

# Primjena Kaizen koncepta u upravljanju hotelima u Republici Hrvatskoj

---

Cavrić, Nives

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:330362>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-19**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**NIVES CAVRIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, rujan 2023.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIMJENA KAIZEN KONCEPTA U UPRAVLJANJU HOTELIMA  
U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**APPLICATION OF KAIZEN CONCEPT IN HOTELS MANAGEMENT  
IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

**KANDIDAT:** Nives Cavrić

**MENTOR:** prof.dr.sc. Krešimir Buntak

**Zagreb, rujan 2023.**

## SAŽETAK

U današnjem svijetu, gdje se turističko tržište kontinuirano mijenja i usavršava, i hoteli i hotelijerstvo moraju se prilagođavati promjenama, a to znači raditi na vlastitom usavršavanju, bilo da se radi o kvalitetnoj brizi za goste i njihove potrebe ili cjelokupnoj organizaciji. Jedan od sustava kojim se omogućava kontinuirano utjecanje na stalno poboljšanje je Kaizen sustav. Kaizen je sustav koji se temelji na promjenama i uvođenju inovacija u poslovne procese te većoj uključenosti zaposlenika u poslovne procese i sustave inovacija. Kaizen sustav također nije baziran na ideji zauzimanja bolje pozicije, već na tome da cjelokupno tržište učini pravednijim za sve sudionike, a najbolje ga je primijeniti i educirati zaposlenike u obliku Kaizen radionica. Hotelijerstvo je možda jedno od najnezahvalnijih kada je riječ o uvođenju Kaizen sustava, jer se ono temelji na mjerljivim rezultatima, a u hotelu je jedan od važnih dobivenih rezultata zadovoljstvo gostiju koje je teško mjeriti standardnim metodama. Jedna od metoda mjerenja je Kaizen flow sustav koji je primijenjen i na primjeru Hotela Joel koji je opisan u radu, te njegova implementacija. Sukladno tome, u samom radu provedeno je empirijsko istraživanje i anketni upitnik na temu potreba za Kaizen konceptom u hotelskom menadžmentu u Republici Hrvatskoj te analiza rezultata istraživanja.

Ključne riječi: turističko tržište, hoteli, hotelijerstvo, prilagođavanje, usavršavanje, kvalitetna briga za goste, organizacija, Kaizen sustav, promjene, inovacije, uključenost zaposlenika, radionice, mjerenje rezultata, zadovoljstvo gostiju, Kaizen flow sustav, Hotel Joel, implementacija, empirijsko istraživanje, anketni upitnik, Kaizen koncept, hotelski menadžment, Republika Hrvatska, analiza rezultata istraživanja

## **SUMMARY**

In today's world, where the tourism market is constantly changing and evolving, both hotels and hospitality need to adapt to these changes, which means working on their own improvement, whether it's providing quality care for guests and their needs or overall organization. One of the systems that enables continuous influence for ongoing improvement is the Kaizen system. Kaizen is a system based on changes and introducing innovations into business processes, as well as greater employee involvement in business processes and innovation systems. The Kaizen system is also not based on the idea of gaining a better position but on making the overall market fairer for all participants, and the best way to implement and educate employees is through Kaizen workshops. Hospitality may be one of the most challenging industries when it comes to implementing the Kaizen system because it is based on measurable results, and one of the important outcomes in a hotel is guest satisfaction, which is difficult to measure using standard methods. One of the measurement methods is the Kaizen flow system, which has been applied in the case of Hotel Joel described in the paper, along with its implementation. Accordingly, the paper includes empirical research and a questionnaire on the topic of the need for the Kaizen concept in hotel management in the Republic of Croatia, as well as an analysis of the research results.

Keywords: tourism market, hotels, hospitality, adaptation, improvement, quality guest care, organization, Kaizen system, changes, innovations, employee involvement, workshops, result measurement, guest satisfaction, Kaizen flow system, Hotel Joel, implementation, empirical research, questionnaire, Kaizen concept, hotel management, Republic of Croatia, research analysis

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Cilj i svrha rada .....	1
1.2. Predmet završnog rada .....	1
1.3. Pregled dosadašnjih istraživanja .....	2
1.4. Sadržaj i struktura završnog rada .....	3
2. HOTELIJERSTVO I HOTELSKA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	4
2.1. Hotelijerstvo i uloga hotelijerstva u turizmu.....	4
2.2. Upravljanje hotelima i hotelski menadžment .....	6
2.3. Hotelska industrija u Republici Hrvatskoj.....	9
3. KAIZEN KONCEPT I NJEGOVE KLJUČNE ZNAČAJKE .....	12
3.1. Definicija i vrste Kaizen sustava.....	14
3.2. Istraživanje uzroka problema i metode istraživanja uzroka.....	18
3.3. Koraci implementacije Kaizen sustava.....	20
3.4. Planiranje Kaizen radionice .....	23
3.4.1. Plan Kaizen radionice .....	24
3.4.2. Kontrolni popis .....	26
3.4.3 Popis pribora .....	27
3.4.4. Tablica novih ideja - Brainstorminga .....	28
3.4.5. Tablica za formiranje timova .....	29
3.4.6. Završno izvješće o radionici .....	30
3.5. Primjena Kaizen filozofije na radnom mjestu .....	31
3.5.1 Primjeri Kaizen sustava .....	33
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	36
4.1. Metodologija istraživanja i anketni upitnik .....	36
4.2. Analiza rezultata istraživanja .....	36
5. IMPLEMENTACIJA KAIZEN METODE U HOTELIMA REPUBLIKE HRVATSKE .....	51
5.1. Koraci implementacije Kaizena u hotelijerstvu .....	51
5.2. Podaci o hotelu Joel .....	56
5.3. Plan uvođenja flowkaizen sustava od strane top menadžmenta .....	58
5.4. Implementacija flow kaizen sustava u Joel hotel.....	61
6. ZAKLJUČAK.....	63
LITERATURA .....	65
Internetski izvori: .....	66

POPIS TABLICA .....	67
POPIS SLIKA .....	67

## **1. UVOD**

U današnjem svijetu, kada se sam pojam turizma i turista promijenio, promijenio se i pogled te očekivanja turista od pojedinih destinacija i prvenstveno mjesta gdje planiraju odsjesti tijekom boravka. U prijašnjim vremenima hoteli su bili ozračje luksuza za određeni tip turista, međutim u moderno vrijeme, pojavom hostela, te apartmana, hoteli se više nisu mogli bazirati na određenu klijentelu. Turist kao turist se promijenio sa putnika kojemu je bitno da negdje može prenoćiti, do pojedinca koji prilikom izbora hotela više pažnje pridodaje recenzijama koje vidi online te na temelju toga odlučuje o mjestu boravka. Sukladno tome hoteli, odnosno njihov menadžment je uvidio da je nužno povećavati kvalitetu ponude i usluge kao i inovirati i ulagati u nova inovativna rješenja i ponude kako bi postali privlačniji korisnicima i osigurali potencijal za osiguranje konkurentnosti kroz strategije troškovnog vodstva i osobito diferencijacije. U skladu s tim hotelski menadžment mora ponuditi kontinuirano inovativna rješenja i poboljšanja ponude kako bi osigurao konkurentnost na tržištu.

### **1.1. Cilj i svrha rada**

Sama zadaća i cilj ovog rada je istražiti primjenu Kaizen koncepta u hotelskoj industriji, te kroz studiju slučaja prikazati primjenu Kaizen koncepta u poslovanje jednog hotela. Svrha rada je provedenom analizom i istraživanjem ukazati na potrebu primjene Kaizen koncepta u hotelskoj industriji kako bi ona postala konkurentnija posebno kroz načela kvalitetnog upravljanja i Kaizen koncepta u hotelu Joel. Realizacijom samog cilja rada, i primjena samog cilja rada, odnosno primjenom Kaizen koncepta u hotelskoj industriji na primjeru hotela koji se nalazi u Republici Hrvatskoj, ukazati će se na potrebu primjene istog kao jednog od značajnih koncepata hotelskog menadžmenta.

### **1.2. Predmet završnog rada**

Predmet rada je implementacija Kaizen koncepta u hotel u Republici Hrvatskoj i promatranje značaja Kaizen koncepta u području poslovanja posebno s aspekta upravljanja organizacijom. Sukladno tome proučavati će se primjena Kaizen koncepta u hotelijerstvu u svijetu i Republici Hrvatskoj, te prikazati implementaciju Kaizena u jedan hotel na praktičnom primjeru.



### 1.3. Pregled dosadašnjih istraživanja

Filozofija Kaizena izazvala je velik interes među istraživačima jer povećava produktivnost poduzeća i pomaže u proizvodnji visokokvalitetnih proizvoda uz minimalan napor. Prema Imaiju (1986.), Kaizen je kontinuirani proces poboljšanja koji uključuje sve, podjednako menadžere i radnike. Široko definiran, Kaizen je strategija za uključivanje koncepata, sustava i alata u širu sliku vodstva koje uključuje i kulturu ljudi, a sve pokreće kupac. Newitt (1996) je dao novi uvid u staro razmišljanje. Autor je predložio ključne čimbenike za određivanje zahtjeva upravljanja poslovnim procesima. Autor je također izjavio da će Kaizen filozofija u upravljanju poslovnim procesima osloboditi razmišljanje i menadžmenta i zaposlenika na svim razinama te će osigurati klimu u kojoj kreativnost i dodavanje vrijednosti mogu cvjetati. Ashmore (2001) otkriva da je Kaizen tvrdoglavo oružje u teškoj proizvodnoj industriji. Kaizen tehnika primijenjena je na Toyotu kao odgovor na sve veću konkurenciju i troškove. Utvrđeno je da se nakon primjene ove tehnike prodaja povećava za višestruko ne manje od 69%, a dobit za 54 puta u ekonomskoj godini. Autor je također raspravljao o ulozi sustava za smanjenje otpada u eliminaciji otpada i Just in time (Baš na vrijeme) u stvaranju Continuous Improvement (Kontinuirano poboljšanje). Granja i sur. (2005) proučavaju ciljni i Kaizen koncept obračuna troškova u građevinskoj tvrtki. Cilj je razviti okvir uzimajući zajedno ova dva pristupa koja se podudaraju, što daje osnovu za sustav upravljanja ukupnim troškovima. Autori objašnjavaju da je kontinuirani niz Kaizen aktivnosti potreban za postizanje performansi proizvoda i smanjenje troškova. Kombinacija ciljanog i Kaizen obračuna troškova snažan je pristup za građevinsku tvrtku osiguravanjem vrijednosti za kupca po niskoj, ali isplativoj cijeni. Chandrasekaran i sur. (2008) primijenili su Kaizen tehniku za rješavanje "problema neusklađenosti dijelova" u proizvodnoj liniji automobila. Primijenjena je Kaizen postupak korak po korak za rješavanje problema prikupljanjem podataka, analizom uzroka, odabirom najbolje metode rješenja, korektivnim radnjama i dokumentacijom. Različite prednosti koje su primijećene nakon implementacije Kaizena uključuju uklanjanje velikih funkcionalnih problema, smanjenje odbijanja kvalitete, uklanjanje procesa prerade i znatnu uštedu troškova. Vrcić (2023) definira kaizen kao proces koji se odnosi na stalno poboljšanje performansi, cijene i kvalitete. Kaizen teži osnaživanju radnika, povećanju zadovoljstva radnika, olakšava osjećaj postignuća, stvarajući time ponos na posao. Ne samo da osigurava da proizvodni procesi postanu štedljiviji i prikladniji, već eliminira otpad tamo gdje je dodana vrijednost. Kaizen je sada široko raspravljena i primijenjena proizvodna filozofija u

raznim industrijama diljem svijeta. Istraživanja su pokazala da primjena Kaizena u hotelijerstvu može donijeti brojne prednosti, uključujući povećanje zadovoljstva gostiju, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti zaposlenika i poboljšanje konkurentske pozicije hotela na tržištu. Stalno usavršavanje i kontinuirano poboljšanje postaju ključni elementi poslovanja u hotelijerstvu kako bi se odgovorilo na promjene u potražnji i očekivanjima gostiju. Ukratko, primjena Kaizenau hotelijerstvu pruža metodologiju i okvir za postizanje postupnih poboljšanja i kontinuirano usavršavanje procesa i usluga. Kroz fokus na zadovoljstvu gostiju, timski rad i eliminaciju gubitaka, hoteli mogu ostvariti veću učinkovitost, kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju.

#### **1.4. Sadržaj i struktura završnog rada**

Završni rad, čija je tema “Primjena Kaizen koncepta u upravljanju hotelima u Republici Hrvatskoj” je podijeljen u nekoliko poglavlja. U prvom poglavlju je obrađen uvod u kojem je predvođena problematika Kaizen sustava, te u tri pod poglavlja cilj i svrha rada, zatim predmet završnog rada i kao posljednje sadržaj i struktura završnog rada. Drugo poglavlje pokriva hotelijerstvo i hotelsku industriju u Republici Hrvatskoj te je u tri pod poglavlja pokriveno hotelijerstvo i uloga hotelijerstva u turizmu, upravljanje hotelima i hotelski menadžment, te hotelska industrija u Republici Hrvatskoj. Treće poglavlje se bavi definicijom Kaizen sustava i vrstama Kaizen sustava, metodama istraživanja uzorka, koracima implementacije Kaizen sustava, planiranjem Kaizen radionice, svim potrebnim koracima prilikom planiranja i odrađivanja Kaizen radionice, primjenom Kaizen filozofije na radnom mjestu. Četvrto poglavlje se odnosi na empirijsko istraživanje te je u dva pod poglavlja pokrivena metodologija istraživanja i analiza rezultata istraživanja. U petom poglavlju je pokrivena implementacija Kaizen metode u hotelima Republike Hrvatske na primjeru hotela Joel, u četiri pod poglavlja su pokriveni koraci implementacije Kaizena u hotelijerstvu, podaci o hotelu Joel, plan uvođenja FlowKaizen sustava od strane top menadžmenta te implementacija FlowKaizen sustava u hotelu Joel. Šesto poglavlje je zaključak.

## **2. HOTELIJERSTVO I HOTELSKA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **2.1. Hotelijerstvo i uloga hotelijerstva u turizmu**

Ugostiteljstvo se nadopunjuje svakim danom stjecanjem novih iskustava a ponuda usluga se samo povećava, nastojeći gostima pružiti što bolju i bogatiju uslugu. U različitim dijelovima svijeta postoje prepoznatljivi asortimani hrane i pića i time je potrebno nadvladati konkurenciju stalnim poboljšavanjem svojih usluga unutar ugostiteljstva i njegovih jedinica. Svaki ugostitelj želi da uspješno posluje i time mora obratiti i na asortiman svoje ponude unutar ugostiteljskog objekta a u ovom slučaju ugostiteljskog objekta. Hotelijerski objekt kao mjesto pružanja i plaćanja usluge mora imati svoju organizaciju poslovanja i djelovanja što je objašnjeno kroz seminarski rad. Ugostiteljski objekt mora imati nešto drugačije od svih ostalih zbog čega će gost odabrati upravo njega za potraživanje svoje usluge. Hotelijerstvo od njegovih prvih početaka do danas se razvilo enormnom brzinom i poprimilo ogromnu važnost današnjeg poslovanja. Ugostiteljstvo je djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluge prehrane, pripremanja i usluživanja pića i napitaka te pružanje usluga smještaja (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN-138/06). Hotelijerstvo je uslužna gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem ugostiteljskih usluga u za to posebno opremljenim ugostiteljskim objektima. Čine ga hotelijerstvo, restauraterstvo, i kavanarstvo. To je djelatnost koja predstavlja jednu od temeljnih komponenti sustava turizma. Prve naznake ugostiteljstva vjeruje se da se pojavile prije 4000.godina u Mezopotamiji pojavom taverni. Prve smještajne jedinice ugostiteljskog sadržaja nazivali su se kapeleje, termopolije, oinopolije i krčme. Veliki razvoj se dogodio i za vrijeme rimskog carstva gradnjom cesta što je uvelike olakšalo putovanja. Ljudi su počeli putovati iz raznih razloga najviše vjerskih i logičkim slijedom da je time rasla potreba za smještajem i uslugama hrane i pića. Sljedeća velika prekretnica je bila industrijska revolucija kada počinje izgradnja prvih modernih hotela sa velikim kapacitetom gostiju i počinju se organizirati prva grupna turistička putovanja. U Hrvatskoj je započelo 1347.godine u palači Sponza u Dubrovniku i to je bio prvi smještajni objekt za strance, počinju se graditi manji hoteli dok danas Hrvatska ima razvijen sustav hotela i smještajnih objekata ali i potencijal za još veći prihvata turista. Porastom stranaca i potrebe za smještajnim jedinicama razvija se i potreba za restoranima što uključuje i potrebu za ugostiteljskim objektima. Ugostiteljski objekti s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju razvrstavaju se u skupine (Marošević, 2007):

- a) Hoteli
- b) Kampovi
- c) Restorani
- d) Ugostiteljski objekti
- e) Catering objekti
- f) Objekti jednostavnih usluga.

Hoteli predstavljaju objekte koji nude usluge smještaja, hrane i pića, no primarna im je djelatnost ponude smještaja. Kampovi su uređeni prostori koji nude usluge smještaja na otvorenom prostoru i korisnik mora ili ne mora donijeti svoj šator ili mobilnu kamp- prikolicu. Restorani su ugostiteljski objekti koji pružaju usluge prehrane i pića, dio te usluge su i ugostiteljski objekti no oni mogu biti i kao samostalna jedinica. Catering je usluga isporuke hrane na udaljena mjesta. Danas je jako popularan i čest je na nekim većim događanjima kao svadbe, kongresi i sl.. Ugostiteljstvo je iznimno bitno jer je vezano za turizam a turizam za gospodarstvo i također sudjeluje u stvaranju nacionalnog bruto-proizvoda, u robnom prometu, utječe na ponudu i potražnju na tržištu, te potiče rast i razvoj roba i usluga na tržištu. Ugostiteljski objekti su postojali još i u doba stare Grčke i Rimskog carstva gdje su se ljudi okupljali i družili i stariji naziv za ugostiteljski objekt su bile takozvane taverne no ugostiteljski objekt kao zabavno i modernije sastajalište potječe iz Amerike. U početku sastajali su se ljudi sumnjivih radnji, kopači zlata i kockari. Takvi ugostiteljski objekti nisu bili posebnog izgleda već su samo imali pregradu o kojoj se u nastavku govori. Zanimljivo je istaknuti Američku prohibiciju 1920.godine koja je zabranila proizvodnju, transport i prodaju alkohola zbog prevelike konzumacija alkoholnih pića. To je otvorila vrata mnogim mafijaškim organizacijama koje su zloupotrebljavale taj zakon. 1933.godine prohibicija je ukinuta. Nakon prvog svjetskog rata ugostiteljski objekt prodire u sve veće gradove cijelog svijeta i tako gotovo nema grada gdje ne postoji jedan od nekoliko tipova poznatih svjetskih ugostiteljskih objekata (Marošević, 2007). Brzim razvitkom društva i načina života rastu i nove potrebe gostiju i time su se ugostiteljski objekti morali prilagođavati i nadopunjavati novim idejama za prehranu, novim inventarom, kako bi gostima pružili maksimalnu uslugu. Danas ne postoji grad ili naselje bez jednoga ugostiteljskog objekta, on je postao obvezno mjesto sastajališta i druženja ljudi.

## 2.2. Upravljanje hotelima i hotelski menadžment

Upravljanje hotelima je jedan specifičan i širok pojam koji obuhvaća lokaciju hotela, kako je koncipirano vlasništvo, dodatni sadržaj, vrstu klijenata koji odsjedaju u hotelu, standard hotela, broj zvjezdica veličinu. Svaki od tih aspekata može stajati zasebno za sebe, te hotel može spadati u jednu od tih potkategorija ili u više njih. Hoteli i hotelijerski objekti su ugostiteljske radnje u kojima se prvenstveno pružaju usluge smještaja, razonode, ponude različitih jelovnika, hrane i pića (Ratkajac i Belušić, 2005). Do sada nije usvojena međunarodna klasifikacija, iako je poduzeto nekoliko pokušaja ujednačavanja klasifikacijskog sustava. Razvijaju se nova istraživanja i projekti kojima se pokušava stvoriti jedinstveni standard, ali raznolikost ugostiteljskog sektora i velik broj postojećih programa za kvalitetu čine ovaj plan vrlo teškim za uspostavu. Trenutno je trend razvoj planova za usklađivanje ovih različitih sustava različitih nacija. Primjer je novi sustav ocjenjivanja zvjezdicama koje je nedavno odobrila talijanska vlada (2009.), a koji postavlja minimalne nacionalne standarde koje hoteli moraju ispunjavati na talijanskom teritoriju. Slučaj uspjeha ove tendencije je Nordijska baltička klasifikacija koja se sastoji od šest sjevernoeuropskih zemalja (Danska, Švedska, Island, Estonija, Latvija i Litva) koje se sve slažu oko minimalnih standarda kvalitete za hotelski sustav ocjenjivanja (Avelini-Holjevac, 2006). Štoviše, nadogradnja strukture programa uključuje reviziju minimalnih standarda u pristupu usmjerenijem na kupca, iako su oni još uvijek pretežno povezani sa strukturnim i tehničkim aspektima koje je lakše procijeniti. Svi hoteli su registrirani i klasificirani od strane vlade putem regionalnih prefektura. Inspekcije za prvu klasifikaciju i za povremene procjene ponuđene razine kvalitete provode vanjske organizacije. Španjolski sustav klasifikacije hotela vrlo je sličan talijanskom. Ne postoji nacionalni sustav klasifikacije hotela, svaka regionalna vlada ima svoje zakonodavstvo, ali u praksi su razlike između regija minimalne jer su se mogle koordinirati. Sustav klasifikacije obvezan je i reguliran Kraljevskom uredbom 1634/83, koja predviđa minimalne standarde i ostale tehničke zahtjeve koje hoteli moraju ispuniti u vezi sa sigurnosnim sustavima, politikama cijena (na primjer maksimalne cijene usluga moraju biti vidljivo prikazane u predvorju i cjenik mora biti vidljivo prikazan u sobama), broj kategorija, vrste smještajnih kapaciteta, prikaz zvjezdica, itd.. Kategorije se kreću od 1 do 5 zvjezdica, a svaka je regionalna vlada odgovorna za praćenje standarda kroz godišnje inspekcije (Kotler i suradnici, 2011). Zvijezde se dodjeljuju na temelju rezultata izraženog u postocima. Svaka kategorija odgovara zadanom postotnom rasponu: 30-46% (1 zvjezdica); 47-

54% (2 zvjezdice); 55- 69% (3 zvjezdice), 70-84% (4 zvjezdice) i 85-100% (5 zvjezdica). Pri određivanju hotelske kategorije članstva uzimaju se u obzir tri aspekta: minimalni zahtjevi, ukupna postotna ocjena i glavni standardi kvalitete, posebno u pogledu čistoće, usluge, spavaćih soba, kupaonica i kvalitete hrane. Svaki od ovih aspekata ocjenjuje se na ljestvici od pet posto u rasponu od prihvatljivog do izvrsnog. Hotel mora zadovoljiti najmanje tri ključna područja koja udovoljavaju ili premašuju standarde određene kategorije, a druga dva ne mogu biti niža od jedne razine. Na primjer, ako hotel želi dosegnuti kategoriju s 4 zvjezdice, potreban mu je postotni rezultat između 70 i 84% (Kotler i suradnici, 2011). Postupak prihvaćanja uključuje sljedeće korake. Prvi dio ima za cilj provjeriti zahtjev hotela i odlučuje može li se inspekcija nastaviti. Kriteriji koji se koriste za odlučivanje su: mjesto, vrsta građevine (novoizgrađena ili obnovljena), stupanj čistoće i udobnosti, sadržaji, cijena. Obilazak imovine utvrđuje ispunjava li hotel standarde određene dijamante kategorije analizirajući njegovu privlačnost, vanjski izgled i ostale čimbenike koji se odnose na temeljne temelje objekta. Ako je inspektor zadovoljan, kontaktira se vlasnik ili generalni direktor radi kratkog razgovora i posjet se nastavlja kako bi se procijenio ostatak hotela. Tijekom sastanka, predstavnik imovine ima priliku obavijestiti AAA o svim budućim planovima za poboljšanje te o hotelskim prednostima i nedostacima. Nakon toga AAA dodjeljuje ocjenu za svaku od sljedećih kategorija: čistoća i održavanje konstrukcije; uprava i osoblje; vanjski dio, tereni i javne površine; dekor sobe, ambijent i sadržaji; kupaonice; usluge gostiju (ako je primjenjivo) (Kotler i suradnici, 2011). Zahtjevi za svaku kategoriju vrlo su detaljni i više su orijentirani na kupce nego u prošlosti. Uz ključne zahtjeve, hoteli moraju poštivati osnovne standarde sigurnosti, sigurnosti, održavanja i fizičkih uvjeta, čistoće, gostoljubivosti, usluga, pristupa za goste i radnog vremena. Analizom različitih programa kakvoće hotela i raspravom o problematičnim točkama moguće je identificirati neke trendove i trenutni razvoj. Prvo smo spomenuli da ponekad postoji jaz između razine kvalitete koju potrošači očekuju od hotela određene kategorije i usluge koju stvarno dobivaju (Avelini-Holjevac, 2006). Stoga bi hotelske tvrtke trebale više raditi na razumijevanju očekivanja kupaca kako bi pružile uslugu koja učinkovito udovoljava njihovim potrebama, umjesto da jednostavno udovoljavaju standardima svoje kategorije. U tu svrhu međunarodni hotelski lanci razvijaju vlastite programe upravljanja koji općenito premašuju minimalne standarde propisane propisima zemalja u kojima se nalaze (na primjer, zvijezde). Gosti hotela oslanjaju se na poznate marke, jer znaju što mogu očekivati, a opaženi rizik pri odabiru hotela se smanjuje. Standardi ostaju na

snazi godinama prije nego što se ažuriraju. S druge strane, privatni operatori (ili mješovito upravljanje javnim i privatnim organizacijama) mnogo su više zainteresirani za odgovaranje na potrebe i očekivanja potražnje. Iako je većina programa još uvijek usmjerena na kvantitativne aspekte hotelskih usluga, nedavna ažuriranja sustava klasifikacije pokazuju veći interes za standarde povezane s funkcionalnom kvalitetom. Ljubaznost i empatija osoblja češće se provjeravaju. To također znači više subjektivnih inspekcija, tako da obuka i profesionalnost osoblja postaju vrlo važni. Razvojem novih tehnologija i novih turističkih posrednika na internetu, turisti mogu konzultirati novi sustav klasifikacije hotela koji se temelji izravno na iskustvima i zadovoljstvu drugih kupaca (Kotler i suradnici, 2011). Gosti smatraju ove nove alate pouzdanijima od ostalih postojećih sustava klasifikacije koje promiču javna i privatna udruženja, jer odražavaju stvarna iskustva s uslugom. Mogu se pojaviti dvije vrste problema: određene mrežne putničke agencije imaju dvosmislen sustav (neproziran) gdje kupci mogu vidjeti samo cijenu i razinu kvalitete hotela, ali ime nije navedeno. U ovom slučaju kupac ne može uspoređivati cijene s određenim hotelima ili markama. U drugim slučajevima, čak i kada su prisutni naziv hotela i robna marka, vrlo različiti komentari o jednom hotelu mogu stvoriti zabunu. To može biti rezultat različitih interesa, razloga putovanja itd. U ovom slučaju operatori pokušavaju pružiti profile kupaca koji komentiraju kako bi pojednostavili njihovo tumačenje. Cjelokupna adaptacija i evolucija turizma doprinijela je do toga da je specifična klasifikacija hotela, a sa time i razmišljanje o tipu vođenja hotela teška za odrediti, jer se više ne vodimo samo sa veličinom (broj soba), brojem zvjezdica, radi li se o franšizi, ili o zasebno hotelu čiji je vlasnik fizička osoba. Ukoliko se vodimo specifično sa upravljanjem hotelima. Svaki tip hotela je zaseban što se tiče upravljanja, franšiza ima svoje specifične smjernice kojima se vodi i po kojima menadžeri upravljaju sa hotelskim smještajem, zaposlenicima, popratnim sadržajem i klijentima, tu uvelike pomažu sami zaposlenici. Hoteli koji su orijentirani na luksuzni sadržaj i sa samim time klijentelu koju privlači luksuz će upravljati na specifičan način. Prije svega u upravljanju hotelima bi se moglo reći da se upravlja više sa znanjem koje je specifično za svaki tip hotela. Pogotovo u današnjem modernom svijetu, gdje su destinacije lakše dostupne, te samim time mogućnost širenja tržišta i privlačenje novih klijenata/turista je izrazito velika. Bitni tipovi znanja oko upravljanja hotela se mogu klasificirati kao eksplicitno i implicitno znanje.

Eksplicitno znanje je ono znanje koje je lagano za prikupiti te mu se može dati neki oblik, priručnik za prihvata gosta, način na koji se odgovara na primjedbe, način prikupljanja narudžbi.

Sve su to znanja koja se mogu zapisati te ostaviti na korištenje zaposlenicima koji dolaze ili odlaze. Implicitno znanje je specifično, to je takozvano skriveno znanje, koje se skuplja iskustvom, dakle specifično je za svakog zaposlenika, i nije lako pohranjivo. Može se prenijeti putem treninga, međutim ukoliko zaposlenik koji obiluje implicitnim znanjem ode tada se to znanje gubi, ili ga zamjenjuje drugo, te u tome se također može gledati svojevrsna konkurentska prednost nad drugim hotelima u istoj grani turizma.

### **2.3. Hotelska industrija u Republici Hrvatskoj**

Hrvatski turizam usmjeren je na sektor "sunce i more". Geografski je koncentriran duž obale, što stvara troškove zagušenja i hrani regionalne neravnoteže. Štoviše, nigdje u EU turizam ne pokazuje tako snažan sezonski profil kao u Hrvatskoj. Visoka sezonalnost dolazaka predstavlja izazov za lokalne tvrtke koje posluju u sektoru turizma i ograničava učinak prelijevanja na druge sektore. Visoka sezonalnost posebno je problematična za infrastrukture koje imaju visoke tekuće troškove neovisno o stopi iskorištenosti, poput velikih hotela. U 2018. pojavili su se novi problemi koji su obilježili turističku sezonu. S jedne strane dolazi do prevelikog broja turista i stvaraju se turističke gužve, što posljedično rezultira povećanjem troškova života u turističkim središtima. Hotelska industrija u Republici Hrvatskoj je pretežito bazirana na domicilnim smještajnim kapacitetima, te u godinama do pred pandemije 2019, bilježila je konstantan rast po pogledima noćenja stranih i domaćih turista, te porastu smještajnih kapaciteta, tijekom dvije pandemijske godine 2020. i 2021. došlo je do stagnacije kao i u ostatku globalnog tržišta. Međutim 2022 se ponovno osjetio pomak u rastu pri noćenjima gostiju. Kada govorimo o hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj, jedan od ključnih aspekata je i budućnost hotelijerstva i turizma, UNWTO je krenuo raditi projekcije, te je došao do zaključka da u sljedeća dva desetljeća cjelokupnu industriju očekuje pozitivan rast prometa. Programi i želje za poduzećima da imaju kontinuirani i održivi rast se odrazilo i na hotelijerstvo i turizam. Kako navode Galičić i Laškarin (2016.) strategijom razvoja prikazani su očekivani rezultati turističkih aktivnosti za razdoblje od 2013. do 2020. g., i od 2020. do 2025. g. podijeljeni u nekoliko kategorija:

1. **Potražnja:** Procjenjuje se da će do 2020. g. Hrvatska ostvariti 86 milijuna noćenja u komercijalnim smještajnim kapacitetima, uz prosječan godišnji rast od 4,8% (43% više od 2011. i 26% više od očekivanih noćenja u 2015. g.). Očekivan je i porast broja putovanja inozemnih turista od 2,5% godišnje i domaćih turista po stopi od 1% (do



2020. g.). Do 2025. g. očekivani porast inozemnih turista se smanjuje (1,5%), a porast domaćih ostaje nepromijenjen. Ukupna turistička potražnja u 2020. g. (komercijalni i nekomercijalni smještaj) iznosit će oko 93 milijuna noćenja, dok se za 2025. g. očekuje brojka od 114 milijuna noćenja.

2. **Potrošnja:** Ukupna turistička potrošnja u 2020. g. trebala bi dostići 14,3 milijarde eura, te uz očekivani porast potrošnje od 11% godišnje, u 2025. g. se očekuje da će se ostvariti 18,5 milijarde eura. S obzirom na očekivani realni rast prosječne potrošnje u komercijalnim smještajima, inozemna bi potrošnja do 2020. g. trebala dostići oko 12,5 milijardi eura, a domaća 1,8 milijardi eura. Uspoređujući s 2025. g., očekuje se daljnji rast potrošnje turista, pri čemu bi inozemna turistička potrošnja dostigla oko 16,3 a domaća 2,2 milijarde eura.
3. **Ponuda i iskorištenost kapaciteta:** Očekuje se da će se ukupni komercijalni smještaj hrvatskog turizma u 2020. g. kretati na razini od 955.000 ležaja. Najbrži rast (broj kapaciteta) planira se u skupini hotela. Za tu skupinu se ujedno predviđa da će preuzeti ključnu ulogu u pokretanju investicijskog ciklusa u turizmu. Očekivana bruto iskorištenost hotelskih kapaciteta u 2020. g. je 47% (8% više od 2011. g.), dok je za 2025. g. predviđena 50%-tna iskorištenost (3% više od 2020. g.). Uz nastavak ulaganja u ponudu kampova u 2020. g. se očekuje bruto iskorištenost kampova od 23% (3% više od 2011. g.), a u 2025. g. od 26% (3% više od 2020. g.). Obiteljski smještaj s najnižom razinom iskorištenosti u 2020. g. ima potencijal povećati bruto iskorištenje za 20% u odnosu na 2015. g. i u 2025. g. dodatno za 15%.
4. **Investicije:** Od 2016. do 2020. g. očekuje se nastavak intenzivnih investicija i projekata usmjerenih na povećanje obujma i kvalitete turističke ponude. Za manje poduzetničke investicije očekuju se ulaganja u iznosu od 1,1 milijarde eura, dok se za ulaganja u izgradnju novih i unapređenje postojećih kapaciteta očekuje iznos oko 100 milijuna eura. Ulaganja u destinacijske komunalne projekte trebala bi dostići iznos od 100 milijuna eura. Od 2021. do 2025. g. predviđaju se dodatna ulaganja od 6 milijardi eura.
5. **Novozaposleni:** Planiranim projektima od 2013. do 2025. g. planira se zapošljavanje 45 do 47 tisuća djelatnika (od čega bi se 31 tisuća osoba zaposlilo u hotelijerstvu). Jedan od novijih koncepata su i hoteli budućnosti, kako se trenutna tehnologija razvija i

unaprjeđuje, rezerviranje i check-in u hotele u budućnosti bude uvelike drugačiji nego što je trenutno.

Drugi problem koji se pojavio je nedostatak radne snage u sektoru turizma. Iako je još od zime bilo jasno da će nedostajati radnika u svim ugostiteljsko-turističkim zanimanjima, problem je ostao neriješen. U "špici" turističke sezone bilo je oko 120.000 zaposlenih i oko 20.000 sezonskih radnika, no u sezoni je nedostajalo još 15.000 radnika. Početna kvota za uvoz radnika u turizmu bila je 4.660 radnika u srcu sezone, ali se popela na 7.660. Ipak, koliko je poslodavcima dopušten uvoz iz inozemstva, čini se da to nije pomoglo u rješavanju ovog problema. Osim toga, veći broj privatnih smještajnih kapaciteta doveo je do pada cijena (Državni zavod za statistiku). Ukupan broj kreveta u komercijalnim smještajnim kapacitetima povećao se za oko sedam posto, dok su hoteli povećali kapacitete za samo 2,5 posto. Tako je u odnosu na 600 tisuća kreveta u apartmanima, u hotelima registrirano tek oko 167 tisuća kreveta, što i dalje predstavlja nizak udio u turističkoj posteljini od samo 16 posto. Zbog ovakvog rasta kapaciteta obiteljskog smještaja, popunjenost kapaciteta tijekom sezone 2021. bila je ispod očekivane. Jednostavno, porast broja gostiju nije bio dovoljan da se popuni toliki broj novih kreveta u privatnom smještaju, pa se krajem srpnja i početkom kolovoza smještaj nudio po paprenim cijenama, samo da ne zjape prazni.

### 3. KAIZEN KONCEPT I NJEGOVE KLJUČNE ZNAČAJKE

Kaizen označava japansku poslovnu filozofiju života i rada koje se fokusiraju na kontinuiranom poboljšanju procesa. Kaizen je toliko prilagodljiv da se može primijeniti na gotovo bilo koju vrstu industrije, uključujući bankarstvo, državu, zdravstvo, maloprodaju i prijevoz, ali blagodati ove nevjerojatne metodologije nisu ograničene na svijet trgovine. Razlika između kaizen koncepta i shvaćanja istoka i zapada se nalazi u tome što Kaizen na zapadu polazi od menadžera koji veliki značaj daju idejama (inovacijama), doprinosu pojedinca i uvođenju sve novije i bolje tehnologije. To nosi drastične i skupe promjene koje prate skupa ulaganja, ideje dolaze od menadžera inženjera. Istok pridodaje veću pažnju timskom radu i manjim ali svakodnevnim poboljšanjima i inovacijama, prema Istoku napredak dolazi se dolazi konstantnim malim poboljšanjima radnika iz pogona. Kaizen mogu, a uspješno ga koriste i ljudi koji pokušavaju poboljšati svoj osobni život i postići razvoj kroz životno treniranje i programe mentorstva. Kaizen nudi tvrtkama mnoge vrijedne pogodnosti. Neki od njih su (Vrcić, 2023):

- veće zadovoljstvo osoblja
- poboljšano zadovoljstvo kupaca
- smanjenje fluktuacije osoblja
- ojačana lojalnost zaposlenika
- niži troškovi
- veća učinkovitost i produktivnost
- bolje rješavanje problema.

Upotrebu Kaizen u početku je osmislila Toyota prije mnogo godina i oba imena sada idu zajedno kada je riječ o najboljim primjerima primjene metode. Gledajući primjere koje su postavile tvrtke koje su uspješno koristile Kaizen i koje i danas nastavljaju s priznanjem njegove provedbe kao dijela formule za svoja postignuća, sjajan je način za procjenu njegove učinkovitosti i daljnje razumijevanje kako to može koristiti vašem konkretnom slučaju. Kaizen metoda prisutna je u većem broju japanskih tvrtki i bitno može pridonijeti konkurentnosti iste. Kao što se može vidjeti iz tablice zadaci koji su na top menadžmentu su uvođenje Kaizena kao korporativne strategije, postavljanje ciljeva, kreiranje kulture i financijska podrška. Pod zadatke srednjeg menadžmenta spadaju izvršavanje Kaizen ciljeva, korištenje Kaizena u obavljanju poslova, zatim utvrđivanje, održavanje i unaprjeđivanje standarda, upoznavanje zaposlenih s Kaizenom i programi

intenzivne obuke, te pomaganje zaposlenicima u razvoju vještina i u upotrebi alata za rješavanje problema.

Tablica 1. Prikaz zadataka po pojedinim razinama kako bi se implementirao Kaizen koncept

	<b>TOP MENADŽMENT</b>	<b>SREDNJI MENADŽMENT</b>	<b>UPRAVITELJI</b>	<b>RADNICI</b>
<b>ZADACI</b>	Uvodi Kaizen kao korporativnu strategiju	Izvršavaju Kaizen ciljeve	Koriste Kaizen u funkcionalnim ulogama	Sudjeluju u Kaizenu preko sistema prijedloga i aktivnosti malih grupa
	Postavljanje ciljeva	Koriste Kaizen u obavljanju posla	Formuliraju planove za Kaizen i podučavaju radnike	Unaprjeđuju vještine, radni učinak i stručnost
	Kreiranje kulture	Utvrđuju, održavaju i unaprjeđuju standarde	Poboljšavaju komunikaciju s radnicima i održavaju visok moralni nivo	
	Financijska podrška	Upoznaju zaposlene s Kaizenom, programima intenzivne obuke	Podržavaju aktivnosti malih grupa	
		Pomažu zaposlenima u razvoju vještina i u upotrebi alata za rješavanje problema	Uvode disciplinu u radionici	
			Daju Kaizen prijedloge	

Izvor: Izrada autora prema: Imai, M. (2008) Kaizen - Ključ japanskog polovnog uspjeha, Mono i Manjana, Beograd,

Dok upravitelji koriste Kaizen u funkcionalnim ulogama, formuliraju planove za Kaizen i podučavaju radnike, poboljšavaju komunikaciju s radnicima i održavaju visok moralni dio, podržavaju aktivnosti malih grupa, uvode disciplinu u radionici i daju Kaizen prijedloge. A zadaci samih radnika su sudjelovanje u Kaizenu preko sistema prijedloga i aktivnosti malih grupa, unaprjeđivanje vještina, radni učinak i stručnost.

### **3.1. Definicija i vrste Kaizen sustava**

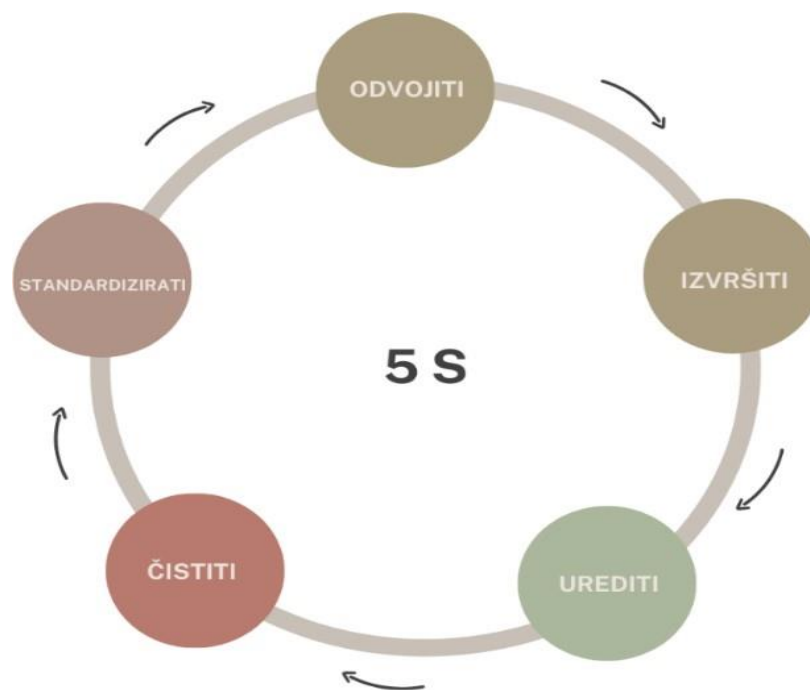
Kaizen je poznat kao japanska filozofija i predstavlja praksu kontinuiranog poboljšanja- Kaizen koncept kontinuiranog poboljšanja je prvobitno izmisljen u SAD-u tijekom Drugog svjetskog rata. Kako bi se održala razina proizvodnje i zadovoljila potražnja za vrijeme Drugog svjetskog rata, američka je industrija razvila sustav koji je omogućio barem najmanji mogući napredak u proizvodnji koji je iznosio 1%. Takav koncept dosljednosti poboljšavanja pokazao se iznimno uspješnim i spasio je američku proizvodnju od naglog pada. Po završetku Drugog svjetskog rata, kao dio samog programa obnove Japana, Japanci su pozvani da osobno posjete proizvodne pogone diljem SAD-a. Japanci tada preuzimaju ovaj uspješni koncept kontinuiranog poboljšanja i prilagođavaju ga Kaizenu. Kaizen filozofija time je stvorila bazu na temelju koje su Japanci izgradili proizvodnu industriju koja danas dominira u čitavom svijetu (Čelar, 2014). Danas tu metodu možemo primijeniti u svakodnevnom životu, ne samo u proizvodnji. Pri prvim počecima industrijalizacije, mogućnost kontrole svakog pojedinog proizvoda je postala manje provediva, radi uvođenja pokretne radne trake. Prije industrijalizacije jedna osoba je mogla prisustvovati svim fazama proizvodnje te su problemi bili lakše uočljivi i nedostaci su bili odmah ispravljeni. Industrijalizacija je zahtijevala uspostavu novih metoda radi osiguranja kvalitete i ispravnosti proizvoda. Tada započinje kontrola kvalitete koja se temelji na statističkom modelu i u kojoj se kontroliraju odabrani uzorci. Jedna od prvih tvrtki koja je započela sa time je bila tvrtka pod nazivom Bell Systems tijekom 20-tih godina prošlog stoljeća, nažalost nova načela nisu imala znatnijeg utjecaja na cjelokupnu industriju sve do početka drugog svjetskog rata, tada se primjena statističkog modela intenzivirala u svrhu poboljšanja kvalitete vojnih proizvoda, te je to dovelo do nastajanja MIL-STD-105 iliti prvog vojnog standarda. Kako je to bilo ratno doba, nisu se tražila ogromna unaprijeđena niti je bilo vremena za njih, već su se tražila brza rješenja, i poboljšanja koja su se mogla brzo implementirati. Japan kojeg poznajemo danas gdje je vodeći po kvaliteti proizvoda što se tiče 21. stoljeća, tijekom Drugog svjetskog rata nije bio pretjerano

poznat, a nakon Drugoga Svjetskog rata i uništenja koje je Japan pretrpio, trebalo ga je ponovno izgraditi te pokrenuti nanovo industriju koja je bila devastirana. Vojni proizvodi iz Japana su konkurirali kvalitetom, dok su ostali bili manje kvalitetni te im je to otežavalo položaj na tržištu. Također razdoblje nakon rata je bilo otežano i za tvornice koje su se morale prilagoditi trenutnoj poslijeratnoj situaciji te odlučiti što i kako proizvoditi. Japan se tada našao na diobi puteva gdje je bio izazvan da makne sa sebe stigmatu loših i nekvalitetnih proizvoda, pristupili su tome na pravi način učili su kako postići visoku kvalitetu. Prioriteti Japana poslije rata bili su jasni, poboljšati kvalitetu radi izlaska na svjetsko tržište, te se radi toga Kaizen sustav brzo razvijao pogotovo uz podršku Američkih stručnjaka za kvalitetu. Vrste Kaizen sustava su (Prachi, 2021):

- 1. FlowKaizensustav:** Ova vrsta se naziva sistemski Kaizen, ova vrsta Kaizen fokusira se na ukupni tok vrijednosti. Optimizira protok proizvodnog sustava i izvodi aktivnosti uklanjanja otpada na ukupnom toku vrijednosti. Na primjer, kupnja novog viličara koji optimizira dvije ili više proizvodnih stanica bila bi protočna Kazein. FlowKazein usredotočuje se na cjelinu, dok se procesni Kazein fokusira na jednu pojedinačnu komponentu linije za montažu.
- 2. ProcesKaizen Sustav:** Ova vrsta Kaizen fokusira se na uklanjanje otpada iz pojedinih procesa. Na primjer, operater viličara pomiče malo inventara kako bi omogućio brže vrijeme utovara i istovara na stanici. Kaizen protoka općenito je odgovornost uprave, a procesni Kaizen odgovornost vođe tima ili operatora.
- 3. Kaizen sustav – Five S :**Metoda 5S originalna je metoda u Japanu i naširoko je prihvaćena u globalnoj automobilske industriji. Ukratko, može se reći da se radi o uređenju poslovnog prostora kako bi se postigla njegova optimalna prilagodba procesu, stalno unaprjeđujući, unaprjeđujući i ostvarujući višestruku korist. Metoda 5S počinje s 3S (prva 3 koraka) i postoji sljedeći model kao metoda 7S. Slično metodama Lean i 5S, prvo primijenjene na japansku automobilske industriju, zatim na zapadnu automobilske industriju, a posljednjih godina i na druge sektore poput zrakoplovstva kao alat za poboljšanje (ne samo) proizvodnih procesa. Zapadne tvrtke imaju poteškoća s usvajanjem složenih 5S metoda (zbog razlika u pretpostavkama i načinima razmišljanja), pa je jedno od rješenja prvo provesti intenzivnu obuku zapadnih stručnjaka o primjeni 5S metoda, takav se obrazovni materijal zatim kreira kako bi odgovarao zapadnom okruženju i slici osobe koja ga primjenjuje. "Five S" iz Kaizena

sustavni je pristup koji dovodi do sigurnih sustava, standardnih politika, pravila i propisa koji stvaraju zdravu radnu kulturu u organizaciji. Teško je pronaći pojedinca koji predstavlja japansku tvrtku nesretan ili nezadovoljan. Japanski zaposlenici nikad ne govore loše o svojoj organizaciji. Da, postupak Kaizen igra važnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu kupaca kroz male kontinuirane promjene i uklanjajući nedostatke. Kaizen alati stvaraju dobro organizirano radno mjesto što rezultira boljom produktivnošću i boljim rezultatima.

Slika 1. Prikaz koncepta 5S



Izvor: Izrada autora prema: Imai, M. (2008) Kaizen - Ključ japanskog polovnog uspjeha, Mono i Manjana, Beograd,

Za razliku od proizvodnih tematika ili prodajnih kao tvornica ili supermarketa, metoda 5S se također može implementirati i u hotelskom ambijentu. Proces je kompliciraniji, jer za razliku od primjerice tvornica ili supermarketa, gdje se može metoda bazirati na ambijentu u vidu pospremljenih alata ili artikala na policama, hotele se bazira na ugodnosti i dizajnu interijera, te

brzini i uslužnosti svojih zaposlenika prema gostima. Sukladno tome, dok se u tvornici implementacija vidi u vidu toga pospremaju li zaposlenici alate, ili u supermarketu u vidu postavljanja traženih artikala na police, te micanje artikala koji nisu bili traženi, ambijent u hotelu nije mjerljiv u istoj mjeri niti je mjerljiv način ophođenja prema klijentu, svaki hotel se mora adaptirati raznolikom broju klijenata, sa njihovim potraživanjima i vidom kvalitete usluge, npr. klijentu se sviđa ambijent hotela i uslužnost osoblja, međutim opcije nuđene za zajuttrak nisu klijentu po volji. Koncepti se definiraju prema (Imai, 2008):

- **SEIRI** - SEIRI je kratica za Sort Out. Prema Seiriju, zaposlenici bi se trebali dobro posložiti i organizirati stvari. Označiti stavke kao "Potrebno", "Kritično", "Najvažnije", "Nije potrebno sada", "Beskorisno i tako dalje. Baciti ono što sve beskorisno. Držati po strani ono što trenutno nije potrebno. Predmete koji su kritični i najvažniji treba čuvati na sigurnom mjestu.
- **SEITION** – riječ Seition znači organizirati. Istraživanje kaže da zaposlenici troše pola dragocjenog vremena tražeći predmete i važne dokumente. Svaki predmet treba imati svoj prostor i mora se držati samo na svom mjestu.
- **SEISO** - riječ Seiso znači blistati na radnom mjestu. Radno mjesto treba održavati čistim. Otpustiti radnu stanicu. Potrebni dokumenti trebaju se čuvati u odgovarajućim mapama i datotekama. Koristiti ormariće i ladice za spremanje predmeta.
- **SEIKETSU** – Odnosi se na standardizaciju. Svaka organizacija mora imati određena standardna pravila i postaviti politike kako bi osigurala vrhunsku kvalitetu.
- **SHITSUKE ili SELF DISCIPLINE** - Zaposlenici moraju poštivati politike organizacije i pridržavati se pravila i propisa. Bitna je samodisciplina. Ne pohađati ured slučajno. Slijediti radne postupke i ne zaboraviti ponijeti osobne iskaznice na posao. To daje osjećaj ponosa i poštovanja prema organizaciji.

Kaizen je japanski izraz koji označava promjenu na bolje ili stalno poboljšanje. Riječ je o japanskoj poslovnoj filozofiji koja se odnosi na procese koji kontinuirano poboljšavaju poslovanje i uključuju sve zaposlenike. Kaizen vidi poboljšanje produktivnosti kao postupan i metodičan proces. Koncept kaizena obuhvaća širok raspon ideja. Uključuje stvaranje učinkovitijeg i djelotvornijeg radnog okruženja stvaranjem timske atmosfere, poboljšanjem



svakodnevnih postupaka, osiguravanjem angažmana zaposlenika i čineći posao ispunjenijim, manje zamornim i sigurnijim. Temeljna obilježja koncepta su (Vrcić, 2023):

- Kaizen je japanska poslovna filozofija koja se fokusira na postupno poboljšanje produktivnosti i radnu okolinu čini učinkovitijom.
- Kaizen podržava promjene kod bilo kojeg zaposlenika u bilo kojem trenutku.
- Kaizen se prevodi kao promjena na bolje ili kontinuirano poboljšanje.
- Male promjene Kaizena mogu uključivati kontrolu kvalitete, isporuku točno na vrijeme, standardizirani rad, korištenje učinkovite opreme i uklanjanje otpada.
- Kaizen metodologija naglašava da male promjene sada mogu imati velike buduće učinke. podržava.
- Neki od ključnih ciljeva kaizen filozofije uključuju kontrolu kvalitete, isporuku točno na vrijeme, standardizirani rad, korištenje učinkovite opreme i uklanjanje otpada.

Opći cilj kaizena je napraviti male promjene tijekom određenog vremenskog razdoblja kako bi se stvorila poboljšanja unutar tvrtke. To ne znači da se promjene događaju sporo. Kaizen proces jednostavno prepoznaje da male promjene sada mogu imati golem utjecaj u budućnosti. Poboljšanja mogu doći od bilo kojeg zaposlenika u bilo kojem trenutku. Ideja je da svi imaju udjela u uspjehu tvrtke i svi bi trebali nastojati, u svakom trenutku, pomoći da poslovni model bude bolji. Kaizen značenje tvrdi da ne postoji savršen kraj i da se sve može poboljšati. Ljudi moraju težiti stalnom razvoju i inovacijama. Osnovna ideja kaizena je da ljudi koji obavljaju određene poslove i aktivnosti znaju najviše o njima. Osnaživanje tih ljudi da utječu na promjenu najbolja je strategija za poboljšanje.

### **3.2. Istraživanje uzroka problema i metode istraživanja uzroka**

Prije implementacije Kaizen metode za svaku organizaciju je bitno istražiti uzroke koji su korespondentni za pojedine posljedice, za to se koristi nekoliko metoda. Neke od poznatijih metoda su metoda 5Whys i Ishikawa dijagram. Standard kod metode 5Why's je postavljanje 5 zašto pitanja, te uz pomoć toga potaknuti izbjegavanje pretpostavki i gubljenje traga lanca koji je povezan sa izvornim problemom. Također je bitno da se na postavljena pitanja da konkretan odgovor.

#### **Primjer:**

Gost je nezadovoljan sa hotelom

Zašto? - Nije mu se svidio interijer

Zašto?- Nije dobio sobu koju je želio

Zašto?- Nisu ga dočekali komplementarni preparati u sobi

Zašto?- Nije bilo izbora na doručku za osobe sa potencijalnim zdravstvenim tegobama (alergije, nemogućnost da se konzumira gluten)

Zašto?- Mišljenje je da se osoblje moglo više potruditi dok je boravio u hotelu

Metoda 5W je također jedna od metoda, razlikuje se od metode 5Why's prvenstveno po tome što se tu radi o metodi za provjeru pitanja koja su striktno vezana za djelatnost koja se ispituje. Treća metoda je Ishikawa dijagram, iliti takozvana metoda riblje kosti (ime je dobila po izgledu koji podsjeća na riblju kost) jedna je od osnovnih alata za upravljanje kvalitetom. Problematika metode 5Why's, unatoč tome što je to moćan alat za dolaženje do pravih uzroka problema, kritika je da je previše osnovan model, neki od razloga su:

- nemogućnost da se ide dalje od trenutnog znanja
- ne mogu se naći uzroci koji se ne znaju
- pitanja su proizvoljna i rezultati nisu uopće ponovljivi.
- osoba koja postavlja pitanja može se zaustaviti na temelju krivih simptoma.

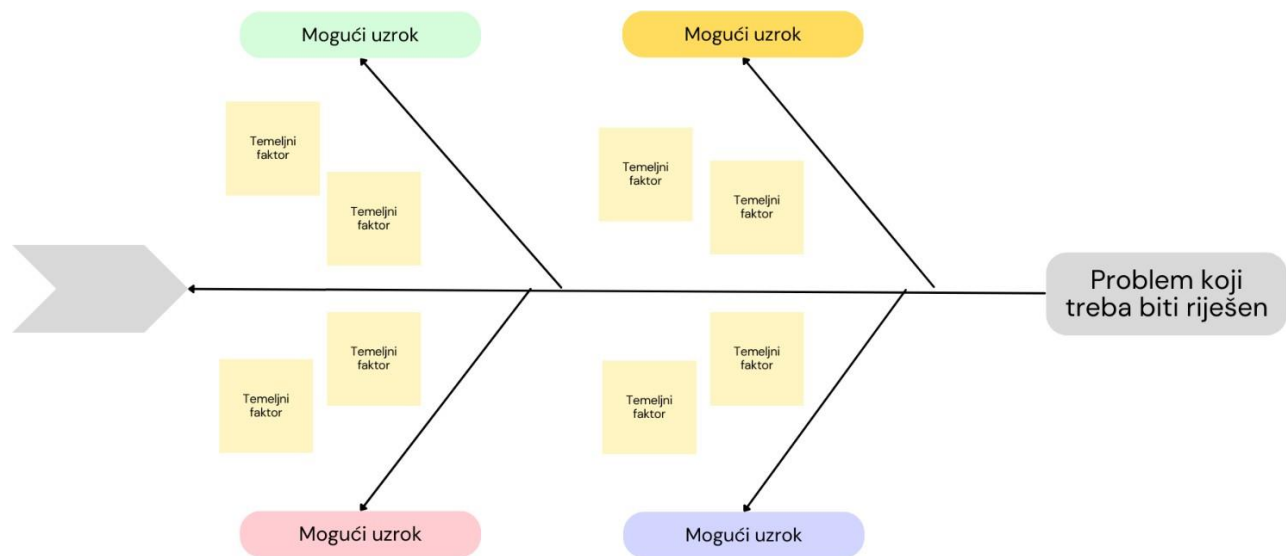
Problematika metode 5W se nalazi u tome da metoda nije prikladna ukoliko se mora svladati kompleksan problem, jer može dovesti do toga da se prati jedan jedini dio problema a zanemare ostali, da se dođe do jednog uzroka kada ih može biti više.

### **3.2.1 Ishikawa dijagram**

Ishikawa dijagram se bazira na tome da su uzroci bazirani oko određene kategorije ili određenog skupa uzroka, svaka organizacija mora izabrati skup uzroka koji su najkomplimentniji njihovoj situaciji, sam izgled dijagrama je kao što je rečeno riblja kost, svaka kost predstavlja neki uzrok, uzroci se mogu pronaći putem neke od prethodnih metoda, te kada su identificirani, može se

pristupiti njihovom rješavanju (Lazibat, 2009). Ishikawa dijagram iako je to jedna od uređenih metoda, problematika se javlja pri sastavljanju, nema standardnog slijeda kako sastaviti dijagram već to ovisi o znanju i predanosti ispitivača, nadovezivajući se na to, ispitivač možda ne zna točno što je glavni korijen problema koji traži, ukoliko se radi o timu i odluci da se glasa o tome što je glavni korijen problema to se može voditi kao mišljenje tima, ne znači da izglasani razlog je i glavni. Ishikawa dijagram ne slaže sliku događaja kako je došlo do kojeg problema već stavi probleme i njihove uzroke, te služi da se otkrije zašto je nešto se dogodilo.

Slika 2. Prikaz Ishikawa dijagrama



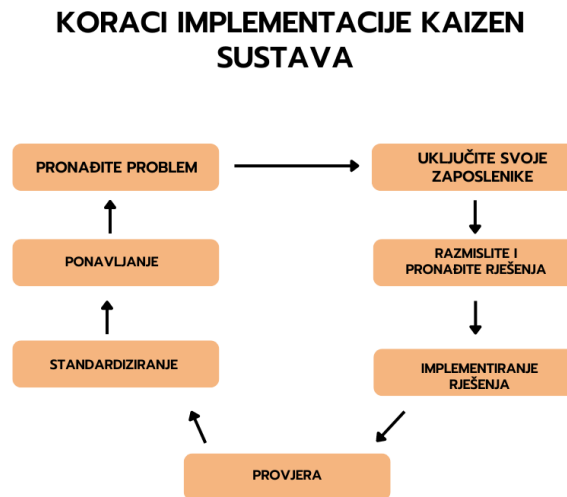
Izvor: Izrada autora prema: Lazibat T. (2009) Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb,

Kao što je vidljivo sa slike, Ishikawa dijagram je dijagram koji pokazuje uzroke događaja i često se koristi u proizvodnji i razvoju proizvoda kako bi se opisali različiti koraci u procesu, pokazalo gdje bi se mogli pojaviti problemi s kontrolom kvalitete i odredilo koji su resursi potrebni u određeno vrijeme.

### 3.3. Koraci implementacije kaizen sustava

Kaizen sustav ima sedam koraka implementacije, dolje niže su navedeni na slici.

Slika 3. Koraci implementacije Kaizen sustava



Izvor: Izrada autora prema: Imai, M. (2008) Kaizen - Ključ japanskog polovnog uspjeha, Mono i Manjana, Beograd,

Proces implementacije ide sljedećim koracima (Bhasin, 2022):

- 1. Uključivanje zaposlenika** - Prvi korak u Kaizen sustavu je uključivanje zaposlenika jer će to kasnije pomoći menadžmentu da osnaži svoje zaposlenike. Na primjer - ako izvršni direktor korisničke službe ima povratne informacije o poboljšanju procesa, tada menadžeri mogu slušati njegove povratne informacije i mogu biti pojedinačno odgovorni za provedbu promjene u organizaciji. Da bi primjena Kaizena bila moguća, potrebni su motivirani i uključeni zaposlenici. Cilj je stvoriti radno mjesto koje se ne opire promjenama i zapravo je odgovorno za promjenu. Da bi to bilo moguće, potrebna je puna suradnja zaposlenika, a komunikacija između uprave i zaposlenika je presudna. Kaizen ima koncept krugova kvalitete u kojima postoje određeni krugovi zaposlenika iz različitih odjela koji su odgovorni za holističko unapređenje tvrtke polako, ali postupno. Kao rezultat toga, neophodno je da zaposlenici budu uključeni od prvog koraka - pronalaženja problema.

- 2. Pronalaženje problema** - Drugi korak za implementaciju Kaizena je prihvaćanje i pronalaženje problema u organizaciji. Za to je potrebno uzeti povratne informacije od 360 stupnjeva i uključiti sve zaposlenike. Mogu se navesti svi procesi unutar organizacije koji trebaju poboljšanja. To može biti odjel za korisničke usluge, proizvodni odjel, financijski odjel ili bilo koje drugo mjesto na kojem su potrebna poboljšanja. Problemi se mogu navesti na mjestu "Obaveze". Ako je problema previše, za bolje upravljanje najbolje je uzeti u uži izbor 10 problema, a zatim nastaviti s njima. Potrebno je zapamtiti, Kaizen je kontinuirani proces i na preostale probleme moguće je vratiti se kasnije. No, potrebno je započeti s malim skupom problema, a zatim se poboljšavati.
- 3. Razmišljanje i pronalaženje rješenja** - Opet, ovo je negdje gdje je više mozga i misli puno bolje od jednog mozga. Menadžeri mogu stvoriti timove kreativnih zaposlenika koji su iskusni i ti zaposlenici mogu biti usmjereni na rješavanje problema. Možda će biti potrebno posvetiti određeno vrijeme kako bi se pronašla rješenja za probleme s kojima se tvrtka suočava. Vremenski okvir je presudan. Želimo da se rješenja iznesu na opušten i kreativan način i da se ne umanjuje nijedan prijedlog, jer bi mogao doći kasnije, čak i ako se u potpunosti ne koristi i implementira. Najbolje je zapisati rješenja i koristeći vlastito iskustvo i iskustvo tima uvrstiti ih u najuži izbor prijedloga koji imaju najviše smisla. Zatim uzeti ove prijedloge za provedbu.
- 4. Implementacija** - Implementacija u malim razmjerima najbolji je način za testiranje novih teorija, posebno u većim organizacijama. Mnogi menadžeri odgađaju ovu fazu implementacije zbog prekomjernog razmišljanja, samozadovoljstva ili neznanja. Vode se razmišljanjem o promjenama na razini cijele organizacije umjesto da se fokus prebaci na male korake, koji pokreću nove ideje u pilot okruženju (najčešće u malom uredu). Istodobno, provedba se mora obaviti planirano. Ako se ideje trebaju malo više razviti, tada je potrebno svakako zadržati uzbuđenje i razviti ideju na stolu prije nego što ide u primjenu i u organizaciju. Međutim, planirana i kontrolirana provedba važna je za ideju kako bi se mogli pratiti rezultati.

**Provjera** - Mnogo puta tijekom provedbe postoji samo priopćavanje ideja juniorima pri čemu se novac prebacuje nekome drugome. To je ono što otežava primjenu Kaizena i gdje provjera i revizija dolaze u obzir. Potrebno je osigurati da se provedba izvrši do nivoa zemlje kako bi rezultati bili ispravni. Menadžeri, u svim točkama moraju imati

ispravnu osobu koja je odgovorna za provedbu. Tako menadžer može zadatak dodijeliti vođi tima koji ga može implementirati u tim, nastaviti provjeravati napredak i vratiti se natrag menadžeru. S vremena na vrijeme potrebno je provesti revizije i utvrditi napredak. Pronalaženje rezultata glavni je cilj ove vježbe.

**5. Standardiziranje** - Ako rezultati nisu pozitivni, potrebno je vratiti se na 3. korak u kojem se provode neke druge ideje koje su bile na stolu. Nema potrebe za frustriranjem jer Kaizen ima mnogo prednosti i polako, ali sigurno se mogu primijetiti te blagodati. Zbog toga se u drugom koraku poduzima samo 10 zadataka za poboljšanje. Međutim, ako su rezultati bili pozitivni i ako se postupak poboljšava, tada na sve načine standardiziramo postupak u svim odjelima i na svim lokacijama tako da je organizacija glatka i učinkovitija. Standardizacija je najbolja prednost primjene Kaizen-standardizacija uvelike poboljšava moral jer time štedi vrijeme i radnu snagu, što zaposlenike čini sretnijima i produktivnijima. Standardizacija također znači osnaživanje zaposlenika postavljanjem standardnih postupaka kojih se trebaju pridržavati i smanjivanjem birokracije na minimum.

**6. Ponavljanje** - Nakon optimizacije svih 10 zadataka koje su odabrani u koraku 2, može se ispraviti i ponoviti cjeloviti postupak kako bi se optimizirati daljnjih 10 zadataka. Istinski duh Kaizena je u "kontinuiranom poboljšanju" i "polaganim i postupnim promjenama". Kaizen zapravo znači "Promjena je dobra". Tijekom određenog vremenskog razdoblja organizacija postaje kultura za uklanjanje otpada i za poboljšanje procesa tako da sve funkcionira dobro podmazano. Kaizen osnažuje zaposlenike i stvara dobre odnose između timova tako da cijela organizacija može cjelovito gledati na daljnja poboljšanja. Zbog toga mnoge japanske tvrtke usvajaju proces Kaizen i zbog togasu poznate kao neke od najproduktivnijih tvrtki na svijetu. Iznad je bilo 7 koraka za implementaciju Kaizena u organizaciji. Za ove korake presudno je strpljenje, osnaživanje i vizija prema budućnosti.

### **3.4. Planiranje Kaizen radionice**

Nakon provedbe metode za određivanje uzroka i problematike unutar hotela, rukovodeći pozicionirani zaposlenici moraju pristupiti pravljenju plana za Kaizen radionice, koje su način uvođenja Kaizena u samo poduzeće, koje pritom prezentiraju voditeljima timova, te se daju

njima na adaptaciju za pojedine odjele. Problematika planiranja Kaizen radionice kod hotela i naspram tipa proizvodnog poduzeća je u razlici u broju odjela, te posebnom pristupu svakom od navedenih odjela.

### **3.4.1. Plan Kaizen radionice**

Svaka radionica mora imati dobro razrađeni početni plan, idealno vrijeme za radionicu je četiri tjedna prije implementacije samog Kaizen procesa, sam plan Kaizen radionice mora bi sadržavati sljedeće aspekte:

- Ljudi koji budu uključeni u provedbu Kaizen radionice, (bitan je odabir ljudi koji su blisko povezani sa odjelom za koji se formira radionica)
- Područja unaprijedena bi morala biti točno definirana (jedna od problematika sastavljanja plana za hotel, jer ima jako puno područja, što znači da se ne može organizirati jedinstvena Kaizen radionica nego više njih)
- Rezultati bi morali biti mjerljivi
- Koje su moguće prepreke sa kojima timovi mogu biti suočeni
- Termini održavanja Kaizen radionica

Kao što se može vidjeti, tablica je podijeljena u tri stupca. Prvi krajnje lijevo objašnjava koja su područja za poboljšanje i zašto su odabrana. Sadrži podatke o trenutnom stanju problema koji se rješava, ciljeve i granice koje rješenje problema mora ciljati te prepreke i problema koji se mogu pojaviti tijekom provedbe. U srednjem stupcu prikazani su zaposlenici koji će voditi planiranje i pripremu radionice, ispod je popis članova tima koji će voditi Kaizen radionicu, zaposlenici koji po potrebi mogu zatražiti dodatnu pomoć, a dolje je popis osoba zadužen, potpisan od strane odgovorne osobe - Plan radionice. Termin i datum održavanja radionice prikazani su u krajnjem desnom stupcu. Sama tablica omogućuje komunikaciju između Kaizen timova u cijeloj organizaciji. Prikazuje tko je odgovoran za određeni dio posla i jasno postavlja granice timu za implementaciju poboljšanja kako ne bi došlo do međusobnog uplitanja u rad. U obrascu je navedeno tko, kada i gdje, a ove podatke treba dostaviti unaprijed kako bi sudionici mogli planirati svoje sate i prilagodbe na temelju implementacije poboljšanja.

Tablica 2. Prikaz plana Kaizen radionice

Tablica Kaizen radionice					
Opseg djelovanja		Rukovodstvo		Raspored	
Tok vrijednosti		Izvršni sponzor		Datum	
Ime radionice		Organizator		Početak /kraj	
Posebni uvjeti		Vođa tima		Lokacija	
Okidač procesa rada		Koordinator		Interno informiranje	
Prvi korak				Trening radnika	
Zadnji korak				Prezentacija tima	
Granice i ograničenja					
Pitanja o trenutnom stanju radionice		Članovi tima			
1			Funkcija	Ime i prezime	
2		1			
3		2			
4		3			
5		4			
Ciljevi i svrhe radionice		5			
1		6			
2		7			
3		8			
4		9			
5		10			
Potencijali		Potporni članovi			
1			Funkcija	Ime i prezime	
2		1			
3		2			
4		3			
5		4			
Moguće prepreke		Odobrenja			
1			Izvršni voditelj	Menadžer financija	Organizator
2			Potpis Datum	Potpis Datum	Potpis Datum
3					

Izvor: autor diplomskog rada



### 3.4.2. Kontrolni popis

Prije početka svake Kaizen radionice potrebno je napraviti kontrolni popis, koji služi kao pomoć u planiranju radionice, te sukladno tome i kao pomoć pri provođenju same radionice, kontrolni popis mora sadržavati podatke o tome tko je organizator, početak radionice, planirane aktivnosti koje se moraju proći na radionici, te služi svojevrsno kao podsjetnik da ni jedan korak ne bude preskočen.

Tablica 3. Prikaz kontrolnog popisa

Kontrolni popis					
Izvršni sponzor			Ime i početak radionice		
Organizator			Koordinator		
Aktivnosti			Rok	Vlasnik	Komentari
Planiranje					
1					
2					
3					
4					
5					
Prije radionice					
1					
2					
3					
4					
5					
Radionica					
1					
2					
3					
4					
5					
Poslije radionice					
1					
2					
3					
4					
5					

Izvor: autor diplomskog rada

Kontrolni popis se koristi prije samo početka radionice, gdje se vidi naziv radionice, koordinator, te koje aktivnosti se provode, određeni broj aktivnosti se prvo planira, te se tijekom tog dijela odlučuje o onim aktivnostima koje budu primjerene za radionicu, njima se daje rok najčešće je to kratki rok da se isplaniraju. Tu spadaju i aktivnosti prije same radionice, kao biranje vodeće osobe, tim ova itd., njima se također određuje rok u kojem moraju biti odrađene to je kraći rok za razliku od aktivnosti tijekom radionice, titraju dokle traje radionica i tu spadaju konkretne aktivnosti za pojedine timove ili odjele. Aktivnosti nakon radionice su kontrolnog tipa gdje se kontrolira kako izgledaju i kontroliraju implementirani koncepti.

### 3.4.3 Popis pribora

Svaka Kaizen radionica ima potreban pribor koji mora sadržavati, to također služi i da se radionica nesmetano provede, i da ne bude zastoja prilikom samog početka radionice, može biti samo osnovni alat, kao papir, digitron, olovke, pa sve do specijaliziranog alata koji može pomoći pri implementaciji u pojedinim odjelima.

Tablica 4. Prikaz potrebnog pribora

Popis potrebnog pribora			
Organizator		Ime radionice	
Koordinator		Datum radionice	
	Komada	Opis	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Izvor: autor diplomskog rada

### 3.4.4. Tablica novih ideja - Brainstorminga

Kaizen radionica prvenstveno služi i kao svojevrsni brainstorming, gdje se sudionike potiče na osmišljavanje novih ideja za prezentirane probleme, te se te ideje upisuju u tablicu, neki od razloga:

- Mogućnost kombiniranja sličnih ideja, i izradu kompromisa
- Onemogućava implementaciju ideja koje ne pridonose poboljšanju
- Onemogućava implementaciju dvije iste ideje
- Onemogućava implementaciju ideja koje su protiv zakona, ili internih smjernica poduzeća

Tablica 5. Tablica novih ideja/brainstorminga

Tablica novih ideja/brainstorminga					
Izvršni sponzor			Ime radionice		
Organizator					
Vođa tima			Datum radionice		
	Poboljšanje		Sada	Kasnije	Tim
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Izvor: autor diplomskog rada

U tablicu se upisuju ideje za poboljšanje procesa. Primjer ideja/brainstorminga:

- Eliminiranje istih rješenja – više timova može predložiti potpuno ista poboljšanja odnosno ideje
- Kombiniranje sličnih ideja u jednu finalnu
- Brisanje ideja koje nisu u skladu sa zakonom, nisu u okvirima politike same organizacije ili ne zadovoljavaju sigurnosne kriterije
- Brisanje ideja koje nisu u skladu s Kaizen događanjima i ne doprinose postizanju samog cilja

### 3.4.5. Tablica za formiranje timova

Provedba radionice ne bi bila moguća bez formiranja kvalitetnih timova, kao što je navedeno nekoliko puta do sada, u ovoj tablici se zapisuju timovi koji su formirani za specifične Kaizen radionice, tro mogu biti zaposlenici koji se samostalno prijavljuju, ili mogu biti odabrani od strane voditelja jer su stručnjaci za pojedina područja te bi uvelike pridonijeli ukoliko su u timu.

Tablica 6. Tablica za formiranje timova

Tablica za formiranje timova						
Izvršni sponzor				Ime radionice		
				Datum radionice		
Organizator				Prvi korak		
				Zadnji korak		
				Uloga u ciljanom procesu		
		Vanjski zaposlenici	Radnici procesa	Kupci	Nema utjecaj	
	Odjel	Tim				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Izvor: autor diplomskog rada

U tablici za formiranje timova, naveden je odjel/odjeli ukoliko se radi o top menadžmentu, koji je prvi korak radionice bio a koji zadnji, te kao uz svaku naveden je i glavni koordinator, broj timova može varirati te se sastoji od zaposlenika unutar poduzeća i vanjskih zaposlenika, te se u svrhu hotela može sastojati i od kupaca/radnika u turističkoj agenciji, poanta u formiranju timova je izabrati kompetentne korisnike koji će se upoznati sa problematikama te uz skupne napore doći do rješenja i lakše implementacije Kaizen radionice.

### 3.4.6. Završno izvješće o radionici

Nakon što je radionica provedena i završena, tim mora na kraju zapisati i izraditi izvješće o radionici, gdje mora biti zapisano i navedeno koji su ciljevi postignuti, koja problematika je uočena, te kompletan dojam o provedbi radionice. Bilo bi poželjno da tablica sadrži stanja prije i poslije sa mjerljivim podacima koji se mogu onda usporediti da se vidi faza napretka. Cjelokupan broj podataka nije fiksna, zavisi o tome što organizatori odluče da je važno i da se mora mjeriti i pratiti prilikom provedbe Kaizen radionice.

Tablica 7. Završno izvješće o radionici

Završno izvješće o radionici							
Izvršni sponzor						Ime radionice	
Organizator							
Vođa tima						Datum radionice	
	Ciljevi radionice					Ključna unaprjeđenja	Prije i poslije
1							
2							
3							
4							
5							
Mjerljivi rezultati						Paralelne vrijednosti	Prije i poslije
	Metrički	Mjerna jedinica	Prije radionice	Poslije radionice	Predviđena promjena		
1							
2							
3							
4							
5						Članovi tima	
6							
7							
8							
9							
10							

Izvor: autor diplomskog rada

U završnom izvješću o radionici navedeni su vođe timova, datum radionice, ciljevi te radionice te ključna unaprjeđenja, to služi da bi se lakše vidjelo u kojim aspektima su bila potrebna unaprjeđenja te jesu li ona dostignuta, na kraju su navedeni mjerljivi rezultati, to moraju biti rezultati metričke prirode, te sukladno tome navedena situacija prije radionice i poslije radionice, da bude vidljiv pomak i poboljšanje.

### **3.5. Primjena kaizen filozofije na radnom mjestu**

Kaizen je možda najprovodljivija metoda za poslovni i osobni rast. Pet koraka kako postati veliki poznavatelj Kaizen-a i jedinstveno zaokružiti kulturu svog radnog mjesta:

- 1. Prihvatiti postupnu promjenu:** Jedno od najvažnijih načela Kaizen-a su male, postupne promjene ili poboljšanje od jednog posto svaki dan. Male, inkrementalne promjene lakše je provesti od velikih, radikalnih promjena, ali mogu imati snažne kumulativne rezultate. Ako vlasnik tvrtke želi poboljšati svoju radnu kulturu, promjene moraju biti postupne. Kaizen i inovacije dvije su primarne metode koje se koriste za stvaranje promjena. Iako inovacije zahtijevaju radikalnu, ponekad šokantnu transformaciju, Kaizen od traži samo male i udobne korake prema poboljšanju. Ti se koraci mogu činiti smiješno trivijalnim, ali donose rezultate. Ukoliko vlasnici žele svog novog zaposlenika naučiti svemu onome što su oni naučili u proteklom desetljeću moraju se voditi izrekom "Rim nije izgrađen za jedan dan." Ne postoji jedinstveni postupak pomoću kojeg se metode i naučene vrijednosti mogu prebaciti sa vlasnika poduzeća na zaposlenika, nego se moraju poduzeti manji koraci te se naučena iskustva dijele jedno po jedno.
- 2. Potražiti povratne informacije:** Unošenje malih promjena tijekom vremena omogućuje ispravljanje kursa ako dolazi do pomicanja u pogrešnom smjeru. Vođenjem tima, traženjem povratnih informacija pomoći će utvrditi pomaže li promjena koja je donijela zaposlenicima lakši rad. Povratne informacije trebale bi biti dio strategije unaprjeđenja poslovanja. Samo traženje povratne informacije ne znači uvijek da ju je moguće dobiti, a način na koji će se rezultirati odgovor na nju također će u velikoj mjeri odrediti hoćete li se ikad više dobiti. Važno je napomenuti, nisu sve povratne informacijekorisne, zato je potrebno procjenjivati i filtrirati informacije bez otuđivanja osobe koja

ih daje. Samo zato što njihove povratne informacije u jednom slučaju možda neće bitikorisne, ne znači da ne mogu doprinijeti.

**3. Ukloniti otpad:** U Kaizenu uklanjanje otpada daje resurse za stvaranje postotnog poboljšanja svaki dan. Osam stvari predstavlja otpad u Kaizenu:

1. Prekomjerna proizvodnja
2. Čekanje ili izgubljeno vrijeme
3. Prijevoz (drugi otpad temeljen na vremenu)
4. Dodatna obrada (uključuje obradu više kvalitete od potrebne)
5. Inventar
6. Nepotrebno kretanje zaposlenika
7. Neispravni proizvodi
8. Nedovoljno iskorišteni radnici (talent, znanje).

Stalna evaluacija, zajedno s nastojanjem da se smanje dugotrajne ili nepotrebne aktivnosti, stvara vrijeme za usredotočenje na rast i poboljšanje.

**4. Usredotočiti se na poboljšanje procesa:** Kaizenov plamen zapaljen je tijekom industrijske revolucije koja je započela s Henryjem Fordom. Bio je urođeni strateg koji je uklanjao otpad rezanjem vremena proizvodnje modela T za 87% kada je predstavio pojedinačna radna mjesta. Gotovo sam je predvodio Industrijsku revoluciju obrezujući masnoću. Ford je stvorio bolji proizvodni postupak koji je doveo do poboljšanih uvjeta rada, sniženja cijena automobila Model T itd. Toyotin izvršni direktor Taiichi Ohno svjedočio je kako je proces postao opsjednut Fordovim proizvodnim sustavom. Kad se vratio u Japan, koristio je Fordove elemente za stvaranje Toyotinog produkcijskog sustava (TPS) - strategije koja se oslanja na kontinuirano poboljšanje (Kaizen) kao svoj kamen temeljac. Kaizen stvaranje recepta pomoću najmanje koraka i sastojaka za postizanje najboljih rezultata. Čak i najinovativniji procesi mogu proizaći iz malih promjena. Potrebno je zapitati se: Što se može učiniti u jednoj minuti dnevno da x postane bolji?

**5. Raditi timski na rješavanju problema:** U toj istoj veni, postavljanje proaktivnih, ali malih pitanja kako bise naučilo svoj um razmišljanju o rješenju, vrlo je Kaizen. Odgovor možda neće doći odmah, ali ova pitanja mogu pomoći svim članovima tima da

razmotre potencijalna rješenja i daju svoje stajalište. Kaizen potiče sudjelovanje tima u rješavanju problema, umjesto da troši vrijeme na pokušaje krivnje.

Još nekoliko pitanja koja se mogu postaviti su:

- Kako posao učiniti za 5% ugodnijim?
- Kako izvršiti zadatak 1 minutu brže?
- Kako poboljšati prvi korak postupka kako bi se postiglo 5% bolje rezultate?

### 3.5.1 Primjeri kaizen sustava

Kaizen mogu, a uspješno ga koriste i ljudi koji pokušavaju poboljšati svoj osobni život i postići razvoj kroz životno treniranje i programe mentorstva. Upotrebu Kaizen u početku je smislila Toyota prije mnogo godina i oba imena sada idu zajedno kada je riječ o najboljim primjerima primjene metode. Gledajući primjere koje su postavile tvrtke koje su uspješno koristile Kaizen i koje danas nastavljaju pripisivati njegovu provedbu kao dio formule za svoja postignuća, sjajan je način za procjenu njegove učinkovitosti i daljnje razumijevanje kako to može koristiti u konkretnom slučaju.

- 1. Kaizen sustav u Toyoti** - Japanski proizvođač automobila jedna je od najpoznatijih tvrtki koja koristi Kaizen i odgovorne su za objavljivanje ove metode i za dokazivanje da su njezini rezultati mjerljivi, dokazani i izuzetno učinkoviti. Kaizenova metodologija je ona koja se usredotočuje na stalno poboljšanje procesa vršeći male i postupne prilagodbe načina na koji se stvari rade. Toyota koristi ovu metodu desetljećima i iskorištava svoje principe na mnogim različitim razinama organizacije prema onome što navodi Kiger (2021).
- 2. Kaizen sustav u FORD motor kompaniji** - Iako je Toyota možda najpoznatiji proizvođač automobila koji koristi Kaizen, oni nikako nisu jedini. Ford je prihvatio filozofiju Kaizen otkako je Alan Mulally imenovan izvršnim direktorom 2006. godine, a pod vodstvom Marka Fieldsa nastavili su koristiti iste principe koji su im pomogli da steknu prednost u industriji. Ford se odlučio usredotočiti na primjenu praksi koje im omogućavaju da svoje procese učine učinkovitijima i pronalaženje načina da smanje



vrijeme polako, ali ispravljajući postupke na načine koji osiguravaju da se svaki put kada se postupak ponavlja, to radi na učinkovitiji način nego prije.

- 3. Kaizen sustav u NESTLÉ** - Nestlé je sjajan primjer kako se Kaizen može koristiti u različitim industrijama, u ovom slučaju prehrambenoj industriji s jednom od najvažnijih svjetskih tvrtki koja je implementirala Kaizen. Lean proizvodnja aspekt je Kaizena koji je Nestlé shvatio ozbiljno i napravili su velika poboljšanja u smanjenju otpada smanjenjem vremena i materijala koji se troše na njihove procese. Lean proizvodnja usmjerena je na pronalaženje načina ne samo smanjenja otpada, već i na pronalaženje metoda za najbolje korištenje raspoloživog prostora, raspoloživih resursa i najbolje iskorištavanje talenata i tehnologije koju tvrtka ima u svom arsenalu.
- 4. Kaizen sustav u MAYO klinici** - Klinika Mayo neprofitna je medicinska praksa i skupina za medicinska istraživanja koja je odlučila slijediti Toyotinu liniju pomno proučavajući kako je Kaizen mogao pomoći u tako složenoj proizvodnoj operaciji da poboljša svoju praksu. Vjerovali su da ako tvrtka poput Toyote može koristiti Kaizen, mogu to učiniti i prilagođavanjem filozofije zdravstvenoj zaštiti. Zdravstvena industrija vrlo je složena i u njoj postoje mnogi pokretni dijelovi koji mogu imati koristi od Kaizen-a. Metode, vrijeme čekanja, rukovanje kartonima pacijenata i najbolje korištenje resursa područja su u kojima Kaizen može učiniti drugačije, što je učinio u slučaju klinike Mayo i drugih zdravstvenih organizacija širom svijeta.
- 5. Kaizen sustav u LOCKHEED MARTIN** - Lockheed Martin poznata je američka globalna zrakoplovna, obrambena, sigurnosna i napredna tehnologija. Smješteno je u Bethesda u saveznoj državi Maryland. Lockheed Martin ima oko 116 000 zaposlenika širom svijeta, a odabran je za jednog od 10 najboljih biljaka u Tjednu industrije 1998. godine. U razdoblju od 1992. do 1997. godine tvrtka je mogla značajno smanjiti svoje troškove proizvodnje, a istovremeno smanjiti njihovu stopu kvara na 3,4 primjerci po ravnini; a također smanjuju narudžbu na vrijeme isporuke s 42 mjeseca na nešto ispod 22. Koristeći Kaizen metodologije za preciznu primjenu vitke proizvodnje, Lockheed Martin je 2000. godine nagrađen Shingo nagradom za izvrsnost. Još jedno značajno postignuće bilo je u području upravljanja materijalima uspjeti smanjiti vrijeme premještanja dijelova s prijema na zalihu sa 30 dana na samo četiri sata. 2010. godine Lockheed Martin razvio je svoj sustav združenih raketa zrak-zemlja (JAGM), dok su

istovremeno održavali više Kaizen događaja u svojim pogonima na Floridi i Alabami kako bi poboljšali način na koji se JAGM sam proizvodi.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

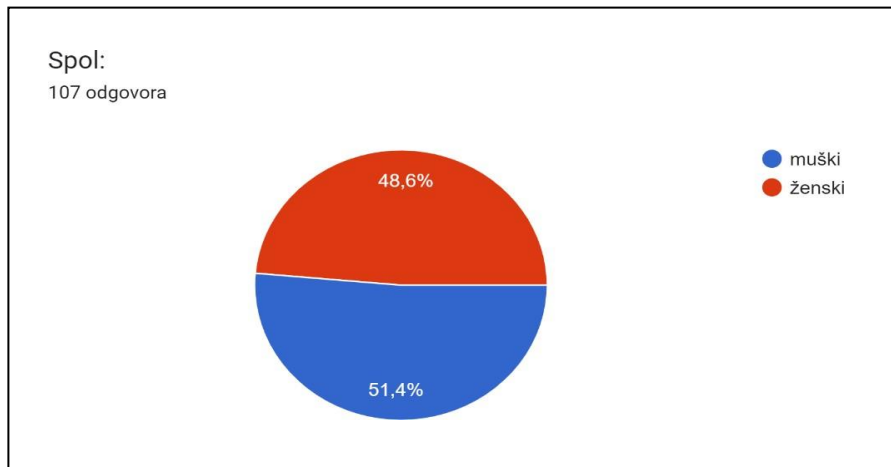
Sukladno potrebama završnog rada, provedeno je empirijsko istraživanje, da bi se uvidjelo koje karakteristike kvalitete su najbitnije ispitanicima, a sve u vidu lakše implementacije Kaizen sustava.

### **4.1. Metodologija istraživanja i anketni upitnik**

Za provedeno empirijsko istraživanje u ovome radu korištena je metoda primarnog istraživanja u obliku anketnog upitnika, anketni upitnik se sastojao od trinaest pitanja te se u njemu nalazilo devet pitanja u kojima se očekivao odabir jednog odgovora, jedno pitanje je bilo pisanje kratkog odgovora te tri pitanja su bila bazirana na skali gdje su ispitanici trebali odabrati razine kvalitete koje očekuju u hotelu za pojedine usluge i obilježja.

### **4.2. Analiza rezultata istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno u sklopu ovog rada obuhvatilo je ukupno 107 ispitanika. Cilj istraživanja bio je utvrditi koje karakteristike kvalitete su najvažnije za ispitanike s ciljem olakšane implementacije Kaizen sustava u hotelu. Za prikupljanje podataka o kvaliteti usluga i očekivanjima ispitanika, korištena je metoda primarnog istraživanja putem anketnog upitnika. Anketni upitnik sastojao se od trinaest pitanja koja su bila usmjerena prema ispitanicima. Devet od tih pitanja zahtijevalo je od ispitanika odabir jednog odgovora iz ponuđenih opcija, jedno pitanje je tražilo od ispitanika da napišu kratki odgovor, dok su tri pitanja bila bazirana na skalama. Ispitanici su trebali odabrati razinu kvalitete koju očekuju u hotelu za određene usluge i obilježja. Kroz provedeno empirijsko istraživanje, prikupljeni su relevantni podaci o preferencijama i očekivanjima ispitanika vezanim uz kvalitetu usluga u hotelu. Ti podaci će biti temelj za daljnju analizu i donošenje zaključaka o tome koje karakteristike treba naglasiti i poboljšati kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja gostiju. Važno je istaknuti da veličina uzorka od 107 ispitanika pruža određenu razinu pouzdanosti i reprezentativnosti pri analizi rezultata. Kroz daljnje analize prikupljenih podataka, bit će moguće sagledati trendove i obrasce te identificirati ključne aspekte na kojima treba fokusirati napore u poboljšanju kvalitete usluga u skladu s Kaizen pristupom.

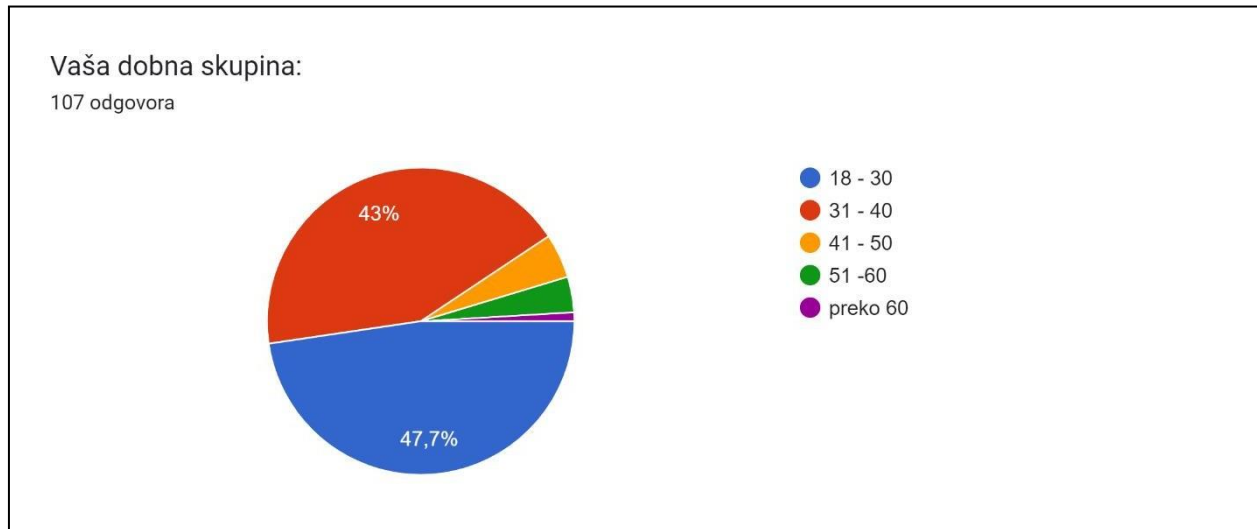


Grafikon 1. Spol ispitanika

Iz grafikona koji prikazuje rezultate upitnika vidljivo je da među ispitanicima prevladavaju muškarci, koji čine 51,4% ukupnog broja ispitanika. Analizirajući ove rezultate, može se primijetiti da nema značajne razlike između spolova ispitanika jer je ta razlika vrlo mala. Ova saznanja sugeriraju da spol ispitanika vjerojatno neće imati značajan utjecaj na rezultate ili zaključke koji se mogu izvući iz upitnika. Važno je napomenuti da, iako postoji blaga razlika u udjelu muških i ženskih ispitanika, ta razlika sama po sebi možda nije relevantna u kontekstu analize koju se provodi. Umjesto toga, fokus bi trebao biti na interpretaciji i razumijevanju ostalih aspekata rezultata upitnika koji mogu biti relevantniji za ciljeve istraživanja ili donošenje odluka.

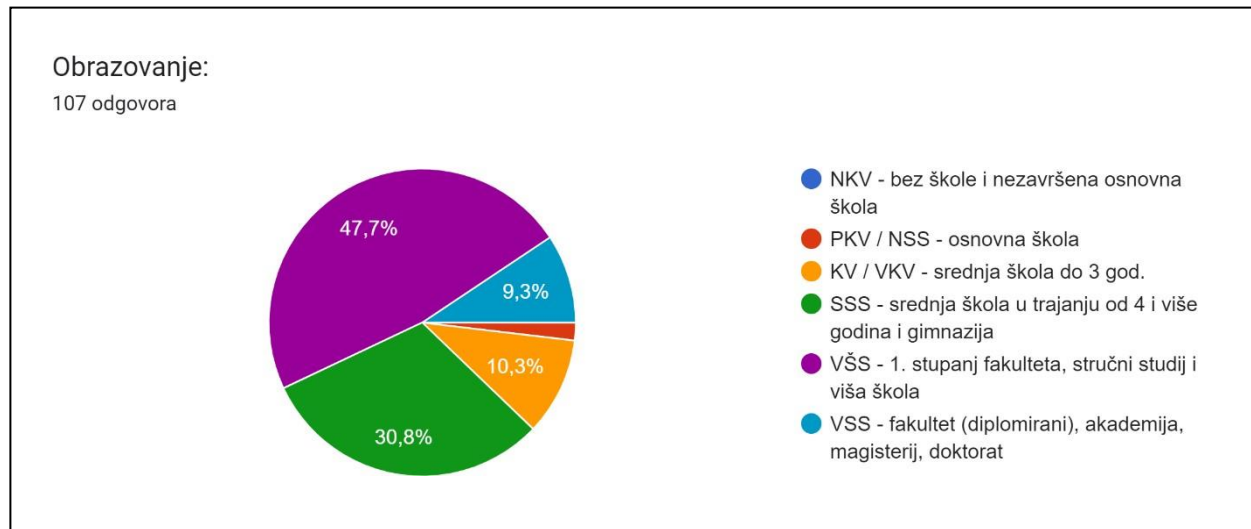
Kako bi se donijeli pouzdani zaključci, potrebno je uzeti u obzir sve relevantne čimbenike i analizirati cjelokupni skup rezultata, uključujući i druge varijable koje su možda ispitanicima bile postavljene putem upitnika. To će omogućiti temeljitiju analizu i bolje razumijevanje podataka, čime se osigurava kvalitetna interpretacija rezultata. Iz priloženog grafikona jasno je vidljivo da većina ispitanika uključenih u empirijsko istraživanje pripada dobnim skupinama od 18 do 40 godina. Ova informacija ukazuje na to da je istraživanje bilo usmjereno prema mlađoj populaciji, koja često čini većinski udio gostiju u hotelima. Ova dobna skupina obuhvaća mlade odrasle osobe, studente, poslovne putnike i slične profil gostiju koji su često aktivni i zahtjevni korisnici hotelskih usluga. Njihovi zahtjevi i očekivanja mogu biti drugačiji u usporedbi s drugim dobima, stoga je važno razumjeti njihove preferencije kako bi se pružila ciljana i personalizirana

usluga. Ova informacija o dobnim skupinama ispitanika pruža korisne uvide u profil gostiju hotela Joel.



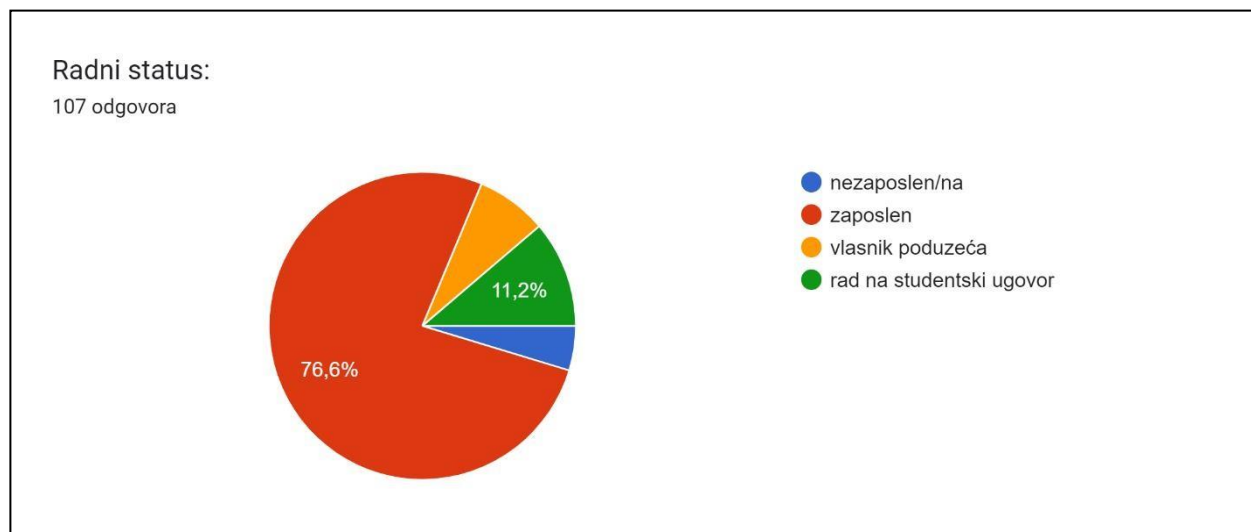
Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika

Na temelju ove informacije, rukovodstvo hotela može prilagoditi svoje poslovne strategije i marketinške aktivnosti kako bi privukli i zadržali ovu ciljanu skupinu gostiju. Također, razumijevanje preferencija ove dobne skupine može poslužiti kao smjernica za daljnje poboljšanje kvalitete usluga, prilagodbu ponude i stvaranje pozitivnog iskustva za mlade goste. Važno je napomenuti da, unatoč većinskom broju ispitanika u određenoj dobnog skupini, istraživanje treba uzeti u obzir i druge dobne skupine kako bi se dobila cjelovita slika očekivanja gostiju. Analizirajući preferencije i potrebe svih dobna skupina, hotel Joel može pružiti inkluzivno iskustvo i usluge koje zadovoljavaju širok spektar gostiju.



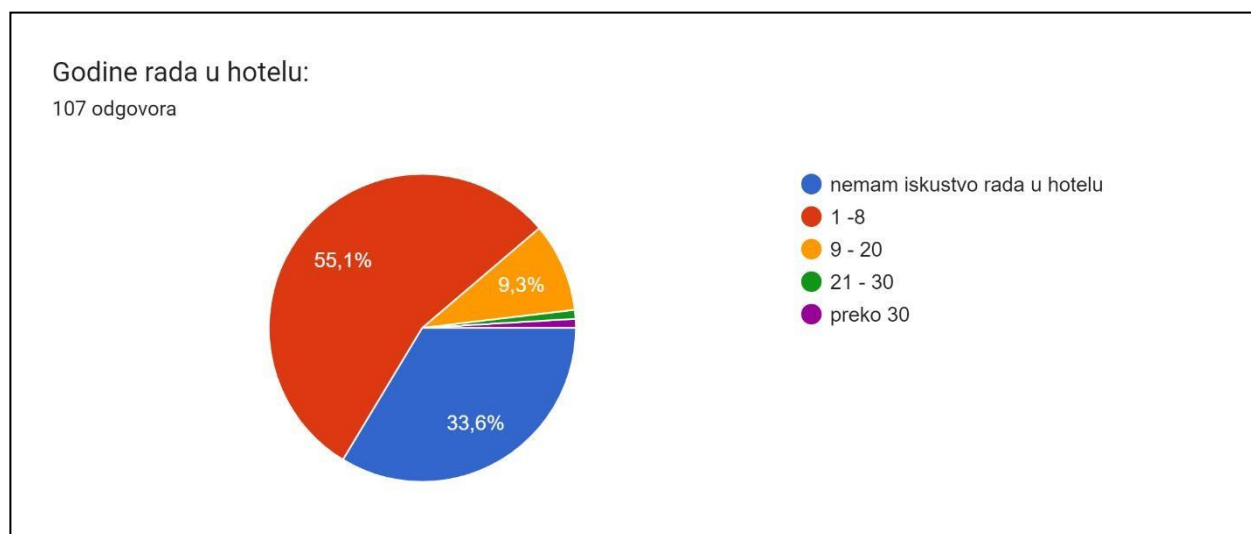
Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika

Iz priloženog grafikona jasno je vidljivo da većinski broj ispitanika uključenih u empirijsko istraživanje posjeduje visokoškolsko obrazovanje ili višu stručnu spremu, s udjelom od 47,7%. Ova skupina ispitanika obuhvaća osobe koje su stekle diplomu na visokom učilištu ili su završile dodatne stručne programe. Druga najzastupljenija skupina ispitanika, s udjelom od 30,8%, ima završenu srednju stručnu spremu u trajanju od 4 i više godina, kao i ispitanici s gimnazijskim obrazovanjem. Ovi ispitanici posjeduju određenu razinu stručnosti i znanja stečenog tijekom svog obrazovanja. Informacija o razini obrazovanja ispitanika pruža važan uvid u profil gostiju hotela Joel. Visok postotak ispitanika s višom stručnom spremom sugerira da hotel može privući goste koji su obrazovani i informirani, te su potencijalno svjesni svojih potreba i očekivanja prilikom boravka u hotelu. To može ukazivati na potrebu za pružanjem sofisticiranih i naprednih usluga, kao i za ponudom relevantnih sadržaja i aktivnosti koje odgovaraju njihovim interesima. S druge strane, prisutnost ispitanika s srednjom stručnom spremom i gimnazijskim obrazovanjem ukazuje na potrebu za raznolikošću u ponudi hotela, koja bi mogla privući i zadovoljiti različite skupine gostiju s različitim preferencijama i potrebama. Analizirajući razinu obrazovanja ispitanika, hotel Joel može prilagoditi svoje marketinške strategije, komunikacijske kanale i sadržaje kako bi učinkovito komunicirao s ciljanom publikom. Također, pružanje relevantnih informacija i usluga koje odgovaraju obrazovnom i stručnom pozadini gostiju može poboljšati njihovo iskustvo i zadovoljstvo prilikom boravka u hotelu.



Grafikon 4. Radni status ispitanika

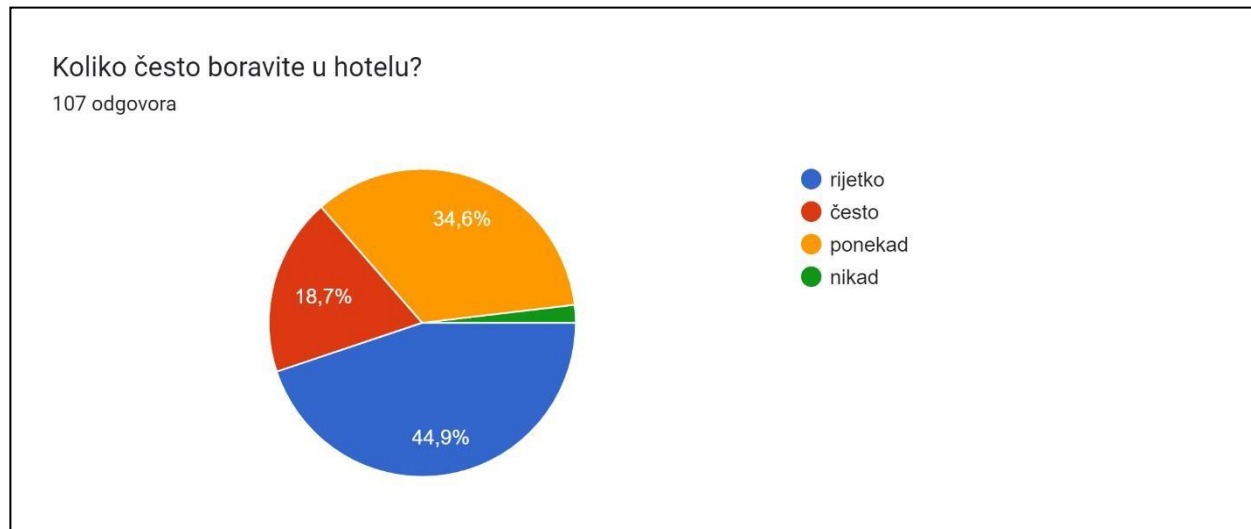
Grafikon prikazuje radni status ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Prema prikazanim podacima, 76,6% ispitanika je zaposleno. To sugerira da većina ispitanika ima stalni zaposleni status i redovno obavlja plaćeni posao. Drugi najzastupljeniji radni status među ispitanicima je rad na studentski ugovor, što čini 11,2% ispitanika. Ovi ispitanici vjerojatno kombiniraju studiranje s radom na privremenim ili sezonskim poslovima koji su dostupni studentima. Manji postotak ispitanika se svrstava u kategoriju nezaposlenih ili vlasnika poduzeća. Ova skupina može uključivati ispitanike koji trenutno nisu zaposleni i traže posao, kao i one koji su vlasnici vlastitog poduzeća i samozaposleni. Informacije o radnom statusu ispitanika pružaju uvid u njihovu trenutnu zaposlenost i ekonomsku situaciju. Ovi podaci mogu biti korisni za razumijevanje financijskih mogućnosti ispitanika te prilagođavanje ponude hotela Joel kako bi odgovarala njihovom radnom statusu. Također, poznavanje radnog statusa ispitanika može pomoći hotelu u ciljanju određenih marketinških poruka ili ponuda prema specifičnim skupinama gostiju s obzirom na njihovu zaposlenost i potrebe.



Grafikon 5. Godine rada u hotelu ispitanika

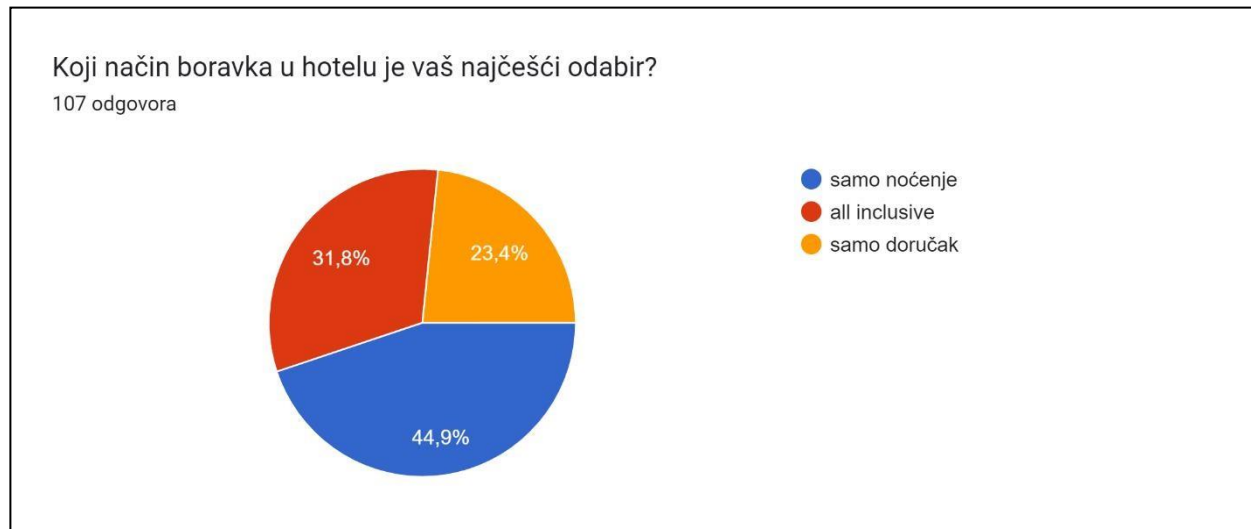
Podaci prikazani na grafikonu otkrivaju da većina ispitanika ima određeni broj godina radnog iskustva u hotelu. Više od 50% ispitanika ima raznovrsno radno iskustvo u hotelskom sektoru, što ih čini vrijednim izvorom znanja i iskustva u pogledu specifičnih izazova s kojima se hoteli mogu susresti pri implementaciji novih sustava poput Kaizen-a. Radnici s dugogodišnjim iskustvom u hotelu često imaju dublje razumijevanje internih procesa, organizacije rada i specifičnih zahtjeva gostiju. Njihova stručnost i poznavanje hotelske industrije omogućuju im da budu svjesni problema i izazova koji se mogu javiti tijekom uvođenja novih sustava i praksi. Ova skupina iskusnih radnika ima priliku biti među prvima koji su upoznati sa problematikom koja se može pojaviti prilikom implementacije Kaizen metoda. Njihovi prijedlozi, mišljenja i sudjelovanje u radionicama mogu biti od iznimne važnosti za uspješnu provedbu i prilagodbu Kaizen sustava u hotelskom okruženju. Iskoristiti radno iskustvo ovih ispitanika može biti ključno za uspješnu integraciju Kaizen filozofije i praksi u hotel Joel. Njihovo sudjelovanje u obuci, mentorstvu ili savjetovanju može pružiti vrijedne uvide, identificirati prepreke i osigurati usklađenost s hotelskim standardima i potrebama gostiju. Uzimanje u obzir perspektive i iskustva ovih iskusnih radnika može rezultirati boljom prihvaćenošću Kaizen metode među ostalim zaposlenicima hotela i doprinijeti glatkom prijelazu na poboljšane poslovne procese i kvalitetniju uslugu za goste. Važno je iskoristiti znanje i iskustvo ovih radnika kako bi se maksimizirale koristi i postigao uspješan rezultat prilikom implementacije Kaizen sustava u hotelu Joel.





Grafikon 6. Boravak ispitanika u hotelu

Grafikon prikazuje rezultate ankete koja je postavila pitanje ispitanicima koliko često borave u hotelima. Analizom podataka, vidljivo je da postoji raznolikost u odgovorima. Najveći postotak ispitanika, 44,9%, odgovorio je da rijetko borave u hotelima. To ukazuje na to da većina ispitanika ne provodi puno vremena u hotelskom okruženju i da su hotelski boravci za njih rijetki ili povremeni. S druge strane, 18,7% ispitanika odgovorilo je da često borave u hotelima. To sugerira da postoji skupina ljudi koja ima čestu potrebu ili priliku za boravkom u hotelima, možda zbog poslovnih obveza ili čestih putovanja. Značajan postotak, 34,6%, ispitanika odgovorio je da ponekad borave u hotelima. Ovo ukazuje na raznolikost i fleksibilnost u njihovim putnim navikama. Moguće je da se ovi ispitanici povremeno odlučuju za hotelski smještaj ovisno o potrebama ili prilikama. Na kraju, ostali ispitanici su odgovorili da nikada ne borave u hotelima. Ovo može značiti da neki ispitanici preferiraju druge oblike smještaja ili da nemaju priliku ili potrebu za hotelskim boravcima. Ovi podaci pružaju uvid u navike i učestalost boravka u hotelima među ispitanim osobama. Razumijevanje ovih preferencija može pomoći hotelu Joel u prilagodbi svojih usluga i marketinških strategija kako bi privukao različite skupine gostiju i zadovoljio njihove potrebe.



Grafikon 7. Najčešći način boravka ispitanika u hotelu

Analizirajući priloženi grafikon koji prikazuje odabir najčešćeg načina boravka u hotelu među ispitanicima, može se primijetiti da postoje određene razlike, iako nisu izražene. Najveći postotak ispitanika, kako se vidi iz grafikona, odabire opciju "samo noćenje". To sugerira da većina ispitanika preferira osnovnu uslugu smještaja bez dodatnih usluga poput obroka ili drugih pogodnosti. Ovi gosti vjerojatno preferiraju veću fleksibilnost u svojim obrocima i žele istraživati vanjske restorane ili blagovaonice tijekom svog boravka. Slijedeći najčešći odabir ispitanika je "noćenje s doručkom". To ukazuje na to da postoji skupina gostiju kojoj je doručak važan aspekt njihovog boravka. Ovi gosti vjerojatno cijene udobnost da imaju osiguran doručak u hotelu prije nego što započnu svoje dnevne aktivnosti. Ova opcija može biti popularna među poslovnim putnicima ili osobama koje žele praktičnost i brzinu prije odlaska na posao ili razgledavanje. Na zadnjem mjestu je opcija "all-inclusive" odnosno potpuna usluga. Ispitanici koji preferiraju ovu opciju vjerojatno žele maksimalnu udobnost i praktičnost tijekom svog boravka. Oni cijene mogućnost da imaju sve obroke i druge pogodnosti unutar hotela, bez potrebe za traženjem i plaćanjem vanjskih usluga. Unatoč tim razlikama, važno je napomenuti da razlike među odabirima nisu primjetno izražene. Ovo sugerira da hotel Joel može usmjeriti svoje usluge prema većinskom odabiru "samo noćenje", ali također treba osigurati da su dostupne opcije "noćenje s doručkom" i "all-inclusive" kako bi zadovoljio različite preferencije gostiju. Prilagodba usluga prema tim preferencijama može imati pozitivan učinak na zadovoljstvo gostiju i poboljšanje njihovog ukupnog iskustva boravka u hotelu Joel.



Grafikon 8. Pisane primjedbe ispitanika na uslugu u hotelu

Analizirajući priloženi grafikon, uočava se da većina ispitanika nema problema s pisanjem primjedbi hotelu u slučaju da imaju neki problem s određenom uslugom ili im nešto nedostaje. To je pozitivan pokazatelj jer ukazuje na otvorenost ispitanika i njihovu volju da izraze svoje nezadovoljstvo ili daju povratne informacije koje mogu poboljšati njihovo iskustvo boravka. Od 71 ispitanika koji su odgovorili potvrdno na pitanje o pisanju primjedbi hotelu, mogu se pretpostaviti da su se susreli s nekom situacijom koja nije zadovoljila njihova očekivanja ili su imali određene probleme tijekom boravka. Nažalost, iz priloženog teksta ne proizlazi konkretna situacija u kojoj su ispitanici napisali primjedbu hotelu. Važno je napomenuti da je pisanje primjedbi hotelu korisna praksa jer omogućuje upravi hotela da se informira o nedostacima ili problemima s kojima se gosti suočavaju. To daje hotelu priliku da poduzme potrebne korake za rješavanje tih problema i poboljšanje kvalitete usluga. U konačnici, gosti su najvažniji čimbenik za uspjeh hotela, stoga je njihovo zadovoljstvo i iskustvo ključno. Hotel Joel bi trebao poticati goste da izraze svoje primjedbe i staviti na raspolaganje jasne kanale komunikacije, poput obrasca za povratne informacije ili mogućnosti razgovora s osobljem hotela. Također je važno da hotel pruži adekvatnu reakciju na primjedbe gostiju i poduzme konkretne korake za poboljšanje kvalitete usluga kako bi se osiguralo visoko zadovoljstvo gostiju i njihov povratak u budućnosti.

Tablica 8. Primjedbe vezane uz uslugu hotela

KATEGORIJA	BROJ ISPITANIKA	POSTOTAK
Održavanje – čistoća sobe, potrgane stvari	18	25%

Gastronomija – hrana, restoran	6	8%
Briga o gostima – komunikacija i dostupnost	13	18%
Lokacija	4	6%
Popratni sadržaj – za djecu i odrasle	6	8%
Ostalo	24	35%
<b>UKUPNO:</b>	71	100%

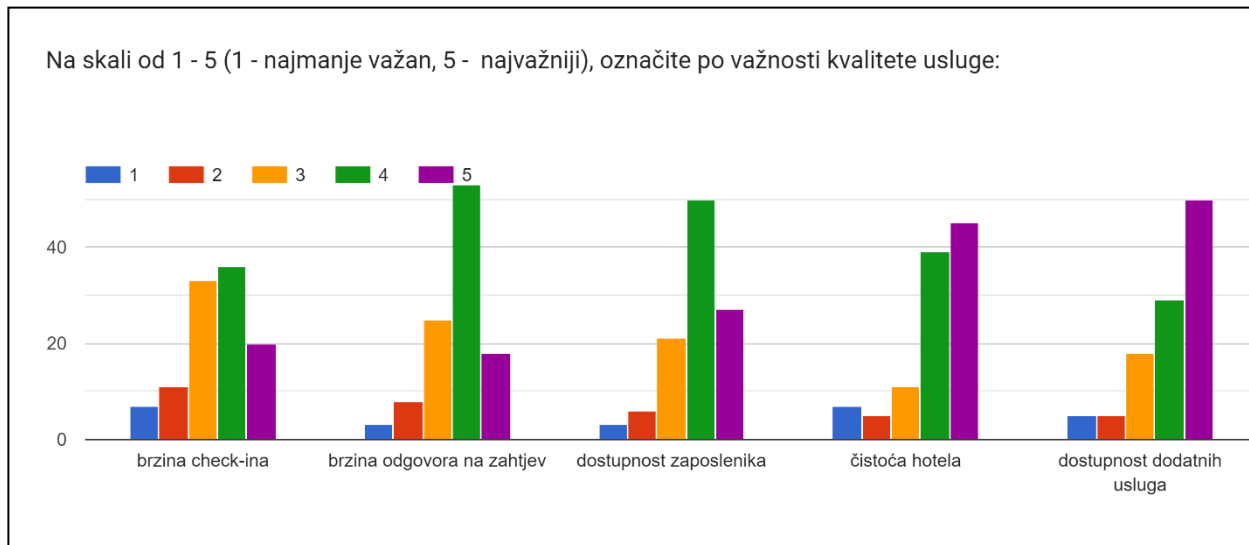
Izvor: autor

Analizirajući priloženu tablicu, možemo primijetiti da se najveći broj primjedbi odnosio na kategoriju održavanja, posebno čistoću sobe i potrgane stvari. Čak 25% ispitanika izrazilo je nezadovoljstvo u vezi s tim aspektima. Ovo je važan pokazatelj jer čistoća sobe i ispravnost opreme igraju ključnu ulogu u ukupnom iskustvu boravka gosta. Slijedeća najzastupljenija kategorija u kojoj su se pojavile primjedbe bila je briga o gostima. Oko 18% ispitanika izrazilo je nezadovoljstvo u vezi s ovim aspektom. Briga o gostima uključuje sve aktivnosti usmjerene prema pružanju izvrsne usluge, od ljubaznosti osoblja do rješavanja problema gostiju na pravi način. Ovi rezultati ukazuju na to da postoje područja koja se mogu poboljšati u vezi s pružanjem brige i pažnje prema gostima. U kategoriji "Ostalo", iako izgleda da je najveći postotak primjedbi (35%), treba napomenuti da se radi o kumulativnom postotku primjedbi. Unutar te kategorije, ispitanici su iznijeli različite primjedbe koje su se odnosile na različite aspekte njihovog boravka. Neki primjeri tih primjedbi uključuju nedostatak kante za smeće u hotelu, probleme s check-in postupkom, nedostatak zastora koji pružaju privatnost, nedostatak zastora na prozorima te ulazak osoblja u sobu unatoč postavljenom znaku "Ne smetaj". Važno je da hotel Joel pažljivo analizira ove primjedbe i poduzme konkretne korake za poboljšanje u područjima u kojima su gosti izrazili nezadovoljstvo. To može uključivati bolje upravljanje održavanjem i čistoćom soba, intenziviranje treninga osoblja kako bi se poboljšala briga i pažnja prema gostima te poboljšanje komunikacije s gostima kako bi se riješili problemi i osiguralo njihovo zadovoljstvo. Kontinuirano praćenje povratnih informacija gostiju ključno je za postizanje izvrsnosti u pružanju usluga i osiguravanje pozitivnog iskustva za sve goste hotela Joel.



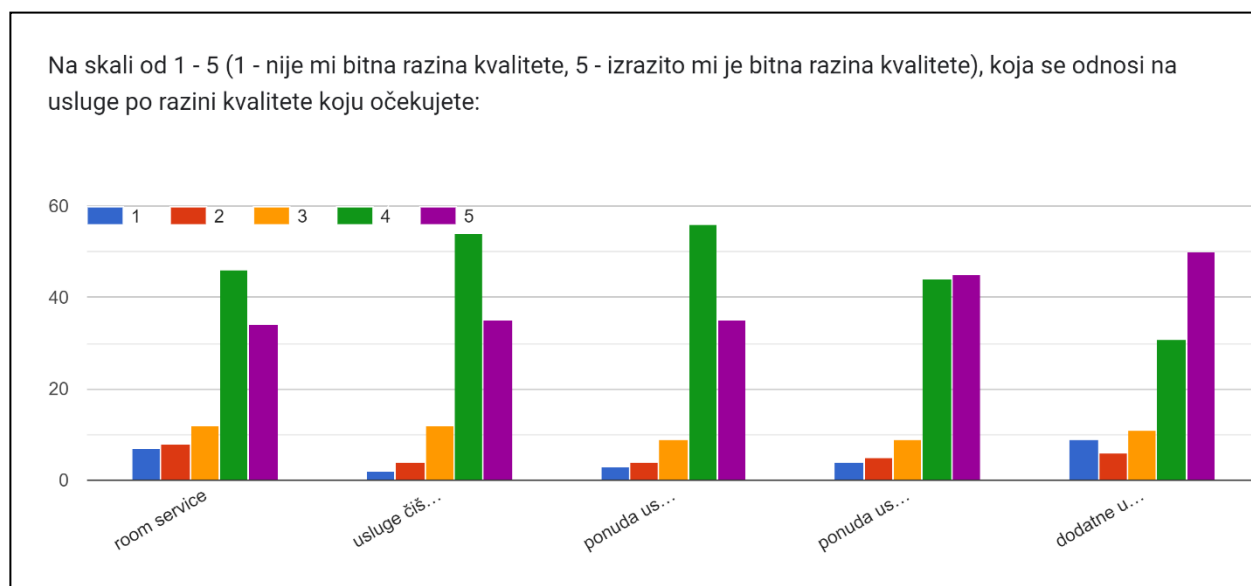
Grafikon 9. Očekivanja odgovora na primjedbu napisanu hotelu po broju ispitanika

Analizirajući pruženi grafikon, možemo primijetiti da je većina ispitanika, točnije 68,2%, izrazila očekivanje da će dobiti odgovor na svoju napisanu primjedbu u vremenskom periodu od dva tjedna. Ovo je važan podatak za hotel Joel jer ukazuje na to da većina gostiju ima razumna očekivanja o vremenskom okviru u kojem bi trebali dobiti povratne informacije ili rješenja za svoje primjedbe. S druge strane, 19,6% ispitanika izrazilo je želju da dobiju odgovor na svoju primjedbu u roku od jednog ili dva dana. Ovo je manji postotak u usporedbi s prethodnim, ali i dalje predstavlja značajan broj ispitanika koji očekuju brži odgovor na svoje primjedbe. Ovi rezultati ukazuju na važnost brzog i efikasnog odgovaranja na primjedbe gostiju kako bi se osiguralo njihovo zadovoljstvo i održala kvaliteta usluge. Hotel Joel bi trebao pažljivo razmotriti ove podatke i uskladiti svoje postupke s očekivanjima gostiju. To može uključivati unaprjeđenje komunikacijskih kanala i procesa kako bi se osiguralo brže rješavanje primjedbi te pružanje transparentnih informacija gostima o vremenskom okviru za odgovore na njihove primjedbe. Kako bi se postigla visoka razina zadovoljstva gostiju, ključno je pridavati pažnju njihovim primjedbama i brzo reagirati na njih. Aktivno upravljanje i praćenje komunikacije s gostima nakon primitka njihovih primjedbi može imati pozitivan utjecaj na njihovo iskustvo i stvoriti osjećaj da su njihove brige važne i da se uvažavaju.



Grafikon 10. Važnost kvalitete usluge po ispitaniku

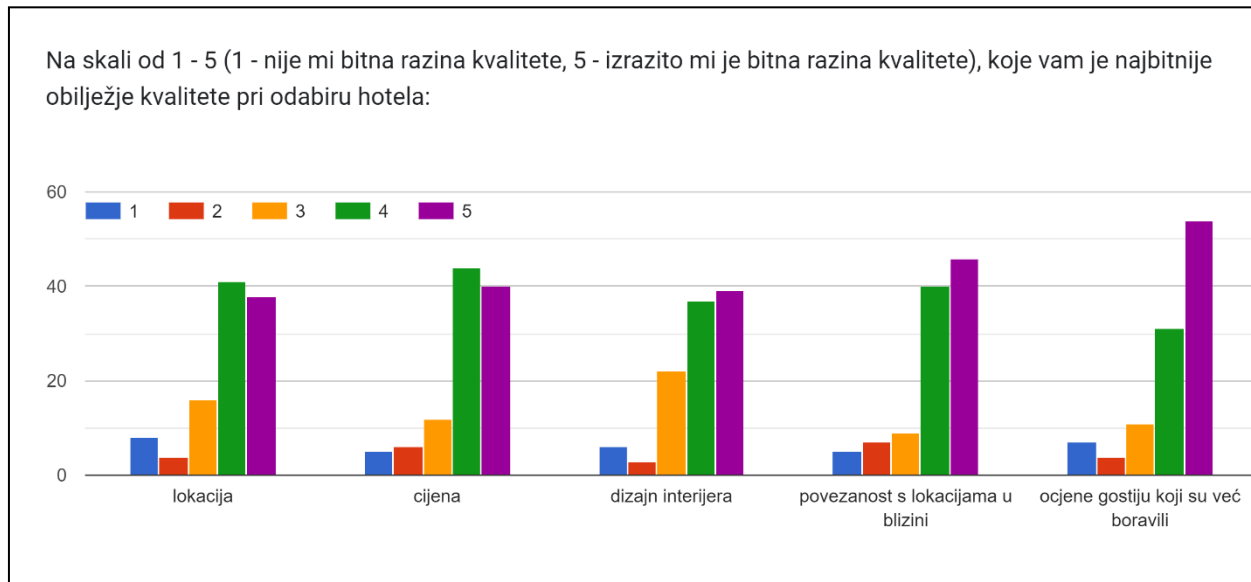
Analizirajući pruženi grafikon, možemo primijetiti da su ispitanici istaknuli nekoliko ključnih faktora koji su im najvažniji prilikom boravka u hotelu. Najveći broj ispitanika, njih 50, naglasio je da im je najvažnija dostupnost dodatnog sadržaja. Ovo ukazuje na to da gosti cijene bogatu ponudu dodatnih usluga i aktivnosti koje im hotel može pružiti tijekom njihovog boravka. Slijedi čistoća hotela koju je također naglasilo 50 ispitanika. Očuvanje higijene i čistoće prostora za goste predstavlja osnovni element kvalitete usluge koju hotel pruža. To je faktor koji može značajno utjecati na dojam gostiju o hotelu i njihovo ukupno iskustvo. Na trećem mjestu po važnosti je dostupnost zaposlenika i brzina odgovora na zahtjeve, što je naglasilo 18 ispitanika. Ovo ukazuje na to da gostima hotel Joel pruža visoku razinu usluge koja uključuje brzu i učinkovitu reakciju osoblja na njihove zahtjeve i potrebe. Dostupnost zaposlenika također igra važnu ulogu, jer gosti cijene mogućnost komunikacije s osobljem radi rješavanja eventualnih problema ili dobivanja informacija. Važno je napomenuti da za određeni broj ispitanika brzina check-ina nije ključni faktor prilikom odabira hotela te su je smjestili na zadnje mjesto u svom vrednovanju. Ovi rezultati pokazuju da prioriteti gostiju mogu varirati te je važno prilagoditi se njihovim individualnim preferencijama. Analizom ovog grafikona možemo zaključiti da su za goste hotela Joel najvažniji faktori dostupnost zaposlenika, bogatstvo dodatnih sadržaja i čistoća hotela. Hotel treba nastojati pružiti izvrsnu uslugu i zadovoljiti ove ključne faktore kako bi osigurao visoku razinu zadovoljstva gostiju i stvorio pozitivno iskustvo boravka.



Grafikon 11. Važnost kvalitete usluge u hotelu

Analizirajući pruženi grafikon, možemo primijetiti različite preferencije ispitanika u vezi s razinom kvalitete različitih usluga koje hotel Joel pruža. Na prvom mjestu, s 50 odgovora, je razina kvalitete dostupnih dodatnih usluga. To ukazuje na to da gosti cijene raznolikost i visoku kvalitetu dodatnih usluga koje hotel može ponuditi, poput fitness centra, bazena, wellnesa ili različitih rekreacijskih aktivnosti. Na drugom mjestu, s jednakim brojem odgovora (45), su ponude usluge polupansiona i usluge doručka. Ovo ukazuje na to da gosti cijene mogućnost uživanja u kvalitetnom obroku u hotelu, bilo da se radi o doručku ili polupansionu. Hrana i prehrambeni sadržaji su važan faktor za ukupno iskustvo boravka gostiju. Važno je napomenuti da je čistoća hotela također visoko rangirana s 35 odgovora. Pandemija koja je obuhvatila svijet ima značajan utjecaj na svijest gostiju o higijeni i čistoći okoline u kojoj borave. Stoga, čistoća hotela postaje još važnija za goste koji traže siguran i higijenski prostor tijekom svog boravka. Na zadnjim mjestima po važnosti nalaze se usluge čišćenja i usluge doručka, s minimalnom razlikom između njih. To ukazuje na to da gostima nije toliko važno da dobiju uslugu čišćenja ili doručka u sobi, već im je prioritetnije iskoristiti druge usluge hotela i istraživati okolinu destinacije. Aktivnosti poput obilaska lokalnih atrakcija, restorana ili aktivnosti na otvorenom izgledaju kao prioritet za ove goste. Analizom ovog grafikona možemo zaključiti da ispitanici najviše cijene razinu kvalitete dostupnih dodatnih usluga, s posebnim naglaskom na ponude polupansiona i doručka. Također, čistoća hotela igra važnu ulogu u zadovoljstvu gostiju, dok

usluge čišćenja, doručka u sobi i room servis imaju manji značaj. Hotel Joel treba nastojati osigurati visoku razinu kvalitete u tim ključnim aspektima kako bi zadovoljio preferencije svojih gostiju i pružio im izvanredno iskustvo boravka.



Grafikon 12. Važnost kvalitete usluge po ispitaniku

Iz pruženog grafikona možemo izvući važne informacije o preferencijama ispitanika prilikom odabira hotela za odmor. Na prvom mjestu, s najvećim brojem odgovora, je ocjena prijašnjih gostiju hotela. To jasno ukazuje na to da gosti pridaju veliku važnost mišljenjima drugih ljudi koji su već boravili u hotelu. Pozitivne ocjene i povratne informacije drugih gostiju mogu biti ključni faktor u donošenju odluke o odabiru odgovarajućeg hotela. Na drugom mjestu je povezanost s lokacijama koje se nalaze u blizini hotela. Očigledno je da gosti žele biti blizu drugih atrakcija, turističkih odredišta ili važnih mjesta koja mogu posjetiti tijekom svog boravka. Blizina zanimljivih lokacija omogućuje im da iskoriste svoje vrijeme na raznovrstan način i istraže okolicu. Treće mjesto zauzima cijena. To ukazuje na to da gosti pažljivo razmatraju financijski aspekt i traže pristupačne opcije koje odgovaraju njihovom budžetu. Cijena može imati snažan utjecaj na donošenje odluke o odabiru hotela, posebno ako su dostupne različite opcije u sličnom rasponu cijena. Važno je napomenuti da lokacija hotela i dizajn interijera nisu visoko rangirani. To sugerira da ispitanicima nije presudno gdje se hotel nalazi niti kako izgleda unutrašnjost, već im je bitnije da hotel pruža kvalitetne dodatne sadržaje i da ima dobre ocjene drugih gostiju. Analizirajući ovaj grafikon, možemo zaključiti da ispitanici najviše cijene ocjene



prijašnjih gostiju hotela, povezanost s lokacijama u blizini te cijenu. Ove informacije mogu biti korisne za hotelijere kako bi prilagodili svoje marketinške strategije i usluge kako bi zadovoljili očekivanja gostiju i privukli ih svojim ponudama.

## **5. IMPLEMENTACIJA KAIZEN METODE U HOTELIMA REPUBLIKE HRVATSKE**

Tradicionalno, Kaizen se povezuje s proizvodnjom – postao je poznat po primjeni od strane Toyote nakon Drugog svjetskog rata, što mu je omogućilo da postigne dominaciju na tržištu automobilske industrije. Na prvi pogled može biti teško zamisliti kako se to može primijeniti u hotelskoj industriji – ali komplicirano ne znači nemoguće. Dugotrajni uspjeh tvrtki poput Toyote kroz implementaciju ovih alata i filozofija i prednosti koje iz toga proizlaze – poput vrhunske kvalitete: brže vrijeme protoka, niže zalihe, smanjeni troškovi i angažman ljudi u rješavanju problema – vrlo su dobro dokumentirani. Vrijeme je da razmislimo o tome kako se ova načela i koncepti mogu primijeniti na uslužnu industriju – posebno hotele i ugostiteljstvo – stvarajući vrijednost za korisnike kroz poboljšanu kvalitetu usluge; brz i učinkovit odgovor na zahtjeve kupaca, a konkurentni troškovi su od najveće važnosti. Tipični izazovi u hotelijerstvu:

- Neučinkoviti procesi zbog kojih gosti čekaju – na primjer, prilikom prijave ili odjave
- Visok stupanj varijabilnosti i nedosljednosti u pružanju usluga
- Smetnje međuresornom protoku informacija – između Front
- Radni stol i pospremanje; ili između čišćenja i pranja rublja, na primjer
- Visoki troškovi hrane i pića – na primjer zbog bacanja hrane
- Česti kvarovi kritične opreme
- Visoki troškovi popravka i održavanja
- Visoki računi za energiju
- Upravljanje zalihama inženjerskih rezervnih dijelova
- Dugo odobrenje nabave kao i dugo vrijeme isporuke za nabavu zaliha i potrošnog materijala
- Kaos generiran kratkim događajima
- Nedostatak uključenosti ljudi u svakodnevno rješavanje problema

### **5.1. Koraci implementacije kaizena u hotelijerstvu**

Kaizen se povezuje s proizvodnjom u tradicionalnom smislu, na prvi pogled se može činiti izrazito komplicirano i teško primjenjivo na hotelsku industriju, gdje nema tradicionalnih proizvodnih koncepata, već se mora zadovoljiti kriterije stvarnih korisnika. Komplicirano ne znači ujedno i

nemoguće, implementacijom sljedećih koraka se može olakšati primjena kaizen koncepta u hotelijerstvu.

1. **Duboka analiza svih područja koja se mogu poboljšati** - Ako ne znamo kako stvari idu, ne možemo ih promijeniti na bolje. Duboka SWOT analiza za procjenu postojećih snaga, slabosti, prilika i prijetnji povezanih s poslovanjem pokazati će širu sliku. Umjesto nejasnih ideja o tome što i kako možemo poboljšati u svom hotelu, dobit ćemo jasno i određeno izvješće koje će nas voditi dalje: što je već učinjeno kako treba, ali se može učiniti bolje, koja područja su posebno slaba i trebaju fokus, što je sasvim opasno za kontinuirani prosperitet poslovanja.
2. **Tražite načine za smanjenje troškova održavanja i komunalnih usluga** - Kako bi poboljšala svoj krajnji rezultat, hotelska tvrtka može pokušati povećati cijene kako bi zaradila više od svakog klijenta – a može čak i povremeno funkcionirati, posebno tijekom vrućih sezona kada su cijene općenito više, a klijenti spremniji za trošenje. Međutim, zbog visoke cjenovne elastičnosti u ugostiteljstvu, ovaj pristup je teško preporučiti. Inkrementalno smanjenje troškova održavanja i komunalnih usluga vjerojatno je manje fascinantno, ali stabilniji i pouzdaniji pristup ovom problemu – i u potpunosti je u skladu s kaizenom. Redovito održavanje i strogo poštivani standardi rada mogu kratkoročno izgledati kao gnjavaža, ali mogu značajno smanjiti troškove sprječavanjem kvarova i izbjegavanjem skupih popravaka, što znači da bi to trebao postati primarni princip tvrtke zabijen u glavu svakog zaposlenika.
3. **Angažiranje zaposlenika** - Zaposlenici se svakodnevno susreću s problemima s kojima se hotel suočava i oni najbolje znaju što bi trebalo biti prvo u redu za poboljšanje i kako to poboljšanje treba provesti. Angažirajući ih, pitajući za njihova mišljenja i savjete, ne samo da dobivamo vrijedne uvide u to kako možemo poboljšati kvalitetu svoje usluge, već i stvaramo osjećaj zastupanja i sudjelovanja. Zaposlenici koji znaju da se njihovo mišljenje cijeni osjećaju se odgovornijim i zainteresiranim za cjelokupni prosperitet samog poslovanja. Bolje rade svoj posao i manje je vjerojatno da će otići.
4. **Određivanje prioriteta pitanjima s najvećim utjecajem** - Sastavljanjem popisa svih problema s kojima se tvrtka trenutno suočava i razvrstavanje istih od najvažnijih do najmanje važnih. Prirodno je dati prioritet poboljšanjima koja će vjerojatno imati najznačajniji utjecaj i motivirati zaposlenike da se i na njih usredotoče; međutim, ne

treba zanemariti prilike za bilo kakvo poboljšanje, čak i ako to trenutno izgleda neznatno i nevažno. Postupna i postepena poboljšanja, kada se provode dosljedno, imaju tendenciju zbrajati – a to je upravo ono što je kaizen.

5. **Kontinuirano testiranje** - Početna analiza daje kvantitativne informacije s kojima se možemo nositi – uostalom, ne možemo poboljšati metriku dok je ne procijenimo.

Međutim, trebali bi biti jednako pažljivi da držanjem na oku ovakve metrike dok se nastavlja jer osjećaj da stvari idu nabolje nije dovoljan. Treba znati da promjene donose rezultate i pritom moramo stalno mjeriti kako poslovanje funkcionira i uspoređivati rezultate s prethodnim razdobljima. Iako su svi navikli razmišljati o kaizenu u odnosu na proizvodnu industriju, sada je vrijeme da promijenimo svoje razmišljanje. Ne postoji posao koji ne može imati koristi od primjene ove filozofije – a ni ugostiteljstvo nije iznimka.

Implementacija Kaizena u hotele u Republici Hrvatskoj može biti otežana jer svaki hotel radi na drugačijem osobnom načelu, međutim ukoliko bi se radilo o sveopćem uvođenju najbolje bi se moglo uvesti putem radionica. Planiranje Kaizen radionice u hotelima je specifično samo po sebi, jer tamo se Kaizen koncept može podijeliti na sektore, bilo da se radi o gastro odjelu, odjelu posluživanja gostiju, odjelu housekeepinga. Dobar menadžer mora znati da ne može oformiti jedan jedinstveni tim koji bi obuhvatio sve, već mora angažirati prave ljude/zaposlenike i oformiti timove zasebne za svaki od spomenutih odjela. Formiraju se timovi za svaki odjel zasebno, te jedan od izazova je odabir zaposlenika, te situacija da u hotelima je dinamična atmosfera gdje bi posao i Kaizen radionica postali jedno. Timovi bi morali naučiti komunicirati odmah tada u takvim uvjetima, gdje bi morali izražavati svoje viđenje situacije, na koje načine bi se mogli uhvatiti u koštac sa kojim problemima, te najbolje načine za rješavanje tih problema. Proces bi trajao dugo prvenstveno radi prvotnog uhodavanja u cjelokupni aspekt i ponašanja kao da se radi o normalnom radnom danu. Nakon što se formira tim, nakon što se sagledaju problemi koji se moraju riješiti sa formiranjem tima, prikupljaju se informacije, koji se baziraju na trenutnoj izvedbi, zadovoljstvu radnika i korisnika, koliko dugo se vremenski prolazi kroz procese, te koliko osoblja je angažirano na cjelokupnom procesu implementacije Kaizen koncepta. Prednosti nakon implementacije KAIZEN-a u hotelijerstvu:

- Kupci na prvom mjestu – projekti i aktivnosti poboljšanja usmjereni prvenstveno na poboljšanje zadovoljstva gostiju

- Uključivanje zaposlenika – uključivanje i angažiranje svakog pojedinog zaposlenika u procesu rješavanja problema i time stvaranje kulture stalnog poboljšanja u organizaciji.
- Identificiranje i rješavanje problema – otvoreno prepoznavanje problema i nastojanje da se problemi rješavaju svakodnevno
- Govorite s podacima – identificiranje, mjerenje i vizualizacija ključnih pokazatelja učinka (KPI) za pomoć u prepoznavanju područja za poboljšanje i praćenje napretka
- Smanjenje troškova – smanjenje troškova i poboljšanje konkurentnosti bez žrtvovanja zadovoljstva gostiju. Također, oslobađanje radnog kapitala kroz smanjenje zaliha

Usvajanje KAIZEN načela može pomoći u prevladavanju gore navedenih izazova i stvaranju kulture stalnog poboljšanja u organizaciji identificiranjem i neumoljivim uklanjanjem muda (rasipnih aktivnosti i praksi) iz svakog svakodnevnog procesa i uključivanjem ljudi na svim razinama da sudjeluju u rješavanju problema. Provođenje vremena u hotelu možemo usporediti s vlastitim domom u dječjoj dobi. Osjećate se kao da ste doma. Netko drugi radi sve za vas. Kod kuće dijete poviče mama trebam novu majicu, mama donese i zna gdje se nalazi, uvijek spreman pomoći. U hotelu tražite pomoć, netko drugi je tada mama za vas. U hotelu osoblje nikada ne kaže ne mogu pomoći ili nisam zadužen, to nije naš odjel, obratite se nekom drugome. Hotelsko osoblje pronađe rješenje, bilo u njihovom odjelu ili ne, pomoć je obećana i pružena. Organizacijska struktura hotela je opsežan plan za vlasnika hotela, koji definira aktivnosti i odgovornosti odjela. Ova struktura unosi red u sve aspekte hotelskog poslovanja, od recepcije i posluge u sobu do ljudskih resursa. Organizacijska struktura hotela neophodna je kako bi se osigurala maksimalna isplativost svake sobe, restorana i bara na dnevnoj bazi. Hotel može učinkovito funkcionirati ako je njegova organizacijska struktura lako razumljiva. Svaki hotel, bez obzira koliko velik ili mali, treba organizacijsku strukturu za vođenje svojih svakodневnih operacija. Koristi se za podjelu zadataka, dodjeljivanje posla svakom odjelu i autorizaciju unutar i između odjela. Učinkovite radne prakse povećat će produktivnost i radnu učinkovitost. Svaki hotel drugačije organizira svoju radnu snagu. Organizacijska struktura ključnih odjela hotelske organizacije:

1. Odjel smještaja (recepcija, hotelsko domaćinstvo, služba tehničkog održavanja)
2. Odjel hrane i pića (kuhinja, restoran)

### 3. Menadžment (financije, nabava, marketing, prodaja, ljudski potencijali, kontrola, organizacija događanja)

Uloga financijskog odjela je bilježenje financijskih transakcija, pripremanje i tumačenje financijskih izvješća te upravljanje troškovnim računovodstvom i kontrolom troškova. Recepcija (Facility Management) odgovorna je za korisničku službu uključujući recepciju, rezervacije, pranje rublja, vrataru, telefon i održavanje. Recepcija hotela je mjesto gdje se gosti dočekuju po dolasku, registriraju, dodjeljuju sobe i odjavljuju. To je gotovo najvažniji odjel jer često osigurava vezu s kupcima. Odjel ljudskih potencijala odgovoran je za zapošljavanje zaposlenika, organiziranje obuke zaposlenika, donošenje odluka o napredovanju i stegovnim mjerama te provjeru prisutnosti zaposlenika. Catering je odgovoran za sve restorane, blagovaonice, barove, kuhinje, usluge čišćenja itd. Odjel je u osnovi podijeljen na dva dijela: kuhinju i blagovaonicu. Odjel kuhinje odgovoran je za pripremu hrane, uključujući predjela, deserte, priloge i pića. Uloga Odjela hrane i pića je pružanje usluga restorana, usluga konobara, pripremanja obroka i usluga čišćenja. Odjel prodaje odgovoran je za prodaju hotelskih sadržaja i usluga pojedincima i grupama. Prodajom soba, hrane, pića ili posebnih usluga kao što su masaže i pranje rublja prodaju oglase ili izravne kontakte potencijalnim kupcima. Odjel logistike odgovoran je za praćenje dnevnih zaliha, nabavu opreme i održavanje sigurnosti. Većina hotela koristi hijerarhijsku organizacijsku strukturu s unaprijed definiranim ulogama i odjelima. Njihovi zaposlenici imaju jasne odgovornosti i svatko zna svoju ulogu. Obično je generalni direktor na vrhu hijerarhije, pozicija koja nadzire različite odjele hotela. Svakim pojedinačnim odjelom upravljaju menadžeri srednje i niže razine. Imaju sljedeće zadatke:

- Koordinirajte aktivnosti zaposlenika
- Zadaci
- Nadzire poslovanje i prati cjelokupno poslovanje odjela za koji je odgovoran

Na primjer, financijski direktor/menadžer nadzire rad hotelskog računovodstva i blagajnika. Voditelji logistike odgovorni su za osobe odgovorne za nabavu i održavanje. Ne postoje dva ista hotela. Struktura ugostiteljske djelatnosti ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući veličinu objekta, usluge i sadržaje, proračun i poslovne ciljeve. Međutim, većina objekata ima nekoliko zajedničkih ključnih područja; to obično uključuje administraciju, recepciju, kuhinjsko osoblje, osoblje za održavanje, računovodstvo i marketing. Mali hotel svoje marketinške aktivnosti može

dodijeliti recepciji, dok luksuzno odmaralište može imati zaseban odjel za oglašavanje, odnose s javnošću i prodaju. Odjeli navedeni u organizacijskoj strukturi hotela su odjel domaćinstva, hrana i piće, ljudski resursi, marketing i računovodstvo. Domaćinstvo je odgovorno za usluge gostima uključujući pranje rublja, čišćenje i rezervacije. HR se treba baviti zapošljavanjem zaposlenika, obukom i beneficijama te računovodstvom nadgledati hotelske knjige. Odjel marketinga zadužen je za prodaju i promidžbu oglasnog prostora hotela. Ugostiteljstvo zapošljava velik broj ljudi, od generalnih direktora i financijskih direktora do voditelja odjela i osoblja za održavanje. U ovoj vrsti organizacije važno je da svaki zaposlenik ima jasnu ulogu. Hoteli trebaju formalnu organizacijsku strukturu za obavljanje svojih svakodnevnih aktivnosti. Ova struktura utječe na sve procese i operacije. Vlasnik ili upravitelj hotela odgovoran je za organiziranje radne snage.

## **5.2. Podaci o hotelu Joel**

Hotel Joel nalazi se u gradu Novalji na otoku Pagu, petom po veličini u Hrvatskoj s najdužom obalom te ima dobru povezanost s kopnom. Sam hotel u ponudi ima 11 jednosobnih apartmana, 2 studio apartmana, 1 deluxe apartman i 2 dependansa. Hotel građen u modernom stilu, te u ponudi također ima dosta sadržaja van hotelskog za svoje goste. Moderno opremljen restoran s izlazom na terasu nudi najbolja domaća jela kao i pažljivo pripremljene specijalitete. Fokus na svježoj lokalnoj kuhinji i okusima Mediterana u kombinaciji s jedinstvenim i inovativnim kulinarskim tehnikama. Otok Pag poznat je po vrhunskim vinima koja gosti mogu kušati u restoranu. Ova kombinacija hrane i pića pruža nezaboravan doživljaj koji uravnotežuje, stimulira, zasićuje i hrani. Smješten uz vanjski bazen, hotelski bar je odlično mjesto za potpuno opuštanje i zabavu. Iz bara se pruža neprekidan pogled na more, a među bogatom ponudom pića, kokteli osmišljeni od strane vrsnih koktel majstora izdvojit će se i za najizbirljivija nepca. Ima vanjski infinity bazen veličine 12x6m s prekrasnim panoramskim pogledom na Novalju. Također nudi transfere, iznajmljivanje bicikala i teretanu na otvorenom.

Tablica 9. Tablica organizacije hotela Joel

<b>HOTEL JOEL</b>	
<b>Lokacija</b>	
Grad:	Novalja
Otok:	Pag
Država:	Hrvatska
<b>Sadržaj hotela</b>	
11 jednosobnih apartmana	
2 studio apartmana	
1 deluxe apartman	
2 depandansa	
<b>Dodatni sadržaj</b>	
Restoran	
Vanjski bazen	
Hotelski bar	
Teretana na otvorenom	
Najam bicikla	
Transfer	

Izvor: autor diplomskog rada

Tablica pruža jasan i pregledan prikaz ključnih informacija o Hotelu Joel. Otok Pag i grad Novalja su istaknuti kao lokacija hotela, što ukazuje na njegovu atraktivnost. Navodi se da je otok Pag peti po veličini u Hrvatskoj s najdužom obalom, sugerirajući prekrasne prirodne okoline i mogućnosti za aktivnosti na moru. Ističe se dobra povezanost hotela s kopnom, što olakšava dolazak gostima. Tablica pruža detaljan pregled raznovrsnih smještajnih jedinica u hotelu, uključujući jednosobne apartmane, studio apartmane, deluxe apartmane i depandanse. Naglašava se da je hotel građen u modernom stilu, sugerirajući suvremen i elegantan prostor za goste. Restoran u hotelu opisan je kao moderno opremljen s izlazom na terasu, što stvara ugodnu atmosferu za objedovanje. Naglašava se ponuda domaćih jela i specijaliteta te fokus na svježoj lokalnoj kuhinji i okusima Mediterana, što sugerira visoku kvalitetu hrane. Navodi se da gosti mogu uživati u vrhunskim vinima s otoka Paga, dodajući dodatnu dimenziju gastronomskom iskustvu. Veliki infinity bazen veličine 12x6m privlači pažnju, a panoramski pogled na Novalju i more pruža prekrasnu slikovitu pozadinu za opuštanje gostiju. Ističe se pogled na more iz



hotelskog bara, stvarajući ugodnu atmosferu za opuštanje gostiju. Navodi se bogata ponuda pića, a posebno se ističu kokteli koji su kreirani od strane vrhunskih koktel majstora, sugerirajući izvanredno iskustvo za nepca gostiju. Tablica navodi nekoliko dodatnih sadržaja koje hotel nudi, kao što su transferi, iznajmljivanje bicikala i teretana na otvorenom. Ovi dodatni sadržaji pružaju dodatnu vrijednost gostima, omogućujući im raznolike mogućnosti za istraživanje okoline i održavanje tjelesne kondicije.

Ukupno, tablica pruža jasan i sažet pregled ključnih karakteristika hotela Joel, uključujući njegovu lokaciju, sadržaje, restoran, vanjski bazen, hotelski bar i dodatne sadržaje. To pomaže potencijalnim gostima u razumijevanju ponude hotela i donošenju informirane odluke o rezervaciji.

### **5.3. Plan uvođenja flowkaizen sustava od strane top menadžmenta**

Da bi se uveo Kaizen sustav u hotel Joel, provode se sljedeći koraci:

1. Plan sastanaka
2. Plan početnih uvođenja i odabir odjela u koje se prvo uvodi
3. Postavljanje kontrolnih mjerila za kontrolu prije i poslije uvođenja Kaizena
4. Provođenje brainstorminga
5. Odabir najboljih rješenja
6. Kontrola uvedenog modela Kaizena u odabrane odjele

Za početak top menadžment mora organizirati sastanak s voditeljima ostalih odjela da bi imali ažurne informacije u kojim odjelima postoje problemi koji bi se mogli riješiti s vođenjem FlowKaizen procesa, početni sastanak služi kao što je rečeno da bi se dobio uvid gdje su problematična područja i da se uvidi jesu li voditelji odjela upoznati sa tom problematikom. Nakon što su odrađeni prvotni sastanci s voditeljima odjela i viđena problematična područja, voditelji odjela organiziraju sastanke sa svojim podređenima u svrhu izrade kontrolnih mjerila prije uvođenja Kaizen sustava te također da svojim podređenima prikažu Kaizen koncept. Nakon plana uvođenja kontrolnih mjerila provodi se brainstorming gdje pripadnici svakog odjela provode brainstorming s idejama oko načina unaprjeđenja kontrole kvalitete, jer pripadnici odjela najbolje znaju što i kako bi se trebalo implementirati. Nakon provođenja brainstorminga izabiru se najbolje ideje i odlučuje se o uvođenju tih istih ideja, te se donosi odluka o vremenu koje će biti potrebno za implementaciju, te nadgledanje same implementacije i kontrolno

mjerenje koje se također mora provesti nakon implementacije da se vidi razlika prije i poslije. Nakon implementacije, svaki voditelj odjela je zadužen za kontroliranje implementiranog modela i navođenje svojih podređenih da prate implementirani Kaizen model.

Tablica 10. Provedba Kaizen radionice po odjelima

Provedba Kaizen radionice po odjelima				
Voditelj odjela	Tomislav Carev		Ime radionice	Plan uvođenja Kaizena
Zamjenik voditelja	Ivan Dimitrov		Datum radionice	15.09.2022.
Radnik	Ana Ivanović		Prvi korak	Predstavljanje plana
			Zadnji korak	Provedba plana
			Uloga u ciljanom procesu	
			Vanjski zaposlenici	Radnici procesa
	Odjel	Tim		
1	Odjel smještaja	Tim 1	Jan Borić	
2	Odjel hrane i pića	Tim 2	Ivana Vijačkić	
3	Menadžment	Tim 3	Maja Novak	

Izvor: autor diplomskog rada

Odluka o formiranju timova dolazi od strane top menadžmenta, odlučeno je da budu uključeni zaposlenici odjela i voditelji odjela, prvi korak je izrada plana koji se bude prezentirao zaposlenicima da im se olakša prijelaz na Kaizen sustav. Tokom predstavljanja provedbe Kaizen radionice odjeli su podijeljeni u tri tima. Tim 1 čini odjel smještaja (repcija, hotelsko domaćinstvo, služba tehničkog održavanja), tim 2 čini odjel hrane i pića (kuhinja, restoran) te treći tim čini odjel menadžmenta (financije, nabava, marketing, prodaja, ljudski potencijali, kontrola, organizacija događanja). Svaki tim je odabran da obuhvati sve bitne odjele unutar hotela i cjelokupnog sustava, te top menadžment služi da se lakše provede kontrola nad provedbom odlučnog plana, oni su ustvari kontrolori koji se bave kontrolom provedbe i prikupljanjem informacija od ostalih voditelja. Top menadžment uz ulogu kontrolora također obavlja i ulogu podrške, jer njima se zaposlenici i voditelji obraćaju ukoliko dođe do nekih problema prilikom implementacije ili tijekom same provedbe Kaizen koncepta u hotel Joel. Kao jedan od problema naveden je manjak osoblja u hotelu, bilo na recepciji prilikom check-in pa je sama registracija spora i dugo traje, manjak osoblja u samom hotelu generalno. Kao potencijalno rješenje za takva dva problema najbolje je povećanje broja zaposlenika, na više potrebnih pozicija na odjelu smještaja odnosno recepcije i domaćinstva gdje je također potreba za većim

brojem čistačica i spremačica, zatim na odjelu hrane i pića, odnosno u restoranu i u kuhinji. Za vrijeme udarnih ljetnih mjeseci, odnosno sezone, predložen je povećan broj zaposlenika s ugovorom na određeno radno vrijeme, kao i zapošljavanje studenata.

Tablica 11. Odabir najboljih rješenja

Odabir najboljih rješenja			
Izvršni sponzor	Damir Perković		Prijedlog rješenja
Organizator	Prof. Ivan Pavlović		Provedba rješenja
Vođa tima	Boris Celjak		
	Problem	Rješenje	Članovi tima
1	Manjak osoblja	Povećanje broja zaposlenika	Tihomir Hegić
2	Spora interakcija s gostima	Edukacija osoblja radionicom	Velimir Blagojević
3	Manjak ophođenja prema gostima	Edukacija osoblja radionicom	Fran Trtanj
4	Spor check-in	Povećanje broja zaposlenika	Matej Dadović
5	Spora interakcija na primjedbe	Automatizacija e-maila	Tiho Cerjak

Izvor: autor diplomskog rada

Kao jedna od problematika uviđena je nedovoljno profesionalno ophođenje prema gostima, od strane pojedinih zaposlenika, te je odlučeno da se uvedu tjedne radionice na kojima bi se zaposlenicima prikazalo pravilno ophođenje prema gostima, te pravilna i brza interakcija prema gostima. Putem dovođenja vanjskih suradnika ili uz pomoć iskusnijih zaposlenika. Na kraju svakog tjedna podnosi se izvještaj, te se pregledavaju primjedbe gostiju, u svrhu usporedbe oko brzine i načina ophođenja. Zadnji problem koji je istaknut je spora interakcija na primjedbe koje su dobivene elektroničkim putem odnosno e-mailom, putem društvenih mreža na kojima je hotel aktivan te onih koji se nalaze u knjizi žalbe koja se nalazi na recepciji. Kako bi se povećala učinkovitost i brzina odgovaranja na iste, jedno od rješenja za one dobivene putem e-maila i društvenih mreža je postavljanje automatskih, generiranih odgovora na iste, da gosti dobiju odgovor da je primjedba zaprimljena dok se problem ne riješi u cijelosti. Dok ubrzanje odgovaranja na primjedbe zadobivene pisanim putem koje su ostavljene na recepciji, rješenje je

zaduženje jednog od zaposlenika da na dnevnoj bazi vodi računa o istima i da rješava aktualne probleme.

#### 5.4. Implementacija flow kaizen sustava u Joel hotel

Hotel Joel se ponosi sa svojim modernim dizajnom, te je sukladno sa uvidom u sve zahtjevnije goste, provedena je Kaizen radionica da se uvidi kako bi se olakšalo samo poslovanje hotela i poboljšanje kvalitete usluga. U tablici Kaizen radionice naveden je opis djelovanja, rukovodstvo i raspored same radionice. Naveden je period u kojem se održava te izvršno rukovodstvo, kao i članovi tima. Postavljena su ključna pitanja za poboljšanje poslovanja hotela Joel, kao i ciljevi i svrha radionice koji se trebaju ispuniti kako bi provedba same radionice bila uspješna.

Tablica 12. Tablica Kaizen radionice

Tablica Kaizen radionice					
Opseg djelovanja		Rukovodstvo		Raspored	
Ime radionice	Flow Kaizen sustav u hotelu	Izvršni sponzor	Damir Perković	Datum početka	24.08.2022.
Prvi korak	Ispitivanje isplativosti	Organizator	Prof. Ivan Pavlović	Datum kraja	24.09.2022.
Zadnji korak	Standardizacija	Izvršni voditelj	Tomislav Sabol	Lokacija	Hotel Joel
Granice i ograničenja		Koordinator	Mate Poplašen	Trening radnika	15.09.2022.
	Pitanja o radionici	Članovi tima			
1	Da li svaki odjel adekvatno odgovara na upite gosta?		Prezime i ime		
2	Postoji li povezanost na pritužbe gostiju?	1	Tihomir Hegić		
3	Koliko su gosti zadovoljni uslugom?	2	Velimir Blagojević		
		3	Fran Trtanj		
	Ciljevi i svrha radionice	Odobrenja			
1	Bolja povezanost između odjela	Organizator	Ivan Pavlović	Izvršni voditelj	Tomislav Sabol
2	Odgovaranje na primjedbe	Potpis		Potpis	
3	Kraće vrijeme odgovora na upite	Datum	24.08.2022.	Datum	24.08.2022.

Izvor: autor diplomskog rada

Rezultati nakon provedbe Kaizen radionice i mjera u Hotelu Joel uključuju sljedeće:

1. Bolja povezanost između odjela: Implementirane su promjene kako bi se poboljšala komunikacija i suradnja između različitih odjela hotela. Uspostavljene su jasne linije komunikacije i postignuta je bolja koordinacija među timovima.
2. Odgovaranje na primjedbe: Uvedene su promjene u sustavu za prikupljanje i obradu primjedbi gostiju. Odgovori na primjedbe sada su brži i učinkovitiji, s ciljem pružanja visokokvalitetne usluge i ispunjavanja očekivanja gostiju.
3. Kraće vrijeme odgovora na upite: Proces obrade upita gostiju optimiziran je kako bi se smanjilo vrijeme odgovora. Uvedene su poboljšane tehnike upravljanja upitima i osigurana je brza reakcija na upite gostiju, što je rezultiralo poboljšanom kvalitetom usluge.

Uz navedene rezultate, Hotel Joel također može očekivati poboljšanje zadovoljstva gostiju, smanjenje broja pritužbi i povećanje ukupne konkurentske pozicije na tržištu. Kontinuirano praćenje i evaluacija tih mjera bit će ključni za održavanje kontinuiranog poboljšanja i uspjeha Kaizen pristupa u hotelu.

## 6. ZAKLJUČAK

U Kaizen konceptu su vidljive sve svakodnevne aktivnosti, a njegov cilj je unaprijeđenje cjelokupnog poduzeća i svih procesa u poduzeću. Za Kaizen sustav su odgovorni svi zaposlenici u poduzeću te njegova implementacija ovisi o tome koliko je on dobro objašnjen zaposlenicima, od iznimnog je značenja da svi zaposleni shvate Kaizen filozofiju i filozofiju kontinuiranog unaprijeđenja. Kaizen koncept je idealan za poduzeća jer on točno definira što je dodana vrijednost, i kako se podiže vrijednost proizvoda. Kaizen koncept se može primijeniti u bilo kojem poduzeću, kao što je vidljivo iz napisanih primjera. Važan aspekt Kaizen koncepta su zaposlenici, ukoliko je Kaizen koncept objašnjen na razumljiv način i zaposlenici su upoznati sa njime njegova implementacija bude olakšana. Ukoliko poduzeće uspije podići dodanu vrijednost svog proizvoda ono bude ostvarilo značajnu konkurentsku prednost na tržištu. Kaizen pomaže u ustaljenju pozicije na tržištu, za primjer možemo uzeti Toyotu, uvodom Kaizen sustava, promijenili su svoj način poslovanja, jednostavno jer su se počeli voditi sa 5 zapovjedi koje im je tada postavio izvršni direktor, trudili su se biti kreativni, trudili su se održati prijateljsku atmosferu na poslu, da se ljudi osjećaju kao kod kuće, nisu zapostavljali svoje obaveze, izbjegavali su beznačajnost. Počeli su svaku odluku gledati na dva načina kako to dugoročno pomaže poduzeću te kako to može dati tada prave rezultate kojima poduzeće teži. Implementacija Kaizena je bila dugotrajan proces, ali isplativ jer Toyota je danas multinacionalno poduzeće sa preko 50 tvornica u preko 20 zemalja. Ukoliko se radi o turizmu, implementacija Kaizen koncepta može pomoći u stvaranju dodane vrijednosti proizvoda, koji bi se mogao odraziti na više dolazaka turista tijekom sljedeće turističke godine. Kaizen nije samo način na koji se može povećati produktivnost, nego to može biti i politika poduzeća sa svrhom boljeg unaprijeđenja svoje pozicije na tržištu. Iz provedenog empirijskog istraživanja na 107 ispitanika, oba spola različitih godina, obrazovanja i radnog odnosa dobiveni su sljedeći rezultati koje smo naknadno koristili pri odrađivanju studije slučaja koje je bilo implementacija flowKaizen sustava u hotelu Joel. Prilikom provedbe empirijskog istraživanja fokus je bio na ispitanicima koji imaju određeno iskustvo rada u hotelu te smo uz pomoć njih primijenili detekciju problema na primjeru hotelu Joel u studiju slučaja.

Na temelju najvećeg broja primjedbi s kojima su se najčešće susretali. Na primjeru hotela Joel su se primjedbe stavile u tablicu su se rangirale po važnosti počevši od onih koje najviše utječu na percepciju hotela od strane gostiju.

## LITERATURA

### Knjige i znanstveni članci:

Ashmore C. (2001) Kaizen and the Art of Motorcycle Manufacture, *Manufacturing Engineer*, Vol. 80, No. 5, str. 220-222.

Avelini Holjevac I. (2006) Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Split,

Bouncken, R., Pyo, S. (2002) *KM in Hospitality and Tourism*, The Haworth Hospitality Press, Oxford,

Čelar, D. (2014) Alati za poboljšanje kvalitete, *Tehnički glasnik*, Vol. 8, No. 3, str. 258-268,

Chandrasekaran M., Kannan S., Pandiaraj P. (2008) Quality Improvement in Automobile Assembly Production Line by Using Kaizen, *Manufacturing Technology Today*, Vol. 7, No. 3, str. 33-38.

Garvin, D. (1998) Building a Learning Organization, *Harvard Business Review of Knowledge Management*, Harvard Business School Publishing,

Granja D. A., Picchi F. A., Robert G. T. (2005) Target and Kaizen Costing in Construction, *Proceedings IGLC-13*, Sydney, Australia, str. 227-233.

Imai M (1986) *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw Hill, New York, USA,

Imai, M. (2008) *Kaizen - Ključ japanskog polovnog uspjeha*, Mono i Manjana, Beograd,

Johns, N. (1996) *Productivity management in hospital and tourism*, Cassell Academic, London,

Kato, I. (2016) *Toyota Kaizen Methods – Sixsteps to Improvement*, NY,

Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2011). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i management,

Lareau, W. (2010) *Harnessing Leadership, Organizations, People, and Tools for Office Excellence*, USA,

Lazibat T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.,



Marošević, I. (2007) Ugostiteljski objekt i ugostiteljski objektsko poslovanje, Horeba Pula,

Newitt D. (1996) Beyond BPR and TQM—Managing the Processes: Is Kaizen Enough?, Proceedings of Industrial Engineering, pp. 1-5, Institution of Electric Engineers, London, UK.

Ratkajac, Belušić, S. (2005) Ugostiteljsko posluživanje 1, 2 i 3, Školska knjiga Zagreb,

Rumizen, M. C. (2002) Knowledge management, ALPHA,

Vrcić, A. (2023) Primjena Kaizen koncepta u poslovanju poduzeća za vrijeme pandemije, case study: Amazon, Oeconomicus, časopis za ekonomiju, Zagreb, str. 11-36.

### **Internetski izvori:**

Bernie Roseke: “How to implementKaizen”,  
<https://www.projectengineer.net/how-to-implement-kaizen/>, (25.05.2022.)

Creative Safety Publishing: “TheconceptsofKaizen”,  
<https://www.creativesafetypublishing.com/the-concepts-of-kaizen/>, (15.05.2022.)

David Kigers: “ThebestexamplesofcomapniesusingKaizenintherealworld”,  
<https://davidkigerinfo.wordpress.com/2017/06/20/the-best-examples-of-companies-using-kaizen-in-the-real-world/>, (05.05.2022.)

Hitesh Bhasin: “7 steps to implementKaizeninyourorganization”,  
<https://www.marketing91.com/implement-kaizen/>, (30.04.2022.)

Juneja Prachi: “What is Kaizen? – Five S ofKaizen”,  
<https://www.managementstudyguide.com/what-is-kaizen.htm>, (30.04.2022.)

Lean Production: “Kaizen”, <https://www.leanproduction.com/kaizen.html>, (21.04.2022.)

The official blog of Toyota UK: “Kaizen – Toyota Production System Guide”,  
<https://blog.toyota.co.uk/kaizen-toyota-production-system>, (21.04.2022.)

## **POPIS TABLICA**

Popis:

1. Prikaz zadataka po pojedinim razinama kako bi se implementirao Kaizen koncept	19
2. Prikaz plana Kaizen radionice	31
3. Prikaz kontrolnog popisa	32
4. Prikaz potrebnog pribora	33
5. Tablica novih ideja/brainstorminga	34
6. Tablica za formiranje timova	35
7. Završno izvješće o radionici	36
8. Primjedbe vezane uz uslugu hotela	49
9. Tablica organizacije hotela Joel	61
10. Provedba Kaizen radionice po odjelima	63
11. Odabir najboljih rješenja	64
12. Tablica Kaizen radionice	65

## **POPIS SLIKA**

Popis:

1. Prikaz koncepta 5S	22
2. Prikaz Ishikawa dijagrama	26
3. Koraci implementacije Kaizen sustava	27



## **Europass Životopis**

### **Osobni podaci**

Prezime/ Ime **Cavrić Nives**

Adresa(e) 9, Strelečko, Ulica Mladena Legina, 44000, Sisak, Hrvatska

Telefonski broj(evi) 099 720 2700

E-mail traveloptician@gmail.com

Državljanstvo Hrvatica

Datum rođenja 12.05.1994.

Spol žensko

**Radno iskustvo** 2020 – trenutno **Web dizajner** / MorgenStreet, Frankfurt na Majni (Njemačka)

2019 – 2020 **Turistički pratitelj** / Kontakt Tours & Servus Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

2019 – 2019 **Web dizajner** / Maracom Software, Sisak (Hrvatska)

2019 – 2019 **Turistički pratitelj** / Unatrans, Petrinja (Hrvatska)

2016 – 2017 **Optičarka** / Moja Optika d.o.o, Zagreb (Hrvatska)

2016 – 2016 **Optičarka** / SpecialeyesOpticians, Naxxar (Malta)

2013 – 2015 **Optičarka** / Optotipd.o.o, Sisak (Hrvatska)

**Obrazovanje i osposobljavanje** 2019 – 2022 **Preddiplomski stručni studij Turistički i hotelski menadžment /** Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb (Hrvatska)

2019 – 2020 **Turistički animator /** Pučko otvoreno učilište Andragog, Sisak (Hrvatska)

2018 – 2018 **Web dizajner /** Visoko učilište Algebra, Sisak (Hrvatska)

2009 – 2013 **Tehničar za očnu optiku /** Tehnička škola Ruđera Boškovića, Zagreb (Hrvatska)

Materinski jezik(ci)	<b>Hrvatski</b>									
Drugi jezik(ci)										
Samoprocjena										
<i>Europska razina (*)</i>	<b>Razumijevanje</b>				<b>Govor</b>				<b>Pisanje</b>	
	Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija			
<b>Jezik</b>	engleski	Iskusni korisnik	C1	Iskusni korisnik	C1	Iskusni korisnik	C1	Iskusni korisnik	C1	
<b>Jezik</b>	španjolski	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	

(\*) [\*Zajednički europski referentni okvir za jezike\*](#)

Društvene vještine i kompetencije	Timski rad, sposobnost prilagođavanja multikulturalnim sredinama, stečena tokom radnog iskustva u inozemstvu, dobre komunikacijske vještine stečene tijekom iskustva kroz seminare, javne nastupe
Organizacijske vještine i kompetencije	Upravljanje i kordiniranje projektima
Računalne vještine i kompetencije	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Aplikacije za web dizajn (Adobe Illustrator, Adobe Photoshop) Aplikacije za video i animacijsku produkciju (Blender, Cavalry)
Umjetničke vještine i kompetencije	Web i grafički dizajn
Druge vještine i kompetencije	Plivanje, fotografiranje, volontiranje
Vozačka dozvola	B kategorija

# Prilog 1. Anketni upitnik – primjena Kaizen koncepta u upravljanju hotelima u Republici Hrvatskoj

Poštovani / na,

Hvala Vam što ste odvojili vrijeme za sudjelovanje u ovom istraživanju.

Istraživanje se provodi u svrhu diplomskog rada u sklopu turizma i hotelskog menadžmenta na Međunarodnom sveučilištu LIBERTAS u Zagrebu.

Anketom se ispituje primjena Kaizen koncepta u upravljanju hotelima u Republici Hrvatskoj.

U anketi nema točnih i netočnih odgovora, te su najvažnija Vaša iskustva, mišljenja i stavovi.

Vrijeme ispunjavanja ankete je oko 5 minuta. Anketa u potpunosti anonimna te će podaci biti obrađivani na grupnoj razini.

Hvala na sudjelovanju!

## 1. Spol:

- Muški
- Ženski

## 2. Vaša dobna skupina:

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- Preko 60

## 3. Obrazovanje:

- NKV - bez škole i nezavršena osnovna škola
- PKV / NSS - osnovna škola
- KV / VKV - srednja škola do 3 god.
- SSS - srednja škola u trajanju od 4 i više godina i gimnazija
- VŠS - 1. stupanj fakulteta, stručni studij viša škola
- VSS - fakultet (diplomirani), akademija, magisterij, doktorat

## 4. Radni status:

- nezaposlen/na
- zaposlen/a
- vlasnik poduzeća
- rad na studentski ugovor

5. Godine rada u hotelu:

- nemam iskustvo rada u hotelu
- 1 -8
- 9 – 20
- 21 – 30
- preko 30

6. Koliko često boravite u hotelu?

- Rijetko
- Često
- Ponekad
- Nikad

7. Koji način boravka u hotelu je vaš najčešći odabir?

- samo noćenje
- all inclusive
- samo doručak

8. Da li ste ikada napisali primjedbu na uslugu u hotelu?

- Da
- Ne

9. Ukoliko je vaš odgovor na prethodno pitanje DA, navedite situaciju u kojoj ste napisali primjedbu hotelu.

---

10. U kojem vremenskom roku očekujete odgovor na primjedbu napisanu hotelu?

- nisam nikada napisao/la primjedbu
- u roku od 24 - 48h
- u roku od dva tjedna
- u roku od mjesec dana i više

11. Na skali od 1 - 5 (1 - najmanje važan, 5 - najvažniji), označite po važnosti kvalitete usluge:

Brzina odgovora na chek-ina	1 2 3 4 5
Brzina odgovora na zahtjev	1 2 3 4 5
Dostupnost zaposlenika	1 2 3 4 5
Čistoća hotela	1 2 3 4 5
Dostupnost dodatnih usluga	1 2 3 4 5

12. Na skali od 1 - 5 (1 - nije mi bitna razina kvalitete, 5 - izrazito mi je bitna razina kvalitete), koja se odnosi na usluge po razini kvalitete koju očekujete:

Room service	1 2 3 4 5
Usluge čišćenja	1 2 3 4 5
Ponuda usluge doručka	1 2 3 4 5
Ponuda usluge pansiona / polupansiona	1 2 3 4 5
Dodatne usluge poput: animatora za djecu, organizacija jednodnevnih izleta	1 2 3 4 5

13. Na skali od 1 - 5 (1 - nije mi bitna razina kvalitete, 5 - izrazito mi je bitna razina kvalitete), koje vam je najbitnije obilježje kvalitete pri odabiru hotela:

Lokacija	1 2 3 4 5
Cijena	1 2 3 4 5
Dizajn interijera	1 2 3 4 5
Povezanost s lokacijama u blizini	1 2 3 4 5
Ocjene gostiju koji su već boravili	1 2 3 4 5