

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA

**KVALITET USLUGA U TURIZMU I
HOTELIJERSTVU**

Tamara Gajić

Novi Sad, 2020.

dr Tamara Gajić

KVALITET USLUGA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Izdavač:

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Za izdavača:

dr Jelena Damnjanović

Recenzent:

dr Tatjana Bošković

Elektronsko izdanje – pomoćna udžbenička građa (skripta)

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Biblioteke Matice srpske, Novi Sad

338.48:338.46(075.8)
640.4:338.46(075.8)

ГАЈИЋ, Тамара, 1977-

Kvalitet usluga u turizmu i hotelijerstvu [Elektronski izvor] / Tamara Gajić. - Novi Sad : Visoka poslovna škola strukovnih studija, 2020

Način pristupa (URL): <http://vps.ns.ac.rs>. - Opis zasnovan na stanju na dan 29.10.2020.
- Nasl. s naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7203-154-6

a) Туризам - Квалитет услуга б) Хотелијерство - Квалитет услуга

COBISS.SR-ID 24483337

PREDGOVOR

Priručnik je namenjen studentima Visoke poslovne škole strukovnih studija, smeru Turizam i Hotelijerstvo. Priručnik je koncipiran kako bi se studenti upoznali sa osnovnim pojmovima kvaliteta usluga u turističkoj delatnosti. Glavni akcenat je na opštem razumevanju, usvajanju i prihvatanju pojmova i suštine učenja kvaliteta. Predstavljeni materijal, kao pomoćna udžebnička građa, ima za cilj da se izgradi svest o nužnosti kvaliteta u svim aspektima poslovanja ili pružanja proizvoda kao i svakodnevnog kontinualnog poboljšanja procesa i napredovanja. Materijal nije autorsko delo i najveći deo je preuzet iz navedene literature i sa internet stranica, te će se koristiti isključivo kao pomoćna udžbenička građa za učenje.

Tamara Gajić

1. POJAM KVALITETA

Sažetak poglavlja

U ovom poglavlju biće predstavljene osnovni pojmovi o kvalitetu proizvoda ili usluga. Zatim, predstaviti se konceptualni razvoj menadžmenta kvaliteta, kako bi se studenti uputili u vremenske odrednice razvoja tehnika kvaliteta. Puno različitih načina na koji se opisuje jedan pojam koji zavisi od mnogo elemenata i koju će dve osobe opisati na različit način bez obzira da li koriste isti proizvod ili uslugu. Prihvatanje kvaliteta nekog proizvoda ili usluge ima ličnu karakteristiku za svakog korisnika i ne može se smatrati da je jedno tumačenje i prihvatanje kvaliteta tačno a drugo pogrešno. Prihvatanje kvaliteta je veoma širok pojam i zavisi od načina posmatranja.

1.1 KVALITET USLUGA ILI PROIZVODA

Kvalitet je pojam koji, verovatno, ima najviše različitih definicija koje mogu biti prihvaćene kao tačne. Razlog za pojavu različitih objašnjavanja kvaliteta kao pojma i tumačenja u periodu od poslednjih 100 godina može se naći u promeni načina života i razvoju tehnologije. Nove tehnologije i proizvode usvajamo i prihvatamo za normalni, podrazumevajući deo svakodnevnog života. “Kvalitet” se može upotrebiti kada se objašnjava *pouzdanost* pri upotrebi, koliko *dugo* se proizvod može upotrebljavati, pojednine *osobine* proizvoda, *ukus* ili *zadovoljstvo* koje se oseća pri korišćenju neke usluge ili proizvoda.

Pod “kvalitetom” se mogu naći različiti odgovori koji zavise od pozicije, funkcije, u lancu proizvodnje ili usluga, koju obavlja osoba koja definiše pojam. Tako je navedeno da su u istraživanju Gallupovog instituta u SAD menadžeri firmi pod kvalitetom podrazumevali: perfekcija, konzistentnost, eliminisanja škarta, brzina isporuke, poštovanje normi i procedura, isporuka svrsishodnog proizvoda, obavljanje posla iz prve, zadovoljstvo korisnika, potpuna usluga i zadovoljenje potreba korisnika.

Veliki broj shvatanja pojma kvaliteta je razumljiv, a odgovori koji su dobijeni navode na zaključak da *kvalitet nije jednoznačno određen*. Kvalitet predstavlja skup različitih osobina i svojstava koje proizvod ili usluga ima i utisaka koje ostavlja na svakog korisnika pojedinačno.

Prihvatanja objašnjenja pojma kvaliteta gde je ugrađen i lični stav korisnika proizvoda ili usluge navodi nas na zaključak da su *promene* tumačenja pojma o kome govorimo *kroz vreme* bile sasvim razumljive.

Tokom istorije način posmatranja kvaliteta se menjao od pozicije posmatranja proizvoda ili usluge sa osnovne funkcionalnosti do ispunjavanja očekivanja korisnika. O kvalitetu se može govoriti sa *različitih pozicija: propisanih zahteva; svrsishodnosti; pouzdanost; odsustva defekata; Superiornosti nad konkurencijom; ispunjenja želja korisnika.*

Kada govorimo o kvalitetu neophodno je da budu ispunjeni propisani zahtevi za proizvod ili uslugu o kojoj govorimo. Ako su zahtevi *propisani zakonom*, svakako da je takvo posmatranje kvaliteta i *minimalni uslov* koji mora biti ispunjen. Takvi zahtevi su na primer, propisi kojim se definiše bezbednost hrane i pića, nivo sigurnosti koji moraju da ispune automobile. Naravno, ovakvo tumačenje kvaliteta je veoma usko kada se ne posmatraju i druga svojstva proizvoda ili usluge.

Proizvod ili usluga koja se na tržištu nudi da bi se smatrala za kvalitetnu mora da bude *svrsishodna*. Pod svrsishodnošću se smatra ispunjavanje osnove zamisli zbog koje je nastala. Odnosno, ako je proizvod ili usluga projektovani i napravljeni da služi određenoj nameni od njih se očekuje da to ispune.

Ispunjavajući svoje postojanje korisnici traže da proizvod ili usluga budu *funkcionalni*. Odnosno, ako od prevoznog sredstva očekuju da preveze korisnike od mesta A do mesto B i ako je takvu funkciju proizvod koji koriste ispunio bez problema tada bi se on mogao smatrati za kvalitetan. Na sličan način, ako gost u hotelu očekuje da samo prespava i ujutru ode iz hotela i ako noć provede mirno u čistoj sobi, bez uznemiravanja, tada bi se takva usluga mogla smatrati kao kvalitetna. U oba ova slučaja ne posmatra se vrsta vozila i mnoge njegove osobine, kao i razvrstavanje i kategorizacija hotela sa svim ostalim prednostima koje korisnik može imati izborom drugog proizvoda ili usluge.

Pouzdanost je karakteristika koju proizvod ili usluga moraju da ispune da bi se smatrali kvalitetnim. Korisnik mora biti siguran da će proizvod ili usluga nezavisno od trenutka korišćenja biti uvek funkcionalan.

Od proizvoda se očekuje da bude *oslobođen od defekata* i potrebe za dodatnim doradama ili popravkama. Iđentična pravila važe za proizvode i usluge a primera ima dosta: očekuje se da uređaji rade “bez problema” i naknadnih popravki i ako nisu provereni pri kupovini, očekuje se da dušeci u sobama budu udobni i bez potrebe da ih gost proverí pre prihvatanja sobe. *Superiornost* nad konkurencijom je posmatranje kvaliteta u poređenju sa funkcionalno sličnim proizvodima ili uslugama. Zasniva se na prihvatanju stava da su kvalitetniji oni proizvodi ili usluge koji prema mišljenju korisnika ispunjavaju više zahteva ili nude više od konkurencije. Kvalitetan proizvod ili usluga se *susreću u ispunjenju želja*

i očekivanja korisnika, a onaj cilj je postizanje *oduševljenja* pri njihovom korišćenju.

Naravno, ovim se ne završavaju na čini posmatranja i definisanja kvaliteta proizvoda ili usluga, a promene će biti stalne jer su povezane sa razvojem tehnologije i prihvatanja znanja i ugrađenih poboljšanja kao normalnih potreba koje proizvod ili usluga mora, treba ili se očekuje da ispuni da bi dobili oznaku da su “kvalitetni”.

1.2 RAZVOJ MENADŽENTA KVALITETA

U primerima u predhodnom delu su se osetile dve razlike u tumačenju kvaliteta koje su zavisile od *pogleda na kvalitet* koje može biti: sa *stanovišta proizvođa* ili usluge; sa stanovišta *korisnika* proizvoda ili usluge. Razlika u tumačenju kvaliteta, načina na koji se postiže ili dolazi do kvaliteta, cilja koji se postavlja i postavlja u životu svake profitne organizacije se menjao tokom vremena a zavisi podjednako od stepena razvoja i obima proizvodnje ili usluga kao i od stepena zrelosti društva.

U početku razvoja trgovine, proizvodnje i pojave i razmene viškova roba čak i pre pojave novca kao sredstva plaćanja, u prvobitnoj zajednici su se one robe koje su zadovoljavale zahteve lakše menjale među sobom od onih koje nisu ispunjavale sve zahteve. Verovatno bi bilo neozbiljno potencirati da se se već tada može govoriti o poznatim teorijama kvaliteta, načinom definisanju potrebe za postizanjem kvaliteta i standard, ali se sigurno može prihvatiti mišljenje da se i tada javila želja da proizvodi koji su se menjali među sobom (posude, meso, krzno) budu lakše zamenjeni. Kupci su koristili svoja merila koja su prodavci morali da ispune. Tako se javila i prva kontrola kvaliteta, ali i procesi unapređenja kvaliteta.

Slični procesi se održavaju i u periodu sve dok se proizvođač i kupac proizvoda susreću “licem u lice”, i dok se obim proizvodnje održava o na nivou kada je bilo moguće kontrolisanje svake ugrađene sirovine u proizvodnji proizvoda (glina za posude, šiblje za korpe) ili ugrađenog elementa u gotov proizvod. Prodavci ili proizvođači su se prvo trudili da sakriju nedostatke a zatim da spreče pojavu nedostataka u njihovim proizvodima. Kupci su se se trudili da otkriju nedostatke. Kao opšte prihvaćeni, ovakav oblik kontrole kvaliteta, otkrivanja nedostataka, koji zovemo inspekcija, se održao dugi period.

Već tada dolazi i do *prvih garancija* gde prodavac u pisanom obliku garantuje kupcu da će proizvodi imati određeno trajanje. Tako se u starom Vavilonu na glinenoj tabli iz 423 *godini p.n.e* nalazi garancija da

će dragi kamen na zlatnom prstenu stajati čvrsto bar 20 godina od kupovine. Pojava zanatskih udruženja je dovela i do *prvih definisanja standarda* koje su grupe proizvođača morale da ispune da bi udruženja svojim pečatom garantovala za njih.

“Ako zbog propusta pisara i njihovih pomoćnika dođe do greške, osobito za vreme bitke istući ih knutom po ogoljenom mestu. Vlasniku 25 udaraca knutom i kaznu u visini od jednog dukata po svakoj neispravnoj pušci, starijeg predradnika tući do besvesti, starijeg činovnika dati u podoficire, podoficire dati u pisare a pisare lišiti nedeljne čašice u toku jedne godine. Novom vlasniku fabrike, Demidovu, naređujem da pisarima i njihovim pomoćnicima izgradi kuće koje ne smeju biti gore od gazdinskih. Ako ne bude tako, neka se Demidov ne uvredi – naredi ću da ga liše života.”

Pojava industrijske proizvodnje velikih serija, gde su greške mogle doneti značajne gubitke uslovio je potrebu u postizanje što veće ispravnosti ili kvaliteta proizvoda i pokušaja da se promeni sistem kontrole sa ispravnosti već gotovog proizvoda spusti na nivo kontrole ispravnosti proizvodnje sklopova koji se ugrađuju. U ovom periodu, po po javi konkurencije, se uvidela potreba postizanja ujednačenih standarda, kvaliteta ulaznih proizvoda i sirovina i problemi sa koje donosi način kontrole kroz inspekciju.

Razvoj proizvodnje i pojava konkurencije uslovlila je potrebu da proizvodi zadovolje potrebe i želje korisnika sa cenama koje su konkurentne. Cena koštanja proizvoda je morala da bude oslobođena, u što ve ćoj meri, troškova koji su posledica nekvalitetne proizvodnje, čime je došlo do ubrzanog razvoja svesti o potrebi postojanja kvaliteta, načina i tehnika kontrole i poboljšanjima kvaliteta. Značajno je da je zajedno sa tehnikama koje su sprovedene u cilju statističkog smanjivanja neželjenih pojava rasla svest o neophodnosti ukljućenje celokupne organizacije u unapređenja kvaliteta. Danas je nemoguće posmatranje upravljanja kvalitetom odvojeno od operativnog ili strategijskog menadžmenta.

1.3 NOVI PERIODI MENADŽENTA KVALITETA

Razvoj kontrole i menadžmenta kvaliteta se u periodu od 20-ih do 50-ih godina XX veka nije značajno menjao. Suštinske promene nastaju u periodu posle 50-ih godi na kada Japan sistemski uz pomoć konsultanata W.E.Deminga počinje sveobuhvatno obrazovanje menadžera, vlasnika kapitala o neophodnosti sistema Kontrole kvaliteta (QC-Quality Control) i sistema Održavanja produktivnosti (PM-Productive Maintenance) u cilju oporavka ratom razorene privrede.

Tabela 1

Fokus Menadžmenta kvaliteta

Era	Fokus
Inspekcija	Proizvod
Kontrola Kvaliteta (QC)	Proces
Obezbeđenje Kvaliteta (QA)	Sistem
Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)	Ljudi

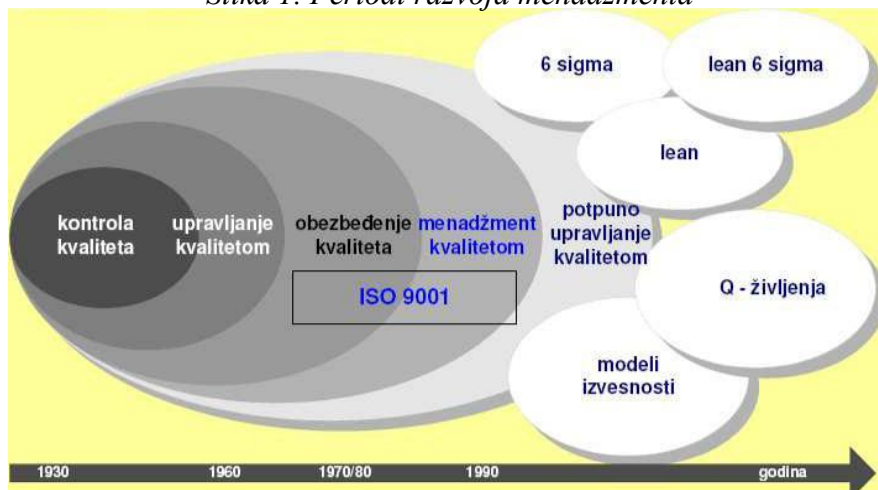
Napomena. Preuzeto od: TQM, Paul T J James, Prentice Hall, (1996).

Daljim razvojem menadžmenta kvaliteta uvidelo se da je *neophodno* da *kvalitet* sa inspekcije gotovih proizvoda bude usmeren *na procese* proizvodnje ili usluga.

Kontrola kvaliteta (QC) obuhvata operativne tehnike i aktivnosti koje se koriste da se ispune postavljeni zahtevi kvaliteta. Međutim, pokazalo se da, ovakav pogled na menadžment kvalitetom je samo potreban ali ne i dovoljan uslov za stvaranje i održavanje konkurentnosti privrede. Ustanovljeno je da je neophodno da menadžment kvalitetom bude ugrađen u sve aktivnosti proizvodnog sistema ili sistema pružanja usluge i da je konačana težnja da sazrevanje svesti o potrebi kvaliteta kod svih ljudi koju čine jedinstveni lanac pružanja usluge ili proizvodnje. Sve planirane i sistemski implementirane aktivnosti sistema kvaliteta koje se sprovode u cilju da se bi se obezbedilo da proizvod ili usluga budu u potpunosti sa zahtevima kvaliteta se nazivaju Obezbeđenje kvaliteta (QA-Quality Assurance).

Menadžment kvalitetom koji je obuhvatao poboljšanja na mašinama, procesima pa i sistemu nije bio dovoljno dobar. Uvek se javljala potreba za smanjivanjem nepotrebnih troškova i dodatna mogućnost za poboljšanje. Poboljšanja su se mogla sprovesti samo uključenjem i sazrevanjem svesti kod svih ljudi, što je i osnova savremenog pogleda na menadžment kvalitetom. U početku se za takve procese koristi naziv Potpuna kontrola kvaliteta (TQC-Total Quality Control) i Totalno produktivno održavanje (TQM-Total Quality Maintenance), koji su se i danas zadržali u Japanu, da bi promenio u internacionalno prihvaćeni naziv Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM-Total Quality Management).

Slika 1. Periodi razvoja menadžmenta



Izvor: TQM, Paul T J James, Prentice Hall, (1996).

Kao i definicija kvaliteta tako i definicija TQM-a ima dosta koje na sličan način opisuju TQM i organizacije koje su mu posvećene. TQM je organizovano i široko posvećeno činjenje pravih stvari. TQM se ne ograničava na način i mesto kontrole, samo na pojedine procese u organizaciji koje krajnji korisnik vidi ili direktno oseti. TQM je opredeljenje, način razmišljanja i života organizacije kao celine koja uključuje dobavljače (i njihova poslovna opredeljenja), zaposlene, kupce (bivše, sadašnje i potencijalne), ali i okruženje u kome ona posluje. Dalji razvoj menadžmenta kvaliteta u teoriji i praksi je doveo do pojave posebnih veština i stilova u razvoju kvaliteta kao što su kaizen, šest sigma, modela izvrsnosti i drugih. Svi ovi pravci nisu suprotni u

osnovnom cilju dostizanja što manjeg nivoa grešaka u proizvodnji i uslugama i postizanja što većeg zadovoljstva kod korisnika.

1.4 DEFINICIJE KVALITETA

U cilju usvajanja pojma i načina definisanja biće citirani stavovi pojedinih teoretičara koji bliže opisuju kvalitet:

Deming: “Kvalitet bi trebalo da svoju težnju usmeri na sadašnje i buduće potrebe svojih korisnika.”

Juran: “Skup aktivnosti na osnovu kojih se postiže podobnost proizvoda za korišćenje.” “Kvalitet predstavlja primerenost svrsi i pri upotrebi.”

Arman W Faigenbaum: “Skup složenih karakteristika proizvoda ili usluga u marketing, razvoju, proizvodnji i održavanju, kroz koje će proizvodnja ili usluga u upotrebi zadovoljiti očekivanja korisnika.”

“Kvalitet predstavlja najbolji na čin zadovoljenje uslova korisnika, među kojima su najznačajniji: stvarna namena i prodajna cena.”

Krosby: “Kvalitet je saglasnost sa zahtevima.”

Američko društvo za kvalitet: “Kvalitet je ukupnost osobnosti karakteristika proizvoda ili usluga koje imaju sposobnost da zadovolje eksplicitne i implicitne potrebe korisnika.”

Evropsko društvo za kontrolu kvaliteta: “Kvalitet je stepen u kome proizvod ili usluga zadovoljava potrebe potrošača odnosno korisnika.”

Torul: “Kvalitet proizvoda je kompleksan skup osobina koji određuju stepen prikladnosti nekog proizvoda prema njegovoj nameni.”

Robert Broh: “Kvalitet predstavlja stepen izvrsnosti uz prihvatljivu cenu, kontrolisana odstupanja i prihvatljive troškove.”

Stanley Marcus: “Zadovoljstvo korisnika ste postigli kada Vam se vraćaju kupci a ne proizvodi.”

Edvard Miler Westinghouse Electirc Corp: “Kako bi se mogao proizvesti proizvod za kupca ili nabaviti proizvod od dobavljača univerzalna jednačina za izvrsnost mora biti zadovoljena-Kvalitet. Univerzalnana jednačina izvrsnosti= Definicija + Komunikacije + Pozitivan stav + Timski rad + Edukacija + Implementacija + Eksperimenti + Dokumentacija + Verifikacija + Priznanje.”

Mongomery:“Kvalitet je obrnuto proporcionalan odstupanjima.”

Sutter: “Kvalitet je vrednost koja se ne razlikuje od čestitosti i poštenja. To nije atribut koji se može objektivno meriti, to je na čin na koji se posluje. Ne postoji prihvatljivi nivo kvaliteta. Proizvodi ili očaravaju ili su stvar prošlosti.”

Prema standardu ISO 8402: “Kvalitet je skup osobina nekog entiteta koji se odnose na njegovu mogućnost da zadovolje iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumevaju.”

Prema standardu ISO 9000:2000 “...nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve. Različitost stavova prikazuje kriterijum sa koga se kvalitet posmatra i definiše: subjektivno gledanje, zasnovan na svrsish odnosti, na vrednosti, na osobinama ili tehničkim karakteristikama proizvoda ili usluga...”

1.5 KORISNIČKO POSMATRANJE KVALITETA

Pomeranja tačke sa koje se posmatra kvalitet sa mesta proizvodnje na mesto korišćenja proizvoda ili usluga a zatim i šireg uticaja koje ostavlja na zajednicu je osnova korisničkog poimanja kvaliteta.

Prihvatanjem stava da je za postojanje stalnosti kvaliteta proizvoda ili usluge neophodno formiranje lanca koji čine: dobavljač-proizvođač ili davalac usluga-korisnik uslovio je nov način definisanja korisnika. Definisanje pojma “korisnika” gde je uticaj plaćanja usluge ili proizvoda uspešno izbegnut potiče od Jurana gde se korisnikom smatra svaki onaj koji prima ili na koga ima uticaj određeni proizvod ili proces.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasniti pojam kvaliteta
2. Definisane kvaliteta
3. Uloga korisnika u stvaranju kvaliteta

LITERATURA

Albacete-Sáez, C.A., Fuentes-Fuentes, M.M., & Lloréns-Montes, J.F. (2007). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 45-65.

Augustyn, M., & Ho, S.K. (1998). Service Quality and Tourism. *Journal of Travel Research*, 37(1), 71-75.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, itd.: McGraw-Hill.

Drucker, P.F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper and Row

Ekinci, Y. (2001). The validation of the generic service quality dimensions: an alternative approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(6), 311-324.

Kim, W.G., & Moon, Y.J. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 144-156.

Knežević, M., & Bizjak, B. (2009). *Merjenja in nekateri merski instrumenti v turističnih raziskavah*, 1st ed. Portorož, Grosuplje: Turistica, Grafis Trade.

Lee, J.H., & Hwang, J. (2011). Luxury marketing: The influences of psychological and demographic characteristics on attitudes toward luxury restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 658-669.

Lehtinen, U., & Lehtinen, J.R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.

Martínez Caro, L., & Martínez García, J.A. (2008). Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry. *Tourism Management*, 29(4), 706-720.

Nasution, H.N., & Mavondo, F.T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204-213.

Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.

Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the servqual scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Seth, N., Deshmukh, S.G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a reviews. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.

2.SISTEM TQM

Sažetak poglavlja

Glavni vektor koji kreira i uobličava sve promene koje se dešavaju u savremenom svetu je tehnološki napredak koji je nastao kao rezultat eksplozije i povećanja znanja. Svet je zakoračio od industrijskog ka informatičkom dobu, čija je suština u komuniciranju. Bez obzira kojim terminom autori određuju sadašnju etapu razvoja ljudskog društva, postoji nekoliko glavnih karakteristika koje određuju njen okvir: informacija postaje strateški resurs poslovanja, privreda egzistira i razvija se na stvaranju i raspodeli informacija, društvo se globalizuje, radi se o društvu organizacija, dolazi do tehnološke objedinjenosti celokupnog društva. Poglavlje predstavlja razlike između koncepta TQM i klasičnih metoda upravljanja ogleđa se u činjenici što se klasični metod zasniva na pristupu pranje-organizovanje-kontrola, dok TQM pored pomenutih aktivnosti zahteva i pristup koji insistira na stalnom unapređenju, uz učešće svih zaposlenih. TQM zahteva značajne promene u organizacionoj strukturi, poslovnoj kulturi, poslovnoj politici i procedurama preduzeća.

2.1 TEŽNJA KA TQM-U

TQM teži formiranju lanca u koji su uključeni svi koji imaju dodira sa formiranjem i korišćenjem proizvoda ili usluga. U ranijim periodima je zbog nepoznavanja pojma i svrhe menadžmenta kvaliteta često dolazilo do otpora u upravljačkim strukturama kompanija promenama i unapređenjima. Nekada su se procesi unapređenja kvaliteta morali preimenovati u postupke smanjanja troškova da bi izgledali prihvatljiviji a njihova primena je i tada nailazila na otpore. U socijalno nezrelim društvima i ekonomijama, ali i poslovnim opredeljenjima koja su bazirana na ostvarivanju profita u kratkim rokovima donekle je i razumljiv otpor promenama i poboljšanjima. Unapređenja koliko god su korisna u celini, ako pojednično mogu dovesti u pitanje postojanja potrebe za radnim angažovanjem grupe ili pojednica uzrokuju otpore. Da bi se to prevazišlo potrebno je garantovati da neće dolaziti do smanjenja radne snage usled procesa poboljšanja. Ovakva poslovna politika je uobičajena u Japanskim kompanijama. Razlika u pogledu osnovnih postavki u posmatranju razvoja kompanija i načine definisanja uspeha menadžmenta koje se javljaju između američkog i japanskog stava je

doneo i razlike u prihvatnju kvaliteta. O ovim razlikama će biti reči kasnije.

TQM opisuje menadžment pristup koji uzrokuje kontinualno poboljšanje svih procesa u proizvodnji i/ili uslugama poštujući uticaje koji ostvaruju svi činioци na performanse organizacije. Organizacije koje su žive prema pravilima TQM-a svoje poslovanje baziraju kroz procese koji su više ili manje bitni, i one primenjuju usvojene standarde, pravila rada, tokove dokumenata ali i poboljšanja. Procesi poboljšanja koje sprovode organizacije koje su posvećene TQM su kontinuirani i ciklični, veoma slični po svom sadržaju. Oblici ciklusa poboljšanja će biti prikazani kasnije.

TQM zahteva:

- Vidljive organizacione vrednosti, principe i standarde, koji moraju biti prihvaćeni od svih;
- Čistu stratešku poslovnu orijentaciju—misiju, politiku kvaliteta i ciljeva kvaliteta, sa praktičnim i efektivnim procedurama i praksi;
- Razvoj odnosa korisnik/dobavljač (interni/externi) i međusobnih potreba;
- Demonstracija vlasništva nad svim procesima i njihovim relativnim problemima.

Koncepcija potpunog upravljanja kvalitetom se bazira umnogome na Demingovoj koncepciji transformacije menadžmenta u kompanijama, jer pored toga što je usmerena na potrošače i predstavlja filozofiju koja prožima čitavu organizaciju, ističe značaj unapređivanja procesa, kao i veliku ulogu zaposlenih čije se zadovoljstvo odražava na zadovoljstvo potrošača, kao i kontrolu i prikupljanje informacija radi daljeg unapređivanja procesa u cilju obezbeđivanja potpunog kvaliteta usluga. U tom smislu, Evans ističe neke od ključnih principa upravljanja potpunim kvalitetom:

1. Fokus na potrošače (eksterne i interne)
2. Procesna orijentacija
3. Stalno unapređivanje i učenje
4. Angažovanost zaposlenih i timski rad
5. Upravljanje činjenicama
6. Vizionarsko liderstvo koje posmatra potpuni kvalitet kao strategijsko opredeljenje

Osnov TQM-a je timski rad i postojanje zajedničkog cilja. Kompleksnost TQM-a se može videti na “kući totalnog kvaliteta” koja je prikazana na sledećoi način:

Kuća Totalnog kvaliteta sadrži šest komponenata:

Krov ili superstruktura sa 4 organizaciona subsistema:

- a.Menadžment;
- b.Socijalni;
- c.Tehnički;
- d.Edukativni

Četiri stuba kvaliteta:

- a.Zadovoljstvo korisnika;
- b.Kontunualno poboljšanje;
- c.Govor činjenicama;
- d.Poštovanje ljudi

Četiri osnove:

- a.Strategijski menadžment;
- b.Procesni menadžment;
- c.Projektni menadžment;
- d.Menadžment individualnih performansi

Četiri kamena temeljca

- a. Strategijsko planiranje;
- b.Procesno planiranje;
- c.Projektno planiranje;
- d.Planiranje preformansi;
- e.Načine implamentacija veza između krova, stubova, osnove i kamena temeljca
- f.Etičku kulturu koja obuhavata celu organizaciju.

Svi elementi čine jedinstven sistem podjednako bitnih elemenata i veza u kome se ostvaruje proizvodnja i/ili usluga. Implementacija TQM-a u život organizacije zavisi od razumevanja neophodnosti kvaliteta kao sastavnog dela menadžmenta i poslovne politike koja se kreira sa vrha vlasništva nad kapitalom organizacije.

TQM ili bilo koji drugi sličan sistem kvaliteta može da zaživi u kompanijama koje imaju uređene procese i gde svest o pripadnosti i težnji istom cilju postoji. U drugim uslovima procesi kvaliteta neće doneti stalni napredak i dugoročno će opadati opredeljenje organizacije za njima.

Pet sistema mogu funkcionisati samo kao jedinstvena celina a napredak se dobija konstantim radom u svim delovima. Odnosno, organizacije mogu biti posvećene totalnom kvalitetu samo ako podjednako posvećuju pažnju procesima koji postoje u sistemu, poboljšanju postojećih i primenama novih tehnologija, pojedinačnim zaduženjima i odgovornosti, izgradnji kros-funkcionalnih timova, konstantne edukacije, treninga veština, i poboljšanja na ovom polju, nagradama i dovođenjem novih ljudi sa novim idejama.

TQM prati dokumentovan sistem u cilju pobošanja i promene kulture celog sistema, obavljanja definisanih poslova i funkcionisanja bez dodatnih troškova. Kompleksno funkcionisanje TQM-a je moguće jedino ako je njegov fokus čovek.

2.2 IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA KVALITETOM

Proces implementacije sistema za poboljšanje kvaliteta se ne može uvoditi dekretom. Da bi se život kompanije odvijao u skladu sa pravilima "kvaliteta" potrebna je svest na svim nivoima rada. Svest o potrebi rada kompanija prema novim pravilima potrebno je da bude prihvaćena od vlasnika kapitala kako bi dugoročni ciljevi bili stavljeni ispred kratkoročnog sticanja profita do zaposlenog koji vodi računa o uređenosti fabričkog kruga.

U periodu globalne konkurencije i dostupnosti tržišta, naučnih, tehničkih i tehnoloških znanja kada je gotovo svuda u svetu mog uće sve proizvesti javlja se manjak kupaca i korisnika robe i/ili usluga. Granice i lokalne barijere koje su postojale i koje su se održavale s istemima carina, uvožno-izvoznih kvota nestaju. Kompanije i njihovi proizvodi gube oznake nacionalnog. Centrale kompanija premeštaju svoje po gone iz regiona u region.

Margine profita su sve manje a potreba za smanjivanjem troškova koji nastaju usled rasipanja je sve veća. U takvim uslovima poslovanja potreba za kvalitetom je izražena. Potrošači prepoznaju da li vrednost robe i/ili usluge odgovara njihovom merilu i mogućnosti. Ranije, nepravilno tumačenje i definisanje "sistema kvaliteta", "kontrole kvaliteta", "procesa unapređenja kvaliteta" pa i same reči "kvalitet"

dovodile su do otpora, jer se smatralo da “kvalitet ” donosi dodatne troškove i da “kvalitet više košta”. Razmatrajući troškove “kvaliteta” Juran i Gryna su 1993.godine naveli troškove koji su posledice usklađenosti i neusklađenosti sa kvalitetom.

Tabela 2

Troškovi kvaliteta

Troškovi usklađenosti sa kvalitetom (conformance)	Troškovi neusklađenosti sa kvalitetom (non conformance)
Preventivno održavanje	Gubici
Studije stabilnosti procesa	Ponovni rad
Inspekcije	Škart i otpad
Istraživanje tržišta	Administrativno vreme za rešavanje problema
Obezbeđenje kvaliteta	Dodatni troškovi dostave

Napomena: Izvor:Juran’s Quality Control Handbook, 1996.

Analiza troškova kvaliteta je pokazala da su uvek, dugoročno troškovi usklađenosti manji od troškova neusklađenosti sa kvalitetom. Troškovi lošeg kvaliteta potiču od neusaglašenosti sa zahtevima, od viška procesa i loše iskorišćenih šansi za prihode od prodaje kvalitetnih produkata.

Dobro održavanje mašina eliminisanjem manjih defekata, dovodi do produžavanja njihovog radnog veka i potrebe za većim investicijama u istu opremu. Održavanje stabilnosti procesa sprečava štete koje mogu nastati usled zastoja proizvodnje. Inspekcije i ugradnja kvaliteta u proizvod smanjuje škart i troškove usled nepotrebnih gubitka sirovina, plaćanja rada za ponovnu izradu. Istraživanje tržišta sprečava proizvodnju robe koju na tržište niko ne želi ili smatra za nepotrebnu. Eliminisanje nepotrebnih troškova usled zastoja u administraciji ubrzava procese.

Demingovim izučavanjima koja su se odnosila na unapređenje kvaliteta konstatuje se da je potrebno naći pravi odnos između brojčano definisanih ciljeva, normi, koje radnik treba da ispuni u toku radnog dana (proizvedenih komada, odgovora na telefonskoj centrali, pregledanih pacijenata), radnika koji su angažovani na osnovu vremena provedenog na radnom mestu (čuvar, administrativni radnik) i definisanja njihovog doprinosa poboljšanju kvaliteta.

Kod radnika koji proizvode na komad može doći do neredovnog održavanja mašina da bi imali više vremena za proizvodnju, do propuštanja delova koji su na donjoj granici tolerancije, davanja kratkih i nedovoljno preciznih odgovora kada se traži objašnjenja od operatera da bi operateri postigli dnevno zadati broj odgovora. Kod radnika koji rade na plaćeno vreme problem motivacije davanju doprinosa poboljšanjima procesa rada može usloviti uspavanost.

Sistem kvaliteta se podjednako može ugraditi u organizacije koje proizvode ili se bave uslugama. Osnove sistema su iste, a specifičnosti zavise od posebnosti proizvodnih sistema ili sistema usluga. Konačni cilj sistema kvaliteta je opstanak u poslu, pored, ako se može reći, propratnih efekata kao što su povećanje zadovoljstva koje korisnici imaju pri korišćenju proizvoda, radnika usled sigurnosti i ponosa na proizvod ili uslugu, šire zajednice zbog povećanje brige za okolinu. Dugoročna stabilnost poslovanja se može postići samo stalnim unapređenjem kvaliteta u svim elementima sistema. Definisane lančane reakcije koje dovodi implementacija i održavanje sistema kvaliteta je uočena još 50-ih godina prošlog veka.

U tržišnoj utakmici gde su margine profita male povećanje zarade ili snižavanje cene se može postići snižavanjem troškova. Troškovi se mogu smanjiti samo poboljšanjima kvaliteta u svim aspektima. Najmanji troškovi su kada su produkti dovedeni do perfekcije odnosno kada su usaglašeni 100% sa zahtevima tržišta, standarda i kvaliteta.

Troškovi usled kvaliteta potiču od troškova procena i prevencija i troškova neuspešnog (nekvalitetnog: standarda i zadovoljstva korisnika, ponovni rad (materijal, plate, energenti, amortizacija) rada. Zbir tih grupa troškova je zbir troška usaglašenost i sa kvalitetom i vidi se da je najmanji kada je usaglašenost 100%. Uticaj unapređenje kvaliteta na cenu može se prikazati na primeru koji je dat za kompaniju AT&T na slici.

Povećani profit se može iskoristiti za dodatna ulaganja u poboljšanja, inovacije, investicije, standard radnika. Rad na poboljšanju proizvoda, procesa, sistema i svesti ljudi donosi dugoročni profit što treba da bude u skladu sa, normalnim, interesima vlasnika kapitala. Prepoznavanje prednosti koje donosi rad u skladu sa opredeljenjem sistema kvaliteta i osnovne svrhe koju kompanije imaju stiču se preduslovi za njegovo uvođenje i održavanje.

U uvođenje sistema kvaliteta moraju biti uključene osobe koji imaju autoritet koji potiče od pozicije i od stručnog znanja. U svim aktivnostima i procesima potrebno je formiranje multi-funkcionalnih timova kako bi se održala realnost (izvodljivost u svim delovima).

Da bi se sistem upravljanja kvalitetom implementirao potrebno je:

1. Generisati opredeljenost top menadžmenta i razviti viziju kvaliteta i neophodne predvodnike kvaliteta;
2. Formirati savet za kvalitet, timove za planiranje i poboljšanje kvaliteta;
3. Prikupiti podatke i proceniti cenu kvaliteta;
4. Razvijati kulturu kvaliteta kroz efektivno rešavanje problema tehnikama i korektivnim programiranim akcijama

Jednom ustanovljen sistem kvaliteta ne ostaje večito na istim pozicijama. Menadžment ili upravljanje kvalitetom mora postati sastavni deo vođenja svih poslova i zahteva stalnu komunikaciju, trening, edukacije, provere i poboljšanja.

Prema grupi teoretičara Upravljanje potpunim kvalitetom-TQM čini mešavinu socijalnog sistema koji je naveo Deming u svojim radovima, Juranovog sistema koji se zasnivao na tehnici i sistema JUSE (Japanska akademija za kvalitet) koja se bazira na posebnom sistemu menadžmenta organizacijama

2.3 TVORCI MENADŽMENTA KVALITETA

Kao i svaka naučna disciplina, tako i upravljanje kvalitetom, ima pionire koji su se formirali prve teorije i dali primere prve prakse. U literaturi ovi naučnici često nazivaju guruima kvaliteta.

Guru, “onaj koji prosvetljava” i koji nam pomaže na putu prema prosvetljenju su svoj im praktičnim radom i postavljenim terojama, konceptom, i harizmom usmerili prve u upravljanju kvalitetom. Oblasti proučavanja i uticaj koju su ostavili “gurui” menadžment a kvalitetom su bile široke i obuhvatale su troškove kompanija, uticaje tržišta, organizacije proizvodnje, zadovoljstva kupaca.

Dr. Joseph Juran je rođen 1904. godine u Rumuniji. Preselio se u SAD 1912. godine i više od 70 godina se bavio podučavanjem i konsaltingom. Poznat je kao jedan od najvećih svetskih eksperata po pitanju kvaliteta. Profesionalnu karijeru koje je vezana za kvalitet je započeo u Hawthorne Co, Western Electric (Bell company) 1924. godine. Posle završetka studija Elektotehnike 1934. godine potpuno se posvećuje kvalitetu. 1937. godine postaje šef odseka za industrijski inženjering West ern Electrica. Tokom II. svetskog rata je bio konsultat za kvalitet vlade US. 1954.

godine je pozvan u Japan da se pridruži Dr. Edvardu Demingu u radu sa Japanskim kompanijama čime praktično učestvuje u formiranju filozofije TQM-a. Juranov centar za unapređenje kvaliteta na Univerzitetu u Minesoti je osnovao 1976. godine i Juranov Institut za kvalitet. 1986. godine objavljuje Trilogiju kvaliteta. Njegova knjiga Quality Control Handbook iz 1951 je prevedena na Japanski. Napisao je niz knjiga: Juran on Planning for Quality (1988), Juran on Leadership for Quality (1989), Juran on Quality by Design (1992), Quality Planning and Analysis (1993), A History of Managing for Quality (1995), Architect of Quality (2004) kao svoju autobiografiju. Juran je dao dva aspekta sa stanovišta korisnika koji se odnose na kvalitet. Rekao je da je kvalitet: Veliki broj osobina koji se sreću sa korisnikovim potrebama; Nedostatak defekata.

Ovako definisano tumačenje znači da kvalitet proizvoda ili usluge može da odredi jedino korisnik. Juranovo tumačenje kvaliteta ne ide u korist proizvođačima ili ponuđačima proizvoda i/ili usluga, jer su se tumačenja kvaliteta do tada bazirala da razmišljanju da kvalitet određuje ponuđač i da on odlučuje o potrebnom nivou i zadovoljstvu postignutog kvaliteta a time i o dovoljnom iznosu sredstava da se to postigne. U okviru istraživanja na polju razvoja i pomeranja usmerenja kvaliteta sa proizvođača na korisnika, Juran je predstavio i tabelu gde je stare poglede i usmerenja na kvalitet figurativno obeležio malim slovom "q" a nove stavove i usmerenja velikim "Q".

Juran je definisao **pet karakteristika kvaliteta**:

Tehnološke (npr. snaga, brzina);

Fiziološke (npr. lepota);

Vremenska orijentacije (npr. vek trajanja, pojava prve greške);

Ugovorne karakteristike (npr. dužina garancije);

Etičke (npr. odnos prodajnog osoblja, stvarne osobine u reklamama).

Pri definisanju osobina proizvoda proizvođači se mogu usmeriti na određene grupe karakteristika kvaliteta kao primarne i koju mogu da ispune. Tako na primer pojednini proizvođači se mogu opredeliti da primarne karakteristike budu: tehnološke i vremenski orijentisane dok će za sekundarne smatrati neke od ugovornih karakteristika. Ponuđači usluga se mogu opredeliti da su za njihove usluge bitne, primarne, ugovorne karakteristike kao što je dužina garantnog perioda ili fiziološke. Određivanje kvaliteta kao prikladnosti **za korišćenje (fitness for use)** govori da kvalitet može varirati u zavisnosti od korisnika. Juran je smatrao da kvalitet može biti srušen u zavisnosti od četiri elementa kvaliteta: dizajna, usaglašenosti, dostupnosti, polja servisiranja.