

# MENADŽMENT KVALITETA



*Nastavnik:*

Prof. dr Zlatko Langović

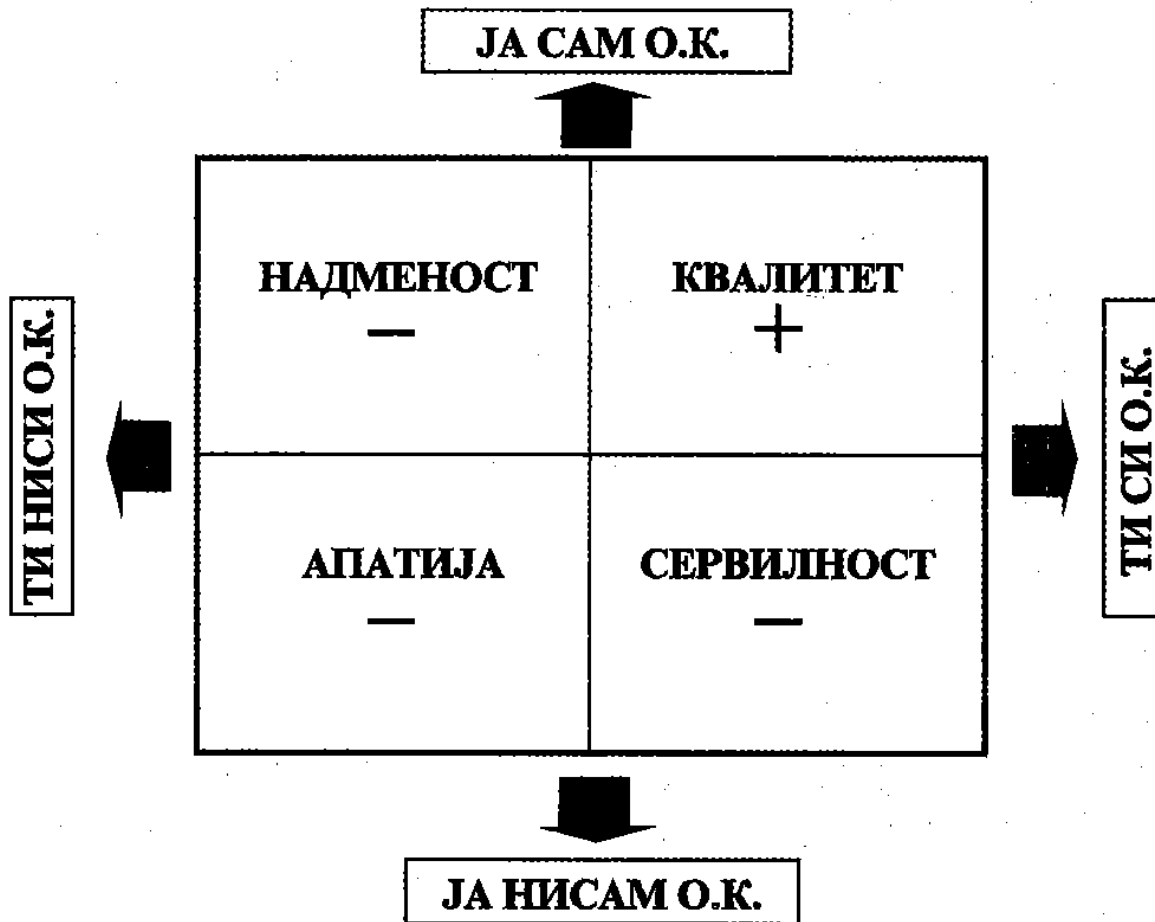
- Tehnike pridobivanja korisnika
  - Tehnika 4P definiše četiri ključna faktora koji utiču na formiranje korisnikovog iskustva:
    - Veštine ljudi (people skills);
    - Proizvod (product);
    - Prezentacija (presentation);
    - Proces (process).

- Osnovne pretpostavke uspešnog upravljanja iskustvom korisnika (CEM – Customer Experience Management) podrazumevaju (Hopson, Skali):
  - Izvrsne ljudske sposobnosti;
  - Superioran proizvod;
  - Impresivnu prezentaciju;
  - Procese (osnovne i prateće) po meri potrošača.

- COMES 1st – tehnika (Hopson, Skali), čiji naziv potiče od skraćenice: „Korisnik na prvom mestu“ („Customer comes 1st“) fokusirana je na proces pružanja usluga i direktan kontakt sa korisnikom. Veštine za primenu ove tehnike su sledeće:
  - C – clear messages (jasne poruke);
  - O – O.K. Attitude (pozitivan pristup);
  - M – making people feel special (činjenje da se ljudi osećaju posebnim);
  - E – energy (energija);
  - S – sevice under pressure (usluga pod pritiskom);
  - 1st – 4 minutes (prva četiri i poslednja dva minuta).

- Komponenta „C“ se odnosi na veštinu komuniciranja jasnim porukama;
- Korisnik tumači poruku na pravi način ako je ona jasna, a to podrazumeva da je:
  - Njena sadržina;
  - Prezentovano tačno i jasno;
  - Usklađena sa ostalim oblicima neverbalnog komuniciranja (gledanje u oči, osmeh, blaga nagnutost prema korisniku).

- Komponenta „O“ se odnosi na pozitivan pristup u komunikaciji sa korisnikom;
- Osobe sa pozitivnim pristupom su sigurne u sebe, ali ne i nadmene, jer su svesni svojih postencijala ali i nedostataka;
- Negativan pristup odražava nesigurnost i sumnjičavost, degradira komunikaciju sa korisnicima.



- Komponenta „M“ odražava stepen individualizacije usluge;
- Prihvatanje različitosti istovremeno biti u stanju staviti se u poziciji sopstvenog klijenta.



- Komponenta „E“ označava pristup kontaktu između pružaoca i primaoca usluge kao proces razmene energije.

- Komponenta „S“ se odnosi na sposobnosti zaposlenih da uspšno rade i kad su pod pritiskom;
- To znači da pred korisnikom nikada ne treba pokazivati znake nerovoze, nestrpljenja ili zamora;
- Uspešan rad zahteva mentalni trening u smislu jačanja sopstvene ličnosti odnosno ovladavanje operativnim i komunikacionim veštinama.

- Komponenta „1st“ potencira značaj neposrednog kontakta i komunikacije sa klijentom u kontekstu vremenskog toka ovog procesa;
- Tokom prva četiri minuta klijent shvata da li je uvažen ili nije, odnosno dovoljno za shvatanje da li klijent uvažen odnosno za sticanje pozitivnog ili negativnog utiska;
- Iako je prvi utisak dominantan po intezitetu doživljaja, treba imati na umu da poslednji utisak ostaje najduže;
- Radi se o poslednjih dve minute kojom zaokružujemo hotelski proizvod, na taj način se odražava poslovna kultura kompanije.

- Lojanost hotelskih gostiju
  - Princip poštovanja korisnika veoma je izražen u međunarodnim hotelskim kompanijama koje razređuju specijalizovane programe podsticanja lojalnosti gostiju („Customer Loyalty Programs“);
    - Niže cene usluga, posebne vikend cene, razne besplatne usluge;
  - „Market Metrix“, specijalizovana američka kompanija za istraživanje tržišta i merenje zadovoljstva korisnika i zaposlenih u hotelijerstvu;
  - Programi lojanosti, istraživanje lojanosti i zadovoljstva korisnika, primenom Apostol modela, razvijenog na Harvard poslovnoj školi.

- Na osnovu ovog modela mogu se izdvojiti četiri ključna tipa korisnika:
  - Lojalisti – visok stepen zadovoljstva i visok stepen lojalnosti;
  - Defektori – nizak stepen zadovoljstva i nizak stepen lojalnosti;
  - Taoci – nizak stepen zadovoljstva i visok stepen lojalnosti;
  - Plaćenici – visok stepen zadovoljstva i nizak stepen lojalnosti.

- Kategorija „taoci“ pojavljuje se u uslovima tržišnog monopola, odnosno nepostojanja konkurencije;
- Kategorija „plaćenici“ pojavljuje se u kod korisnika koji imaju potrebu za promenom, tragaju za novim iskustvima;
- Prvi cilj je povećanje zadovoljstva korisnika i smanjenje broja korisnika u kategorijama „defektori“ i „taoci“ i povećanjem zadovoljstva ove dve kategorije približiti ih „lojalistima“;
- Poseban izazov je kategorija „plaćenici“ prevesti u „lojaliste“, ovaj izazov zahteva dublja istraživanja ponašanja potrošača.

- Liderstvo

- Negovanje lidera u organizaciji odslikava odnos prema menadžmentu, u smislu podsticanja kreativnosti, inovativnosti prihvatanja promena i spremnosti na rizik;

- Liderstvo u kontekstu primene TQM koncepta
  - U tom kontekstu se tretira liderstvu i sa stanovišta principa QMS-a u organizacija;
  - Ovim standardima su rukovođeni i TQM (Total Quality Management);
  - TQM koncept definiše menadžment pristup kontinualnom unapređenju procesa za kvalitet u poslovnom sistemu, koji je definisan na osnovu strategije;
  - TQM zagovara stalnu aktualizaciju QMS odnosno konkretizuje težnju organizacije ka njegovoj opitimizaciji;
  - TQM posebno definiše princip liderstva.



- Liderski princip je proaktivan pristup menadžmentu, planiranje shvata kao dinamičan proces podložan stalnom preispitivanju i promenama.

- Dobar primer za liderski pristup planiranju može biti primena MBO koncepta odnosno upravljanju na osnovu ciljeva („managament by objectivites“);
  - Osnovne odlike ovog koncepta odnose se na:
    - Usaglašavanje ciljeva komopanije sa pojedinačnim ciljevima;
    - Podsticanje učešća zaposlenih u definisanju ciljeva;
    - Programsko realizacije ciljeva;
    - Visok stepen implementacije planova;
    - Stalni uvid u ostvarenje postavljenih ciljeva – realizacije planova;
  - MBO je u stvari glavni indikator „zrelosti“ organizacije za uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta odnosno primena za primenu koncepta menadžmenta totalnog kvaliteta.

- Uloga liderstva u procesu delegiranja
  - Delegiranje predstavlja proces prenošenja poslova i ovlašćenja u organizaciji sa nadređenih na podređene;
  - Delegiranje je uslov i pretpostavka rasta organizacije;
  - Delegiranje rasterećuje menadžera u planiranje koordiniranja kontrole,..... ;
  - Delegiranje omogućava sticanje iskustva odnosno obuku kadara na nižim hijerhijskim strukturama;
  - Delegiranje mora biti stvarno a ne formalno;
  - Delegiranje podstiče motivaciju zaposlenih.

- Proces delegiranja je uspešno kada se u organizaciji podstiče i neguje liderstvo;
- Liderske osobine top menadžmenta, pored podsticajnog delovanja na druge, ogledaju se u prepoznavanju sličnih crta kod drugih saradnika
  - Ovo znači da proces delegiranja omogućava ispoljavanje liderskih osobina duž cele hijerahijske lestvice menadžmenta;
  - To vodi ka zaživljavanju liderskog principa u praksi i to na svim nivoima odlučivanja, što predstavlja ključni princip menadžmenta.

- Proces delegiranja uključuje sledeće najvažnije aktivnosti;
  - Adekvatno i ravnomerno dodeljivanje poslova saradnicima;
  - Utvrđivanje rokova za njihovo izvršenje;
  - Davanje odgovarajućih ovlašćenja;
  - Definisane odgovornosti svakog saradnika;
  - Razradu motivatora za kvalitetno izvršenje posla;
  - Uspostavljanje sistema za praćenje poslova i kontrolisanje ovlašćenja.

- Dodeljivanje zadataka
  - Je prva faza delegiranja, neophodna je analiza poslova i dodela poslova saradnicima;
- Davanje ovlašćenja je sledeća faza delegiranja;
- Harizmatski autoritet proizilazi iz autentičnosti osobina;
- Zakonski autoritet je baziran na formalnosti definisanom statusu lica koje se nalazi na određenom oficijelnom položaju.

- Pojedinac dobija ovlašćenja koja su u skladu sa odgovornostima odnosno ovlašćenja se sastoje od prava i dozvola.

- Definisanje odgovornosti je proces koji prati prenošenja, odnosno dodelu poslova i davanje ovlašćenja;
- Uspostavljanje sistema kontrole omogućava praćenje i nadzor nad dodeljenjem poslovima i ovlašćenjima.



