

ORGANIZACIONO PONAŠANJE I UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AND QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM AND HOTEL INDUSTRY

Senad Softić, Fadila Pilavac

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Izlaganje sa naučnog skupa

Ključne riječi: ponašanje, turizam, kontrola kvaliteta, standardi u turizmu.

SAŽETAK

Turizam je svjetska industrija bez granica otvorena za sve promjene i poboljšanja i u potpunosti orijentisana na turistu i zahtjeve svjetskog turističkog tržišta, dok je turistički proizvod grozd koji je sastavljen od proizvoda i usluga velikog broja različitih poduzetničkih i nepoduzetničkih djelatnosti i ljudskih aktivnosti.

Upravljanje potpunim kvalitetom (TQM) je veoma važan aspekt koji treba da usvoje i primjene kompanije u svakom segmentu svog poslovanja i na svim mjestima. TQM u potpunosti mijenja organizaciju rada, odnos zaposlenih i menadžera, kao i odnos prema kupcu – potrošaču i osigurava sistemski i kontinuirano unaprjeđenje radnog procesa, povećava kvalitet proizvoda i usluga, osigurava nepotrebno trošenje resursa, sprječava pojavu problema organizovanjem preventivnih mjera i omogućava ostvarenje cilja u najkraćem vremenu i uz najniže troškove. TQM podrazumijeva i standarde upravljanja kojima pripadaju standardi sistema organizacije, planiranja, analize, kontrole i revizije poslovanja hotela i standardi menadžmenta informacionih sistema hotela. Uključenje preduzeća u međunarodni sistem računovodstvenog praćenja i iskazivanja rezultata poslovanja, kao i

eksterna komparaciju preduzeća u zemlji i svijetu moguća je putem međunarodnih računovodstvenih standarda.

Primjena standarda u turizmu i hotelijerstvu osigurava unaprjeđenje i razvoj turističkih usluga, zadovoljenje očekivanja turista i gostiju, postizanje efikasnosti i konkurentske prednosti na turbulentnom turističkom tržištu, postizanje propisanog kvaliteta. Menadžeri i zaposleni postižu optimalan kvalitet hotelskih usluga stalnim i velikim naporima, brže i bolje od konkurencije što im omogućava velike ekonomske koristi kroz smanjenje troškova i povećanje kvaliteta.

U savremenom poslovanju, tržišno orijentisana organizacija pojačava i naglašava orijentaciju na kupca. Međunarodni hoteli istog lanca primjenjuju iste standarde kvaliteta u svim zemljama tako da svaki gost tačno zna šta može očekivati i po kojoj cijeni. Standardi koji se već dugo primjenjuju u američkim, a u posljednje vrijeme i u nekim evropskim hotelima i restoranima, su ekološki i zdravstveni standardi. Turizam budućnosti je veliki izazov, jer će sadržaj novog turističkog proizvoda biti diktiran čovjekovim potrebama. Povratak prirodi i zdravstveni turizam će se u budućnosti vrlo brzo razvijati, a zdravi hoteli će nuditi usluge vezane za očuvanje zdravlja, ljepote, fizičke i duhovne snage, zdrave hrane, korištenjem prirodnih resursa smještenim uz izvore zdravlja (mineralne vode, more, jezera, rijeke, planine).

Key words: behaviour, tourism, quality control, standards in tourism.

ABSTRACT:

Tourism is the world industry without borders open for all changes and improvements and completely oriented on the tourist and requests of the world tourist market, while the tourist product grows which is composed of products and services of large number of business and non-business activities and human activities.

Total quality management of (TQM) is a very important aspect which has to be adopted and applied by the companies in each part of its business and in all places. TQM completely changes organization of work, relationship of employees and managers, as well as the relationship towards buyer - consumer and ensures system and continued improvement of work process, increases quality of products and services, ensures unnecessary consumption of resources, prevents appearance of problems by organizing preventive measures and enables achievement of the goal in the shortest period of time and with the lowest expenses. TQM implies even standards of management which system standards of organization belong to, as well as planning, analyzing, control and auditing of hotel business and management standards of hotel information systems. Involvement of companies into international system of accounting monitoring and indication of business results, as well as external comparison of companies in the country and the world is possible by international accounting standards.

Application of standards in tourism and hotel business ensures improvement and development of tourist services, satisfaction of tourist and guest expectations, achievement of efficiency and competitor advantage on turbulent tourist market, achievement of prescribed quality. Managers and employees achieve optimum quality of hotel services by permanent and big effort, faster and better than competition which gives them big economic advantage through decrease of expenses and increase of quality. In modern business, organization which is oriented to the market increases and emphasizes orientation on the buyer. International hotels of the same chain

applies same quality standards in all countries so that each guest knows exactly what he can expect and what price to expect. Standards which are applied for a longer period of time in American, and lately in some European hotels and restaurants are ecological and health standards. Tourism of the future is a big challenge because the content of new tourist product will be dictated by human needs. Return to the nature and health tourism will develop very quickly in the future, and healthy hotels will offer services related to maintaining health, beauty, physical and spiritual power, healthy food, use of natural resources, placed by sources of health (mineral water, sea, lakes, rivers, mountains).

1. UVOD

Cilj rada je ukazati na važnost kvaliteta i sistema upravljanja potpunim kvalitetom za opstanak i razvoj turizma. Važnu ulogu u primjeni, mjerenju i stalnom poboljšanju kvaliteta imaju vlade sa svojim poticajima i podrškom razvoja turizma; zatim menadžeri koji treba da kreiraju kulturu i klimu za prihvatanje i primjenu svih definisanih grupa standarda važnih za turizam i hotelijerstvo; i naravno zaposleni koji moraju u potpunosti i bez greške da ih usvoje i primjenjuju u svim segmentima svog posla.

U početku je ukazano na značaj kvaliteta proizvoda, procesa i usluga za kompaniju, ulogu i značaj menadžmenta, te su istaknuti neki od modela programa kvalitete i implementacije kvaliteta, a sve u cilju predstavljanja suštine organizacije upravljanja kvalitetom i razvoja uspješnog menadžmenta. Primjenom ISO standarda u kompanijama se osigurava odgovarajući kvalitet materijala, proizvoda, procesa i usluga. Svako nepoštivanje i zanemarivanje ISO standarda kao posljedicu ima pojavu grešaka i uticaj na kvalitet. Bitnu ulogu u kompanijama imaju menadžeri. Oni svoje znanje i iskustvo u upravljanju kvalitetom treba da prenesu na zaposlene i da razvijaju međusobno povjerenje. Zaposleni su ti koji kod kupca-korisnika-konzumenta izgrađuju povjerenje u proizvod, uslugu i kompaniju.

Drugi dio rada tretira upravljanje kvalitetom i organizaciono ponašanje u turizmu i hotelijerstvu. Danas smo svjedoci raznih vrsta usluga različitog kvaliteta koje nam se nude. Svaka kom-

panija da bi postigla cilj neophodno je da metodološki, motivacijom i predanošću zaposlenih uz punu odgovornost, razvija odgovarajući radni kvalitet. Proces standardizacije je složen i dugotrajan i zahtijeva timski rad. Vrlo je bitan sistem kontrole standarda koji registrira svako odstupanje, i upravo su menadžeri ti koji sa saradnicima vrše analizu utvrđenog odstupanja u odnosu na standarde, te predlažu mjere i način rješavanja problema. Sukladno sa tim, neophodno je nivo standardizacije poslovanja u Bosni i Hercegovini podići na znatno viši nivo.

2. KVALITET

Organizacijsko ponašanje i upravljanje kvalitetom u ekonomskom smislu vezani su uz sam početak ljudske poduzetničke aktivnosti. O kvalitetu se vodilo računa još od perioda primitivne zajednice i dalje kroz cijelu historiju do današnjih dana. Kvalitet je tada shvaćen kao nešto dobro, dok se danas pod kvalitetom podrazumijeva proizvoditi proizvode i pružati usluge bez greške prvi put i svaki sljedeći put i kontinuirano povećavati vrijednost za potrošača. Loš kvalitet proizvoda i usluge danas je drastičan i zastrašujući, i dovodi do propadanja preduzeća i nezaposlenosti.

Ekonomski aspekt kvaliteta je profit kao najviši ekonomski cilj svakog preduzeća, jer organizacija treba da precizno odgovori na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, čime bi ostvarila i podigla svoju konkurentnost na tržištu. Svaka kompanija da bi postigla cilj neophodno je da metodološki razvija odgovarajući radni kvalitet. Radni kvalitet može postići motivacijom i predanošću zaposlenih uz punu odgovornost. Ponašanje organizacije i metodologija rada trebaju biti temeljeni na inicijativama i brizi za kupca.

Uvođenjem i primjenom ISO standarda kompanija precizno određuje kriterije koje konstantno koristi kao pravila i smjernice i definira karakteristike. Svrha uvođenja ISO standarda je osigurati odgovarajuće materijale, proizvode, procese i usluge. Na ovaj način oni omogućavaju i međunarodnu razmjenu roba i usluga, razvijaju saradnju i doprinose da život bude jednostavniji, a pouzdanost i učinkovitost roba i usluga koje koristimo bude veća. Opći ciljevi standardizacije

potvrđuju širinu primjene standarda i njihovo veliko značenje.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) razradila je ove ciljeve u šest tačaka:

- pojednostavnjenje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka,
- sporazumijevanje,
- opća ekonomičnost,
- sigurnost zdravlja i zaštita čovjeka,
- zaštita interesa potrošača i društva,
- uklanjanje zapreka u trgovini.

Svaka kompanija, da bi ponudila očekivani kvalitet potrošačima, treba najprije razumjeti i prihvatiti kvalitet, nastojati da bude učeća organizacija, jer se kvalitet temelji na znanju.

2.1. Elementi kvaliteta

Opći elementi kvaliteta proizvoda i usluga koje je potrebno usvojiti i primjenjivati u cilju postizanja dobrih rezultata su sljedeći:

- lako dostupni proizvodi i usluge,
- pristojno i obrazovano osoblje, da pokazuje brigu prema klijentima,
- komunikacija sa klijentima i informiranost na jeziku koji mogu razumjeti o svim proizvodima i uslugama, te o svim njihovim promjenama,
- stručnost osoblja u smislu posjedovanja potrebnog znanja, vještina i sposobnosti za pružanje usluga i proizvoda,
- da svaki proizvod i usluga odgovaraju standardima,
- duže trajanje rezultata usluge ili proizvoda,
- razumijevanje osoblja i pružanje individualne pažnje svakom gostu,
- proizvod ili usluga pruža efekat koji se očekuje na diskretan i pouzdan način i čuva dostojanstvo i samopoštovanje klijenta,
- trajanje pružanja usluga i proizvoda je određeno u smislu odgovornosti,
- proizvod ili usluga se pružaju sa sigurnošću, bez rizika i opasnosti.

Stepen razvoja društva, kulturni i civilizacijski razvoj jedne zajednice, njene potrebe, geografsko mjesto i druge karakteristike utiču na različita shvatanja i vrjednovanje kvaliteta

jedne iste robe, pa je i pojam kvaliteta različito shvaćen i interpretiran.

2.2. Rangiranje kvaliteta

Definisanje i ocjenjivanje kvaliteta i isticanje u prvi plan, temelj je natjecateljskog duha i konkurentske prednosti, i treba da je moto svakog zaposlenika, restorana, hotela, preduzeća i drugih organizacija. Standardi kvaliteta su svjetski standardi i unificirani su tako da u procesu globalizacije tržište nema nacionalnih standarda. Znači, ne postoje standardi «kvaliteta za BiH» ili «Bosansko-hercegovački standardi» već postoji svjetski pojam kvaliteta, rangovi kvaliteta i svjetski način upravljanja sistemom potpunog kvaliteta.

2.3. Troškovi kvaliteta

Treba naglasiti da je kvalitet besplatan i da donosi profit na isključivo pošten način. I ova činjenica ukazuje na značaj osiguranja kvaliteta u kompanijama. Svi postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro posljedica su pojave grešaka i utiču na kvalitet proizvoda. Troškove postizanja i održavanja kvaliteta možemo podijeliti na interne i eksterne.

Interni troškovi kvaliteta se odnose na troškove marketinga, troškove planiranja, troškove dizajna proizvoda i usluga, troškove planiranja procesa i izrade specifikacije, troškove istraživanja uzroka postupaka i grešaka, troškove kontrole materijala, proizvoda i usluga, troškove unapređenja kvaliteta i drugi nespecifični troškovi.

Eksterni troškovi kvaliteta su: troškovi zamjene proizvoda, popusti zbog lošijeg kvaliteta i dr. I oni se mogu mjeriti i evidentirati u kompaniji. Međutim, troškovi i gubici za kompaniju koji su nemjerljivi odnose se na izgubljeni ugled na tržištu, smanjenje konkurentske sposobnosti, gubitak tržišta, gubitak povjerenja kupca, manji prihod, niže cijene, a u turizmu i hotelijerstvu i gubitak turiste i gosta.

Primjena sistema TQM – potpunog upravljanja kvalitetom utiče na povećanje profita i uspjeha kao i veće konkurentske prednosti kompanije. TQM se temelji na preventivnom

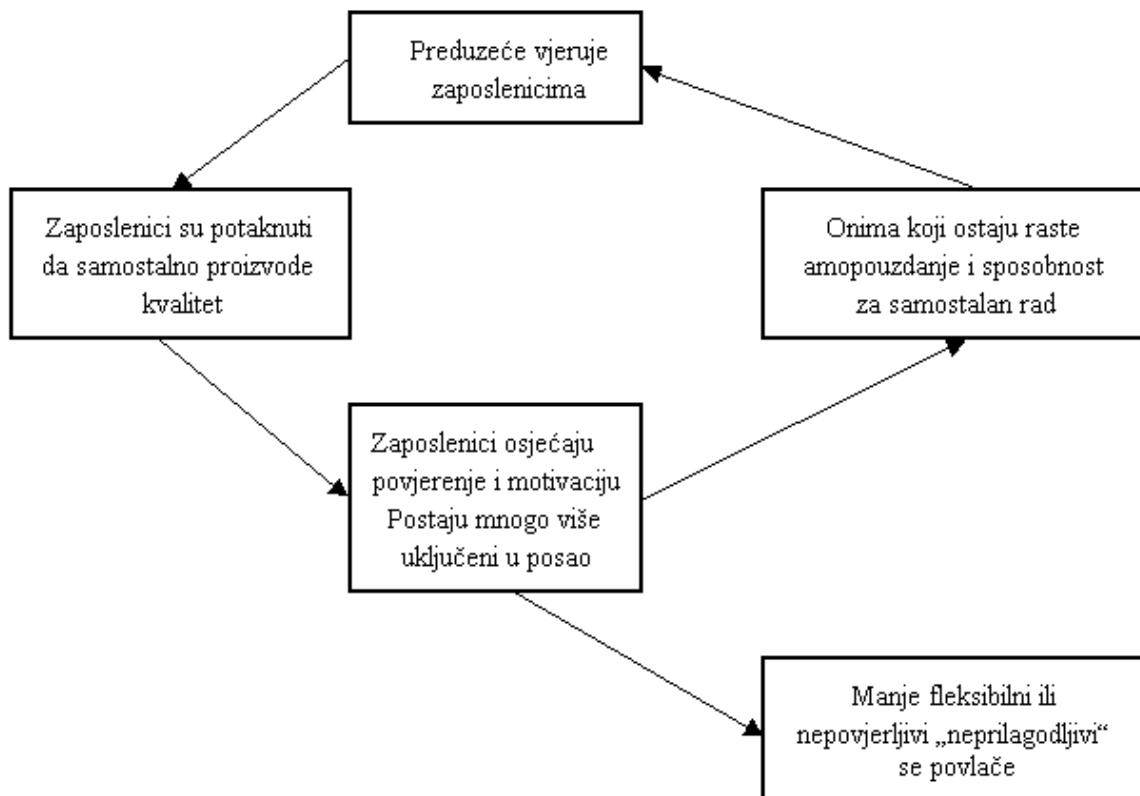
djelovanju i onemogućavanju nastanka grešaka. Ovakav pristup zahtijeva od svakog zaposlenog da postiže kvalitet prvi i svaki sljedeći put i stopostotno izvršenje standarda sada i u buduće. Kompanije koje su usmjerene na osiguranje kvaliteta stimulišu i nagrađuju zaposlene kako bi u potpunosti ostvarile svoj cilj. Zaposleni odgovorni za kvalitet, postizanjem potpunog kvaliteta povećavaju samopouzdanje, osjećaju važnost i zadovoljstvo za dobro obavljen posao.

Nepoštivanje i zanemarivanje standarda posljedica su pojave grešaka i utiču na kvalitet proizvoda. Što se kasnije otkriju to su troškovi veći. Međutim, greške koje kupci otkriju su najskuplje, jer oni najčešće više ne kupuju isti proizvod ili uslugu. Posljedice lošeg kvaliteta koje uzrokuju greške su veći i nepotrebni troškovi, gubitak posla za kompaniju i za zaposlene, smanjenje profita, što u krajnjem slučaju može dovesti do bankrota kompanije.

2.4. Kvalitet i povjerenje

Izgradnja povjerenja i kulture za kompaniju predstavlja temelj za osiguranje kvaliteta i njeno stalno unaprjeđenje. Da bi kompanija uspjela u stalnom unaprjeđenju kvaliteta što joj obezbjeđuje veću konkurentsku prednost, potrebno je da menadžeri vjeruju u kvalitet i da to vjerovanje prenesu na sve zaposlene. Menadžeri su nosioci politike povjerenja i kulture koja je temelj dobre organizacije i poslovnog uspjeha. Veoma je važno da menadžment razumije i prihvati sistem potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), da ga prenese na svoje zaposlene i da razvijaju međusobno povjerenje. Sticanje povjerenja je stalan proces, a jednom stečeno povjerenje potrebno je stalno održavati. Na taj način preduzeće ostvaruje dobar poslovni uspjeh i kvalitet rada u kome učestvuju menadžment i svi zaposleni.

Također, menadžeri treba da svoje vrijeme i napor ulažu u stvaranje atmosfere povjerenja i da djeluju preventivno u cilju sprječavanja nastanka greške. Povjerenje menadžmenta u sebe i sve zaposlene, kao i zaposlenih u menadžment temelje se na kvalitetu rada i poslovnom uspjehu preduzeća.



Slika 1. Ciklus kvalitete povjerenja 4

Izvor: Peterson, R., Trust for Quality, Measuring Business Excellence, Incorporating Quality Focus, Vol. 5, No. 4. 2001., str.55.

2.5. Kvalitet i organizacija

U savremenom nestabilnom okruženju, kompanije stalno trebaju da prilagođavaju svoju organizacionu strukturu promjenama određenih determinanti i/ili varijabli struktura. Kompanije koje imaju fleksibilnu i tržišno orijentisanu organizacionu strukturu, koje su lahko prilagodljive tržišnim promjenama i promjenama potreba kupaca, mogu implementirati sistem potpunog upravljanja kvalitetom. Pored eksternog prilagođavanja, potrebno je da kompanije prilagode strukturu organizacije i promjenama unutar same kompanije. Interna struktura organizacije se odnosi na ljudske i materijalne resurse. Svaka promjena koja se želi implementirati zahtjeva prilagođavanje kako eksternim faktorima, tako i interne resurse u cilju postizanja optimalnih poslovnih rezultata i tržišnog uspjeha.

U savremenom poslovanju, tržišno orijentirana organizacija ne negira složenost i odgovornost poslova, već pojačava i naglašava orijentaciju na kupca. Osoblje u kontaktu sa kupcima dolazi u prvi plan. Oni treba kod kupaca da izgrade osjećaj zadovoljstva i povjerenja u proizvod, uslugu i kompaniju. Menadžeri su u

tržišno orijentiranim organizacijama odgovorni za kvalitet u fazi implementacije kvaliteta i stalnog unaprjeđenja kvaliteta, inicijatori su propisivanja standarda i izmjene standarda koji će omogućiti unaprjeđenje kvaliteta, dok su svi zaposleni zaduženi za kvalitet propisanim standardima.

Politika kompanije orijentirana na kvalitet glasi «raditi tačno u skladu sa zahtjevima ili potaknuti službeno promjenu zahtjeva u skladu s onim što mi i naš klijent želimo». Profesionalno obučena osoba koja rukovodi poslovima kvaliteta i sistemom potpunog upravljanja kvalitetom odgovorna je za:

1. Prihvatanje proizvoda na svim razinama,
2. Kvalitet dobavljača,
3. Inženjerstvo kvaliteta:
 - Analiza podataka i izvještavanje o stanju,
 - Korektivne akcije,
 - Planiranje,
 - Kvalifikacijsko odobravanje proizvoda, procesa i postupaka,
 - Provjera,
 - Obrazovanje s područja kvaliteta,
4. Poboljšanje kvaliteta,
5. Odnosi s potrošačima,
6. Sigurnost proizvoda.

Pomoću Crosbyevog programa kvalitete najbolje možemo predstaviti suštinu organizacije upravljanja kvalitetom:

1. Obaveza i prednost menadžmenta,
2. Timovi za poboljšanje kvaliteta,
3. Mjerenje (procjena) kvaliteta,
4. Troškovi kvaliteta,
5. Svijest o kvaliteti,
6. Korektivne mjere i aktivnosti,
7. Planiranje rezultata «nula pogreške» (formiranje odbora programa),
8. Obrazovanje menadžera (voditelja),
9. Postizanje rezultata s «nula pogreške» (dan «nedostaci nula»),
10. Postavljanje ciljeva,
11. Otklanjanje uzroka grešaka,
12. Priznanja (program nagrađivanja),
13. Savjetodavno tijelo (vijeće) za kvalitet,
14. Ponoviti cijeli postupak.

2.6. Kvalitet i opća društvena odgovornost

Opća društvena odgovornost svakog preduzeća odnosi se na poštivanje važećih nacionalnih i međunarodnih zakona i prava. Opća društvena odgovornost definirana je međunarodnim standardom SA 8000 – Social Accountability (CEPAA SA 8000: 1997). Međunarodni standard SA 8000 definira sve međunarodne propise koji se odnose na društvenu odgovornost (definicija prinudnog rada, definicija rada djece, definicija dobavljača idr.) i kriterije zahtjeva za društvenu odgovornost (rad djece, prisilni rad, diskriminacija, radno vrijeme, zdravlje i sigurnost, naknada, sistem upravljanja i dr.). Uvođenjem SA 8000 standarda kompanije dobijaju veći društveni i poslovni ugled. Na taj način dokazuju da štite svoje zaposlene i doprinose napretku razvoja ukupnog društva na nacionalnom i na globalnom nivou.

3. POJAM I ZNAČENJE UPRAVLJANJA POTPUNIM KVALITETOM – TQM

TQM je sistem unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja i stvara uslove da svi zaposleni zajedničkim snagama stalno unapređuju i poboljšavaju proces trajnog kvaliteta i timskog rada na svakom mjestu. Primjenom TQM sistema kompanije djeluju preventivno i nastoje da spriječe nastajanje grešaka

ili njihovo otklanjanje na samom početku. Greške uzrokuju loš kvalitet proizvoda i usluga što podrazumijeva niske cijene, manju produktivnost, nizak nivo konkurentske prednosti i loše poslovne rezultate. Mnogo je razloga zbog kojih je bitna primjena TQM-a.

Na osnovu obavljenih brojnih istraživanja u periodu od 1920. godine do danas upravljanje kvalitetom dobija na značaju u svim segmentima poslovanja: osnivaju se posebna odjeljenja za kontrolu kvaliteta - Total Quality Control (TQC), uvodi se statistika kao sredstvo upravljanja kvalitetom, razvijeno je načelo klasifikacije grešaka prema težini koje se i danas primjenjuje (poznato kao Pareto načelo) i tablice koje pomažu u korištenju metode uzoraka u internoj kontroli, razvijeni su edukativni programi upravljanja kvalitetom i dokumentacijska podloga statističke kontrole.

Philip B. Crosby je 1961. godine razvio koncept «zero defects» (ZD) koji se temelji na odgovornosti zaposlenika za poslove koji su mu povjereni. Zaposleni nisu bili odgovorni za kvalitet, ali su mnoga istraživanja pokazala da su nastale greške u velikom broju uslovljene ljudskim faktorom. Napravljeni su programi pomoću kojih će se mijenjati metode rada i uloga čovjeka u kompanijama, smanjen je broj hijerarhijskih nivoa, skraćeni su rokovi razvoja, a programi unapređenja se uvode za sve aktivnosti.

Demingov program implementacije kvaliteta kao recept za uspjeh menadžera podrazumijeva sljedeće:

1. Stvoriti postojanost potrebe za poboljšanjem proizvoda i usluga radi postizanja konkurentnosti, opstanka posla (preduzeća) i radnih mjesta.
2. Usvojiti novu filozofiju, biti svjesni izazova, naučiti šta je odgovornost i preuzeti vodstvo za promjene.
3. Prekinuti ovisnost o inspekciji radi postizanja kvaliteta.
4. Prekinuti s praksom nabavljanja na temelju cijene. Umjesto toga smanjiti ukupne troškove. Okrenuti se samo jednom dobavljaču za svaki proizvod, na temelju dugoročnog odnosa, lojalnosti i povjerenja.
5. Konstantno pobošljavati sistem proizvodnje i

- usluga, kako bi poboljšali kvalitet i produktivnost, i tako konstantno smanjivati troškove.
6. Uvesti obuku na svakom radnom mjestu.
 7. Uvesti vodstvo. Cilj nadgledanja (kontrole) treba biti pomoć ljudima, strojevima i opremi da rade bolje. Treba poboljšati nadgledanje menadžmenta kao i sistem nadgledanja proizvodnih zaposlenika.
 8. Istjerati strah, tako da svako može djelotvorno raditi za preduzeće.
 9. Srušiti prepreke među odjeljenjima. Ljudi koji rade na istraživanju, dizajniranju, prodaju ili proizvode trebaju raditi kao tim, kako bi predvidjeli probleme proizvodnje i korištenja koji se mogu pojaviti kod proizvoda i usluga.
 10. Eliminirati parole, poticaje i ciljeve, kojima se traži rad bez grešaka i nove nivoe produktivnosti. Takve parole samo stvaraju suparničke odnose, jer se većina uzroka lošeg kvaliteta i loše produktivnosti nalazi u samom sistemu i izvan su moći zaposlenika – izvršitelja.
 11. a/ Eliminirati radne standarde (kvote) u proizvodnji. Zamijeniti ih vodstvom.
b/ Eliminirati ciljani menadžment. Eliminirati menadžment koji se temelji na brojkama i brojčanim rezultatima. Zamijeniti ih vodstvom.
 12. a/ Ukloniti prepreke koje oduzimaju zaposleniku (satničaru) pravo da se ponosi svojim radom. Odgovornost kontrolora mora biti kvaliteta, a ne samo brojčani rezultati.
b/ Ukloniti barijere koje oduzimaju zaposlenima u menadžmentu i inženjeringu pravo da se ponose svojim radom. To znači, između ostalog, ukinuti godišnje mjerenje rezultata rada kao i ciljani menadžment.
 13. Uvesti intenzivan program obrazovanja i samounaprjeđenja.
 14. Neka svi u preduzeću sudjeluju u provedbi transformacije. Transformacija je zadaća (posao) svakog pojedinca.

Demingov program implementacije potpunog upravljanja kvalitetom obuhvata kvalitet i mjere stalnog unaprjeđenja kvaliteta s naglaskom na zadovoljstvo zaposlenih, odgovornost svih za kvalitet, timski rad i stalno obrazovanje i treninge. Današnji standardi ISO 9000:2000 sadrže sve navedene zahtjeve, kao i nove zahtjeve koji su proizašli iz potrebe tržišta i poslovne prakse.

Implementacija TQM-a zahtijeva privrženost, disciplinu i stalan napor svih zaposlenih, osigurava sistematično i kontinuirano unaprjeđenje svih procesa rada, povećava kvalitet proizvoda i usluga, osigurava izbjegavanje beskorisnih napora i nepotrebno trošenje resursa, kao i kulture života danas i u budućnosti. Sprječavanjem pojave problema i organiziranjem preventivnih mjera, TQM omogućava ostvarenje cilja u najkraćem vremenu i uz najniže troškove.

3.1. Upravljanje potpunim kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji

Na području uslužnih djelatnosti, upravljanje potpunim kvalitetom ima specifične karakteristike usluga u odnosu na proizvode. Specifičnosti usluga se ogledaju u neopipljivosti, kratkotrajnosti, istovremenosti i raznovrsnosti usluga. Turistički proizvod čine heterogeni proizvodi i usluge (hoteli, restorani, transport, kulturne inicijative, trgovine i dr.) koje je potrebno podrediti jednom cilju, a to je stalnom unaprjeđenju kvaliteta. Dugo je vladalo mišljenje da je primjena standarda u turizmu i hotelijerstvu nemoguća ili ograničena. Razlozi za ovakvo mišljenje su bile pretpostavke da se primjenom standarda ograničava personalizacija usluge, komunikacija između gosta i zaposlenika, koči kreativnost i inicijativa, gubi prepoznatljivost ugostiteljskog objekta, što je bilo pogrešno.

Elementi koji otežavaju jedinstveno definiranje kvaliteta turističkih proizvoda i usluga su heterogeni korisnici turističkih usluga i heterogeni proizvodi i usluge. Posebno treba istaći potrebu da menadžeri, pri izradi strategije razvoja hotela i formiranju hotelske ponude i promocije hotela koriste svoju i tuđu kreativnost, ali je neophodno pri implementaciji definirane strategije maksimalno koristiti standarde.

Turisti i gosti očekuju više nego što dobijaju i ne žele greške već žele dobiti kvalitet. Tržišna nužnost i konkurencija su utjecali na to da se upravljanje potpunim kvalitetom usluga počelo posebno istraživati i koristiti. Cilj je bio unaprjeđenjem i razvojem turističkih usluga zadovoljiti očekivanja turista i gostiju, postići efikasnost i konkurentsku prednost na turbulentnom turističkom tržištu. Da bi postigli postavljene ciljeve,

turističke agencije, hoteli i drugi učesnici u turističkoj ponudi su shvatili da je neophodno uvođenje kontrole kvaliteta, standarda i sistema potpunog upravljanja kvalitetom.

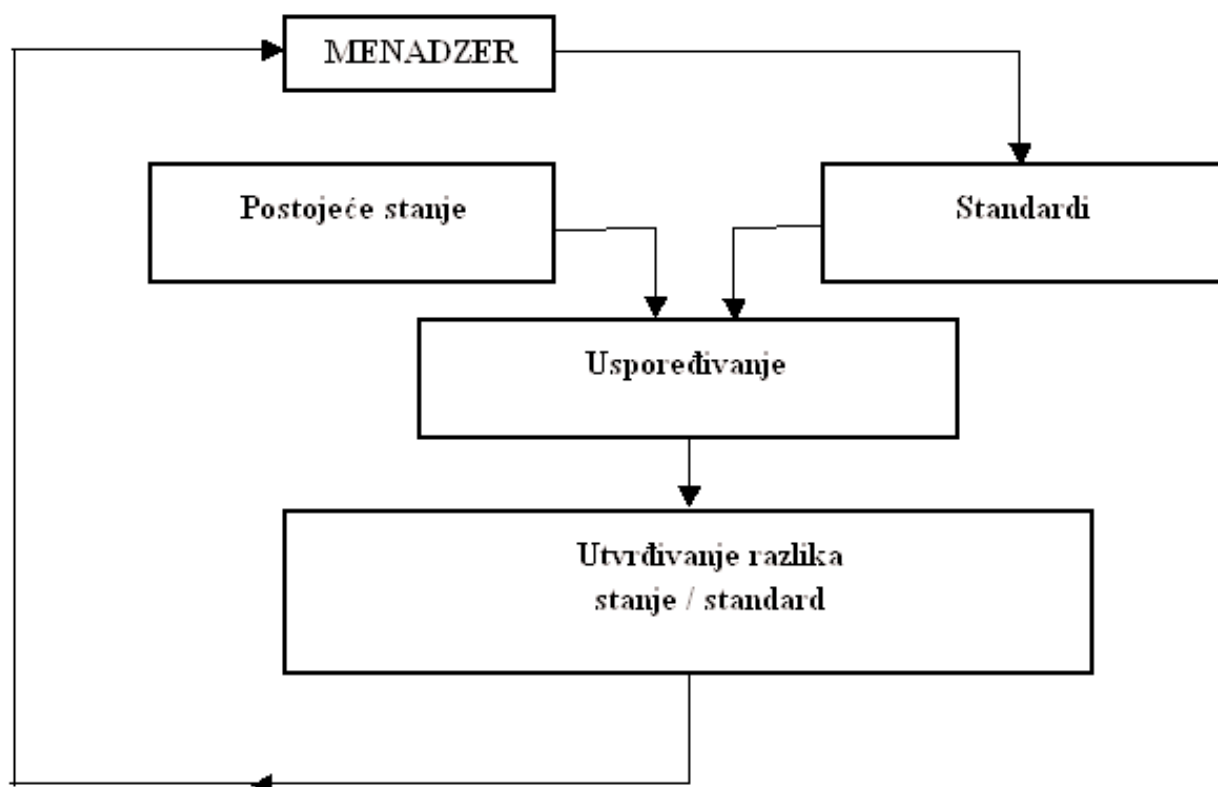
Standardi čine osnovnu usporednu veličinu pri ocjenjivanju imovine, kadrova, poslovnih rezultata i uspješnosti poslovanja hotela. Poređenjem stvarnog stanja u hotelu s propisanim kvalitetom (hotelskim standardima), uspostavlja se dijagnoza poslovanja. Odstupanja od propisanih standarda ukazuju na manji kvalitet hotelskih usluga u odnosu na željeni, kao i manju uspješnost u poslovanju. Kontinuirani proces primjene standarda i kontrole kvaliteta omogućuje menadžerima da u svim potrebnim segmentima poduzimaju korektivne mjere i postižu propisani kvalitet, što ih dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva.

Ostvarivanjem uspješnosti poslovanja hotela, menadžment pokazuje i dokazuje svoja znanja i iskustvo kroz planiranje, organiziranje, kontrolu,

mjerenje i stimuliranje kvaliteta na svim nivoima. Napor zaposlenih se ogleda u usvajanju i svakodnevnom održavanju propisanih standarda u komunikaciji sa gostima i pružanju kvalitetnih ugostiteljskih proizvoda i usluga. Stalni i veliki napori menadžera i zaposlenih da budu brži i bolji od drugih, čine hotele uspješnim i prepoznatljivim, te na taj način održavaju optimalan kvalitet hotelskih usluga.

Primjena standarda omogućava velike ekonomske koristi kroz snižavanje troškova i povećanje kvaliteta. Primjena standarda u turizmu i hotelijerstvu se pored proizvoda i usluga, odnosi i na radne i tehnološke postupke, radnu dokumentaciju, mjere, metode, veličine, način pakovanja, transport, oblačenje, znanje, ponašanje, profesionalnu etiku, muzičke standarde, standarde ljudskih prava, zdravstvene standarde i dr.

Hotelski standardi su dali veliki poticaj razvoju i unaprjeđenju hotelijerstva u cijelom svijetu, jer bez standarda nema kvaliteta usluga i



Slika 2. Sistem kontrole standarda

Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelijerskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2002. str.117.

racionalizacije hotelskog poslovanja. Standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i brže izvršenje radnih zadataka.

Svaki hotel i nakon uvođenja standarda može i treba diverzifikacijom hotelske ponude i personalizacijom servisa zadržati svoju specifičnost i prepoznatljivost, a hotelsko osoblje svoju kreativnost. Na ovaj način, usluge su u potpunosti personalizirane, prilagođene svakom pojedinom gostu, tako da gosti dožive više nego što su očekivali.

Proces standardizacije je složen, dugotrajan i stalan proces koji zahtijeva timski rad i ima nekoliko faza:

- Propisivanje standarda,
- Obrazovanje i trening svih zaposlenika u hotelu (od portira do direktora hotela),
- Realizacija standarda (provođenje u praksu),
- Permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja,
- Unaprjeđenje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera.

Način odvijanja procesa kontinuirane kontrole primjene i održavanja propisanih standarda u svim procesima rada i svim aktivnostima u hotelu predstavljen je kroz sistem kontrole standarda na sljedeći način (slika2).

U toku implementacije kontrole standarda potrebno je registrirati svako odstupanje, zatim utvrditi odstupanja, razloge zbog kojih je nastalo odstupanje i potrebu eventualne dopune, unaprjeđenja standarda ili treninga osoblja. Menadžeri u saradnji sa analitičarom poslovanja ili kontrolorom upravljanja, vrše analizu utvrđenih odstupanja stvarnog stanja u odnosu na standarde i predlažu način i mjere za uklanjanje odstupanja.

Naše hotele karakterizira nizak opći nivo standardizacije poslovanja, tako da bi rezultati uvođenja cjelokupnog programa kvaliteta hotela znatno povećali poslovnu uspješnost i vrijednost za korisnike usluga kroz povećanje kvaliteta hotelskih usluga i povećanje kvaliteta upravljanja hotelom. Odstupanja od propisanog kvaliteta nisu dopuštena, jer predstavljaju greške koje dovode do gubitka gostiju, smanjenja prometa,

smanjenja dobitka, smanjenja ugleda hotela i drugih negativnih posljedica. Možemo reći da su ovo još neki od razloga koji ukazuju da je uvođenje cjelokupnog programa kvaliteta hotela potrebno u cilju smanjenja prevelikih i nepotrebnih troškova. Činjenica je da kvalitet usluge određuje cijenu proizvoda i usluga hotela, pa je postizanjem većeg kvaliteta, veća i cijena. Visoka cijena hotelskih usluga treba da garantuje visok kvalitet koji je gost spreman da plati.

3.2. Standardi i kvalitet hotelskih usluga

Kategorizacijom hotela koja je definirana sa brojem zvjezdica, izvršeno je rangiranje kvaliteta i cijena. Gosti pri izboru hotela polaze od kategorije hotela i vrše izbor onih hotela čije su usluge spremni i mogu da plate. Kategorije hotela u svijetu su manje – više izjednačene po kvaliteti usluga, ali ne i po cijeni. Međutim, međunarodni hoteli istog lanca primjenjuju iste standarde kvaliteta u svim zemljama u kojima se hoteli nalaze.

Kvalitet usluga je strogo kontroliran, a nepoštivanje standarda povlači za sobom isključenje iz lanca hotela. Svaki gost tačno zna šta može očekivati u takvim hotelima i po kojoj cijeni. Poštivanje standarda predstavlja ključ uspjeha hotelskih lanaca jer je garancija za veliki broj gostiju i poslovni uspjeh hotela.

Najkvalitetnije ugostiteljske proizvode i usluge i najširi asortiman hotelskih usluga uz najviše cijene nude hoteli najviše kategorije (pet zvjezdica) koji imaju najviše standarde. Hoteli sa nižim kategorijama imaju niže standarde i nude ugostiteljske proizvode i usluge nižeg kvaliteta i užeg asortimana uz niže cijene. Za sve ove hotele je zajedničko što imaju visoke higijenske standarde.

Pored navedenih standarda, TQM podrazumijeva i standarde upravljanja kojima pripadaju standardi sistema organizacije, standardi planiranja, analize, kontrole i revizije poslovanja hotela i standardi menadžmenta informacionih sistema hotela. Oni sadrže sve informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka. Međunarodni računovodstveni standardi omogućavaju uključivanje preduzeća u međunarodni sistem računovodstvenog praćenja poslova-

nja i iskazivanja rezultata poslovanja, te je moguće vršiti eksternu komparaciju preduzeća u zemlji i svijetu.

Hotelijeri treba da prihvate i razrade međunarodne standarde upravljanja hotelom, koji proizilaze iz dokumenta Standardi računovodstvenih sistema za hotele (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) koji je temelj za moderno i efikasno upravljanje poslovnim rezultatima.

Standardi koji se već dugo primjenjuju u američkim hotelima, a u posljednje vrijeme i u nekim evropskim hotelima i restoranima su ekološki (mjesto rezervisano za nepušače) i zdravstveni standardi. Primjena ovih standarda u svakom hotelu treba biti jedan od kratkoročnih ciljeva. Na taj način dobijaju veći društveni i poslovni ugled i dokazuju da štite svoje zaposlene i doprinose napretku razvoja ukupnog društva na nacionalnom i na globalnom nivou.

3.3. Kvalitet kao strategija razvoja malih hotela

U Bosni i Hercegovini razvoju turizma se ne posvećuje dovoljno pažnje. Vlade i resorna ministarstva, bez obzira o kom nivo se radilo, trebaju odigrati važnu ulogu u stimuliranju poduzetništva i ulaganja u kapacitete hotelijerstva i ugostiteljstva, uopće.

U cilju približavanja EU i stvaranja potrebnih uslova za ekonomski rast, u okviru projekta EU za regionalni ekonomski razvoj (EURED) formirano je pet ekonomskih regija koje nadilaze entitetske granice i druge političke barijere pri kreiranju sveobuhvatnog regionalnog ekonomskog razvoja. Vlada Federacije BiH i resorno ministarstvo čitavim nizom aktivnosti čine snažne iskorake u strateškom opredjeljenju ka razvoju turizma kao strateške grane bosansko hercegovačkog poduzetništva. Izrada srednjoročne strategije razvoja turizma, master planova, sufinansiranje raznih aktivnosti i konkretnih projekata na terenu, direktno i brzo mogu uticati na razvoj turizma, koji se munjevitom brzinom razvija u svijetu. Razvijajući ove aktivnosti potrebno je strogo voditi računa o očuvanju naših prirodnih ljepota.

Naša zemlja raspolaže sa potencijalnim i donekle neiskorištenim prirodnim resursima. Tokom 2007. godine FIPA je izradila jedinstven katalog investicionih projekata iz oblasti turizma, sa svim podacima o uslovima i šansama za investiranje u BiH koji su do sada bili sadržani u različitim odvojenim materijalima. Predstavljanje turističkih destinacija naše zemlje na međunarodnom tržištu, jedan je od programa privlačenja stranih investitora za razvoj turizma u BiH. Na mnogobrojnim atraktivnim destinacijama, koje nisu iskorištene ili nisu iskorištene na pravi način, država u planu strateškog razvoja turizma i hotelijerstva treba organizirati razvoj malih hotela koji su najelastičniji u prilagođavanju tržišnim promjenama.

Primjena hotelskih standarda koji obezbjeđuju kvalitet proizvoda i usluga je jedan od presudnih elemenata koji omogućava implementaciju strategije razvoja malih hotela, i na taj način značajno utiče na smanjenje visoke stope nezaposlenosti. Prednosti razvoja malih hotela su njihova elastičnost i brzina prilagođavanja promjenama na tržištu i ostvarivanje veće stope profita. U uslovima jake konkurencije i sve većim zahtjevima potrošača, kvalitet predstavlja temeljni faktor opstanka na tržištu.

Total Quality Management (TQM) je sistem potpunog upravljanja kvalitetom koji osigurava postizanje i održavanje kvaliteta, povećanje fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja, potpuno je orijentisan na tržište. TQM koncept se temelji na poštivanju pojedinca i socijalnoj odgovornosti. Uvođenje TQM sistema, podrazumijeva radikalni pristup menadžmentu koji odbacuje hijerarhiju, formalne odnose i specijalizaciju. Rezultati tih promjena su da je odvijanje aktivnosti prirodnije, veća usmjerenost na kupce i tržište, veće osposobljavanje zaposlenih, bolja klima u preduzeću i veća motivacija zaposlenih. Pored prednosti koje TQM sistem obezbjeđuje, menadžeri moraju odlučiti koji su principi TQM-a dobri za njihovu kompaniju, usvojiti i kontinuirano primjenjivati one principe koji su važni za njih, koji će im omogućiti rješavanje problema i postizanje rezultata kako kratkoročno, tako i dugoročno.

3.4. Sigurnost i zaštita gosta u hotelu

Da bi se stvorili uslovi za sigurnost i zaštitu gosta potrebno je razraditi i razvrstati standarde po grupama kojima će se pokriti cjelokupno poslovanje hotela. Hotelski standardi su razvrstani u 12 grupa, a jednu od tih grupa čine standardi sigurnosti i zaštite zdravlja. Svaka grupa standarda veoma je važna, kao i njihova pravilna primjena u potpunom upravljanju kvalitetom. Oni čine jedan od elemenata ukupne kvalitete hotelskih usluga i obuhvataju sve aktivnosti koje su usmjerene ka sprječavanju svega što može ugroziti osjećaj sigurnosti i udobnosti (život, zdravlje i imovinu) gosta. Poštivanjem svih standarda ostvaruju se uslovi da svi zaposleni zajedničkim djelovanjem ostvare zajednički cilj, odnosno da pruže kvalitetnu uslugu koju gost želi i očekuje uz stalno unapređenje kvaliteta. Standardi sigurnosti i zaštite odnose se na sve zaposlenike i na sve goste hotela.

Način na koji je moguće osigurati upravljanje rizicima u cilju zaštite i sigurnosti gosta je propisivanje standarda za sve operacije koje se provode u hotelu. Dužnost menadžera je osigurati ove propise i standarde, a dužnost zaposlenih je da ih u potpunosti poštuju i primjenjuju, od prijema gosta u hotelu do njegovog odlaska iz hotela. Za upravljanje rizicima potrebno je evidentirati i mjeriti sva odstupanja (pismene i usmene žalbe gostiju i sve i najmanje neugodnosti) od propisanih standarda kvaliteta koji se odnose na sigurnost i zaštitu gostiju, te spriječiti ponovno nastajanje.

Sva napisana pravila i postupci za sve moguće slučajeve rizika koji ugrožavaju sigurnost gosta treba da se temelje na postojećim eksternim zakonima i pravilima i kućnim pravima hotela. Pravila i postupci treba da budu dostupni svakom zaposleniku i svakom gostu hotela. Na ovaj način se gost upozorava na sve moguće rizike i upoznaje način kako da se ponaša u slučaju opasnosti.

3.5. Vizija turizma i hotelske industrije za 21 vijek

Turizam je svjetska industrija bez granica otvorena za sve promjene i poboljšanja. Razvojem nove tehnike i tehnologije dolazi do

brzih i značajnih promjena i sve veće proizvodnje i ponude. Turizam će se u budućnosti sa razvojem novih tehnika komuniciranja i dalje brzo razvijati, što će uticati na organizacijsko ponašanje kroz promjenu strukture, broja zaposlenih i izgradnju nove kulture kroz nove vrijednosti i vjerovanja. Čovjek će se u budućnosti osloboditi teškog i dugog rada, a svoje intelektualne sposobnosti će usmjeriti na stvaranje proizvoda i usluga koji će zadovoljiti njegove nove potrebe i novi nivo vrijednosti još nedefiniranih potreba. Svoje slobodno vrijeme će koristiti da zadovolji svoje potrebe za odmor, čuvanje i njegovanje zdravlja, odnosno živjeće kvalitetno po svom izboru.

Unapređenje kvaliteta života u budućnosti za turizam je veliki izazov, jer će sadržaj novog turističkog proizvoda biti diktiran čovjekovim potrebama za odmor, sport, fizičko i mentalno zdravlje i udobnost. Povratak prirodi „zeleni val“ i zdravstveni turizam će se u budućnosti vrlo brzo razvijati, a zdravi hoteli će nuditi usluge vezane za očuvanje zdravlja, ljepote, fizičke i duhovne snage, uz zdravu hranu, korištenjem prirodnih resursa, smješteni uz izvore zdravlja (mineralne vode, more, jezera, rijeke, planine).

Zemlje u razvoju će sa razvojem turizma i stalnim prilagođavanjem ponude potražnji, riješiti probleme nezaposlenosti i smanjiti stopu siromaštva. U budućem periodu potrebno je konkretnim akcijama dati snažnu potporu razvoju održivog turizma u svim njegovim segmentima i na cijelom području BiH. Sveobuhvatno kvalitetniji pristup temeljnim ciljevima strategije razvoja budućeg turizma u BiH će doprijeti: povećanju konkurentnosti turističkog poduzetništva, povećanju deviznog priliva od turizma, rastu domaćeg turističkog prometa, rastu zaposlenosti u turizmu, kreiranju pozitivnog imidža na svjetskom tržištu, osiguranju dugoročne zaštite prirodnih, kulturnih i historijskih resursa u funkciji turizma, poboljšanju kvaliteta života uz pomoć turizma i osiguranju zaštite turističkih potrošača.

4. ZAKLJUČAK

Turizam je nemoguće promatrati odvojeno od drugih poduzetničkih djelatnosti. On posredno i neposredno generira više poduzetničkih grana i mora u poduzetničkim tokovima u BiH postati vodeća tendencija privređivanja, koja će koristiti naše nesumnjivo velike prirodne, historijske i kulturološke vrijednosti.

Uspostavljanjem odgovarajućih standarda postizemo krajnji cilj: korisnici su zadovoljni, a kompanije, u ovom slučaju hotelijerstvo i objekti koji su značajni za turizam jedne zemlje uspješno profitiraju. Proces standardizacije je složen i dugotrajan i zahtjeva timski rad. Suočeni smo sa činjenicom da je nivo standardizacije poslovanja u Bosni i Hercegovini nizak. Bosna i Hercegovina je mlada zemlja, u tranziciji, a razvoj turizma predstavlja strateški važnu djelatnost. Država je ta koja treba da odigra važnu ulogu u stimuliranju poduzetništva i ozbiljnije pristupi strategiji budućeg razvoja turizma na državnom nivou.

BiH nudi bogatstvo u prirodnim resursima; nepregledne poljane oivičene sa dramatičnim planinskim vrhovima, kristalno bistre rijeke i doline, sunčana i topla ljeta, a snježne zime; koji nude najbolje uslove za čitavu lepezu sportova i to od vožnje kanuima, raftinga do planinarenja i fantastičnih skijaških centara. Postoje uslovi za banjski, tranzitni, riječni, planinski, vjerski, seoski, kongresni, sportski, lovni i druge vrste turizma. BiH je zemlja sa

bogatim kulturno-istorijskim naslijeđem: srednjovjekovni gradovi, zamkovi, džamije, crkve i još puno toga.

Razvoj turizma ukazuje i na potrebu još kvalitetnijeg i konstruktivnijeg rada u budućnosti. Budućnost opstanka i razvoja turizma u BiH zavisi od povezivanja hotela istih kategorija u lanac hotela koji će biti povezani istim standardima i čiji će zajednički strateški cilj biti primjena standarda potrebnih za postizanje izvrsnosti i obrazovanja potrebnih kadrova i spremnih da prihvate i učestvuju u implementaciji izgradnje kulture izvrsne organizacije. Izvrsna organizacija podrazumijeva primjenu svih standarda i načela u potpunosti, a stalno povećanje vrijednosti u svim segmentima treba da bude strateško opredjeljenje svakog pojedinca.

LITERATURA

1. I. A. Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelijerskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2002.
2. R. Peterson, Trust for Quality, Measuring Business Excellence, Incorporating Quality Focus, Vol. 5, No. 4. 2001.
3. M. Ćosić, Upravljanje kvalitetom turističkih usluga
4. B. P. Crosby, Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvaliteta, Privredni vijesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996.
5. W. E. Deming, Out of the crisis, MIT Press, Cambridge, London, 2000.
6. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 9th Edition, American Hotel and Motel Association, New York, 1996.