

SUSTAV UPRAVLJANJA POTPUNOM KVALITETOM U HOTELSKOM PODUZEĆU

UDK/UDC: 65.012

JEL klasifikacija/JEL classification: J53, L83

Pregledni rad/Review

Primljeno/Received: 1. studenog 2000./November 1, 2000

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 22. veljače 2001./February 22, 2001

Sažetak

U ovom radu ukazuje se na važnost TQM-a u upravljanju suvremenim poduzećima, uz poseban naglasak na značaj njegove primjene u hotelijerstvu.

Pojmovnim razgraničenjem i definiranjem specifičnih odnosa po pitanju kvalitete, u prvom dijelu rada ukazuje na nužnost koncentracije na dva aspekta upravljanja kvalitetom i to: a) na aspekt koji pretpostavlja izvanjsku operacionalizaciju sustava kroz praćenje interesa, i shodno definiranje vlastite politike kvalitete, karakterizirane posebnosti i relativnošću glede "optimalnosti"; b) na aspekt koji kao podrška navedenog označava kodeks ponašanja, specifikaciju odgovornosti zaposlenika za određenu izvedbu aktivnosti u okviru zadatka, način na koji se ta izvedba olakšava i potiče, te stvara osjećaj pripadnosti cjelini sustava.

Kompleksnost problematike posebice dolazi do izražaja u drugom dijelu rada, gdje postaje razvidno da se konkurentnost u hotelskom poduzeću postiže realizacijom tražene kvalitete, efikasnijim upravljanjem ljudskim resursima, koji organizirani u stručno osposobljenim i kvalitetnim timovima, su spremni udovoljiti sve zahtjevnijim zadacima okruženja.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje, ljudski resurs, turistička okolina, hotelijerstvo.

1. UVOD

Dinamičko, heterogeno, i otud zahtjevno okruženje u kojem posluju poduzeća nameće potrebu konstantnog motrenja, tj. praćenja promjena i prilagodbe istom. Analizom okruženja identificiraju se činitelji na koje poduzeće a)

može i mora utjecati želi li opstati u konkurentnoj utakmici, b) ima ograničeni utjecaj, c) ne može utjecati, već im se adaptira. Buduća egzistencija profitnog orijentiranog poduzeća, pa tako i hotelskog, često je određena postojanjem i utjecajem zadnjih dvaju skupina varijabli (ograničavajućih ili potičućih), dok najinteresantniju skupinu predstavlja prva skupina prethodno navedenih činitelja. Riječ je o specifičnim tržišnim skupinama, tj. segmentima koji su u svojim očekivanjima i preferencijama sve zahtjevniji.

U takvim se uvjetima na turističkom tržištu, hotelska poduzeća svojom politikom moraju fokusirati na kupca, istraživati njegove preferencije i očekivanja spram željenoj kvaliteti proizvoda, te pratiti njegove reakcije po izvršenoj konzumaciji, koja rezultira važnom povratnom informacijom, a čija će vrijednost, bez obzira na njezin karakter i predznak danas, već sutra, uz neophodne akcije poduzeća, zasigurno doći do punog izražaja.

2. OPĆI ZNAČAJ I PRETPOSTAVKE PRIMJENE TQM-a U UVJETIMA SUVREMENOG UPRAVLJANJA

Propisani uvjeti kojima moraju udovoljiti proizvod ili usluga nazivaju se standard. Standard se odnosi i na ljudske aktivnosti. Njime se olakšavaju tehničko sporazumijevanje i razmjena informacija. Stoga, racionalizacija zasigurno vodi većoj produktivnosti poduzeća.

Skup "pogodnosti" proizvoda ili usluge kadar da zadovolji potrebe predstavlja kvalitetu. Inicirana je zbirom kupčevih očekivanja. Stoga uvjetno rečeno, kvaliteta može i mora "varirati", pri čemu zadobiva dozu specifičnosti, u skladu s preferencijama kupaca i njihovim budućim trendovima. Na taj način ispunjenje kupčevih očekivanja rezultira osjećajem zadovoljstva. Ozbiljan pristup situaciji, kad je u pitanju današnje pozitivno iskustvo kupca u svezi s proizvodom, ima multiplicirajući, pozitivan efekt na uspjeh poduzeća u budućnosti. Zadovoljstvo proizvodom najjače je propagandno sredstvo. Stoga kod poduzeća fokusiranih na kupca, kupčevo zadovoljstvo je i dio cilja i tržišno sredstvo danas.

Spremnost udovoljavanja tržišnim zahtjevima iziskuje potrebu za jedinstvenim procesom koji će objedinjavati fleksibilnost, efektivnost i efikasnost na svakoj pojedinoj razini u poduzeću. Riječ je o TQM-u. Taj proces svoja nastojanja usmjerava na napor da svatko u okviru poduzeća, izvršavanjem specificiranih i "standardnih" postupaka u okviru svoga zadatka, djeluje i bude orijentiran na kreiranje proizvoda zahtjevanje kvalitete, kakvu kupac, shodno svojim preferencijama čak i po pitanju vremena, mjesta i načina konzumacije zahtijeva.

Konzumacija proizvoda rezultira razinom ispunjenja kupčeva očekivanja. Pri samoj kupovini nedostatak, (primjerice izostanak pripadajuće garancije), a koji se ne odnosi konkretno na razinu kvalitete samog proizvoda, može stvoriti subjektivnu predodžbu o njemu, te negativnog osjećaja - nepovjerenja, može rezultirati trenutnom nesklopošću, pa čak i trajnim odbacivanjem. Stoga, općenito rečeno pogreške, nepravilnosti, te nepotpuno poštivanje standarda pri izvršenju posla, produciraju negativne konsekvence jačaju neizvjesnost, i odgovorni su za narušavanje temeljnih istinskih vrijednosti.

TQM, je vođen jasnom i opravdanom idejom o značenju kvalitete u svim aspektima poslovanja, koju je potrebno oživotvoriti, proizvodnjom specifičnog proizvoda. Nadmoćnost u kvaliteti poduzeće postiže: 1) razvojem tehnologije za stvaranje proizvoda i procesa koji zadovoljavaju kupčeve potrebe, 2) poticanjem kulture koja na kvalitetu gleda kao na primaran cilj. Kultura kvalitete može se mijenjati, pri čemu je potrebno osigurati: 1) svijest o kvaliteti, 2) sudjelovanje, 3) priznanje i nagrade, 4) samorazvijanje i opunomoćivanje. Ovi elementi moraju biti ugrađeni kako u ustrojstvo kvalitete, tako i u samu metodologiju procesa. Iz ovog proizlazi važnost povjerenja, suradničkog odnosa i otvorenosti, kao elemenata koji moraju biti zastupljeni u internoj okolini poduzeća.

Odnos zaposlenika prema simplificiranijem zadatku odraz je "kulture rada", koja mora uključivati primjenu temeljnih postavki kao što su specifikacija, standard, ali i timski rad, suradnički odnos, te permanentno obrazovanje.¹ Odgovornost za kvalitetu trebaju dijeliti svi zaposleni u poduzeću, shodno zaduženjima.

Jedan od organizacijskih mehanizama sudjelovanja zaposlenika u postizanju kvalitete je krug kvalitete.² Njime se označava skupina zaposlenika, obično unutar jednog odjela, koji dragovoljno pristaju sastajati se tjedno, a cilj im je rješavanje problema kvalitete na način da svladavaju tehniku rješavanja istih. Koristi krugova kvalitete vidljive su kroz mjerljive uštede, poboljšanja u stavovima i ponašanju ljudi. Slijede dvije vrste problema: 1) problemi koji se odnose na osobnu dobrobit zaposlenika, 2) problemi koje se odnose na dobrobit poduzeća. Prva skupina je od primarne važnosti za radnu snagu, pa predstavlja prioritet u rješavanju, odnosi se na izravne probleme s kojima se susreće zaposlenik "na radu", i koji daju pečat radnim uvjetima. Drugu skupinu predstavljaju problemi vezani uz poduzeće. Kad je riječ o rješavanju problematike druge skupine, krugovi kvalitete stavljaju naglasak na proizvod i proces, što u konačnici rezultira njezinim poboljšanjem kako za unutarnje tako i za vanjske kupce, te uštedom novca. Kad je riječ o rješavanju problematike prve skupine, izuzetna korisnost krugova kvalitete dolazi do izražaja preko pozitivnog utjecaja na stavove i ponašanje zaposlenika, njihovog izravnog uključivanja u rješavanje problema. Korisni učinci se dijele u tri kategorije:³

(1) utjecaj kruga kvalitete na značajke pojedinca - korisnost utjecaja kruga kvalitete na značajke pojedinca vidljiva je kroz stvaranje mogućnosti poboljšanja njegovih osobnih sposobnosti, kroz povećanje njegova samopoštovanja, te pomaganje u promjenama određenih značajki osobnosti;

(2) utjecaj kruga kvalitete na odnose pojedinaca s drugima - korisnost utjecaja kruga kvalitete na odnose pojedinaca s drugima vidljiva je kroz, općenito pozitivno, jačanje radnih veza i odnosa između managera i zaposlenika i rezultira boljim razumijevanjem;

-
- 1 Prema Coade, N., (1997.), *Be Creative: The Toolkit for Business Success*, International Thomson Business Press, London, str. 21.
 - 2 Juran, J.M., and Gryna, F.M., (1999.), *Planiranje i analiza kvalitete*, MATE, Zagreb, str., 143.
 - 3 *ibid.*, str. 143 -144.

(3) utjecaj kruga kvalitete na zaposlenike i njihov stav prema poduzeću - korisnost utjecaja kruga kvalitete na zaposlenike i njihov stav prema poduzeću vidljivi su kroz uklanjanje i konačno mijenjanje negativnog stava nekih zaposlenika, smanjenje sukoba u radnoj okolini uključivanje zaposlenika u proces uklanjanja izvora sukoba, pomaganje zaposlenicima u razumijevanju i bolje shvaćanje razloga zbog kojih se neki problemi ne daju brzo riješiti, te općenito bolje shvaćanje važnosti kvalitete proizvoda.

Pravilnim i optimalnim upravljanjem financijskim, fizičkim, informacijskim i ljudskim resursima, na način aplikacije najnovijih saznanja posredstvom tehnike poslovanja, a u skladu s pravilima i zahtjevima eksterne okoline, manager teži konstantnom unapređivanju i rastu kvalitete proizvoda.⁴ Sustav upravljanja kvalitetom u nadležnosti je managementa najviše razine, a kao organiziran sustav se funkcionira na način da planira kvalitetu, te osigurava i koordinira njezinu primjenu na svim razinama poduzeća, bilo da je riječ o održavanju traženog kontinuiteta ili uvođenju određenih preinaka. Težnju konstantnog poboljšanja i unapređenja kvalitete potrebno je shvatiti kao kontinuiran ciklus, u okviru kojeg se izmjenjuju slijedeće faze: plan, akcija, provjera i poboljšanje. U suvremenom poslovanju poduzeća akcent je sve više na planu i preventivi.

Stoga je kreiranje vrijednosti za postizanje kupčevog zadovoljstva pretpostavka uspješnosti poduzeća. Međutim, taj postupak je potrebno shvatiti kao kontinuiran proces, na čiju složenost ukazuje važnost konstantne prilagodbe smjera poslovanja unutarnjem i vanjskom sve zahtjevnijem okruženju, primjenjujući tehnike kvalitetnog i sinkroniziranog poduzimanja akcija u izvedbi pojedinačnih zadataka. U takvim uvjetima primjena TQM-a, je siguran put koji poduzeću osigurava profitabilnost i dugoročan uspjeh.

Pretpostavke o internoj okolini poduzeća kao podršci primjene TQM-a

Podršku primjeni TQM u poduzeću predstavlja ispunjavanje određenih uvjeta u internoj okolini poduzeća, što često nameće potrebu u njoj za adekvatnim preinakama. Spomenuti uvjeti uključuju:

- 1) efektivno upravljanje zaposlenicima - pri čemu je akcent s jedne strane na njihovoj internoj selekciji, treningu i osobnom razvoju, a s druge strane na motivaciji, kojom se izdvajaju talenti i tražene osobitosti kao podrška u profiliranju izvrsnosti pojedinca, pri kreiranju vještina, kojima se jača sveukupna spremnost poduzeća u odgovoru budućim izazovima tržišta;
- 2) podizanje razine korporacijskog znanja - koje još uključuje i oslušivanje potreba tržišnih skupina, uz pretpostavku takvog okruženja u kojemu se mora poticati poslovna suradnja, a kojom će se olakšati tehnološko-konkurentska utrka;

4 Schermerhorn, J.R., Jr., (1999.), Management, 6th Edition, John Willey & Sons, USA, str. 44.

- 3) utvrđivanje odgovornosti za djelovanje i učinak svake pojedine operativne jedinice u poduzeću, pri čemu je akcent na podizanju standarda i kvalitete uz primjenu marketinškog programa;
- 4) korporacijsku strukturu - tj. dizajniranje tržišno orijentirane strukture i dinamički osmišljene prema kupcu, odnosno razvijanje adaptivne organizacijske strukture koja će biti spremna odgovoriti nadolazećim izazovima povećane i ponekad izmijenjene strukture potražnje;
- 5) otvorenost prema kreativnosti i inovacijama kao ključ efektivnosti poduzeća - čiju važnost posebice naglašavaju turbulentni valovi promjena u okolini spram kojih se poduzeće mora znati postaviti koristeći i vlastiti intelektualni kapital kao najvažniji resurs za održanje konkurentske prednosti.

Rast kvalitete upravljanja resursima u poduzeću, odražavat će se i kroz rast satisfakcije zaposlenih pri obavljanju svojih specificiranih zadataka u okviru procesa proizvodnje "vrijednosti," koju će potencijalni kupci prepoznati i prikloniti joj se, a koja će preko ispunjenja kupčeva očekivanja, voditi jačanju konkurentske snage poduzeća i u konačnici postizanju zavidne tržišne pozicije.

3. SPECIFIČNOST KVALITETE U SUSTAVU TURISTIČKE OKOLINE

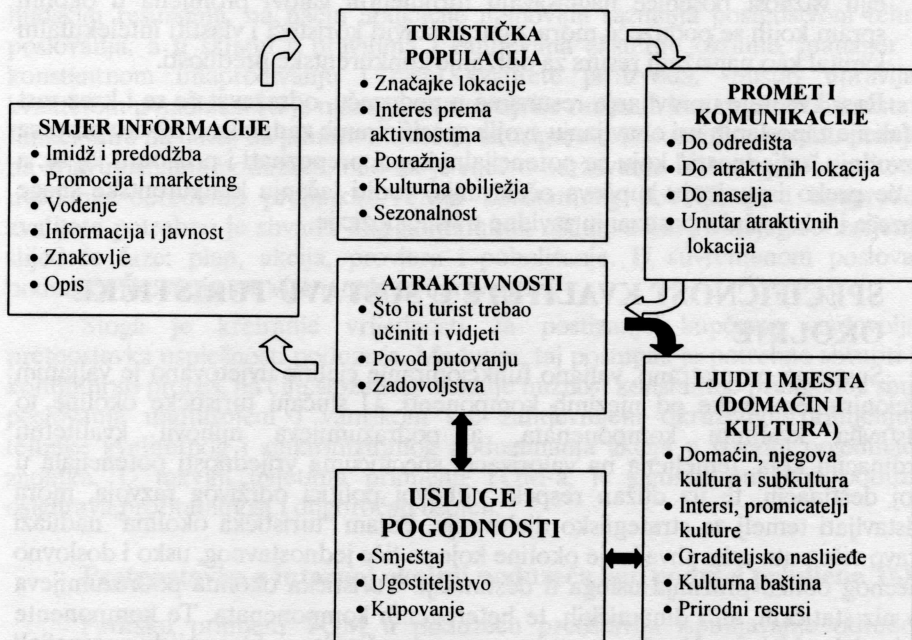
Sustavno promatrano, valjano funkcioniranje cjeline uvjetovano je valjanim funkcioniranjem svake od njezinih komponenti. U slučaju turističke okoline to predstavlja kvalitetu komponenata, a podrazumijeva njihovu kvalitetnu koordinaciju koja, temeljena na valorizaciji specificuma vrijednosti potencijala u samoj destinaciji, te uz dužan respekt njihovoj politici održivog razvoja, mora predstavljati temelj za strategijsko djelovanje. Pojam "turistička okolina" nadilazi zapravo više puta usko shvaćanje okoline koje se tiče jednostavnog, usko i doslovno shvaćenog oblika pružanja usluga u destinaciji. Turistička okolina podrazumijeva čitav niz statičkih, ali i dinamičkih, te heterogenih komponenata. Te komponente djeluju sinkronizirano i lančano su povezane, na način da - informacijski potencijali potiču tržišne segmente u donošenju odluke o putovanju, a u okviru njega i odluka koje se tiču konkretnog oblika prijevoza, sve s ciljem zadovoljavanja potreba i ispunjavanja očekivanja, vezanih uz atrakcije i naslijeđem stečene kulturne vrednote, čija se realizacija podupire i kompletira korištenjem osnovnih i dodatnih usluga u destinaciji. U potrazi za destinacijom, potencijalni turist-kupac vođen je, dakle, vlastitim željama, interesima i u skladu s tim konkretnom predodžbom, koju je u destinaciji kvalitetom potrebno oživotvoriti i transformirati u pozitivno iskustvo.

Potporu tom procesu u destinaciji trebaju predstavljati izgrađeni - sekundarni činitelji, kao potičući činitelji. Time se ističe i važnost činjenice da u okviru receptivnih činitelja, svi pripadajući akteri budu ugrađeni u turistički ambijent, pri čemu se trebaju nametnuti kvalitetom sadržaja i prepoznatljivošću, na način da se ne narušava njegova izvornost, i da se respektiraju pripadajuće kulturne i tradicijske specifičnosti.

Dakle, i za hoteljerstvo vrijedi da se isključivo analitičkim pristupom prošlom i budućem okruženju, a u dosluhu s turističkom okolinom, mora otvoriti novim

moogućnostima i trendovima interesa, u okviru kojih treba krenuti s upotpunjavanjem standardnih usluga, novim uslugama (kao odgovorom, između ostaloga, i na zahtijevu za sve aktivnijim oblicima odmora i relaksacije), unoseći pri tom nove elemente u sadržaj i čineći cjelokupni proizvod originalnim.

Slika 1: Turistička okolina



Izvor: Witt, F., and Moutinho, L., (1994.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall International, UK, str. 30.

Time se premošćuje poimanje hotela kao "jedinice za podmirivanje egzistencijskih potreba". Ako nisu u svjetskim trendovima neće predstavljati osnovni motiv dolaska turista u destinaciju. Na relevantnost hotelskih potencijala potrebno je gledati kroz potencijal rasta i "oplemenjivanja" turističke potrošnje, kao vida kvalitetne participacije u ukupnoj strukturi turističkoj potrošnje.

U današnjoj nakani realizacije svojih interesa i pripadajućih očekivanja, turist - kupac, često je sputan i ograničen financijskom i vremenskom barijerom. Istinska, točna i precizna, dakle kvalitetna informacija u okviru promocije od izuzetnog je značaja.

Stvaranje uvjeta za apsolutno povećanje turističke potrošnje po turistu, te mogućnosti za poboljšanje strukture turističke potrošnje u destinaciji, mora uvažavati kriterije sadržajnog bogatstva i raznolikosti kao kombinaciju prirodnih

resursa, kulturno - povijesnog nasljeđa i turističke infrastrukture (koja će, iako već izgrađena, dodatno zahtijevati reorganizaciju, te bitno drukčiji pristup kvaliteti prema "unutra" i prema "vani"), a što je ujedno pretpostavka za održavanje sposobnosti njezine kontinuirane tržišne konkurentnosti.

4. TQM U HOTELJERSTVU

TQM je u hotelijerstvu preuzet iz proizvođačkog sektora, i prilagođen njegovim specifičnostima. Obuhvaća sve poslovne jedinice u hotelu, što se vidi najbolje kroz standarde kojima propisuje: izgradnju hotelskog objekta, njegovu opremljenost i proces rada, kvalitetu usluga, komuniciranje, upravljanje hotelskom jedinicom, prisutnost "ekološkog segmenta" i sigurnost.⁵

U hotelijerstvu, kao i u svim uslužnim djelatnostima, polazišna osnova TQM-a je pružanje kvalitetnih usluga kojima se teži udovoljiti kupčevim željama. Slijedeće dimenzije označavaju varijable koje utječu na kupčevu procjenu usluge:⁶

- 1) osposobljenost: - odnosi se na točnost i sposobnost davanja obećane usluge sukladno zahtjevu,
- 2) odgovornost - odnosi se na spremnost i volju da se kupcu osigura tražena usluga,
- 3) razumijevanje - odnosi se na pažnju prema pojedinom kupcu,
- 4) pouzdanost - uključuje znanje i uljudnost zaposlenika, te njihovu sposobnost da ispune povjerenje,
- 5) otvorenost i jasnoća - njihova je nazočnost obvezna u okviru triju komponenta: komunikacije, osobnog nastupa, predviđene fizičke opremljenosti

TQM u hotelijerstvu, proizlazi iz specifičnosti hotelskih usluga koje karakteriziraju: visoka radna intenzivnost; kvalitetan osobni kontakt s gostom; raznovrsnost usluga ovisno o izboru gosta; usluga je neopipljiva, ugostiteljski proizvodi su opipljivi; servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi; korisnici usluga - gosti su heterogeni. Štoga, i težište kvalitete se prenosi na ugostiteljski kadar i hotelski management.⁷

Analiza poslovnih resursa, izbor optimalne varijante za njihovu valorizaciju i tržišno vrednovanje u skladu s eksternim izazovima, važan su zadatak hotelskog menagera. Za konkurentsku prednost nije presudna nova tehnologija, nego organizacijska sposobnost da se ona upotrijebi na način da stvori konkurentsku prednost.⁸ Praksa upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskom poduzeću predstavlja glavnu polugu za promjene koje se pretvaraju u zadovoljstvo potrošača.

5 Prema Avelini Holjevac, I. , (1996.), Total Quality Management for the Hotel Industry and Tourism, Tourism and Hospitality Management, Wien, Opatija, Vol. 2. No.1., str. 78.

6 Kotler, P., (1997.), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice - Hall, Inc., USA. str. 141.

7 Avelini Holjevac, I., (1996.), op.cit., str. 77.

S obzirom na karakter uslužne djelatnosti, moglo bi se reći da ljudski resurs u okviru hotelskog poduzeća još uvijek predstavlja glavnu podršku i nezamjenjiv resurs. U okviru istog broj poslovnih jedinica koje karakterizira prevlast mehanizacije i automatizacije nad ljudskim radom nije velik. Odgovor konkurentskim izazovima, iziskuje stvaranje timova u okviru kojih pojedinci posjeduju odgovarajuće znanje, vještine i sposobnosti, zadovoljavajuće kriterije, čija će sinergija oblikovana kroz rad u odgovarajućem ambijentu, rezultirati kvalitetnom uslugom.

Primjena TQM-a u svim procesima i odjelima hotelskog poduzeća višestruko se pozitivno reflektira eliminiranjem zastoja, pogrešaka, nepotrebnih zaliha, a jačanjem suradničkog odnosa kroz timski rad i bolju komunikaciju.

U tom smislu TQM u suvremenom hotelskom poduzeću podržava:

- 1) operacionalizaciju sustava informiranja;
- 2) operacionalizaciju sustava nagrađivanja;
- 3) promjenu sustava kulture, promjenom uvjerenja ljudi za podršku, prihvata, te osiguranjem i nematerijalnih oblika motivacije.

TQM uspostavljanjem standarda izvrsnosti kroz kreativne timove u poduzeću, jača konkurentsku sposobnost. Kvalitetno upravljanje uz timski rad stavlja naglasak na "konceptiju sudjelovanja," što djeluje poticajno i stvara pozitivan odnos pojedinca prema poslu, te poduzeće vodi uspješnosti. Sudjelovanje na svim razinama je presudno u poticanju djelovanja glede kvalitete.⁹ Osobnim sudjelovanjem u područjima djelovanja kvalitete, ljudi usvajaju novo znanje, uviđaju korist od disciplina kvalitete i postižu rješavanjem problema osjećaj ispunjenosti. To sudjelovanje vodi trajnim promjenama u ponašanju. Promjene u ponašanju zaposlenika u konačnici rezultira promjenom njihovih stavova.

U hotelskom poduzeću oblici sudjelovanja koji bi uključivali sve razine od višeg managementa do prve linije i radne snage, predstavljali bi: skupine za kvalitetu, skupine za poboljšavanje kvalitete, planiranje vlastitog posla, sastanke s managementom, kontaktiranje s konkurentskim poduzećima (čime se olakšava učenje u pojedinim područjima djelovanja za kvalitetu), te održavanje izravnog kontakta s turistima - kupcima.

TQM, mijenjanjem temeljnih vrijednosti u internoj okolini poduzeća tj. promjenom ponašanja zaposlenika i njegova odnosa prema zadatku, te jačanjem osjećaja njegove odgovornosti, vrši operacionalizaciju budućih ciljeva i misije poduzeća.¹⁰

8 Bahtijarević Šiber, F., (1999.), Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, u Grupa autora, Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb. str. 201.

9 Prema Huczynsky, A. and Buchanan, D., (1991.), Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc., USA, str. 232-234.

10 Oakland, J. S. and Porter, L., (1996.), Total Quality Management, Butterworth - Heinemann, Oxford, str. 52 -53.

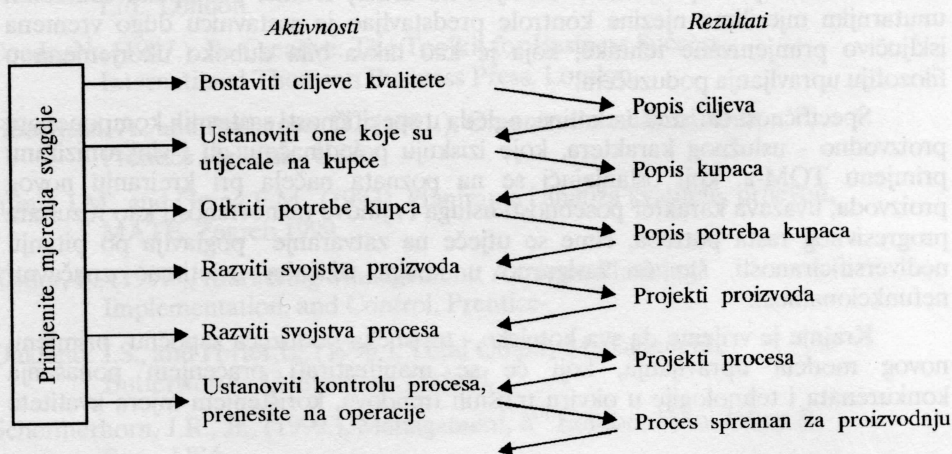
Osposobljavanje kadrova u hotelskom poduzeću i formiranje kvalitetnih timova važan je i odgovoran zadatak hotelskog menedžera. Pozitivan efekt tog zadatka višestruko se odražava na uspješnost hotelskog poduzeća. Pretpostavka, konstantno učenje, jača komunikaciju svladavajući pri tom informacijsko - tehnološku barijeru, te čini lakšim i bržim prihvaćanje promjena u tržišnom okruženju, povećava spremnost u odgovoru na izazove konkurencije. Osposobljavanje kadrova u hotelskom poduzeću, kao kontinuiran proces i s naglaskom na kvaliteti, uključuje sljedeće pretpostavke:

- 1) identifikaciju i postavljanje jasnih zajedničkih ciljeva koji se žele postići,
- 2) definiranje politike kojom se planira izvedba aktivnosti za osposobljavanje na svim razinama hotelskog poduzeća, te alokaciju odgovornosti u okviru istih, a u dosluhu sa situacijom u okruženju i obećavajućim trendovima,
- 3) pripremu programa treninga koji ujedno uključuje osiguravanje uvjeta za osposobljavanje i trening u hotelskom poduzeću, te specifikaciju očekivanja i adekvatnih poželjnih rezultata koji će se postići treningom
- 4) primjenu programa i praćenje rezultata osposobljavanja kadrova.

Dakle, izrada programa kvalitete, informatizacija, reorganizacija poslovanja i uvođenje marketinške organizacije, su koraci koje je potrebno poduzeti da bi se osigurala primjena TQM-a u hotelijerstvu.

Smjernice za planiranje kvalitete su okosnica u planiranju svih novih proizvoda, što je i vidljivo iz slijedećeg prikaza.

Slika 2: Smjernice planiranja kvalitete



Izvor: Juran, J.M. and Gryna, F.M., (1999.) *Planiranje i analiza kvalitete*, MATE, Zagreb, str. 93.

Izlazak s novim proizvodom na tržište i u turizmu zahtjeva prethodno planiranje kvalitete, slijedeći ove korake: a) postavljanje ciljeva kvalitete; b) prepoznavanje tržišnog segmenta - kupaca na koje se želi utjecati; c) otkrivanje potreba kupaca, provođenjem širokog tržišnog istraživanja; d) razvijanje svojstva proizvoda koji će kvalitetom elemenata udovoljavati potrebama, pri čemu se polazi od pribavljanja konkurentnih podataka, a nastavlja određenim načinom mjerenja i kvantifikacijom ciljeva; e) razvijanje svojstava procesa, čime se ustanovljavaju specifični proizvodni zadaci i njihova izvedba tijekom planiranja proizvoda, a koji uključeni u pojedinačne procesne planove, vode optimalizaciji procesa, koja treba sadržavati spremnost i kvalitativnu osposobljenost subjekta; f) ustanovljavanje procesa kontrole.

Plan unapređenja kvalitete polazi od proučavanja kupca, njegovih ocjena i stavova spram ponuđača, uvažavanja prosudbi i transformacije kritike u sugestiju koja će postati orijentir u poduzimanju mjera unapređenja kvalitete.¹¹ Produktivnost, kvalitete i dobitak potiču i razvoj kvalitete hotelskih usluga.

Nema više mjesta pogreškama, a današnji potrošač točno zna što želi, ima viziju proizvoda željene kvalitete i očekuje kvalitetu za novac. To je kod svih sudionika turističke ponude potaklo uvođenje kontrole kvalitete, standarda i cjelovit sustav TQM-a.

5. ZAKLJUČAK

Uvjeti koje diktira dinamičko okruženje, karakterizirani jačanjem konkurencije, promjenljivošću kupčevih - turistovih interesa, kompleksnošću proizvoda, te shodno tome rastućom razinom kupčevih - turistovih očekivanja, ukazuju na potrebu uvođenja potpuno nove koncepcije kvalitete. Nekadašnji konvencionalni pristup kvaliteti temeljen na krutoj tehnici postupaka sukladnih unutarnjim mjerilima njezine kontrole predstavljao je sastavnicu dugo vremena isključivo primjenjivane tehnike, koja je kao takva bila duboko ukorjenjena u filozofiju upravljanja poduzećem.

Specifičnost turističke okoline, ogleda u specifičnosti sastavnih komponenata proizvodno - uslužnog karaktera, koje iziskuju pojedinačnu, ali i sinkroniziranu primjenu TQM-a, koji oslanjajući se na poznata načela pri kreiranju novog proizvoda, uvažava karakter posebnosti usluga i njihove raznovrsnosti kao rezultata progresivnog rasta potreba, čime se utječe na zatvaranje poglavlja po pitanju nediversificiranosti, što će zasigurno u novim tržišnim uvjetima označavati nefunkcionalnost.

Krajnje je vrijeme da sva hotelsko - turistička poduzeća započnu primjenu novog modela upravljanja, koji će se manifestirati praćenjem ponašanja konkurenata i tehnologije u okviru tržišnih trendova, korištenjem mjera kvalitete

11 Opširnije o stavovima, preferencijama i ponašanju korisnika usluge u okviru djela Buttle, F., (1994.). *Hotel and Food Service Marketing*, Cassell Educational Ltd., London, str. 82 - 90.

koje se zasnivaju na turistu - kupcu, te postizanjem i održavanjem njegove satisfakcije.

U okviru interne okoline hotelskog poduzeća, analiza i optimalno kombiniranje poslovnih resursa u skladu sa tržišnim zahtjevima ali i sukladno standardima, trebaju predstavljati okosnicu suvremenog upravljanja. To je korak koji producira optimalnu kombinaciju pogodnosti i doživlja uobličeni u usluge, namijenjene ciljnom tržišnom segmentu. Interni pristup pretpostavlja postizanje i održavanje visokog stupnja znanja, iskustva, ali i podupirućeg stvaralačkog impulsa svakog zaposlenika, što je i glavna podrška oblikovanju optimalnog hotelskog proizvoda.

TQM kao imperativ dugoročnog opstanka hotelskog poduzeća svoju važnost će potvrđivati konstantnim provođenjem aktivnosti usmjerenih na osposobljavanje zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, te rast ukupnih prihoda i smanjenje troškova. Sve to će dodatno utjecati na ukupno poboljšanje njegove poslovne snage i konačno jačanje konkurentske sposobnosti.

LITERATURA

- Avelini Holjevac, I., (1996.), Total Quality Management for the Hotel Industry and Tourism, Tourism and Hospitality Management, Wien, Opatija, Vol. 2. No.1.
- Bahtijarević Šiber, F., (1999.), Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, u Grupa autora, Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.
- Buttle, F., (1994.), Hotel and Food Service Marketing, Cassell Educational Ltd., London.
- Coade, N., (1997.), Be Creative: The Toolkit for Business Success, International Thomson Business Press, London.
- Huczynski, A., and Buchanan, D., (1991.), Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc., USA.
- Juran, J.M., and Gryna F.M., (1993), Planiranje i analiza kvalitete, prijevod, MATE, Zagreb, 1999.
- Kotler, P., (1997.), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice-
- Oakland; J.S., and Porter, L., (1996.), Total Quality Management, Butterworth - Heinemann, Oxford.
- Schermerhorn, J.R., Jr., (1999.), Management, 6th Edition, John Willey & Sons, USA.
- Witt, S. F. & Moutinho, L., (1994.), Tourism Marketing and Management Handbook, Prentice Hall International, UK.

Iris Biočina Lobaš, M. Sc.

Junior Assistant Lecturer

Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY

Summary

This paper deals with the importance of TQM in managing contemporary enterprises. Special attention is given to the significance of its application to hotel industry.

The first part examines the necessity to concentrate on the following two aspects of quality management: a) the aspect involving the outside system operation through the observation of interests, and defining the proprietary quality policy characterised by its uniqueness and relativity in respect to optimum performance.; and b) the aspect supporting the above, and involving the code of conduct, defining the employees' responsibility, the way of facilitating and encouraging their performance as well as the creation of a sense of loyalty to the entire system.

The complexity of this theme is emphasised in the second part where it becomes clear that the competitiveness in a hotel industry is achieved through the realisation of the required quality and through efficient management of human resources that, organised by trained teams, show readiness to meet ever-increasing environmental requirements .

Key words: quality, management, human resources, tourist environment, hotel industry.

JEL classification: J53, L83