

ULOGA MENADŽMENTA Ljudskih RESURSA U PROCESU IMPLEMENTACIJE MENADŽMENTA UKUPNOG KVALITETA¹

Vesna Milovanović

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu
vesna.milovanovic@kg.ac.rs

Rezime. Menadžment ukupnog kvaliteta je holistička filozofija kojom se teži ka kontinuiranom poboljšanju kvaliteta svih procesa u preduzeću, što zahteva uključivanje zaposlenih i njihovo podsticanje na davanje predloga, preuzimanje odgovornosti i donošenje odluka. Uspješna implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta umnogome je uslovljena kvalitetom menadžmenta ljudskih resursa, koji treba da obezbedi posvećenost zaposlenih kontinuiranom unapređenju procesa. Dosadašnja istraživanja u svetu pokazala su da efekti ove sofisticirane filozofije najviše zavise od motivacije zaposlenih, koja se kreira putem obuka i nagrada materijalne i nematerijalne prirode. Cilj rada je da predstavi način na koji menadžment ljudskih resursa opredeljuje efikasnost implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, kao i da pruži smernice za unapređenje te efikasnosti. U radu su izloženi rezultati empirijske analize u hotelima u Srbiji sa ciljem da se utvrdi vrednost faktora menadžmenta ukupnog kvaliteta koji se odnose na ljudske resurse. Rezultati pokazuju da bi, u slučaju impementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, prvo trebalo unaprediti kadrovske faktore.

Ključne reči. Menadžment ukupnog kvaliteta, menadžment ljudskih resursa, motivacija, efikasnost

1. Uvod

Održiv razvoj preduzeća najviše je uslovljen kvalitetom, koji predstavlja zadatak menadžmenta, a obavezu svih zaposlenih. Kvalitet je oduvek prepoznat kao strateški resurs kojim se obezbeđuje konkurentska prednost. Revolucija kvaliteta javila se nakon Drugog svetskog rata u Japanu, kada je postojala potreba za restauracijom devastirane privrede, pri čemu je nastao nov koncept – menadžment ukupnog kvaliteta. Američke firme koje je karakterisala autokratska struktura, kratkoročno razmišljanje, nedostatak inovacija, slabljenje kvaliteta proizvoda, neadekvatne obuke, suparnički odnosi sa dobavljačima i zaposlenima, suočile su se sa gubitnom tržišta u korist japanskih proizvođača.

¹ Pregledni naučni rad Primljeno u redakciju: 11.11.2013., prihvaćeno za objavljivanje: 21.04.2014

Novonastala situacija naterala ih je da istraže ključ uspeha japanskih firmi. Taj ključ je bila holistička filozofija menadžmenta ukupnog kvaliteta, koja podrazumeva konstantnu težnju svih zaposlenih u preduzeću da se smanji broj i veličina varijacija, podigne kvalitet proizvoda i usluga kupcu kroz poboljšanje kvaliteta procesa i usluga internim kupcima. Ova filozofija takođe naglašava negovanje odnosa sa kupcima i dobavljačima uz monitoring konkurencije i najboljih praksi u svetu. Kada kompanija prihvati ovako sveobuhvatni pristup kvalitetu i pravilno ga implementira, rezultat u pogledu inovativnosti, kvaliteta, smanjenih troškova, zadovoljnih kupaca i povećanja profita, ne može izostati. Primenjujući ovaj japanski model, američke firme su ubrzo popravile tržišne i finansijske performanse, a koncept menadžmenta ukupnog kvaliteta se proširio i u drugim državama širom sveta. Iako globalno prihvaćen, menadžment ukupnog kvaliteta je davao različite efekte – od velikih pozitivnih promena do malih ili gotovo nikakvih promena. To je zainteresovalo istraživače da ispitaju uzroke nejednake efikasnosti implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. Ispostavilo se da zaposleni igraju ključnu ulogu u pogledu nivoa efikasnosti menadžmenta ukupnog kvaliteta, pa je neophodno njima tako upravljati kako bi se obezbedila maksimalna korist, odnosno najviši stepen efikasnosti implementacije. Menadžment ljudskih resursa, kome pripada funkcija upravljanja zaposlenima kroz adekvatnu selekciju kandidata i zapošljavanje, a zatim obuku, nagrađivanje i motivisanje. Rad je organizovan na sledeći način. Nakon predstavljanja koncepta upravljanja kvalitetom i filozofije menadžmenta ukupnog kvaliteta, pristupa se analiziranju funkcije menadžmenta ljudskih resursa iz perspektive menadžmenta ukupnog kvaliteta. Sledi pregled dosadašnjih istraživanja u svetu na temu uticaja menadžmentaa ljudskih resursa na efikasnost implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. Nakon toga će biti predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koji obuhvataju vrednosti kadrovskih faktora menadžmenta ukupnog kvaliteta u hotelima u Srbiji.

2. Upravljanje kvalitetom i menadžment ukupnog kvaliteta

Program obezbeđenja kvaliteta odnosi se kako na unapređenje kvaliteta, tako i na smanjenje troškova kvaliteta nastalih usled neusaglašenosti sa zahtevima (škart, dorada, reklamacije i slično). Ukoliko se pažnja posvećuje prevenciji, pre nego samoj kontroli na kraju proizvodnje, smanjuje se broj defektnih proizvoda i povećava zadovoljstvo potrošača, što utiče na povećanje obima prodaje, bolje korišćenje raspoloživih resursa, smanjenje troškova, pa samim tim i na povećanje profita kao pokretačke snage poslovanja. Empirijska istraživanja pokazuju da preduzeća, čiji su proizvodi najvišeg relativnog kvaliteta, imaju oko tri puta veću rentabilnost od preduzeća sa nižim stepenom kvaliteta. Visoka pozitivna

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta

korelacija između visoke profitabilnosti i visokog kvaliteta može se obrazložiti činjenicom da su kupci spremni platiti višu cenu za proizvode višeg relativnog kvaliteta koji ne podrazumeva i više troškove².

Koncept upravljanja kvalitetom podrazumeva dostizanje odgovarajućeg nivoa kvaliteta, njegovo održavanje, merenje, kontrolu i unapređivanje, a sve u cilju postizanja višeg stepena usaglašenosti između očekivanja i stvarnog doživljaja kupca. Upravljanje kvalitetom, kao rezultatom velikog broja procesa, zasniva se na procesnom i proceduralnom regulisanju toka radnih operacija. Cilj je da se predvide i eliminišu greške na mestu nastanka, kako bi se troškovi usled neadekvatnog kvaliteta sveli na minimum. Procesi su aktivnosti pomoću kojih kompanije usmeravaju i oslobađaju potencijal svojih zaposlenih u cilju ostvarenja rezultata, pa se može reći da su procesi i ljudi agenti koji pružaju rezultat³. Unapređenje kvaliteta procesa podrazumeva korišćenje odgovarajuće opreme ili kompozicije radne snage, kako bi se povećala efikasnost i smanjilo vreme trajanja procesa, što vodi redukciji troškova. U tom smislu, prilike za unapređenje procesa preduzeće može tražiti u okruženju (nove tehnologije, znanja i sl.) ili u samom preduzeću (adekvatno kombinovanje resursa).

Kvalitet se kao skup osobina ne može naknadno dodati i ugraditi ako nije uzet u razmatranje u toku razvoja proizvoda. Otuda potreba za temeljnim upravljanjem kvalitetom, od projektovanja do servisiranja nakon prodaje⁴. Međunarodni standardi ISO 9001:2000 identifikuju sledeće principe upravljanja kvalitetom koji omogućavaju ispunjenje ciljeva kvaliteta:

- poštovanje kupca – razvijanje specijalizovanih programa brige za klijenta i programa lojalnosti,
- negovanje liderstva - profesionalno obučavanje sposobnog i kreativnog liderskog tima koji će stalno podsticati sposobnost zaposlenih,
- sposobnost zaposlenih – sprovođenje programa treninga i obuka zaposlenih uključujući podsticanje pozitivnog odnosa zaposlenih prema znanju i učenju,
- upravljanje procesima – težnja ka standardizaciji operacija od početne do završne faze,
- sistemski pristup upravljanju - odnosi na identifikovanje, razumevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa,

² *Janošević Stevo, Senić Radoslav, Stefanović Živadin, Arsovski Zora, Šolak Njegoš: Menadžment ukupnog kvaliteta, Ekonomski fakultet Kragujevac, 25, (1999)*

³ *Camisón César: Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model, Tourism Management, Vol.17, No.3, 192, (1996)*

⁴ *Spaić Obrad, Ivanković Rade, Gvozdrenović Tamara, Ilić Marica: Kvalitetom razvoja do kvalitetnog proizvoda, Kvalitet, Vol.21, No.7/8, 36, (2011)*

- neprekidna poboljšanja – vezuju se za poslovne strategije usmerene na rast i razvoj,
- činjenični način odlučivanja - zasnivanje poslovnih odluka na činjenicama – dokumentaciji i proverenim informacijama,
- uzajamno korisni partnerski odnosi – negovanje dobrih odnosa sa dobavljačima i posrednicima.

Da bi se kvalitet u svetu istakao kao imperativ, postoje prestižne nagrade za kompanije koje koriste najbolje prakse za upravljanje kvalitetom: Deming Prize u Japanu, Malcolm Baldrige National Quality Award u SAD-u, kao i European Quality Award u Evropi. U Americi je 1991. godine urađen izveštaj na bazi 20 najboljih aplikacija za Baldrige nagradu između 1988. i 1989. godine, koji dokazuje da su organizacije, koje su ostvarile bolje odnose sa zaposlenima, niže troškove i viši kvalitet, povećale tržišni udeo, profitabilnost i zadovoljstvo kupaca. Zajedničke osobine ovih organizacija bile su fokus na kupce, privrženost menadžera kvalitetu, uključenost zaposlenih, kao i partnerstvo sa dobavljačima⁵.

Menadžment ukupnog kvaliteta se odnosi ne samo na dostizanje određenog nivoa kvaliteta performansi, već i na kontinuirano poboljšanje svih procesa, aktivnosti i operacija u preduzeću, jer je konkurentska prednost, koja se nastoji postići, zapravo “pokretna meta”⁶. Poboljšanje kvaliteta zahteva iscrpno prikupljanje informacija, analize sistema i povratne informacije, kao i sistemske procedure planiranja, sprovođenja i evaluacije. Da bi se to postiglo neophodna je standardizacija procesa, korišćenje različitih alata za poboljšanje, pribavljanje indikatora performansi, kao i prikupljanje informacija putem benčmarkinga i samoocene⁷. MUK zahteva reforme u ključnim organizacionim osobinama, posebno stilovima vođenja i kulturi, kao i kompletno restrukturiranje društvenih veza kako unutar preduzeća, tako i između preduzeća i njegovih zainteresovanih strana. MUK promovise obuku, uključivanje zaposlenih, timski rad i otvaranje kanala komunikacije kako bi se dobile informacije i znanje koje se stavlja na raspolaganje zaposlenima⁸.

Literatura identifikuje opšte prakse koje vode ka uspešnoj implementaciji MUK, kao što su liderstvo, planiranje kvaliteta, upravljanje zaposlenima,

⁵ Black A. Simon, Porter J. Leslie: *Identification of the critical factors of TQM*, *Decision Sciences*, Vol.27, No.1, 5, (1996)

⁶ Đuričin, N., Janošević, S., Kaličanin, M.: *Menadžment i strategija*. Ekonomski fakultet Beograd, 613 (2010)

⁷ Escrig-Tena, A.B.: *TQM as a competitive factor*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21, No.6, 612-637. (2004)

⁸ Dean, J., James, W., Bowen, D.: *Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development*. *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, 392-418. (1994)

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta

usmerenost na kupce, upravljanje procesima, upravljanje dobavljačima, informacije i analize, briga za zajednicu i životnu sredinu. Obuka, informacione i komunikacione tehnologije, kao i posvećenost okruženju od posebne su važnosti za hotelsku industriju⁹. Ispostavlja se da su obuke jedan od ključnih faktora u okviru konteksta MUK, naročito kada se radi o kvalitetu usluga u hotelskoj industriji. Zaposlenima je potrebna obuka kako bi identifikovali i rešili probleme, unapredili načine rada i preuzeli odgovornost za kvalitet¹⁰. Obuka dodaje strategijsku vrednost hotelskim preduzećima, budući da kvalitet usluge zavisi od efektivnosti zaposlenih u pogledu zadovoljenja potreba korisnika usluga. Hoteli koji imaju viši nivo primene koncepta MUK obezbeđuju širu lepezu obuka za svoje zaposlene¹¹.

Implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta zahteva velike promene, kako menadžerskih alata tako i organizacione strukture, stavova i ponašanja svih članova organizacije koji dele sistem vrednosti. Procesi su sredstva pomoću kojih kompanije usmeravaju i oslobađaju potencijal svojih zaposlenih u cilju ostvarenja rezultata, tako da su procesi i ljudi agenti koji pružaju rezultat. Kada je reč o implementaciji menadžmenta ukupnog kvaliteta u uslužnom sektoru, Jessome¹² navodi sledeće probleme:

- Uslužne industrije, zbog svoje prirode, imaju manju kontrolu nad faktorima koji utiču na kvalitet;
- S obzirom da se usluge ne mogu skladištiti za kasniju upotrebu, kao i zbog učešća kupca u procesu pružanja usluge, postoji znatno viši nivo eksternog rizika nego kod drugih industrija;
- Neopipljivost usluga predstavlja prepreku u postavljanju standarda, postupanje po njima i merenje;
- Dobra usluga je očekivanje individualnog kupca, koje može biti nepoznato ili neiskazano, a može i varirati od kupca do kupca, ali i kroz vreme;
- kvalitet usluge je teško izmeriti zbog njene subjektivne prirode.

9 Brotherton, B.: *Critical success factors in UK budget hotel operations. International Journal of Operations & Production Management, Vol.24, No.9, 944-969. (2004)*

10 Marler, J.: *The effect of TQM training, flexible work, and flexible technology on continuous improvement. Journal of Quality Management, Vol.3, No.2, 241-64. (1998)*

11 Tsaour, S.H., Lin, Y.C.: *Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behaviour. Tourism Management, Vol.25, No.4, 471-81. (2004)*

12 Jessome, P.: *The application of total quality control in hospital setting, in Chase, R.L., (Ed.) IQM: An IFS Executive Briefing, IFS Publications/Springer-Verlag, London, 176-180. (1988)*

S obzirom da kvalitet podrazumeva usaglašenost sa standardima, u slučaju usluga, čak i kad standardi postoje, tu usaglašenost teško je objektivno izmeriti. Faktore koji utiču na zadovoljstvo kupaca teško je standardizovati, posebno što zavise u najvećoj meri od očekivanja kupaca.

3. Menadžment ljudskih resursa u funkciji menadžmenta ukupnog kvaliteta

Ukoliko preduzeće nastoji da implementira menadžment ukupnog kvaliteta, mora poći od praksi menadžmenta ljudskih resursa koje treba uskladiti sa potrebama menadžmenta ukupnog kvaliteta radi postizanja optimalne efikasnosti prilikom implementacije. Brojna istraživanja vršena u svetu dokazuju uticaj menadžmenta ljudskih resursa na vezu između menadžmenta ukupnog kvaliteta i poslovnih performansi preduzeća. Menadžment ljudskih resursa ima zadatak da privlači i zadržava najbolje kadrove, razvija njihove sposobnosti, motiviše i kreira podržavajuću kulturu i strukturu, kako bi zaposleni ostvarivali ciljeve preduzeća¹³. U tom smislu, potrebno je sagledati uticaj svakog elementa menadžmenta ljudskih resursa na efikasnost menadžmenta ukupnog kvaliteta i to sistema kompenzacija, obuka, dizajna poslova i liderstva.

Tradicionalni sistem kompenzacija nagrađuje zaposlene na osnovu individualnog učinka, pozicije u organizacionoj strukturi, dubokih analiza, klasifikacija i slično. Međutim, ovakve prakse u ne predstavljaju čvrstu platformu za uvođenje menadžmenta ukupnog kvaliteta iz razloga što se on zasniva na timskom radu, te je potrebno sistemom kompenzacija motivisati zaposlene da rade u timu. Sistem kompenzacija mora biti konzistentan sa strategijom preduzeća. Drugim rečima, potrebno je nagrade za individualne performanse delimično zameniti nagradama za postignute timske rezultate¹⁴. Juran je kao glavne razloge neuspešne implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta naveo upravo nedostatke sistema kompenzacija¹⁵. Preduzeća koja su uspešno implementirala menadžment ukupnog kvaliteta bila su ona koja su izvršila promene u svom sistemu kompenzacija¹⁶. Uključivanje zaposlenih u podelu profita i

¹³ Galbraith, J.R.: *Designing Complete Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA. (1973)

¹⁴ Lawler, E.E. III, Jenkins, G.D.: *Strategic reward systems in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Consulting Psychologist Press Inc., Palo Alto, CA, pp. 3-94. (1994)*

¹⁵ Juran, J.M.: *Why quality initiatives fail!*. *Journal of Business Strategy*, Vol.14 No.4, pp. 35-9. (1993)

¹⁶ Blackburn, R., Rosen, B.: *Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies. Academy of Management Executive. Vol.7, No.3, 49-66. (1993)*

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta

smanjenje rizika od gubitka posla pozitivno utiče na finansijske efekte menadžmenta ukupnog kvaliteta¹⁷. Nivo do kog su zadovoljena očekivanja zaposlenih u pogledu visine nagrade za ostvarene rezultate utiče na buduće rezultate zaposlenih i buduću motivaciju¹⁸. To znači da ukoliko su očekivanja zaposlenih u pogledu visine zarade ispunjena, njihova motivacija da proizvedu željeni rezultat će biti na željenom nivou. U ovome treba prepoznati vezu između visine i kompozicije zarade sa ciljevima unapređenja kvaliteta. Da bi se od zaposlenih očekivalo kontinuirano unapređenje kvaliteta, potrebno je unapred odrediti nagradu za poboljšanje kvaliteta, a ukoliko uslede rezultati, veoma je važno da se propisana nagrada i materijalizuje, kako bi poboljšanja usledila i u budućnosti. Nagrade mogu biti finansijske ili nefinansijske prirode, bazirane na individualnim ili timskim ostvarenjima, s tim što filozofija menadžmenta ukupnog kvaliteta zagovara upravo ovu drugu vrstu nagrada.

Kontinuirane obuke zaposlenih su od vitalnog značaja za održavanje kompetencija potrebnih u cilju kontinuiranog unapređenja kvaliteta procesa, kao glavnog cilja menadžmenta ukupnog kvaliteta. Pri tome se ne podrazumevaju samo obuke radi sticanja tehničkih veština, već i znanja iz oblasti kvaliteta, kao i veština interpersonalne komunikacije, rešavanja problema i slično¹⁹.

Liderstvo se smatra kao proces u kome lider utiče na verovanja, vrednosti, ponašanje i način rada drugih. Menadžment ukupnog kvaliteta kao filozofija zahteva od lidera da podstiče zaposlene na unapređenje kvaliteta, pružajući im neophodnu pomoć, informacije, slobodu i primer. U autokratskim sredinama menadžment donosi odluke na bazi sopstvenih stavova, a izvršioци te odluke sprovode. Nasuprot tome, menadžment ukupnog kvaliteta traži fleksibilnije organizacije, gde će informacije proticati vertikalno i horizontalno, zaposleni biti slobodni da daju predloge koje će menadžeri razmatrati i davati povratne informacije zaposlenima. Menadžeri treba da podržavaju izvršioce i podstiču ih na donošenje odluka koje se tiču njihovog posla i preuzimanje odgovornosti za donete odluke.

Radna mesta i poslovi treba tako da se dizajniraju da olakšaju proces unapređenja kvaliteta. To znači da dizajn radnog mesta treba da omogućiti

17 Allen, R., Kilmann, R.: *The role of the reward system for a total quality management based strategy. Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, No.2. (2001)*

18 Gist, M. E.: *Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. Academy of Management Review. Vol. 12, 472-485. (1987)*

19 Juran, J. M.: *Juran on leadership for quality: An executive handbook. Wilson, CT: Juran Institute. (1989)*

timski rad i podstiče zaposlene da ostvaruju rezultate bolje nego što se od njih trenutno očekuje²⁰. To se može postići ukoliko su zaposleni adekvatno motivisani i ovlašćeni, što znači da oni moraju imati ovlašćenja i odgovornost za donošenje odluka, ali isto tako treba da budu nagrađivani za ostvarenja, pri čemu deluju kao samostalni preduzimači. Timski rad pomaže zaposlenima da uče jedni od drugih i ostvaruju bolje performanse nego što su u stanju to pojedinačno da postignu.

4. Analiza kadrovskih faktora menadžmenta ukupnog kvaliteta u hotelskoj industriji Srbije

Hotelska industrija brine o kvalitetu proizvoda i usluga zbog njegovog uticaja na performanse, kako interne (povećanje produktivnosti, smanjenje troškova i otpada), tako i na eksterne (povećanje prodaje, privlačenje novih gostiju, postizanje većeg nivoa zadovoljstva gostiju i unapređenje korporativnog imidža). Hoteli koji imaju viši nivo implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta dostižu veći bruto operativni profit po sobi dnevno, konkurentske performanse i zadovoljstvo stejkholdera²¹. Preduslov za sprovođenje sistema menadžmenta kvaliteta u hotelu predstavljaju pisana pravila vezana za standardizaciju procesa pružanja usluga. Hotel sprovodi sopstvenu politiku kvaliteta i definiše ciljeve kvaliteta, koji oslikavaju trajno opredeljenje za kvalitet, sa unapred definisanim pravilima za njegovo postizanje, održavanje i poboljšanje. Poštovanjem propisa o kategorizaciji hotel obezbeđuje minimalni garantovani kvalitet usluge, dok sistem menadžmenta kvaliteta doprinosi stvaranju ekstra kvaliteta. Potrebno je definisati područje i predmet primene sistema menadžmenta kvaliteta, a planove kvaliteta donositi na nivou užih organizacionih celina u hotelu – recepcije, hotelskog domaćinstva, kuhinje i restorana. Za sve ključne performanse radnog procesa moraju se obezbediti zapisi o rezultatima ili dokazi o izvršenim aktivnostima. Usvajanje i sprovođenje sistema menadžmenta kvaliteta uslovljeno je obezbeđenjem finansijskih, materijalnih, ljudskih i informacionih resursa.

U cilju utvrđivanja uloge zaposlenih u obezbeđivanju višeg nivoa kvaliteta usluga, sastavljen je anketni upitnik upućen generalnim menadžerima 43 samostalna hotelska preduzeća u kategoriji od 3 do 5 zvezdica. Izbor hotela vršio se na osnovu spiska kategorisanih ugostiteljskih objekata

²⁰ Sashkin, M., Kiser, K. J.: *Total quality management*. San Francisco: Berett-Koehler. (1993)

²¹ Kaynak, H.: *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. *Journal of Operations Management*, Vol.21, No.4, 405-35. (2003)

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta

Ministarstva finansija i privrede Republike Srbije od 31.12.2012. godine. U ispitivanju je učestvovalo 34 hotelska preduzeća, što predstavlja odziv od 79%.

U brojnim dosadašnjim istraživanjima o kvalitetu identifikovani su ključni faktori koji utiču na kvalitet, a odnose se na zaposlene, identifikovani su: uključenost zaposlenih u proces unapređenja kvaliteta, timski rad, obuke zaposlenih i nagrađivanje za unapređenje kvaliteta. Ovi faktori zajedno će se u daljem tekstu spominjati kao kadrovski faktori. Svaki od ovih faktora razložen je na preciznije tvrdnje, koje su ispitanici ocenjivali na skali od 1 do 5. Menadžeri hotela su se zapravo izjašnjavali o ulozi svojih zaposlenih u poboljšanju kvaliteta usluga hotela:

Faktor 1: Uključenost zaposlenih u proces unapređenja kvaliteta

- U našem hotelu svi zaposleni su odgovorni za kvalitet usluga.
- Naši zaposleni daju predloge za unapređenje kvaliteta.
- Zaposlenima se pružaju povratne informacije na predloge o unapređenju kvaliteta.
- Menadžment često usvaja predloge zaposlenih o unapređenju kvaliteta.
- Zaposleni se redovno informišu unapređenjima kvaliteta.
- Zaposleni ulažu iskrene napore da gost bude zadovoljan.

Faktor 2: Timski rad

- Zaposleni često rade u timovima.
- Ostvaruje se saradnja između odeljenja u hotelu.

Faktor 3: Obuke zaposlenih

- Zaposleni prolaze obuku o značaju i unapređenju kvaliteta.
- Zaposleni prolaze obuku za sticanje i unapređenje timskih veština.
- Zaposleni se kontinuirano usavršavaju za poslove koje obavljaju.

Faktor 4: Nagrađivanje za unapređenje kvaliteta

- Menadžeri se nagrađuju za unapređenje kvaliteta.
- Zaposleni na svim nivoima se nagrađuju za unapređenje kvaliteta.
- Nagrade za unapređenje kvaliteta su finansijske prirode.
- Nagrade za unapređenje kvaliteta su nefinansijske prirode.

Tabela 1 ilustruje prosečnu vrednost pomenutih faktora menadžmenta ukupnog kvaliteta po pojedinim kategorijama hotela. Maksimalna moguća vrednost je 5, dok je minimalna 1. Primetno je da Faktor 2 – timski rad, ima najveću vrednost po svim kategorijama, a prati ga Faktor 1 – uključenost zaposlenih u unapređenje kvaliteta. Slede obuke zaposlenih kao Faktor 3, a najmanju vrednost ima faktor 4 – Nagrađivanje za unapređenje kvaliteta. Može se zaključiti da je vrednost kadrovskih

faktora u ovom slučaju relativno visoka, odnosno bliža je gornjoj granici, posebno u slučaju Faktora 2.

Tabela 1. Vrednost kadrovskih faktora kvaliteta po kategorijama hotela

Kategorija	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
***	4.24	4.47	3.62	3.45
****	4.19	4.5	3.81	3.54
*****	4.53	5	4.13	3.55

Mogući razlog za manju vrednost faktora obuke i nagrađivanje leži u činjenici da ovi faktori iziskuju materijalna ulaganja, za razliku od ostalih faktora. Međutim, motivacija zaposlenih najviše zavisi upravo od ova dva faktora, tako da se niska vrednost faktora može nepovoljno odraziti na efikasnost implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. Konkretno, uštede koje hoteli nameravaju da naprave na račun investicija u obuke i nagrađivanje zaposlenih, mogu biti manje od gubitaka pretrpljenih usled neefikasne implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta. Iz Tabele 1 se može primetiti da najveću vrednost po svim faktorima imaju hoteli kategorisani sa pet zvezdica, što ne bi trebalo da čudi, budući da oni teže izvrsnosti kako bi svojim gostima pružili uslugu najvišeg kvaliteta.

5. Zaključak

Menadžment ukupnog kvaliteta predstavlja najsavremeniji model upravljanja kvalitetom u svetu. Njegov zadatak je da obezbedi kontinuirano unapređenje kvaliteta svih procesa, dobara i veza unutar i van preduzeća. Krajnje odredište ove filozofije je poslovna izvrsnost. Brojna istraživanja bavila su se raznim aspektima implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta, od kritičnih faktora uspeha do odnosa sa elementima internog i eksternog okruženja. Rezultati pokazuju da menadžment ukupnog kvaliteta može da obezbedi veće zadovoljstvo kupaca i zaposlenih, kao i veći profit, ukoliko je implementacija ovog koncepta uspešno izvedena. Međutim, s obzirom da se radi o poslovnoj filozofiji koja je većim delom neopipljiva, nemoguće ju je detaljno opisati i standardizovati, a neophodno je vršiti prilagođavanja nacionalnoj kulturi i potrebama preduzeća, obezbeđenje uspešne implementacije je veoma složen zadatak. Mnoga preduzeća su pokušala da implementiraju ovaj koncept, ali su izostali rezultati u vidu poboljšanja finansijskih performansi. To ukazuje na nedostatak efekata implementacije, što znači da koncept nije uspešno prihvaćen u preduzeću. Istraživači su pokušali da otkriju faktore koji presudno utiču na uspešnost implementacije. Neki od

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta

najvažnijih faktora vezani su za motivaciju zaposlenih koji su i nosioci radnih procesa u preduzeću.

Menadžment ljudskih resursa nadležan je za obezbeđenje motivacije zaposlenih za kontinuirano poboljšavanje kvaliteta putem odabira pravih kandidata, obuke i nagrađivanja. Važnu ulogu imaju dizajn radnog mesta i liderstvo. Da bi implementacija menadžmenta ukupnog kvaliteta donela pozitivne tržišne i finansijske efekte, potrebno je obezbediti podržavajući sistem menadžmenta ljudskih resursa. U okviru sistema kompenzacija, neophodno je uključiti nagradu po osnovu unapređenja kvaliteta, kao i nagrade za rezultate tima kako bi se stimulisao rad u grupi koji omogućava zaposlenima da šire znanja učeći jedni od drugih. Zaposleni se moraju edukovati kako bi sticali znanja i veštine neophodne za unapređenje kvaliteta, što zahteva organizovanje obuka od strane menadžmenta ljudskih resursa. Na kraju, radna mesta treba da budu tako dizajnirana da olakšaju rad u grupi, dok su nadređeni dužni da pružaju pomoć i informacije podređenima, da ih sopstvenim primerom navode na unapređenje kvaliteta, zatim da ih podstiču na davanje predloga, donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti za te odluke.

REFERENCE

1. Allen, R., Kilmann, R.: The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, No.2. (2001)
2. Black, S., Porter, L.J: Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, Vol.27, No.1, 1-21. (1996)
3. Blackburn, R., Rosen, B.: Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies. *Academy of Management Executive*. Vol.7, No.3, 49-66. (1993)
4. Brotherton, B.: Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.24, No.9, 944-969. (2004)
5. Camisón, C.: Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, Vol.17, No.3, 191-201. (1996)
6. Dean, J., James, W., Bowen, D.: Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, 392-418. (1994)
7. Deming, W.E.: *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge (1982)
8. Đuričin, N., Janošević, S., Kaličanin, M.: *Menadžment i strategija*. Ekonomski fakultet Beograd, 613 (2010)
9. Escrig-Tena, A.B.: TQM as a competitive factor. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21, No.6, 612-637. (2004)
10. Galbraith, J.R.: *Designing Complete Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA. (1973)

11. Gist, M. E.: Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*. Vol. 12, 472-485. (1987)
12. Janošević, S., Senić, R., Stefanović, Ž., Arsovski, Z., Šolak, Nj. Menadžment ukupnog kvaliteta. Ekonomski fakultet, Kragujevac, 25. (1999)
13. Jessome, P.: The application of total quality control in hospital setting, in Chase, R.L., (Ed.) *IQM: An IFS Executive Briefing*, IFS Publications/Springer-Verlag, London, 176-180. (1988)
14. Juran, J. M.: *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. Wilson, CT: Juran Institute. (1989)
15. Juran, J.M.: Why quality initiatives fail!. *Journal of Business Strategy*, Vol.14 No.4, pp. 35-9. (1993)
16. JUS ISO 8402:1996: Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta- Rečnik. Savezni zavod za standardizaciju, Beograd. (1996)
17. JUS ISO 9000:2001: Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik. Savezni zavod za standardizaciju, Beograd. (2001)
18. Kaynak, H.: The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol.21, No.4, 405-35. (2003)
19. Lawler, E.E. III, Jenkins, G.D.: Strategic reward systems in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologist Press Inc., Palo Alto, CA, pp. 3-94. (1994)
20. Marler, J.: The effect of TQM training, flexible work, and flexible technology on continuous improvement. *Journal of Quality Management*, Vol.3, No.2, 241-64. (1998)
21. Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G.: An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, Vol.20, No.4, 810-829. (1989)
22. Sashkin, M., Kiser, K. J.: *Total quality management*. San Francisco: Berett-Koehler. (1993)
23. Schaffer, R., & Thomson, H.: Successful change programs begin with results. *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 80-89. (1992)
24. Schendel, D.: Introduction to "Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.S1, 1-4. (1994)
25. Spaić, O., Gvozdenović, T., Ivanković, R., Ilić, M.: Kvalitetom razvoja do kvalitetnog proizvoda. *Kvalitet*, Vol.21, No.7/8, 36. (2011)
26. Tsaur, S.H., Lin, Y.C.: Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behaviour. *Tourism Management*, Vol.25, No.4, 471-81.(2004).

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu
implementacije menadžmenta ukupnog kvaliteta

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION

Vesna Milovanović

¹Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja,
University of Kragujevac

Abstract. Total quality management (TQM) is a holistic philosophy of striving for continuous quality improvement of all processes in the company. This requires the involvement of employees and encouraging them to make proposals, take responsibility and make decisions. Successful implementation of TQM is largely determined by the quality of human resources management (HRM), which should ensure employees' commitment to continuous process improvement. Previous studies worldwide have shown that the effects of this sophisticated philosophy depend on the motivation of employees, which is created through training and rewards, financial and non-financial. The aim of this paper is to present the way in which HRM determines the effectiveness of TQM implementation, and to provide guidelines for improving such effectiveness. The paper presents the results of empirical analysis in hotels in Serbia in order to determine the value of TQM factors related to human resources. The results show that hotels must firstly improve TQM staff factors before taking action to implement TQM philosophy.

Key words: TQM, HRM, motivation, effectiveness

