

## TQM KAO NOVI NAČIN UPRAVLJANJA U HOTELSKO- TURISTIČKOJ INDUSTRIJI BIH

### TQM AS NEW MODE OF MANAGEMENT IN HOTEL – TOURISM INDUSTRY OF B&H

mr.sc. Božo Vukoja dipl. oec.  
dopredsjednik Turističke udruge u BiH  
i Turističke zajednice FBiH

#### REZIME

*Cilj rada je ukazati na pravce daljeg razvitka i poboljšavanja kvalitete u svim gospodarskim djelatnostima, a naročito u bosanskohercegovačkom turizmu, da se poveća produktivnost poslovnih subjekata i da pridonese cjelokupnom razvitku BiH gospodarstva, a posebice kroz uvođenje i primjenu TQM-a (eng. Total Quality Management).*

*Kvaliteta se postiže permanentnim učenjem, stalnim poboljšavanjem, stalnim procesom promjene, prilagođavanjem, timskim radom, naročito u domenu turizma i hotelskih usluga koje predstavljaju izuzetno osjetljivu oblast, gdje se mora stalno učiti na zahtjevima gostiju, odnosno kako te zahtjeve realizirati. Većina bosanskohercegovačkih proizvoda i usluga kao i produktivnost rada ne zadovoljavaju svjetske i europske standarde. Izlaz iz gospodarske krize koja je zahvatila gotovo cijeli svijet pa i našu zemlju moguć je samo podizanjem kvalitete i produktivnosti rada i konkurentnosti. To potvrđuju teorija i praksa Upravljanja potpunom kvalitetom (TQM).*

*Mjere za ostvarenje tog cilja leže u aktivnostima menadžmenta kojima se utječe na sve čimbenike za podizanje kvalitete i produktivnosti rada. Posebno se ističu standardi rada i standardi kvalitete proizvoda i usluga. Rad je fokusiran na kvalitetu hotelskih usluga i produktivnost rada u hotelskoj industriji. U uvodnom dijelu se iznosi suvremena teorijska podloga TQM i modela za mjerenje i ocjenjivanje poslovne izvrsnosti fokusirano na područje kvalitete i produktivnosti. Posebno je obrađena Demingova teorija kvalitete i produktivnosti rada navedena u njegovoj najpoznatijoj knjizi «Out of the Crisis». Iznose se i obrađuju rezultati istraživanja kvalitete i produktivnosti rada u bosanskohercegovačkoj hotelskoj industriji. Daje se pregled suvremenih evropskih modela mjerenja i ocjenjivanja poslovne izvrsnosti (EFQM kao evropski standard) i posebno standardnih međunarodnih mjerila i pokazatelja produktivnosti rada, specifičnih za hotelsku industriju, na primjerima najuspješnijih evropskih turističkih zemalja (među kojima je Hrvatska).*

*Na kraju se iznose konkretne poticajne mjere i alati menadžmenta pomoću kojih je moguće povećati kvalitetu hotelskih usluga i produktivnost rada i time povećati konkurentnost bosanskohercegovačkog turizma na svjetskom turističkom tržištu.*

**Ključne riječi:** kvaliteta, standardi, TQM, proizvod, produktivnost rada, konkurentnost, hotel, hotelska industrija, zahtjevi gosta, konkurentnost

## SUMMARY

*Goal of work is to indicate the course of progress and quality assurance in all economic activities, especially in Bosnian-Herzegovinian tourism, to increase productivity of business firms and to contribute to economic development of B&H, namely by implementation of TQM (Total Quality Management).*

*Quality is attained by permanent learning, constant improvement and process of change, alignment and team work, specifically within the range of tourism and hotel services which represent an extremely delicate domain in which constant learning on needs of guests is required, with reference to fulfillment of the economic crisis, which has struck almost entire world including our country as well, is only possible by rising quality, work productivity and competitiveness. It is proved by theory and practice of Total Quality Management (TQM).*

*Measures of actualization of that goal can be found in management activities by which every factor of raising quality and work productivity is influenced. Working standards and quality standards of products and services are accentuated. Work is focused on quality of hotel services and work productivity in the hotel industry. In the introduction, basis of modern theory of TQM and models of measurement and assessment of business excellence focused on quality and productivity are introduced. The emphasis is on Deeming's theory of quality and work productivity mentioned in his most famous book called „ Out of the Crisis“. Results of quality research and work productivity in Bosnian-Herzegovinian hotel industry are introduced and processed. Overview of modern European models of measurement and assessment of business excellence (EFQM as European standard) is given on examples of most efficient European tourist countries (including Croatia), especially of standard international criteria and work productivity indicators, specific for hotel industry.*

*At the end, specific initiatives and tools of management by which it is possible to increase quality of hotel services and work productivity and increase competitiveness of Bosnian- Herzegovinian tourism on global tourist market are introduced.*

**Key words:** quality, standards, TQM, product, work productivity, competitiveness, hotel, hotel industry, guest needs.

## 1. UVOD

Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od brojnih elemenata, koji proizlaze iz kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, zavisno od njihove upotrebe, koristi, važnosti za potrošača. Kvaliteta nekog proizvoda ili usluge se stvara u svim fazama nastanka, od istraživanja i razvoja, do eksploatacije i konzumacije. Sve faze u procesu nastanka kvalitete proizvoda ili usluge predstavljaju strukturne komponente koje se još nazivaju i funkcijama kvalitete. U suvremenom poslovanju, pa tako i ugostiteljstvu, u situaciji gdje je konkurencija nemilosrdna, a zahtjevi tržišta svakim danom sve veći, dolazi do izražaja potreba za kvalitetnim upravljačkim tehnikama.

Kvaliteta je postala temeljni faktor opstanka na tržištu zaviseći od konkurentnosti i profitabilnosti.

Naravno, ako se želi neprekidno poboljšavati cjelovita kvaliteta, to onda traži i učinkovito upravljanje svime što značajnije utječe na poslovanje. Praktično, skoro ništa ne smije biti prepušteno samo sebi. To nadalje ukazuje na neophodnost upravljanja cjelovitom kvalitetom (engl. Total Quality Management -TQM).

Postoje mišljenja da je Total Quality Management danas "condicio sine qua non" svakog velikog i ozbiljnog poduzeća, pa tako i onih u turističko ugostiteljskom sektoru. Riječ je o sustavu koji svjedoči da je kultura organizacije određena i da podržava kontinuirano zadovoljavanje zahtjeva korisnika integriranim sustavom alata, tehnike i edukacije. To uključuje kontinuirano unaprjeđenje procesa u organizaciji, koji pak rezultiraju proizvodima i uslugama iznimno visoke kvalitete.

Prednosti uvođenja TQM u servisni sektor, turizam i hotelijerstvo su velike. Uostalom, s pitanjem kako poboljšati kvalitetu hotelskog proizvoda danas su suočena sva hotelska poduzeća. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu je kompleksno jer treba osigurati ne samo visoku razinu kvalitete smještaja i prehrane, nego i pružene usluge. To pred poduzeće stavlja zadatak, ali i izazov, kako i s kakvom organizacijom poslovanja postići očekivane rezultate: profit, zadovoljne radnike i partnere, zadovoljnu društvenu zajednicu i - što je u ugostiteljskoj djelatnosti osobito važno - zadovoljnog kupca, potrošača ugostiteljske usluge, gosta.

TQM je usredotočen na kvalitetu; utemeljen je na sudjelovanju svih članova organizacije; usmjeren na postizanje dugoročne uspješnosti putom zadovoljstva svih članova organizacije i društva u cjelini. Nadalje, može se govoriti o kulturi organizacije za koju se brine menadžment: komunikaciji, statusima, rasporedu moći, načinu rješavanja konflikata, sustavu nagrađivanja, načinu uvođenja promjena, pravila o horizontalnom i vertikalnom kretanju po poduzeću. itd.

Poznato je da kvaliteta hotelskih usluga podrazumijeva besprijekoran rad uređaja, besprijekorne ljude, besprijekorne proizvode i usluge, uklanjanje svih nevolja i problema gostiju, uljudno ponašanje, povjerenje u hotelsko osoblje, sigurnost gostiju, poštivanje termina, pravi odnos cijene i razine kvalitete hotelskih usluga, sprečavanje grešaka osoblja, dobro informiranje gostiju i drugo.

Ipak, stručnjaci za upravljanje kvalitetom preporučuju da se taj sustav uvodi postupno, pažljivo pripremljenim programom izobrazbe. Izobrazba se ne treba koncentrirati isključivo na standarde kvalitete i na tehniku postupaka, već i na to da svatko praktično obavi svoj posao kao sudionik u timskom radu.

Razlog za ovo je iskustvo po kojem je jedan od najvećih problema s kojim su se morale suočiti radne skupine u hotelima bila neosposobljenost osoblja za timski rad. Taj se problem u početku pojavio i tamo gdje su ga riješili ulažući u specifičnu izobrazbu. Najprije su osoblje poučili što znači pojam "uslužiti"; nakon toga objasnili su da se "uslužno ponašanje" odnosi i na "vanjsku" i na "unutarnju" klijentelu, uključujući i radne kolege.

Za automatizacija i senzibilizacija ljudskih resursa danas nam omogućuju da se barem djelomično riješi ta vrsta problema.

## 2. RAZLIKA TQM-A I ISO STANDARDA

Iako se i TQM i ISO standardi povezuju sa kvalitetom važno je istaknuti bitne razlike

Pošto se i TQM i ISO standardi povezuju sa kvalitetom važno je istaknuti bitne razlike između ta dva pojma. **ISO standardi** služe za uklanjanje *nekvalitete*, tj. nekvalitetnih proizvoda ili nekvalitetne ponude u turizmu, dok **TQM** ima zadatak unaprijediti kvalitetu iznad očekivanja kupaca odnosno klijenata i stalno težiti ka poboljšanju.

Danas se kvaliteta definira s dva aspekta. To su: *aspekt proizvoda i usluge i aspekt potrošača*.

Prema ISO 9000, kvaliteta je ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluga na kojima se temelji sposobnost zadovoljavanja izričitih ili očekivanih zahtjeva. S aspekta proizvoda i usluga, kvaliteta je određena specifikacijom svojstava ili osobina koje proizvod ili usluga trebaju zadovoljiti. Propisana je standardom. Standard je propisana kvaliteta.

Klasifikacija kvalitete je indikator kategorije ili ranga u odnosu na osobine ili karakteristike koje pokrivaju potrebu u odnosu na proizvode ili usluge namijenjene istim funkcionalnim uporabama (npr. hotelske usluge u hotelima različite kategorije).

Upravljanje kvalitetom na području uslužnih djelatnosti ima svoje specifičnosti, jer usluge imaju specifične karakteristike u odnosu na proizvode: neopipljivost, kratkotrajnost, istovremenost, raznovrsnost.

TQM u uslužnom sektoru preuzet je od proizvođačkog sektora i prilagođen specifičnostima ugostiteljstva. Uslužni je sektor preuzeo shvaćanje da produktivnost, kvaliteta i dobitak čine cjelinu. Osi više ne trpe greške, a za svoj novac žele dobiti kvalitetu. To je natjeralo turističke agencije, hotele i druge sudionike u turističkoj ponudi, da uvedu kontrolu kvalitete, standarde i sustav upravljanja kvalitetom.

Tablica 1 ; Uporedba TQM-a i tradicionalnog pristupa

TRADICIONALNI PRISTUP	TQM PRISTUP
Kvaliteta je tehničko pitanje	Kvaliteta je strateško pitanje
Visoka kvaliteta troši novac	Visoka kvaliteta štedi novac
Odgovornost je na odjelu za kvalitetu	Odgovornost je na svakome u turističkoj organizaciji
Cilj je zadovoljiti zahtjeve	Cilj je neprekidno poboljšavanje
Kvaliteta se mjeri prosječnom razinom kvalitete	Kvaliteta se mjeri <i>zero defects</i> - nula pogrešaka
Naglasak je na pronalaženju grešaka	Naglasak je na preventivnom djelovanju
Kvalitetu definira organizacija	Kvalitetu definira korisnik

Prvi su TQM uveli američki međunarodni hotelski lanci i postigli jako dobre rezultate. Karakteristika TQM-a u hotelijerstvu određena je karakteristikama hotelskih usluga. Hotelske usluge spadaju u masovne usluge.

Karakterizira ih slijedeće: visoki osobni kontakt s gostom, raznovrsnost usluga - ovisno o izboru gosta, servis je neopipljiv, a ugostiteljski proizvodi su opipljivi (hrana, piće) servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi korisnici usluga - gosti su heterogeni.

Zbog toga se težište kvalitete prenosi na vršitelje usluga, ugostiteljski kadar i hotelski menadžment. Kvaliteta se određuje standardima rada. Tim standardima određuju se elementi kvalitete kadrova u hotelu: znanje, vještina, iskustvo, izgled, ponašanje...

Osim toga, standardima rada se propisuje svaki pojedini postupak i zadatak u procesu rada. Svaki zaposleni točno treba znati što, kako, kada, za koje vrijeme i zašto treba napraviti. Svatko je odgovoran za svoj zadatak, a gost ne smije trpjeti greške. Ukoliko gost nešto traži, zadatak je prvog kojemu se gost obrati da zadovolji gosta i riješi problem. Stoga je sve veći problem i sve teži cilj: predvidjeti želje gosta i zadovoljiti ih.

Preduvjete koje treba ispuniti za osiguranje unapređenja kvalitete i uvođenja sustava upravljanja kvalitetom su: 1) uvesti marketing organizaciju, 2) izraditi programe kvalitete, 3) formirati logistiku, 4) reorganizirati cjelokupno poslovanje, 5) kompjutorizirati poslovanje.

U jednom ugostiteljskom objektu poput hotela ili restorana, kvalitetna usluga je garancija za uspješno poslovanje, a kvalitetna usluga moguća je samo ako je osoblje motivirano i stručno osposobljeno. Kvalitetu treba njegovati.

Danas se govori o upravljačkoj koncepciji čiji je osnovni zadatak provođenje politike ukupne kvalitete u svakodnevnom poslovanju. Ta dugoročna koncepcija menadžment, koja uključuje sve suradnike na svim razinama poslovanja, poznata je kao Total Quality Menadžment.

Cilj TQM-a jest da uz što je moguće niže troškove zajamči kontinuiranu kvalitetu proizvoda i usluga, koja će zadovoljiti zahtjeve gostiju. Pritom se najviše očekuje od integrirane suradnje svih djelatnika.

Adresati menadžment kvalitete prema tomu su s jedne strane gosti (sadašnji i potencijalni), a s druge strane osoblje. No, kako konkretno izgleda menadžment kvalitete, kakve šanse i rizik nosi sa sobom i kako se provodi u praksi?

Okvir za primjenu TQM-a u hotelijerstvu čine:

- ❖ orijentacija prema vrijednosti,
- ❖ orijentacija prema gostu,
- ❖ orijentacija prema personalu,
- ❖ optimalizacija procesa i sustava, i
- ❖ kontrola kvalitete.

U središtu te koncepcije stoji interakcija na liniji gost - hotelsko osoblje. Polazna točka za sve aktivnosti jest definicija pojma kvalitete. Pod kvalitetom se razumijeva zbir svojstava jednog proizvoda ili usluge koji će zadovoljiti potrebe gostiju odnosno kupaca. O kvaliteti treba stalno brinuti i treba je definirati u kontekstu poduzeća i konkurencije. Širina tog pojma u hotelijerstvu, pojma koji se odnosi na kvalitetu soba, jela, posluživanja, kontakata, rada, itd., pokazuje da ne postoji nijedan segment poslovanja koji ne utječe na kvalitetu hotela.

### **3. PET TEMELJNIH ODREDNICA TQM-A**

Postoji pet temeljnih odrednica TQM-a. Naravno, to nisu jedine odrednice TQM-a, ali već i njihovo poznavanje omogućit će osoblju da shvati kako TQM nije jedan od mnogih programa kvalitete, nego cjelovit sustav koji uključuje tehniku i izobrazbu.

#### **1) Preuzimanje odgovornosti za kvalitetu**

Da bi kvaliteta bila na prvome mjestu, prijeko je potrebno razviti organizacijsku kulturu kojoj može težiti sam top-menadžment hotela. Zbog toga je prvi korak, kad je riječ o TQM-u, neposredno uključivanje najodgovornijih rukovoditelja.

#### **2) Zadovoljstvo kupaca, gostiju, klijenata u središtu pozornosti**

Hotelski gosti mnogo drže do kvalitete. Hoteli koji uspješno provode TQM svjesni su svojstava tržišta, upoznaju prave potrebe gostiju i uspijevaju nadmašiti njihova očekivanja.

#### **3) Kontrola kulture poduzeća**

Odabrana skupina menadžera i djelatnika mora procijeniti organizaciju hotela i njegovu organizacijsku kulturu da bi mogla naznačiti postojeće razlike između kulture vlastitog hotela i principa TQM-a. To može podrazumijevati i višemjesečni rad, ali će hotelskom menadžmentu omogućiti da spozna jake strane i slabosti unutar svog hotela, te da odluči gdje treba najprije uvesti poboljšanja.

#### **4) Stupanj odgovornosti osoblja i radnih skupina**

Po želji upravljačkog vrha, proces TQM teče odozdo prema gore. Da bi ocijenili stupanj odgovornosti osoblja i radnih skupina, potrebno ih je obrazovati kako da se djelotvorno služe svojim autoritetom na dobrobit hotela. Možda će trebati prilagoditi organizacijske postupke ili uobičajeni način poticanja osoblja.

#### **5) Nadgledanje ispunjavanja zahtjeva u korist kvalitete**

Sve ovo zajedno predstavlja sustav upravljanja turističkim proizvodom Kvaliteta klase Q. Za ovakve aktivnosti nam je potreban pouzdan sustav kvaliteta.

Svaki proces TQM podrazumijeva sposobnost procjene nastojanja da se poboljšaju usluge osoblja, ponuda i razina zadovoljstva gostiju. Jednostavan i precizan sustav za prikupljanje informacija i analiza primijenjene tehnike, omogućit će uočavanje uzroka organizacijskih manjkavosti. I naposljetku, TQM se više temelji na racionalnom rješavanju problema, nego na zamršenim statističkim analizama.



Slika 1. Sustav kvalitete

Danas se kvaliteta definira s dva aspekta. To su: aspekt proizvoda i usluge i aspekt potrošača. Prema ISO 9001, kvaliteta je ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluga na kojima se temelji sposobnost zadovoljavanja izričitih ili očekivanih zahtjeva. S aspekta proizvoda i usluga, kvaliteta je određena specifikacijom svojstava ili osobina koje proizvod ili usluga trebaju zadovoljiti. Propisana je standardom. Standardom je propisana kvaliteta. Klasifikacija kvalitete je indikator kategorije ili ranga u odnosu na osobine ili karakteristike koje pokrivaju potrebu u odnosu na proizvode ili usluge namijenjene istim funkcionalnim uporabama (npr. hotelske usluge u hotelima različite kategorije).

Svaki zaposleni točno treba znati što, kako, kada, za koje vrijeme i zašto treba napraviti. Svatko je odgovoran za svoj zadatak, a gost ne smije trpjeti greške. Ukoliko gost nešto traži, zadatak je prvog kojemu se gost obrati da zadovolji gosta i riješi problem. Stoga je sve veći problem i sve teži cilj: predvidjeti želje gosta i zadovoljiti ih.

Preduvjeti koje treba ispuniti za osiguranje unapređenja kvalitete i uvođenja sustava upravljanja kvalitete su:

- uvesti marketing organizaciju,
- izraditi programe kvalitete,
- formirati logistiku,
- reorganizirati cjelokupno poslovanje,
- kompjutorizirati poslovanje.

Gost je kralj, kaže stara izreka, a s njom će se složiti svaki hotelijer i restorater. No, je li u praksi zaista tako? Brojne reklamacije svjedoče o tome da gost nije uvijek zadovoljan kvalitetom usluge. Pritužaba bi bilo i više kad bi sve bile izrečene. Nezadovoljan gost najčešće se ne žali, nego eventualne probleme rješava odlaskom u drugi hotel/restoran. U jednom ugostiteljskom objektu poput hotela ili restorana, kvalitetna usluga je garancija za uspješno poslovanje, a kvalitetna usluga moguća je samo ako je osoblje motivirano i stručno osposobljeno. Kvalitetu treba njegovati.

### 3.1. Demingova definicija kvalitete

Deming kaže da je to predvidljiv omjer standardizacije i kustomizacije uz nisku cijenu i usmjerenost tržištu, a Juran kvalitetom smatra prikladnost potrebama (fitness for use) procijenjenu od strane kupca. TQM-om mu se nastoji pružiti ono što on želi. U uspješnim firmama i organizacijama kvalitete je svačiji posao. Krajnji je njihov cilj

Ključni elementi **TQM-a** :

**Etika** – etika organizacije je način ponašanja kojeg se svi zaposlenici moraju držati prilikom obavljanja svojeg posla

**Integritet** – podrazumijeva poštenje, moral, vrijednosti, pravednost i iskrenost

**Povjerenje** – nusproizvod integriteta i etike. Bez povjerenja TQM se ne može provoditi. Dozvoljava empowerment koji je temelj modernog menadžment.

**Trening** – timski rad, rješavanje problema, odlučivanje, analiza radnog učinka, tehničke vještine

**Timski rad** – timovi za unapređenje kvalitete, timovi za rješavanje posebnih problema

**Vođenje** – najvažniji dio TQM-a. Motivacijska vizija, strateške smjernice. TQM treba provoditi top menadžment

**Komunikacija** – povezuje zaposlenike. Ključna veza svih elemenata TQM-a, te temelj međusobnog razumijevanja.

*Tipovi komunikacije:*

- Prema dolje
- Prema gore
- Postrance

**Vrednovanje** – zaposlenici žele biti prepoznati po svom doprinosu u procesima kvalitete. Temelj produktivnosti i kvalitete je kuća kvalitete.

S obzirom na to da je turizam uslužna djelatnost, a da je u literaturi posebno aktualna inačica ljestvice koja sadrži poželjne karakteristike usluga poznate pod nazivom SERVQUAL ljestvica, razvijena je u marketinškim krugovima ta inačica upravo s ciljem mjerenja kvalitete usluga, a to znači usluga u turizmu.

Logično je da se javljaju i karakteristike koje su možda poželjne samo kod strogo određenih vrsta usluga te je radi toga prilikom svakog mjerenja kvaliteta neke usluge potrebno formirati posebnu listu atributa koja zadovoljava sve specifičnosti.

Postoji i drugi način, a taj je da se atributima koji se već nalaze na stvorenim listama pripišu određeni ponderi koji će odražavati njihovu važnost za promatranu uslugu.<sup>1</sup>

#### **4. ZAKLJUČCI :**

Globalni procesi na svjetskom tržištu su uvjetovali da se i turizam mora oblikovati na tzv. održivi način, tj. u ekonomsko-socijalnom i ekološkom pogledu postojani proizvod, na nivou zadovoljenja principa granične korisnosti, granične sklonosti potrošnji, graničnih troškova i granične jedinice proizvoda. U tom smislu, turistički proizvod ima zahtjevnu komponentu stvaranja kvalitete turističkih destinacija iznalazeći nove oblike kvalitete turističke ponude. Poznato je da kvaliteta hotelskih usluga podrazumijeva besprijekoran rad uređaja, besprijekorne ljude, besprijekorne proizvode i usluge, uklanjanje svih nevolja i problema gostiju, uljudno ponašanje, povjerenje u hotelsko osoblje, sigurnost gostiju, poštivanje termina, pravi odnos cijene i razine kvalitete hotelskih usluga, sprečavanje grešaka osoblja, dobro informiranje gostiju i drugo. Ipak, stručnjaci za upravljanje kvalitetom preporučuju da se taj sustav uvodi postupno, pažljivo pripremljenim programom izobrazbe. Izobrazba se ne treba koncentrirati isključivo na standarde kvalitete i na tehniku postupaka, već i na to da svatko praktično obavi svoj posao kao sudionik u timskom radu.

Razlog za ovo je iskustvo po kojem je jedan od najvećih problema s kojim su se morale suočiti radne skupine u hotelima bila neosposobljenost osoblja za timski rad. Taj se problem u početku pojavio i tamo gdje su ga riješili ulažući u specifičnu izobrazbu. Najprije su osoblje poučili što znači pojam „uslužiti”; nakon toga objasnili su da se „uslužno ponašanje” odnosi i na „vanjsku” i na „unutarnju” klijentelu, uključujući i radne kolege.

---

<sup>1</sup> T. Baković i T. Lazibat, Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete usluga, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2002., str.132.

Upravljanje kvalitetom na području uslužnih djelatnosti ima svoje specifičnosti, jer usluge imaju specifične karakteristike u odnosu na proizvode: neopipljivost, kratkotrajnost, istovremenost, raznovrsnost.

TQM u uslužnom sektoru preuzet je od proizvođačkog sektora i prilagođen specifičnostima ugostiteljstva. Uslužni je sektor preuzeo shvaćanje da produktivnost, kvaliteta i dobitak čine cjelinu. Gosti više ne trpe greške, a za svoj novac žele dobiti kvalitetu. To je natjeralo turističke agencije, hotele i druge sudionike u turističkoj ponudi, da uvedu kontrolu kvalitete, standarde i sustav upravljanja kvalitetom. Prvi su TQM uveli američki međunarodni hotelski lanci i postigli jako dobre rezultate. Karakteristika TQM-a u hotelijerstvu određena je karakteristikama hotelskih usluga. Hotelske usluge spadaju u masovne usluge. Karakterizira ih sljedeće:

- visoki osobni kontakt s gostom,
- raznovrsnost usluga – ovisno o izboru gosta,
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski proizvodi su opipljivi (hrana, piće).

Zbog toga se težište kvalitete prenosi na vršitelje usluga, ugostiteljski kadar i hotelski menadžment. Kvaliteta se određuje standardima rada. Tim standardima određuju se elementi kvalitete kadrova u hotelu: znanje, vještina, iskustvo, izgled, ponašanje. Osim toga, standardima rada se propisuje svaki pojedini postupak i zadatak u procesu rada

## 5. LITERATURA

- [1] Aaker, D.A. (2002), Building Strong Brands, Simon & Schuster UK Ltd, London.
- [2] Karamarko, N. (2003), Kvaliteta planiranja i poslovnog uspjeh hotela, Magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
- [3] Karamarko, N. (2004), Trendovi brandiranja hotela u Hrvatskoj, 17. Kongres Tourism & Hospitality Industry 2004., Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
- [4] Deming W.E. : Out of the Crisis; Cambridge, Mass. MIT Institute for Advanced Engineering Study, 1986.
- [5] Edmonson, A.; Moingeon B.: From organisational learning to the Learning Organisation; Management Learning, Vol. 29, pages 5-20., 1998.
- [6] Nonaka I., Johansson J.: Japanese management: what about hard skills ? Academy of Management Review, Vol.10., No.2. pages 181-191.
- [7] Pedler M., Boydell T., Burgoyne J: Towards the learning company; Management Education and Development, Vol.20, Pt.1, 1989.
- [8] Petković D., Plančić I., Jašarević S.: Projekt razvoja i implementacije sustava kvaliteta na Univerzitetu u Zenici, UNZE, 2005-2007.
- [9] Petković D.: Razvoja sustava kvaliteta na integrisanom univerzitetu; WUS Austria; Kvalitet na BIH univerzitetima, Sarajevo, januar, 2006.
- [10] Petković D. Razvoj QMS na Univerzitet u Zenici -Između TQM-a i organizacije koja uči; 5. Scientific-research conference with International Participation"QUALITY 2007", Neum, June 6-9, 2007
- [11] Senge P.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, London; Century Bussines, Random House, 1990.
- [12] Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa; Datastatus, Beograd, 2004.
- [13] Valentine, R., Knights D.: TQM and BPR –can you spot the difference? Personnel Review, Vol. 27, No. 1, pages 78-85.