

VOĐENJE PUTEM POTPUNE KVALITETE

vs. Upravljanje putem kontrole

optimum. ljudska strana poslovanja.



Vođenje putem potpune kvalitete vs. Upravljanje putem kontrole

Naslov originala: Total Quality Leadership vs. Management by Control

Autori: Brian L. Joiner i Peter R. Scholtes

Izdavač: **Center for Quality and Productivity Improvement**
University of Wisconsin-Madison
610 Walnut Street
Madison, WI53705

Veljača 1988.

Pretisak uz odobrenje Petera R. Scholtesa

Prevoditelj: Barbara Marot

Urednik: Alen Marot

Izdavač: **Optimum, edukacije i savjetovanje**
Sv. Lucije 6
51221 Kostrena
Hrvatska

Svibanj 2007.

Predgovor

Do 1968. u vis se je skakalo „na škarice“, glavom i jednom nogom naprijed. Te je godine Dick Fosbury osvojio zlatnu medalju na Olimpijskim igrama u Mexicu upotrijebivši ono što je postalo poznato kao Fosbury Flop – sulud način skakanja u vis preko letvice leđima i glavom naprijed. Iskoristio je prednost nove podloge na koju su slijetali, a koja je sada bila viša i mekša. Unatoč čuđenju i nevjerici koju je ovakav stil izazvao, Floperi su se počeli širiti svijetom iz jednostavnog razloga što se klasičnim stilom nisu mogle dostići visine koje je postizao Dick. Danas se rijetki sjećaju skakanja „na škarice“ i čini nam se smiješno ili nevjerojatno da se je tako ikada skakalo. Povijest kaže da neki od vrhunskih skakača klasičnim stilom nikad nisu naučili „flopiti“ i povukli su se iz natjecanja.

Ovaj članak objavljen je 1988. godine, u teškom periodu za američku industriju, u vrijeme kada je gubila konkurentnost na svjetskom, ali i domaćem tržištu. Ogromne količine robe svih vrsta s dalekog su istoka već desetljećima preplavljivale američko tržište i dominirale visokom kvalitetom i manjom cijenom. Američki su manageri masovno odlazili u Japan i proučavali njihov način rada. Često su donosili dijelove „dobrih praksi“ i pokušavali ih uklopiti svoj način rada i upravljanja, uglavnom uz daleko manje rezultate. Kada su u jednom trenutku otkrili kako sami Japanci svoj uspjeh zahvaljuju Amerikancu, Dr. Demingu, odlučili su ga potražiti. Kroz razgovore sa tada osamdesetogodišnjim, ali izuzetno vitalnim statističarom i konzultantom, zaključili su kako glavna razlika nisu japanske prakse, već paradigma upravljanja koja vlada njihovim poduzećima. Radi se o „opsjednutosti“ kvalitetom, neprestanom unapređivanju svih procesa kako bi se smanjili troškovi, povećala produktivnost i povećala vrijednost proizvoda i usluge.

U narednih 10 godina, do Demingove smrti, gotovo milijun ljudi u Americi i diljem svijeta pohađalo je njegove slavne četverodnevne seminare, savjetovao je direktore nekih od najvećih američkih kompanija, a zaraza kvalitetom proširila se po čitavom svijetu. Nitko si više ne može priuštiti da zatvara oči pred novim pristupom upravljanju jer jednostavno ne može dostići razinu kvalitete i produktivnosti koju je današnje globalizirano tržište naučilo da očekuje.

Na našem području situacija je vrlo slična američkoj iz osamdesetih, djelomično je slična onoj iz Japana pedesetih godina prošlog stoljeća. Znanje koje posjedujemo rascjepkano je i nije iskorišteno za postizanje kvalitete, stil upravljanja dodatno otežava pravi razvoj poduzeća, a veliki naponi koji se ulažu samo dublje kopaju rupu u kojoj se nalazimo. Tome doprinose i vrhunski stručnjaci za klasični stil upravljanja dolaze podučavati ono što znaju, klasične metode upravljanja. Sve ih je više na našem području, u „zemljama u razvoju“ jer se, poput skakača „na škarice“ više ne mogu natjecati u prvoj ligi. Moramo biti oprezni da ne bi, dok cijeli svijet uči „flopiti“ mi učili skakati „na škarice“.

Ovaj članak jasno analizira razlike između „klasičnog“, američkog stila upravljanja putem kontrole i novog stila kojemu je Deming podučio Japance, a oni su ga neprestano unapređivali i postavili standarde za ostatak svijeta.

Jedan od autora članka, Peter R. Scholtes ovogodišnji je dobitnik Demingove Medalje koju od 1979. dodjeljuje Američko društvo za kvalitetu (2004. godine nagradu je dobio Shoichiro Toyoda, predsjednik Toyote) i ljubazno nam je odobrio prijevod i korištenje ovog članka.

Original članka možete pročitati na <https://pscholtes.com/articles/total-quality-leadership.htm>

Alen Marot, lipanj 2007.

Praktična važnost

Mnoge američke kompanije su u problemima – gube stare klijente i ne uspijevaju pridobiti nove. Mnogi manageri ne shvaćaju što se događa i zašto. Ovaj članak pokušava objasniti neka od kretanja vezana uz trenutnu situaciju u državi. Najuobičajeniji oblik managementa u Americi je upravljanje kontrolom. Postoji novi i bolji način upravljanja, Vođenje putem potpune kvalitete – Total Quality Leadership. Ovaj rad opisuje ove dvije filozofije upravljanja. Zastupana je teza da je posao svih managera pomagati svojim organizacijama da nauče i primjene Vođenje putem potpune kvalitete. Dani su detalji o tome što svaki manager može napraviti da bi pomogao implementirati potrebne promjene.

Uvod

Amerika se suočava s ozbiljno problematičnom budućnosti.

Nalazimo se usred tranzicije u svjetskoj ekonomiji koja je sve više pod dominacijom kompanija iz pacifičkog područja, preokreta od godina velike inflacije u kasnim sedamdesetima i revolucije u tehnologiji koja se svakodnevno prenosi u gotovo sva područja. Amerika se bori u svijetu u kojem kompanije, vlade i organizacije moraju napredovati brzo i pametno ne bi li opstale.

Mnoge američke kompanije su u problemima – gube stare klijente i ne uspijevaju pridobiti nove. Mnogi manageri ne shvaćaju što se događa i zašto.

Proizvođači su vrlo ugroženi od strane konkurencije koja proizvodi robu veće kvalitete i manje cijene. Mnoga poduzeća – i proizvodna i uslužna npr. aviokompanije i banke – suočavaju se s kaotičnim tržišnim uvjetima koji su rezultat liberalizacije tržišta. Državne i lokalne vlasti, koje su već suočene s smanjenjem državnih poticaja, bore se da nadoknade prihode kroz više poreze. Države su u ratu s drugim državama natječući se za privlačenje novih poslova.

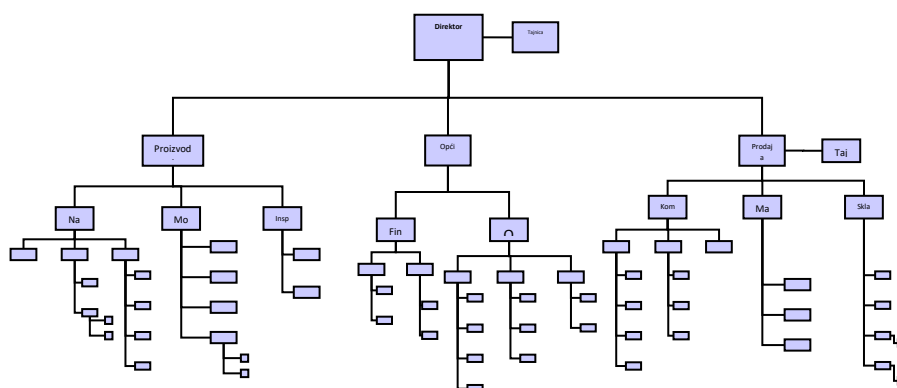
Vjerujemo da je u velikoj mjeri uzrok ovih problema neuspjeh američkih managera u shvaćanju da postoji novi način upravljanja organizacijama – način koji dovodi do puno veće kvalitete, visoke produktivnosti, više radnih mjesta i boljeg povrata investicija.

Ovaj sustav upravljanja zovemo Vođenje putem potpune kvalitete – Total Quality Leadership.

Vođenje putem potpune kvalitete je način vođenja bilo koje organizacije – bila ona unutar Fortune 500, fakultet ili obiteljski restoran. Vođenje putem potpune kvalitete može od kaosa današnjeg tržišta stvoriti održivi rast. Prakticiranjem Vođenja putem potpune kvalitete Amerika može ponovo steći kompetitivnu poziciju na svjetskom tržištu.

Svi manageri imaju za zadatak pomoći svojim kompanijama da nauče i primjene novi način upravljanja. U ovom članku opisat ćemo taj novi način upravljanja koji se treba primjenjivati u cijeloj organizaciji. Također, iznijet ćemo neke detalje o tome što svaki manager može učiniti ne bi li pomogao u implementaciji ovih promjena. Kao prvo ćemo objasniti što zovemo „Upravljanje putem kontrole – Management by Control“ najuobičajeniji način upravljanja u Američkim kompanijama danas.

Upravljanje putem kontrole – Management by Control



Slika 1 **Upravljanje putem kontrole** (Management by Control)

Klasični organigram nastao je prije 150 godina. Oslikava odvajanje i decentralizaciju funkcija. Upravljanje putem kontrole koristi ovaj prikaz za drugu svrhu: da objasni silazni put sustava kontrole i odgovornosti. Svaka osoba, prikazana kao kućica, vođena je i procjenjivana na temelju numeričkih ciljeva, standarda učinka i normi. Ova mreža kontrole je konstruirana na način da zbroj postignutih ciljeva na jednom nivou ispunjava ciljeve osobe koja je neposredno iznad. Očita logika ovog sustava kontrole zamagljuje njegove štetne nuspojave.

Pripadnici američkog managementa su većinom jaka ekipa koja je puno toga postigla. Pridonijeli su stvaranju najjače svjetske ekonomije. I sada gube kontrolu. Ne iskorištavaju pun potencijal svojih organizacija. Na mnoge načine ne uspijevaju zadovoljiti svoje klijente. I na taj ih način gube.

Mnogi američki menageri upravljaju, barem u jednom dijelu, koristeći Upravljanje putem kontrole. Kod ovog stila upravljanja naglasak je na organigramu i ključnim točkama kontrole unutar strukture (slika 1). Svakom je manageru počevši od vrha postavljen određeni cilj za sljedeću godinu. Tada oni postavljaju ciljeve i uspostavljaju kontrolu nad svakim od svojih podređenih. Direktor npr. može jednostavno biti postavljen profitni cilj. On ili ona tada uobičajeno postavlja profitne ciljeve za svakog voditelja sektora. Voditelj sektora onda mora postaviti ciljeve ili norme za svakog voditelja odjela. U proizvodnim organizacijama npr. prodajnom odjelu može biti rečeno da poveća prodaju za 10%, proizvodnji da poveća produktivnost za 5%, projektantima da proizvod mora doći do proizvodnje 10% brže, nabavi da smanji troškove za 5%, kvaliteti da smanji troškove reklamacija za 20%, itd. Na nižim nivoima, ovi ciljevi postaju norme ili standardi rada.

Upravljanje putem kontrole je jednostavno, logično i konzistentno. Čini se i prilično uspješan način. Primjenjuje se u gotovo svim većim američkim korporacijama. Naširoko se poučava i u poslovnim školama. I mnogi smatraju da nas je upravo on doveo do tuda gdje smo danas.

Ali postoji dublja priča o Upravljanju putem kontrole. Razmotrite ove primjere:

- Elektronička tvrtka obično isporučuje 30% posto svoje proizvodnje zadnji dan u mjesecu. Zašto? Kako bi ispunili mjesečnu kvotu. Kako? Požurujući dijelove iz cijele zemlje, premještajući djelomično dovršene instrumente naprijed u proizvodnoj liniji i, povremeno, dozvoljavajući da se izbjegnu standardi kvalitete.
- Druga tvrtka ponekad isporučuje nepotpune instrumente. Serviseri zatim putuju diljem zemlje instalirajući dijelove koji nedostaju. Norma isporuke za ovaj je mjesec opet ispunjena. Profit je, barem na papiru, postojan.
- Kemijsko postrojenje izvještava da ne može efikasno održavati zadanu razinu zaliha. Stoga drži visokom zalihu do 30. lipnja i 31. prosinca kada se mjere zalihe. Tih dana smanjuju zalihu na prihvatljivu razinu, što za posljedicu ima barem dva dana gubitka u proizvodnji.
- Mnogi manageri godišnje dogovore „sigurne“ ciljeve i potrude se da ih samo malo prevaziđu. Neki manageri na svoje liste ciljeva oko kojih se pregovara uvrste one koje su već tajno postigli prije samih pregovora.
- Proizvodnja koja prelazi standarde je pospremljena kako bi se izvukla i koristila slijedeći dan.
- Terenski radnik odlazi u gostionu u 2:00 radije nego da premaši svoju normu
- Problemi se skrivaju od managementa u nadi da će nestati ili da neće biti zamijećeni.

Ovo je samo nekolicina primjera problema koji se javljaju s Upravljanjem putem kontrole. Postoji mnogo nedostataka. Mnogi se javljaju jer se viša svrha i veća korist od obavljenog posla zamijenila kontrolom samom. Radnici, operativni rukovodioci i manageri su zarobljeni u organizacijsko zavaravanje gdje potreba da se dobro ispadne zasjenjuje potrebu da se dobro obavimo posao.

Ovdje su navedeni samo neki od negativnih aspekata Upravljanja putem kontrole:

- Radi se o sustavu kontrola. Nagrađivana postignuća su dakle nužno mjerljiva i kratkoročna. Orijeantiramo se na kratkoročna i mjerljiva postignuća iako opstanak organizacije može ovisiti o nemjerljivim aktivnostima koje se poduzimaju ne bismo li imali dugoročne rezultate.
- Sustav kontrole bez dugoročne više svrhe uvijek će producirati konflikte u organizaciji. Kontrola koja usmjerava kratkoročni cilj jednog odjela bit će u kontradikciji s kontrolnim mjerama koje usmjeravaju kratkoročnu dobit drugog

odjela. Prodaja će obećavati stvari koje proizvodnja ne može ostvariti. Razvoj će žuriti s početkom proizvodnje proizvoda koji nije spreman. Nabava će nabavljati materijale koje skladište ne može uskladištiti i ljudi na traci ne mogu koristiti. Oni koji planiraju i osmišljavaju propise pokreću programe za koje servisno osoblje nije opremljeno. Svaki se odjel bori da ostvari svoje ciljeve neovisno o drugom odjelu, ponekad i na njihovu štetu.

- Kada su vidljive mjere uspješnosti nedostižne ili nepraktične pojedinci ili grupe skloni su lažno prikazati njihovo ispunjavanje. „Igraju igru“ jer im se čini da ako to ne učine riskiraju da ispadnu loše. Smanjivanje zaliha dva puta godišnje je filmska kulisa koja pokušava prikazati ispunjenje mjera. Iza forme nema sadržaja. Ali izgleda kao da kontrola funkcionira.
- Ovakav cirkus oko prividnog zadovoljavanja stvara obrambenu komunikaciju, manju, a ponekad i veću neiskrenost. Što je veći stres oko dostizanja nedostižnih ciljeva, pogotovo kada je u pitanju nečija karijera, to je vjerojatnije da će brojke biti namještene.
- Neodržive kontradikcije između mjera uspješnosti različitih odjela dovode do upiranja prstom, prebacivanja krivnje i beskrajnog niza isprika u „kad ne bi bilo njih...“ stilu.
- Mentalitet „oni su krivi“ ustvari prikriva mentalitet „čuvaj svoje d...“: igray na sigurno, ne vjeruj nikome i osiguraj se da kada se sustav sruši neko drugi bude odgovoran. Kada je frka podigni obrambeni zid. Ne pomaži drugima, naročito ako su pod paljbom.
- U osnovi najvećih nedostataka Upravljanja putem kontrole je strah. Strah je najveći motivator u sustavu Upravljanja putem kontrole. I što su rigidnije i neralističnije mjere uspješnosti strah je veći.
- Upravljanja putem kontrole usmjerava organizaciju da gleda prema unutra na svoju vlastitu strukturu više nego prema vanjskom svijetu u kojem su klijenti. Osjećaj postignuća ne proizlazi iz zadovoljstva što smo klijentima pružili proizvode ili usluge koji funkcioniraju i koji ih stvarno zadovoljavaju, već proizlazi iz zadovoljavanja kontrolnih mjera. To postaje začarani krug. Manager ili supervizor ima cilj koji mu je zadan. On radi na tome da ga dostigne, međutim mnogo iskrivljenja se može dogoditi u neko drugo vrijeme ili na drugom mjestu u organizaciji. Dostizanje kratkoročnih mjera uspješnosti je pokazatelj uspješnosti pojedinca i sustava upravljanja putem kontrole. Zbog toga se pojačava složnost oko nepogrešivosti onoga što radimo slična onoj oko Titanika. Kada konačno netko shvati da su mjere uspješnosti usmjerene na krive stvari već je kasno. Brod tone, a na stražnjoj palubi bend i dalje svira.

Važno je primijetiti da je Upravljanje putem kontrole (bilo) široko primijenjeno u Sovjetskom savezu. Tipična situacija: prije nekoliko godina postojao je višak velikih čavala, a manjak malih. Zašto? Managerima je učinkovitost bila mjerena prema tonama. Kasnije je mjera

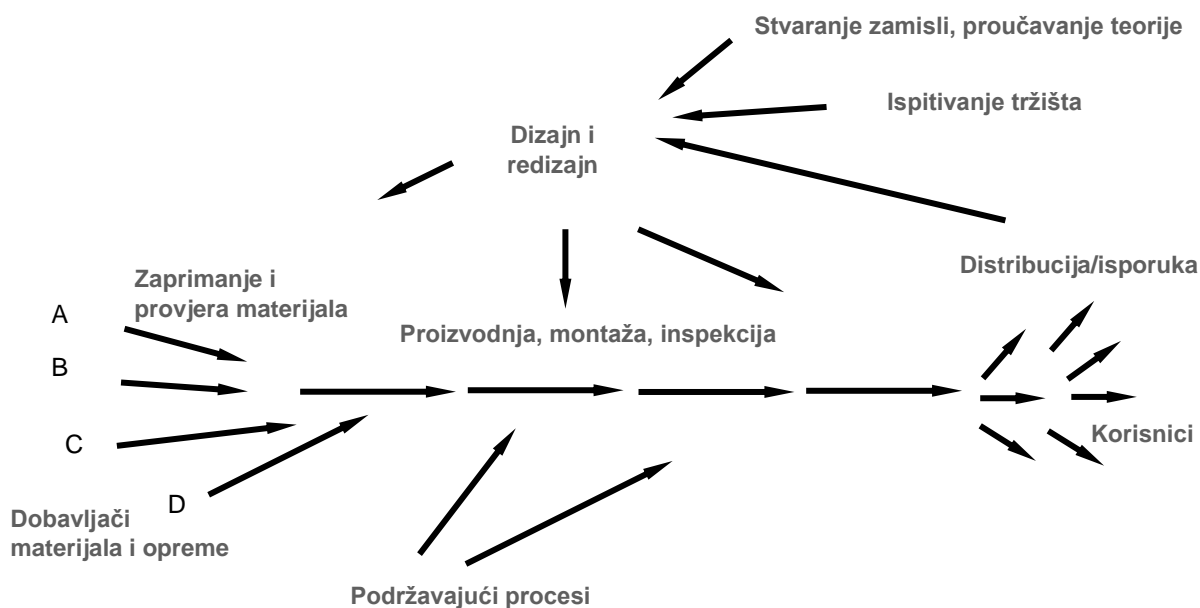
učinkovitosti bila promijenjena u broj proizvedenih čavala. Ovo je dovelo do manjka velikih čavala jer proizvodnja manjih čavala daje veće brojke.

Vođenje putem potpune kvalitete – Demingov pristup

Manageri često kažu: „Slažem se da postoje ozbiljni problemi vezani uz Upravljanje putem kontrole, ali koja je alternativa?“

Vjerujemo da je alternativa Vođenje putem potpune kvalitete.

Jednostavno rečeno Vođenje putem potpune kvalitete je pristup managementu koji fokus stavlja na osiguravanje vrhunske kvalitete za klijenta ugradnjom izvrsnosti u svaki aspekt organizacije. Ovo se postiže kreiranjem okoline koja dozvoljava i potiče svakoga da doprinosi organizaciji te razvijanjem vještina koje im omogućavaju znanstveno proučavanje i stalno unapređenje svakog procesa kojim se postižu rezultati.



Slika 2 **Upravljanje putem potpune kvalitete** (prilagođeno prema Out Of The Crisis, W. E. Deming; slika 1, str. 4)

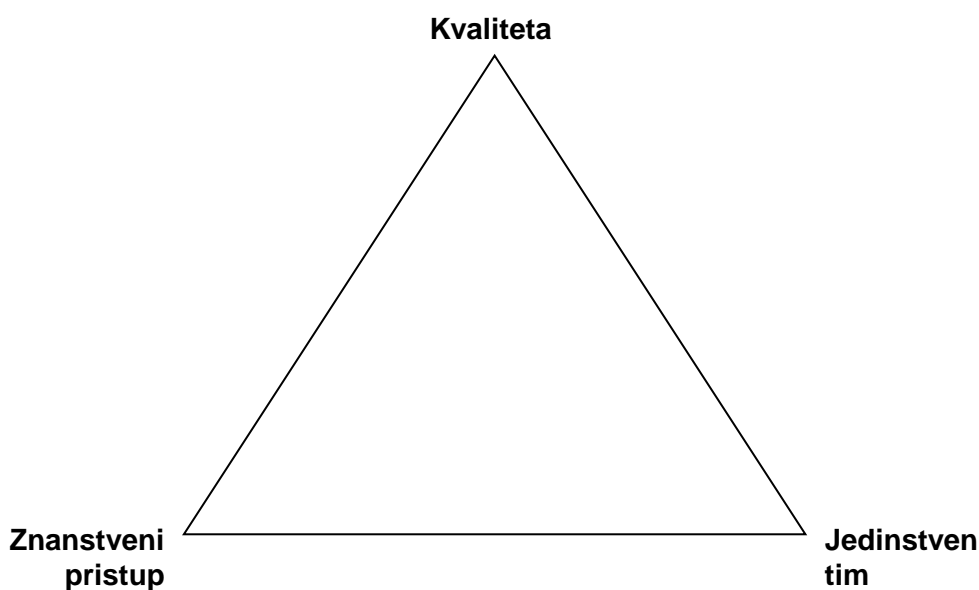
Umjesto da se usmjeravamo na hijerarhiju pojedinačne odgovornosti, Demingov pristup usmjerava se na procese putem kojih se posao obavlja. Ima drugačiju unutarnju logiku: svaki interni proces mora funkcionirati dobro i dobro surađivati s drugim procesima koji mu prethode i koji slijede iza njega. Zajedno, procesi moraju rezultirati u proizvodima ili uslugama koji zadovoljavaju ili nadilaze očekivanja kupca. Stalna komunikacija korisnicima osigurava povratnu informaciju koja je potrebna da se unaprijede proizvode i usluge koje organizacija nudi i procesi pomoću kojih se obavlja posao. Nametnuti ciljevi, kvote i pretjerivanja smatraju se općenito štetnima. Kako je Dr. Deming govorio „Cilj koji leži izvan mogućnosti sustava ne može biti dostignut osim razaranjem ostalih sustava u

poduzeću“. Zaposlenici se ne promatraju kao točke kontrole već kao voljni suradnici u trajnom nastojanju da se unaprijedi svaki aspekt rada u organizaciji.

U svakoj organizaciji postoje procesi kojima se obavlja posao. Postoje procesi proizvodnje, prodaje i distribucije. Također postoje procesi kojima istražujemo korisnikove potrebe i probleme. Postoje procesi kojima uspoređujemo podatke s tržišta s informacijama o novim tehnologijama. Iz toga proizlaze ideje za nove proizvode i usluge. Drugi procesi kreiraju i testiraju te nove proizvode i usluge i prosljeđuju ih u redovnu proizvodnju. Neki drugi procesi proučavaju troškove i dodanu vrijednost kroz organizaciju. Tu su doslovno tisuće i tisuće procesa, a ukupno zdravlje svih njih određuje budućnost organizacije.

U Vođenju putem potpune kvalitete naglasak je na proučavanju ovih procesa (Slika 2) i na njihovom stalnom unapređivanju i osiguravanju proizvoda i usluga koji stalno povećavaju svoju vrijednost i imaju sve manje i manje troškove.

Fokus u Vođenju putem potpune kvalitete je na kvaliteti – kvaliteti svakog proizvoda i usluge i kvaliteti svakog procesa – ovo naglašavanje kvalitete je prikazano na gornjem vrhu trokuta (slika 3).



Slika 3 Joinerov trokut

Tri ključna elementa Vođenja putem potpune kvalitete započinju s usmjeravanjem na Kvalitetu, tj. usmjeravanjem prema korisnicima. Koristite znanstveni pristup kako bi proučavali i unapređivali sve organizacijske procese. I tretirajte sve kao jedinstven tim: srušite barijere i istjerajte strah kako bi svatko mogao raditi za poduzeće.

Da bi postigli visoku kvalitetu, svaki proces, počevši od najvažnijeg, biva proučavan korištenjem znanstvenog pristupa. Procesu su prikazani *flow chartovima* (dijagramima tijeka), problemi se prepoznaju, njihovi ishodišni uzroci definirani su pažljivim istraživanjem i

razvijaju se novi sustavi s minimalnom mogućnošću pogreške. Svaki je proces stavljen pod statističku kontrolu, varijacije su još više smanjene i daleko nadmašuju specifikacije.

Korištenje znanstvenog pristupa kako je prikazano u donjem lijevom kutu trokuta (Slika 3) postaje konstantno.

U puno slučajeva najteži aspekt Vođenja putem potpune kvalitete je kreirati jedinstveni tim. Da bismo bili uistinu izvrsni u svakoj aktivnosti potrebno je da svi unutar organizacije zajednički rade na unapređenju procesa i da ih izvršavaju energično i efikasno. To zahtijeva fundamentalno drukčiji pogled na odnose između zaposlenika i organizacije. Da bi svi zaposlenici bili posvećeni organizaciji, organizacija mora biti posvećena njima. Ovo ozračje potpunog timskog rada ne može biti ostvareno u sustavu Upravljanja putem kontrole.

Vođenje putem potpune kvalitete nije široko primijenjeno u SAD-u, niti drugdje. Njegovi korijeni idu daleko u rane 1900-te i njegov glavni zagovornik je W. E. Deming. Statističar po zvanju, Deming je stvorio mnoge od svojih teorija za vrijeme 2. svjetskog rata kada je poučavao industriju kako koristiti statističku kontrolu za unapređenje kvalitete u proizvodnji.

Kad je rat završio, američka industrija okrenula se prema ispunjavanju ogromnih zahtjeva za robom, bez pritiska za efikasnosti i kvalitetom koja ju je vodila kroz ratne godine. I gotovo 20 godina nije postojala strana konkurencija.

Međutim, na drugoj strani Pacifika – gdje je „Made in Japan“ značilo smeće – bilo je ljudi koji su bili spremni slušati. Deming im je rekao da otkriju što njihovi kupci žele, i onda prouče i poboljšaju svoj proizvod i tehnologiju proizvodnje sve dok kvaliteta proizvoda ne bude nenadmašna. Poučio ih je da je proizvod „kada je u rukama korisnika još u procesu razvoja“.

Njegov je utjecaj počeo na sastanku s 45 vodećih gospodarstvenika koji je 1950. g. organizirala Japanska zajednica znanstvenika i inženjera (JUSE) u njihovom klubu u Tokyu.

Poslije se prisjećao tog sastanka. Detaljno ćemo iznijeti njegova sjećanja jer su blisko povezana s njegovim tezama:

„Mislili su da se ne mogu (natjecati) zbog njihove očajne reputacije vezane uz kvalitetu... Rekao sam im „možete proizvesti kvalitetu, imate metodologiju za to. Naučili ste što je kvaliteta. Morate provesti istraživanja tržišta, pogledati u budućnost i proizvesti robu koju će imati tržište još godinama i ostati u poslu.“

„Ulazne sirovine bile su očajne, s greškama u mjerama i boji, uglavnom, ništa kako treba. Potaknuo sam ih da rade s dobavljačima i rade na razvoju tehnologija. Većina onoga na što sam ih potaknuo došla je Japancima prirodno, iako to nisu do tada radili. Rekao sam im: 'Ne trebate prihvaćati smeće koje vam dolazi, s njime nikad nećete moći proizvesti kvalitetu. Ali s kontrolom procesa koju uče vaši inženjeri – istraživanjem tržišta, redizajnom proizvoda – možete. Nemojte samo napraviti i onda pokušavati prodati. Redizajnirajte i ponovo dovedite procese pod kontrolu... uz stalno rastuću kvalitetu.“

„Rekao sam im da će osvojiti svjetska tržišta za 5 godina. Pretekli su moje predviđanje. Unutar 4 godine, kupci iz cijelog svijeta vapili su za japanskim proizvodima.“

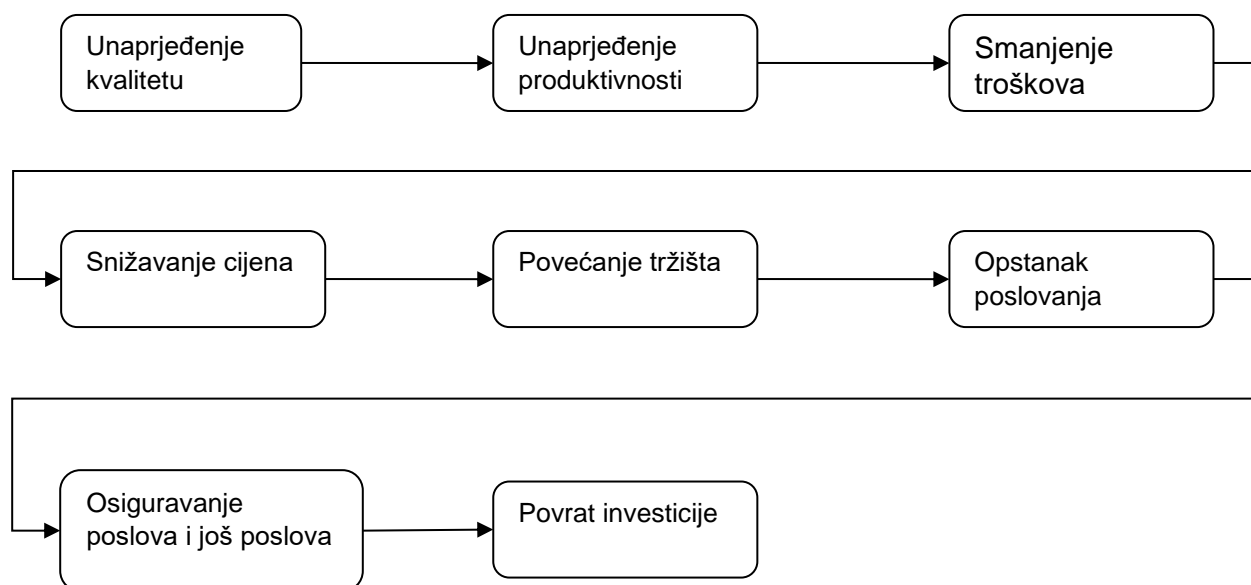
Ostalo, kao što kažu, je prošlost.

Ovdje su navedene neke od ključnih komponenti Vođenja putem potpune kvalitete:

- Uvažava činjenicu, koju dr. Joseph Juran zagovara od 1950 -tih, da je barem 85% propusta u svakoj organizaciji uzrokovano sustavom kojeg uspostavlja management. Manje od 15% problema je vezano uz radnike. U Vođenju putem potpune kvalitete fokus je na stalnom i rigoroznom unapređivanju svakog sustava.
- Naglašava da posao nije improvizacija. Može i mora biti proučen, analiziran i znanstveno razotkriven.
- Procesi moraju biti standardizirani i standardne procedure se moraju slijediti. Varijacije moraju biti smanjene u izlazu i u načinima na koji se posao radi. Ipak, mora postojati mogućnost da svatko doprinese poboljšanju procesa i eliminiranju problema.
- Organizacija je orijentirana prema kupcu i postoji opsesija kvalitetom.
- Prepoznaje da postoje eksterni i interni klijenti – drugi zaposlenici kojima ispravno obavljanje vlastitog posla ovisi o poslu koji vi obavljate.
- Zahtjeva unapređivanje odnosa s dobavljačima, pravo partnerstvo, koje će u većini slučajeva dovesti do jednog dobavljača za svaki komad.
- Naglasak je na unapređenju procesa umjesto na osobnoj odgovornosti.
- Komunikacijski sustavi prilagođeni su zahtjevima posla, ne potrebama hijerarhije.
- Postoji konstantnost svrhe kroz organizaciju, upornost u skladu s jasnom i široko prihvaćenom i shvaćenom vizijom. Radi se o okruženju koje njeguje potpunu predanost od strane svih zaposlenika: Nagrade nadilaze jednostavne benefite i plaće i sežu do vjerovanja „mi smo obitelj“ i „radimo dobar posao“.
- Vođenje putem potpune kvalitete je filozofija upravljanja koja započinje s kupcem, ne s izračunom krajnjeg profita ili gubitka.
- Jako je usmjerena na podatke i traži praćenje tisuća varijabli unutar i izvan organizacije. Te brojčane mjere koriste se za traženje bolje izvedbe i prepoznate su kao sredstvo, a ne kao cilj, kao vodiči prema dubljim istinama, prije nego nešto što treba kontrolirati.

- U Vođenju putem potpune kvalitete postoji sloboda, ali postoji i kontrola. Postoji sloboda da se otkriva nova tržišta, razvijaju novi sustavi, kako bi se što bolje ovladalo procesima. A prisutna je i kontrola pristupa unapređenju uz pomoć brojki.

Mnogi manageri teško shvaćaju zašto se moraju usmjeriti na unapređenje sustava koji služe korisniku umjesto da se jednostavno usmjere na profit. Demingova lančana reakcija na Slici 4 može pomoći.



Slika 4 **Demingova lančana reakcija**

Kada unapređujete kvalitetu unapređujući procese – ne povećavajući inspekciju, rezultat je poboljšana produktivnost. Bolja produktivnost znači smanjene troškove i mogućnost za niže cijene. Bolja kvaliteta i niže cijene znače povećanje tržišta i sposobnost da opstanemo u poslu i osiguramo posao i još poslova. Sve ovo zajedno daje investitorima siguran povrat na njihove investicije. (Posljednji element, Povrat na investicije, dodali su autori).

Kada se kvaliteta povećava unapređenjem procesa (umjesto pojačanom inspekcijom), bolja kvaliteta voditi će do bolje produktivnosti. To dovodi do nižih troškova, što vodi nižim cijenama. Bolja kvaliteta i niže cijene znače da poduzeće može proširiti svoje tržište i može opstati stvarajući nove poslove i veći povrat investicije.

Upravljanje putem kontrole je, s druge strane, sklono usmjeravati se samo na krajnji rezultat – povrat investicije; to je kao da psa činite zdravim tako što mu mašete repom.

To je koncept koji je težak za shvatiti i potrebna je doza vjere kako bi se postigao fundamentalni pomak od Upravljanja putem kontrole prema Vođenju putem potpune kvalitete. Ne postoji lak način da se izvrši promjena. Nama se čini najbolje koristiti postupan pristup napuštanja starog stila dok prihvaćamo novi.

Mary Ann Gould, predsjednica Janbridge Corporation i voditeljica Vijeća za kvalitetu Philadelphije razmišlja o tome kao o „revoluciji u razmišljanju“ i „evoluciji u primjeni“.

Radeći djelomično u suradnji s gđom. Gould i uz značajne savjete i podršku od strane Dr. Deminga, razvili smo opći model za implementaciju. Naš model nije statičan jer nastavljamo s učenjem dok surađujemo s najrazličitijim organizacijama koje pokušavaju postići transformaciju.

Ključni elementi ovog modela uključuju...

Edukacija i reedukacija managera. Oni moraju postati voditelji umjesto šefova, treneri umjesto goniča. Oni se moraju usmjeriti na rješavanje problema i stalno unapređivanje umjesto okrivljavanja i kontroliranja. Pristup vođenju usmjeren na kvalitetu zahtjeva stalnu povratnu informaciju od korisnika i stalnu komunikaciju i povratnu informaciju unutar i između jedinica organizacije.

Razvoj i komuniciranje jasne vizije organizacijske budućnosti. Vizija je ta koja govori: evo što smo mi, evo što radimo, evo kamo idemo i evo što je važno i jedinstveno za nas.

Stvaranje i razvoj pravih rukovodnih timova. Oni su ključni za vođenje organizacije u njezinim uobičajenim organizacijskim funkcijama i za vođenje implementacije Demingovih pristupa kako bi Vođenje potpunom kvalitetom samo po sebi postalo „uobičajena poslovna funkcija“. Timovi su ključni za održavanje „konstantnosti svrhe“, za „rušenje barijera“ između odjela i za „istjerivanje straha“ među samim managerima. (citiraju se neke od Demingovih poznatih 14 točaka, op. ur.).

Ciljana nastojanja za implementaciju i sveukupna strategija. Česta pogreška kompanija je da pokušaju uključite previše ljudi prerano u nastojanja oko implementacije. Lako je posaditi velik vrt, ali ga je vrlo teško održavati, žeti i dobro iskoristiti plodove. Nemojte započinjati s više projekata implementacije nego što ih možete realistično podržavati i održavati.

Projekti i projektni timovi odabrani od strane managementa koji koriste znanstveni pristup za unapređenje procesa. Obično se timovi sastoje od mješavine profesionalnog osoblja, managera, supervizora i izvršitelja koji koriste znanstvene metode kako bi proučavali i unapređivali procese.

Razvijanje i pribavljanje ključnih (ljudskih) resursa, uključujući i stručnjaka iz područja statistike, stručnjaka za razvoj organizacije i središnjih resursa koji su educirani iz područja statistike i organizacijskog razvoja kako bi vodili projektne timove. Oni igraju posebnu ulogu u pomaganju transformaciji osiguravajući pomoć u znanstvenom istraživanju procesa i u olakšavanju dramatičnih promjena u organizaciji, njezinom upravljanju i kulturi.

Vođenje, sudjelovanje i nadgledanje od strane managementa, počevši od vrha. Ovo je apsolutno ključno. Najčešći uzrok neuspjeha nekog nastojanja za kvalitetu je nesudjelovanje ili ravnodušnost višeg ili srednjeg managementa. Pasivna podrška nije dovoljna. Vođenje putem potpune kvalitete mora uključivati svakog.

Razvijanje prvaka koji će pomoći da transformacija uspije čak i u teškim periodima.

Kako započeti?

Za managere koji žele doprinijeti transformaciji u Vođenje putem potpune kvalitete, predstoji mnogo učenja.

Ako to već niste učinili, preporučujemo da pročitate knjige koje su napisali Deming, Juran, Ishikawa i radove Tribusa i Fullera navedene u prilogu. Pohađajte četverodnevne seminare koje vode Deming i Juran. Posjetite kompanije kojima upravljaju Japanci kod nas i u inozemstvu. Proširite svoje znanje o statistici i organizacijskom razvoju.

Zapamtite, najbolji način da potaknete druge na promjenu je da se sami promijenite. Započnite s vlastitim poslom. Što možete učiniti kako bi unaprijedili kvalitetu svog rada na zadovoljstvo svojih „korisnika“? Slušajte svoje „korisnike“ i one s kojima radite. U svakoj odluci koju donosite u svom poslu počnite zamjenjivati educirano pogađanje pouzdanim podacima. Nastojte eliminirati okrivljavanje i zamijenite ga rješavanjem problema.

Započnite s uvježbavanjem novog pristupa zajedno s ostalima u svom odjelu. Radite s ljudima na rušenju barijera i istjerivanju straha. Pomognite im proučavati unapređivati sustave u kojima rade. Pomognite im dokumentirati najbolje poznate prakse i osigurati efikasan nadzor kako bi se osiguralo da ih se savjesno prati. Tada pomognite svima da nastave pratiti rad i razviju još bolje sustave.

Produbite svoje razumijevanje Upravljanja putem kontrole i prepoznajte njegova ograničenja. Naučite ga prepoznavati u svim njegovim prikrivenim oblicima.

Promotrite svoje poduzeće. Koje su sile koje pokreću stvari? Što dominira vašim svakodnevnim radnim okolišem – strah ili kvartovske borbe i stalan presing da se ostvare kvote. Ili prevladava suradnja i planiranje zasnovano na specifičnim činjenicama? Osjećate li se kao zamorac u kotaču ili kao sastavni i važni dio procesa. Vlada li profit svima? Ili su korisnici i kvaliteta prepoznati kao cilj vaše organizacije?

Kada ste sve to učinili, biti ćete u boljoj poziciji da smislite kreativne načine da pomognete svojoj organizaciji da se pokrene od Upravljanja putem kontrole prema novom načinu – Vođenju putem potpune kvalitete.

Zahvale

Mnogi su nas ljudi zadužili za razvoj ideja iznesenih u ovom radu. Glavni među njima su Dr. W. Edwards Deming, Warren Gaskill, Lauren W. Joiner, Mary Ann Gould, F. Timothy Fuller, Myron Tribus, Harry W. Roberts, R. D. Snee, Thomas J. Boardman, Conrad A. Fung, William C. Crane i Eric Dmytrow.

Literatura

Deming, W. Edwards: **„Quality, Productivity and Competitive Position“**, Center for Advanced Engineering Study, MIT, Cambridge, MA, 1982. (1986. je ova knjiga objavljena pod naslovom Out of the Crisis)

Fuller, F. Timothy: **„Eliminating Complexity from Work: IMprovin Productivity by Enhancing Quality“**, National Productivity Review, Autumn, 1985.

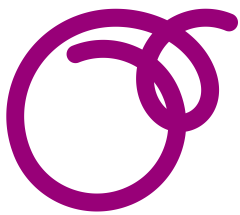
Ishikawa, K.: **„Guide to Quality Control“**, Tokio, Asian Productivity Organization, 1976.

Ishikawa, K.: **„What is Total Quality Control?: The Japanese Way“**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc. 1985.

Joiner, Brian L.: **„The Key Roll of Statisticians in the Transformation of North American Industry“**, The American Statistician, August 1985, Vol.39, No. 3.

Juran, J. M.: **„Managerial Breakthrough“**, New York: McGraw Hill, 1964.

Tribus, Myron, Center for Advanced Engineering Study, MIT, Cambridge, MA, autor je serije odličnih radova o Demingu, kvaliteti i upravljanju koji su dostupni na zahtjev. Posebno preporučujemo: „Demingovo redefiniranje managementa“, „Produktivnost... tko je odgovoran za njezino unapređivanje?“, „Upravljanje za preživljavanje u svijetu konkurencije“ i „Imperativ kvalitete u novom ekonomskom dobu“. Ovi radovi mogu biti pribavljeni tako što ćete pisati na: The Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Room 9-213, 105 Massachusetts Avenue, Cambgidge, MA 02139.



www.centaroptimum.hr