća nemaju propisane procedure u kojima se pismeno opisuju koraci za predlaganje poboljšanja, svi sudionici su istaknuli da su zaposlenici upoznati s procedurom kako predložiti poboljšanja. Zaposlenici su uvijek dobrodošli kontaktirati odjel kvalitete putem e-maila ili predložiti poboljšanje u periodu internih audita.

Kroz razgovor o provedbi poboljšanja i prihvaćanju prijedloga od strane zaposlenika, istaknuta je i važnost nagrađivanja. Sudionici ističu da hotelska poduzeća imaju definirane sustave nagrađivanja zaposlenika.

Uz prijedloge za poboljšanja od strane zaposlenika, poduzeća također redovito prikupljaju povratne informacije gostiju kroz prikupljanje i analizu recenzija te anketa zadovoljstva gosta kako bi identificirali mogućnosti za unaprjeđenje. Sudionici posebno ističu važnost praćenja povratnih informacija od gostiju i važnost poboljšanja onih aspekata usluge gdje je došlo do pada ocjene za određenu uslugu u odnosu na prethodno razdoblje ili s kojima gosti nisu zadovoljni.

Sljedeće pitanje se odnosilo na *alate i pristupe koji se koristite u provedbi poboljšanja*.

Istraživanje kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu predstavlja bitan segment upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Ova tema, iako izuzetno relevantna, još uvijek nije dovoljno istražena, naročito u pogledu primjene različitih alata i pristupa za kontinuirano poboljšanje u hotelijerstvu. Analizirajući rezultate provedenih intervjua, evidentno je da viši i srednji menadžment prepoznaje važnost alata kao što su *Lean* menadžment, *Šest Sigma* i PDCA krug u poboljšanju poslovnih procesa. Međutim, istaknuto je da nisu svi zaposlenici u potpunosti upoznati s njihovom primjenom te se određeni alati češće koriste od drugih.

Intervju je pokazao da u hotelskim poduzećima koja su implementirala ISO standarde, zaposlenici su upoznati s PDCA krugom i aktivno ga koriste, s obzirom na to da je PDCA krug integriran u ISO standarde. Iako postoji opća svijest o važnosti kontinuiranih poboljšanja i alata koji ih podržavaju, evidentno je da postoji potreba za dodatnom edukacijom i promocijom svih dostupnih alata kako bi se osiguralo da su oni efikasno integrirani u svakodnevne aktivnosti hotela.

Posljednje pitanje glasilo je: *Kojim metodama mjerite kvalitetu procesa?*

Sudionici ističu da nadzor i kontrolu radnih procesa obavljaju voditelji odjela kako bi osigurali da zaposlenici primjenjuju i poštuju standardne operativne procedure. Uz to, hotelijeri koriste aplikacije za praćenje i ocjenu kvalitete procesa s ciljem osiguranja zadovoljstva gostiju i kvalitete pružene usluge. Jedan od načina za postizanje ovih ciljeva jest implementacija tehnoloških rješenja u svakodnevne prakse. Primjerice, automatsko prenošenje informacija o kvarovima od recepcije do tehničke službe putem aplikacija, značajno poboljšava brzinu i efikasnost rješavanja problema, kvarova te pruža evidenciju provedenih aktivnosti. Dodatno, upotreba checklista omogućava sustavno praćenje i osiguranje kvalitete rada.

Sudionici su također istaknuli važnost tajnog gosta kao još jedan način provjere kvalitete rada u hotelu. Tajni gost dolazi u objekt bez najave, boravi nekoliko dana i ocjenjuje određeni set kriterija. Ovo je jedan od načina osiguranja da se procesi provode u skladu s procedurama i doprinose visokoj razini kvalitete usluga.

Treći dio intervjua bio je posvećen provjeri jasnoće i razumljivosti postojećeg mjernog instrumenta s ciljem poboljšanja upitnika te kako bi se utvrdilo jesu li sva pitanja jasna, konkretna i nedvosmislena. Ova faza predstavlja ključni motiv provođenja intervjua, jer je važno osigurati da upitnik ispituje relevantne i precizne informacije. Prije provođenja intervjua, sudionicima je putem e-maila dostavljena poveznica za ispunjavanje upitnika. Zamoljeni su da ispune upitnik prije samog intervjua jer ovaj pristup osigurava da su sudionici imali dovoljno vremena za razmišljanje o odgovorima i davanje kvalitetnih povratnih informacija, čime se osigurava valjanost testiranja instrumenta i pouzdanost rezultata.

Sudionici su istaknuli da je upitnik jasan, da pitanja nisu dvosmislena, da su pitanja razumljiva te da se ne ponavljaju. Također su istaknuli da upitnik prati logičnu strukturu. Identificirane su tri sugestije za poboljšanje mjernog instrumenta, koje su uvažene i implementirane, te prikazane u nastavku:

1. Prilagodba pitanja za različite radne uloge, pitanje: *Navedite odjel u kojem radite:*
  - Sudionik je sugerirao dodavanje opcije za one koji ne rade u određenom odjelu, kako bi se osigurala relevantnost upitnika za širi spektar ispitanika, uključujući i one na višim razinama organizacijske strukture (npr. u upravi).
  - Temeljem navedenog u nastavku pitanja je dodano obrazloženje: *Ukoliko ne radite u određenom odjelu navedite naziv vašeg radnog mjesta.*
  
2. Korekcija pitanja: *Aktivnosti koje ne pridonose povećanju vrijednosti za gosta uklanjaju se iz procesa rada.*
  - Primjedba je ukazala na važnost prepoznavanja aktivnosti koje nisu isključivo usmjerene prema gostima, već mogu uključivati i druge dionike poput zaposlenika ili dobavljača. Ova izmjena osigurava bolje razumijevanje pitanja.
  - Temeljem navedenog, pitanje je korigirano: *Aktivnosti koje ne pridonose povećanju vrijednosti za gosta ili druge dionike uklanjaju se iz procesa rada.*
  
3. Prilagodba ponuđenih odgovora za pitanje: *Molim Vas da označite koje od navedenih pristupa/alata poboljšanja koristite u poslovanju (Mogućnost višestrukih odgovora)*
  - Kako bi se osigurala točnost odgovora, sugerirano je dodavanje mogućnosti za sudionike koji nisu upoznati s određenim pristupima i alatima, ali znaju da ih njihovo poduzeće primjenjuje. Ovo osigurava da rezultati istraživanja budu reprezentativni i relevantni za sve sudionike.
  - Temeljem navedenog dodan je odgovor: *Primjenjujemo pristupe i alate, ali nisam upoznat/a s njima.*

Prihvaćanje i implementacija ovih sugestija osigurava relevantnost i valjanost mjernog instrumenta. Integracija povratnih informacija eksperata iz prakse pridonosi poboljšanju kvalitete istraživanja, što osigurava preciznije i relevantnije rezultate.

### 5.2.2. Pilot istraživanje

U svrhu pripreme empirijskog istraživanja te procjene pouzdanosti i validnosti ljestvica preuzetih iz relevantne znanstvene literature, provedeno je pilot istraživanje. Istraživanje je realizirano korištenjem internetskog upitnika putem aplikacije 1KA (<https://www.1ka.si/d/sl>). Poveznica za pristup anketi poslana je putem e-maila ispitanicima. Pilot istraživanje obuhvatilo je 33 ispitanika te je provedeno u razdoblju od 24. studenog 2023. do 6. prosinca 2023. godine. Podaci su obrađeni u softverskom paketu SPSS v24.

Pri provođenju pilot istraživanja vodilo se računa o sastavu uzorka kako bi obuhvatio ciljnu skupinu ispitanika i reprezentativno uključio viši i srednji menadžment kao i osobe koje su zaposlene u timu za kvalitetu. Stoga su u pilot istraživanje bili uključeni direktori smještajnih objekata, voditelji odjela smještajnih objekata, voditelji timova za kvalitetu, osobe koje rade u timovima za kvalitetu u različitim poduzećima te osobe koje obnašaju različite funkcije u upravi hotelskog poduzeća.

U okviru ovog potpoglavlja prikazani su rezultati provedenog pilot istraživanja koji obuhvaćaju opis i karakteristike sociodemografskog profila ispitanika, te rezultate analize pouzdanosti i faktorske analize. Od ukupno 38 ispitanika koji su pristupili upitniku, 33 su korištena u daljnjoj analizi. Pet upitnika isključeno je iz daljnje analize zbog nepotpuno ispunjenog upitnika.

Analizom strukture uzorka ispitanika koji su sudjelovali u pilot istraživanju, utvrđeno je da je u istraživanju sudjelovao veći broj muških ispitanika (51,5%) u usporedbi s brojem ženskih (45,5%). Ispitanici su raspoređeni u četiri dobne skupine, pri čemu je najveći udio ispitanika zabilježen u dobnoj skupini od 31 do 45 godina, s više od 60% ispitanika. Značajan udio ispitanika također je zabilježen u skupini od 46 do 60 godina (21,2%). Obrazovna struktura ispitanika ukazuje da većina ispitanika ima fakultetsko obrazovanje, pri čemu je najveći broj ispitanika završio prijediplomski studij (33,3%), slijedi diplomski studij (30,3%), te poslijediplomski studij – magisterij ili doktorat (27,3%).

Najveći udio ispitanika je na funkciji voditelja odjela u smještajnom objektu (39,4%) te direktora smještajnog objekta (27,3%). Prosječno radno iskustvo ispitanika u hotelijerstvu je 17,4 godine dok je zabilježeni minimum 3 godine, a maksimum 40 godina. U uzorku prevladavaju ispitanici koji rade u velikom hotelskom poduzeću (57,6%) a temeljem rezultata utvrđeno je da 20 ispitanika (60,6%) radi u hotelskom poduzeću koje ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015.

U nastavku su prikazani rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za zavisne i nezavisne varijable. Prilikom provođenja faktorske analize, analiziraju se Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mjera adekvatnosti uzorka, Bartlettov test sferičnosti, svojstvene vrijednosti, postotak varijance, izlučeni komunaliteti te faktorska opterećenja. Ujedno, prikazan je Cronbachova alfa koeficijent za svaki izlučeni faktor.

Tablica 20: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Rezultati provedenih poboljšanja

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Olakšane su administrativne aktivnosti.	4,88	1,763	0,656	-
Poboljšala se kvaliteta proizvoda i usluga.	6,00	1,346	0,930	0,915
Poboljšan je stav zaposlenika prema promjenama.	5,36	1,578	0,770	0,833
Poboljšana je brzina pružene usluge.	5,58	1,415	0,823	0,828
Poboljšana je pouzdanost proizvoda i pružene usluge.	6,09	1,234	0,780	0,779
Poboljšana je suradnja i komunikacija u organizaciji.	5,76	1,458	0,909	0,922
Poboljšana je sigurnost i radni uvjeti (zaposlenika i gostiju).	5,64	1,496	0,715	0,794
Poboljšane su vještine i kompetencije zaposlenika.	5,64	1,319	0,843	0,859
Poboljšani su odnosi s gostima.	6,09	1,208	0,859	0,884
Poslujemo prema zahtjevima standarda ISO 9001.	5,36	2,089	0,747	-
Povećan je obujam poslovanja.	5,67	1,291	0,628	0,650
Povećana je produktivnost.	5,82	1,402	0,888	0,838
Povećana je uključenost zaposlenika.	5,64	1,475	0,880	0,890
Povećano je zadovoljstvo gostiju.	6,03	1,237	0,821	0,841
Smanjeni su troškovi.	5,21	1,781	0,820	-
KMO				0,818
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				10,979
Postotak varijance				73,196
Cronbachova alfa				0,967

Izvor: Istraživanje autorice

Svojstvena vrijednost pokazuje koliko varijance u podacima objašnjavaju identificirani faktori. Drugim riječima, to je mjera koja pokazuje koliko je informacija (varijance) objašnjeno određenim faktorom. Faktori sa svojstvenim vrijednostima manjim od jedan, ne doprinose značajno objašnjenju podataka i ne bi trebali biti uključeni u konačni model (Diamantopoulos i sur., 2023: 289). Prema rezultatima prikazanim u tablici 20. izlučen je jedan faktor čija je svojstvena vrijednost veća od jedan (svojstvena vrijednost=10.979) te objašnjava 73,1% ukupne varijance u podacima.

Kako bi se procijenila prikladnost provedbe faktorske analize, provedena je analiza nekoliko pokazatelja. *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* test testira prikladnost uzorka za provedbu faktorske analize te utvrđuje koliko promatrane varijable pripadaju određenom faktorom. KMO test može dati vrijednosti u rasponu od 0 do 1. Vrijednosti u rasponu od 0,5 do 0,7 smatraju se prihvatljivima, od

0,7 do 0,8 su dobre, dok su vrijednosti između 0,8 i 0,9 ocijenjene kao odlične (Field, 2005). *Bartlettov test sferičnosti* testira značajnost korelacija između čestica promatranom faktorom, te njegova vrijednost treba biti manja od 0.05 (Field, 2013.). KMO test iznosi 0,818 (preporučena vrijednost > 0.5), dok je Bartlettov test pokazao značajnost ( $p < 0,001$ ) što ukazuje da su podaci pogodni za provedbu faktorske analize (Field, 2005.).

Osnova za interpretaciju faktorske analize su *faktorska opterećenja*. Faktorsko opterećenje je statistički pojam koji se koristi u faktorskoj analizi, kako bi se identificirale varijable koje su međusobno povezane. Što je faktorsko opterećenje veće to je čestica jače povezana s faktorom kojemu pripada. Prema preporuci Tabachnick i Fidella (2001.), korelacije iznad 0,30 su dovoljne za opravdanje formiranja faktora. Analiza faktorskih opterećenja pokazala je da su faktorska opterećenja veća od 0,5, što ukazuje na visoku korelaciju između izdvojenih faktora i njihovih čestica, faktorska opterećenja se kreću u rasponu od 0,650 do 0,922.

Budući da tri čestice nisu pokazale vrijednosti faktorskih opterećenja (vrijednosti su 0) isključene su iz daljnje analize. Prema preporuci Tabachnick i Fidella (2001.), čestice čije su vrijednosti ispod 0,30 nisu povezane s faktorom te trebaju biti isključene iz daljnje analize. Čestice koje su isključene iz daljnje analize su: Olakšane su administrativne aktivnosti, Poslujemo prema zahtjevima standarda ISO 9001, Smanjeni su troškovi. Prema Tuckea i MacCallum (1997.) te Howitt i Cramer (2011.), čestice u faktorskoj analizi trebaju biti usklađene s teorijskim okvirom i pokazati logične veze s konstruktom koji se istražuje. U situacijama kada čestice u određenom faktorom ne odgovaraju očekivanoj strukturi konstrukta, mogu se razmotriti za isključenje kako bi se osigurala valjanost i pouzdanost rezultata faktorske analize. Pretpostavke eksploratorne faktorske analize (EFA) obično su više konceptualne nego statističke prirode (Hair i sur., 2010.).

Isto tako, tumače se i *inicijalni komunaliteti*, te ovaj pokazatelj ukazuje koliko varijance jedne varijable može biti objašnjeno svim preostalim varijablama zajedno. Prema Velicer i Fava (1998.) izlučeni komunaliteti se mogu smatrati visokima ukoliko su veći od 0,8 a minimalna prihvatljiva vrijednost je 0.5. U tablici 20 je dan prikaz izlučenih komunaliteta za zavisnu varijablu Rezultati provedenih poboljšanja pokazuju da izlučeni komunaliteti variraju u rasponu od 0.628 do 0.930 (preporučena vrijednost > 0.5), što sugerira da su sve čestice prikladne za daljnju analizu. Prema Velicer i Fava (1998.) izlučeni komunaliteti se mogu smatrati visokima ukoliko su veći od 0,8 što je slučaj kod nekoliko čestica.

Nadalje, analizirana je pouzdanost mjernih ljestvica putem izračunavanja Cronbachove alfe. Analiza pouzdanosti testira dosljednost odgovora ispitanika na ista ili slična pitanja (Milas, 2005: 447). Ocjena unutarnje konzistentnosti temelji se na vrijednostima koeficijenta Cronbachove alfe. Vrijednosti veće od 0,9 su izvrsne, od 0,8 do 0,9 su vrlo dobre, od 0,7 do 0,8 su dobre, od 0,6 do 0,7 su osrednje, od 0,5 do 0,6 su loše, dok vrijednosti manje od 0,5 nisu prihvatljive (George i Mallery, 2003: 213). Praćenje ovih kriterija omogućuje znanstvenicima da adekvatno procijene unutarnju konzistentnost mjerenja i donesu informirane odluke o primjeni i interpretaciji rezultata.



Cronbachova alfa za konstrukt Rezultati provedenih poboljšanja iznosi 0,967. Ovi rezultati potvrđuju izrazito visoku razinu pouzdanosti mjerenja konstrukata te ukazuju na dobru unutarnju konzistentnost i stabilnost faktora (George i Mallery, 2003.).

Tablica 21: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Predanost vodstva

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Potiče se razvijanje vlastitih ideja radi poboljšanja poslovanja poduzeća.	4,79	1,269	0,594	0,771
Viši menadžment aktivno sudjeluje u poboljšanju kvalitete.	4,94	1,223	0,782	0,884
Viši menadžment daje ovlasti zaposlenicima za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	4,82	1,286	0,795	0,892
Viši menadžment daje prioritet kvaliteti procesa, proizvoda i usluga.	5,09	1,071	0,758	0,871
Viši menadžment osigurava resurse za aktivnosti poboljšanja kvalitete.	4,67	1,315	0,743	0,862
Viši menadžment postavlja pitanje kvalitete kao jedan od svojih prioriteta.	5,09	1,156	0,669	0,818
Viši menadžment potiče razvoj novih i inovativnih ideja.	5,12	1,111	0,780	0,883
Viši menadžment prihvaća ideje i prijedloge zaposlenika.	4,61	1,345	0,780	0,883
KMO				0,858
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				5,900
Postotak varijance				73,756
Cronbachova alfa				0,948

Izvor: Istraživanje autorice

Prema rezultatima faktorske analize izlučen je jedan faktor za konstrukt Predanost vodstva čija je svojstvena vrijednost veća od jedan (5.900). Faktor objašnjava 73,7% ukupne varijance u podacima. Vrijednosti KMO testa prelaze prag od 0.5, a Bartlettov test pokazuje statističku značajnost ( $p < 0,001$ ), što implicira da postoji jaka korelacija između čestica i promatranog faktora (Field, 2005.). Sva faktorska opterećenja su pozitivna te pokazuju visoke vrijednosti između 0,771 i 0,892 a prema preporuci Tabachnick i Fidella (2001.), korelacije iznad 0,30 su dovoljne za opravdanje formiranja faktora. Izlučeni komunaliteti pokazuju koliko varijance jedne varijable može biti objašnjeno svim preostalim varijablama promatranih čestica, one variraju od 0.594 do 0.795, što je iznad preporučene vrijednosti od 0.5 (Velicer i Fava, 1998.). Cronbachova alfa za konstrukt Predanost vodstva iznosi 0,948 što ukazuje na visoku razinu pouzdanosti mjernog instrumenta (George i Mallery, 2003.).

Tablica 22: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Uključenost zaposlenika

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
U radnom okruženju zaposlenici mogu računati na podršku svojih kolega.	6,33	0,777	<b>0,174</b>	0,869
Zaposlenici imaju sve potrebne alate i informacije za obavljanje posla.	5,88	0,992	0,754	0,859
Zaposlenici mogu predložiti poboljšanja i nove ideje.	6,45	1,034	0,738	0,858
Zaposlenici mogu primijeniti poboljšanja u svom radnom okruženju.	6,06	0,827	0,736	0,498
KMO				0,725
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojtvena vrijednost				2,402
Postotak varijance				60,059
Cronbachova alfa				0,764

Izvor: Istraživanje autorice

Identificiran je jedan faktor za konstrukt Uključenost zaposlenika čija svojstvena vrijednost iznosi 2.402 (preporučena vrijednost > 1). Navedeni faktor objašnjava 60,0% ukupne varijance u podacima. Sukladno rezultatima prikazanim u tablici 22, vidljivo je da je KMO test iznosio 0.724 što je više od preporučene vrijednosti 0.5 (Field, 2005.). Bartlettov test je pokazao da postoje statistički značajne korelacije između čestica ( $p < 0,001$ ), što podržava provođenje faktorske analize (Field, 2005.).

Pregledom izlučenih komunaliteta čestica konstrukta Uključenost zaposlenika, vidljivo je da se izlučeni komunaliteti kreću od 0.174 do 0.754 (preporučena vrijednost > 0.5). Komunaliteti s vrijednostima manjim od 0,5 ukazuju na čestice koje se trebaju eliminirati iz analize (Velicer i Fava, 1998.). Jedna analizirana čestica „U radnom okruženju zaposlenici mogu računati na podršku svojih kolega“ ne zadovoljava navedenu pretpostavku te će biti isključena iz daljnje analize.

Unatoč tome što je komunalitet jedne čestice ispod preporučene granice od 0,5, ostale čestice pokazuju prihvatljive vrijednosti, što sugerira da su te čestice pogodne za nastavak analize. Analiza faktorskih opterećenja pokazala je visoke vrijednosti za preostale čestice, između 0,498 i 0,859 (preporučena vrijednost > 0.3), što ukazuje na snažnu povezanost između promatranih čestica i faktora (Tabachnick i Fidell, 2001.). Pouzdanost mjerne skale potvrđena je Cronbachovom alforom od 0.764 (George i Mallery, 2003.).

Tablica 23: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Edukacija za kvalitetu

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje ciljeva poduzeća.	6,18	0,917	0,773	0,879
Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje svrhe provedbe poboljšanja.	6,12	0,992	0,838	0,915
Edukacijom zaposlenici stječu dovoljno znanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	5,85	1,064	0,637	0,798
Poduzeće edukacijom potiče zaposlenike u razvijanju vještina s ciljem kontinuiranog poboljšanja svakodnevnog rada.	6,18	1,103	0,605	0,778
KMO				0,764
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojtvena vrijednost				2,853
Postotak varijance				71,323
Cronbachova alfa				0,859

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 23 vidljivo je da je faktorskom analizom izlučen jedan faktor čija svojstvena vrijednost iznosi 2.853 (preporučena vrijednost > 1), objašnjavajući visok postotak od 71,3% ukupne varijance u podacima. Vrijednost KMO testa zadovoljava pretpostavke analize (0,764) kao i Bartlettov test ( $p < 0,001$ ), što implicira da su čestice u mjernoj ljestvici ispunile uvjete za daljnju analizu (Field, 2005.).

Sva faktorska opterećenja prelaze preporučenu vrijednost od 0,3 (Tabachnick i Fidell, 2001.) te se kreću između 0,778 te 0,915 što ukazuje da su čestice značajno povezane s faktorom. Iz analize komunaliteta čestica konstrukta Edukacija za kvalitetu prikazanih u tablici 23, vidljivo je da su vrijednosti unutar raspona od 0.605 do 0.838 (preporučena vrijednost > 0.5), što ukazuje da su sve čestice dobro objašnjene izlučenim faktorom (Velicer i Fava, 1998.). Nadalje, Cronbachova alfa za konstrukt Edukacija za kvalitetu iznosi 0,859 što ukazuje da je mjerni instrument pouzdan (George i Mallery, 2003.).

Tablica 24: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Procesni pristup

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Poduzeće ima dobro uspostavljene metode za mjerenje kvalitete procesa.	5,33	1,493	0,877	0,769
Poduzeće primjenjuje standardizirane operativne procedure (SOP).	5,97	1,425	0,846	0,715
Procesi se kontinuirano poboljšavaju kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.	6,15	1,034	0,904	0,818
Procesi su učinkovito osmišljeni kako bi se smanjile pogreške zaposlenika.	5,55	1,523	0,911	0,831
Redovito se prikupljaju podaci o radnim procesima.	5,73	1,353	0,919	0,845
KMO				0,873
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				3,978
Postotak varijance				79,553
Cronbachova alfa				0,930

Izvor: Istraživanje autorice

U okviru faktorske analize za konstrukt Procesni pristup, identificiran je jedan faktor čija svojstvena vrijednost prelazi jedan (3,978), a koji objašnjava 79,5% ukupne varijance u podacima. Rezultati analize faktorskih opterećenja otkrili su visoke vrijednosti za čestice, koje su se kretale u rasponu od 0,715 do 0,849 (pri čemu je preporučena vrijednost  $> 0,3$ ), što potvrđuje snažnu povezanost između promatranih čestica i faktora (Tabachnick i Fidell, 2001.).

Rezultati Kaiser-Meyer-Olkin testa iznose 0.873 (preporučena vrijednost  $> 0.5$ ), što inicira na visoku prikladnost podataka. Također, rezultat Bartlettovog testa je značajan ( $p < 0,001$ ), što upućuje na to da su međusobne korelacije između čestica statistički značajne (Field, 2005.). Prikazani rezultati komunaliteta za konstrukt Procesni pristup pokazuju da su izlučeni komunaliteti u rasponu od 0.846 do 0.919 što je iznad preporučene vrijednosti od 0.5 (Velicer i Fava, 1998.). Sve čestice u konstrukt su prikladne za daljnju analizu. Pouzdanost ovog konstrukta potvrđena je Cronbachovom alfom od 0.930 (George i Mallery, 2003.).

Tablica 25: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Analiza i vrednovanje podataka i informacija

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se svakodnevno u različitim područjima.	5,85	1,202	0,787	0,887
Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.	6,12	1,166	0,860	0,927
Poduzeće prikuplja i analizira pritužbe i prijedloge kupaca.	6,39	1,059	0,738	0,859
Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) s ciljem kontinuiranog poboljšanja.	6,18	1,286	0,794	0,891
Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) za mjerenje uspješnosti poduzeća.	6,27	0,977	0,890	0,943
Redovito se provode interni auditi.	5,36	1,782	<b>0,423</b>	0,650
Redovito se provode ispitivanja zadovoljstva kupaca i zaposlenika.	5,91	1,487	0,784	0,885
Zaposlenici su upoznati s ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI).	5,27	1,485	0,595	0,772
KMO				0,884
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojtvena vrijednost				5,871
Postotak varijance				73,393
Cronbachova alfa				0,933

Izvor: Istraživanje autorice

Izlučen je jedan faktor čija svojstvena vrijednost prelazi preporučenu vrijednost veću od jedan (5,871). Izlučeni faktor objašnjava 73,3% ukupne varijance u podacima. Rezultati Kaiser-Meyer-Olkin testa za konstrukt Analiza i vrednovanje podataka i informacija iznose 0.884 (preporučena vrijednost > 0.5), a rezultat Bartlettovog testa je značajan ( $p < 0,001$ ). Sva faktorska opterećenja su pokazala visoke i pozitivne vrijednosti za čestice (0,772 - 0,943), potvrđujući snažnu povezanost između njih i faktora (Tabachnick i Fidell, 2001.).

Uvidom u komunalitete čestica konstrukta Analiza i vrednovanje podataka i informacija, vidljivo je da izlučeni komunalitet za jednu od čestica iznosi 0.423, dok ostale čestice variraju u rasponu od 0.595 do 0.890. Iako je komunalitet jedne čestice niži od preporučene vrijednosti od 0.5 (Velicer i Fava, 1998), ostale čestice su prikladne za daljnju analizu. Čestica "Redovito se provode interni auditi" bit će isključena iz daljnje analize. Cronbachova alfa iznosi 0,933 što ukazuje na visoku razinu unutarnje konzistentnosti (George i Mallery, 2003.).

Zaključno, u pilot istraživanju vrijednosti Cronbachova alfa koeficijenta za sve konstrukte se nalaze iznad prihvatljive granice od 0,70 te se kreću u rasponu od 0,764 do 0,967. Ovi rezultati potvrđuju visoku razinu pouzdanosti što znači da upitnik ima dobru unutarnju konzistentnost i može se smatrati pouzdanim. Analizom rezultata faktorske analize provedenog u pilot istraživanju na uzorku od 33 ispitanika identificirane su određene čestice koje su isključene iz daljnje analize s ciljem

osiguranja pouzdanosti i valjanosti mjernog instrumenta. Čestice koje su isključene iz daljnje analize su: Olakšane su administrativne aktivnosti, Poslušemo prema zahtjevima standarda ISO 9001, Smanjeni su troškovi te U radnom okruženju zaposlenici mogu računati na podršku svojih kolega.

### 5.2.3. Kvantitativno istraživanje

Nakon uspješno provedenog pilot istraživanja, pristupilo se glavnom istraživanju. U istraživanje su bila uključena velika i srednja hotelska poduzeća što ukupno obuhvaća 16 velikih i 66 srednjih poduzeća prema podacima digitalne gospodarske komore (Gospodarska komora, <https://digitalnakomora.hr>). Za potrebe prikupljanja podataka, poveznica za pristup upitniku poslana je putem elektroničke pošte.

Prikupljanje kvantitativnih podataka provelo se metodom ispitivanja (anketiranjem). Anketno istraživanje provedeno u okviru glavnog istraživanja doktorskog rada trajalo je od 11. prosinca 2023. godine do 23. veljače 2024. godine.

Preuzeti su kontakti (e-mail adrese) uprava hotelskih poduzeća koja su bila uključena u uzorak. Slanjem e-mailova na službene adrese hotelskih poduzeća, poslan je poziv za sudjelovanje u istraživanju. Upitnik se nalazio u tekstu istog e-maila te je bio dostupan za ispunjavanje putem navedene poveznice (<https://www.1ka.si/fmtupetakovic>).

Ukupno je upitniku pristupilo 467 ispitanika. Temeljem analize popunjenih upitnika, ustanovljeno je da su 192 upitnika nepotpuno ispunjeni te su ti ispitanici isključeni iz daljnje analize. Od preostalih 275 potpuno ispunjenih anketa, 17 ispitanika je isključeno iz daljnje analize na osnovu filter pitanja. Ispitanici su bili pozvani da procijene provodi li njihovo hotelsko poduzeće kontinuirana poboljšanja, a 17 ispitanika je odgovorilo negativno. Cilj ovog filter pitanja bio je utvrditi jesu li sve ispunjene ankete relevantne za istraživanje i izbjeći uključivanje u analizu organizacija koje ne provode kontinuirana poboljšanja. Nakon primjene ovog filter pitanja, isključeno je još 17 ispitanika.

Nadalje, četiri ispitanika su isključena iz analize zbog radnog mjesta/funkcije koju obnašaju unutar organizacije. Kako bi osigurali da upitniku pristupe osobe na odgovarajućim funkcijama, ispitanicima je postavljeno zatvoreno pitanje s odabirom funkcije, te otvoreno pitanje gdje su naveli naziv radnog mjesta. Ti rezultati su analizirani te su utvrđena 4 upitnika koja nisu uključena u daljnju analizu. Budući da je ciljna skupina ispitanika viši i srednji menadžment te osobe zaposlene u odjelu za kvalitetu u organizaciji, iz daljnje analize su izuzeti: 1 ispitanik koji je zaposlen kao pripravnik, dva referenta prodaje te jedan stručni suradnik.

Nakon provedenih eliminacija, uzorak empirijskog istraživanja činilo je 254 ispitanika.

### 5.2.3.1. Opis i karakteristike ispitanika

U nastavku se nalazi opis karakteristika ispitanika koji su sudjelovali u glavnom istraživanju, prikazan u tablici 26. Ovaj opis pruža uvid u različite sociodemografske podatke i druge relevantne informacije o sudionicima istraživanja.

Tablica 26: Karakteristike ispitanika (n 254)

KARAKTERISTIKE ISPITANIKA	BROJ ISPITANIKA	UDIO
<b>Spol</b>		
Muški	125	49,2%
Ženski	129	50,8%
<b>Dobna skupina</b>		
18 do 25 godina	1	0,4%
26 do 30 godina	18	7,1%
31 do 45 godina	151	59,4%
46 do 60 godina	78	30,7%
61 i više godina	6	2,4%
<b>Obrazovna struktura</b>		
Srednja škola	61	24,0%
Fakultet (prijediplomski studij)	44	17,3%
Fakultet (diplomski studij)	111	43,7%
Poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)	38	15,0%
<b>Funkcija</b>		
Voditelj/direktor smještajnog objekta	100	39,4%
Voditelj odjela u smještajnom objektu	118	46,5%
Voditelj tima za kvalitetu	10	3,9%
Osoba zaposlena u timu za kvalitetu u poduzeću	7	2,8%
Osoba zaposlena u timu za kvalitetu u objektu	3	1,2%
Upravna funkcija	16	6,3%
<b>Veličina hotelskog poduzeća</b>		
Srednje hotelsko poduzeće	71	28,0%
Veliko hotelsko poduzeće	183	72,0%
<b>Radno iskustvo u hotelijerstvu</b>		
1 do 10 godina	62	24,4%
11 do 20 godina	107	42,1%
21 do 30 godina	61	24,0%
21 do 40 godina	22	8,7%
Više od 40 godina	2	0,8%

Izvor: Istraživanje autorice

Analizom strukture uzorka ispitanika utvrđeno je da je u istraživanju sudjelovao nešto veći broj žena (50,8%) u usporedbi s brojem muških (49,2%). Ispitanici su raspoređeni u pet dobničkih skupina, pri čemu je najveći udio ispitanika u dobnoj skupini od 31 do 45 godina, s gotovo 60% ispitanika.

Značajan udio ispitanika također je u skupini od 46 do 60 godina (30,7%), nakon čega slijedi dobna skupina od 26 do 30 godina (7,1%), 61 i više godina (2,4%) te 18 do 25 godina (0,4%).

Obrazovna struktura ispitanika ukazuje na to da većina ispitanika (76,0%) ima fakultetsko obrazovanje, pri čemu je najveći broj ispitanika završio diplomski studij (43,7%), zatim slijedi prijediplomski studij (17,3%), te poslijediplomski studij – magisterij ili doktorat (15,0%). 24,0% ispitanika navelo je srednju školu kao najviši stupanj obrazovanja.

Prema podacima u tablici 26 vidljivo je da najveći broj ispitanika na funkciji voditelja odjela u smještajnom objektu (46,5%) te direktora smještajnog objekta (39,4%). Nešto manji broj ispitanika je zaposlen u upravi hotelskog poduzeća (6,3%), kao voditelj tima za kvalitetu (3,9%), osoba zaposlena u timu za kvalitetu u poduzeću (2,8%) te osoba zaposlena u timu za kvalitetu u objektu (1,2%). U istraživanju je sudjelovalo 138 ispitanika koji su zaposleni u hotelu, 69 zaposlenih u kampu te 17 zaposlenih u turističkim naseljima.

U uzorku prevladavaju ispitanici s radnim iskustvom u hotelijerstvu između 11 i 20 godina (42,1%), a prosječno radno iskustvo ispitanika u hotelijerstvu je 18,7 godina pri čemu je zabilježen minimum 1 godina radnog iskustva, a maksimum 42 godine.

Većina ispitanika (80,1%) je zaposlena u hotelskom poduzeću koje je certificirano prema sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001.

#### 5.2.3.2. *Deskriptivna statistika*

U ovom poglavlju analizira se primjena kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Pruža se pregled primjera poboljšanja, kao i alata i pristupa koji se koriste u praksi. Također, istražuju se prepreke s kojima se organizacije suočavaju pri implementaciji kontinuiranih poboljšanja. Nadalje, analiziraju se izvori prijedloga za poboljšanje te proces prihvatanja prijedloga poboljšanja. Rezultati su analizirani metodama deskriptivne statistike te prikazani tablično i grafički.

Jedno od pitanja u upitniku bilo je usmjereno na konkretne primjere poboljšanja koji se provode ili su već provedeni u hotelskim poduzećima. Ovo je pitanje bilo otvorenog tipa. Ispitanici su naveli primjere poboljšanja koji su zatim, radi lakšeg prikazivanja, strukturirani u 31 kategoriju. Kategorije su kreirane analizom sadržaja kako bi se veliki broj primjera mogao strukturirano prikazati s posebnim fokusom na analizu učestalosti pojavljivanja primjera (broj koliko je puta primjer poboljšanja naveden). Te kategorije vizualno su prikazane u nastavku (slika 6), korištenjem WordArt programa (<https://wordart.com>). WordArt aplikacija koristi analizu sadržaja za stvaranje grafita, pri čemu se pojmovi s većom frekvencijom pojavljivanja prikazuju većim slovima, dok se manje frekventne riječi prikazuju manjim slovima.





Slika 6: Vizualni prikaz primjera poboljšanja

Izvor: Istraživanje autorice

Analizom primjera kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu ističu se sljedeći primjeri: praćenje i osiguranje zadovoljstva zaposlenika (poboljšanje radnih uvjeta, participativni menadžment, nagrađivanje zaposlenika), zatim edukacija (redovito interno i eksterno educiranje zaposlenika te korištenje aplikacija s edukativnim materijalima). Nadalje, sustavno poboljšanje i digitalizacija radnih procesa, te ažuriranje procedura (usklađivanje procedura), istaknuti su kao česti primjeri kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Isto tako, ističe se naglasak na unaprjeđenju kvalitete usluga te praćenje i osiguranje zadovoljstva gostiju. Primjeri uključuju implementaciju sustava za prikupljanje recenzija i digitalizaciju procesa poput online anketa, prijave i odjave gostiju.

U nastavku je dan prikaz odgovora na pitanje vezano uz odgovornost za provođenje poboljšanja (tablica 27) i izvori iz kojih se prikupljaju prijedlozi poboljšanja (tablica 28). Ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora.

Tablica 27: Odgovornost za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu

ODGOVORNOST	UDIO
Voditelji odjela	59,4%
Svi zaposlenici	47,6%
Tim za kvalitetu	46,5%
Menadžer kvalitete	43,7%
Tim odgovoran za provođenje poboljšanja	11,8%
Osoba odgovorna za provođenje poboljšanja	10,2%

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika (59,4%) smatra voditelje odjela kao osobe odgovorne za provođenje poboljšanja. Odgovornost svih zaposlenika također je visoko rangirana, s 47,6% ispitanika koji su prepoznali važnost uključivanja svih zaposlenika u proces poboljšanja. S druge strane, timovi za kvalitetu (46,5%) i menadžeri kvalitete (43,7%) također su prepoznati kao bitni dionici u provođenju poboljšanja, što naglašava važnost specijaliziranih timova i pojedinaca u organizaciji kako bi se osigurala uspješna primjena sustava upravljanja kvalitetom i kontinuiranog poboljšanje proizvoda, procesa, usluga i sustava. Najmanji udio zabilježen kod ispitanika percipira da su timovi (11,8%) i pojedinci (10,2%) odgovorni za provođenje poboljšanja.

Ispitanici su imali mogućnost dodati odgovore ukoliko su smatrali da je još netko odgovoran za provođenje poboljšanja. Neki od ispitanika su posebno istaknuli direktore objekata, direktore sektora te Upravu kao relevantne aktere.

Tablica 28: Izvori prijedloga poboljšanja u hotelijerstvu

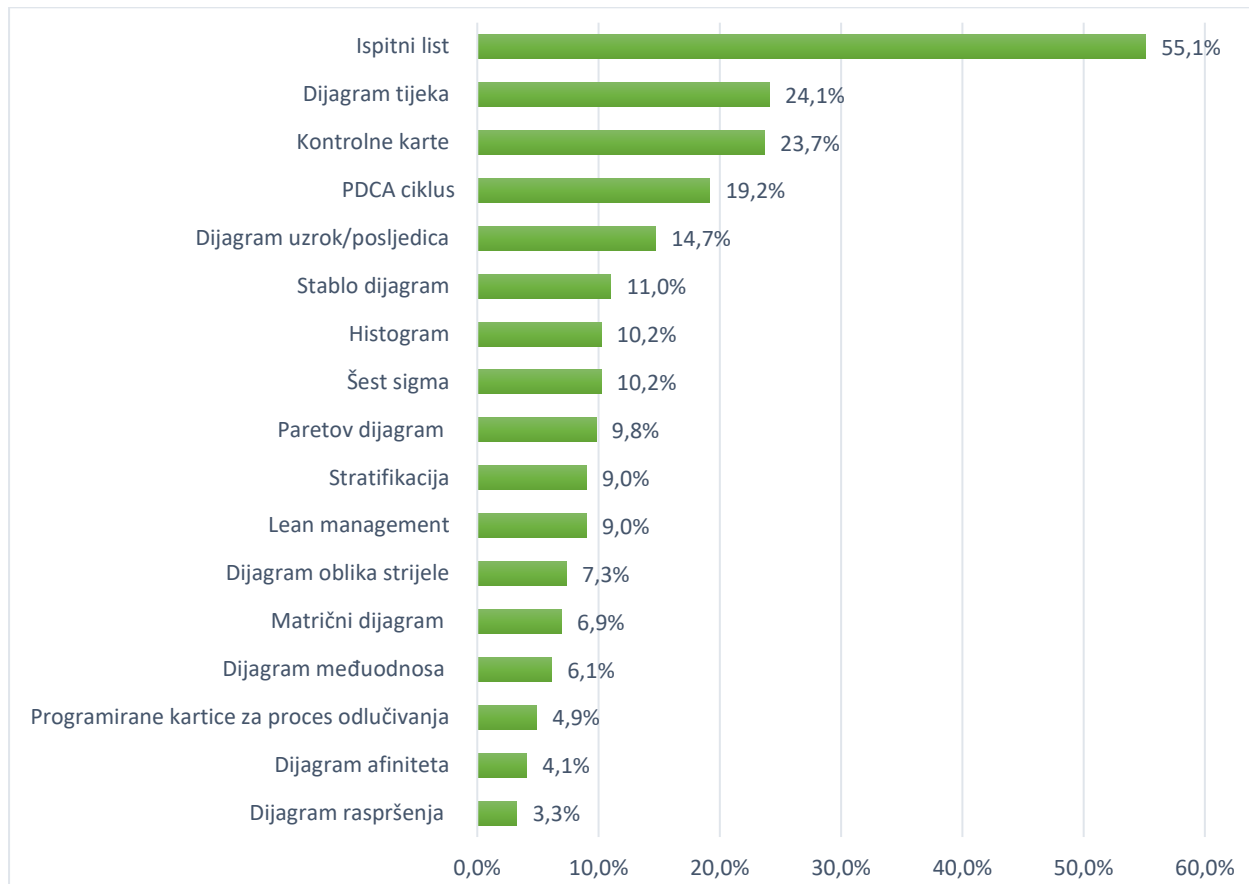
PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA	UDIO
Prijedlozi zaposlenika	78,7%
Interni auditi	77,5%
Prijedlozi kupaca	75,9%
Eksterni auditi	47,8%
Odstupanja/nesukladnosti	31,6%

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati ukazuju i otkrivaju da je najveći postotak ispitanika (78,7%) naveo prijedloge zaposlenika kao ključni izvor prijedloga poboljšanja. Slično tome, interni audit pokazao se kao značajan izvor prijedloga poboljšanja, s 77,5% ispitanika koji su ga naveli kao relevantan izvor. Prijedlozi kupaca također su značajan izvor informacija o potencijalnim poboljšanjima, što potvrđuje 75,9% ispitanika. Navedeno ukazuje na važnost praćenja i uvažavanja povratnih informacija kupaca u procesu kontinuiranog poboljšanja proizvoda ili usluga. S druge strane, rezultati pokazuju da su eksterni audit (47,8%) i odstupanja/nesukladnosti (31,6%) nešto manje zastupljeni kao izvori za prijedloge poboljšanja što sugerira da organizacije možda ne iskorištavaju potpuno potencijal vanjskih sustava u istraživanju i prepoznavanju područja za unaprjeđenje u istoj mjeri kao što to čine interne inicijative.

U nastavku je prikazana primjena alata i pristupa poboljšanja u hotelskim poduzećima (grafikon 2). Ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora kao i odgovore da hotelsko poduzeće ne primjenjuje pristupe i alate ili da oni nisu upoznati s njima.

Grafikon 2: Primjena alata i pristupa poboljšanja u hotelskim poduzećima



Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 2 prikazuje rezultate primjene alata i pristupa kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu, pri čemu je primijećena raznolikost korištenih alata. 78 ispitanika (33,5%) je navelo da njihovo hotelsko poduzeće primjenjuje pristupe i alate kontinuiranog poboljšanja, ali oni nisu upoznati s njima, dok je 20 ispitanika (8,5%) navelo da njihovo poduzeće ne primjenjuje navedene pristupe i alate. Ispitni list (55,1%) je najčešće korišten alat među ispitanicima, zatim slijedi dijagram tijeka (24,1%), kontrolne karte (23,7%) te PDCA krug (19,2%). Ostali alati poput dijagrama uzroka i posljedica (14,7%), stabla dijagrama (11,0%), Šest *sigma* i histograma (10,2%), Pareto dijagrama (9,8%), *Lean* menadžment (9,0%) i stratifikacije (9,0%) također su korišteni u praksi. Alati kao što su dijagram oblika strijele (7,3%), matrični dijagram (6,9%), dijagram međuodnosa (6,1%), programirane kartice za proces odlučivanja (4,9%), dijagram afiniteta (4,1%) i dijagram raspršenja (3,3%) također se primjenjuju u hotelijerstvu za kontinuirano poboljšanje procesa i usluga, iako manje u usporedbi s najčešće korištenim alatima.

U nastavku su analizirane prepreke s kojima se hotelijeri susreću prilikom primjene kontinuiranih poboljšanja (tablica 29). Ispitanici su trebali ocijeniti prepreke na ljestvici od 1 do 7 (pri čemu je 1 – „prepreka ne postoji“, a 7 – „izrazito velika prepreka“). Prosječne ocjene prepreka se kreću od

3,78 do 2,88 (tablica 29) te pokazuju da ispitanici generalno smatraju da prepreke postoje, ali u blažim do umjerenim oblicima.

Tablica 29: Prepreke u primjeni kontinuiranih poboljšanja

PREPREKA	AS	SD
Nedostatak motivacije zaposlenika.	3,78	2,027
Nedostatak sustava nagrađivanja zaposlenika za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	3,67	2,150
Niska uključenost zaposlenika u aktivnosti poboljšanja.	3,52	1,922
Nedostatak sposobnosti i vještina u rješavanju problema prilikom primjene poboljšanja.	3,41	1,923
Nedostatak znanja o primjeni kontinuiranog poboljšanja među zaposlenicima.	3,39	1,959
Nedostatak prenošenja znanja među zaposlenicima.	3,36	1,950
Nedostatak definiranih uloga i odgovornosti svake osobe u timu za primjenu poboljšanja.	3,33	1,884
Nedostatak strateškog upravljanja poboljšanjima.	3,20	2,066
Nedostatak timskog rada između odjela.	3,18	1,993
Nedostatak organizacijske kulture za podršku kontinuiranog poboljšanja.	3,14	1,977
Nedostatak vremena.	3,13	2,308
Ograničenost podrške menadžmenta aktivnostima poboljšanja.	3,10	1,925
Loš sustav komunikacije u poduzeću.	3,08	1,957
Nedostatak financijskih sredstava.	3,04	1,995
Nedostatak uključenosti menadžmenta u aktivnosti poboljšanja.	3,03	1,915
Nedostatak timskog rada unutar odjela.	2,88	1,884

Izvor: Istraživanje autorice

Najviše prosječne ocjene za prepreke poput "Nedostatak motivacije zaposlenika" (3,78), "Nedostatak sustava nagrađivanja zaposlenika za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja" (3,67) i "Niska uključenosti zaposlenika u aktivnosti poboljšanja" (3,52) upućuju na potrebu za motiviranjem i poticanjem uključenosti zaposlenika. S druge strane, najniža prosječna ocjena je za "Nedostatak timskog rada unutar odjela" (2,88), što sugerira da se ta prepreka percipira kao manje izražena. Na osnovu ovih rezultata, moguće je zaključiti da u kontekstu istraživanja, ispitanici prepoznaju prepreke, ali ih ne smatraju velikim preprekama budući da niti jedna prepreka nije ocijenjena s ocjenom od 4 ili više (pri čemu je 1 – „prepreka ne postoji“, a 7 – „izrazito velika prepreka“).

Koeficijenti standardne devijacije variraju između 1,884 i 2,308 te ukazuju da promatrane čestice odstupaju od aritmetičke sredine (Tadić, 2017.). Niži koeficijenti ukazuju na manju varijabilnost ocjena, dok viši impliciraju veću varijabilnost. Ove visoke vrijednosti standardne devijacije koje se kreću u rasponu od 1,884 do 2,308, ukazuju na to da među zaposlenicima postoji razlika u percepciji prepreka primjene kontinuiranih poboljšanja.

### 5.2.3.3. Rezultati faktorske analize

U nastavku su prikazani rezultati faktorske analize za zavisnu varijablu Rezultati provedenih poboljšanja te za nezavisne varijable. Faktorske strukture ljestvica su ispitane primjenom metode glavnih komponenta s Varimax rotacijom. Faktorska analiza je primijenjena kako bi se prema percepciji ispitanika utvrdile čestice (pitanja) i varijable koje reflektiraju promatranu zavisnu varijablu i nezavisne varijable (Hair i sur., 2010.).

Tablica 30: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Rezultati provedenih poboljšanja

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Poboljšala se kvaliteta proizvoda i usluga.	6,07	0,997	0,788	0,887
Poboljšan je stav zaposlenika prema promjenama.	5,46	1,239	0,686	0,828
Poboljšana je brzina pružene usluge.	5,82	1,104	0,636	0,798
Poboljšana je pouzdanost proizvoda i pružene usluge.	6,34	0,793	0,645	0,803
Poboljšana je suradnja i komunikacija u organizaciji.	5,81	1,149	0,759	0,871
Poboljšana je sigurnost i radni uvjeti (zaposlenika i gostiju).	5,98	1,105	0,594	0,771
Poboljšane su vještine i kompetencije zaposlenika.	5,78	1,122	0,739	0,860
Poboljšani su odnosi s gostima.	6,09	0,936	0,737	0,859
Povećana je produktivnost.	6,10	0,973	0,611	0,781
Povećana je uključenost zaposlenika.	5,68	1,142	0,758	0,871
Povećano je zadovoljstvo gostiju.	6,14	0,936	0,717	0,847
Ukupno	5,93	0,856		
KMO				0,937
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvene vrijednosti				7,670
Postotak varijance				69,730
Cronbachova alfa				0,955

Izvor: Istraživanje autorice

Deskriptivna analiza konstrukta Rezultati provedenih poboljšanja (tablica 30) ukazuje da je konstrukt ukupno ocijenjen s prosječnom ocjenom 5,93 (sd = 0,856). Ispitanici su najveći stupanj slaganja iskazali s tvrdnjama „Poboljšani su odnosi s gostima.“ ( $\bar{x} = 6,09$ ; sd = 0,987) i „Povećana je produktivnost“ ( $\bar{x} = 6,08$ ; sd = 1,022). Ovi rezultati sugeriraju da su poboljšanja doprinijela poboljšanju odnosa između gostiju i zaposlenika kao i povećanju produktivnost rada. Najmanji stupanj slaganja iskazan s tvrdnjom „Poboljšan je stav zaposlenika prema promjenama.“ ( $\bar{x} = 5,44$ ; sd = 1,270). Unatoč tome, prosječna ocjena je visoka, što ukazuje na općenito pozitivan odnos prema promjenama unutar organizacije. „Manje vrijednosti standardne devijacije ukazuju na manju raspršenost podataka oko aritmetičke sredine, dok veće vrijednosti standardne devijacije

upućuju na veću raspršenost podataka oko aritmetičke sredine“ (Horvat, Mijoč, 2012:159). Rezultati standardne devijacije ukazuju na odstupanja rezultata od aritmetičke sredine, što ukazuje na heterogeni uzorak ispitanika.

Kako bi se procijenila prikladnost za provedbu faktorske analize, analizira se nekoliko pokazatelja, uključujući Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test. KMO test procjenjuje prikladnost uzorka za faktorsku analizu i utvrđuje koliko promatrane varijable pripadaju određenom faktoru. Vrijednosti KMO testa kreću se od 0 do 1, pri čemu se vrijednosti od 0,5 do 0,7 smatraju prihvatljivima, od 0,7 do 0,8 dobrima, a od 0,8 do 0,9 odličnima (Field, 2005.). Sukladno rezultatima prikazanim u tablici, vidljivo je da KMO test iznad preporučene vrijednosti 0.5 i iznosi 0,937, što ukazuje da su podaci pogodni za provedbu faktorske analize, a Bartlettov test je pokazao značajnost ( $p < 0,001$ ). Bartlettov test sferičnosti ispituje značajnost korelacija između varijabli unutar promatranog faktora. Njegova vrijednost treba biti manja od 0,05 kako bi korelacije bile statistički značajne (Field, 2005.).

Svojevredna vrijednost pokazuje koliko varijance u podacima objašnjavaju identificirani faktori. To je mjera koja pokazuje koliko informacija (varijance) određeni faktor objašnjava. Faktori s vrijednostima manjim od jedan ne doprinose značajno objašnjenju podataka i ne bi trebali biti uključeni u konačni model (Diamantopoulos i sur., 2023.). Svojevredna vrijednost faktora iznosi 7,670 te objašnjava 69,7% ukupne varijance u podacima.

Faktorsko opterećenje identificira međusobno povezane varijable, veće faktorsko opterećenje ukazuje na jaču povezanost varijable s pripadajućim faktorom. Prema preporuci Tabachnick i Fidell (2001.), korelacije iznad 0,30 su dovoljne za opravdanje formiranja faktora. Analiza faktorskih opterećenja pokazala je da su faktorska opterećenja bila veća od preporučene vrijednosti 0,5 (Tabachnick i Fidell, 2001.), što ukazuje na visoku korelaciju između faktora i čestica.

Izlučeni komunaliteti također se tumače u faktorskoj analizi. Ovaj pokazatelj ukazuje koliko varijance jedne varijable može biti objašnjeno svim preostalim varijablama zajedno. Prema Veliceru i Favi (1998.), komunaliteti se smatraju visokim ako su veći od 0,8, dok je minimalna prihvatljiva vrijednost 0,5. Iz daljnje analize je izuzeta čestica "Povećan je obujam poslovanja" zbog niskog izlučenog komunaliteta od 0,197, što je ispod preporučene vrijednosti od 0,5 (Velicer i Fava, 1998.). Niska vrijednost izlučenog komunaliteta ukazuje da ta čestica nije dovoljno povezana s ostalim česticama unutar faktora, što može narušiti valjanost faktorske strukture i interpretaciju rezultata. Stoga je isključivanje te čestice važno kako bi se osigurala jasnija i pouzdanija analiza faktorske strukture. Ostali izlučeni komunaliteti su iznad preporučene vrijednosti ( $> 0.5$ ), što sugerira da su ostale čestice prikladne za daljnju analizu.

Pouzdanost mjernih ljestvica analizirana je putem Cronbachova alfa koeficijenta, vrijednosti veće od 0,9 su izvrsne, 0,8–0,9 vrlo dobre, 0,7–0,8 dobre, 0,6–0,7 osrednje, 0,5–0,6 loše, dok vrijednosti manje od 0,5 nisu prihvatljive (George i Mallery, 2003.). Cronbachova alfa za konstrukt Rezultati provedenih poboljšanja iznosi 0,955. Ovi rezultati potvrđuju visoku razinu pouzdanosti mjerenja

konstrukata što upućuje na zaključak da se mjerni instrument može smatrati pouzdanim (George i Mallery, 2003.).

Deskriptivna analiza konstrukta Predanost vodstva (tablica 31) ukazuje da su ispitanici najveći stupanj slaganja iskazali s tvrdnjama „Viši menadžment potiče razvoj novih i inovativnih ideja“. ( $\bar{x}$  = 5,19; sd = 0,999), dok je najmanji stupanj slaganja iskazan s tvrdnjom „Viši menadžment daje ovlasti zaposlenicima za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.“ ( $\bar{x}$  = 4,68; sd = 1,178). Standardna devijacija tvrdnji u konstruktu Predanost vodstva veća je od 1 što ukazuje da su podaci raspršeni od aritmetičke sredine.

Tablica 31: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Predanost Vodstva

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Potiče se razvijanje vlastitih ideja radi poboljšanja poslovanja poduzeća.	4,86	1,296	0,688	0,829
Viši menadžment aktivno sudjeluje u poboljšanju kvalitete.	5,15	1,161	0,733	0,856
Viši menadžment daje ovlasti zaposlenicima za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	4,68	1,178	0,738	0,859
Viši menadžment daje prioritet kvaliteti procesa, proizvoda i usluga.	5,12	1,004	0,713	0,844
Viši menadžment osigurava resurse za aktivnosti poboljšanja kvalitete.	4,94	1,121	0,758	0,870
Viši menadžment postavlja pitanje kvalitete kao jedan od svojih prioriteta.	5,15	1,171	0,714	0,845
Viši menadžment potiče razvoj novih i inovativnih ideja.	5,19	0,999	0,707	0,841
Viši menadžment prihvaća ideje i prijedloge zaposlenika.	4,78	1,229	0,731	0,855
Ukupno	4,98	0,973		
KMO				0,910
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				5,781
Postotak varijance				72,265
Cronbachova alfa				0,944

Izvor: Istraživanje autorice

Sukladno rezultatima prikazanim u tablici 31, vidljivo je da je KMO test iznosio 0.910 što je više od preporučene vrijednosti 0.5, navedeno ukazuje da su podaci primjereni za provođenje faktorske analize. Bartlettov test je pokazao da postoje statistički značajne korelacije između čestica ( $p < 0,001$ ), podržavajući faktorsku analizu (Field, 2005). Izlučen je jedan faktor za konstrukt Predanost vodstva čija je svojstvena vrijednost veća od jedan (5,781). Faktor objašnjava 72,2% ukupne varijance u podacima. Sva faktorska opterećenja su pozitivna, što ukazuje na jasnu povezanost između čestica i faktora s vrijednostima koje se kreću između 0,841 i 0,870, što je značajno više od preporučene vrijednosti 0,3 (Tabachnick i Fidell, 2001.). Izlučeni komunaliteti variraju od 0,688 do

0,758, što je iznad preporučene vrijednosti od 0,5, što sugerira da su sve čestice prikladne za daljnju analizu (Velicer i Fava, 1998.).

Cronbachova alfa za konstrukt Predanost vodstva iznosi 0,944, te ukazuje na izvrsnu unutarnju konzistentnost promatranog instrumenta mjerenja (George i Mallery, 2003.).

Analiza konstrukta Uključenost zaposlenika (tablica 32) pokazuje da su sve tvrdnje ocijenjene visokim ocjenama. Ispitanici su najvišom ocjenom ocijenili tvrdnju „Zaposlenici mogu predložiti poboljšanja i nove ideje“. ( $\bar{x} = 6,35$ ;  $sd = 0,986$ ). U prosjeku, najmanje slaganje iskazano je s tvrdnjom „Zaposlenici imaju sve potrebne alate i informacije za obavljanje posla.“ ( $\bar{x} = 6,04$ ;  $sd = 1,048$ ). Standardna devijacija za sedam od osam tvrdnji je iznad jedan, veća vrijednost standardne devijacije ukazuje na veću varijabilnost u podacima tj. raspršenost podataka od aritmetičke sredine.

Tablica 32: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Uključenost zaposlenika

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Zaposlenici imaju sve potrebne alate i informacije za obavljanje posla.	6,04	1,048	0,780	0,833
Zaposlenici mogu predložiti poboljšanja i nove ideje.	6,35	0,986	0,819	0,905
Zaposlenici mogu primijeniti poboljšanja u svom radnom okruženju.	6,09	0,950	0,747	0,864
Ukupno	6,16	0,879		
KMO				0,747
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				2,346
Postotak varijance				78,197
Cronbachova alfa				0,860

Izvor: Istraživanje autorice

Sukladno rezultatima prikazanim u tablici 32, vidljivo je da je KMO test iznosio 0.828 što je više od preporučene vrijednosti 0.5, a Bartlettov test je pokazao da postoje statistički značajne korelacije između čestica ( $p < 0,001$ ) (Field, 2005.). Identificiran je jedan faktor za konstrukt Uključenost zaposlenika čija svojstvena vrijednost iznosi 2.346 (preporučena vrijednost  $> 1$ ). Prvi faktor objašnjava značajan postotak od 78,1% ukupne varijance u podacima. Analiza faktorskih opterećenja pokazala je visoke vrijednosti za sve tri čestice, između 0,833 i 0,905 (preporučena vrijednost  $> 0,3$ ), što ukazuje na snažnu povezanost između promatranih čestica i faktora (Tabachnick i Fidell, 2001.). Pregledom izlučenih komunaliteta čestica konstrukta Uključenost zaposlenika, vidljivo je da se vrijednosti kreću od 0,747 do 0,819 (preporučena vrijednost  $> 0,5$ ), što ukazuje da ne postoje čestice koje je potrebno eliminirati iz daljnje analize (Velicer i Fava, 199.8). S obzirom da vrijednost Cronbachove alfe prelazi vrijednost 0.7 mjerni instrument se može smatrati pouzdanim (George i Mallery, 2003.).



Deskriptivna analiza konstrukta Edukacija za kvalitetu (tablica 33) ukazuje da su ispitanici visokim ocjenama ocijenili tvrdnje, te da su najveći stupanj slaganja iskazali s tvrdnjama „Poduzeće edukacijom potiče zaposlenike u razvijanju vještina s ciljem kontinuiranog poboljšanja svakodnevnog rada.“ ( $\bar{x} = 6,22$ ;  $sd = 1,021$ ), i „Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje svrhe provedbe poboljšanja.“ ( $\bar{x} = 6,22$ ;  $sd = 1,008$ ). Ispitanici su iskazali slaganje s svim tvrdnjama obzirom da je najniža ocjena iznosila 6,07 (na ljestvici od 1 do 7) i to za tvrdnju „Edukacijom zaposlenici stječu dovoljno znanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.“ ( $sd = 1,028$ ). Vrijednosti standardne devijacije kod svih čestica su veće od 1 što ukazuje na značajnu disperziju podataka.

Tablica 33: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Edukacija za kvalitetu

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje ciljeva poduzeća.	6,20	1,050	0,817	0,904
Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje svrhe provedbe poboljšanja.	6,22	1,008	0,920	0,959
Edukacijom zaposlenici stječu dovoljno znanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	6,07	1,028	0,830	0,911
Poduzeće edukacijom potiče zaposlenike u razvijanju vještina s ciljem kontinuiranog poboljšanja svakodnevnog rada.	6,22	1,021	0,787	0,887
Ukupno	6,18	0,939		
KMO				0,826
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				3,352
Postotak varijance				83,812
Cronbachova alfa				0,935

Izvor: Istraživanje autorice

Komunaliteti za konstrukt Edukacija za kvalitetu prelaze vrijednost od 0.5 u Kaiser-Meyer-Olkin testu, a Bartlettov test pokazuje statističku značajnost ( $p < 0,001$ ), što dovodi do zaključka da su podaci prikladni za daljnju analizu (Field, 2005.). Prema rezultatima iz tablice 33, izlučen je jedan faktor čija svojstvena vrijednost iznosi 3,352 (preporučena vrijednost  $> 1$ ), objašnjavajući visok postotak od 83,8% ukupne varijance u podacima. Sva faktorska opterećenja su pozitivna te pokazuju visoke vrijednosti između 0,887 i 0,959 (preporučena vrijednost  $> 0.3$ ). Što je faktorsko opterećenje više to je čestica više povezana s faktorom (Tabachnick i Fidell, 2001.). Iz analize komunaliteta čestica konstrukta Edukacija za kvalitetu, prikazanih u tablici 33, vidljivo je da su izlučeni komunaliteti iznad preporučene vrijednosti od 0.5 što upućuje da su čestice povezane s

ostalim česticama unutar faktora (Velicer i Fava, 1998.). Vrijednost Cronbachove alfe iznosi 0,935 što ukazuje konzistentnost mjerne skale (George i Mallery, 2003.).

Za konstrukt Procesni pristup (tablica 34) ispitanici su tvrdnje ocijenili visokim ocjenama, najvišom ocjenom ocijenili su tvrdnju „Poduzeće primjenjuje standardizirane operativne procedure (SOP).“ ( $\bar{x} = 6,27$ ;  $sd = 1,093$ ) dok su najnižom ocijenili tvrdnju „Poduzeće ima dobro uspostavljene metode za mjerenje kvalitete procesa.“ ( $\bar{x} = 5,73$ ;  $sd = 1,333$ ). Unatoč tome, prosječna ocjena je visoka. Razina varijabilnosti među tvrdnjama je unutar prihvatljivih parametara.

Tablica 34: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Procesni pristup

ČESTICE	SD	AS	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Poduzeće ima dobro uspostavljene metode za mjerenje kvalitete procesa.	5,73	1,333	0,696	0,834
Poduzeće primjenjuje standardizirane operativne procedure (SOP).	6,27	1,093	0,658	0,811
Procesi se kontinuirano poboljšavaju kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.	6,24	0,904	0,720	0,849
Procesi su učinkovito osmišljeni kako bi se smanjile pogreške zaposlenika.	5,94	1,087	0,728	0,853
Redovito se prikupljaju podaci o radnim procesima.	5,91	1,135	0,710	0,843
Ukupno	6,12	0,931		
KMO				0,817
Barletov test sferičnosti				00,000
Svojstvena vrijednost				3,512
Postotak varijance				70,238
Cronbachova alfa				0,889

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati Kaiser-Meyer-Olkin testa za konstrukt Procesni pristup iznose 0.817 (preporučena vrijednost  $> 0.5$ ). Rezultat Bartlettovog testa je značajan ( $p < 0,001$ ), što implicira prikladnost podataka za daljnju analizu (Field, 2005.). Prema podacima iz tablice 34 identificiran je jedan faktor čija svojstvena vrijednost prelazi jedan (3,512), a koji objašnjava 70,2% ukupne varijance u podacima. Analiza faktorskih opterećenja pokazala je da su faktorska opterećenja bila veća od 0,5, što ukazuje na visoku korelaciju između faktora i njihovih čestica (Tabachnick i Fidell 2001.). Prikazani rezultati komunaliteta za konstrukt Procesni pristup pokazuju da su izlučeni komunaliteti u rasponu od 0.658 do 0.728 što je iznad preporučene vrijednosti od 0.5. Sve čestice u konstrukt su prikladne za daljnju analizu (Velicer i Fava, 1998.).

Cronbachova alfa za konstrukt „Procesni pristup“ iznosi 0,889, čime se potvrđuje visoka razina pouzdanosti konstrukata (George i Mallery, 2003.).

Prema rezultatima deskriptivne analize konstrukta Analiza i vrednovanje podataka i informacija (tablica 35) tvrdnja „Poduzeće prikuplja i analizira pritužbe i prijedloge kupaca“ je najviše ocijenjena ( $\bar{x} = 6,48$ ;  $sd = 0,981$ ), dok je najmanji stupanj slaganja iskazan s tvrdnjom „Zaposlenici su upoznati s ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI).“ ( $\bar{x} = 5,63$ ;  $sd = 1,373$ ). Standardna devijacija promatranih tvrdnji je veća od jedan što ukazuje na raspršenost podataka od prosječne vrijednosti.

Tablica 35: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Analiza i vrednovanje podataka i informacija

ČESTICE	AS	SD	IZLUČENI KOMUNALITETI	FAKTOR 1
Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se svakodnevno u različitim područjima.	6,06	1,198	0,833	0,913
Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.	6,17	1,112	0,855	0,924
Poduzeće prikuplja i analizira pritužbe i prijedloge kupaca.	6,48	0,981	0,612	0,782
Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) s ciljem kontinuiranog poboljšanja.	6,22	1,104	0,746	0,863
Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) za mjerenje uspješnosti poduzeća.	6,26	1,086	0,732	0,856
Redovito se provode ispitivanja zadovoljstva kupaca i zaposlenika.	6,19	1,296	0,702	0,838
Zaposlenici su upoznati s ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI).	5,63	1,373	0,687	0,829
Ukupno	6,14	0,999		
KMO				0,887
Barletov test sferičnosti				0,000
Svojstvena vrijednost				5,166
Postotak varijance				73,795
Cronbachova alfa				0,938

Izvor: Istraživanje autorice

Pokazatelj Kaiser-Meyer-Olkin testa za konstrukt Analiza i vrednovanje podataka i informacija iznosi 0.887, što je iznad preporučene granice od 0.5. Ujedno rezultat Bartlettovog testa je statistički značajan ( $p < 0.001$ ), što podržava izvođenje faktorske analize (Field, 2005.). Prema rezultatima prikazanim u tablici 35 izlučen je jedan faktor čija vrijednost prelazi preporučenu vrijednost veću od jedan (5,166). Faktor jedan objašnjava 73,7% ukupne varijance u podacima. Sva faktorska opterećenja su pozitivna te pokazuju visoke vrijednosti (Tabachnick i Fidell, 2001.), između 0,782 i 0,924 (preporučena vrijednost  $> 0.3$ ) što ukazuje na to da su čestice povezane s nezavisnom varijablom. Uvidom u komunalitete čestica konstrukta Analiza i vrednovanje podataka i informacija,

vidljivo je da izlučeni komunaliteti za čestice variraju u rasponu od 0,612 do 0,855 što sugerira da su te čestice prikladne za daljnju analizu (Velicer i Fava, 1998.).

Cronbachova alfa koeficijent je pokazao visoku vrijednost od 0,938 te se na temelju izloženih rezultata mjerna ljestvica može smatrati pouzdanom s obzirom da su čestice povezane s konstruktom koji mjere (George i Mallery, 2003.).

Zaključno, provedena je druga eksploratorna faktorska analiza s ciljem utvrđivanja faktora i pripadajućih čestica. Rezultati druge faktorske analize su u skladu s prvom analizom te su potvrđene nezavisne i zavisna varijabla. Faktorska analiza potvrdila je da čestice u nezavisnim varijablama i jednoj zavisnoj varijabli mjere isti konstrukt. Faktori utvrđeni ovom analizom korišteni su u daljnjim analizama, a rezultati su prikazani u nastavku. Cronbachova alfa koeficijenti su za sve konstrukte iznad prihvatljive granice od 0,70 što potvrđuje visoku razinu pouzdanosti mjernog instrumenta.

#### 5.2.3.4. Testiranje normalnosti podataka

U daljnjem tekstu prikazani su rezultati testiranja normalnosti podataka, pri čemu su opisani pokazatelji normalnosti: koeficijenti asimetrije (Skewness) i zaobljenosti (Kurtosis) te rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog i Shapiro-Wilkovog testa. U konstrukt tumačenja normalnosti distribucije za konstrukt, rezultati provedenih poboljšanja vrijednosti koeficijenta asimetrije (Skewnes) se ne smatraju prihvatljivima budući da se kreću unutar intervala -0,714 do -1,735, te je preporučeno da se vrijednosti kreću unutar intervala +/- 1 (Horvat i Mijoč, 2019: 182). Za sedam od jedanaest čestica u konstrukt vrijednosti Skewnesa su veće od preporučenog. Vrijednosti mjere zaobljenosti (Kurtosis) kreću se u intervalima od 0,176 do 2,890, što ukazuje da je distribucija „vrhom izduljena te odstupa od normalne distribucije (preporuka je da se vrijednosti kreću unutar intervala +/- 1)“, (Horvat i Mijoč, 2019: 183). Za sedam čestica vrijednost Kurtosisa su veće od preporučenog.

Nadalje, u tablici 36 su prikazani rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog i Shapiro-Wilkovog testa za čestice konstrukt rezultati provedenih poboljšanja. Rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog i Shapiro-Wilkovog testa pokazuju da je razina značajnosti (p-vrijednost) manja od 0,05 te je moguće zaključiti i po ovom testu da podaci nisu normalno distribuirani.

Tablica 36: Deskriptivna analiza konstrukt rezultata provedenih poboljšanja

ČESTICA	MJERA ASIMETRIJE	MJERA ZAobljenosti	KOLMOGOROV-SMIRNOV	SHAPIRO-WILK
			SIG.	SIG.
Poboljšala se kvaliteta proizvoda i usluga.	-1,205	2,071	,000	,000
Poboljšana je stav zaposlenika prema promjenama.	-0,714	0,176	,000	,000
Poboljšana je brzina pružene usluge.	-0,850	0,516	,000	,000
Poboljšana je pouzdanost proizvoda i pružene usluge.	-1,735	5,555	,000	,000
Poboljšana je suradnja i komunikacija u organizaciji.	-1,058	1,248	,000	,000
Poboljšana je sigurnost i radni uvjeti (zaposlenika i gostiju).	-1,178	1,317	,000	,000
Poboljšane su vještine i kompetencije zaposlenika.	-0,856	0,789	,000	,000
Poboljšani su odnosi s gostima.	-1,174	2,200	,000	,000
Povećana je produktivnost.	-1,291	2,269	,000	,000
Povećana je uključenost zaposlenika.	-0,752	0,472	,000	,000
Povećano je zadovoljstvo gostiju.	-1,326	2,890	,000	,000

Izvor: Istraživanje autorice

Temeljem analiziranih pokazatelja, uključujući mjere zaobljenosti i asimetrije, kao i rezultate Kolmogorov-Smirnovljevog i Shapiro-Wilkovog testa, vidljivo je da podaci ne zadovoljavaju pretpostavku normalne distribucije. Na temelju ovih nalaza, opravdano je koristiti neparametrijske testove. Stoga, korištenje neparametrijskih analiza osigurat će valjanost statističkih analiza i pouzdane zaključke o istraživačkim pitanjima.

#### 5.2.3.5. *Testiranje hipoteza*

Empirijsko istraživanje u okviru doktorskog rada temelji se na pretpostavci da ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja imaju učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Cilj rada je proširiti teorijska znanja o kontinuiranim poboljšanjima, s fokusom na njihovu primjenu u sektoru hotelijerstva, te istražiti učinak ključnih faktora uspjeha: predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija, te usklađenost sa standardom ISO 9001 na rezultate provedenih poboljšanja. Doktorski rad analizira percepciju ispitanika o stupnju implementacije navedenih ključnih faktora i njihovom učinku na sljedeće rezultate: poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje pouzdanosti proizvoda i usluga, poboljšanje brzine pružanja usluga, povećanje produktivnosti, unaprjeđenje odnosa s kupcima, poboljšanje kompetencija i vještina zaposlenika, unaprjeđenje sigurnosti i uvjeta rada, poboljšanje uključenosti zaposlenika te poboljšanje suradnje i komunikacije unutar organizacije. Temeljem navedenog, osnovna znanstvena hipoteza u ovom istraživanju glasi:

**H:** Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja imaju statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

Sukladno osnovnoj znanstvenoj hipotezi, postavljene su sljedeće pomoćne hipoteze:

**H<sub>1</sub>:** Predanost vodstva ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

**H<sub>2</sub>:** Uključenost zaposlenika ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

**H<sub>3</sub>:** Procesni pristup ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

**H<sub>4</sub>:** Edukacija za kvalitetu ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

**H<sub>5</sub>:** Analiza i vrednovanje podataka i informacija ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

**H<sub>6</sub>:** Usklađenost s ISO 9001 ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

Za potrebe testiranja hipoteza, u ovom su radu primijenjene metode univarijatne i multivarijatne statističke analize. U okviru doktorskog rada provedena je višestruka regresijska analiza s primarnim ciljem dokazivanja glavne hipoteze. U poglavlju 5.3.3.3, eksploratorna faktorska analiza uspješno je potvrdila strukturu faktora, čime su definirane zavisna i nezavisne varijable koje se koriste u regresijskom modelu. U nastavku su prikazani rezultati glavnog empirijskog istraživanja.

Višestruka regresijska analiza predstavlja statističku metodu koja se koristi za analiziranje i kvantificiranje učinaka više nezavisnih varijabli na jednu zavisnu varijablu, čime se testira ukupni model no i pojedinačno procjenjuje doprinos svake nezavisne varijable (Sykes, 1993.). Svojom primjenom, višestruka regresija pruža uvid u složene interakcije među nezavisnim varijablama te je izuzetno korisna u istraživanjima gdje je potrebno razumjeti i kvantificirati simultani učinak više nezavisnih varijabli na jednu zavisnu varijablu (Gogtay, 2017.). Fokus regresijske analize u ovom radu usmjeren je na kvantificiranje prirode učinka ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja na rezultate provedenih poboljšanja. Pomoćne hipoteze usmjerene su na dokazivanje učinka svakog pojedinog ključnog faktora uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja na rezultate provedenih poboljšanja.

U okviru istraživanja pet nezavisnih varijabli mjereno je Likertovom skalom, a jedna je nezavisna varijabla mjerena pitanjem "da" ili "ne". Način na koji se kategorijalna varijabla („da“, „ne“ pitanje) može uključiti u regresijsku jednadžbu je korištenje binarne varijable tzv. *dummy* varijable (Miller i Erickson; 1974; O'Grady i Medoff, 1988; Alkharusi, 2012.). Takva je varijabla rezultat postojanja ili nepostojanja nekog fenomena. Varijablu se kodira s vrijednosti 0 u slučaju odsutnosti nekog atributa ili karakteristike, a vrijednost 1 ako je atribut prisutan. Najbolji primjer je spol gdje se kodira npr. spol (M = 0, Ž = 1) (Arnerić i Protrka, 2019: 28). Na temelju navedenog, moguće je koristiti binarnu nezavisnu varijablu u regresijskoj analizi. Konkretno, u ovom istraživanju nezavisna varijabla koja će se koristiti za testiranje hipoteze  $H_6$  ispituje posjeduje li organizacija certifikat ISO 9001 (odgovori su "da" ili "ne"), pri čemu je vrijednost 1 kodirana kao "da" (organizacija posjeduje certifikat), a 0 kao "ne" (organizacija ne posjeduje certifikat). Ovo omogućuje uključivanje binarne varijable u model linearne regresije kao nezavisnu varijablu te za predviđanje ishoda temeljenog na prisutnosti ili odsutnosti određenih karakteristika.

U nastavku su prikazani rezultati višestruke regresijske analize (tablice 37 -39). U regresijskoj analizi postavlja se regresijska jednadžba, koja prikazuje odnos između zavisne varijable i nezavisnih varijabli. Osnovni format regresijske jednadžbe je sljedeći:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

pri čemu je  $Y$  zavisna varijabla,  $\alpha$  je konstanta a  $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$  su koeficijenti nezavisnih varijabli, dok su  $X_1, X_2 \dots, X_n$  nezavisne varijable (Horvat i Mijoč, 2019: 486). Temeljem navedenog, postavljen je sljedeći model:

$$\text{Rezultati provedenih poboljšanja} = \alpha + \beta_1 * \text{Predanost vodstva} + \beta_2 * \text{Uključenost zaposlenika} + \beta_3 * \text{Procesni pristup} + \beta_4 * \text{Edukacija za kvalitetu} + \beta_5 * \text{Analiza i vrednovanje podataka i informacija} + \beta_6 * \text{Usklađenost s ISO 9001}$$

Temeljni pokazatelj regresijske analize je *koeficijent determinacije* ( $R^2$ ). To je mjera koja objašnjava proporciju varijance zavisne varijable koji se može predvidjeti iz nezavisnih varijabli tj. opisuje se snaga linearnog odnosa nezavisne i zavisne varijable (Newbold i sur., 2010, 475). Vrijednost koeficijenta determinacije ( $R^2$ ) raste kada se u model doda nova nezavisna varijabla, čak i ako ta nezavisna varijabla nema prediktivnu snagu.  $R^2$  može varirati od 0 do 1, pri čemu više vrijednosti ukazuju da je statistička povezanost između zavisne i nezavisnih varijabli u modelu jača te da model objašnjava veći dio varijance (Hair i sur., 2010.).

*Prilagođeni koeficijent determinacije* (Prilagođeni  $R^2$ ) je modifikacija standardnog koeficijenta determinacije koja uzima u obzir veličinu uzorka i broj nezavisnih varijabli u regresijskom modelu (Hair i sur., 2010.). Za razliku od standardnog  $R^2$ , koji mehanički raste s dodavanjem novih varijabli, bez obzira na njihov stvarni doprinos, prilagođeni R-kvadrat se povećava isključivo kada uvođenje nove varijable značajno poboljšava prediktivnu snagu modela, premašujući očekivanja temeljena na slučajnosti. To znači da prilagođeni R-kvadrat može ostati nepromijenjen ili čak pasti ako novi prediktor ne doprinosi značajnom smanjenju nesigurnosti oko zavisne varijable (Hill i sur., 2018.).

Tablica 37: Sažetak regresijskog modela

MODEL	R	$R^2$	PRILAGOĐENI $R^2$	STANDARDNA POGREŠKA PROCIJENE	DURBIN-WATSON
1	0,796	0,633	0,624	0,52382	1,879

Izvor: istraživanje autorice

U tablici 37 je dan pregled izlaznih rezultata višestruke regresijske analize. Prema Horvat i Mijoč (2019: 495), „koeficijent determinacije ukazuje na ukupnu pojašnjenost zavisne varijable na temelju odabranih nezavisnih varijabli“, sukladno tome vrijednost  $R^2$  od 0,633 znači da regresijski model objašnjava 63,3% varijabilnosti zavisne varijable pomoću nezavisnih varijabli uključenih u model, što se može smatrati srednje jakom povezanosti budući da veći  $R^2$  ukazuje na veću povezanost između zavisne i nezavisnih varijabli (Hair i sur., 2010.).

Prilagođeni  $R^2$  iznosi 0,624, što je vrlo blizu vrijednosti  $R^2$  koja iznosi 0,633. Prilagođeni  $R^2$  uzima u obzir broj nezavisnih varijabli u regresijskom modelu, što nudi realniju i objektivniju ocjenu regresijskog modela. Budući da su ove dvije vrijednosti prilično blizu jedna drugoj, to sugerira da su svi prediktori (nezavisne varijable) u regresijskom modelu važni i značajno doprinose objašnjenju varijance zavisne varijable (Hill i sur., 2018.). Temeljem navedenog, ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja pojašnjavaju 63,3% varijance u zavisnoj varijabli rezultatima provedenih poboljšanja.



U nastavku (tablica 38) je dan prikaz izlaznih rezultata analize varijance (ANOVA). U kontekstu višestruke regresijske analize, ANOVA se koristi za procjenu efikasnosti regresijskog modela u objašnjavanju varijabilnosti zavisne varijable. Za testiranje statističke značajnosti koeficijenta determinacije ( $R^2$ ) koristi se pokazatelj F-omjer, što ukazuje na doprinos nezavisne varijable u objašnjenju varijanci zavisne varijable. Visoka vrijednost F-omjera sugerira da model značajno pridonosi objašnjenju varijabilnosti u podacima, odnosno da su uključene nezavisne varijable relevantne za predviđanje zavisne varijable (Horvat i Mijoč, 2019: 474). Statistička značajnost regresijskog modela je potvrđena ako je p-vrijednost manja od 0,05, što implicira da je doprinos nezavisnih varijabli statistički značajan.

Tablica 38: Rezultati Analize varijance (ANOVA)

	MODEL	ZBROJ KVADRATA	STUPNJEVI SLOBODE	SREDINA KVADRATA	F	SIG.
1	Protumačena odstupanja (Regression)	115,224	6	19,204	69,987	,000
	Neprotumačena odstupanja (Residual)	66,677	243	0,274		
	Ukupna odstupanja	181,901	249			

Izvor: istraživanje autorice

Rezultati analize varijance (ANOVA) za ovaj regresijski model pokazuju da nezavisne varijable objašnjavaju značajan dio varijabilnosti zavisne varijable ( $F=69,987$ ,  $p < 0,05$ ). Visoka vrijednost F-omjera, odnosno niska pripadna p-vrijednost ukazuju na to da je regresijski model statistički značajan.

U nastavku su prikazani *regresijski beta koeficijenti* ( $\beta$ ) za svaku nezavisnu varijablu, „ $\beta$  pokazuje prosječnu promjenu zavisne varijable kada se nezavisna varijabla promijeni za jednu jedinicu mjere, držeći ostale varijable konstantnima“ (Horvat i Mijoč, 2019.) . Regresijski beta koeficijent ( $\beta$ ) mora biti statistički značajan, a njegova vrijednost ukazuje na stupanj povezanosti nezavisne varijable sa zavisnom te na smjer te povezanosti, bilo pozitivan ili negativan (Hair i sur., 2010.). U ovom su regresijskom modelu svi regresijski beta koeficijenti pozitivni (ne negativni) što ukazuje da povećanje vrijednosti tih varijabli rezultira povećanjem vrijednosti zavisne varijable. Unatoč pozitivnom predznaku jedna od nezavisnih varijabli ne pokazuje statistički značajan učinak dok preostalih pet ima statistički značajan učinak. U tablici 38 su prikazani nestandardizirani i standardizirani beta koeficijenti. U višestrukoj regresiji preporučuje se tumačenje *standardiziranih koeficijenata* kako bi se osigurala usporedivost varijabli regresijskog modela, standardizirani koeficijenti pokazuju učinak nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu izražen u standardnim devijacijama (Horvat i Mijoč, 2019: 497).

Tablica 39: Rezultati koeficijenata regresijskog modela

MODEL	NESTANDARDIZIRANI KOEFIJIENTI		STANDARDIZIRANI KOEFIJIENTI	t	SIG.	POKAZATELJI KOLINEARNOSTI	
	B	ST. POGREŠKA	BETA (B)			TOLERANCE	VIF
Konstanta	1,055	0,279		3,778	,000		
Predanost vodstva	0,149	0,064	0,163	2,316	,021	0,303	3,298
Uključenost zaposlenika	0,140	0,049	0,154	2,892	,004	0,535	1,868
Edukacija za kvalitetu	0,299	0,060	0,342	4,977	,000	0,319	3,139
Procesni pristup	0,131	0,063	0,135	2,067	,040	0,354	2,828
Analiza i vrednovanje podataka i informacija	0,128	0,059	0,150	2,174	,031	0,316	3,164
Usklađenost s ISO 9001	0,039	0,090	0,018	0,430	,667	0,855	1,169

Izvor: istraživanje autorice

U okviru višestruke regresijske analize tumače se podaci standardiziranog beta koeficijenta (Beta- $\beta$ ), t-vrijednosti i pripadnu p-vrijednosti (sig.). T-vrijednost se izračunava kao omjer nestandardiziranog koeficijenta i njegove standardne greške. Visoka t-vrijednost ukazuje na veću statističku značajnost koeficijenta. U ovome regresijskom modelu t- vrijednost se kreće u rasponu od 4,977 do 0,430, pri čemu je najniža t -vrijednost povezana s nezavisnom varijablom koja nema statističku značajnost.

Standardizirani regresijski koeficijenti (Beta) pružaju uvid u važnost svake nezavisne varijable u objašnjavanju varijabilnosti zavisne varijable tj. ukazuju na doprinos pojedine varijable regresijskom modelu. Analiza standardiziranih koeficijenata doprinosi razumijevanju dinamike i učinka pojedinih nezavisnih varijabli unutar regresijskog modelu, kako slijedi:

*Predanost vodstva* (Beta = 0.163, t = 2.316, p < 0,05): S pozitivnim Beta koeficijentom od 0.163, predanost vodstva ima pozitivan učinak. Statistička značajnost potvrđena je t-vrijednošću od 2.316 odnosno pripadnom p-vrijednošću od 0.021, što ukazuje da je učinak Predanosti vodstva na zavisnu varijablu statistički značajan.

*Uključenost zaposlenika* (Beta = 0.154, t = 2.892, p < 0,05): Uključenost zaposlenika, također pokazuje pozitivan i statistički značajan učinak s t-vrijednošću od 2.892 odnosno pripadnom p-vrijednošću od 0.004, što implicira da Uključenost zaposlenika ima statistički značajan pozitivan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

*Edukacija za kvalitetu* (Beta = 0.342, t = 4.977, p < 0,05): S najvećom vrijednosti Beta koeficijenta od 0.342, Edukacija za kvalitetu ima najjaču prediktivnu moć u modelu koja je statistički značajna s t-vrijednost od 4.977 , odnosno pripadnom p-vrijednost od 0.000. Temeljem navedenog, Edukacija za kvalitetu ima statistički značajan pozitivan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

*Procesni pristup* (Beta = 0.135, t = 2.067, p < 0,05): Beta koeficijent od 0.135 pokazuje pozitivni i statistički značajan učinak, uz t-vrijednost od 2.067 i p-vrijednost od 0.040, što ukazuje da je učinak Procesnog pristupa na zavisnu varijablu statistički značajan.

*Analiza i vrednovanje podataka i informacija* (Beta = 0.150, t = 2.174, p < 0,05): S Beta koeficijentom od 0.150, analiza i vrednovanje podataka i informacija ima pozitivan učinak, s t-vrijednošću od 2.174 odnosno pripadnom p-vrijednošću od 0.031. To znači da postoji statistički značajan učinak između nezavisne varijable i zavisne varijable.

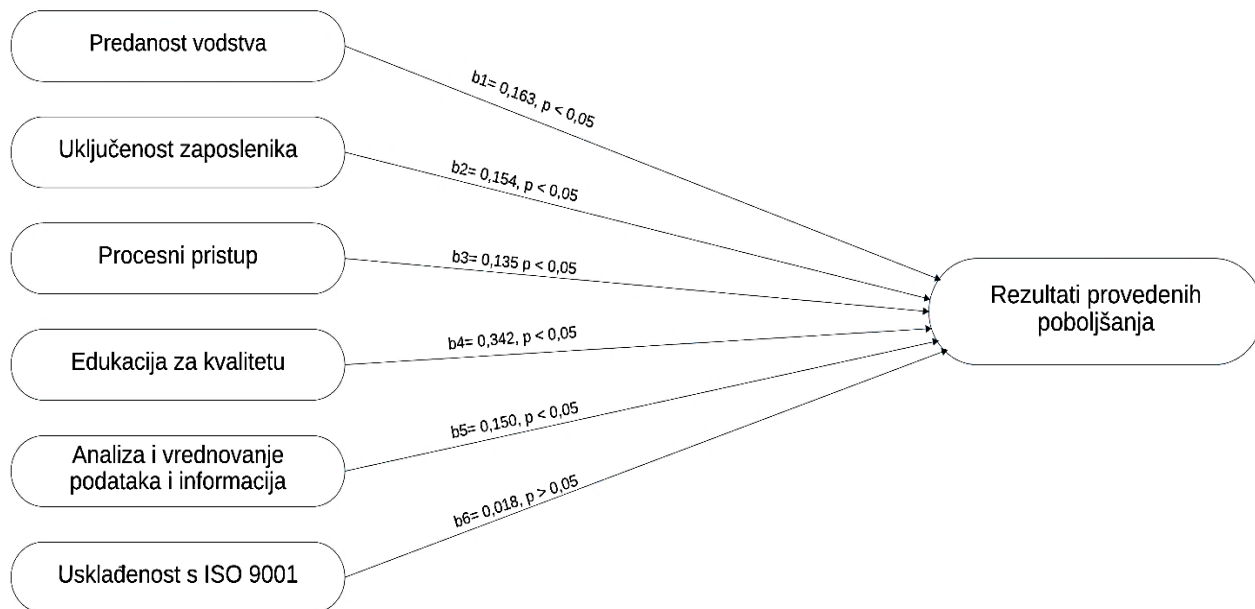
*Usklađenost s ISO 9001* (Beta = 0.018, t = 0.430, p = 0.667): Najniži Beta koeficijent u modelu od 0.018 s t-vrijednošću od 0.430 odnosno visokom p-vrijednošću od 0.667 ukazuje na to da usklađenost s ISO 9001 nema statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

U tablici 39 su također prikazani pokazatelji kolinearnosti (Tolerance i VIF). *Faktor inflacije varijance* (FIV) za sve varijable je ispod preporučene granice od 10 (vrijednosti su u rasponu od 1,169 do 3,298), dok su vrijednosti *pokazatelja tolerancije* (Tolerance) veće od preporučene granice od 0,2 (raspon vrijednosti je od 0,303 do 0,855). Na temelju ovih rezultata, može se zaključiti da nema prisutnosti multikolinearnosti u podacima.

Zaključno, svih šest nezavisnih varijabli ima pozitivnu vrijednost beta koeficijenta što ukazuje da povećanje vrijednosti u nezavisnim varijablama rezultira povećanjem vrijednosti u zavisnoj varijabli. Analizom rezultata višestruke regresije vidljivo je da su u regresijskom modelu pet od šest nezavisnih varijabli signifikantne i to: predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika te analiza i vrednovanje podataka i informacija. Nezavisna varijabla usklađena s ISO 9001 nije statistički značajna. Edukacija za kvalitetu ima najveću produktivnu moć u modelu, nakon čega slijedi varijabla predanost vodstva, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija te procesni pristup.

Na temelju pozitivne vrijednosti regresijskog koeficijenta i utvrđene statističke značajnosti na razini od 5%, može se zaključiti da porast u nezavisnoj varijabli ključni faktori uspjeha ima pozitivan i značajan učinak na povećanje rezultata provedenih poboljšanja u hotelijerstvu. Nakon utvrđivanja vrijednosti regresijskog modela jednadžba višestrukog regresijskog modela glasi:

$$\text{Rezultati provedenih poboljšanja} = 1,055 + 0,163 * \text{Predanost vodstva} + 0,154 * \text{Uključenost zaposlenika} + 0,135 * \text{Procesni pristup} + 0,342 * \text{Edukacija za kvalitetu} + 0,150 * \text{Analiza i vrednovanje podataka i informacija} + 0,018 * \text{Usklađenost s ISO 9001}$$



Slika 7: Model višestruke regresije

Izvor: istraživanje autorice

Temeljem navedenog potvrđuje se glavna hipoteza koja glasi H: Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja imaju statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

U nastavku je prikazana analiza rezultata provedenih poboljšanja, uzimajući u obzir veličinu poduzeća i kategorizaciju objekta kako bi se ocijenila statistička značajnost ovih razlika s ciljem odgovaranja na istraživačka pitanja. Za testiranje razlika primijenjeni su neparametrijski testovi Mann-Whitney U test i Kruskal-Wallis H test. Ovi testovi su neparametrijske inačice metoda t-testa i analize varijance (ANOVA). U neparametrijskim analizama za tumačenje podataka se koriste rangovi. „Rang je razlika između najveće i najmanje vrijednosti. Rangiranje podataka uključuje sortiranje numeričkih vrijednosti od najmanje do najveće i dodjeljivanje ranga svakoj vrijednosti prema njezinom mjestu u sortiranom nizu“ (Newbold i sur., 2010: 52).

Za testiranje pretpostavke o razlikama dviju populacija, u ovoj analizi uspoređuju se rezultati ispitanika koji rade u hotelskom poduzeću koje je certificirano prema standardu ISO 9001 te onih koji nemaju certificiran standard. Mann-Whitney U test je neparametrijski test za testiranje pretpostavke o razlikama dviju populacija, koristi se za usporedbu postoji li razlika u zavisnoj varijabli između dvije nezavisne grupe (Karadimitriou i sur., 2018;103). Na temelju rezultata provedenog Mann-Whitneyev U testa utvrđuje se da ne postoji statistički značajna razlika između promatranih skupina ( $U=3670, p=0.07$ ) te da ne postoji osnova za zaključivanje da su skupine različite u smislu varijable koja se ispituje (certificiranost prema ISO 9001).

U nastavku (tablice 40 i 41) su prikazani rezultati Mann Whitneyjev U testa s ciljem utvrđivanja statističke značajnosti razlika s obzirom na veličinu poduzeća.

Tablica 40: Prikaz rezultata Mann-Whitneyev testa

	VELIČINA PODUZEĆA	n	PROSJEK RANGA	ZBROJ RANGOVA
Rezultati provedenih poboljšanja	Srednje hotelsko poduzeće	71	129,27	9178,00
	Veliko hotelsko poduzeće	182	126,12	22953,00
	Ukupno	253		

Izvor: istraživanje autorice

U ovoj analizi, uspoređeni su rezultati ispitanika s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća. U istraživanju su sudjelovala 182 ispitanika iz velikih i 71 ispitanik iz srednjih hotelskih poduzeća.

Tablica 41: Pokazatelji Mann-Whitneyev testa

REZULTATI PROVEDENIH POBOLJŠANJA	
U test	6300,000
Wilcoxon W	22953,000
Z	-0,308
Sig.	0,758

Izvor: istraživanje autorice

Prosječni rangovi sugeriraju da velika hotelska poduzeća dodjeljuju veće ocjene (prosječni rang= 129,27) rezultatima provedenih poboljšanja u usporedbi sa srednjim hotelskim poduzećima (prosječni rang= 126,12). Međutim, unatoč navedenom, Mann-Whitneyev U test nije pokazao statistički značajnu razliku ( $U=63000$ ,  $p=0,308$ ), što znači da nema dovoljno dokaza za zaključak da su velika i srednja hotelska poduzeća različita u pogledu percepcije ispitanika o rezultatima provedenih poboljšanja (Karadimitriou i sur., 2018.).

Kruskal-Wallis H je neparametarski statistički test koji se koristi za procjenu razlika između tri ili više proučavanih grupa (Ostertagová i sur., 2014; 115). U ovom doktorskom radu koristit će se Kruskal-Wallisov test, koji je prikladan u situacijama kada se analiziraju tri ili više nezavisnih skupina kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika u rezultatima kontinuiranih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju objekta.

U nastavku (tablice 42 i 43 ) su analizirani rezultati primjene kontinuiranih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju objekata s ciljem utvrđivanja postojanja statističke značajnosti.

Tablica 42: Prikaz rezultata Kruskal-Wallis testa

	KATEGORIJA	n	PROSJEK RANGA
Rezultati provedenih poboljšanja	5*****	68	127,69
	4****	120	107,89
	3***	29	102,14
	2**	6	64,08
	Ukupno	223	

Izvor: istraživanje autorice

Za provjeru statističke značajnosti u rezultatima provedenih poboljšanja prema kategorizaciji, primijenjen je Kruskal-Wallis test. Ovaj statistički test omogućuje usporedbu srednjih vrijednosti više grupa (u ovom slučaju kategorizacija objekata) kako bi se utvrdilo postoje li statistički značajne razlike između njih (Ostertagová i sur., 2014.).

U istraživanju je sudjelovalo 68 ispitanika iz objekata s pet zvjezdica, 120 ispitanika iz objekata s četiri zvjezdice, 29 ispitanika iz objekata s tri zvjezdice i 6 ispitanika iz objekata s dvije zvjezdice.

Tablica 43: Pokazatelji Kruskal-Wallis testa

REZULTATI PROVEDENIH POBOLJŠANJA	
Kruskal-Wallis H	8,523
df	3
Sig.	0,036

Izvor: istraživanje autorice

Rezultati provedenog Kruskal-Wallis testa ukazuju da postoje statistički značajne razlike između četiri promatrane distribucije ( $\chi^2=8,523$ ,  $p<0,05$ ). Primijećena je razlika među rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju smještajnih objekata. Kategorizacija objekata pokazuje značajne razlike u prosječnim rangovima, koji iznose 127,67 za objekte s 5 zvjezdica, 102,89 za objekte s 4 zvjezdice, 102,14 za 3 zvjezdice te 64,08 za objekte s 2 zvjezdice. Najmanji prosječni rangovi zabilježeni su za objekte s 2 zvjezdice, što ukazuje da se rezultati provedenih poboljšanja statistički značajno razlikuju s obzirom na kategorizaciju objekta.

### 5.3. Interpretacija rezultata i kritički osvrt na empirijsko istraživanje

U ovom poglavlju se analiziraju i interpretiraju rezultati empirijskog istraživanja provedenog u okviru doktorskog rada. Rezultati su prezentirani i uspoređeni s drugim istraživanjima u kontekstu postavljenih istraživačkih pitanja i hipoteza.

U izradi teorijskog i empirijskog dijela doktorskog rada primijenjene su znanstvene i statističke metode istraživanja. Empirijski dio rada se temelji prvenstveno na primarnim podacima prikupljenim putem metode anketiranja korištenjem upitnika. Uzorak za istraživanje obuhvaćao je hotelska poduzeća prema klasifikaciji Nacionalne statističke klasifikacije (NSK) pod šifrom I551 - Hoteli i sličan smještaj, što uključuje 16 velikih i 66 srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, prema podacima Hrvatske gospodarske komore. Ciljna skupina istraživanja su menadžeri na višim razinama (direktori objekata i osobe zaposlene u upravi hotelskog poduzeća), menadžeri na srednjim razinama (voditelji odjela u objektima), kao i zaposlenici u odjelu za kvalitetu. U istraživanje je uključeno ukupno 254 ispitanika (71 ispitanik iz srednjih hotelskih poduzeća i 182 ispitanika iz velikih hotelskih poduzeća), što je u skladu s postavljenim ciljevima opisanim u dizajnu uzorka (potpoglavlje 5.1.2.).

Empirijsko istraživanje pokazalo je da pet od šest postavljenih pomoćnih hipoteza ostvaruje statističku značajnost na razini pouzdanosti  $p < 0,05$ . Analiza pokazuje kako Edukacija za kvalitetu ima najjači pozitivan učinak na rezultate provedenih poboljšanja, dok hipoteza povezana s Usklađenošću s ISO 9001 normama nije potvrđena. U procesu dokazivanja hipoteza, primijenjene su metode višestruke regresijske analize i faktorske analize. Eksploratorna faktorska analiza korištena je za identifikaciju i definiranje dimenzija mjernog instrumenta, a dobiveni faktori integrirani su u regresijske modele. Regresijska analiza provedena je s ciljem kvantificiranja učinaka šest nezavisnih varijabli: predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka te usklađenost sa standardom ISO 9001 na zavisnu varijablu koja predstavlja rezultate provedenih poboljšanja.

Rezultati provedenih poboljšanja su praćeni kroz jedanaest pokazatelja: poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje pouzdanosti proizvoda i usluga, poboljšanje brzine pružanja usluga, povećanje produktivnosti, unapređenje odnosa s kupcima, poboljšanje kompetencija i vještina zaposlenika, unaprjeđenje sigurnosti i uvjeta rada, poboljšanje uključenosti zaposlenika te poboljšanje suradnje i komunikacije unutar organizacije (Sloan, Sloan, 2011; Oprime i sur., 2011.). Rezultati dobiveni temeljem provedene višestruke regresijske analize potvrđuju pet od šest postavljenih pomoćnih hipoteza.

Regresijski model objašnjava 63,3% varijabilnosti zavisne varijable pomoću nezavisnih varijabli uključenih u model. Ovaj stupanj objašnjivosti može se smatrati srednje jakom povezanosti,

budući da veća vrijednost koeficijenta determinacije ( $R^2$ ) ukazuje na snažniju povezanost između zavisne i nezavisnih varijabli. Utvrđeno je da postoji statistički značajan doprinos cjelokupnog regresijskog modela ( $F=69,987$ ,  $p < 0,05$ ). Na temelju ovih nalaza, glavna hipoteza koja glasi: Ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja imaju statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja se potvrđuje. Konkretno, potvrđene su sljedeće pomoćne hipoteze:

H<sub>1</sub>: Predanost vodstva ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

- Nezavisna varijabla Predanost vodstva mjerena je pomoću mjernih ljestvica adaptiranih iz relevantnih izvora, koristeći Likertovu skalu sa sedam stupnjeva. U okviru istraživanja provedene su dvije eksploratorne faktorske analize: prva u fazi pilot istraživanja i druga tijekom glavnog istraživanja. EFA je identificirala čestice koje, prema percepciji ispitanika, reflektiraju promatranu nezavisnu varijablu, čime je validiran konstrukt koji je korišten u daljnjim analizama. Nadalje, regresijska analiza je pokazala da 'predanost vodstva' ima pozitivan statistički značajan učinak na zavisnu varijablu ( $Beta = 0.163$ ,  $t = 2.316$ ,  $p = 0.021$ ) čime se potvrđuje H<sub>1</sub>.

H<sub>2</sub>: Uključenost zaposlenika ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

- Nezavisna varijabla Uključenost zaposlenika mjerena je na Likertovoj skali od sedam stupnjeva. Testiranje ove hipoteze ostvareno je kroz primjenu eksploratorne faktorske analize i regresijske analize. Analize su pokazale koherentnost čestica unutar promatranog konstrukta, osim jedne čestice koja je eliminirana zbog niske povezanosti s konstruktom, gdje je izlučeni komunalitet iznosio samo 0,174, što je ispod preporučene granice od 0,5 prema Veliceru i Favi (1998.). Nakon faktorske analize, provedena je regresijska analiza koja je potvrdila statistički značajan i pozitivan učinak 'uključenosti zaposlenika' na rezultate provedenih poboljšanja ( $Beta = 0.154$ ,  $t = 2.892$ ,  $p = 0.004$ ). temeljem navedenog potvrđuje H<sub>2</sub>.

H<sub>3</sub>: Procesni pristup ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

- Mjerna ljestvica za nezavisnu varijablu Procesni pristup adaptirana je iz relevantnih izvora, pri čemu su stavovi ispitanika ocijenjeni na Likertovoj skali s rasponom do sedam stupnjeva. Za testiranje ove hipoteze primijenjene su metode eksploratorne faktorske analize i regresijske analize. Tijekom istraživanja provedene su dvije faktorske analize – jedna temeljem podataka prikupljenih u pilot istraživanju i druga tijekom provedbe analize glavnog istraživanja. Ove analize su uspješno potvrdile strukturu čestica unutar faktora, čime su validirani konstrukti korišteni u regresijskoj analizi. Regresijska analiza je utvrdila da 'Procesni pristup' ima pozitivan i statistički značajan učinak na zavisnu varijablu, ( $Beta = 0.135$ ,  $t = 2.067$ ,  $p = 0.040$ ), te se temeljem toga potvrđuje H<sub>3</sub>.



H<sub>4</sub>: Edukacija za kvalitetu ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

- Nezavisna varijabla Edukacija za kvalitetu mjerena je korištenjem mjernih ljestvica iz relevantnih izvora, gdje su stavovi ispitanika ocijenjeni na Likertovoj skali od sedam stupnjeva. U okviru istraživanja provedene su dvije faktorske analize koje su potvrdile strukturu čestica unutar faktora. Nakon provedbe faktorske analize, uslijedila je regresijska analiza. Na temelju rezultata, potvrđena je hipoteza H<sub>4</sub> koja ukazuje da 'Edukacija za kvalitetu' ima statistički značajan doprinos na rezultate provedenih poboljšanja (Beta = 0.342, t = 4.977, p = 0.000) te je ovaj učinak je pozitivan i značajan, sukladno navedenom, potvrđuje se H<sub>4</sub>.

H<sub>5</sub>: Analiza i vrednovanje podataka i informacija ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja.

- Nezavisna varijabla Analiza i vrednovanje podataka i informacija ocijenjena je koristeći mjernu ljestvicu od sedam stupnjeva. Ova hipoteza potvrđena je kroz primjenu eksploratorne faktorske analize i regresijske analize. Faktorskom analizom je potvrđena valjanost konstrukata, no jedna čestica je eliminirana zbog niske povezanosti s konstruktom, gdje je izlučeni komunalitet iznosio 0,423, što je ispod preporučene granice od 0,5 prema Veliceru i Favi (1998.). Nakon faktorske analize, provedena je regresijska analiza koja je ukazala na pozitivan i statistički značajan učinak 'Analize i vrednovanja podataka i informacija' prema zavisnoj varijabli, (Beta = 0.150, t = 2.174, p = 0.031), sukladno navedenom, potvrđuje se H<sub>5</sub>.

Šesta pomoćna hipoteza, H<sub>6</sub>. Usklađenost s ISO 9001 ima statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja, nije potvrđena.

- Analiza je pokazala da usklađenost s ISO 9001 objašnjava svega 0,18% varijance zavisne varijable (Beta = 0.018, t = 0.430, p = 0.667), što ukazuje da doprinos ove nezavisne varijable u objašnjavanju varijance zavisne varijable nije statistički značajan, sugerirajući da prisutnost ili odsutnost certifikata ISO 9001 ne utječe značajno na rezultate poboljšanja u mjeri koja bi bila statistički potvrđena, te se temeljem toga H<sub>6</sub> odbacuje.

Temeljem navedenog moguće je zaključiti da među nezavisnim varijablama edukacija za kvalitetu ima najznačajniji učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Ova nezavisna varijabla objašnjava 34,2% varijance zavisne varijable, a osim toga potvrđena je visoka statistička značajnost navedenog učinka (t = 4.977, p < 0,05). U nastavku su sažeti odgovori na postavljena istraživačka pitanja:

*IP1: U kojoj se mjeri primjenjuje standard upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu ISO 9001?* U okviru provedenog istraživanja analizirani su podaci iz srednjih i velikih hotelskih poduzeća. Ukupno je uključen 71 ispitanik iz srednjih hotelskih poduzeća te 182 ispitanika iz velikih hotelskih poduzeća. Također, istraživanje je obuhvatilo analizu primjene ISO 9001 certifikata unutar tih organizacija. Od ukupno 254 ispitanika, 201 (80,1%), radi u organizaciji koja je implementirala ISO 9001 certifikat.

*IP2: Koje se metode i alati kontinuiranih poboljšanja koriste u hotelijerstvu?* Analizom rezultata primjene alata i pristupa kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu, primijećena je raznolikost korištenih alata. Ispitanici su mogli odgovoriti na više ponuđenih odgovora. Ispitni list (55,1%) istaknuo se kao najčešće korišten alat među ispitanicima, koristeći se u više od polovice slučajeva kao jednostavan, ali efikasan način praćenja i organiziranja podataka. Zatim slijedi dijagram tijeka, koji koristi 24,1% ispitanika te kontrolne karte (23,7%). Ostali alati poput PDCA (19,2%), dijagrama uzroka i posljedica (14,7%), stabla dijagrama (11,0%), *Šest sigma* i histograma (10,2%), Paretovog dijagrama (9,8%), *Lean* menadžmenta (9,0%) i stratifikacije (9,0%) također su korišteni. Alati kao što su dijagram oblika strijele (7,3%), matični dijagram (6,9%), dijagram međuodnosa (6,1%), programirane kartice za proces odlučivanja (4,9%), dijagram afiniteta (4,1%) i dijagram raspršenja (3,3%) također se primjenjuju u hotelijerstvu za kontinuirano poboljšanje procesa i usluga. Ovi rezultati ukazuju na primjenu različitih alata u hotelijerstvu za kontinuirano poboljšanje procesa i usluga.

*IP3: Tko je u organizaciji odgovoran za provođenje kontinuiranih poboljšanja?* Vezano uz odgovornost provođenja aktivnosti poboljšanja, ispitanici su u najvećoj mjeri istaknuli voditelje odjela (59,4%) kao osobe odgovorne za poboljšanja u vlastitim odjelima, koji potom prenose informacije višem menadžmentu. Ova dinamika ukazuje na važnost srednjeg menadžmenta u hijerarhiji organizacije u prenošenju i implementaciji poboljšanja. Nadalje, ističe se i važna funkcija tima za kvalitetu (46,5%) i menadžera kvalitete (43,7%). Rezultati istraživanja otkrivaju da je najveći postotak ispitanika (78,7%) naveo prijedloge zaposlenika kao ključni izvor identifikacije prijedloga poboljšanja. Ova visoka vrijednost sugerira važnost uključivanja zaposlenika u proces donošenja odluka i prepoznavanje njihove uloge kao izvora vrijednih sugestija za poboljšanja. Nakon prijedloga zaposlenika, izdvojeni su interni auditi (77,5%) te prijedlozi kupaca (75,9%) kao značajan izvor informacija o potencijalnim poboljšanjima, što ukazuje na važnost uvažavanja povratnih informacija kupaca u procesu kontinuiranog poboljšanja proizvoda ili usluga. Navedeni rezultati također su u skladu s rezultatima prikupljenim u okviru kvalitativnog istraživanja – intervju gdje su sudionici istaknuli važnost srednjeg menadžmenta kao spona između zaposlenika i višeg menadžmenta. Voditelji odjela su ti koji procjenjuju je li prijedlog poboljšanja realan i potreban te prenose prijedlog poboljšanja direktoru objekta. Isto tako sudionici na intervjuu su istaknuli da se prijedlozi poboljšanja prikupljaju i putem prijedloga kupaca (recenzija), prijedloga zaposlenika te sa internih audita.

*IP4: Koji su primjeri primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu?* U okviru otvorenog pitanja u upitniku, analizirani su odgovori ispitanika s ciljem dobivanja uvida u konkretne primjere kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Jedan od primjera poboljšanja su inicijative usmjerene prema zaposlenicima, pri čemu su naglašeni primjeri praćenja zadovoljstva zaposlenika te osiguravanja zadovoljstva zaposlenika i profesionalnog razvoja. Primjeri uključuju poboljšanje radnih uvjeta i smještaja za zaposlene, što može doprinijeti njihovom općem zadovoljstvu i motivaciji. Uključenost zaposlenika u donošenje odluka, primjerice putem participativnog menadžmenta, pruža im osjećaj važnosti i pripadnosti organizaciji. Dodatno, investiranje u edukaciju zaposlenika kroz redovite edukacije i specijalizirane programe usavršavanja omogućuje profesionalni rast i napredovanje u karijeri. Isto tako, ističe se snažan naglasak na unaprjeđenju kvalitete usluga, te praćenje i osiguranje zadovoljstva gostiju. Primjeri uključuju implementaciju sustava za prikupljanje i analizu recenzija gostiju kako bi se identificirale slabosti i mogućnosti poboljšanja. Digitalizacija procesa, poput online anketa i sustava za prijavu i odjavu, povećava učinkovitost i efikasnost, poboljšavajući time iskustvo gostiju i smanjenje vremena čekanja. Aplikacije koje omogućuju hotelskim menadžerima da kontinuirano prate povratne informacije i odgovore na potrebe gostiju u stvarnom vremenu posebno su važne. Nadalje, ističe se sustavno praćenje i ažuriranje procesa, redovito ažuriranje standardnih operativnih procedura, digitalizacija radnih procesa te primjena sustava upravljanja kvalitetom. Uvođenje digitalizacije omogućuje efikasnije vođenje i praćenje procesa i istovremeno olakšava pristup relevantnim informacijama. Poseban fokus stavljen je na ažuriranje i korištenje standardnih operativnih procedura (SOP-a) posebno za edukaciju novih zaposlenika s obzirom na specifičnosti uslužnih djelatnosti, gdje je interakcija između zaposlenika i gostiju ključna.

*IP5: Koje su osnovne prepreke za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu?* Ocjene kod prepreka za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu kreću se od 2,88 do 3,78, što znači da se većina prepreka ocjenjuje kao umjerena ili blaga, jer su prosječne ocjene uglavnom između 3 i 4 na mjernoj ljestvici od 1 („prepreka ne postoji“) do 7 („izrazito velika prepreka“). Najveća prepreka, prema percepciji ispitanika je nedostatak motivacije zaposlenika (prosječna ocjena je 3,78), što ukazuje na potrebu za razvojem aktivnosti za poticanje i angažman zaposlenika. Slijedi nedostatak sustava nagrađivanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja (prosječna ocjena je 3,67), što upućuje na potrebu za uspostavom sustava nagrađivanja koji će poticati inovativnost i aktivno sudjelovanje. Također, prepreka niska uključenost zaposlenika u aktivnosti poboljšanja (prosječna ocjena je 3,52) i nedostatak sposobnosti i vještina u rješavanju problema (prosječna ocjena je 3,41) ističu potrebu za ulaganjem u razvoj kompetencija zaposlenika i promicanjem suradnje unutar organizacije. Konačno, prepreka je nedostatak znanja o primjeni kontinuiranog poboljšanja te ocijenjena je prosječnom ocjenom od 3,39 čime se ističe važnost edukacije i osposobljavanja zaposlenika kako bi se osiguralo da su upoznati s metodama i alatima poboljšanja. Sveukupno, ovi rezultati naglašavaju potrebu za holističkim pristupom koji uključuje motivaciju, nagrađivanje, razvoj vještina te educiranje osoblja kako bi se potaknula uspješna implementacija

kontinuiranog poboljšanja unutar organizacije. Posebno je važno istaknuti da je uključenost zaposlenika kao i edukacija za kvalitetu, identificirana kao ključni faktor uspjeha kontinuiranih poboljšanja u okviru ovog istraživanja. To ukazuje da se ulaganjem u ove aktivnosti, može značajno doprinijeti poboljšanju rezultata.

*IP6: Koji se rezultati ostvaruju primjenom kontinuiranih poboljšanja?* U okviru istraživanja, fokus je bio na evaluaciji rezultata kontinuiranih poboljšanja unutar hotelskih poduzeća, pri čemu su rezultati mjereni kroz dvanaest čestica. Čestice su mjerene na Likertovoj skali od 7 stupnjeva s krajnjim ocjenama (1) „potpuno se ne slažem“ te (7) „u potpunosti se slažem“. Rezultati kontinuiranih poboljšanja koji su se pratili kako slijedi:

- Poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.
- Poboljšanje stava zaposlenika prema promjenama.
- Poboljšanje brzine pružene usluge.
- Poboljšanje pouzdanosti proizvoda i pruženih usluga.
- Poboljšanje suradnje i komunikacije u organizaciji.
- Poboljšanje sigurnosti i radnih uvjeta (zaposlenika i gostiju).
- Poboljšanje vještina i kompetencija zaposlenika.
- Poboljšanje odnosa s gostima.
- Povećanje obujma poslovanja.
- Povećanje produktivnosti.
- Povećanje uključenosti zaposlenika.
- Povećanje zadovoljstva gostiju.

Na osnovu analiziranih podataka, analiza pokazuje da čestica "Poboljšanje pouzdanosti proizvoda i pruženih usluga" ima najvišu prosječnu ocjenu od 6,32. Slijedi "Povećanje zadovoljstva gostiju" s ocjenom od 6,12. "Povećana je produktivnost" i "Poboljšani su odnosi s gostima", dijele iste prosječne ocjene od 6,08. S druge strane, najnižu prosječnu ocjenu ima "Poboljšanje stava zaposlenika prema promjenama", sa 5,44, te „Povećanje uključenosti zaposlenika“ s ocjenom 5.7, sugerirajući da postoji prostor za poboljšanje u upravljanju promjenama i pridobivanju zaposlenika kako bi pozitivno reagirali na nove inicijative. Ovi rezultati ukazuju na to da su fokusirani naponi na poboljšanje pouzdanosti proizvoda i pruženih usluga, zadovoljstva gostiju, produktivnosti i odnosa s gostima izuzetno važni za poslovanje hotelskih poduzeća. Analiza ukazuje na to da bi dodatni naponi trebali biti usmjereni na jačanje stava zaposlenika prema promjenama te njihovu uključenost, posebno s obzirom da je uključenost zaposlenika dokazana u ovom istraživanju da značajno djeluje na rezultate provedenih poboljšanja.

*IP7: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na primjenu ISO 9001 standarda?* Uspoređeni su rezultati ispitanika zaposlenih u hotelskim poduzećima certificiranim

prema standardu ISO 9001 i onih bez standarda. Rezultati Mann-Whitneyevog U testa ( $U=3670$ ,  $p=0.07$ ) pokazuju da nema statistički značajne razlike između promatranih skupina. Analiza rezultata provedenih poboljšanja s obzirom na primjenu ISO 9001 standarda pokazuje da primjena ISO 9001 standarda ne utječe značajno na rezultate provedenih poboljšanja u hotelskim poduzećima.

*IP8: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća?* Analiza je pokazala da velika hotelska poduzeća (prosječni rang = 129,27), u prosjeku, imaju viši prosječni rang od srednjih hotelskih poduzeća (prosječni rang = 126,12). Ovi rezultati sugeriraju da velika hotelska poduzeća imaju tendenciju pozitivnije ocjenjivati učinke implementiranih poboljšanja. Međutim, primjenom statističke analize Mann-Whitneyev U test, rezultati nisu pokazali statistički značajne razlike između ove dvije grupe ( $U=63000$ ,  $p$ -vrijednost = 0,308). To znači da, unatoč rezultatima, ne postoji dovoljno dokaza za tvrdnju da postoji značajna razlika u rezultatima poboljšanja između velikih i srednjih hotelskih poduzeća. U kontekstu ovog istraživanja, rezultati sugeriraju da, iako postoje naznake razlika u percepciji rezultata poboljšanja, te razlike nisu dovoljno izražene da bi se smatrale statistički značajnima, što ukazuje da veličina poduzeća ne mora nužno utjecati na rezultate provedenih poboljšanja.

*IP9: Postoji li razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju objekta?* Kruskal-Wallis test je neparametrijski test koji se koristi za utvrđivanje razlika između tri ili više populacija. Analizirani su rezultati provedenih poboljšanja s obzirom na kategoriju smještajnog objekta. Analiza pokazuje da postoji jasna razlika u prosječnim rangovima ocjena poboljšanja, ovisno o kategorizaciji objekata. Najviše prosječne rangove imaju objekti s 5 zvjezdica (prosječni rang = 127,67), objekti s 4 i 3 zvjezdice imaju slične rangove, s prosječnim rangom od 102,89 za 4 zvjezdice i 102,14 za 3 zvjezdice. Nasuprot tome, objekti s 2 zvjezdice pokazuju znatno niži prosječni rang (64,08), što može ukazivati da se poboljšanja ne primjenjuju ili poboljšanja koja se primjenjuju nisu učinkovita. Ovi rezultati upućuju na to da postoji statistički značajna razlika u rezultatima provedenih poboljšanja s obzirom na kategorizaciju smještajnih objekata. Visoko kategorizirani hoteli pokazuju više prosječne rangove, što sugerira da su aktivnosti poboljšanja učinkovitije ili bolje primijenjene u takvim objektima te samim time objekti ostvaruju bolje rezultate poboljšanja. Ovi rezultati mogu biti korisni za daljnje planiranje i strategije unaprjeđenja u hotelijerstvu, prilagođavajući ih prema različitim kategorijama objekata radi postizanja optimalnih rezultata.

Rezultati ovog istraživanja usporedivi su s rezultatima Pambrenia i sur. (2019.) koji su istraživali učinak kontinuiranih poboljšanja na rezultate poslovanja u uslužnom sektoru malih i srednjih poduzeća u Maleziji. U uzorak je uključeno 350 vlasnika i menadžera, analiza je provedena primjenom višestruke regresijske analize što je istovjetna metoda koja je korištena u ovom radu. Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan i značajan učinak kontinuiranih poboljšanja na rezultate organizacija u navedenom sektoru, isto tako utvrdili su važnost uključenosti zaposlenika i predanosti vodstva. U njihovom istraživanju predanost vodstva ima najznačajniji učinak na

financijske i operativne rezultate kao i na zadovoljstvo kupaca i zaposlenika te za učenje i razvoj zaposlenika. U ovom istraživanju je utvrđeno da predanost vodstva također ima značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati su usporedivi s istraživanjem Li i sur. (2016.), koji su istaknuli da se kontinuirano poboljšavanje prepoznaje kao najznačajniji aspekt za povećanje učinkovitosti, kvalitete i operativnih performansi, kako u proizvodnji tako i u uslužnom sektoru. Abusa i Gibson (2011.) u svojem istraživanju ističu da kontinuirano poboljšavanje ima značajnu korelaciju s jednim aspektom unaprjeđenja u organizaciji, a to je zadovoljstvo korisnika. Zadovoljstvo zaposlenika doprinosi praksi kontinuiranog poboljšanja (Sadikoglu i Zehir, 2010.) i pružanju visokokvalitetne usluge (Al-Refaeie, 2015.).

Rezultati proizašli iz provedenog istraživanja usporedivi su i s rezultatima istraživanja Bouranta i sur. (2019.) koje je provedeno u Grčkoj (n=131), Španjolskoj (n=151) i Meksiku (n=70). Autori su istraživali utjecaj načela TQM (Total Quality Management) na poboljšanje kvalitete. Između ostalog analizirali su predanost vodstva, upravljanje procesima, uključenost zaposlenika te znanje i edukaciju zaposlenika što je istovjetno s ključnim faktorima uspjeha koji su analizirani u ovom istraživanju. Ključni faktori uspjeha u ovom istraživanju često se istražuju u kontekstu načela kvalitete/TQM-a u sličnim istraživanjima s obzirom na njihov značaj za uspješnost organizacija i poboljšanje kvalitete. Sličnost istraživanja Bouranta i sur. (2019.) i ovog istraživanja očituje se i u korištenim metodologijama, a to su faktorska analiza i višestruka regresijska analiza, no razlikuje se s obzirom na broj ispitanika te činjenica da je njihovo istraživanje provedeno u tri zemlje, a ovo istraživanje je provedeno u jednoj zemlji. Rezultati su usporedivi s ovim istraživanjem budući da su identificirali sljedeća načela koja utječu na poboljšanje kvalitete: predanost vodstva, upravljanje procesima, uključenost zaposlenika, fokus na kupce te znanje i edukacija zaposlenika. U okviru doktorskog rada također su potvrđene pomoćne hipoteze koje govore da predanost vodstva, procesni pristup, uključenost zaposlenika te edukacija za kvalitetu statistički značajno utječu na rezultate provedenih poboljšanja.

U istraživanju Jimoh i sur. (2019.), provedenom na uzorku od 155 ispitanika u velikim i srednjim građevinskim organizacijama, primijenjena je metodologija višestruke regresijske analize i faktorske analize koja je također korištena u ovom istraživanju. Rezultati su pokazali da su predanost vodstva i usklađenost s ISO standardom temeljni čimbenici uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja. Uspoređujući rezultate istraživanja Jimoh i sur. (2019.) i istraživanja provedenog u okviru doktorskog rada utvrđeno je da oba istraživanja potvrđuju važnost predanosti vodstva u uspješnosti organizacija. Međutim, dok istraživanje Jimoh i sur. (2019.) ističe značajan utjecaj usklađenosti s ISO 9001 na uspješnost organizacija kroz financijske i operativne pokazatelje, društvenu odgovornost te zadovoljstvo zaposlenika i kupaca, rezultati ovog istraživanja ne podupiru takvu povezanost. Rezultati istraživanja doktorskog rada sugeriraju da u hotelijerstvu, certifikacija prema ISO 9001 standardu nema statistički značajan učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati istraživanja doktorskog rada su usporedivi s prethodnim istraživanjima koja

također nisu utvrdila statistički značajan učinak ISO 9001 certifikata na provođenje poboljšanja i poboljšanje kvalitete (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Ingram i Daskalakis, 1999; Nield i Kozak, 1999; Wickramasuriya i sur., 2010.), dok neke studije (Alonso-Almeida i sur., 2012; Jimoh i sur., 2018., Claver i sur., 2007; Minazzi, 2006; Nava Carballido i Rivas-Tovar, 2008; Rubio-Andrada i sur., 2011; Tari i sur., 2009. i 2014.) ukazuju na pozitivne ishode primjene standarda, poput poboljšanja kvalitete, povećanja zadovoljstva gostiju i unaprjeđenja operativnih performansi. Taylor (1995.) ističe da nije nužno certificirati sustav prema standardu ISO 9001 da bi organizacija provodila inicijative kvalitete, kao što je potpuno upravljanje kvalitetom. Raznolikost rezultata mogla bi biti posljedica različitih metodoloških pristupa, različitih karakteristika hotela (veličina, lokacija, vlasništvo hotela) ili različitih internih i eksternih motiva za implementaciju standarda. Molina-Azorin i sur. (2015.) istražuju prakse hotela vezano uz primjenu sustava upravljanja kvalitetom, te ispituju 355 viših i srednjih menadžera. Rezultati pokazuju da upravljanje kvalitetom značajno doprinosi konkurentskoj prednosti hotela smanjenjem troškova i povećanjem diferencijacije. Praćeni rezultati uključuju smanjenje broja pritužbi kupaca i zaposlenika, povećanje zadovoljstva kupaca i zaposlenika, smanjenje troškova kvalitete, povećanje produktivnosti i kvalitete usluge, te brže pružanje usluga. Kroz stvaranje prepoznatljivog brenda, bolju kvalitetu usluga od konkurencije, ponudu dodatnih usluga i inovacije, hoteli postižu konkurentsku prednost putem diferencijacije. Također, smanjenje općih troškova i povećanje operativne učinkovitosti doprinosi konkurentskoj prednosti putem smanjenja troškova.

Heras-Saizarbitoria i sur. (2015.) sugeriraju da samo usvajanje standarda nije dovoljno da se postignu znatna poboljšanja u zadovoljstvu gostiju, već da je neophodno kako se standardi implementiraju i integriraju u svakodnevno poslovanje. Tako istraživanja koje nisu našla značajan učinak ISO 9001 (Ivanova i sur., 2014, Heras-Saizarbitoria i Boiral, 2013.) ukazuju na potrebu za većom sviješću menadžmenta o specifičnim potrebama gostiju i prilagodbi standarda unutar jedinstvenih operativnih okvira svakog hotela. Certifikacija bez dubokog razumijevanja i primjene njenih principa u praksi ne mora nužno donijeti očekivane rezultate. Prema Heras-Saizarbitoria i sur. (2015.) certifikacija prema ISO standardu često je usmjerena na poboljšanje korporativnog imidža, umjesto na unutarnje prakse i organizacijsku učinkovitost. Budući da u okviru ovog istraživanja nisu utvrđene statistički značajne razlike u rezultatima provedenih poboljšanja između hotela koji imaju ISO 9001 certifikat i onih koji nemaju, moglo bi ukazivati na to da hoteli možda ne koriste u potpunosti sve benefite primjene ISO 9001. Terziovski (2007.) je proveo istraživanje na 400 organizacija u proizvodnom i uslužnom sektoru kako bi istražio povezanost između certificiranja prema ISO 9001 standardu, kontinuiranog poboljšanja i poboljšanja rezultata. U istraživanju su korištene faktorska i regresijska analiza, što je istovjetno s metodologijom primijenjenom u ovom istraživanju. Njihovi zaključci pokazuju da organizacije koje teže certificiranju prema ISO 9001 standardu s ciljem ostvarenja kontinuiranog poboljšanja, vjerojatnije će ostvariti određene benefite, uključujući i poboljšanje rezultata. Ujedno ističu da organizacije

moгу učinkovito koristiti ISO certifikaciju kao sredstvo promoviranja i implementacije kulture kvalitete.

Koval i sur. (2018.) istražuju učinak ključnih faktora uspjeha na primjenu kontinuiranih poboljšanja i zadovoljstvo gosta. Autori u istraživanje uključuju pet ključnih faktora uspjeha: nagrade i priznanja za zaposlenike, kultura kvalitete i predanost vodstva. Predanost vodstva je i u ovom istraživanju utvrđena kao najznačajniji faktor uspjeha. Različitost rezultata se očituje u tome što su utvrdili da edukacija ne utječe na zadovoljstvo zaposlenika što je suprotno od rezultata ovog istraživanja, gdje je utvrđeno da edukacija ima najznačajniji učinak na rezultate provedenih poboljšanja, što uključuje i zadovoljstvo gosta. Također za analizu podataka korištene su različite metodologije, budući da je u doktorskom radu Koval i sur. (2018.) korišteno Modeliranje strukturnih jednadžbi. Autori naglašavaju kako podrška vodstva i sustav nagrađivanja potiče zaposlenike na sudjelovanje u aktivnostima kontinuiranog poboljšanja što dovodi do povećanja zadovoljstva gostiju. Navedeni rezultati usporedivi su i s opažanjima iz provedenog intervjua u okviru dokorskog rada gdje su ispitanici naglašavali važnost poticanja i uključivanja svih zaposlenih, posebno vodstva.

Istraživanje Sesar i Hunjet (2021.) ističe važnost podrške vodstva u odnosu između sustava kontinuiranog poboljšanja i performansi procesa. Vodstvo nije samo aktivno uključeno u proces planiranja i komuniciranja organizacijskih ciljeva nižim razinama menadžmenta, već i direktno utječe na uključenost zaposlenika i kontinuirano poboljšanje, kako to ističu Bouranta i sur. (2017.) i Fachrudi i sur. (2021.). Stoga, iako postoje istraživanja koja ukazuju na to da vodstvo možda nema izravan utjecaj na rezultate hotela (Leitão i sur., 2021.), ovo istraživanje, u skladu s prethodnim istraživanjima, pokazuje da predanost vodstva ima značajan i pozitivan učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Al-Sabi i sur. (2023.) utvrđuju značajan učinak predanosti vodstva za primjenu kontinuiranih poboljšanja te ističu da menadžeri u hotelskoj industriji trebaju osigurati da zaposlenici razumiju svoju ulogu u provedbi praksi kontinuiranih poboljšanja i upravljanja kvalitetom, kako bi postigli učinkovite rezultate.

Istraživanje autora Oprime i sur. (2011.) i rezultata provedenog istraživanja slično je u nekoliko aspekata, autori istražuju povezanost ključnih faktora uspjeha sa rezultatima kontinuiranih poboljšanja u proizvodnoj industriji. Razlika se očituje u metodologiji budući da su Oprime i sur. (2011.) proveli istraživanje na uzorku od 45 organizacija te su primijenili korelacijsku analizu, dok je u ovom istraživanju korištena višestruka regresijska analiza, no oba istraživanja su koristila faktorsku analizu. Slično kao u ovom istraživanju, autori istražuju slijedeće rezultate kontinuiranog poboljšanja: povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete i brzinu pružene usluge, smanjenje troškova, povećanje zadovoljstva kupaca i razvoj vještina zaposlenika za rješavanje problema, iako se razlika očituje u tome što su autori rezultate podijelili u financijske i nefinancijske rezultate. U istraživanju su kao nezavisne varijable uključeni ključni faktori uspjeha: predanost vodstva, prijedlozi zaposlenika, korištenje alata kvalitete, nagrađivanje i promocija aktivnosti kontinuiranih poboljšanja. Rezultati ukazuju da podrška vodstva te korištenje alata za podršku rješavanju



problema imaju značajnije učinke na nefinancijske rezultate (sposobnosti zaposlenika i zadovoljstvo kupaca). Edukacija ima značajan učinak na financijske i nefinancijske rezultate, što je dokazano i u ovom istraživanju, a prijedlozi poboljšanja od zaposlenika imaju učinak na financijske rezultate (povećanje produktivnosti i smanjenje troškova).

Rezultati istraživanja pokazuju statistički značajan učinak procesnog pristupa na ostvarene rezultate poboljšanja. Ovaj rezultat usklađen je s prethodnim istraživanjima i potvrđuje opći konsenzus u literaturi o važnosti uspostave i upravljanja organizacijom putem skupa međusobno povezanih procesa. Rezultati ukazuju na sličan trend u odnosu na istraživanje Johnston i sur. (2012.) koje primjenom iste metodologije – višestrukog regresijskom analizom utvrđuju da procesni pristup može doprinijeti smanjenju troškova, povećanju profitabilnosti, jačanju vrijednosti brenda, stvaranju konkurentne prednosti te dodavanju vrijednosti za kupce i zaposlenike. Kharenko i sur. (2023.) istražuju primjenu korporativnih standarda u hotelijerstvu, te ističu da implementacija procesnog pristupa povećava fleksibilnost i inovativnost organizacije, omogućujući dosljedne i predvidljive rezultate te održavanje konzistentnosti u postizanju ciljeva i ispunjavanju očekivanja kupaca. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja usporedivi su s rezultatima autora Ndegwa i sur. (2016.). Autori utvrđuju snažnu pozitivnu vezu na uzorku od 341 ispitanika između primjene procesnog pristupa i uključenosti zaposlenika te zadovoljstva kupaca, gdje se naglašava kako poboljšanje i mjerenje procesa te uključenost zaposlenika pospješuje kontinuirano poboljšanje te osigurava: pružanje pouzdanih usluga, poboljšanje kvalitete, poboljšanje odnosa s kupcima i zaposlenicima te povećanje angažmana zaposlenika, što dovodi do većeg zadovoljstva i lojalnosti gostiju te motivira zaposlenike da aktivno sudjeluju u inicijativama poboljšanja. Rezultati su usporedivi s Ndegwa i sur. (2016.) budući da oba istraživanja primjenjuju istovjetnu metodologiju, višestruku regresijsku analizu i to u hotelijerstvu, što omogućava usporedbu između rezultata dviju studija. Ujedno Ndegwa i sur. (2016.) su proveli i kvalitativno istraživanje – intervju prije provedbe kvantitativnog istraživanja s ciljem dubljeg razumijevanja tematike pa je i istraživanje u okviru doktorskog rada također primijenilo takav pristup. Dok je u istraživanju doktorskog rada zavisna varijabla obuhvatila znatno više rezultata provedenih poboljšanja, utvrđeno je da, kao i kod Ndegwa i sur. (2016.), ključni faktori uspjeha poboljšavaju pouzdanost i kvalitetu proizvoda i usluga, povećava se angažman zaposlenika, poboljšavaju se odnosi s kupcima te zadovoljstvo gostiju.

Nadalje, rezultate provedenog istraživanja u okviru doktorskog rada moguće je usporediti s istraživanjem Ali Fawzy i sur. (2020.). Autori istražuju rezultate kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu u Egiptu primjenom višestruke regresijske analize na uzorku od 396 hotelskih poduzeća. Istraživanja su slična u smislu korištenja iste statističke metode za testiranje hipoteza, pri čemu oba pristupa uključuju primjenu višestruke regresijske analize. Međutim, postoji značajna razlika u fokusu, jer istraživanje koje su proveli Ali Fawzy i sur. (2020.) usmjereno je isključivo na jedan segment kontinuiranih poboljšanja, a to je primjena *Kaizen* metodologije. Nasuprot tome, ovo istraživanje pokriva širi raspon aspekata kontinuiranih poboljšanja, pružajući opsežniju analizu.

Rezultati prema Ali Fawzy i sur. (2020.) ukazuju da primjena *Kaizena* doprinosi: povećanju učinkovitosti, poboljšava kvalitetu usluga i proizvoda, povećava operativnu efikasnost, smanjuje troškove i pogreške te povećava zadovoljstvo kako zaposlenika, tako i gostiju.

Provedenim empirijskim istraživanjem dokazano je da uključenost zaposlenika i edukacija za kvalitetu ima pozitivan učinak na rezultate provedenih poboljšanja a rezultate je također moguće usporediti s Istraživanjem Hirzel i sur. (2017.) koje je provedeno na uzorku od 780 ispitanika iz uslužnih djelatnosti. Istraživanje je slično u metodologiji i potvrđenim rezultatima, s obzirom na to da je u oba istraživanja primijenjena metoda višestruke regresijske analize. Prema Hirzel i sur. (2017.), rezultati ukazuju na značajan pozitivan učinak edukacije za kvalitetu i uključenosti zaposlenika na razinu primjene kontinuiranih poboljšanja. Razlike između istraživanja očituju se u odabiru zavisne varijable. Dok su se Hirzel i sur. (2017.) fokusirali na ispitivanje razine primjene kontinuiranih poboljšanja, istraživanje provedeno u okviru doktorskog rada analizira rezultate tih provedenih poboljšanja. Rezultati, iako različiti, mogu se usporediti obzirom da oba istraživanja potvrđuju značajan učinak edukacije za kvalitetu i uključenosti zaposlenika u kontekstu kontinuiranih poboljšanja. Jabbarzare i Shafighi (2019.) te Alcudia i sur. (2015.) utvrđuju pozitivan učinak uključenosti zaposlenika na poslovne rezultate u hotelijerstvu koristeći višestruku regresijsku analizu. Rezultati istraživanja Khan i sur.(2020.) također su usporedivi, budući je istraživanje provedeno u hotelijerstvu te je korištena istovjetna metodologija. Autori u svojem istraživanju identificiraju edukaciju kao ključni faktor uspjeha TQM-a, pokazujući njezin značajan učinak na rezultate u hotelijerstvu, uključujući zadovoljstvo kupaca, učinkovitost zaposlenika i društvene doprinose. Slično tome, Faraj i sur. (2021.) primjenom višestruke regresijske analize potvrđuju pozitivan učinak edukacije za kvalitetu na operativne rezultate hotela. Talib i sur. (2012.) putem regresijske analize utvrdili su da edukacija za kvalitetu izravno doprinosi boljim rezultatima kvalitete u hotelijerstvu i naglašavaju značajni učinak edukacije na rezultate organizacije, uključujući rezultate kupaca, zaposlenika i društvene rezultate, te preporučuju edukaciju i razvoj vještina zaposlenika za postizanje konkurentne prednosti. To je potvrđeno i u njihovom kasnijem radu (Talib i sur., 2013.), gdje su ukazali da edukacija utječe na smanjenje pogrešaka zaposlenika, fluktuacije i odsutnosti, kao i povećanje lojalnosti gostiju. Edukacija za kvalitetu može se smatrati ključnim mehanizmom za olakšavanje primjene kontinuiranog poboljšanja (van Assen, 2021.), a također je vitalna za održavanje visoke kvalitete unutar uslužnih djelatnosti (Talib i Rahman, 2010.). Al Sabi i sur. (2023.), primjenom višestruke regresijske analize potvrđuju pozitivan učinak edukacije za kvalitetu na uključenost zaposlenika i poboljšanje izvedbe u hotelijerstvu što je u skladu s rezultatima ovog istraživanja gdje je utvrđeno da edukacija za kvalitetu ima najsnažniji učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Menad (2024.) naglašava da edukacija zaposlenika u hotelijerstvu osigurava ispravno i primjereno obavljanje poslovnih zadataka te potiče kreativnost i inovacije, što je u skladu s rezultatima kvalitativnog istraživanja – intervjuja u ovom radu, budući da su sudionici isticali važnost edukacije zaposlenika.

Autori Jørgensen i sur. (2007.) analiziraju kako primjena praksi kontinuiranog poboljšanja utječe na rezultate organizacije u 543 proizvodnih kompanija. Sličnosti između ovih istraživanja očituju se kroz praćene pokazatelje, iako nisu identični, veoma su slični. Na primjer, Jørgensen i sur. (2007.) mjere rezultate kroz tri ključne dimenzije, dok ovo istraživanje koristi jednu dimenziju za praćenje rezultata. Jørgensen i sur. (2007.) provodi mjerenje rezultata kroz tri ključne dimenzije: prva dimenzija su troškovi i brzina isporuke, koja uključuje pravovremenu proizvodnju i isporuku, produktivnost i troškove. Druga dimenzija su rezultati povezani sa zainteresiranim stranama, što obuhvaća odnose s kupcima i dobavljačima, zadovoljstvo kupaca te usklađenost s kvalitetom. Treća dimenzija obuhvaća operativne rezultate, koji uključuju aspekte kao što su predanost i stav zaposlenika prema promjenama, vještine i sposobnosti zaposlenika, sigurnost i uvjeti rada, organizacija rada, komunikacija suradnika, administrativne aktivnosti (priprema, sortiranje, arhiviranje i upravljanje dokumentima) te apsentizam. Rezultati istraživanja potvrdili su da primjena kontinuiranog poboljšanja značajno utječe na sve rezultate organizacije. S navedenim se slaže i Yasar (2019.), koji provodi istraživanje na uzorku od 384 ispitanika u organizacijama Turskoj. Za dokazivanje odnosa korištena je višestruka regresijska analiza što je istovjetno s metodologijom korištenom u ovom istraživanju. Rezultati istraživanja utvrdili su značajnu povezanost između kontinuiranog poboljšanja i inovacija. Nadalje, kontinuirano poboljšanje ima medijacijski učinak na odnos između inovacija i financijskih performansi. Različitost u istraživanjima se očituje u tome što je istraživanje Yasar (2019.) usmjereno na inovacije no unatoč tome, sličnost je vidljiva u učinku kontinuiranog poboljšanja na rezultate.

Rezultati primarnog istraživanja potvrđuju statistički značajan učinak analize i vrednovanja podataka i informacija na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati ukazuju na važnost ovog ključnog faktora uspjeha, što je u skladu s prethodnim istraživanjima. Rezultati su usporedivi s Arasili (2012.) koji istražuje uspješnost u hotelima s 3, 4 i 5 zvjezdica te ističe važnost analize i vrednovanja podataka što omogućava hotelima da usporede vlastite performanse s konkurencijom, identificiraju jake i slabe točke te odrede područja za poboljšanje. Sličnosti između ovog istraživanja, koje je dio doktorskog rada, i istraživanja koje je proveo Arasili (2012.) su primjetne u kontekstu njihove primjene u hotelijerstvu te odabira ciljne skupine koja uključuje viši i srednji menadžment. Međutim, razlikuju se u metodološkom pristupu; dok je u istraživanju Arasili (2012.) primijenjena metoda analize varijance, ovo istraživanje koristi drugačiji metodološki pristup – regresijsku analizu. Nadalje, u kontekstu sličnosti s dosadašnjim istraživanjima, posebno se ističe istraživanje Sunil i sur. (2021.) koje utvrđuje značajan učinak analize i vrednovanja podataka i informacija na rezultate u hotelijerstvu. Autori ističu kako hoteli kontinuirano prikupljaju podatke kroz povratne informacije gostiju, naglašavajući kako je ključno te podatke analizirati, vrednovati i učinkovito upravljati njima za poboljšanje dugoročnih performansi hotela. Razlike u odnosu na spomenuto istraživanje očituju se u primijenjenoj metodologiji, budući da Sunil i sur. (2021.) primjenjuju Modeliranje strukturnih jednadžbi. Prema Sharma (2022.) u hotelijerstvu odluke temeljene na dokazima uključuju korištenje najboljih dostupnih informacija za donošenje

informiranih odluka o raznim aspektima kao što su potrebe gostiju i kvaliteta usluge čime hoteli mogu povećati profitabilnost, prilagoditi se potrebama turista, poboljšati usluge i povećati zadovoljstvo gostiju. Filippov i sur.(2022.) naglašavaju važnost recenzija korisnika u hotelskom sektoru kao ključnog pokazatelja za procjenu učinkovitosti hotela i identifikaciju područja koja zahtijevaju poboljšanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Doktorski rad naslovljen „Ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu“ integrira relevantne teorijske i empirijske spoznaje o tematici na osnovu kojih su formulirane znanstvene hipoteze. Analiza podataka prikupljenih primarnim istraživanjem provedena je korištenjem metoda multivarijatne statističke analize s ciljem dokazivanja hipoteza. Osnovna svrha rada je analizirati teorijske spoznaje i proširiti teorijska znanja o kontinuiranim poboljšanjima, s posebnim naglaskom na njihovu primjenu u hotelijerstvu, te istražiti kako ključni faktori uspjeha utječu na rezultate provedenih poboljšanja.

Doktorski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio rada sustavno i sistematizirano prikazuje teorijske aspekte upravljanja kvalitetom i kontinuiranim poboljšanjem. Pojam kvalitete definiran je kao temeljni koncept, uz pregled povijesnog razvoja upravljanja kvalitetom i posebnim osvrtom na utemeljitelje kvalitete. Opisan je sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001, uključujući i standard ISO 9000:2015 i sedam načela sustava upravljanja kvalitetom. Opisani su i najčešće korišteni modeli poslovne izvrsnosti, kao i upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu. Kontinuirana poboljšanja definirana su sistematizacijom prethodnih istraživanja. Prikazan je povijesni razvoj kontinuiranih poboljšanja te su pojašnjeni alati i metode poput *Kaizena*, *Leana*, *Šest Sigma*, *Lean Šest Sigma* i TQM, kao i tradicionalni i suvremeni alati kvalitete. Opisan je proces implementacije kontinuiranih poboljšanja kao i rezultati koji se ostvaruju primjenom poboljšanja. Analizirani su ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja, koji su ključni za učinkovitu implementaciju praksi kontinuiranih poboljšanja. U istraživanje je uključeno šest ključnih faktora uspjeha koji su najzastupljeniji u literaturi: predanost vodstva, edukacija za kvalitetu, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija, te usklađenost s ISO 9001 standardom. Ključni faktor uspjeha Predanost vodstva odnosi se na viši i srednji menadžment koji je aktivno uključen u inicijative kvalitete. Edukacija za kvalitetu uključuje izobrazbu zaposlenika o osnovnim alatima i metodama za postizanje ciljeva kvalitete i poboljšanja. Procesni pristup usmjeren je na upravljanje i unaprjeđenje poslovnih procesa unutar organizacije, dok je uključenost zaposlenika na svim razinama prepoznata kao presudna za uspješno provođenje kontinuiranih poboljšanja. Analiza i vrednovanje podataka i informacija, neophodni su za trajnu primjenu poboljšanja, a usklađenost s ISO 9001 istaknuta je kao značajan faktor u primjeni kontinuiranih poboljšanja.

Ovaj doktorski rad integrira kvalitativan i kvantitativan pristup kako bi odgovorio na specifična istraživačka pitanja i znanstvene hipoteze. Početak istraživanja obilježila je kvalitativna faza, koja je uključivala intervju sa stručnjacima iz prakse i testiranje mjernog instrumenata. Intervju je proveden u razdoblju od 24. studenog 2023. godine do 5. prosinca 2023. godine. Cilj kvalitativnog

istraživanja bio je identifikacija potencijalnih nejasnoća u interpretaciji čestica (pitanja) u upitniku, kako bi se osigurala konzistentnost odgovora, doprinoseći time validnosti i pouzdanosti mjerne skale. U svrhu pripreme glavnog istraživanja i procjene pouzdanosti mjernih ljestvica, provedeno je pilot istraživanje. Pilot istraživanje obuhvatilo je 33 ispitanika tijekom razdoblja od 24. studenog 2023. godine do 6. prosinca 2023. godine. Nakon prikupljenih podataka, uslijedila je faza analize podataka pilot istraživanja. Temeljem sugestija i komentara sudionika intervjua, kao i rezultata pilot istraživanja korigiran je instrument istraživanja kako bi se osigurala njegova adekvatnost za daljnje istraživanje.

Empirijski dio rada bazira se na primarnim podacima prikupljenim anketiranjem, koristeći strukturirani upitnik na hrvatskom jeziku koji je osmišljen na osnovu postojećih validiranih mjernih instrumenata i ljestvica. Uzorak istraživanja obuhvatio je velika i srednja hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ciljna skupina obuhvatila je menadžere na višim razinama (direktore hotela i osoblje u upravi), menadžere srednjih razina (voditelje odjela), te zaposlenike odjela za kvalitetu. Empirijsko istraživanje doktorskog rada provedeno je u periodu od 11. prosinca 2023. godine do 23. veljače 2024. godine. Prikupljeno je 254 potpuno ispunjenih anketnih upitnika. Analiza prikupljenih primarnih podataka provedena je korištenjem softverskog paketa SPSS v24 (IBM - *Statistical Package for the Social Sciences*). U analizi su primijenjene metode deskriptivne i inferencijalne statistike; deskriptivna statistika za opisivanje uzorka, a inferencijalna statistika za testiranje hipoteza i analizu odnosa u predloženom modelu. Korištenjem višestruke regresijske analize, ispitani su učinci ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati su potvrdili glavnu hipotezu, prema kojoj ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja imaju statistički značajan učinak na rezultate poboljšanja, na razini pouzdanosti od 0.5%.

Na temelju rezultata provedene višestruke regresijske analize, moguće je potvrditi statistički značajan i pozitivan učinak ključnih faktora uspjeha: predanost vodstva, edukacija, procesni pristup, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija na rezultate provedenih poboljšanja. Edukacija za kvalitetu se izdvaja kao najznačajniji ključni faktor uspjeha, što je u skladu s prethodnim istraživanjima. Rezultati također ukazuju da, iako se usklađenost s ISO 9001 standardom često smatra ključnim elementom za postizanje poboljšanja, u ovom istraživanju nije pokazala statistički značajan učinak, zbog čega se pomoćna hipoteza H6 odbacuje.

U nastavku su opisana ograničenja provedenog istraživanja iz čega proizlaze i preporuke za daljnja istraživanja. Iako je uzorak reprezentativan, ograničenje istraživanja na hotelska poduzeća unutar samo jedne zemlje (Hrvatska), može ograničiti mogućnost generalizacije rezultata na hotelijerstvo u drugim zemljama. Ovo je posebno važno uzeti u obzir zbog potencijalnih značajnih kulturnih, ekonomskih, pravnih i regulativnih razlika koje mogu utjecati na pristupe implementacije sustava kvalitete i procesa poboljšanja. Stoga se preporučuje provođenje istraživanja u drugim zemljama kako bi se omogućila usporedba ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja i njihovih rezultata u različitim kontekstima. Usporedba rezultata između različitih zemalja pridonijela bi

boljem razumijevanju globalnih trendova i specifičnosti u primjeni kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.

Nadalje, prikupljanje podataka bilo je ograničeno na velika i srednja hotelska poduzeća, a kao ciljna skupina su definirani menadžeri na višim i srednjim razinama te zaposlenici u odjelima za kvalitetu. Iako su u opisu uzorka detaljno razrađeni kriteriji, temeljem kojih je selektiran uzorak, navedeno ograničenje je potrebno uzeti u obzir kao prijedlog za buduća istraživanja. Za buduća istraživanja preporučuje se širenje uzorka na sve zaposlenike hotelskih poduzeća kao i uključivanje malih i mikro poduzeća kako bi se dobio širi spektar perspektiva i praksi. Ispitivanje percepcije zaposlenika moglo bi ukazati na dodatne prepreke u provođenju poboljšanja u hotelijerstvu kao i utvrditi postoje li razlike u percepcijama zaposlenika i menadžera.

Buduća istraživanja bi trebala uzeti u obzir širi raspon varijabli kako bi se bolje razumjeli faktori koji utječu na rezultate kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Preporučuje se inkluzija specifičnih organizacijskih aspekata kao što je lokacija hotelskog poduzeća, korporativna kultura ili tip vlasništva. Također, istraživači bi mogli razmotriti longitudinalni pristup kako bi se pratili efekti ovih varijabli na rezultate poboljšanja tijekom vremena što bi omogućilo bolje razumijevanje kako dinamični uvjeti poslovanja mogu utjecati na rezultate provedenih poboljšanja. Ovaj pristup bi proširio teorijsku osnovu te pružio praktične uvide hotelskim poduzećima o tome kako najbolje upravljati i prilagoditi strategije poboljšanja.

U ovom istraživanju korišten je mjerni instrument dizajniran na temelju prethodnih relevantnih i recentnih studija. Kvalitativna analiza je provedena kako bi se identificirale potencijalne nejasnoće u interpretaciji čestica upitnika, osiguravajući jasnoću pitanja i konzistentnost odgovora. Dodatno, pilot istraživanje provedeno je s ciljem testiranja pouzdanosti mjernog instrumenta, kao i provjere razumijevanja i jasnoće upitnika. Jedno od ograničenja ovog istraživanja je dužina upitnika koji je sadržavao 69 stavki i dodatna pitanja za ispitivanje sociodemografskih karakteristika i praksi kontinuiranih poboljšanja.

Nadalje, usklađenost s ISO 9001 standardom, iako se često smatra ključnom za poboljšanje kvalitete proizvoda, procesa, usluga i sustava, u ovom istraživanju nije pokazala statistički značajan učinak. Ovi rezultati sugeriraju potrebu za dodatnim istraživanjima ove dimenzije, ukazujući na složenost faktora koji utječu na uspjeh kontinuiranih poboljšanja. Potrebno je istražiti koje prakse upravljanja kvalitetom, neovisno o posjedovanju ISO 9001 certifikata, organizacije primjenjuju, te evaluirati utjecaj sustava kao što su *Lean* menadžment, *Šest Sigma*, ili TQM na uspješnost kontinuiranih poboljšanja. Dodatno, predlaže se analizirati utjecaj ISO 9001 standarda kako bi se bolje razumjele prednosti implementacije sustava upravljanja kvalitetom. Nadalje, u budućim istraživanjima preporučuje se analiza razine primjene kontinuiranih poboljšanja, s ciljem ispitivanja da li organizacije koje dugotrajnije implementiraju poboljšanja, ostvaruju povoljnije rezultate. Također, važno je ispitati kako razina primjene kontinuiranih poboljšanja utječe na rezultate.

Teorijski znanstveni doprinos doktorskog rada je ostvaren kroz razvoj znanstvene misli o konceptu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Istraživanje je metodološki utemeljeno na sustavnom pregledu literature, s fokusom na upravljanje kvalitetom i kontinuirana poboljšanja. Temeljem pregleda dosadašnjih istraživanja, identificirani su ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. U radu su analizirani i evaluirani, kako postojeći empirijski, tako i konceptualni modeli, s naglaskom na procese implementacije kontinuiranih poboljšanja, ključne faktore uspjeha i rezultate provedenih poboljšanja. Takav pristup omogućio je ne samo sistematizaciju prethodnih istraživanja već i proširenje teorijske osnove, čime se pruža nova perspektiva ključna za razumijevanje i efikasnu primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu.

Metodološki, znanstveni doprinos ovog istraživanja, primarno se manifestira kroz prilagodbu i validaciju mjernog instrumenta specifičnog za hotelijerstvo, potvrđujući njegovu pouzdanost i validnost u kvalitativnom i kvantitativnom istraživačkom kontekstu. Kvalitativno istraživanje pridonijelo je novim znanstvenim spoznajama primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Kvantitativna analiza, s druge strane, omogućila je statističku validaciju upitnika kroz primjenu faktorske analize i višestruke regresijske analize, pružajući robustne dokaze o povezanosti i učinku promatranih nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Istraživanje razmatra ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja te uspoređuje rezultate prikupljene istraživanjem u okviru doktorskog rada s dosadašnjim istraživanjima. Istraživanja koja su usmjerena na analizu ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja i njihov učinak na rezultate poboljšanja su aktualna. Identificirano je da usklađenost s ISO 9001 standardom ne pokazuje statistički značajan učinak na rezultate poboljšanja, što je u skladu s nekim od prethodnih istraživanja (Ingram i Daskalakis, 1999; Nield i Kozak, 1999; Wickramasuriya et al. 2010; Alonso-Almeida i Rodríguez-Antón, 2011; Heras-Saizarbitoria i Boiral, 2013; Ivanova i sur., 2014.). Predanost vodstva, uključenost zaposlenika, analiza i vrednovanje podataka i informacija, procesni pristup i edukacija za kvalitetu, identificirani su kao ključni faktori uspjeha što je u skladu s prethodnim istraživanjima (Oprime i sur., 2011; Johnston i sur., 2012; Talib i sur., 2012; Alcludia i sur., 2015; Ndegwa i sur., 2016; Bouranta i sur., 2017; Hirzel i sur., 2017; Koval i sur., 2018; Bouranta i sur., 2019; Jabbarzare i Shafighi, 2019; Pambrenia i sur., 2019; Sesar i Hunjet, 2021; Sunil i sur., 2021; Kharenko i sur., 2023; Titomir i sur., 2023.).

Aplikativni doprinos ovog istraživanja proizlazi iz proširenja spoznaja o primjeni kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Istraživanje ističe ključne faktore uspjeha kontinuiranih poboljšanja koji utječu na rezultate provedenih poboljšanja. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti hotelskim menadžerima za izradu smjernica za primjenu kontinuiranih poboljšanja. Rezultati provedenog kvalitativnog istraživanja pružaju uvid u operativne prakse u hotelijerstvu, te su identificirani primjeri dobre prakse i izazovi s kojima se hotelska poduzeća suočavaju prilikom implementacije kontinuiranog poboljšanja. Kontinuirana poboljšanja predstavljaju ključan element za poboljšanja vezana uz proizvod i uslugu, uključenost i zadovoljstvo zaposlenika te odnose s kupcima i njihovo



zadovoljstvo. Uvođenjem sistematičnog pristupa poboljšanjima, hotelska poduzeća mogu osigurati visoku kvalitetu svojih usluga i efikasnost poslovanja. Dok se povratne informacije gostiju redovito prate i analiziraju, potrebno je također voditi računa o procesima u organizaciji, te ukoliko neke aktivnosti usporavaju proces ili mu ne dodaju vrijednost, ukloniti te aktivnosti iz procesa.

Rezultati kvantitativnog dijela istraživanja dokazali su značajan učinak ključnih faktora uspjeha na rezultate provedenih poboljšanja s edukacijom za kvalitetu kao čimbenikom koji u najvećoj mjeri doprinosi rezultatima provedenih poboljšanja u hotelijerstvu. Utvrđene su i najznačajnije prepreke u primjeni kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu. Dodatno, istraživanje pruža temeljit okvir za razumijevanje kako kontinuirana poboljšanja mogu biti implementirana u organizacijama različitih veličina, budući da su u istraživanje uključena velika i srednja hotelska poduzeća. Zaključci provedenog istraživanja mogu poslužiti kao temelj hotelskim poduzećima za izradu smjernica usmjerenih na poboljšanje kvalitete proizvoda, usluga, procesa i sustava. Ovi zaključci također mogu biti korisni za edukaciju i uključivanje zaposlenika i vodstva u aktivnosti kontinuiranih poboljšanja.

Rezultati istraživanja otkrivaju ključne prepreke u učinkovitoj implementaciji kontinuiranog poboljšanja u hotelijerstvu. Temeljeno na rezultatima, posebno se ističu prepreke vezane za uključenost i angažman zaposlenika što je identificirano kao jedan od ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja u ovom istraživanju. Nedostatak motivacije zaposlenika, nedostatak sustava nagrađivanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja te niska uključenost zaposlenika u aktivnosti poboljšanja, pokazuju se kao prepreke koje otežavaju procese poboljšanja. Ovi izazovi naglašavaju važnost razvoja motivacijskih strategija, sustava nagrađivanja, edukacije i poticanja suradnje među zaposlenicima kako bi se osigurala uspješna implementacija kontinuiranog poboljšanja. Nadalje, provedbenom kvalitativnog istraživanja, utvrđeno je da neka hotelska poduzeća imaju razvijene sustave za prikupljanje prijedloga zaposlenika (kutije za prijedloge mogu potaknuti zaposlenike na aktivno sudjelovanje uz osiguranje anonimnosti zaposlenika). Temeljem navedenog, buduća istraživanja trebala bi proširiti ovu analizu te se usmjeriti na ispitivanje percepcije zaposlenika kako bi se istražili motivacijski čimbenici za sudjelovanje zaposlenika u aktivnostima poboljšanja.

Temeljem rezultata ovog i ranijih istraživanja, nedostatak sposobnosti i vještina za primjenu kontinuiranih poboljšanja i rješavanja problema, predstavlja jednu od prepreka u organizacijama usmjerenim na kvalitetu, posebice u hotelijerstvu. U ovom istraživanju, edukacija je prepoznata kao ključan čimbenik koji potiče postizanje pozitivnih ishoda. U kontekstu uslužnih djelatnosti, gdje su interakcija i simultana prisutnost zaposlenika i gostiju neophodni za pružanje usluga, važnost obrazovanja dodatno se potencira. Hotelska poduzeća stoga trebaju osigurati resurse za stjecanje neophodnih znanja, razvoj relevantnih vještina i unaprjeđenje kompetencija svojih zaposlenika. Učinkovitost edukacijskih programa ovisi o podršci vodstva i motivaciji zaposlenika za osobni razvoj, a metode kao što su mentoriranje, interna edukacija i nagrađivanje doprinosa, ključne su za

promicanje kontinuiranog učenja. Osim toga, standard ISO 9001:2015 kroz zahtjev „Podrška“ ističe nužnost osposobljenosti zaposlenika i identifikacije ključnih znanja potrebnih za efikasno upravljanje procesima i osiguranje sukladnosti proizvoda i usluga, čime se potvrđuje centralna uloga edukacije u implementaciji sustava upravljanja kvalitetom.

Rezultati doktorskog rada pružaju osnovu za poboljšanje kvalitete usluga, proizvoda, procesa i sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu. Edukacija, kao ključni element za poboljšanje poslovnih praksi, ima pozitivan učinak na rezultate provedenih poboljšanja. Predano i angažirano vodstvo u hotelskim poduzećima ima značajnu ulogu u poticanju i motiviranju zaposlenika, promicanju njihove edukacije i razvoju neophodnih kompetencija i vještina za uspješno obavljanje poslovnih zadataka. Također, analiza i vrednovanje podataka i informacija prikupljenih iz različitih izvora, uključujući procesni pristup, važni su u hotelijerstvu zbog potrebe praćenja zadovoljstva svih zainteresiranih strana, posebno gostiju, što može izravno utjecati na rezultate. Razvijeni model istraživanja može poslužiti kao temelj za usmjeravanje organizacijskih napora prema onim ključnim faktorima koji najviše doprinose rezultatima provedenih poboljšanja. Ovaj doktorski rad predstavlja temelj za daljnja istraživanja usmjerena na implementaciju kontinuiranih poboljšanja u hotelskim poduzećima, s ciljem poboljšanja procesa, proizvoda, usluga i sustava te postizanja strateških ciljeva organizacije.

## POPIS LITERATURE

- [1.] Abdallah, A. B. (2013). The influence of 'soft' and 'hard' total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1-13.
- [2.] Abdullaev, F. O., & Fayzullaev, N. B. (2021). Prospects for the Application of the Kpi System in Tourism During the Digitalization Process. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 95-101.
- [3.] Abimbola, B. O., & Kuye, O. L. (2021). Contributions and Theoretical Approach To Total Quality Management. *Unilag Journal of Business*, 7(2), 1-13.
- [4.] Abusa, F. M., & Gibson, P. (2011). TQM implementation in developing countries: a case study of the Libyan industrial sector. *Benchmarking: An International Journal*, 20(5), 693-711.
- [5.] Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2023). The structural link between TQM practices and financial performance: the mediating role of operational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 41(1), 392-422. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2021-0290>
- [6.] Ahmed, P. K., Loh, A. Y., & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4-5), 426-434.
- [7.] Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., & Odetallah, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.
- [8.] Alcudia, A. V. D. C. M., Alcudia, C. M. M., & Alcudia, M. C. M. (2015). Employee involvement in hotel total quality management. *Journal of Intercultural Management*, 7(4), 55-67.
- [9.] Ali Fawzy, S., Gamal Saad, S., & Zohry, A. E. F. (2022). The Use of the Continuous Improvement Technique (Kaizen) in Egyptian Hotels'(An Exploratory Study on a Sample of Five-star Hotels in Giza Governorate). 422-385), 3(11)مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة.
- [10.] Alhih, M., & Tambi, A. M. B. A. (2020) Business Excellence (BE) as Predictor of Total Quality Management (TQM) under Mediation of Corporate Social Responsibility (CSR) Practices, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 322–336.
- [11.] Alkharusi, H. (2012). Categorical variables in regression analysis: A comparison of dummy and effect coding. *International Journal of Education*, 4(2), 188-202.
- [12.] Aloini, D., Martini, A., & Pellegrini, L. (2011). A structural equation model for continuous improvement: a test for capabilities, tools and performance. *Production Planning & Control*, 22(7), 628-648.

- [13.] Alonso-Almeida, M. D. M., & Rodríguez-Anton, J. M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1455-1463.
- [14.] Alonso-Almeida, M. del M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: An analysis of the hotel industry. *Service Industries Journal*, 32(6), 919–936. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545886>
- [15.] Alonso-Almeida, M.M., & Rodríguez-Antón, J.M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1455–1463.
- [16.] Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- [17.] Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., & Elshaer, I. A. (2023). Enhancing innovation performance in the hotel industry: the role of employee empowerment and quality management practices. *Administrative Sciences*, 13(3), 66.
- [18.] Alukal, V. G., & Manos, A. (2006). *Lean kaizen*. Quality Press.
- [19.] Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: A comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *TQM Journal*, 30(4), 255–268. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2017-0085>
- [20.] Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanolu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256-1278.
- [21.] Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27(6), 444-461.
- [22.] Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 9(3), 472-509.
- [23.] Angelo, R. M., & Vladimir, A. N. (2011). *Hospitality today: an introduction* (2nd ed.). Michigan: AHLEI.
- [24.] Ankete 1KA, <https://www.1ka.si/d/sl>, (pristup: 1.10.2023.)
- [25.] Aole, M. M. (2013). Quality Gurus: Philosophy and Teachings. *International Journal of Research in Aeronautical and Mechanical Engineering*, 1(8), 46–52.
- [26.] Arasli, H. (2012). Towards business excellence in the hospitality industry: A case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 573-590.

- [27.] Arnerić, J., & Protrka, K. (2019). Modeli analize varijance (ANOVA). *Matematičko fizički list*, 70(277), 25-32.
- [28.] Arumugam, V., Chang, H. W., Ooi, K. B., & Teh, P. L. (2009). Self-assessment of TQM practices: a case analysis. *The TQM Journal*, 21(1), 46-58.
- [29.] ASQ, <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle> (pristup: 12.1.2024.)
- [30.] Atkinson, C. (1994). Continuous improvement: The ingredients of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1-2), 6-8. <https://doi.org/10.1108/09596119410052017>
- [31.] Avelini Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
- [32.] Bahtijarević-Šiber, F. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- [33.] Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1209-1226.
- [34.] Baković, T., & Dužević, I. (2014). *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- [35.] Baldrige Excellence Framework 2023–2024. <https://www.nist.gov/news-events/news/2023/01/2023-2024-baldrige-excellence-framework-businessnonprofit-now-available> (pristup: 13.5.2024.)
- [36.] Bangdiwala, S. I. (2018). Regression: simple linear. *International Journal of Injury Control and Safety Promotion*, 25(1), 113-115.
- [37.] Barrie, G. D., Bamford, D., & Van der Wiele, T. (2016). *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*. Wiley, Chichester, West Sussex, United Kingdom.
- [38.] Basera, V., & Mwenje, J. (2021). Model of Quality Management Systems adoption in the hotel industry: A case study of hotels in Zimbabwe. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 11(2), 230-239.
- [39.] Bateman, N., & Rich, N. (2003). Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 185-199. <https://doi.org/10.1108/01443570310458447>
- [40.] Berger, A. (1997). Continuous improvement and kaizen: Standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 110–117. <https://doi.org/10.1108/09576069710165792>
- [41.] Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267.
- [42.] Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.

- [43.] Bessant, J., Burnell, J., Harding, R., & Webb, S. (1993). Continuous improvement in British manufacturing. *Technovation*, 13(4), 241–254. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(93\)90021-M](https://doi.org/10.1016/0166-4972(93)90021-M)
- [44.] Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). Evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67–77. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7)
- [45.] Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1)
- [46.] Bessant, J., & Caffyn, S. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1106-1119. <https://doi.org/10.1108/01443579910291050>
- [47.] Beyhan Yasar, N., Sezen, B., & Karakadilar, I. S. (2019). Mediating effect of continuous improvement on the relationship between innovation and financial performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 893-907.
- [48.] Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- [49.] Bhuiyan, N., Baghel, A., & Wilson, J. (2006). A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(8), 671-687.
- [50.] Bialek, R., Duffy, G. L., & Moran, J. W. (2009). *Quality improvement handbook*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- [51.] Blaga, P. (2020). The importance of human resources in the continuous improvement of the production quality. *Procedia Manufacturing*, 46, 287–293. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.042>
- [52.] Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.
- [53.] Boiral, O. (2012). ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process. *Organization Studies*, 33(5-6), 633-654.
- [54.] Bond, T. C. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), 1318-1334.
- [55.] Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 893-921.
- [56.] Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166.

- [57.] Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- [58.] Brah, S. A., Tee, S. S. L., & Rao, B. M. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- [59.] Brajer-Marczak, R. (2014). Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, 18(2), 88-103. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0044>
- [60.] Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135.
- [61.] Brown, J. D. (2001). *Using Surveys in Language Programs*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [62.] Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446.
- [63.] Buble, M. (2010). *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa*. Ekonomski fakultet Split.
- [64.] 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, Sveučilište u Zagrebu.
- [65.] Buntak, K., Kovačić, M., & Kondić, Ž. (2020). *Upravljanje kvalitetom 2*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
- [66.] Bushardt, S. C., Fretwell, C., & Cumbest, P. B. (1994). Continuous improvement through employee training: A case example from the financial services industry. *The Learning Organization*, 1(1), 11-16. <https://doi.org/10.1108/09696479410053395>
- [67.] Buzzell, R., & Gale, B. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. New York: Free Press.
- [68.] Caffyn, S. (1999). Development of a continuous improvement self-assessment tool. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1138-1153. <https://doi.org/10.1108/01443579910291050>
- [69.] Callan, R. J. (1992). Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750. *Service Industries Journal*, 12, 17-33.
- [70.] Calvo-Mora, A., Picon, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115-143.
- [71.] Carballido, V. M. N., & Tovar, L. A. R. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001: 2000. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 107-128.
- [72.] Carneiro, T., Picoto, W. N., & Pinto, I. (2023). Big Data Analytics and Firm Performance in the Hotel Sector. *Tourism and Hospitality*, 4(2), 244-256.

- [73.] Chang, H. T., Chou, Y. J., Miao, M. C., & Liou, J. W. (2021). The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 676-692.
- [74.] Chang, H. H. (2005). The influence of continuous improvement and performance factors in total quality organization. *Total Quality Management*, 16(3), 413-437.
- [75.] Chapman, R. L., & Hyland, P. W. (1997). Continuous improvement strategies across selected Australian manufacturing sectors. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(3), 175-188.
- [76.] Cheung, C., & Law, R. (1998). Hospitality service quality and the role of performance appraisal. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 402-406.
- [77.] Chiarini, A. (2020). Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research. *The TQM Journal*, 32(4), 603-616. <https://doi.org/10.1108/tqm-04-2020-0082>
- [78.] Chin, K-S., Pun, K-F., Xu, Y., & Chan, J. S. F. (2002). An AHP based study of critical factors for TQM implementation in Shanghai manufacturing industries. *Technovation*, 22(11), 707-715.
- [79.] Ciasullo, M. V., Douglas, A., Romeo, E., & Capolupo, N. (2024). Lean Six Sigma and quality performance in Italian public and private hospitals: A gender perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(3), 964-989.
- [80.] Claver, E., Tarí, J. J., & Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350-358.
- [81.] Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.
- [82.] Cole, R. E. (2001). From continuous improvement to continuous innovation. *Quality Management Journal*, 8(4), 7-21. <https://doi.org/10.1080/10686967.2001.11918977>
- [83.] Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12, 229-238.
- [84.] Cong, L. C., & Thu, D. A. (2021). The competitiveness of small and medium enterprises in the tourism sector: the role of leadership competencies. *Journal of Economics and Development*, 23(3), 299-316.
- [85.] Conrad, F., Blair, J., & Tracy, E. (1999). Verbal reports are data! A theoretical approach to cognitive interviews. *Proceedings of the Federal Committee on Statistical Methodology Research Conference*, 11-20.
- [86.] Corso, M., Giacobbe, A., Martini, A., & Pellegrini, L. (2007). Tools and abilities for continuous improvement: What are the drivers of performance? *International Journal of Technology Management*, 37(3-4), 348-365. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2007.012268>



- [87.] Costello, A. B., & Osborne, J. (2019). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 7.
- [88.] Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- [89.] Crosby, P. B. (1996). *Kvaliteta je besplatna* (3rd ed.). Zagreb: Privredni vjesnik/Binoza Press.
- [90.] Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483-499.
- [91.] Čelar, D., Valečić, V., Željezić, D., & Kondić, Ž. (2014). Alati za poboljšavanje kvalitete. *Tehnički glasnik*, 8(3), 258-268.
- [92.] Čerović, S., & Knežević, M. (2021). *Menadžment u hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [93.] Dabhilkar, M., & Bengtsson, L. (2004). Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 350-359. <https://doi.org/10.1108/17410380410535053>
- [94.] Dahlgard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., Juhl, H. J., & Sohal, A. S. (1998). Quality management practices: a comparative study between East and West. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(8/9), 812-826.
- [95.] Dahlgard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, K. (2002). *Fundamentals of total quality management: Process analysis and improvement*. Abingdon: Taylor and Francis.
- [96.] Dale, B. G. (1996). Sustaining a process of continuous improvement: definition and key factors. *The TQM Magazine*, 8(2), 49-51.
- [97.] Dale, B. G., Boaden, R. J., Wilcox, M., & McQuater, R. E. (1997). Sustaining total quality management: what are the key issues? *The TQM Magazine*, 9(5), 372-380. <https://doi.org/10.1108/09544789710178668>
- [98.] Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 111-121.
- [99.] Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(2), 195-219.
- [100.] Davies, E. C. (2001). The quality gurus. *Manufacturing Engineer*, 80(5), 231-236. <https://doi.org/10.1049/me:20010508>
- [101.] Deming prize, [https://www.juse.or.jp/upload/files/DP\\_en\\_application\\_2023.pdf](https://www.juse.or.jp/upload/files/DP_en_application_2023.pdf), (pristup: 16.5.2024.)
- [102.] Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- [103.] Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, 2nd edition, MA: MIT Press.
- [104.] Dillman, D. A. (2000). Procedures for conducting government-sponsored establishment surveys: Comparisons of the total design method (TDM), a traditional cost-compensation

- model, and tailored design. *Proceedings of American Statistical Association, second international conference on establishment surveys*, 343-352.
- [105.] Digitalna komora, <https://digitalnakomora.hr/pretraga/poslovni-subjekti/napredna>, (pristup: 29.3.2024.)
- [106.] Digitalna komora, <https://digitalnakomora.hr/home>, (pristup: 29.3.2024.)
- [107.] Doleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model: a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(4), 439-460.
- [108.] Douglas, J., & Douglas, A. (2006). Evaluation teaching quality. *Quality in Higher Education*, 12(1), 1-13.
- [109.] Douglas, T. J., & Judge Jr, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- [110.] Dragicevic, M., & Letunic, S. (2011). The influence of international standard ISO 9001 implementation on the human resource management in hotels. *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium*, 22(1), 265-266. <https://doi.org/10.2507/22nd.daaam.proceedings.131>
- [111.] Drennan, J. (2003). Cognitive interviewing: Verbal data in the design and pretesting of questionnaires. *Journal of Advanced Nursing*, 42(1), 57-63. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02579>
- [112.] Drljača, M. (2006). Methodology of business process development in a hotel. In 18th Biennial International Congress, *Tourism & Hospitality Industry 2006* (pp. 752-763).
- [113.] Duman, F., Ozer, O., Koseoglu, M., Altin, M., & Okumus, F. (2019). Does quality standards certification truly matter on operational and business performances of firms? Evidence from resort hotels. *European Journal of Tourism Research*, 23, 142-155.
- [114.] EFQM, <https://efqm.org/the-efqm-model/>, (pristup: 13.3.2024.)
- [115.] Elshaer, I. A., & Augustyn, M. M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1286-1310.
- [116.] Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *Managing for quality and performance excellence*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- [117.] Fachrudi, F., Parwoto, P., & Saluy, A. B. (2021). The influence of leadership and organizational commitment on employee performance through working disciplines as intervening variables. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 1-22.
- [118.] Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Sadq, Z. M. (2021). Total quality management and hotel employee creative performance: The mediation role of job embeddedment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3838-3855.

- [119.] Farrington, T., Antony, J., & O’Gorman, K. D. (2018). Continuous improvement methodologies and practices in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 581-600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0141>
- [120.] Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- [121.] Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- [122.] Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice, and administration*. New York: McGraw-Hill.
- [123.] Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control* (3rd rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- [124.] Feng, J., Prajogo, D. I., Tan, K. C., & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- [125.] Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and rock 'n' roll* (2nd ed.). Sage Publications.
- [126.] Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- [127.] Filippov, R. A., Sazonova, A. S., Lazareva, D. E., & Filippova, L. B. (2022). Analysis of customer experience in the hotel business. *Applied Mathematics and Control Sciences*, (3), 127-140.
- [128.] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- [129.] Flynn, B. B., & Saladin, B. (2006). The relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *Journal of Operations Management*, 24(5), 583-603.
- [130.] Fonseca, L. M. C. M., Domingues, J. P., Machado, P. B., & Harder, D. (2019). ISO 9001: 2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 12(1), 27-50.
- [131.] Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified organizations. *TQM Journal*, 30(4), 321-334. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0173>
- [132.] Formento, H. R., Chiodi, F. J., Cusolito, F. J., Altube, L. A., & Gatti, S. P. (2013). Key factors for a continuous improvement process. *Independent Journal of Management & Production*, 4(2), 391-415.
- [133.] Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- [134.] Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *TQM Magazine*, 19(5), 497-517. <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>
- [135.] Funda, D. (2012). *Upravljanje kvalitetom*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

- [136.] Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865-880.
- [137.] Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2017). The organizational infrastructure of continuous improvement—an empirical analysis. *Operations Management Research*, 10, 33-46.
- [138.] Galičić, V. (2012). *Uvod u ugostiteljstvo*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- [139.] Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291-309. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- [140.] Garcia-Sabater, J. J., & Marin-Garcia, J. A. (2009). Enablers and inhibitors for sustainability of continuous improvement: A study in the automotive industry suppliers in the Valencia Region. *Intangible Capital*, 5(2), 183-209.
- [141.] Garcia-Sabater, J. J., Marin-Garcia, J. A., & Perello-Marin, M. R. (2012). Is implementation of continuous improvement possible? An evolutionary model of enablers and inhibitors. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 22(2), 99-112.
- [142.] Garrigós, J. A., Oliver, J. L. H., & Oña, M. D. V. S. (2009). Análisis de las prácticas de mejora continua en España: barreras y facilitadores. *Economía industrial*, (373), 185-195.
- [143.] Garvin, D. A. (1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.
- [144.] Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July/August, 78-91.
- [145.] Garza-Reyes, J. A., Visnevskis, F., Kumar, V., & Antony, J. (2015). A review and comparative analysis of the Russian Federation Government Quality Award. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 1-16. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2014-0028>
- [146.] Geisen, E., & Bergstrom, J. R. (2017). *Usability testing for survey research*. Morgan Kaufmann.
- [147.] Gemar, G., Negrón-González, A. M., Lozano-Piedrahita, C. J., Guzmán-Parra, V. F., & Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1), 53-62.
- [148.] George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- [149.] Given, L. M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- [150.] Goetsch, D., & Davis, S. (2015). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, (8th ed.) Boston: Pearson.

- [151.] Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence*. (8th ed.) Boston: Pearson.
- [152.] Gogtay, N. J., Deshpande, S. P., & Thatte, U. M. (2017). Principles of regression analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(48), 48-52.
- [153.] Goldberg, L. R., & Velicer, W. F. (2006). *Principles of exploratory factor analysis*. In *Differentiating normal and abnormal personality*, (2th ed.), New York, NY: Springer
- [154.] Gondhalekar, S., Subash Babu, A., & Godrej, N. (1995). Towards TQM using Kaizen process dynamics: a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 192-209.
- [155.] González Aleu, F., & Garza-Reyes, J. A. (2020). *Leading continuous improvement projects: Lessons from successful, less successful, and unsuccessful continuous improvement case studies*. Productivity Press. New York
- [156.] Gonzalez Aleu, F., & Van Aken, E. M. (2016). Systematic literature review of critical success factors for continuous improvement projects. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(3), 214-232.
- [157.] Gonzalez-Aleu, F., Van Aken, E. M., Cross, J., & Glover, W. J. (2018). Continuous improvement project within Kaizen: critical success factors in hospitals. *The TQM Journal*, 30(4), 335-355.
- [158.] González, F., Sánchez, S. M., & López-Guzmán, T. (2016). The effect of educational level on job satisfaction and organizational commitment: A case study in hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259.
- [159.] Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2016). Capability for continuous improvement: Analysis of companies from automotive and capital goods industries. *TQM Journal*, 28(2), 250-274. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2014-0059>
- [160.] Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa.
- [161.] Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- [162.] Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*, (4th ed.), John Wiley & Sons Ltd., West Sussex
- [163.] Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- [164.] Hafeez, K., Malak, N., & Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(9), 1213-1229.
- [165.] Hagan, J. T. (1984). The management of quality: Preparing for a competitive future. *Quality Progress*, 17(12), 21-25.
- [166.] Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.

- [167.] Halmi, A. (2003). *Multivarijantna analiza u društvenim znanostima*. Zagreb: Alineja.
- [168.] Hán, J., Petříček, M., & Chalupa, Š. (2020). Business process management approach in the hospitality industry. *Sustainable Hospitality Management: Designing Meaningful Encounters with Talent and Technology* (pp. 145-158). Emerald Publishing Limited.
- [169.] Helmold, M. (2023a). Future outlook and trends in QM. In *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain*. Management for Professionals. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_21)
- [170.] Helmold, M. (2023b). Quality Management (QM). In *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain*. Management for Professionals. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_1)
- [171.] Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523.
- [172.] Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320.
- [173.] Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2015). Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 138-146.
- [174.] Heras-Saizarbitoria, I., Dogui, K., & Boiral, O. (2013). Shedding light on ISO 14001 certification audits. *Journal of Cleaner Production*, 51, 88-98.
- [175.] Heymann, K. (1992). Quality management: A ten-point model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 51-60.
- [176.] Hill, R. C., Griffiths, W. E., & Lim, G. C. (2018). *Principles of econometrics* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- [177.] Hirzel, A. K., Leyer, M., & Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1563-1579. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0780>
- [178.] Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092-1117.
- [179.] Holtskog, H. (2013). Continuous improvement beyond the lean understanding. *Procedia CIRP*, 7, 575-579. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.035>
- [180.] Horvat, J., & Mijoč, J. (2012). *Osnove statistike*. Naklada Ljevak, Zagreb.
- [181.] Horvat, J., & Mijoč, J. (2019). *Istraživački SPaSS*. Naklada Ljevak, Zagreb.
- [182.] Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to research methods in psychology* (3rd ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- [183.] Hoyle, R. H. (Ed.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. Guilford Press.



- [184.] Hussain, M., & Khan, J. (2020). Key success factors of Total Quality Management (TQM) for the hospitality sector: A critical review of the literature. *European Journal of Hotel and Tourism Research*, 8(2), 1-17. <https://doi.org/10.37745/ejht/vol8.no2.pp1-17.2020>
- [185.] HRN EN ISO 9001, Sustavi upravljanja kvalitetom- Zahtjevi (ISO 9001:2015 ; EN ISO 9001:2015) , Hrvatski zavod za norme, Zagreb, šesto izdanje
- [186.] HRN EN ISO 9000, Sustavi upravljanja kvalitetom- Terminološki rječnik i načela (ISO 9000:2015 ; EN ISO 9000:2015) , Hrvatski zavod za norme, Zagreb, šesto izdanje
- [187.] HRN EN ISO 9004, Sustavi upravljanja kvalitetom - Upute za ostvarivanje trajnog uspjeha ISO 9004:2018 ; EN ISO 9004:2018) , Hrvatski zavod za norme, Zagreb
- [188.] Imai, K. (1989). *Kaizen*. Random House, New York, NY.
- [189.] Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japanese success*. Random House, New York, NY.
- [190.] Imai, M. (1989). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Mexico: Compania Editorial Continental, S.A.
- [191.] Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A commonsense, low cost approach to management*. McGraw Hill, New York, NY.
- [192.] Imeri, S., Kekäle, T., Takala, J., & Liu, Y. (2014). Understanding the impact of 'hard' and 'soft' elements of TQM in south-east European firms. *Management and Production Engineering Review*, 5(3), 1-13
- [193.] Ingram, H., & Daskalakis, G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 24-30.
- [194.] Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- [195.] Ishikawa, K., & Lu, D. (1985). *What is total quality control?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [196.] ISO, <https://www.iso.org/iso-in-figures.html>, (pristup: 3.7.2024.)
- [197.] ISO, <https://www.iso.org/about-us.html>, (pristup: 16.3.2024.)
- [198.] ISO, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>, (pristup: 1.12.2024.)
- [199.] Ivanova, A., Gray, J., & Sinha, K. (2014). Towards a unifying theory of management standard implementation: the case of ISO 9001/ISO 14001. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(10), 1269-1306.
- [200.] Ivasciuc, I. S., & Epuran, G. (2015). A marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business organic growth. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 185-200.
- [201.] Jabbarzare, E., & Shafighi, N. (2019). Total quality management practices and organizational performance. *Open Science Journal of Statistics and Application*, 6(1), 16-22.
- [202.] Jabnoun, K. (2001). Perspectives values underlying continuous improvement. *Total Quality Management*, 13(6), 381-387.

- [203.] Jaccard, M. (2013). *The Objective is Quality: An Introduction to Performance and Sustainability Management Systems*. EPFL Press, Lausanne, Switzerland.
- [204.] Jenn, N. C. (2006). Designing a questionnaire. *Malaysian Family Physician: The Official Journal of the Academy of Family Physicians of Malaysia*, 1(1), 32.
- [205.] Jiang, Y., Zhou, J., Li, Z., & Zhu, Y. (2024). Total Quality Management & Business Excellence: a 33-year overview using bibliometric and content analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(5-6), 631-669.
- [206.] Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266-1289.
- [207.] Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162-177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- [208.] Johnston, R., Clark, G., & Shulver, M. (2012). *Service operations management: Improving service delivery* (4th ed.). Pearson, England.
- [209.] Jørgensen, F., Boer, H., & Laugen, B. T. (2006). CI implementation: An empirical test of the CI maturity model. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 328-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00404.x>
- [210.] Jørgensen, F., Laugen, B. T., & Boer, H. (2007). Human resource management for continuous improvement. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 363-375.
- [211.] Juergensen, T. (2000). *Continuous improvement: Mindsets, capability, process, tools and results*. Indianapolis, IN: The Juergensen Consulting Group.
- [212.] Juneja, D., Ahmad, S., & Kumar, S. (2011). Adaptability of TQM to service sector. *International Journal of Computer Science and Management Studies*, 11(2), 93-98.
- [213.] Juran, J. M. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- [214.] Juran, J. M., & Gryna, F. M., Jr. (Eds.). (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- [215.] Juran, J. M., Godfrey, A. B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (Eds.). (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- [216.] Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(13-14), 1469-1488. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>
- [217.] Jyoti, J., Kour, S., & Sharma, J. (2017). Impact of total quality services on financial performance: Role of service profit chain. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(7-8), 897-929.
- [218.] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.



- [219.] Kanji, G. K. (2002). *Measuring Business Excellence*. London: Routledge.
- [220.] Kanji, G. K., & Liu, C. K. (2003). Business excellence in hotel industry. *Wisdom House Publications*, England.
- [221.] Karadimitriou, S. M., Marshall, E., & Knox, C. (2018). Mann-Whitney U test. *Sheffield Hallam University*, 4, 103-132.
- [222.] Khan, B. A., & Naeem, H. (2018). Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(11-12), 1402-1426.
- [223.] Khan, R. A., Mirza, A., & Khushnood, M. (2020). The role of total quality management practices on operational performance of the service industry. *International Journal for Quality Research*, 14(2). 439-459
- [224.] Kharenko, D., Titomir, L., & Markovska, A. (2023). Innovative methodology for the development of operational management standards in the hotel business. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4), 36-41.
- [225.] King, J. H., & Cichy, R. F. (2006). *Managing for quality in the hospitality industry*.
- [226.] Kiran, D. R. (2017). *Total quality management: Key concepts and case studies*. Butterworth-Heinemann. Amsterdam: BS Publication
- [227.] Klaić, B. (1987). *Rječnik stranih riječi*. Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb.
- [228.] Kline, P. (1979). *Psychometrics and psychology*. London: Academic Press.
- [229.] Knowles, G. (2011) *Quality Management*, Greame Knowles & bookboon.com, London
- [230.] Kohlbacher, M. (2013). The impact of dynamic capabilities through continuous improvement on innovation: The role of business process orientation. *Knowledge and Process Management*, 20(2), 71-76.
- [231.] Kondić, Ž. (2004). *Kvaliteta i metode poboljšanja*. Varaždin: Impresum.
- [232.] Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D., & Samardžić, I. (2018a). *Kvaliteta 1: fenomen, povijest, gurui, pogledi, načela, statistika*. Varaždin: Sveučilište Sjever; Slavonski Brod: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Strojarski fakultet u Slavonskom Brodu; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Tehnički fakultet.
- [233.] Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D., & Samardžić, I. (2018b). *Kvaliteta 2: mjeriteljstvo, normizacija, ustroj, funkcioniranje, statistička kontrola kvalitete*. Varaždin: Sveučilište Sjever; Slavonski Brod: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Strojarski fakultet u Slavonskom Brodu; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Tehnički fakultet.
- [234.] Kondić, Ž., Maglić, L., Pavletić, D., & Samardžić, I. (2018c). *Kvaliteta 3: nadzori, logistika, poboljšanja, poslovna izvornost, troškovi*. Varaždin: Sveučilište Sjever; Slavonski Brod: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Strojarski fakultet u Slavonskom Brodu; Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Tehnički fakultet.
- [235.] Kornfeld, B. J., & Kara, S. (2013). Project portfolio selection in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1071-1088.

- [236.] Kosar, Lj., & Rašeta, S. (2005). *Izazovi kvaliteta: Menadžment kvaliteta u hotelijerstvu*. Viša hotelijerska škola, Beograd.
- [237.] Kostelac, D., Vukomanović, M., & PriskiĆ, E. (2016). Uvođenje ISO 9001 kao priprema za uvođenje norme ISO 14001 u male tvrtke inženjerske djelatnosti. *Tehnički vijesnik*, 23(4), 1207-1214.
- [238.] Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principals of marketing* (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- [239.] Kotler, P., Browen, J. T., & Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Mate d.o.o., Zagreb.
- [240.] Kotrlík, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- [241.] Koval, O., Nabareseh, S., Chromjakova, F., & Marciniak, R. (2018). Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry. *TQM Journal*, 30(6), 679-700. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2018-0021>
- [242.] Krstić, B., Kahrović, E., & Stanišić, T. (2015). Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61(4), 21-34.
- [243.] Kruger, V. (2001). Perspectives Main schools of TQM: "the big five". *The TQM Magazine*, 13(3), 146-155.
- [244.] Kumar, G. S., & Krishnaraj, R. (2018). Influence of leadership styles on employees commitment to service quality. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 11(1), 38-46.
- [245.] Kumar, M. P., Raju, N. V. S., & Kumar, M. V. S. (2016). Quality of Quality Definitions – An Analysis. *International Journal of Science and Technology Research*, 5(3), 142-148. <https://doi.org/10.17950/ijset/v5s3/304>
- [246.] Kumar, V., Choisne, F., de Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23-37.
- [247.] Lamza Posavec, V. (2021). *Metodologija društvenih istraživanja: temeljni uvidi*. Institut društvenih znanosti Ivi Polar, Zagreb.
- [248.] Laškariñ Ažić, M. (2018). *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- [249.] Lazibat, T., & Baković, T. (2005). *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
- [250.] Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Znanstvena knjiga, Zagreb.
- [251.] Lazibat, T., Baković, T., Dužević, I., Damić, M., Jurčević, M., & Buntić, L. (2023). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

- [252.] Leitão, C. F., Gomes, J., dos Santos, D. C., & Maia, B. M. (2021). Impact of Leadership on the Relationship Between Innovation and Performance: Portuguese Hotel Sector. *International Journal of Tourism and Hospitality Management in the Digital Age (IJTHMDA)*, 5(2), 29-49.
- [253.] Levkulych, V., & Momot, A. (2021). The use of ISO standards in the hospitality industry: A comparative analysis of European clusters. In *E3S Web of Conferences 277* (02004). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127702004>
- [254.] Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. M. (2006). Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 964-985.
- [255.] Li, J., Papadopoulos, C. T., & Zhang, L. (2016). Continuous improvement in manufacturing and service systems. *International Journal of Production Research*, 54, 6281-6284.
- [256.] Lisch, R. (2014). *Measuring Service Performance: Practical Research for Better Quality*. England: Gower Publishing Limited.
- [257.] Liu, X. X., & Chen, Z. Y. (2022). Service quality evaluation and service improvement using online reviews: A framework combining deep learning with a hierarchical service quality model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 54, 1-9.
- [258.] Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D., & Lomas, L. (2017). Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviours. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9-10), 974-988. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303872>
- [259.] Lushi, I., Mane, A., Kapaj, I., & Keco, R. (2016). A literature review on ISO 9001 standard. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(2), 81-85.
- [260.] Majumdar, J. P., & Manohar, B. M. (2016). Why Indian manufacturing SMEs are still reluctant in adopting total quality management. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(1), 16-35.
- [261.] Maleyeff, J. (2022). *Quality Service Management: A Guide to Improving Business Processes*. Routledge.
- [262.] Mambanda, J., Maibvisira, G., & Murangwa, S. I. (2017). Effects of Total Quality Management on the Performance of the Food and Beverages Industry in Zimbabwe. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 49-58.
- [263.] Mani, S., Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature. *The ICFAI Journal of Operations Management*, 8(2), 51-73.
- [264.] Manos, A. (2007). The benefits of kaizen and kaizen events. *Quality Progress*, 40(2), 47-48.
- [265.] Mansour, H., Aziz, W., & Said, E. L. (2018). Influence of quality management principles on employees' performance in first class hotels: a research in Alexandria City. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(2), 442-461.

- [266.] Marin-Garcia, J. A., Pardo del Val, M., & Bonavía Martín, T. (2008). Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 56-69.
- [267.] Martin, D. (1993). Towards Kaizen: The Quest for Quality Improvement. *Library Management*, 14(4), 4-12. <https://doi.org/10.1108/01435129310038712>
- [268.] McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(3-4), 219-237. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1063414>
- [269.] McLean, R., & Antony, J. (2014). Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 370-376.
- [270.] McQuater, R. E., Scurr, C. H., Dale, B. G., & Hillman, P. G. (1995). Using QTT successfully. *The TQM Journal*, 7(6), 37-42.
- [271.] Mehmood, S., Qadeer, F., & Ahmad, A. (2014). Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 662-679.
- [272.] Menad, E. (2024). The role of tourism and hotel education and training institutions in creating human resources according to the requirements of total quality management: An econometric study on schools and institutes (Algiers, Tizi Ouzou, Chlef). *Journal of Education for Business*, 8(2), 1089-1110.
- [273.] Middel, R., Op De Weegh, S., & Gieskes, J. (2007). Continuous improvement in the Netherlands: A survey-based study into current practices. *International Journal of Technology Management*, 37(3-4), 259-271. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2007.012262>
- [274.] Miguel, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Tarí, J. J. (2016). TQM and market orientation in care home services. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(8), 1076-1098.
- [275.] Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Naklada Slap.
- [276.] Milić, V. (1965). *Sociološki metoda*. Beograd: Nolit.
- [277.] Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81-97.
- [278.] Miller, J. L. L., & Erickson, M. L. (1974). On Dummy Variable Regression Analysis. *Sociological Methods & Research*, 2(4), 409-430. <https://doi.org/10.1177/004912417400200402>
- [279.] Milner, C. D., & Savage, B. M. (2016). Modeling continuous improvement evolution in the service sector: A comparative case study. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(3), 438-460.

- [280.] Minazzi, R. (2006). Quality certification in services: the case of hospitality industry. *Management*, 42, 33-38.
- [281.] Mitreva, E., Lazarevska, E., Filiposki, O., & Gjorshevski, H. (2018). The road to perfection through continuous improvement of the business processes in the hotel A-ROSA. *7th International Symposium on Industrial Engineering – SIE*, Faculty of Mechanical Engineering, Belgrade, 36-40.
- [282.] Narodne novine, Zakon o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NN 98/94) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html), (pristup 2.3.2024.)
- [283.] Nava Carballido, V. M., & Rivas-Tovar, L. A. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001: 2000. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 107-128.
- [284.] Ndegwa, M. J., Ochieng, I., & Buluma, F. O. (2016). Effects of Total Quality Management Principles on Customer Satisfaction in Hotels: A Case Study of Merica Hotel in Nakuru County, Kenya. *International Journal of Management and Economics Invention*, 2(9), 808-832.
- [285.] Neave, H. R. (1987). Deming's 14 points for management: framework for success. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 36(5), 561-570.
- [286.] Nemoto, T., & Beglar, D. (2014). Likert-scale questionnaires. In JALT 2013 conference proceedings (pp. 1-8).
- [287.] Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. (2010). *Statistika za poslovanje i ekonomiju*. Zagreb: Mate.
- [288.] Neyestani, B. (2018). Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2950981>
- [289.] Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2017). ISO 9001 standard and organization's performance: a literature review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 4(2), 6-13.
- [290.] Ni, W., & Sun, H. (2009). The relationship among organisational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(10), 1041-1054. <https://doi.org/10.1080/14783360903247312>
- [291.] Nield, K., & Kozak, M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), 40-45.
- [292.] Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. In B. B. Wolman (Ed.), *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook* (pp. 97-146).
- [293.] Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge, Taylor and Francis Group, New York.

- [294.] Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2021). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge, Taylor and Francis Group, London, New York.
- [295.] Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management: The route to improving performance* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [296.] O'Grady, K. E., & Medoff, D. R. (1988). Categorical variables in multiple regression: Some cautions. *Multivariate Behavioral Research*, 23(2), 243-260.
- [297.] Omar, T. A., & Kleiner, B. H. (1997). Effective decision making in the defence industry. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 69(2), 151-159.
- [298.] Ong, F., Purwanto, A., Supono, J., Hasna, S., Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Does Quality Management System ISO 9001: 2015 Influence Company Performance? Answers from Indonesian Tourism Industries. *Test Engineering and Management*, 83, 24808-24817.
- [299.] Ooi, K. B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(11), 5167-5179.
- [300.] Ooi, K. B., Lin, B., Tan, B. I., & Chong, A. Y. L. (2011). Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? *Journal of Services Marketing*, 25(6), 410-419.
- [301.] Oprime, P. C., de Sousa Mendes, G. H., & Pimenta, M. L. (2011). Continuous improvement: Critical factors in Brazilian industrial companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 69-92. <https://doi.org/10.1108/17410401211187516>
- [302.] Oropesa Vento, M., Garcia Alcaraz, J. L., Maldonado Macías, A. A., & Martínez Loya, V. (2016). The impact of managerial commitment and kaizen benefits on companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 692-712.
- [303.] Oslić, I. (2008). *Kvaliteta i poslovna izvrsnost – pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- [304.] Ostertagová, E., Ostertag, O., & Kováč, J. (2014). Methodology and Application of the Kruskal-Wallis Test. *Applied Mechanics and Materials*, 611, 115–120.
- [305.] Özdemir, A. İ., Çolak, A., & Shmilli, J. (2019). Business process management in hotels: With a focus on delivering quality guest service. *Quality & Quantity*, 53(5), 2305-2322.
- [306.] Ozretić Došen, Đ. (2010). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
- [307.] Padron Robaina, V., & Espino Rodriguez, T. F. (2007). Identifying and determining the key processes for quality management systems in the hotel sector. *International Journal of Services Technology and Management*, 8(6), 529-545.
- [308.] Paipa-Galeano, L., Bernal-Torres, C. A., Agudelo-Otalora, L. M., Jarrah-Nezhad, Y., & González-Blanco, H. A. (2020). Key lessons to sustain continuous improvement: A case study of four companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 195–211. <https://doi.org/10.3926/jiem.2973>
- [309.] Pakhale, V. (2017). Exhaustive study of few quality management awards. *International Journal of Engineering Science and Computing*, 7(4), 10966–10970.

- [310.] Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- [311.] Papaioannou, A., Koronios, K., Ntasis, L., Yfantidou, G., Balaska, P., & Spyridopoulou, E. (2024). Total quality management in sport tourism and the hospitality industry: The case of Greek luxury resorts with sport and recreation facilities and services. *Sustainability*, 16(5), 1894. <https://doi.org/10.3390/su16051894>
- [312.] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- [313.] Patiar, A., Davidson, M. C. G., & Wang, Y. (2012). Competition, total quality management practices, and performance: Evidence from upscale hotels. *Tourism Analysis*, 17(2), 195–211. <https://doi.org/10.3727/108354212X13388995267904>
- [314.] Pattanayak, D., & Punyatoya, P. (2015). Impact of total quality management on customer satisfaction in Indian banking sector. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 16(2), 127-147.
- [315.] Pearlman, D. M., & Chacko, H. (2012). The quest for quality improvement: Using Six Sigma at Starwood Hotels and Resorts. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 48-66. <https://doi.org/10.1080/15256480.2012.640212>
- [316.] Pereira-Moliner, J., Claver-Cortes, E., & Molina-Azorin, J. F. (2011). Explaining the strategic groups-firm performance relationship: A multilevel approach applied to small and medium-sized hotel companies in Spain. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 411-437. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00330.x>
- [317.] Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2015). Quality certification, performance and size in hotel chains. *Tourism Economics*, 21(2), 307-324.
- [318.] Perović, M., & Krivokapić, Z. (2007). *Menadžment kvalitetom usluga*. Podgorica: Pobjeda.
- [319.] Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468–488. <https://doi.org/10.1108/13552529910290520>
- [320.] Phan, A. C., Abdallah, A. B., & Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 518-529. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.024>
- [321.] Pike, J., & Barnes, R. (1994). *TQM in Action: A practical approach to continuous performance improvement*. Chapman & Hall, London, New York.
- [322.] Plenert, C. G. (2012). *Strategic continuous process improvement: Which quality tools to use and when to use them*. McGraw-Hill Education, New York.
- [323.] Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.



- [324.] Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 217–228.
- [325.] Prajogo, D., & Sohal, A. (2004). The sustainability and evolution of quality improvement programmes—an Australian case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(2), 205-220.
- [326.] Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15.
- [327.] Priyonu, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Rofiaty, R. (2019). Implementation of Quality Management System and Its Impact on Organizational Performance: A Case Study of Manufacturing Companies. *Journal of Quality and Reliability Engineering*, 2019, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2019/7093152>
- [328.] Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), 440-457.
- [329.] Psomas, E., & Kafetzopoulos, D. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 756-774.
- [330.] Purba, H. H. (2021). A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1), 1-12.
- [331.] Rahman, S. U. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Management*, 12(2), 201-210. <https://doi.org/10.1080/09544120120011424>
- [332.] Rathinam, M. (2020). *Mastering Quality Management: 7 principles to revolutionise your business*. Matthew Rathinam.
- [333.] Ratny, S., Arshad, A. M., & Gaoliang, T. (2018). Studying The Relationship Of "Soft" And "Hard" TQM Elements With Service Quality In Service Firms. *The Journal of Developing Areas*, 52(4), 213-226.
- [334.] Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean Hospitality-Application of Lean Management methods in the hotel sector. *Procedia CIRP*, 41, 614-619.
- [335.] Raymond, L. (2005). Operations management and advanced manufacturing technologies in SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(8), 936-955.
- [336.] Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- [337.] Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define their own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.



- [338.] Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4), 509-516.
- [339.] Rubio-Andrada, L., Del Mar Alonso-Almeida, M., & Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small-and medium-sized service enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 833-852.
- [340.] Rusjan, B., & Alic, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 756-778.
- [341.] Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- [342.] Salah, S., & Salah, D. (2019). Comparison between the UAE Government Excellence System, Malcolm Baldrige National Quality Award and European Foundation for Quality Management model: implications for excellence models. *International Journal of Quality and Innovation*, 4(3-4), 121-131. <https://doi.org/10.1504/ijqi.2019.105751>
- [343.] Salah, S., Carretero, J. A., & Rahim, A. (2010). The integration of quality management and continuous improvement methodologies with management systems. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 6(3), 269-288. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2010.035116>
- [344.] Saleh, R. A., Sweis, R. J., Saleh, F. I. M., Sarea, A. M., Eldin, I. M. S., & Obeid, D. N. (2018). Linking soft and hard total quality management practices: evidence from Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 14(1), 49-86.
- [345.] Samardžija, J., & Kolak, G. (2009). Komparativna analiza tri najveća svjetska modela poslovne izvrsnosti. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, 22(1), 211-220.
- [346.] Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 986-1001. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>
- [347.] Sanchez-Ruiz, L., Gomez-Lopez, R., & Blanco Rojo, B. (2022). Key facilitators to continuous improvement: a Spanish insight. *Business Process Management Journal*, 28(4), 1071-1092.
- [348.] Santos, L., & Escanciano, C. (2002). Benefits of the ISO 9000: 1994 system: some considerations to reinforce competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(3), 321-344.
- [349.] Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 2(2), 21-41.

- [350.] Satata, D. B. M. (2021). Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49. <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i1.152>
- [351.] Saunders, I. W., & Graham, M. W. (1992). Total quality management in the hospitality industry. *Total Quality Management*, 3(3), 243-256.
- [352.] Savolainen, T. I. (1999). Cycles of continuous improvement: realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1203-1222.
- [353.] Schiavone, F., Pietronudo, M. C., Sabetta, A., & Ferretti, M. (2023). Total quality service in digital era. *The TQM Journal*, 35(5), 1170-1193. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0377>
- [354.] Schroeder, R. G. (1999). *Upravljanje proizvodnjom*. Zagreb: MATE.
- [355.] Scott, B. S., Wilcock, A. E., & Kanetkar, V. (2009). A survey of structured continuous improvement programs in the Canadian food sector. *Food Control*, 20(3), 209-217. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2008.04.008>
- [356.] Seawright, K. W., & Young, S. T. (1996). A Quality Definition Continuum. *Interfaces*, 26(3), 107-113. <http://www.jstor.org/stable/25062136>
- [357.] Sesar, V., & Hunjet, A. (2021). Relationship between Continuous Improvement and Internal Process Performance; the Role of Management Support. *Tehnički vjesnik*, 28(6), 2109-2114.
- [358.] Shahin, A., Arabzad, S. M., & Mazaher, G. (2010). Proposing an Integrated Framework of Seven Basic and New Quality Management Tools and Techniques: A Roadmap. *Research Journal of International Studies*, 17(17), 183-195. <https://doi.org/10.13140/2.1.2408.5125>
- [359.] Sharma, H. K., Singh, A., Yadav, D., & Kar, S. (2022). Criteria selection and decision making of hotels using Dominance Based Rough Set Theory. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 5(1), 41-55.
- [360.] Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: Van Nostrand.
- [361.] Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation.
- [362.] Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (Eds.). (1939). *Statistical Method: From the Viewpoint of Quality Control*. The Graduate School of The Department of Agriculture, Washington, DC.
- [363.] Shingo, S. (1985). *Nova japanska proizvodna filozofija*. Biblioteka produktivnost i stabilizacija, Beograd.
- [364.] Shrivastav, S. K. (2023). How The TQM Journal has addressed “quality”: a literature review using bibliometric analysis. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0308>

- [365.] Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83-109.
- [366.] Singh, R. (2015). Empirical Examination of the Impact of Total Quality Services on Hospitality Industry Business. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16(4), 389-413. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1013411>
- [367.] Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75-119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
- [368.] Sloan, K., & Sloan, T. (2011). Dispersion of continuous improvement and its impact on continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 55(1-2), 43-55. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.041679>
- [369.] Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern Pipan, K. (2010). Quality improvement methodologies - PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 50-57. [www.journalamme.org](http://www.journalamme.org)
- [370.] Sony, M., Antony, J., & Douglas, J. (2020). Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: a narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0275>
- [371.] Sozuer, A. (2011). Self-assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1090-1097.
- [372.] Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- [373.] Spring, M., McQuater, R., Swift, K., Dale, B., & Booker, J. (1998). The use of QTT in product introduction: an assessment methodology. *The TQM Journal*, 10(1), 45-50.
- [374.] Starr, M. A. (2014). Qualitative and mixed-methods research in economics: surprising growth, promising future. *Journal of Economic Surveys*, 28(2), 238-264.
- [375.] Stehr-Green, P. A., Stehr-Green, J. K., Nelson, A., Alexander, L., Mejia, G. C., & MacDonald, P. D. (2003). Developing a questionnaire. *FOCUS Field Epidemiology*, 2(2), 1-6.
- [376.] Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The link between business process management and quality management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10), 225.
- [377.] Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308. <https://doi.org/10.1108/20401461111189407>
- [378.] Sunil, M. P., Suresh, G., & Shobharani, H. (2021). The influence of Total Quality Management on Star Hotel Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 40-55.

- [379.] Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3), 343-363.
- [380.] Sustav upravljanja kvalitetom - Temeljna načela i terminološki rječnik ISO 9000:2015, peto izdanje, Hrvatski zavod za norme, 2015.
- [381.] Sustav upravljanja kvalitetom – Zahtjevi ISO 9001:2015, šesto izdanje, Hrvatski zavod za norme, 2016.
- [382.] Sustav upravljanja kvalitetom, Upravljanje kvalitetom – kvaliteta organizacije – Upute za ostvarenje trajnog uspjeha, ISO 9004:2018, Hrvatski zavod za norme, 2018.
- [383.] Sutton, C. (2014). The evolution of human sigma. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 15(2), 115-133.
- [384.] Sykes, A. O. (1993). An Introduction to Regression Analysis. *American Statistician*, 61(2), 101-135.
- [385.] Šiško Kuliš, M., & Grubišić, D. (2010). *Upravljanje kvalitetom*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
- [386.] Šuman, S., Kovačević, A., & Davidović, V. (2013). Norme kvalitete—još uvijek neiskorišten potencijal. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 1(1), 291-306.
- [387.] Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Harlow. Essex: Pearson Education Limited.
- [388.] Tadić, T. (2017). Aritmetička sredina i standardna devijacija. *Poučak: časopis za metodiku i nastavu matematike*, 18(69), 10-24.
- [389.] Taguchi, G. (1985). Quality engineering in Japan. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 14(11), 2785-2801. <https://doi.org/10.1080/03610928508829076>
- [390.] Tague, N. R. (2005). *The Quality Toolbox*. American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- [391.] Taherdoost, H. (2022). Designing a Questionnaire for a Research Paper: A Comprehensive Guide to Design and Develop an Effective Questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11, 8-16.
- [392.] Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Studying the impact of TQM in service industries. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 6(2), 249-268.
- [393.] Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical success factors of TQM in service organizations: a proposed model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363-380.
- [394.] Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012). Total quality management in service sector: a literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259-301.
- [395.] Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). Survey on the usage of total quality management tools and techniques in Indian service industries: an empirical analysis. *International Journal of Quality and Innovation*, 2(2), 105-119.

- [396.] Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(3), 280-318.
- [397.] Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2010). Integration of quality management and environmental management systems: Similarities and the role of the EFQM model. *The TQM Journal*, 22(6), 687-701.
- [398.] Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., & Dick, G. (2014). Internal and external drivers for quality certification in the service industry: Do they have different impacts on success? *Service Business*, 8, 337-354.
- [399.] Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2009). Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 850-864.
- [400.] Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & Lopez-Gamero, M. D. (2021). Internalization of quality management standards: A literature review. *Engineering Management Journal*, 32(1), 46-60.
- [401.] Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., Lopez-Gamero, M. D., & Molina-Azorín, J. F. (2017). Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry. *Service Business*, 11, 23-43.
- [402.] Taylor, W. A. (1995). Senior executives and ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), 40-57.
- [403.] Tennant, G. (2001). *Six Sigma – SPC and TQM in Manufacturing and Services*. Gower, Burlington, VT.
- [404.] Tersine, R. J. (2004). The primary drivers for continuous improvement: The reduction of the triad of waste. *Journal of Management Issues*, 16(1), 15-28.
- [405.] Terziovski, M., & Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 141-163.
- [406.] Terziovski, M., & Sohal, A. S. (2000). The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, 20(10), 539-550.
- [407.] The Application Guide for The Deming Prize 2023. [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/download/DP App Guide ENG 2024 2.pdf](https://www.juse.or.jp/deming_en/download/DP_App_Guide_ENG_2024_2.pdf) (pristup: 16.5.2023.)
- [408.] The EFQM Model, Revised 2nd edition, 2021.
- [409.] Thiagaragan, T., Zairi, M., & Dale, B. G. (2001). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(3), 289-306.
- [410.] Thompson, B. (2006). *Foundations of behavioral statistics: An insight-based approach*. Guilford Press.

- [411.] Thuy, Đ., & Hue, N. (2023). Impact of TQM practices on business performance of three-star hotels and above in Vietnam: The role of innovation performance. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(2), 300-312.
- [412.] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2014). *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima*. Zagreb: MEP.
- [413.] Tortorella, G. L., Fettermann, D., Cauchick Miguel, P. A., & Sawhney, R. (2020). Learning organisation and lean production: an empirical research on their relationship. *International Journal of Production Research*, 58(12), 3650-3666.
- [414.] Tuchman, B. W. (1980). The decline of quality. *New York Times Magazine*. November 2: 38-41, 104.
- [415.] Tucker, L. R., & MacCallum, R. C. (1997). *Exploratory factor analysis*. Ohio State University, Columbus.
- [416.] Unzueta, G., Esnaola, A., & Eguren, J. A. (2020). Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company. *The TQM Journal*, 32(6), 1327-1348. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0051>
- [417.] Upton, D. M. (1996). Mechanisms for building and sustaining operations improvement. *Technology and Operations Management*, 95(54), 1-28. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00002-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00002-3)
- [418.] Van Aartsengel, A., & Kurtoglu, S. (2013). *A guide to continuous improvement transformation: Concepts, processes, implementation*. Springer Science & Business Media.
- [419.] Van Aken, E. M., Farris, J. A., Glover, W. J., & Letens, G. (2010). A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(7), 641-667.
- [420.] Van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144.
- [421.] Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide* (3rd ed.). Pearson Education.
- [422.] Vernekar, S. S., & Sheykhoslam, S. (2015). A study of three major business excellence models in process criterion. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 608-620.
- [423.] Veselova, A. (2019). A comparison of Business Excellence Models. *Scientific Programme Committee, University of Latvia*, 892.
- [424.] Vlada Republike Hrvatske (2007). Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007. *Narodne novine*, 58, pristup [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html)
- [425.] von Solms, S. H. (2013). The fiction of a factual approach to decision-making. In *Proceedings 12th International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, Kuala Lumpur, Malaysia.

- [426.] Vrtodušić Hrgović, A., Črnjar, K., & Škarica, I. (2020). Employee engagement and improvement as important principles of TQM in public health institutes. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 8(1), 189-201. <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.18>
- [427.] Vrtodušić Hrgović, A. M. (2005). Upravljanje potpunom kvalitetom u hotelskoj industriji. *Tourism and Hospitality Management*, 11(1), 1-15.
- [428.] Vukelić, N. (2022). Kognitivno intervjuiranje kao metoda pretestiranja upitničkih mjera. *Psihologijske teme*, 31(2), 277-298.
- [429.] Vulić, N. (2001). *Sustavi upravljanja kvalitetom*. Veleučilište u Splitu, Split.
- [430.] Walaszczyk, A., & Polak-Sopinska, A. (2020). The role of leadership in organizations managed in conformity with ISO 9001 Quality Management System standard. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, and the AHFE International Conference on Human Factors in Management and Leadership, July 24-28, 2019, Washington DC, USA* (pp. 402-411). Springer International Publishing.
- [431.] Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. New York, NY: Dodd Mead.
- [432.] Wang, C. H., Chen, K., & Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- [433.] Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management - History and trends. *TQM Journal*, 27(3), 281-293. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125>
- [434.] Wickramasuriya, P., & Dharmasiri, A. S. (2010). Factors Affecting the Implementation Effectiveness of ISO 9001 (2000) Standard and its Impact on Business Results. *Sri Lankan Journal of Management*, 15(2-4), 1-12.
- [435.] Widaman, K. F., & Helm, J. L. (2023). Exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. In H. Cooper, M. N. Coutanche, L. M. McMullen, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Data analysis and research publication*, American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000320-017>
- [436.] Wissenberg, N. (2021) History and best practice of the standard for quality management systems DIN EN ISO 9001: 2015. *Rhine-Waal University of Applied Sciences*, 2-4.
- [437.] Woods, R., & King, J. Z. (2010). *Leadership and management in the hospitality industry* (3rd ed.). Washington, D.C.: American Hotel and Lodging Association.
- [438.] WordArt program, <https://wordart.com>, (pristup: 1.4.2024.)
- [439.] Wu, C. W., & Chen, C. L. (2006). An integrated structural model toward successful continuous improvement activity. *Technovation*, 26(5-6), 697-707.
- [440.] Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 104329.
- [441.] Yang, C. (2006). Establishment of a quality-management system for service industries. *Total Quality Management*, 17(9), 1129–1154.



- [442.] Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173.
- [443.] Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). Advantage: A conceptual mixed method study in the Malaysia (TQM) on competitive advantage: A conceptual mixed method study. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(September), 1–9.
- [444.] Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690-714.
- [445.] Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: An empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 509-530.
- [446.] Zairi, M. (1994). Leadership in TQM implementation: some case examples. *The TQM Magazine*, 6(6), 9-16.
- [447.] Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. Donnelly & W. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 186-190). Chicago: American Marketing Association.
- [448.] Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*. New York: Free Press.
- [449.] Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela* (3rd ed.). Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Rijeci.
- [450.] Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226.
- [451.] Zgirskas, A., Ruževičius, J., & Ruželė, D. (2021) Benefits of quality management standards in organizations, *Standards*, 1(2), 154-166.
- [452.] Zhang, Z. (2000). Implementation of total quality management: An empirical study of Chinese manufacturing firms. University of Groningen, Groningen.
- [453.] Zighan, S., & Ruel, S. (2023). SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233-253.



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Pregled dosadašnjih istraživanja o ključnim faktorima uspjeha kontinuiranih poboljšanja i rezultatima provedenih poboljšanja .....	8
Tablica 2: Definicije kvalitete .....	19
Tablica 3: Zahtjevi standarda ISO 9001:2015.....	29
Tablica 4: Kriteriji Demingove nagrade za kvalitetu .....	37
Tablica 5: Kriteriji Malcolm Baldrige nagrade za kvalitetu .....	38
Tablica 6: Kriteriji Europske nagrade za kvalitetu .....	40
Tablica 7: Definicije kontinuiranih poboljšanja .....	49
Tablica 8: Metodologije kontinuiranog poboljšanja .....	58
Tablica 9: Koraci DMAIC pristupa.....	62
Tablica 10: Prikaz sedam tradicionalnih alata kvalitete .....	66
Tablica 11: Prikaz suvremenih alata kvalitete .....	68
Tablica 12: Razine primjene kontinuiranog poboljšanja .....	72
Tablica 13: Prepreke za implementaciju kontinuiranog poboljšanja .....	73
Tablica 14: Pregled dosadašnjih istraživanja ključnih faktora uspjeha kontinuiranih poboljšanja ..	85
Tablica 15: Financijski pokazatelji za kategoriju I5510 - Hoteli i sličan smještaj u RH u 2022. godini .....	115
Tablica 16: Dizajn uzorka .....	117
Tablica 17: Operacionalizacija zavisne varijable .....	120
Tablica 18: Operacionalizacija nezavisne varijable ključni faktori uspjeha .....	120
Tablica 19: Karakteristike sudionika u kvalitativnom istraživanju .....	123
Tablica 20: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Rezultati provedenih poboljšanja .....	129
Tablica 21: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Predanost vodstva .....	131
Tablica 22: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Uključenost zaposlenika .....	132
Tablica 23: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Edukacija za kvalitetu.....	133
Tablica 24: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Procesni pristup.....	134
Tablica 25: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Analiza i vrednovanje podataka i informacija .....	135
Tablica 26: Karakteristike ispitanika (n 254) .....	137
Tablica 27: Odgovornost za primjenu kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu .....	139
Tablica 28: Izvori prijedloga poboljšanja u hotelijerstvu.....	140
Tablica 29: Prepreke u primjeni kontinuiranih poboljšanja .....	142
Tablica 30: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Rezultati provedenih poboljšanja .....	143
Tablica 31: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Predanost Vodstva.....	145

Tablica 32: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Uključenost zaposlenika .....	146
Tablica 33: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Edukacija za kvalitetu.....	147
Tablica 34: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Procesni pristup .....	148
Tablica 35: Rezultati deskriptivne statistike, analize pouzdanosti i faktorske analize za konstrukt Analiza i vrednovanje podataka i informacija .....	149
Tablica 36: Deskriptivna analiza konstrukt rezultata provedenih poboljšanja.....	151
Tablica 37: Sažetak regresijskog modela .....	154
Tablica 38: Rezultati Analize varijance (ANOVA).....	155
Tablica 39: Rezultati koeficijenata regresijskog modela .....	156
Tablica 40: Prikaz rezultata Mann-Whitneyev testa .....	159
Tablica 41: Pokazatelji Mann-Whitneyev testa.....	159
Tablica 42: Prikaz rezultata Kruskal-Wallis testa.....	160
Tablica 43: Pokazatelji Kruskal-Wallis testa .....	160

## POPIS GRAFIKONA

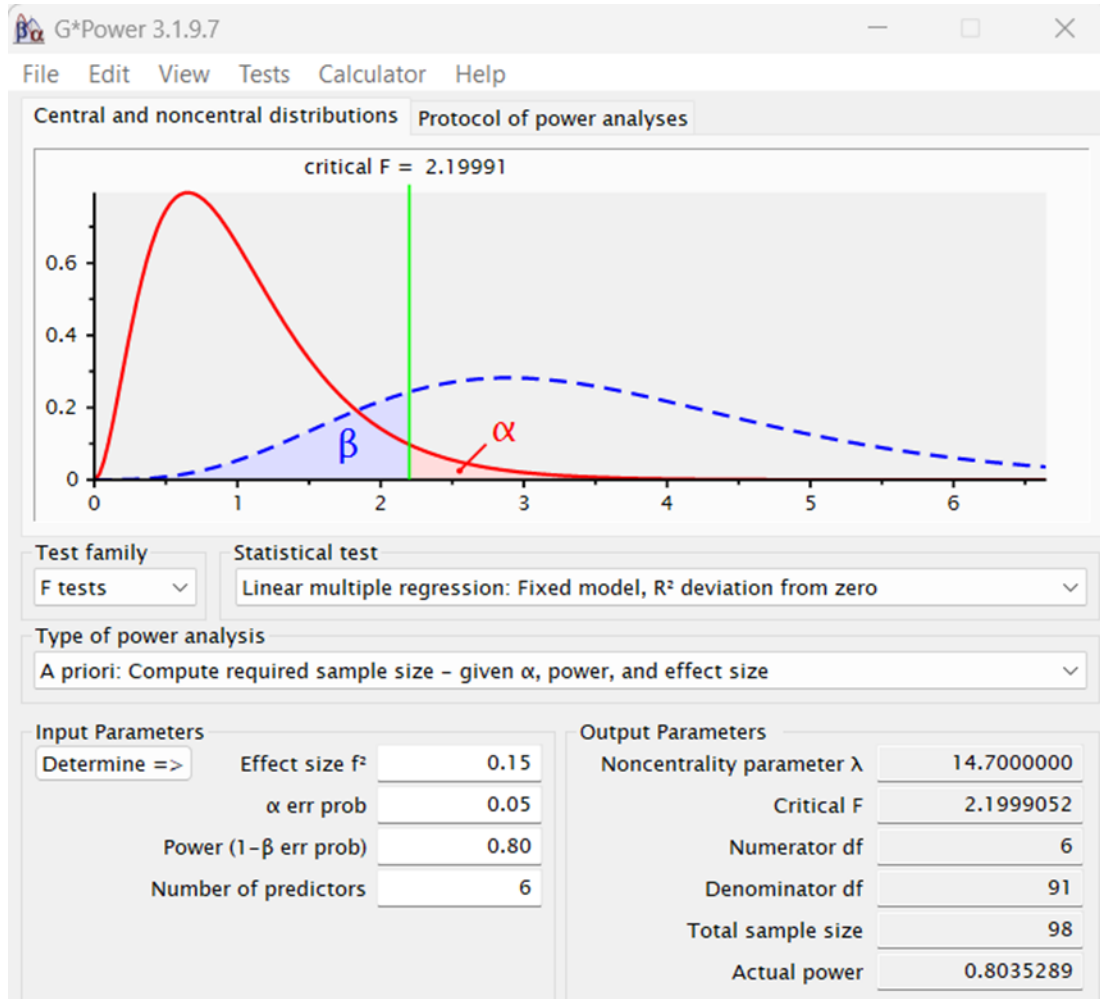
Grafikon 1: Proces kontinuiranog poboljšanja.....	71
Grafikon 2: Primjena alata i pristupa poboljšanja u hotelskim poduzećima .....	141

## POPIS SLIKA

Slika 1: Faze PDCA ciklusa .....	61
Slika 2: Proces primjene kontinuiranog poboljšanja .....	70
Slika 3: Tijek istraživačkog procesa .....	112
Slika 4: Opis uzorka u istraživanju .....	114
Slika 5: Minimalni uzorak istraživanja .....	116
Slika 6: Vizualni prikaz primjera poboljšanja .....	139
Slika 7: Model višestruke regresije .....	158

# PRILOZI

## PRILOG 1: Prikaz rezultata dobivenih temeljem G\*power programa



## PRILOG 2: Upitnik temeljem kojeg je provedeno empirijsko istraživanje

### UPITNIK

Ovaj upitnik je dio istraživanja koje se provodi za potrebe izrade doktorskog rada pod nazivom „*Ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu*” u okviru doktorskog studija Menadžment održivog razvoja na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Cilj istraživanja je utvrditi kako ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja utječu na rezultate provedenih poboljšanja u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Upitnik je anonimn.

Unaprijed zahvaljujem na susretljivosti i razumijevanju.

S poštovanjem,

Ema Petaković

---

#### SOCIODEMOGRAFSKI PODACI

---

Označite Vaš stupanj završenog obrazovanja:

Osnovna škola

Srednja škola

Fakultet (preddiplomski studij)

Fakultet (diplomski studij)

Poslijediplomski studij (magisterij, doktorat)

Označite Vaš spol:

Muški

Ženski

Označite Vašu dob:

18-25 godina

26-30 godina

31-45 godina

46-60 godina

61 i više godina

Vaše radno iskustvo u hotelijerstvu je \_\_\_\_\_ godina/e

Označite Vašu funkciju:

Voditelj/direktor smještajnog objekta

Voditelj odjela u smještajnom objektu

---

---

Voditelj tima za kvalitetu

Osoba zaposlena u timu za kvalitetu u poduzeću

Osoba zaposlena u timu za kvalitetu u hotelu

Ostalo,

---

Navedite odjel u kojem radite \_\_\_\_\_

---

Ukoliko radite u smještajnom objektu, označite vrstu objekta u kojem radite (*Ukoliko ne radite u smještajnom objektu, zanemarite ovo pitanje.*)

---

Hotel

Turističko naselje

Kamp

---

Ukoliko radite u smještajnom objektu, koja je kategorija objekta u kojem radite (*Ukoliko ne radite u smještajnom objektu, zanemarite ovo pitanje.*)

---

5\*\*\*\*\*

4\*\*\*\*

3\*\*\*

2\*\*

---

Označite veličinu Vašeg hotelskog poduzeća (*prema kriterijima Zakona o računovodstvu*)

---

Srednje hotelsko poduzeće

Veliko hotelsko poduzeće

---

Označite ima li Vaše hotelsko poduzeće neku od navedenih normi/sustava (*Moguće je odabrati više odgovora*)

---

ISO 9001:2015 (Sustav upravljanja kvalitetom)

ISO 14001:2015 (Sustav upravljanja okolišem)

ISO 22000:2018 (Sustav upravljanja sigurnošću hrane)

ISO 45001:2018 (Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu)

ISO 50001:2018 (Sustav upravljanja energijom)

HACCP (Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke)

Travelife sustav održivosti za hotele i ostale vrste smještaja

Ostalo, molim, navedite \_\_\_\_\_

---

Ako je Vaše hotelsko poduzeće osvojilo oznaku ili nagradu za kvalitetu ili održivost, molim, navedite koju oznaku ili nagradu \_\_\_\_\_

---

### **PRIMJENA KONTINUIRANIH POBOLJŠANJA**

---

*Prema ISO 9000:2015 Poboljšanje je aktivnost koja potiče uspješnost. Poduzeće može poboljšavati svakodnevne radne aktivnosti, postojeće procese, proizvode, usluge te sustav upravljanja kvalitetom. Aktivnosti poboljšanja mogu varirati od malih kontinuiranih poboljšanja (rješavanje problema i učenje iz prethodnih grešaka) do značajnih poboljšanja u cijelom poduzeću.*

---

Poduzeće u kojem radim provodi poboljšanja svakodnevnih radnih aktivnosti, procesa, proizvoda, usluga i sustava upravljanja kvalitetom

---

Da

Ne

---

Ukoliko trenutno ne primjenjute poboljšanja, molim, navedite razloge.

\_\_\_\_\_

---

Navedite primjere poboljšanja koje je Vaše poduzeće provelo u zadnju godinu dana.

Tko je odgovoran za provođenje poboljšanja (*Moguće je odabrati više odgovora*)

Tim za kvalitetu

Menadžer kvalitete

Voditelji odjela

Tim odgovoran za provođenje poboljšanja

Osoba odgovorna za provođenje poboljšanja

Odgovornost svih zaposlenika

Ostalo, \_\_\_\_\_

Prijedlozi poboljšanja u Vašem poduzeću prihvaćaju se od (*Moguće je odabrati više odgovora*)

Višeg menadžmenta

Srednjeg menadžmenta

Nižeg menadžmenta

Svih zaposlenika

Prijedlozi poboljšanja u Vašem poduzeću identificiraju se kroz (*Moguće je odabrati više odgovora*)

Interne audite

Eksterne audite

Prijedloge zaposlenika

Prijedloge kupaca

Odstupanja/nesukladnosti

Ostalo, \_\_\_\_\_

*Molim, ocijenite razinu slaganja sa sljedećim tvrdnjama. (pri čemu je 1 - potpuno se ne slažem, a 7 - u potpunosti se slažem).*

Definirani su ciljevi poboljšanja za pojedince i timove. 1 2 3 4 5 6 7

Zaposlenici su upoznati s ciljevima za poboljšanje te ih razumiju. 1 2 3 4 5 6 7

Zaposlenici vjeruju da su postavljeni ciljevi ostvarivi i usklađeni sa strategijom poduzeća. 1 2 3 4 5 6 7

U sustavu poboljšanja kvalitete, svi zaposlenici imaju definirane zadatke i odgovornosti temeljene na njihovim kompetencijama. 1 2 3 4 5 6 7

Svi zaposlenici su uključeni u definiranje ciljeva poboljšanja te mogu poduzeti korektivne mjere. 1 2 3 4 5 6 7

Poduzeće teži poboljšanju kvalitete svojih proizvoda, usluga i procesa te ima plan za poboljšanja. 1 2 3 4 5 6 7

Aktivnosti koje ne pridonose povećanju vrijednosti za gosta, uklanjaju se iz procesa rada. 1 2 3 4 5 6 7

Procesi se standardiziraju kako bi se različitim gostima pružila jednaka kvaliteta usluge. 1 2 3 4 5 6 7

#### REZULTATI PROVEDENIH POBOLJŠANJA

*Molim, ocijenite razinu slaganja sa sljedećim tvrdnjama koje se odnose na rezultate provedenih poboljšanja u Vašem poduzeću. (pri čemu je 1 - potpuno se ne slažem, a 7 - u potpunosti se slažem).*

Poslujemo prema zahtjevima standarda ISO 9001. 1 2 3 4 5 6 7

Poboljšana je suradnja i komunikacija u organizaciji. 1 2 3 4 5 6 7

Poboljšana je pouzdanost proizvoda i pružene usluge. 1 2 3 4 5 6 7



Povećana je produktivnost.	1	2	3	4	5	6	7
Smanjeni su troškovi.	1	2	3	4	5	6	7
Olakšane su administrativne aktivnosti.	1	2	3	4	5	6	7
Poboljšana je brzina pružene usluge.	1	2	3	4	5	6	7
Povećan je obujam poslovanja.	1	2	3	4	5	6	7
Povećano je zadovoljstvo gostiju.	1	2	3	4	5	6	7
Poboljšani su odnosi s gostima.	1	2	3	4	5	6	7
Poboljšane su vještine i kompetencije zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7
Povećana je uključenost zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7
Poboljšan je stav zaposlenika prema promjenama.	1	2	3	4	5	6	7
Poboljšana je sigurnost i radni uvjeti (zaposlenika i gostiju).	1	2	3	4	5	6	7
Poboljšala se kvaliteta proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5	6	7

#### KLJUČNI FAKTORI USPJEHA

*Molim, ocijenite razinu slaganja sa sljedećim tvrdnjama. (pri čemu je 1 - potpuno se ne slažem, a 7 - u potpunosti se slažem).*

Predanost vodstva	Viši menadžment potiče razvoj novih i inovativnih ideja.	1	2	3	4	5	6	7
	Viši menadžment prihvaća ideje i prijedloge zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7
	Potiče se razvijanje vlastitih ideja radi poboljšanja poslovanja poduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
	Viši menadžment aktivno sudjeluje u poboljšanju kvalitete.	1	2	3	4	5	6	7
	Viši menadžment osigurava resurse za aktivnosti poboljšanja kvalitete.	1	2	3	4	5	6	7
	Viši menadžment daje prioritet kvaliteti procesa, proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5	6	7
	Viši menadžment daje ovlasti zaposlenicima za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
	Viši menadžment postavlja pitanje kvalitete kao jedan od svojih prioriteta.	1	2	3	4	5	6	7
Uključenost zaposlenika	Zaposlenici mogu primijeniti poboljšanja u svom radnom okruženju.	1	2	3	4	5	6	7
	Zaposlenici imaju sve potrebne alate i informacije za obavljanje posla.	1	2	3	4	5	6	7
	Zaposlenici mogu predložiti poboljšanja i nove ideje.	1	2	3	4	5	6	7
	U radnom okruženju zaposlenici mogu računati na podršku svojih kolega.	1	2	3	4	5	6	7
Edukacija za kvalitetu	Edukacijom zaposlenici stječu dovoljno znanja za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
	Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje svrhe provedbe poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
	Edukacija zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje ciljeva poduzeća.	1	2	3	4	5	6	7
	Poduzeće edukacijom potiče zaposlenike u razvijanju vještina s ciljem kontinuiranog poboljšanja svakodnevnog rada.	1	2	3	4	5	6	7
Procesni pristup	Redovito se prikupljaju podaci o radnim procesima.	1	2	3	4	5	6	7
	Poduzeće ima dobro uspostavljene metode za mjerenje kvalitete procesa.	1	2	3	4	5	6	7
	Poduzeće primjenjuje standardizirane operativne procedure (SOP).	1	2	3	4	5	6	7
	Procesi su učinkovito osmišljeni kako bi se smanjile pogreške zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7

	Procesi se kontinuirano poboljšavaju kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.	1	2	3	4	5	6	7	
	Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) s ciljem kontinuiranog poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7	
	Poduzeće prikuplja ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) za mjerenje uspješnosti poduzeća.	1	2	3	4	5	6	7	
Analiza i vrednovanje informacija i podataka	Redovito se provode ispitavanja zadovoljstva kupaca i zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7	
	Redovito se provode interni auditi.	1	2	3	4	5	6	7	
	Poduzeće prikuplja i analizira pritužbe i prijedloge kupaca.	1	2	3	4	5	6	7	
	Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se svakodnevno u različitim područjima.	1	2	3	4	5	6	7	
	Zaposlenici su upoznati s ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI).	1	2	3	4	5	6	7	
	Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5	6	7	
Usklađenost s ISO 9001	Poduzeće trenutno ima certificiran sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001: 2015.	<input type="checkbox"/>	Da						
		<input type="checkbox"/>	Ne						

#### PREPREKE KOD PRIMJENE POBOLJŠANJA

*Molim, ocijenite razinu postojanja prepreka prilikom primjene poboljšanja u poduzeću (pri čemu je 1 – prepreka ne postoji, a 7 – izrazito velika prepreka).*

Nedostatak posvećenosti menadžmenta aktivnostima poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak uključenosti menadžmenta u aktivnosti poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Ograničenost podrške menadžmenta aktivnostima poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak strateškog upravljanja poboljšanjima.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak organizacijske kulture za podršku kontinuiranog poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak znanja o primjeni kontinuiranog poboljšanja među zaposlenicima.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak prenošenja znanja među zaposlenicima.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak motivacije zaposlenika.	1	2	3	4	5	6	7
Niska uključenost zaposlenika u aktivnosti poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak sposobnosti i vještina u rješavanju problema prilikom primjene poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak timskog rada unutar odjela.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak timskog rada između odjela.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak sustava nagrađivanja zaposlenika za sudjelovanje u aktivnostima poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak definiranih uloga i odgovornosti svake osobe u timu za primjenu poboljšanja.	1	2	3	4	5	6	7
Loš sustav komunikacije u poduzeću.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak financijskih sredstava.	1	2	3	4	5	6	7
Nedostatak vremena.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ukoliko postoji "ostalo", molim navedite, te ocijenite</i>	1	2	3	4	5	6	7

#### ALATI I PRISTUPI POBOLJŠANJA

*Molim, označite koje od navedenih pristupa/alata poboljšanja koristite u poslovanju (Mogućnost višestrukih odgovora)*

<input type="checkbox"/>	PDCA (Plan, Do, Check, Act krug.)
<input type="checkbox"/>	Šest sigma (DMAIC) (Metodologija za smanjenje varijacija i poboljšanje kvalitete kroz definiranje, mjerenje, analizu, poboljšanje i kontrolu.)

- 
- Lean management (*Pristup za uklanjanje aktivnosti koje ne dodaju vrijednost procesima te poboljšanje efikasnosti procesa.*)

---

  - Dijagram tijeka (*Grafički prikaz procesa.*)

---

  - Kontrolne karte (*Praćenje varijacija u procesima.*)

---

  - Dijagram uzrok/posljedica (*Prikazuje odnos uzroka i posljedica.*)

---

  - Pareto dijagram (*Identifikacija glavnih problema.*)

---

  - Histogram (*Grafički prikaz distribucije podataka.*)

---

  - Dijagram raspršenja (*Prikazuje odnos između dviju varijabli.*)

---

  - Ispitni list ( *Dokument za provjeru kvalitete proizvoda ili usluga.*)

---

  - Dijagram afiniteta (*Grupira ideje prema sličnostima.*)

---

  - Dijagram međuodnosa (*Prikazuje povezanost između elemenata.*)

---

  - Stablo dijagram ( *Hijerarhijski prikaz informacija.*)

---

  - Matrični dijagram (*Prikazuje međuodnose između faktora.*)

---

  - Programirane kartice za proces odlučivanja (*Alat za donošenje odluka, identificira što bi moglo poći po krivu u planu koji se izrađuje.*)

---

  - Dijagram oblika strijele (*Analiza problema s više uzroka.*)

---

  - Stratifikacija ( *Razdvajanje podataka po kategorijama.*)

---

  - Ostalo, molim, navedite \_\_\_\_\_

---

  - Ne primjenjujemo navedene pristupe.

---

  - Primjenjujemo pristupe i alate, ali nisam upoznat/a s njima.
-

## **PRILOG 3: Podsjetnik za provođenje kvalitativnog istraživanja**

Poštovani,

Zahvaljujem Vam na sudjelovanju u istraživanju u okviru doktorskog rada pod naslovom "Ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu." Na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Pitanja ne obuhvaćaju iznošenje povjerljivih podataka. Ako se osjećate nelagodno odgovarajući na neko pitanje, ne trebate odgovoriti. Također, ovaj razgovor se snima kako bi osigurala točan zapis, ali vaši osobni podaci ostaju povjerljivi. Svi podaci prikupljeni iz intervjua koristiti će se isključivo u znanstvene svrhe u okviru istraživanja za doktorski rad. Očekujemo da će ovaj razgovor trajati otprilike 30-45 minuta.

Zahvaljujem se na sudjelovanju u istraživanju.

*Emma Petaković*

### **Prvi dio: Uvod**

- Predstavljanje učesnika i istraživača
- Predstavljanje cilja istraživanja i temu intervjua

### **Drugi dio: Primjena kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu**

- Kako Vaše poduzeće primjenjuje kontinuirana poboljšanja ?
- Navedite primjere poboljšanja koja ste proveli u poduzeću u zadnjih godinu dana?
- Tko je odgovoran za provođenje poboljšanja u Vašem poduzeću?
- Tko sve može predložiti poboljšanja u Vašem poduzeću?
- Koje alate i pristupe koristite u provedbi poboljšanja?
- Kojim metodama mjerite kvalitetu procesa?

### **Treći dio: Provjera upitnika**

- Provjera jasnoće pitanja postojećeg mjernog instrumenta

### **Zaključak i zahvala sudionicima na sudjelovanju**

## PRILOG 4: Pristanak za sudjelovanje u kvalitativnom istraživanju



### PRISTANAK ZA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU (INTERVJU)

**Naslov istraživanja:** „Ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu“

**Institucija:** Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji

**Istraživanje provodi:** Ema Petaković, studentica doktorskog studija

**Mentorica:** redovita profesorica Ana-Marija Vrtodušić Hrgović

Ja, dolje potpisani/a, izjavljujem da pristajem sudjelovati u istraživanju koje se provodi za potrebe izrade doktorske disertacije pod nazivom "*Ključni faktori uspjeha primjene kontinuiranih poboljšanja u hotelijerstvu*", u okviru doktorskog studija *Menadžment održivog razvoja* na *Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu*. Cilj istraživanja je utvrditi kako ključni faktori uspjeha kontinuiranih poboljšanja utječu na rezultate provedenih poboljšanja u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Istraživanje anonimno, ime ispitanika i poduzeća ostati će tajno.

Dajem pristanak za sudjelovanje u intervjuu i snimanju razgovora u sklopu navedenog istraživanja.

Suglasan/a sam da se podaci prikupljeni iz intervjuua mogu koristiti isključivo u znanstvene svrhe u okviru istraživanja za doktorsku disertaciju.

Ime i prezime ispitanika:

Datum:

Potpis ispitanika: