

МЕТОДОЛОГИЈАТА ЗА РЕАКТИВНО УНАПРЕДУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ХОТЕЛСКИОТ СЕКТОР

Оливер Филипоски¹, Елизабета Митрева²

¹Универзитет Гоце Делчев, Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија, Е-mail oliver.filiposki@ugd.edu.mk

²Универзитет Гоце Делчев, Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија, Е-mail elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk

Апстракт

Во овој труд фокусот е ставен на анализа на клучните претпоставки поврзани со начинот на кој треба да се планираат, организираат, воспостават и контролираат активностите во деловните процеси, како и континуираното подобрување на квалитетот во хотелската индустрија. Овие претпоставки се поврзани со: постојаното следење на барањата на модерните туристи, почитување на принципите и стандардите за квалитет, воспоставување функционални организации на бизнисот, постоење на неопходни ресурси (човечки, финансиски и материјални), вклучување на туристите и други субјекти во процесот на создавање и испорака на хотелските услуги и примена на современи технолошки системи во хотелската работа.

Целта е да се обезбеди производ (услуга) кој со својот квалитет ќе ги задоволи или надмине очекувањата на неговите корисници. Целосната одговорност во сите овие активности е во управувачките структури на хотелите.

Клучни зборови: менаџмент, квалитет, оптимизација, деловен процес, унапредување.

Вовед

Да се управува со квалитетот во хотелиерството значи да се донесуваат одлуки на кои ќе се креира и испорачува квалитетна услуга која ќе ги задоволи или надмине очекувањата на гостите во хотелот, ќе го зголеми приходот и ќе ги намали работните трошоци, а на тој начин ќе го зголеми профитот. Стандардите за управувањето со организацијата, се користат како рамка за насочување на организацијата во правец на подобрување на перформансите, односно успешно водење и работење. Со цел поефикасно работење, односно за задоволување на барањата на сите учесници во процесот на работење, денес практика е да се интегрираат поединечните стандардизирани системи на менаџмент (за квалитет, за животна средина, за здравје и безбедност на вработените, безбедност на храната, финансии, етички норми и др.) [1].

Врвниот менаџмент треба да биде опремен со методи и техники за донесување квалитетни одлуки во правец на оптимизирање на деловните процеси. Клучеви за оптимизирање на перформансите на процесите и способноста за извршување лежат во заложбата на организациите да ја дефинираат и континуирано да ја проценуваат и ажурираат процесната документација. Овие документи, вклучувајќи мапи на процеси, податоци за влез и излез, доделување ресурси, временски циклуси, итн., овие документи формално го дефинираат обемот на процесот од започнување до испорака и служат како „патоказ за процесот“.

Откако ќе се донесат одлуки, овие проекти за оптимизација на деловните процеси ја фокусираат организацијата да ги идентификува и испита можностите за намалување на трошоците, времето на циклусот, истовремено зголемувајќи го квалитетот на услугата или производот. За жал, огромното мнозинство на организации продолжува да работи во услови на „гаснење пожари“, каде основните активности на деловните процеси мораат да го поминуваат традиционалниот функционален поглед и да немаат назначен сопственик ниту мерки за успешно извршување на процесот [2][3][4].

Литературна обработка

Многу успешни организации имаат „зрели“ структури за управување со деловните процеси каде примарните и придружните деловни процеси се добро дефинирани, со именуван сопственик на процесот, критериуми за успех во извршувањето и се разгледани сите можности за ефикасност [4][5].

Формално дефинираните процеси и документацијата ја обезбедуваат организацијата со визуелизација на високо ниво преку детални основни и придружни процеси. Мапите и придружните детални документи дефинираат како процесите комуницираат меѓу функциите, како секој чекор создава вредност во процесот и како ги произведува неговите испораки. Сопствениците на процесите го управуваат јадрото и ги управуваат деловните процеси на поддршка, како и поединците на кои се доделени задачите во рамките на процесот. Сопственикот на процесот е одговорен за обезбедување успешно извршување на процесот, идентификување на проблемите кои се јавуваат, причините и потребите за обука на вработените. За да може процесот континуирано да се извршува мора да обезбедат доволно информации вертикално и хоризонтално низ компанијата. Сопственикот на процесот мора да има можност да го следи надворешниот и внатрешниот проток на информации. Целта на процесната комуникација е да обезбеди вработените да бидат обезбедени со информации за перформансите на процесот и да го контролираат напредокот на компанијата кон нејзините цели [6].

Пред донесување конечна одлука за воведување на TQM системот, организацијата би требало да изврши проверка на сопствената подготвеност и евентуалните проблеми кои можат да се појават во процесот на воспоставување систем за квалитет и негова имплементација [1][5][7].

Почетни основи во проверка на таа подготвеност треба да бидат: Определеноста на управувачките структури за воведување систем за менаџмент со квалитет, негова примена и ангажираност, со цел прифаќање на концептот од страна на вработените.

За успешно да се имплементира и развие овој систем, неопходно е највисокото раководството на организацијата да донесе јасна и недвосмислена одлука, а притоа своето определување кон развојот на квалитетот да се втемели низ практичното делување. Тоа е пресудно за да вработените го прифатат концептот за квалитет и да се креира отворен однос полн со доверба.

За таа цел е потребно [1][8][9]:

- Елиминирање на негативниот пристап кај сите учесници во процесот на воспоставување на системот за квалитет;
- Потполна и правилна информираност на вработените за значењето од воведување на системот (ефикасност во работењето, намалување на трошоците, поголема исполнетост на капацитетот, задоволство кај гостите и слично);
- Квалитетни инструкции и други неопходни елементи за воведување и имплементација на системот;
- Подготвеност на вработениот персонал за образование и обука за да предупреди на грешките кои можат да се појават во процесот на воведување на системот;
- Навремена подготвеност за изградба на правилна документација за системот (правилник, процедури, записи) и нејзина уредност; и
- Адекватна мотивираност на вработените.

Доколку одговорите на овие претпоставки се задоволителни, организацијата може да биде уверена дека е на добар пат кон успех. Притоа, мора да се користат соодветни процедури во постапката на проектирање и имплементација на системот за квалитет, кој е ориентиран кон пазарот и е воден од потрошувачот, со исклучителна нагласеност на улогата на вработените. Меѓутоа, доколку одговорите не се задоволителни, би било корисно да се преиспитаат ставовите на врвниот менаџмент за подготвеноста за воведување систем за квалитет [10][12][13].

Предлог модел за проектирање процесен пристап во хотелската индустрија

Системот за управување со квалитет во согласност со барањата на стандардот ISO 9001:2015 гарантира долгорочна услуга со висок квалитет, како резултат на пониски трошоци (помали отпадоци, помали отстапувања, пониска стапка на одбивање и помалку грешки поради деловните процеси), како и пристап до нови пазари. Некои пазари бараат сертифициран систем

за управување со квалитет во согласност со барањата на ISO 9001:2015, додека на други пазари се претпоставува дека сертифицираниот систем во согласност со барањата на овој стандард, може само да ги пренесе придобивките на организациите што го поседуваат [14][15].

Процесот на воведување на овој систем не е едноставен процес, тој се одвива во неколку фази, и често доаѓа до проблеми, па дури и неуспеси во неговата примена. Ова е причина поради која е неопходно да се вклучат консултантски фирми од највисоко ниво бидејќи, недоволното познавање и неискуството на консултантите може да доведе до контрапродуктивни ефекти и недоразбирања на овој систем од страна на вработените.

Предлог методологијата која треба да ја усвои менаџментот во процесот на проектирање и имплементација на системот ги содржи следниве постапки и активности [1][14][15][16]:

Прва фаза - Иницирање на процесот и подготовка за воведување систем за управување со квалитет. Менаџментот на организацијата е должен целосно да ја разбере суштината на барањата на ISO 9001:2015, затоа што тој е оној што ја донесува одлуката за воведување на системот.

Во оваа фаза, менаџментот на организацијата ги врши следниве активности:

- донесува одлука за воведување систем за квалитет,
- избира консултантска куќа за работа за проектирање на системот за квалитет,
- ја избира методологијата за работа во процесот на воведување систем за квалитет,
- обезбедува материјали, човечки и други ресурси од значење за функционирањето на системот,
- подготвува планови и програми за обука на персоналот, и
- ги едуцира вработените.

Втора фаза – проектирање на систем на квалитет преку идентификација на процесите. Оваа фаза вклучува: снимање на ситуацијата; избор на планови; инсталирање на модели и софтвер; одредување на нивото на квалитет; развој на правилата за квалитет како поим помеѓу практичните процедури и барањата на ISO 9001:2015. Деловникот како основна документација содржи термини како: „што ќе се стори“, но во никој случај: „како нешто ќе се направи“. Тоа „како нешто ќе се направи“ е содржано во процедурите и зависи од деловната политика, а се разликува од организација до организација.

Процесниот пристап за управување со квалитетот на хотелските услуги подразбира системски да се идентификуваат клучните процеси кои се користат во хотелскиот бизнис, како и нивното разграничување на потпроцеси на управување, организирање, поддршка. Процесите мора да бидат јасно дефинирани со цел да се обезбеди ефикасно функционирање на целокупниот систем и со тоа да се постигне сигурност во оптимизирањето на барањата на туристите, деловните цели, изборот на снабдувач, испорака на производот /услугата и контрола на целокупниот процес. Ако го анализираме хотелскиот бизнис, ситуацијата е следна.

Од аспект на идентификација на процесите во хотелската индустрија, обезбедувањето услуги за сместување, храна и пијалаци и други услуги може да се смета како единствен процес (основен процес), кој се состои од низа меѓусебно поврзани процеси – потпроцеси на поддршка чија изведба е условена од престојот на гостите во хотелот.

Циклусот: Гостин-хотелска услуга, вклучува:

1. Фаза на доаѓањето на гостинот;
2. Фаза на престој; и
3. Фаза на заминување на гостинот од хотелот.

Во секоја од овие фази може да се идентификуваат основните процеси, како и потпроцесите за поддршка, кои го дефинираат обезбедувањето на сместување и угостителство за гостите на хотелот.

Во **Фазата на пристигнување на гостинот** во идентификација на основните процеси е: **прием на гостите**, кој се состои од три потпроцеси – доаѓање, прифаќање и сместување на гостите. Како процес на поддршка се идентификуваат активностите кои претходат на доаѓањето на

гостите: кореспонденција со гостите, туристичките агенции и другите партнери, резервација на услугите, организација на превоз до хотелот и сл.

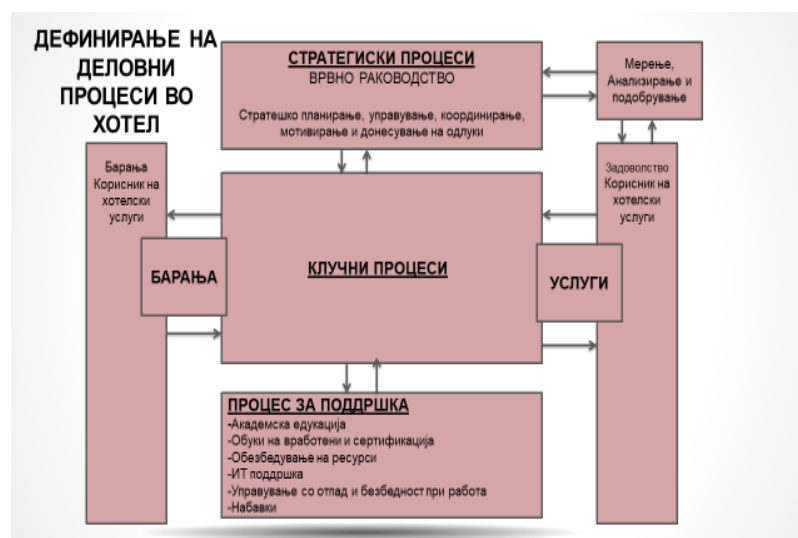
За време на **Фазата на престојот на гостинот**, се идентификуваат повеќето основни процеси, и тоа: процес поврзан со ноќевање на гостите; процес поврзан со подготовка на храна и пијалаци, сместување на гостите, анимација на гостите, телефонски и други услуги. Овде се третираат процесите на поддршка за време на престојот на гостите во хотелот: набавка и складирање на храна, хигиенско и техничко одржување, како и процеси за обезбедување на дополнителни услуги (работи за размена, перење и пеглање облека итн.). Подготовките или механичката обработка на прехранбените производи се третираат како потпроцеси во процесот на производство на храна; термичка обработка, завршна обработка. Сервирањето се третира како потпроцес на процесот на сервирање на храна.

Во **Фазата на заминување на гостинот од хотелот**, основниот процес е заминување, кој се состои од потпроцес: изнесување на багажот, подигање на депонирани работи од хотелскиот сеф и сл. Процесите на поддршка во Фазата на заминување се однесуваат на пресметување и плаќање на хотелските услуги.

Процесите на едукација на вработените, модернизација на опремата и објектите, воведувањето нови технологии, маркетинг активности итн., може да се третираат како специфични процеси за поддршка.

Процесниот модел во хотелската индустрија, според тоа, се состои од следниве елементи, Сл. 1:

1. Влез (барања на постоечките и потенцијалните туристи);
2. Процеси на управување:
 - планирање,
 - ресурси (човечки, финансиски, материјали, итн.),
 - преиспитување на раководството.
3. Основни процеси:
 - прием на гости,
 - престој на гостинот,
 - заминување на гости.
4. Процеси за поддршка:
 - обука на персонал,
 - набавки,
 - складирање,
 - одржување на опрема, итн.
5. Излез.



Сл. 1: Модел на пристап на процесот во хотелот

Задоволството на клиентите од хотелската услуга е показател за успехот од проектирањето и имплементацијата на Системот на квалитет и показател за преземањето корективни активности или активности за подобрување на квалитетот на услугата.

Бидејќи процесите во хотелиерството се условени од надворешните барања на туристите, тие кружно се повторуваат за време на нивниот престој во хотелот – кога хотелот ги создава, а туристот ги користи, а завршуваат со нивното заминување од хотелот. Ова бара прецизно дефинирање на сите активности во сите фази (подготовка, производство, обезбедување и потрошувачка на услугите и задоволството на клиентите), со цел да се управува со нив како целина.

Трета фаза – подготовка на документиран информации за идентификуваните процеси преку стандардни оперативни процедури (СОП). Ова е една од најсложените фази, по фактот дека сите процеси треба да бидат покриени со процедури, а при тоа мора да се земе предвид фактот дека сите постапки и процеси треба се покриени со што е можно помалку документи, а при тоа да се целосно функционални во секое време за вработените. Од прецизноста и ефикасноста на СОП зависи и успехот на имплементацијата. По идентификување на процесите и проектирање на процедурите за документација се оди на нивно спроведување. Имплементацијата го претставува дизајнот на системот за квалитет во практика и тој процес се реализира постепено, чекор по чекор. Секоја постапка мора да се провери пред имплементацијата, а посебно внимание треба да се посвети на точноста на документацијата во однос на евиденцијата.

Четвртата фаза - сертификација на системот за квалитет од страна на независно меѓународно, акредитирано тело за сертификација. Сертификацијата на системот за менаџмент со квалитет претставува екстерна контрола. По позитивен извештај од оваа контрола, се издава гаранција за квалитет, односно акредитација. Сертификатот може да го добијат само оние организации кои поминале низ сите овие фази, со што се докажува дека тие се доследни во заложбата да ги исполнат барањата на клиентите и се стремат кон зголемување на нивното задоволство преку ефективна примена на системот, вклучувајќи процеси поврзани со: континуирано подобрување на системот, а при тоа да се постигне усогласеност со барањата на купувачите.

Петта фаза – постојана интерна контрола. Целта на внатрешната контрола е да се елиминираат недостатоците и да се унапреди процесот на континуирано подобрување на квалитетот.

Воведувањето систем за управување со квалитет во хотелска компанија носи голем број придобивки како:

- се постигнува и одржува стабилно ниво на квалитетот на хотелскиот производ \ услуга;
- се работи ефикасно и се постигнува поголема продуктивност;
- се достигнува и зајакнува деловната доверба кај постоечките, и уште поважно, кај потенцијалните туристи;
- се зголемува задоволството на туристите;
- се остварува рамнотежа во исполнувањето на барањата на корисниците на услуги во хотелот и други субјекти;
- се обезбедува сигурност дека саканото ниво на квалитет е постигнато и одржувано;
- се зголемува конкурентната предност, и во оваа насока се создаваат можности за нови пазари и зголемување на уделот на пазарот на туризмот;
- се добива сертификат од акредитирано тело за сертификација кое служи како потврда дека саканото ниво на квалитет е постигнато и ќе се постигне на долг рок.

Претпријатие кое сака да го задржи знакот за квалитет мора да обезбеди:

- континуитет во одржување на системот; и
- постојано подобрување на системот за управување со квалитет.

Воведувањето, одржувањето и подобрувањето на овој систем бара ангажираност на одредени финансиски средства, за кои ефектите не можат да се очекуваат во краток период. Трошоците

за воведување треба да се сметаат како долгорочна инвестиција, иако значителен број на менаџери (сопственици), првенствено во помалите хотели очекуваат резултати веднаш по воспоставувањето на системот. Системот е основа за рационалност во бизнисот, изразена преку намалување на вкупните оперативни трошоци, градење имиџ на хотелот преку нудење на високо ниво на услуга, значителни позитивни ефекти на усна пропаганда, подобра контрола на процесите и зголемена свесност на вработените за квалитетот. Тоа се елементи кои обезбедуваат долгорочна стабилност и постигнуваат конкурентна предност на пазарот [16].

Што значи континуирано подобрување во работењето во хотелскиот бизнис

Ако топ менаџментот донесе одлука само за редизајн на деловните процеси, што значи да се направат мали подобрувања или модификација на веќе постоечките процеси, во тој случај се користи методологијата за реактивно унапредување на деловните процеси со што се постигнува идентификација, решавање на проблемите и поставување стандарди [15][17][18][19][20].

Методологијата за **реактивно унапредување на деловните процеси** се темели на различните пристапи во унапредување на квалитетот со користење методи и техники, почнувајќи од PDCA (Plan, Do, Check, Act) циклус [21][22].

Постојат две фази во примената на оваа методологија [9]:

Фаза 1: дијагностика - утврдување на постоечката состојба;

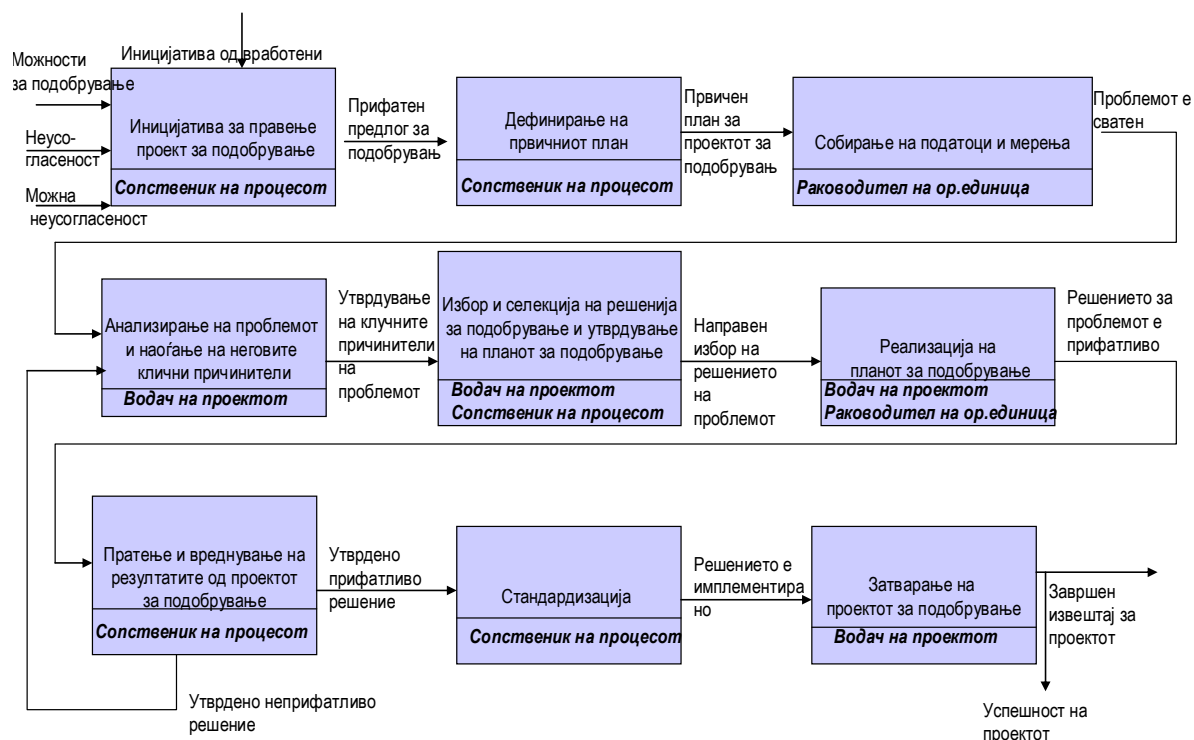
Фаза 2: санација - решавање на проблемот и унапредување на квалитетот.

Методологијата за унапредување на квалитетот поддржана од PDCA (Plan, Do, Check, Act) циклусот се одвива во неколку чекори, Табела 1.

Табела 1: Чекори во имплементацијата на методологијата

PDCA циклус	Чекор	Активност
Plan - планирање	1	Иницијатива за правење проект за подобрување
	2	Дефинирање на предметот на интерес
	3	Мерења, собирање и анализа на податоците
	4	Анализа на причинителите на проблемите
Do - имплементација	5	Избор на решение за подобрување и утврдување на планот за подобрување
	6	Имплементација на решението
Check - контрола	7	Следење и вреднување на резултатите од планот за подобрување
Act - корективни мерки	8	Стандардизирање на решението
	9	Затварање на проектот за подобрување и рефлексивна и ефекти од новото решение

На Сл. 2 е дадена методологија за редизајн на деловниот процес во форма на блок дијаграм.



Сл. 2: Чекори за унапредување на квалитетот поддржан од PDCA циклусот (Plan, Do, Check, Act)

Методологијата за унапредување на деловниот процес се одвива во неколку чекори [17]:

➤ **Чекор 1: Иницијатива за правење проект за подобрување**

Дијагностиката како метода и техника создава корисна навика кај вработените во правец на решавање на проблемите и унапредување на квалитетот, но не и на добивање брзи решенија. Брзото решавање на проблемите, без нивно дефинирање, собирање и анализа на податоците, не создава навика за превентивно делување, бидејќи нема повратна спрега. За континуирано унапредување на квалитетот на деловните процеси е *потребно да се создадат навиките за решавање на проблемите* во компанијата во целост. За менаџерите, *дијагностицирањето* треба да биде нормална стандардна процедура со која брзо ќе се реагира во решавање на проблемите, а со тоа ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста во управувањето со деловните процеси.

➤ **Чекор 2: Предмет на интерес - проблемот кој треба да се реши**

Предмет на интерес можат да бидат многу недостатоци како: дефекти (грешки), доцнења, губитоци, нарушена работна дисциплина, нестабилен деловниот процес, зголемување на трошоците на квалитетот, намалување на продуктивноста и др. Проблемот треба да се фокусира или во правец на исполнување на очекувањата на *крајниот купувач* или во правец на исполнување на барањата на *корисникот на наредниот процес*.

Битно е, како ќе се постави проблемот. Ако се постави од аспект на резултатите, а не од причинителите, предизвикува разочараност кај корисниците, предизвикува штета во наредниот процес. Неговото формулирање треба да го прати линискиот дијаграм на споредување на планираната и вистинската состојба.

➤ **Чекор 3: Собирање и анализа на податоците - утврдување на тежината на проблемот**

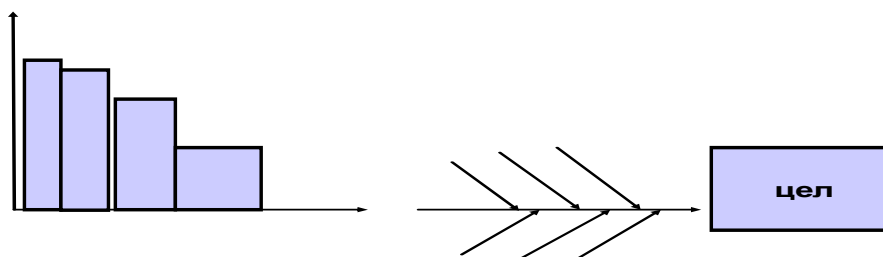
Унапредувањето на квалитетот започнува со истражување на процесите преку активностите на идентификација, собирање и претставување на податоците. Особено е битно: Каде се собираат податоците?, Колку често се собираат?, Кои параметри се контролираат?.

При собирање на податоците мора да се води сметка: Дали се земени потребниот број примероци, дали примероците се земени во строго утврдени интервали (за да бидат податоците независни), дали податоците се земени на правилен начин (за да се спречи влијанието на други случајни фактори кои ќе предизвикаат погрешни заклучоци), дали се појавило нешто необично при собирањето на податоците и др.

Собирањето и анализата на податоците е темел за да се препознае причинителот на проблемот. Овде, суштинско значење имаат три методи и техники на квалитетот: раслојување, графичко прикажување и проучување на отстапувањата. Раслојувањето дава одговор на прашањата: кој, што, каде, кому, кога греша. **Хистограмите, Парето дијаграмот и Картата на тек** се корисни методи и техники за идентификација на причинителите и отстапувањето од стандардите. Собраните податоци, средени и графички прикажани, се анализираат, а од секоја анализа следат заклучоци произлезени од фактите.

➤ **Чекор 4: Анализа на причинителите на проблемите - идентификација на главниот причинител на проблемот**

За анализа на причинителите на проблемите во предметниот процес се користи јасна SOP (Стандардна оперативна процедура или карта на тек) која овозможува детална анализа на сите причинители на проблемот. Процедурата подразбира формирање дијаграм на причини и последици. Без Ишикава дијаграмот не е можно да се согледа дали добро или лошо се проанализирани сите причинители на проблемите. Дијаграмот на причини и последици е поврзан со Парето дијаграм, сл. 3.



Сл. 3: Решавање на проблемот од Парето дијаграм кон Ишикава дијаграм

Проблемот се испитува понатаму. При тоа се користат различни методологии како 4М (Man - човек, Machine - машина, Method - метода, Material - материјал), 4Р (People - вработени, Plant - погон, Policies - политика, Procedures - процедури) и др.

Површното набљудување на проблемите дава дијаграм во едно или во две нивоа или гранки, додека деталното разгледување укажува на клучните причинители, како одговор на прашањата: кој, што, каде, кому, кога греша. Со анализа на причинителите можат да се откријат многу слабости на процесот. На ваков начин анализата на комплетниот деловен процес обезбедува:

- брзо унапредување во компанијата;
- јасни предзнаци за слабостите и за топ менаџментот и за вработените;
- анализа и подобро планирање на следниот циклус на подобрувања.

➤ **Чекор 5: Избор на решение за подобрување и утврдување на планот за подобрување**

Ако главниот причинител е откриен и решението е јасно, треба да се елиминира причинителот. Ако проблемот е нерешлив, тој се решава со реинженеринг на деловните процеси. Реинженерингот на процесите може да донесе ризик од нови проблеми, додека, локалното решение (со издвојување и отклонување на клучниот причинител), е решение кое не го дестабилизира системот. Со локалното решение (редизајн) се бараат алтернативни решенија со кои брзо и со минимални трошоци се отстрануваат причинителите на проблемите.

➤ **Чекор 6: Имплементација на решението**

Како и при собирање на податоците и овде, при наоѓање на решението немаме проверени резултати. Стандардна постапка за прикажување на фактите е: *матрица на обврски и одговорности со примена на решението*, дадени во Табела 2.

Табела 2: Матрица на обврски и одговорности за обезбедување квалитет со примена на решението

Р.бр.	Задача	кој	каде	кога	што	како
1						
2						
3						

При имплементација на решението најважни контролни точки се:

- дали вработените кои треба да го користат решението го прифатиле планираното решение;
- дали е направена проверка на решението;
- дали е добиена брза повратна спрега;
- дали се јавуваат непосакувани странични ефекти кои ги надминуваат придобивките од предложеното решение.

➤ **Чекор 7: Оценка на ефектите - верификација на решението**

Разгледувањето на фактите е основа за оценката на ефектите од решавањето на проблемот. Оценката на ефектите е во правец: Дали е стекнато уверување дека проблемот е решен? Што е потврда на уверувањето дека проблемот е решен? Дали се искористени сите знаења и погодности во текот на работењето на решението? и др.

После оценката се реализираат неколку чекори:

- потврда за унапредувањето;
- оценка на ефектот;
- усмерување на активностите во процесот на усовршување, но не на резултатите и др.

Предложувањето и имплементацијата на решението од чекор 5 дава одговор и на прашањето дали решението го разрешило проблемот или не. Дијаграмот кој го покажува смалувањето на дефектите со времето, го означува унапредувањето.

Парето дијаграмот пред и после предложените корективни мерки го потврдува елиминирањето на клучниот причинител.

Битно е да се знае дека не треба само да се оценуваат директните резултати од решението. Битно е, да се оценат и другите меѓудејствија како што се: зголемено задоволство на купувачите/корисниците, вработените и подобрување на организационата клима.

➤ **Чекор 8: Стандардизирање на решението во постојано решение**

Стандардизацијата не е лесна и едноставна. За биде решението стандардизирано е потребно да се прикажат факти кои потврдуваат дека предложеното решение (новата SOP) задоволува. Тоа значи одговор на прашањата:

- кој прирачник или документ ја опишува новата SOP (стандардна оперативна процедура);
- кој ги обучува вработените;
- колку често се изведува обуката на вработените;
- како се евидентира обученоста;
- кој одговара за обуката на вработените;
- кои се новите SOP;

- *пробен тест: ако вработените ја напуштат компанијата остануваат ли SOP (стандардните оперативни процедури).*

➤ **Чекор 9: Затварање на проектот за подобрување и потврда на проблемот кој е идентификуван, како и одзив за нови проблеми**

Рефлексивната врз процесот се идентификува со одговор на прашањата:

- *кои потешкотии се јавиле за време на процесот на унапредување, дали тие се јасно разбрани или не;*
- *дали се има јасна слика кој дел од процесот треба да се унапреди во наредниот обид;*
- *дали се утврдени и разбрани резултатите (достигнувањата) и во што се гледаат погодностите од унапредувањето;*
- *дали постои интерес кај тимовите и вработените за понатамошно унапредување;*
- *дали членовите на тимот ги знаат и се обучени со чекорите, методите и техниките на управување со квалитетот.*
-

Заклучок

Клучеви на успех со оптимизирање на деловните процеси и потребата од награди за вработените за оптимизирање на истите

Секоја организација е во амбиент на постојана конкуренција и се соочува со закани од други компании, нарушувачки технологии и менување на нормите.

Оптимизирањето на деловните процеси нуди многу придобивки што можат да им помогнат на деловните субјекти да опстојат во бранот на промени како што се [13][14][17]:

- усогласеност според барањата на купувачите и на пазарот;
- рационализирани операции;
- намалени ризици;
- добро искористени ресурси;
- доследност во испораката на квалитетот и лојалност;
- обезбеден квалитет;
- видливост од почеток до крај на секој процес.

Оптимизацијата на деловните процеси може да биде тајната за навигација во услови на „немирни мориња“ во индустриската војна. Оптимизацијата на процесот е дисциплина за прилагодување на процесот за да се оптимизира (направи најдобро или најефикасно користење) на одреден пакет параметри без да се нарушат некои ограничувања. Оптимизацијата на деловните процеси била и ќе остане неизбежен дел на работењето на секоја организација која сака да остане конкурентна и успешна на пазарот [20]. При реализација на деловните процеси во една компанија се користат повеќе чекори од идентификација, анализа, спроведување и мониторинг [21][22].

Оптимизирањето на деловните процеси нуди многу придобивки што можат да им помогнат на деловните субјекти да „останат во живот“ во бранот на промени како: усогласеност на пазарот, намалени ризици, искористеност на ресурсите, обезбеден квалитет и сл. Управувачките структури кој го редат „мозаикот“ на организацијата имаат доминантна улога во поставувањето систем за управување со квалитет, затоа што иницијативата за неговото воведување доаѓа директно од врвот - од топ менаџментот. Од нивната подготвеност, знаења и одговорност зависи и определеноста за воведување систем за квалитет и негова понатамошна имплементација.

Референци

1. Mitreva, E. (2011). Model-integral methodology for successful designing and implementing of TQM system in Macedonian companies. *International Journal for Quality Research*, 5(4), 255-260.
2. Ochieng, J., Muturi, D., & Njihia, S. N. (2015). The impact of ISO 9001 implementation on organizational performance in Kenya. *The TQM Journal*, 27(6), 761-771.

3. Mitreva, E., Taskov, N., Sazdova, J., Gjeorgieva, I., & Gjorshevski, H. (2015). The Need for Implementation of Integrated Management Systems (IMS) in Macedonian Companies. *Calitatea-acces la succes (Quality-Access to Success)*, 16(147), 62-65.
4. Chen, C. K., Ancheta, K., Lee, Y. D., & Dahlgaard, J. J. (2016). A stepwise ISO-based TQM implementation approach using ISO 9001: 2015. *Management and Production Engineering Review*, (4).
5. Budayan, C., & Okudan, O. (2022). Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101788.
6. Mitreva, E., Cvetkovik, D., Filiposki, O., Taskov, N., & Gjorshevski, H. (2016). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance within a Company for Frozen Food in the Republic of Macedonia. *Tem Journal*, 5(3), 339-346.
7. Mitreva, E., Cvetkovik, D., Filiposki, O., Metodijeski, D., & Gjorshevski, H. (2016). Implementation of the methodology for flawless operation at a frozen food company in the Republic of Macedonia. *Calitatea-acces la succes (Quality-Access to Success)*, 17(153), 92-98.
8. Cagnin, F., Oliveira, M. C. D., & Cauchick Miguel, P. A. (2021). Assessment of ISO 9001: 2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1147-1165.
9. Mitreva, E., Nikolov, E., Nikolova, B., Taskov, N., & Dimitrov, N. (2016). Methodology for Optimizations of Business Processes in Macedonian Railways-Transport in the Republic of Macedonia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S1), 394.
10. Luburić, R. (2014). Total quality management as a paradigm of business success. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 3(1), 59-80.
11. Mitreva, E., Gjurevska, S., & Gjorshevski, H. (2018). Optimization of the business processes in a company for manufacture of bread and bakery products in Macedonia. *Tem Journal*, 7(2), 439-445.
12. Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). Empirical research of the ISO 9001: 2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16-45.
13. Bravi, L., & Murmura, F. (2022). Evidences about ISO 9001: 2015 and ISO 9004: 2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(11-12), 1366-1386.
14. Mitreva, E., & Filiposki, O. (2012). Proposal methodology of the subsystem-internal standardization as part of TQM system. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 251-258.
15. Mitreva, E., Lazarovska, E., & Filiposki, O. (2018). Implementation of the Six Sigma Methodology in A-ROSA hotel.
16. Milovanović, V. (2014). Corporate social responsibility of hotels in Serbia as an element of total quality management. *Ekonomija: teorija i praksa*, 7(2), 61-73.
17. Chalupa, Š., Petříček, M., & Ulrych, Z. (2021). The use of business process management in hotel direct sales improvement.
18. Gržinić, J. (2007). Concepts of service quality measurement in hotel industry. *Ekonomika misao i praksa*, (1), 81-98.
19. Avelini Holjevac, I. (1996). Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu. *Tourism and hospitality management*, 2(1), 67-80.
20. Milovanović, V. (2014). The role of human resource management in the process of total quality management implementation. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 9(1), 1-12.
21. Dunić, M. (2017). Business process reengineering on a practical example. *Vojno delo*, 69(7), 437-467.
22. Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.