

MENADŽMENT KVALITETA



Nastavnik:

Prof. dr Zlatko Langović

- **Sistemski pristup menadžmentu**
 - Sistemski pristup je princip koji je definisan tzv. „dobrom praksom“ menadžmenta kvaliteta;
 - Sistemski pristup menadžmentu doprinosi povećanju efektivnosti i efikasnosti organizacije;
 - Izgradnja proširenog proizvoda, odnosno stvaranje dodatne vrednosti za gosta u formi specifičnog lanca usluga, počiva na njegovoj prilagodljivosti potrebama, željama i zahtevima potrošača;
 - Stepem usaglašenosti novih karika u ovom lancu meri se zadovoljstvom potrošača.

- Dodatna vrednosti za gosta je kompleksan proces koji se može ostvariti pre svega implementacijom sistemskog pristupa menadžmetu kvaliteta;
- Koncept totalnog hotelskog proizvoda je u stvari koncept totalnog kvaliteta TQM;
- Primena sistemskog pristupa ima za cilj uspostavljanja lanca kvaliteta kroz međusobnu usaglašenost kvaliteta različitih usluga, uključenih u hotelski proizvod;
- Sinhronizacija svih procesa, tokom boravka u hotelu kroz korišćenje različitih usluga, to je moguće kroz primenu sistemskog pristupa menadžmentu kvaliteta.

- Stalna poboljšanja
 - Pri definisanju smerinica za primenu principu stalnih poboljšanja, treba poći od orijentacije prema kupcu;
 - Prvi princip QMS-a – Usmerenje na korisnike;
 - Fokusiranost na korisnika se ispoljava kroz kontinuirani razvoj;
 - Stalna poboljšanja performansi hotelskog proizvoda odvija se sa strane materijalnog i procesnog aspekta.

- Učenje i obučavanje
 - Rečnik pojmova iz oblasti obučavanja (Glossary of Training Terms 1971.) daje sledeću definiciju obučavanja: „Obučavanje je sistemsko razvijanje sklopa ponašanja koji čine stavovi, znanja i veštine, i koje se zahteva od pojedinca da bi na odgovarajući način izvršavao zadatke ili posao“. (Stemers, Patrik, 1980.).

- Standardi ISO 9001:2008 tretira oblast ljudskog resursa, a posebno se naglašava značaj kompetentnosti, razvijanja svesti i obuke osoblja.
- Insistira se na odgovornosti organizacije, koja, prema standardima mora da:
 - Definišu potrebnu kompetentnost osoblja koje obavlja poslove koji utiču na kvalitet proizvoda.

- Svrha obuke je sticanje znanja, veština ili sposobnosti za obavljanje novih poslova zbog uvođenja novih tehnologija, novih usluga, primene novih zakona odnosno propisa i sl.;
- Konstantno obučavanje predstavlja najefikasnije strateško ulaganje;
- Obučavanje treba pristupiti imajući u vidu sledeće:
 - Formirati grupu koja zahvaljujući svom obrazovanju, sklonostima i sposobnostima može da savlada program obuke;
 - Prilagoditi program obuke formiranoj grupi;
 - Prilagođavati program obuke u toku obučavanja;
 - Ponoviti obuku.

- Prema standardima organizacija mora da ima:
 - Definisanu kompetentnost osoblja koji utiču na kvalitet osoblja odnosno usluge;
 - Obezbedi obuku ili preduzme druge mere da se zadovolje ove potrebe;
 - Ocenjuje efikasnost preduzetih mera;
 - Osigura da zaposleni budu svesni važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeve kvaliteta;
 - Odražava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu.
- O sticanju novih znanja menadžerski kadar mora na vreme da razmišlja, to upućuje na koncept menadžmenta zasnovanog na sistemskom mišljenju i organizaciji koja uči.

Табела бр.11. – Основне одлике системског и несистемског начина размишљања

Карактеристике	Несистемско мишљење	Системско мишљење
Посматрање	целине као дела	дела као целине
Оријентација на	ствари индивидуалне вредности	интеракције тимске вредности
Везивање за	догађаје	понашање / структуре
Просторни и временски хоризонт посматрања	плитак / узак	дубок / широк
Осећај за	тренутне појаве високог интензитета	споре дугорочне процесе ниског интензитета
Деловање	акције широког спектра ниске ефективности	мало усмерених акција високе ефективности
Решавање	симптома проблема	основних проблема

- Kada menadžerski kadar uspešno savlada centrifugalne sile svojih najboljih izvršilaca i postigne jedinstvo ciljeva, može očekivati da je postavljen temelj za organizaciju koja uči.
„Organizacije uče samo kroz pojedince koji uče“, naglasio je Peter Senge.

- Bitne usluvi za stvaranje povoljne klime za učenje su:
 - Pozitivan stav i jasan strateški cilj menadžmenta u pogledu sticanja novih znanja;
 - Značaj učenja i permanentnog obučavanja objašnjen, zaposlenima na svim nivoima;
 - Podsticanje zaposlenih na iznošenje kritičkih stavova radi unapređenja radnog procesa i kvaliteta proizvoda;
 - Podsticanje preduzetničkog duha;
 - Posticanje učenja i praćenje znanja zaposlenih;
 - Organizovan sistem nagrađivanja znanja, inovativnosti i preduzetništva;
 - Stvaranje baze znanja, odnosno intelektualnog kapitala.

- Za postizanje željenih efekata obučavanja na nivou organizacije neophodno je preduzeti sledeće aktivnosti:
 - Identifikovati potrebe za obukom,
 - Definisati metod obučavanja,
 - Izvršiti izbor osoblja koji vodi obuku,
 - Ustanoviti kriterijume za praćenje rezultata obuke,
 - Kontinuirano inovirati programe obuke,
 - Razvijati sklonosti ka timskom učenju i radu.

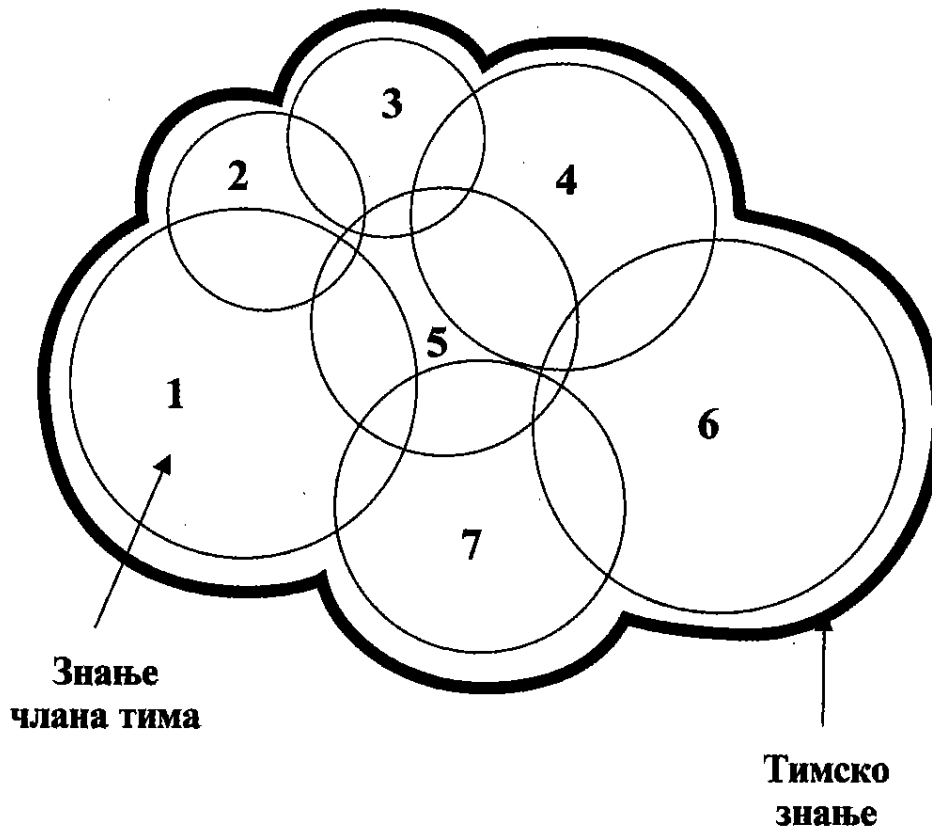
- Potrebe za obukom
 - Često su izazvane promenama u poslovnom okruženju, koje nastaje kao posledica uvođenja novih tehnologija;
 - Metod obuke zavisi od potreba i mogućnosti organizacije.



- Procena uspešnosti obuke obuhvata dva bitna koraka:
 - Razgovor sa obučenim osobljem da li je obuka ispunila očekivanja;
 - Praćenje efektivnosti obuke.

- Timsko učenje i timski rad
 - „Timsko učenje je proces usklađivanja i razvijanja sposobnosti tima da kreira rezultate koje njegovi članovi zaista žele.“ (Senge);
 - Efekat timskog znanja i timskog učenja se teško postiže ali koristi ima i pojedinac i organizacija;
 - Sinergetski efekat znanja, se postiže kada se koristi timsko znanje u timskom radu.

Слика бр. 33 – Знања чланова тима и тимско знање



- Osnovni faktori kompaktnosti tima su sledeći:
 - Određeno znanje svakog člana tima koje je potrebno timu;
 - Potreba za sticanjem znanja;
 - Potreba za prenošenjem znanja;
 - Kultura ponašanja i slušanja;
 - Međusobno poštovanje.

- Znanje tima ili pojednica postaje efikasno i operativno onda kada je usvojeno i prihvaćeno, slično uslovnom refleksu;
- Funkcije radnih timova su;
 - Raspodela, upravljanje i izvršavanje postavljenih zadataka;
 - Rešavanje problema i donošenje odluka;
 - Koordinacija i povezivanje;
 - Prenošnje i korišćenje informacija;
 - Pregovaranje ili rešavanje sukoba;
 - Analiza proteklih događaja;
 - Jačanje privreženosti i angažovanosti.

- Glavni faktori koji utiču na efikasnost tima su:
 - Veličina tima;
 - Stručnost i sposobnosti pojedinačnih članova tima;
 - Složenost i obim zadatka koji tima treba da izvrši;
 - Obezbeđenje materijalnih i finansijskih sredstava za realizaciju zadataka;
 - Međusobno poštovanje;
 - Stil rukovođenja om;
 - Motivacija i nagrađivanje;
 - Sposobnost timskog učenja.

- Virtuelni timovi;
- Timovi sa nezdravom klimom
 - Zajedljive primedbe,
 - Otvoreno ili prikriveno neprejeteljstvo,
 - Suprostavljanje idejam i odlukama,
 - Izazivanje verbalnih sukoba,
 - Tračevi ili vicevi na račun članova tima.
- Razlike između konstruktivnih i destruktivnih konflikata
 - Grupa okupljenja oko istog cilja, treba da podstiče sučeljavanje ideja („brainstorming“), gde dolazi do konstruktivnih konflikata – konfrotiranje mišljenja i stava uz iznošenje argumenata “za” i “protiv”;
 - Podsticanje konstruktivnih konflikata doprinosi stvaranju povoljne klime.

- EFQM model poslovne izvrsnosti
 - EFQM model poslovne izvrsnosti je veoma praktičan alat koji se može koristiti za različite potrebe i na više načina:
 - Kao alat samoprocenjivanja;
 - Kao način za poređenje sa drugim organizacijama;
 - Kao vodič za utvrđivanje oblasti za poboljšanje poslovanja;
 - Kao osnov za opšte prihvaćen poslovni rečnik i način razmišljanja;
 - Kao struktura za postavljanje sistema upravljanja organizacijom.

- Ovaj model izvrsnosti zasniva se na devet kriterijuma
 - Prvih pet pripadaju grupi „ Resursi “, a četiri pripadaju grupi „ Rezultati“;
 - Kriterijumi „Resursi“ pokrivaju oblasti kojima se organizacija bavi;
 - Kriterijumi „Rezultati “ pokrivaju ostvarenja organizacije;
 - „Rezltati“ su posledica „Resursa“;
 - „Resursi“ se poboljšavaju kroz povratnu spregu sa „Rezultatima“.

- Osnovni putokaz za praktičnu primenu date metodologije je ostvarivanje izvrsnih rezultata u sledećim oblastima: performanse, klijenti, zaposleni i društvo;
- Izvrsni rezultati se ostvaruju kroz liderstvo kroz strategiju;
- Inovacije i učenje poboljšavaju procese i daju poboljšanje u oblasti rezultata;
- Primena EFQM modela usmerena je na prevazilaženje očekivanja korisnika i ostvarenje atraktivnog kvaliteta;
- Neophodno je primena sistemskog pristupa u čijoj osnovi je procesni pristup;
- Neophodna je afirmacija preduzetničkog duha i liderstva.

- Odlučivanje na osnovu liderstva
 - Činjenični pristup odlučivanju znači zasnivanje poslovnih odluka na činjenicama odnosno na dokumentaciji i proverenih informacijama;
 - Principi QMS-a;
 - Pri organizaciji JUSE (Japanese Union Scientists and Engineers) funkcioniše TQM Komitet čija je aktivnost usmerena na uspostavljanje novih modela za „poslovnu izvrsnost“;
 - Prema pomenutom japanskom modelu ističe sa da su ljudski resursi i informacijama vitalni elementi organizacione strukture;
 - Na činjeničnom pristupu se insistira na evropskom modelu TQM uspostavljenog od strane Evropske fondacije za menadžment kvaliteta – EFQM;
 - Važnost činjenica je istaknuta i u Američkm TQM modelu (MBNQA- Malcolm Baldrige National Quality Award).

- Donošenje odluka zasnovano na činjenicama je od posebnog značaja za ekonomski aspekt poslovanje organizacije;
- Menadžment informacija podržava menadžment finansija i odeljenje za istraživanja i razvoj.

- Uzajamno korisni odnosi sa iporučiocima
 - Njegovanje korisnih partnerskih odnosa je od ključnog značaja ;
- Tipičan primer horizontalnog vida poslovnog povezivanja u hotelijerstvu odnosno u turizmu su međunarodni hotelski lanci;
- Hotelske kompanije su integrišu sa turoperatorima, avio kompanijama, agencijama za promet nekretninama, saobraćajnim kompanijama, kompanijama za proizvodnju i promet prehrambenih proizvoda;
 - ovi procesi integracije proizvode organizaciono ukрупnjavanje u formi konglomerata.

- Konglomerati uslovljavaju pridržavanje određenih kriterijuma;
 - Na primer, definišemo lanac kvaliteta, čime se definiše usaglašenost različitih usluga, jer su u kongomertu prisutne različite kompanije odnosno različite dalatnosti.
- Udruživanje međuanorodnih i nacionalnih hotelskih lanaca ali i nezavisnih hotela nazivaju se konzorcijumi;
 - Na ovaj način se poboljšavaju poslovne mogućnosti hotelskih sistema.

