

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Kvaliteta



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. VII / Proljeće 2015.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

**LIDER** ■

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Željko Vukelić (Lider) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Ana Popović Kišur (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

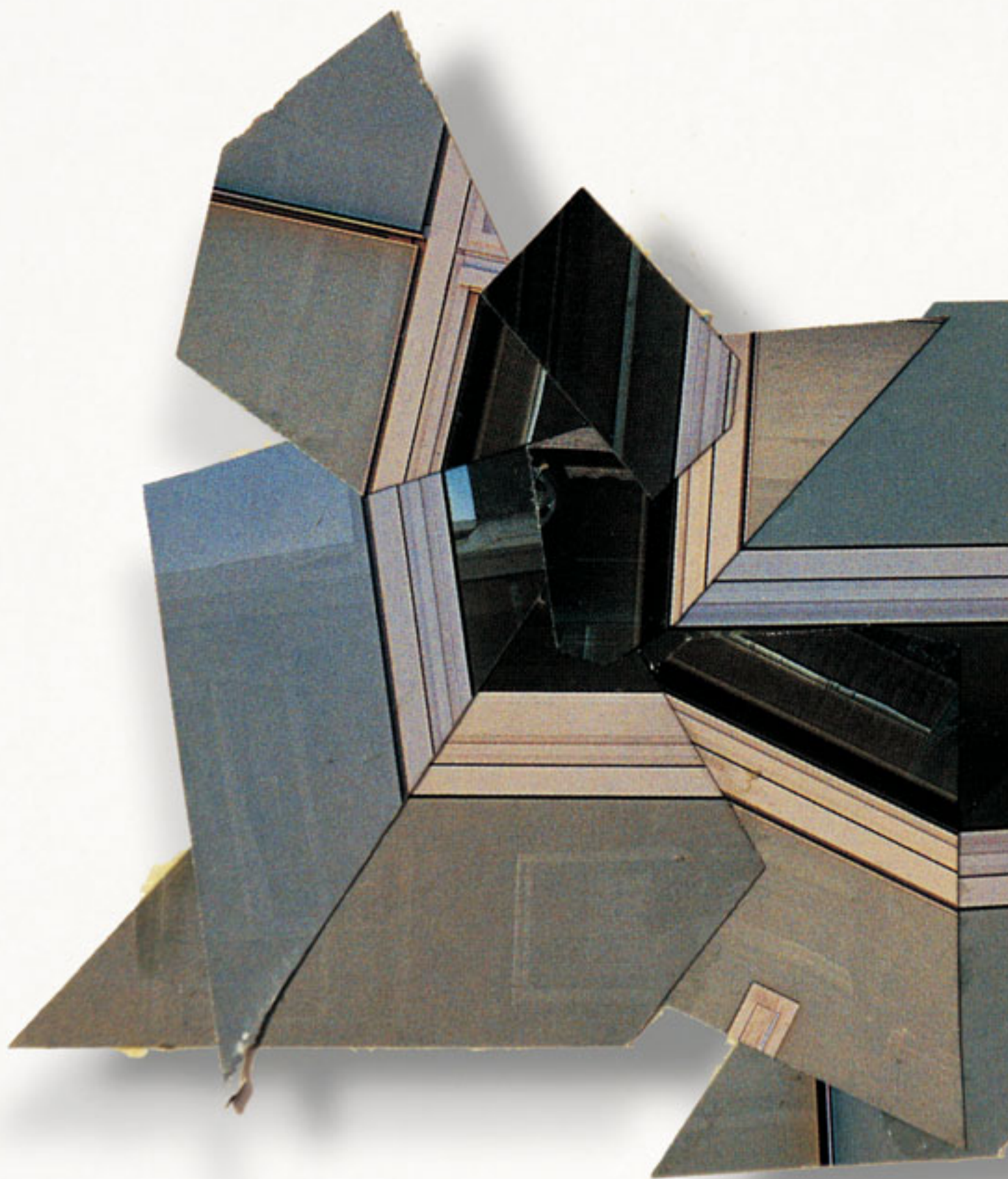
JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Ožujak 2015.



7

Tema broja: Kvaliteta

Marko Lučić

11

Što "kvaliteta proizvoda" uistinu znači?

David A. Garvin

Kvaliteta proizvoda i usluga važno je konkurentsko pitanje. Primjerice, vrhunska pouzdanost mnogih japanskih proizvoda potaknula je američke menadžere da se stubokom preispitaju o tome koliko uspješno vode svoje tvrtke. U nedavnom istraživanju stavova čelnika vodećih svjetskih kompanija "proizvodnja usklađena s visokim standardima kvalitete" prepoznata je kao glavni cilj. U tekstu Davida A. Garvina pronaći ćete detaljno pojašnjenje što to "kvaliteta proizvoda" uistinu znači.

39

Nepromišljene promjene

John MacDonald

Ključno obilježje posljednjeg desetljeća glasni su pozivi na promjene. Čini se, naime, kako su se alarmantni revolucionarni glasovi zavukli u svaku poru života: religiju, politiku, društvo i gospodarstvo, glasno se izrugujući svemu što se događalo i kako je bilo u prošlosti. Međutim, autor poziva na oprez savjetujući lidere i menadžere da ne napuštaju drevne istine samo tako, kao niti uhodane metode i vrijednosti, te da ne upadaju u zamku "majstora promjena" koji stvaraju zbrku.

49

Suštinski problemi standarda

Antun Toni Řehák

Autor u tekstu nudi odgovore na ključna pitanja standarda i standardizacije: čemu oni služe? Koja je njihova prava svrha? Kada je standardizacija optimalna, a kada nije? Zašto ISO 9000 nije unaprijedio kvalitetu? Koji su suštinski problemi standarda?

61

*qCaffe*: ISO standardi ne garantiraju kvalitetu

Alen Marot, Boris Popović, Lara Jelenc, Marina Pulišić,

Marko Lučić, Teo Rakočević, Toni Řehák

Na petom *qCaffeu* razgovarali smo o multidimenzionalnim aspektima pojma kvalitete te o tome kako je kvaliteta evoluirala kroz povijest stekavši danas gotovo kulturni status u agendi svakog lidera i menadžera. Iako su se tijekom vremena ISO standardi u javnosti namutnuli kao mjerilo za kvalitetu, prije bi se moglo reći da oni predstavljaju svojevrsnu diverziju na kvalitetu, a ne njezino unaprijeđenje.

77

Sustav temeljnog znanja

W. Edwards Deming

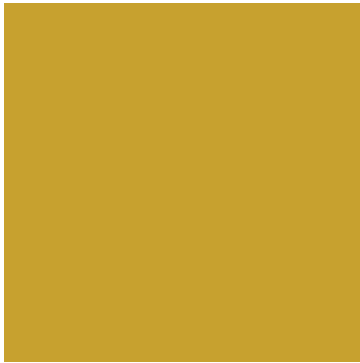
Autor u tekstu ukazuje na činjenicu da se prevladavajući stil upravljanja u zapadnjačkim tvrtkama mora značajno promijeniti. Bilo koji sustav, naime, nije u mogućnosti sam sebe razumjeti. Stoga transformacija zahtijeva da se isti sagleda izvana. Svrha ovog teksta je u tome da se omogućiti to "sagledavanje izvana" - kroz prizmu *sustava temeljnog znanja*.

95

Četrnaest načela, sedam smrtnih bolesti i neke prepreke

Mary Walton

Pročitajte sažetak iz knjige *The Deming Management Method*, svjetskog bestslera prodanog u milijunima primjeraka, istinskog klasika znanstvenog područja "upravljanja kvalitetom" u kojem se pojašnjava Demingov jedinstveni pristup upravljanju sustavima kroz tzv. četrnaest načela, sedam smrtnih bolesti menadžmenta i još nekih prepreka uspješnom vođenju.



## Umag je provjerena destinacija za poslovne susrete i team buildinge u svako doba godine!

Tri predivna hotela kategorije četiri i pet zvjezdica nude najudobniji smještaj uz sjajnu uslugu, sportske i wellness sadržaje, te vrhunski opremljene meeting centre. Za poslovne susrete, timske radionice i grupe, nudimo i organiziramo prema vašim potrebama:

- » Team building programe
- » Sportske aktivnosti na otvorenom i u dvoranama
- » Kružne eno-gastronomske ture sa autentičnim okusima sjeverozapadne Istre
- » Organizaciju zabavnih programa i ostalih popratnih sadržaja



Zatražite najbolju ponudu za vas na:

[www.istraturist.com](http://www.istraturist.com), [groups@istraturist.hr](mailto:groups@istraturist.hr), tel 052 719 102

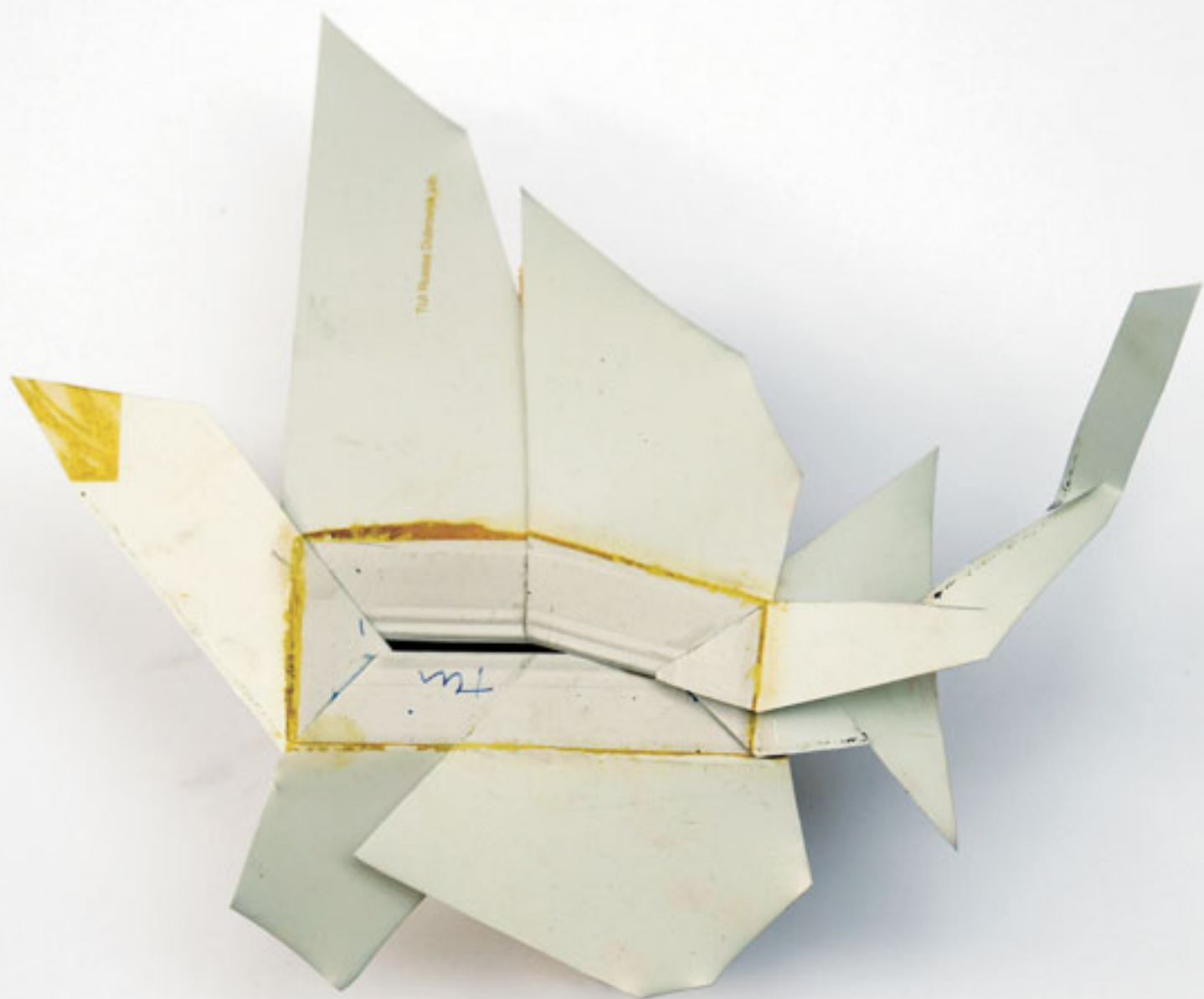
Organizirane grupe ostvaruju poseban popust uz napomenu promo koda "qLife"!

Vidimo se u Umagu!



partner of







Uvodnik

# Kvaliteta

Marko Lučić

Prije petnaestak godina, kad smo počeli razmišljati o projektima *Quantum21.net* i *qLife*, najmanje smo se zabrinjavali prevođenjem stručnih tekstova stranih autora na hrvatski jezik. Tada se, naime, činilo kako nećemo imati problema s pronalaženjem agencije koja će *kvalitetno* obaviti važan zadatak. Međutim, prevarili smo se. Nakon brojnih pokušaja da angažiramo neku tvrtku za zahtjevan i obiman posao, i dalje uglavnom radimo sami.

Ponukani reklamom u medijima kojom se nova tvrtka promovirala kao "definitivno najkvalitetniji prevoditelj na tržištu" nedavno smo - po tko zna koji put - pokušali ponovno. S istim rezultatom. To jednostavno nije bilo to. Prevedeni tekst - prema našem sudu - nije izgledao kao da ga je pisao W. Edwards Deming, jedan od najvećih stručnjaka liderstva i menadžmenta. Osim toga, brojne rečenice na hrvatskom jeziku nisu pogađale smisao izvornika, tako da se ni uz najbolju volju nije moglo razumjeti što je "pjesnik želio reći".

Osobno sam se obratio direktoru tvrtke požalivši mu se na *kvalitetu* finalnog proizvoda te na činjenicu da smo u ispravak, unatoč tome što je prijevod skupo plaćen, utrošili stotinjak radnih sati. Uljudno i pažljivo me saslušao. Nakon što je proučio dostavljeni tekst, odgovorio je: "Poštovani gospodine, iskreno rečeno, *ne vidim* razliku između isporučenog finalnog proizvoda i ispravka".

Opisana situacija odlično se poklopila s temom novog broja *qLifea*. U nekoj drugoj situaciji vjerojatno bih ljutito reagirao, ne vjerujući da stručna osoba, po našem sudu nekvalitetni, proizvod može nazvati kvalitetnim. Pa ipak, pod utjecajem teme i tekstova na kojima smo radili, shvatio sam kako je pojam kvalitete vrlo teško, ako ne i nemoguće, jednoznačno definirati. Primjericice, tragajući za definicijom kvalitete otkrit ćete da je Aristotel za nju rekao kako je "prije riječ o navici nego o nečemu konkretnome", da je Henry Ford pod kvalitetom podrazumijevao "ispravno činjenje onda kada vas nitko ne gleda", te da je Guccio Gucci, osnivač talijanskog modnog imperija, kvalitetu definirao u kontekstu "dugotrajnog osjeća ugone... koji kupcu ostaje nakon što zaboravi cijenu", što ostavlja dovoljno prostora za različita tumačenja.

Dakle, pojam kvalitete je *multidimenzionalan*, a ne jednoznačan. Do zaključka da je tome

tako dolazimo i proučavanjem znanstveno-stručne literature filozofije, ekonomije, marketinga i operativnog menadžmenta, koja problematiku kvalitete sagledava iz različitih perspektiva: filozofija se usredotočila na definiciju; ekonomija na maksimalizaciju profita i uspostavljanje tržišne ravnoteže, marketing na ponašanje i zadovoljstvo potrošača, a operativni menadžment na inženjerstvo, inženjersku praksu i nadzor proizvodnje. Sve u svemu, može se kazati kako je rezultat mnoštvo različitih perspektiva utemeljenih na različitim analitičkim okvirima koji se koriste posebnom terminologijom. Posljedično, ne trebaju čuditi brojni *konflikti* prilikom rasprava o kvaliteti, ne samo među korisnicima već i među članovima različitih funkcionalnih jedinica (proizvodnja, R&D, marketing) iste organizacije koji kvalitetu doživljavaju na posve drugačiji način.

Mislite li da se pomalo kaotična situaciju u kontekstu kvalitete posljednjih godina uredila sveprisutnim ISO standardima, bit ćete u krivu. Naime, iako su se ISO standardi u novije vrijeme nametnuli kao referentni okvir za kvalitetu, realna situacija na terenu drugačija je, i to u toj mjeri da pojedini stručnjaci s razlogom tvrde kako ISO standardi nisu ništa više od pukog pomodnog marketinško-menadžerskog hita koji se pokazuje pravom diverzijom umjesto unaprjeđenjem kvalitete. Primjerice,

posljednji broj glasila HDK - *Hrvatskog društva za kvalitetu* navodi kako je "direktor certifikacijskog tijela uručio certifikat ISO 9001 za sustav upravljanja kvalitetom ministru zdravlja Republike Hrvatske Siniši Vargi, čime je Ministarstvo još jednom pokazalo odlučnost i usmjerenost kvaliteti i postizanju najviših standarda organizacije i pružanja usluga". Što će taj certifikat doista značiti hrvatskim pacijentima, prosudite sami.

U čemu je problem? Općenito gledano, ISO standardi zagovaraju tezu da će sustav poboljšati *naredbama* i *kontrolom*, instrumentima prevladavajućeg zapadnjačkog stila liderstva i menadžmenta koji uništava naš poslovni, javni, obrazovni i zdravstveni sektor. Osim toga, nameću se kao svojevrсна upravljačka panaceja koja poput čudotvornog lijeka *kontinuirano učenje, osobni razvoj, kreativnost* i *inovativnost* zamjenjuje kupnjom certifikata.

Nažalost, alkemija ove vrste jednostavno ne funkcionira. Želimo li doista unaprijediti *kvalitetu* domaćih proizvoda i usluga te ravnopravno konkurirati najboljima na zahtjevnom svjetskom tržištu, tada moramo stubokom promijeniti stil upravljanja kako bismo tiraniju "naredbe i kontrole" zamijenili humanijim odnosima koji oslobađaju zatomljene ljudske potencijale. Prečice jednostavno ne postoje.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave

■ Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera

■ Poslovno čvorište srednje i istočne Evrope

■ Kreativno okruženje za kreativno liderstvo

**IEDC**

Bled School of Management

*A School with a View*

# IEDC - Poslovna škola Bled



## DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

## DRUGI PROGRAMI ZA MENADŽERE I VODITELJE

- Programi za pojedina preduzeća
- Top menadžment forumi
- General Management Program
- Kraći seminari o pojedinačnim menadžerskim temama

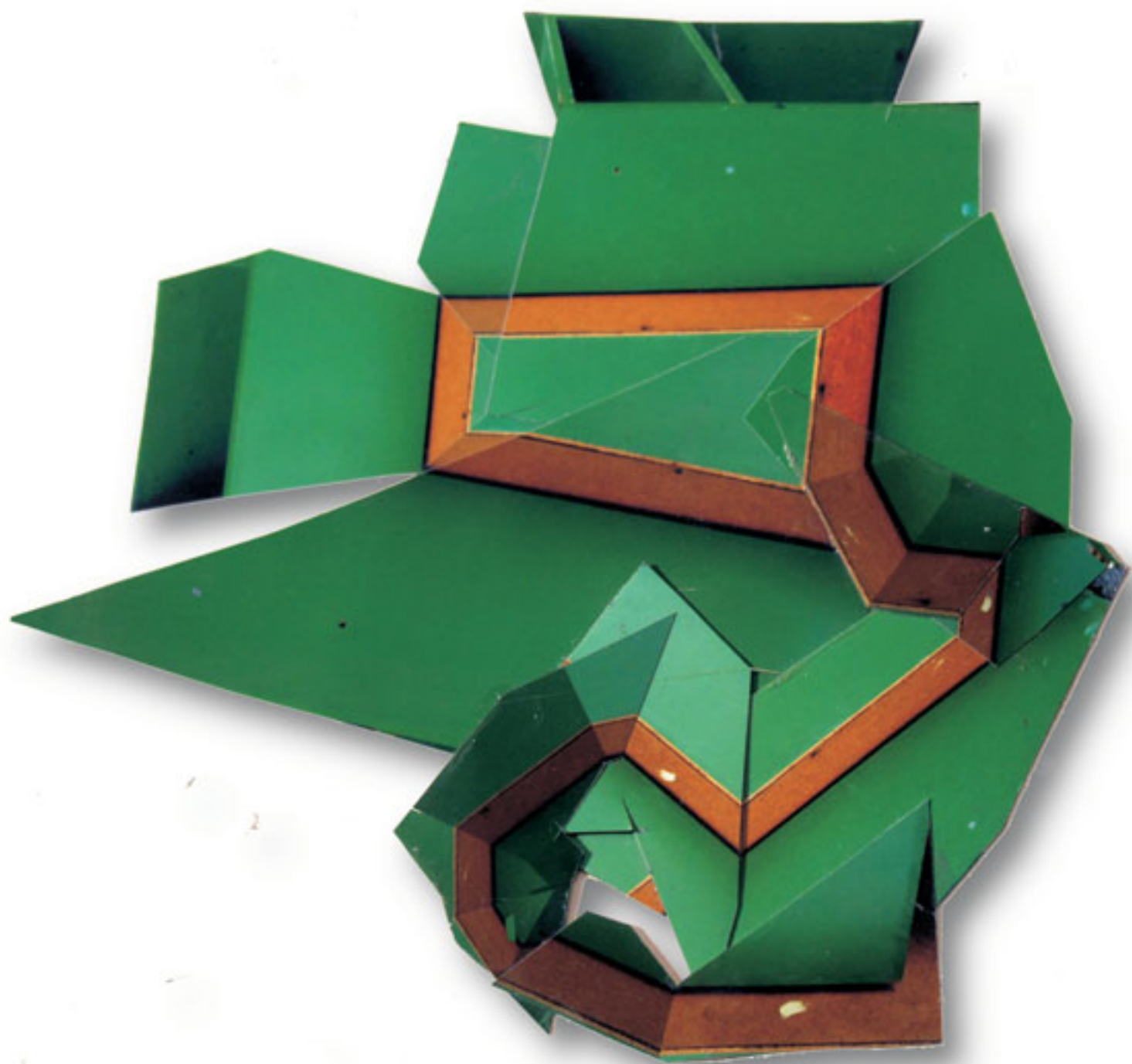
## LJETNE ŠKOLE

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

## ALUMNI MREŽA

- Više od 73.000 članova alumni kluba u 78 zemalja širom svijeta

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžmenta,  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,  
T: +386 4 57 92 500, info@iedc.si, www.iedc.si



# Što “kvaliteta proizvoda” uistinu znači?

David A. Garvin

Kvaliteta proizvoda postaje sve važnije konkurentsko pitanje. Tako je, primjerice, vrhunska pouzdanost mnogih japanskih proizvoda potakla američke menadžere da se stubokom preispitaju o tome koliko uspješno vode svoje tvrtke. Na takav su ih korak - osim toga - potaknula brojna istraživanja koja su potvrdila latentno nezadovoljstvo potrošača postojećom razinom kvalitete proizvoda i usluga. U nedavnom istraživanju stavova čelnika vodećih sjevernoameričkih tvrtki, cilj “proizvodnje usklađene s visokim standardima kvalitete” lideri i menadžeri ocijenili su ključnom preokupacijom.

Unatoč zanimanju organizacijskih čelnika, pitanje kvalitete u akademskoj literaturi relativno je slabo obrađeno.

Problem, naime, leži u kutu gledanja: znanstvenici koji se bave disciplinama filozofije, ekonomije, marketinga i operativnog

menadžmenta problematiku sagledavaju iz različite perspektive. *Filozofija* se usredotočila na definiciju; *ekonomija* na maksimalizaciju profita i uspostavljanje tržišne ravnoteže; *marketing* na ponašanje potrošača i zadovoljstvo potrošača; a *operativni menadžment* na inženjerstvo, inženjersku praksu i nadzor

Pet je glavnih pristupa definiranju kvalitete: transcendentalni, ekonomski, korisnički, proizvodni i vrijednosni pristup.

proizvodnje. Rezultat je nastajanje mnoštva različitih perspektiva od kojih se svaka temelji na različitom analitičkom okviru i koristi se zasebnom terminologijom. Pa ipak, u

kontekstu *kvalitete* unutar navedenih područja istovremeno se jasno naziru zajedničke teme koje snažno utječu na menadžersku praksu. Promatrano s gledišta teorije, svaka se disciplina bori s pitanjima:

- Je li kvaliteta objektivna ili subjektivna?
- Je li kvaliteta bezvremenska ili društveno određena?
- Na koji je način kvaliteta povezana s cijenom?
- Na koji je način kvaliteta povezana s promocijom?
- Na koji je način kvaliteta povezana s ukupnim troškovima?
- Na koji je način kvaliteta povezana u tržišnim udjelom pojedinog proizvoda?
- Vodi li poboljšanje kvalitete povećanju ili smanjenju profita?

## Pet pristupa definiranju kvalitete

Pet je glavnih pristupa definiranju kvalitete:

1. *transcendentalni* pristup filozofije;
2. ekonomski pristup utemeljen na *proizvodu*;
3. *korisnički pristup* ekonomije, marketinga i

operativnog menadžmenta;

4. *proizvodni pristup*,
5. *vrijednosni pristup* operativnog menadžmenta.

Tablica I: Pet definicija kvalitete

### I. Transcedentalna definicija:

- Kvaliteta nije ni duhovna ni materijalna, kvaliteta spada u treću domenu... iako se ta domena teško definira, ipak točno znamo o čemu je riječ. (R.M. Pirsig: *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, str. 185, 213)

### 2. Definicija utemeljena na proizvodu:

- Razlike u kvaliteti proizlaze iz razlika u kvantiteti nekih poželjnih sastojaka ili svojstava. (L. Abbott: *Quality and Competition*, str. 136-127)
- Kvaliteta se odnosi na količinu nenaplativih atributa sadržanih u svakoj jedinici naplativih atributa. (K.B. Lelfer: *Ambiguous Changes in Product Quality*, *American Economic Review*, prosinac 1982., str. 956)

### 3. Definicija utemeljena na korisniku:

- Kvaliteta je sposobnost da se želje potrošača zadovolje. (C.D. Edwards, *The Meaning of Quality, Quality Progress*, listopad 1968. str. 37)
- Kvaliteta je mjera u kojoj određeni proizvod zadovoljava želje određenog potrošača (*Product Conformance Cost, Quality Progress*, lipanj 1974, str. 16)
- Kvaliteta je vrlo važno svojstvo proizvoda ili usluge sadržano u svakom kupoprodajnom ugovoru koje značajno utječe na krivulju potražnje. (R. Dorfman and P.O. Steiner: *Optimal Advertising and Optimal Quality, American Economic Review*, prosinac 1954. str. 631)
- U sveobuhvatnoj analizi tržišta, kvaliteta proizvoda ovisi u tome koliko se proizvod uklapa u preferencije potrošača. (A. A. Kuenn and R. L. Day, *Strategy of Product Quality, Harvard Business Review*, studeni-prosinac 1962. str. 101)
- Kvaliteta označava u kojoj mjeri određeni subjekt (kombinacija proizvod-brend-poslovni model-prodajni model) sadrži u sebi željena svojstva. (E.S. Vaynes, *The Concept and Measurement of Product Quality, objavljeno u Household Production and Consumption*, str. 542)
- Kada je nešto kvalitetno, tada je to "nešto" prikladno za korištenje (J.M. Juran, *Quality Control Handbook*, str. 2-2)

### 4. Definicija utemeljena na proizvođaču:

- Kvaliteta podrazumijeva usklađenost s potrebama (P.B. Crosby, *Quality is Free*, str. 15)
- Kvaliteta označava mjeru u kojoj određeni proizvod odgovara dizajnu i standardima. (Gilmore, lipanj 1974. str. 6)

### 5. Definicija utemeljena na vrijednosti:

- Kvaliteta je izvrsnost ostvarena po prihvatljivoj cijeni te umanjena varijabilnost ostvarena uz prihvatljive troškove. (R.A. Broh, *Managing Quality for Higher profits*, 1962., str. 3)
- Kvaliteta podrazumijeva najbolje rješenje za zadovoljavanje specifičnih uvjeta određenog potrošača. Specifični uvjeti odnose se na (a) upotrebljivost i (b) prodajnu cijenu proizvoda. (A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, str. 3)

## Transcendentalni pristup

Prema transcendentalnom gledištu, kvaliteta je sinonim za "urođenu izvrsnost", apsolutna je i univerzalno prepoznatljiva, oznaka za nenadmašne standarde i visoka postignuća. Zagovornici transcendentalnog pristupa tvrde da se kvaliteta ne može precizno definirati već da se ona prije odnosi na svojstvo koje ne možemo analizirati, a koje se tek iskustvom učimo prepoznati. Transcendentalna definicija uvelike

se oslanja na Platonovu raspravu o ljepoti. U djelu *Simpozij* Platon tvrdi kako ljepota spada u skupinu "platonskih oblika" pa se stoga ne može definirati.

Poput sličnih termina koje filozofi smatraju "logički primitivnima", ljepotu (pa tako i kvalitetu) možemo razumjeti tek pošto se izložimo percipiranju niza objekata u kojima se manifestiraju njezina svojstva.

## Pristup utemeljen na proizvodu

Definicije koje se temelje na proizvodu poprilično se razlikuju od prethodne jer *kvalitetu* poimaju preciznom i mjerljivom varijablom. Prema ovom gledištu, razlike u kvaliteti proizlaze iz razlika u kvantiteti pojedinih sastojaka (komponenti) ili svojstava proizvoda. Primjerice, visokokvalitetni sladoled sadrži visok udio mliječnih masti, baš kao što se kvalitetni sagovi odlikuju brojnim čvorovima ispletanima na četvornom centimetru površine. Takav pristup kvaliteti daje vertikalnu ili hijerarhijsku dimenziju, jer robu rangira prema količini poželjnih svojstava. Međutim, jednoznačno rangiranje postaje moguće tek onda kada svi kupci pojedino svojstvo smatraju poželjnim.

Definicije kvalitete utemeljene na proizvodu prvi puta su se pojavile u ekonomskoj literaturi, te su potom brzo uklopljene u teorijske modele. Štoviše, rana istraživanja kvalitete na području ekonomije gotovo isključivo su se temeljila na *trajnosti* jer se

trajnost lako prilagođavala opisanom teorijskom okviru. Budući da trajnija roba omogućuje brojnije usluge tijekom vremena, povećana trajnost podrazumijeva i veći broj usluga. Stoga bi se - ako bismo znatno pojednostavili ovaj pristup - razlike u kvaliteti mogle promatrati kao razlike u kvantiteti.

Dvije su očite posljedice navedenog pristupa. Prvo, viša kvaliteta ostvariva je jedino uz veće troškove. Budući da kvaliteta odražava kvantitetu svojstava sadržanih u proizvodu, a "proizvodnja" tih svojstava smatra se skupom, roba veće kvalitete na koncu uvijek mora biti skuplja. Drugo, kvaliteta se smatra urođenom karakteristikom robe, a ne nekim svojstvom koje se toj robi pripisuje. Budući da kvaliteta odražava prisustvo ili odsustvo mjerljivih svojstava robe, moguće je objektivno ocjenjivanje pa se stoga kvaliteta - prema ovom pristupu - ne zasniva na preferencijama pojedinca.

## Korisnički pristup

Definicije koje se temelje na korisniku zasnivaju se na suprotnoj premisi i tvrde da kvaliteta "leži u oku promatrača".

Naime, prema toj perspektivi smatra se da pojedini kupci imaju različite želje ili potrebe, a roba koja najviše zadovoljava njihove preferencije smatra se robom najviše kvalitete. Riječ je, dakle, o veoma subjektivnom idiosinkratskom i osobnom gledištu na kvalitetu.

U literaturi o marketingu, spomenuto gledište rezultiralo je nastajanjem koncepcije *idealnih karakteristika*, precizne kombinacije svojstava proizvoda koja pruža najveće zadovoljstvo određenom kupcu. S druge strane, u literaturi o ekonomiji spomenuto gledište rezultiralo je zaključkom da se razlike u kvaliteti evidentiraju u pomacima krivulje potražnje proizvoda, dok je u literaturi o operativnom menadžmentu gledište rezultiralo koncepcijom *prikladnosti za uporabu*.



Pa ipak, navedene se koncepcije moraju suočiti s dva problema. Prvi je praktične prirode - kako zbrojiti raznolike individualne preferencije tako da na koncu rezultiraju smislenom definicijom kvalitete na razini tržišta. Drugi je problem fundamentalne prirode - na koji način možemo razlikovati svojstva proizvoda koja su nosioci kvalitete od svojstava koja samo povećavaju zadovoljstvo potrošača?

Problem zbrajanja obično se rješava tako da pretpostavimo kako su visokokvalitetni proizvodi oni koji zadovoljavaju potrebe većine potrošača. Podrazumijeva se konsenzus gledišta, kao i to da se gotovo svi kupci slažu oko poželjnosti određenih svojstava proizvoda. Nažalost, pristup ne uvažava različitu težinu koju kupci obično pridaju pojedinim svojstvima proizvoda kao ni poteškoće prilikom uspostavljanja nepristrane statističke procedure zbrajanja različitih preferencija. Zbog toga teoretičari uglavnom ignoriraju navedene probleme. Primjerice, ekonomisti se i dalje koriste modelima u kojima krivulja tržišne potražnje - koja predstavlja zbroj individualnih preferencija - odgovara na promjene kvalitete, a da pritom nisu objasnili na koji način ona uopće nastaje.

Temeljni problem povezan s *korisničkim pristupom* ogleda se u izjednačavanju kvalitete s maksimalnim zadovoljstvom, iz čega proizlazi da navedeni pojmovi nisu identični, unatoč tome što su povezani. Proizvod koji maksimalizira zadovoljstvo korisnika zacijelo je *poželjniji* u odnosu na neki drugi proizvod koji zadovoljava manje potreba, ali pritom ne mora nužno biti *bolji* od njega. Primjerice, potrošač može uživati u određenom brendu zbog neobičnog ukusa ili nekih drugih karakteristika, a da istovremeno neki drugi brend smatra kvalitetnijim. Čak su i savršeno objektivne karakteristike podložne

Proizvod koji maksimalizira zadovoljstvo korisnika zacijelo je *poželjniji* u odnosu na neki drugi proizvod koji zadovoljava manje potreba, ali pritom ne mora nužno biti *bolji* od njega.

različitim tumačenjima. Danas se *trajnost* smatra važnim elementom kvalitete pa su stoga trajniji proizvodi obično poželjniji od drugih koji se brže troše. Međutim, nije oduvijek tako bilo: sve do kasnog devetnaestog stoljeća trajna roba uglavnom je bila u posjedu sirotinje jer su si samo imućniji pojedinci mogli priuštiti osjetljive proizvode koji su zahtijevali česte popravke te u tom smislu nisku kvalitetu. Shodno tome, stvorena je snažna veza između pojmova “trajnosti” i “loše kvalitete” koja je raskinuta tek u doba industrijske revolucije, s pojavom masovne proizvodnje luksuznih proizvoda.

Danas se *trajnost* smatra važnim elementom kvalitete pa su stoga trajniji proizvodi obično poželjniji od drugih koji se brže troše.



# ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Razvoj ljudi i organizacija za lidere, menadžere, trenere, mentore, coacheve...



“Sve što sam osobno i profesionalno očekivala od ISOD-a višestruko je nadmašeno.”

**SANJA JEVĐENIJEVIĆ, EMSHRM**  
POTPREDSJEDNICA ZA HR I OD, DELHAIZE SERBIA

“Skupina nevjerojatnih pojedinaca različitih karijera i osobina, koji pridonose zajedničkom i osobnom razvoju.”

**PROF.DR.SC. VLATKO CVRILA**  
DEKAN POSLOVNOG VELEUČILIŠTA VERN'



“Duboko, zahtjevno i dinamično iskustvo transformacije.”

**MR.SC. MIRNA RADOŠEVIĆ**  
REGIONALNA DIREKTORICA, SALVEO

“Od poslovnog trenera i coacha postao sam partner mojih klijenata u integralnom razvoju.”

**MR.SC. ALAN RAMIĆ**  
DIREKTOR, AURANTIUM



“Neizmjerljivo vrijedan praktičan alat koji učinkovito primjenjujem na sebi i u svojoj organizaciji.”

**BRANKA TOPOLOVEC**  
DIREKTORICA I VLASNICA, BD SAVJETOVANJE

“Jedno od najvećih iskustava u mojoj edukacijskoj i razvojnoj putanji.”

**PROF.DR.SC. JASMIN HOŠO**  
REGIONALNI DIREKTOR, WIENERBERGER



## Proizvodni pristup

Definicije kvalitete koje se temelje na korisniku u sebi neizostavno sadrže subjektivne elemente ukorijenjene u preferencijama potrošača - odrednicama potražnje.

Nasuprot tome, definicije koje se temelje na proizvodnji usredotočuju se na stranu jednadžbe povezanu s nabavom: ponajprije na *inženjerstvo i proizvodne prakse*.

Gotovo sve definicije utemeljene na proizvodnji na kvalitetu gledaju kao na *primjereno udovoljavanje standardima*.

Naime, kada se određeni dizajn ili standardi jednom ugovore, bilo koji oblik devijacije od ugovorenog standarda smatra se pomanjkanjem kvalitete.

Izvrsnost se tako izjednačava sa zadovoljenjem standarda te s idejom da proizvod mora biti "dobro napravljen iz prve".

U tom smislu, dobro napravljen automobil *Mercedes* visoke je kvalitete, isto kao i dobro napravljen *Chevette*.

Iako ovaj pristup uvažava kupčevo zanimanje za kvalitetu - proizvod koji odstupa od standarda smatra se lošim i nepouzdanim te će, shodno tome, pružati manje zadovoljstva od proizvoda koji udovoljava traženom standardu - prije svega je interno orijentiran jer kvalitetu definira na način kojim se pojednostavljuje inženjerstvo i kontrola.

U kontekstu dizajna, navedeni je pristup rezultirao razvojem tzv. *pouzdanog inženjerstva*, a u kontekstu proizvodnje, navedeni je pristup rezultirao naglaskom na *statističku kontrolu kvalitete*.

Obje su tehnike osmišljene tako da u ranoj fazi otklone devijacije: prva otkrivanjem pogrešaka temeljitom analizom elemenata proizvoda te potom predlaganjem alternativnog dizajna za poboljšanje pouzdanosti, a druga uporabom specifičnih tehnika statističke kontrole koje u ranoj fazi detektiraju izlaske proizvodnog procesa izvan granica prihvatljivih varijacija.

Smanjenje ukupnih troškova glavni je cilj obiju metoda. Prema pristupu utemeljenom na proizvodnji, poboljšanja kvalitete (koja su ekvivalentna smanjenju devijacija) rezultiraju manjim troškovima jer se prevencija defekta smatra jeftinijom od dorade i popravaka.

Shodno tome, pretpostavlja se da u tvrtkama prevladavaju suboptimalne politike kvalitete: kada bi tvrtke povećale investicije u prevenciju i kontrolu - pažljivijim testiranjem prototipova te pažljivijim uklanjanjem neispravnih komponenti prije nego li se one ugrade u finalne proizvode - troškovi škarta, loma, popravaka i nadoknada za jamstva opadali bi još i više.

Gotovo sve definicije utemeljene na proizvodnji na kvalitetu gledaju kao na *primjereno udovoljavanje standardima*.

## Vrijednosni pristup

Definicije koje se temelje na vrijednosti, prethodnu ideju dalje razrađuju promatrajući *kvalitetu* u kontekstu odnosa troškova i cijene. Prema ovom gledištu, kvalitetan proizvod ostvaruje stanovite performanse po prihvatljivoj cijeni ili odgovara standardima po prihvatljivom trošku. Prema tome, tenisice za trčanje koje koštaju 500 dolara, bez obzira na to kako su napravljene, ne mogu se smatrati kvalitetnim proizvodom jer će ih premalo kupaca kupiti.

Prema rezultatima nedavno provedenog istraživanja o percepciji potrošača o kvaliteti, koje je obuhvatilo dvadeset osam kategorija proizvoda, čini se kako gledište utemeljeno na vrijednosti polako počinje

prevladavati. Iako se sastojke i materijale smatra ključnim pokazateljima kvalitete u kategorijama poput hrane, odjeće, osobne njege te proizvoda za ljepotu - odražavajući time proizvodni pristup - konačni je zaključak studije glasio ovako: "O kvaliteti se danas može raspravljati jedinu u njezinom odnosu na cijenu".

Poteškoća u primjeni ovog pristupa leži u spajanju dvaju povezanih, te istovremeno različitih koncepcija. Kvaliteta, koja je zapravo mjera izvrsnosti, izjednačava se s vrijednošću, koja je zapravo mjera cijene. Rezultat je svojevrsni hibrid - *pruštiva izvrsnost* (engl. *affordable excellence*) - termin kojem nedostaju definirane granice zbog čega je teško primjenjiv u praksi.

## Posljedice višestrukih definicija

Razumijevanje višestrukih definicija pomaže nam pojasniti često suprotstavljene perspektive gledanja na kvalitetu djelatnika u različitim odjelima.

Sve postojeće definicije kvalitete uglavnom se ubrajaju u jednu od prethodno navedenih kategorija. Supostojanje tih različitih pristupa povlači za sobom nekoliko važnih posljedica.

*Prvo*, pomaže nam pojasniti često suprotstavljene perspektive gledanja na kvalitetu zaposlenika u odjelima, primjerice, marketinga i proizvodnje. U marketingu se tipično zagovara korisnički pristup ili pristup utemeljen na proizvodu; njima veća kvaliteta podrazumijeva bolje performanse, poboljšane sekundarne karakteristike te

druga poboljšanja koja povećavaju troškove. Budući da kupca vide kao arbitra kvalitete, ono što se događa u tvornici smatraju manje važnim od onog što se odvija na terenu.

Proizvodnja uobičajeno zagovara drugi pristup. Za njih kvaliteta podrazumijeva usklađenost sa standardima i “dobru izradu iz prve”. Budući da proizvodnja lošu kvalitetu povezuje s (pre)čestim doradama i suvišnim škartom, zaposleni u proizvodnji obično očekuju da poboljšanja kvalitete rezultiraju smanjenjem troškova.

Za proizvodnju kvaliteta je prije svega usklađenost sa standardima i “dobra izrada iz prve”.

## Potencijal za konflikt

Navedena gledišta u očitom su konfliktu eskalacijom kojega se ozbiljno mogu narušiti komunikacijski procesi tvrtke.

Napori uloženi u popravak štete mogli bi se pokazati uzaludnima ako se otvoreno ne prizna supostojanje ovih dviju suprotstavljenih perspektiva.

Primjerice, organizacijska jedinica jedne velike tvrtke nedavno je preispitala vlastitu politiku upravljanja kvalitetom s posebnim naglaskom na proces uvođenja novih proizvoda na tržište koji su smatrali ključnima za uspjeh. Preispitivanje je rezultiralo osvještavanjem dviju divergentnih perspektiva:

- jedna skupina djelatnika proces je smatrala poprilično uspješnim: novi proizvodi redovito su se osmišljavali i lansirali na tržište, kupci su se rijetko kada žalili, a

proizvodi s greškom rijetko kada bi završili u rukama krajnjeg korisnika.

- druga skupina djelatnika smatrala je da se proces mora doraditi zbog loše kvalitete: novi su proizvodi često kasnili, dizajn se često mijenjao kako bi se prilagodio zahtjevima proizvodnje, a zbog nepredviđene dorade i škarta troškovi materijala i rada neočekivano su porasli za dvjesto tisuća dolara.

Usljed navedenih neslaganja, projekt je ubrzo prekinut. Daljnji nastavak je zahtijevao osvještavanje činjenice da se jedna skupina koristi definicijom kvalitete utemeljene na korisniku, a druga definicijom utemeljenom na proizvodnji.

Tek potom dvije skupine složile su se o prirodi problema s kojim su se suočile.

## Potreba za drukčijim definicijama

Unatoč potencijalnom konfliktu, tvrtke bi trebale razvijati različite perspektive jer su one bitne za uspješno uvođenje visoke kvalitete. Naime, oslanjati se samo na jednu definiciju kvalitete može stvoriti još veće probleme.

Primjerice, japanski proizvođač papira nedavno je otkrio da njihov papir u roli ne zadovoljava potrebe potrošača iako odgovara JIS-u (*Japanese Industrial Standard*). Iako su izvrsno zadovoljavali standarde držeci se pristupa kvaliteti utemeljenog na proizvodnji, njihov proizvod loše je prihvaćen na tržištu. S druge strane, na papir u roli drugih proizvođača kupci se nisu tužili iako nije bio usklađen sa standardom.

Vodeći američki proizvođač klima-uređaja za kućanstva suočio se s dijametralno suprotnim problemom. Naime, kupci su njegove proizvode odlično prihvatili dodijelivši im odlične ocijene u publikaciji *Consumer Reports*. Pa ipak, iznimno visoki troškovi škarta, loma i jamstava stvorili su velike gubitke. I dok je dizajn proizvoda odgovarao potrebama potrošača, tvrtku je poprilično koštao

konformizam u proizvodnji. Navedeni nam primjeri ukazuju na potrebu aktivnog mijenjanja pristupa kvaliteti kako se proizvodi kreću od početnog dizajna pa sve do tržišta.

Karakteristike koje nose kvalitetu prvo se moraju odrediti istraživanjem tržišta (pristup kvaliteti utemeljen na korisnicima); zatim je potrebno karakteristike ugraditi u svojstva proizvoda (pristup kvaliteti utemeljen na proizvodu) te potom organizirati proizvodni proces na način da se osigura proizvodnja prema standardima (pristup kvaliteti utemeljen na proizvodnji). Dakle, ako se ne uvažavaju sva tri koraka konačni proizvod vjerojatno će biti upitne kvalitete. Svako je gledište potrebno te ga se radi toga svjesno treba razvijati.

Pa ipak, svi ovi pristupi kvaliteti u sebi kriju zajednički problem: neodređeni su i neprecizni kada je riječ o opisu temeljnih elemenata kvalitete. Unatoč tome, izuzev Jurana i Maynesa, tek se nekolicina stručnjaka bavila ovim problemom. Taj je previd zgorega, jer se mnogošto može naučiti ako kvalitetu ne tretiramo uniformno.

## Osam dimenzija kvalitete

Razmatranje temeljnih elemenata kvalitete proizvoda može se usmjeriti u osam dimenzija:

1. performanse,
2. sekundarne karakteristike,
3. pouzdanost,
4. usklađenost sa standardima,
5. trajnost,

6. servisiranje,
7. estetika,
8. percipirana kvaliteta.

Svaka je dimenzija zasebna i različita. Svaki se proizvod može pozicionirati visoko prema jednoj, a nisko prema nekoj drugoj dimenziji.

## Performanse

Prva dimenzija na listi su *performanse*, koje se pak odnose na primarne radne karakteristike proizvoda. Ako je riječ o automobilu, primarne su karakteristike ubrzanje, upravljivost, maksimalna brzina te udobnost; kad je pak riječ o televizoru, primarne karakteristike bi se odnosile na jasnoću zvuka i slike, boju i sposobnost primanja signala.

Ova dimenzija kvalitete kombinira elemente pristupa utemeljenog na proizvodu i korisničkog pristupa.

Odnosi se na mjerljiva svojstva proizvoda pa se različite brendove obično može objektivno rangirati prema barem jednoj dimenziji performansi. Međutim, povezanost performansi i kvalitete može se interpretirati na više načina.

Primjerice, ako se razlike u performansama smatraju razlikama u kvaliteti, tada takve razlike uobičajeno ovise o individualnim preferencijama promatrača.

Budući da korisnici obično imaju širok raspon interesa i potreba, kvalitetu obično izjednačavaju s visokim performansama u vlastitom području interesa.

Na povezivanje performansi i kvalitete utječe i semantika. Među pojmovima kojima opisujemo performanse proizvoda nalaze se termini koje često vezujemo s kvalitetom.

Primjerice, iako žarulja snage 100 vati jače svijetli (*performanse*) od žarulje snage 50 vati, malo bi potrošača ovu razliku smatralo mjerom kvalitete jer navedeni proizvodi jednostavno pripadaju različitim klasama performansi.

S druge strane, tiha i mirna vožnja automobilom obično se smatra izravnim odrazom njegove kvalitete.

Tišina tako postaje dimenzijom performanse koja se lako prevodi u kvalitetu, što na primjeru žarulje nije slučaj.

U tom smislu jasna je analogija s Lancasterovom teorijom potražnje koja se temelji na dvjema postavkama:

*Roba sadrži objektivne karakteristike bitne za odabir. Veza između ... robe ... i karakteristika koje ona posjeduje ponajprije je tehničke prirode te ovisi o objektivnim karakteristikama robe... Pojedinci se razlikuju po svojim reakcijama na različite karakteristike, a ne prema svojim procjenama tih karakteristika... Upravo te karakteristike zanimaju kupce... jer pomažu zadovoljiti neku vrstu "želje".*

U tom smislu, performanse proizvoda odgovarale bi njegovim objektivnim karakteristikama, a veza između performansi i kvalitete odražavala bi individualne reakcije.

Performanse se odnose na primarne radne karakteristike proizvoda.

## Sekundarne karakteristike

Isti pristup može se primijeniti i na sekundarne *karakteristike proizvoda*, koje su druga dimenzija kvalitete. Sekundarne karakteristike svojevrsna su “dodatna oprema” proizvoda koja nadopunjuje temeljno funkcioniranje proizvoda. Primjeri navedenog očituju se u besplatnom piću tijekom leta avionom ili automatskom podešavanju kanala na televizoru. U mnogim slučajevima teško je povući liniju koja dijeli primarne

karakteristike proizvoda (performanse) od sekundarnih karakteristika.

Sekundarne karakteristike, jednako kao performanse proizvoda, uključuju objektivna i mjerljiva svojstva, a individualne preferencije potrošača podjednako utječu na njihovu transformaciju u kvalitetu. Dakle, razlika između tih dviju vrsta ponajprije je u odnosu na važnost za korisnika.

## Pouzdanost

Pouzdanost je treća dimenzija kvalitete, a odražava vjerojatnost da će proizvod zakazati unutar određenog vremena. U najkorištenije pokazatelje pouzdanosti ubrajaju se prosječno vrijeme do prvog zakazivanja (MTFF - *Mean Time to First Failure*), prosječno vrijeme između zakazivanja (MTBF - *Mean Time Between Failures*) kao i stopa zakazivanja po jedinici vremena. Budući da navedeni pokazatelji

zahtijevaju da se proizvod koristi određeno vrijeme, relevantniji su za trajnu robu nego za proizvode i usluge koji se odmah konzumiraju.

Primjerice, japanski proizvođači pridodali su - još uvijek to čine - veliku pozornost dimenziji *pouzdanosti* te su je koristili za izgradnju konkurentne prednosti u automobilskoj i elektroničkoj industriji.

## Usklađenost sa standardima

Usklađenost sa standardima, odnosno stupanj do kojega dizajn proizvoda i operativne karakteristike proizvoda odgovaraju prethodno utvrđenim standardima, četvrta je dimenzija kvalitete. Unutar tvornice usklađenost sa standardima obično se mjeri

*učestalost defektne proizvodnje*: udjelom jedinica koje ne odgovaraju standardima pa zbog toga zahtijevaju popravke i doradu. Na terenu se pak vrlo teško dolazi do ispravnih podataka o usklađenosti sa standardima pa se stoga često koriste približne vrijednosti.



# LAŠKO ZLATOROG PIVO. VAŠ TRENUTAK, VAŠ UŽITAK.



WATER FROM  
PRISTINE NATURE



100%  
SLOVENIAN HOPS



TRADITIONAL  
BREWING

Vrhunska kvaliteta i višestoljetna tradicija.  
Ponosno smo s vama već 190 godina.



S LJUBAVLJU  
GA PROIZVODIMO

VEĆ 190  
GODINA

PIVOVARNA  
LAŠKO

1825 - 2015

Pokazatelji koji se koriste za mjerenje usklađenosti sa standardima jesu učestalost pozivanja službe za korisnike i učestalost popravaka proizvoda pod jamstvom. Navedeni pokazatelji, iako puno kazuju, zanemaruju druge devijacije od standarda poput pogrešno napisanih oznaka ili loše konstrukcije koje se ne reflektiraju u pozivima ili popravcima.

Poput pouzdanosti, dimenzija *usklađenosti sa standardima* usko je povezana s

proizvodnim pristupom kvaliteti. S obzirom na to da kvarove i defekte svaki kupac smatra nepoželjnim, uobičajeno se smatra kako unaprjeđenje obiju dimenzija izravno utječe na poboljšanje kvalitete.

Riječ je, dakle, o relativno objektivnim pokazateljima kvalitete koji u mnogo manjoj mjeri odražavaju individualne preferencije potrošača od rangiranja utemeljenog na performansama ili sekundarnim karakteristikama proizvoda.

## Trajnost

Trajnost, kao mjera životnog vijeka proizvoda, u sebi sadrži kako ekonomsku tako i tehničku dimenziju. Tehnički gledano, *trajnost* se može definirati kao količina koristi od eksploatacije proizvoda prije negoli dotični proizvod fizički propadne.

Savršen primjer je već spomenuta žarulja: nakon stanovitog broja sati upotrebe žica izgori pa se žarulja mora promijeniti.

Popravak jednostavno nije moguć. Ekonomisti takve proizvode nazivaju *one-boss shays*, često ih rabeći u modeliranju proizvodnje i konzumaciji kapitalnih dobara.

Trajnost se teže interpretira u slučaju kada je popravak proizvoda moguć. Tada koncepcija poprma jednu novu dimenziju jer će životni vijek varirati s promjenom gospodarskih uvjeta.

U tom slučaju trajnost možemo definirati količinom koristi koja se dobije od proizvoda prije negoli on fizički propadne, a zamjena postane poželjnijom od daljnjih popravaka.

Opisana situacija dovodi kupce u dilemu: svaki puta kad se proizvod pokvari od njih se očekuje da ispravno procijene očekivane troškove budućih popravaka, mjerene u dolarima i osobnim neugodnostima, te da ih potom usporede s kupnjom i operativnim troškovima korištenja novog, pouzdanijeg modela.

Trajnost se može definirati kao količina koristi od eksploatacije proizvoda prije negoli dotični proizvod fizički propadne.

U takvim okolnostima životni vijek proizvoda određen je troškovima popravka, osobnom procjenom vremena i neugodnosti, gubicima zbog nekorištenja, relativnim cijenama i drugim ekonomskim varijablama, kao i kvalitetom dijelova i materijala. Takav pristup trajnosti povlači za sobom dvije važne posljedice.

Prvo, podrazumijeva da su *trajnost* i *pouzdanost* usko povezani. Naime, podrazumijeva ranije rashodovanje proizvoda koji često zakazuje kao i to da će troškovi popravka biti razmjerno veći pa će kupnja novog modela zbog toga izgledati poželjnije.

Drugo, takav pristup poziva da se brojke povezane s trajnošću pomno istražuju i tumače. Primjerice, do produljenja životnoga vijeka proizvoda ponekad možda neće doći zbog tehničkih unaprjeđenja ili uporabe trajnijih materijala već isključivo zbog promjene ekonomskog okruženja.

U tom kontekstu možemo se osvrnuti na indikatore prosječnog životnog trajanja automobila koji posljednjih desetljeća kontinuirano rastu dosegaivši brojku četrnaest (godina). Shodno tome, zaključujemo da su stariji automobili dulje vrijeme u funkciji te

Životni vijek proizvoda određen je troškovima popravka, osobnom procjenom vremena i neugodnosti, gubicima zbog nekorištenja, relativnim cijenama i drugim ekonomskim varijablama, kao i kvalitetom dijelova i materijala.

da njihov udio u sveukupnoj automobilskoj populaciji također raste.

Odgovornima za ove promjene stručnjaci drže čimbenike “rastuća cijena goriva” i “slabo gospodarstvo” - koji su značajno utjecali na smanjenje prosječnog broja godišnje prijeđenih kilometara - te federalne zakone koji su potakli smanjenje dimenzija novih modela i povećali interes mnogih kupaca da zadrže stara vozila. U ovom slučaju, promjene ekonomskog okruženja odgovorne su za zabilježenu povećanu trajnost proizvoda.

## Servisiranje

Šesta dimenzija kvalitete odnosi se na *moćnost servisiranja*, odnosno na brzinu, ljubaznost i kompetentnost popravka proizvoda kad se on pokvari. Kupce ne brine samo fizičko propadanje proizvoda već i vrijeme koje protekne od trenutka kvara do trenutka kada se funkcionalnost

ponovno uspostavi. Osim toga, veoma su zainteresirani za što duže servisne intervale, kvalitetu odnosa u kontaktu sa servisnim osobljem te za eventualne posjete servisu koji nisu rezultirali uspješnim popravkom ili nekom drugom vrstom rješenja gorućeg problema.

Neke od navedenih varijabli poprilično su objektivno mjerljive dok druge odražavaju različite osobne standarde o prihvatljivoj kvaliteti servisa. Primjerice, nedavno provedena studija o zadovoljstvu potrošača profesionalnim uslugama navodi da se glavina prigovora odnosi na “nezainteresiranost i neprofesionalnost” prilikom pružanja usluga te na loše međuljudske odnose kada se klijenta “tretira poput kakvog objekta, a ne kao osobu”.

Spomenuti komentari jasno odražavaju subjektivnu prirodu gledanja na prihvatljivo profesionalno ponašanje.

Pa ipak, drugi aspekti ove dimenzije kvalitete mogu se objektivnije procijeniti. Primjerice, *brzina odaziva* obično se mjeri prosječnim vremenom popravka (MTTR - *Mean Time To Repair*), dok se tehnička kompetentnost ogleda u broju uzastopnih

poziva servisnoj službi potrebnih da bi se riješio jedan problem.

Budući da kupci brže popravke i kraće prazne hodove uobičajeno izjednačavaju s većom kvalitetom, navedeni elementi dimenzije servisiranja manje podliježu osobnom tumačenju od elemenata koji se odnose na procjenu ljubaznosti ili prihvatljive standarde profesionalnog ponašanja.

Upravo zbog toga brojne tvrtke širom svijeta sve snažnije počinju naglašavati baš ovu dimenziju kvalitete.

Primjerice, obećanje tvrtke *Caterpillar* da će u roku od četrdeset osam sati dostaviti rezervne dijelove bilo gdje u svijetu te *Mercedesova* hitna služba “dvadeset i četiri sata” u Kaliforniji i Arizoni, pokazuju da čak i vrhunski proizvođači vjeruju u vrijednost ove dimenzije kvalitete.

## Estetika

Estetika je rezultat osobne procjene i individualnih preferencija.

Posljednje su dvije dimenzije kvalitete najsubjektivnije. Naime, i estetika i percipirana kvaliteta blisko su povezane s pristupom utemeljenim na korisniku. Estetika - koja se odnosi na izgled proizvoda, koja dočarava kako on zvuči te kakav mu je okus ili miris - očito je rezultat osobne procjene i individualnih preferencija. Štoviše, marketinški koncept “idealnih karakteristika” - kombinacija svojstava proizvoda koji najbolje odgovaraju preferencijama određenog potrošača - izvorno je osmišljen kako bi obuhvatio upravo ovu dimenziju kvalitete.

## Percipirana kvaliteta

Percipirana kvaliteta subjektivna je u istoj mjeri kao estetika. Naime, prilikom usporedbe različitih brendova potrošači se često moraju oslanjati na indirektno pokazatelje jer obično ne raspoložu potpunim informacijama o svojstvu dotičnog proizvoda. U takvim okolnostima procjenjivanje se u manjoj mjeri temelji na objektivnim karakteristikama, a više na slikama, reklami ili imenu brenda. Nabrojane silnice toliko su jake da utječu čak i na znanstvenike. Primjerice, kada je grupa profesora, doktora znanosti na vodećim sveučilištima zemlje, zamoljena da rangira kvalitetu sveučilišnih institucija u području svojeg interesa, rezultate se tek donekle moglo objasniti objektivnim pokazateljima poput broja objavljenih članaka članova promatranih institucija u vodećim strukovnim časopisima zemlje i svijeta. Naime, istraživanje je pokazalo da su na rangiranje znatno više utjecale varijable *reputacije* - povijesnog ugleda institucije - i *pripadanja*, kvalitete sveučilišta s kojim su promatrane institucije bile primarno povezane.

Cjelovito sagledane, navedenih osam dimenzija kvalitete pokriva širok raspon raznolikih koncepcija: neke se odnose na

mjerljive atribute proizvoda, a neke odražavaju individualne preferencije potrošača. Jedne su objektivne, druge su bezvremenske, a treće su pomodne. Neke se odnose na inherentna obilježja robe, a druge na pripisane karakteristike.

Raznolikost navedenih koncepcija pomaže nam pojasniti različitosti među pet tradicionalnih pristupa kvaliteti. Naime, očito je kako se svaki pristup implicitno fokusira na različitu dimenziju kvalitete:

- pristup utemeljen na proizvodu fokusira se na performanse, karakteristike i trajnost,
- pristup utemeljen na korisniku fokusira se na estetiku i percipiranu kvalitetu;
- pristup utemeljen na proizvodnji fokusira se na usklađivanje sa standardima i pouzdanost.

Sve u svemu, s obzirom na to da svaki od pet različitih pristupa definira kvalitetu iz različite perspektive, sukobi izgledaju neizbježni. Pa ipak, kada se pojedinačne koncepcije izdvoje, te kada se dimenzije zasebno razmotre, uzroci neslaganja postaju mnogo jasniji.

## Strateška važnost dimenzija kvalitete

Razlikovanje navedenih osam dimenzija važno je i u strateškom smislu jer potiče organizaciju da konkurentnost utemeljenu na kvaliteti usmjeri u točno određenom smjeru, a da pritom istodobno ne inzistira na svih osam pravaca odnosno dimenzija kvalitete.

Umjesto toga, kompanije se pozivaju na implementaciju strateške segmentacije te na izdvajanje nekoliko dimenzija kvalitete koje im se iz nekog razloga čine važnima. Primjerice, japanski proizvođači tradicionalno ulaze na američko tržište

naglašavajući *pouzdanost* svojih proizvoda i njihovu *usklađenost sa standardima*, a manje se bave drugim dimenzijama kvalitete.

Sjajna kvaliteta završne obrade te rijetki kvarovi japanskih automobila javnosti su dobro poznati. Međutim, manje su poznate njihove loše sigurnosne performanse i osjetljivost na koroziju (trajnost). Unatoč tome, tijekom godina japanski automobili postali su simbol vrhunske kvalitete, prema mišljenju mnogih američkih potrošača.

Navedeni primjer jasno pokazuje da tvrtke doista mogu uspješno funkcionirati ako inzistiraju na relativno uskoj niši kvalitete. Štoviše, prilikom suočavanja s konkurencijom izgrađene reputacije izvrsnosti, čini se kako zapravo i nemaju drugi izbor.

U takvim okolnostima, novi takmaci na tržištu moraju osigurati tržišnu poziciju fokusirajući se na neke neiskorištene dimenzije kvalitete.

Opisani obrazac sjajno pristaje industriji proizvodnje glazbala, naročito klavira. Tvrtka *Steinway & Sons* godinama je bila tržišni lider u kvaliteti; njihova su glazbala nadaleko poznata po jasnoći i kvaliteti

zvuka, trajnosti i finoj završnoj obradi. Svaki se klavir ručno izrađuje te je svaki jedinstven po zvuku i stilu. Unatoč tome, *Steinway* je odnedavno dobio snažnog konkurenta u japanskom proizvođaču *Yamaha* koji je u relativno kratkom roku uspio izgraditi imidž izuzetne kvalitete.

*Yamaha* je to uspjelo strateškim usmjeravanjem te potom marketinškim naglašavanjem pouzdanosti i usklađenosti sa standardima, dvjema dimenzijama kvalitete koje je *Steinway* nisko pozicionirao na svojoj listi prioriteta radi toga što su naglašavali umjetničku notu i jedinstvenost.

Za razliku od toga, glavno obilježje *Yamaha* klavira - barem prema njihovu marketinškom pristupu - ogleda se u tome što svi jednako zvuče! Na kraju, obje tvrtke odlično posluju unatoč dijametralno suprotnim pristupima kvaliteti.

Na ovom bismo primjeru trebali uočiti koliko je važno pažljivo utvrđivanje *niše*. Pa ipak, odabir prikladne niše tek je prvi korak u nizu do stvaranja istinske tržišne kvalitete. Naime, posebna se briga treba voditi o operativi jer svaka dimenzija kvalitete nameće posebne zahtjeve tvrtki.

Tako visoke performanse zahtijevaju da se posebna pozornost obrati dizajnu i kvaliteti osoblje u odjelu dizajna; trajnost zahtijeva uporabu trajnih odnosno "izdržljivih" komponenti te blisku suradnju inženjera i prodaje; usklađenost sa standardima zahtijeva pažljivo bavljenje standardima te precizno spajanje komponenti; servisiranje zahtijeva odličan odjel za odnose s potrošačima i aktivne predstavnike na terenu.

U svakom slučaju, različitim funkcijama može se dodijeliti vodeća uloga već prema odabranoj strategiji.

Novi takmaci na tržištu moraju osigurati tržišnu poziciju fokusirajući se na neke neiskorištene dimenzije kvalitete.

Utjecaj iznesene analize na zadatke lidera i menadžera očit je: nakon odabira dimenzija kvalitete na kojima će tvrtka graditi konkurentsku prednost, na njima je da postave adekvatnu organizaciju i osmisle procese za postizanje specifičnih ciljeva. Ne urade li tako, do izražaja bi mogli doći pogrešni odjeli i pogrešne kvalitete, a sustav bi mogao ustrajati na pogrešnim zadacima. Dakle, deagregiranje koncepcije kvalitete omogućuje tvrtkama da precizno definiraju slobodne tržišne niše pa onda i operativne zahtjeve kojima će se pozicionirati u okvirima odabrane niše.

Deagregiranje koncepcije kvalitete omogućuje tvrtkama da precizno definiraju slobodne tržišne niše.

## Korelati kvalitete

Lidere i menadžere kvaliteta ponajprije zanima radi njenih marketinških i financijskih implikacija. Mnogi vjeruju u snažnu povezanost cijene, oglašivanja, tržišnog udjela,

troškova, isplativosti i kvalitete proizvoda. U nastavku teksta istražuju se teorije i stvarni podaci u pozadini spomenutih uvjerenja.

## Kvaliteta i cijena

Teoretska argumentacija o povezanosti kvalitete i cijene naslanja se prije svega na evidentnu pozitivnu koreliranost kvalitete i cijene.

Dakle, pretpostavlja se da veću kvalitetu možemo dobiti isključivo povećanjem troškova, a ako su troškovi i cijena pozitivno korelirani - kako nam ekonomska teorija nalaže - tada će kvaliteta i cijena bilježiti pomake u istome smjeru. Međutim,

navedeno podrazumijeva da potrošači raspolažu informacijama kojima će moći ispravno procijeniti kvalitetu. U obrnutom slučaju, kada potrošači nisu dobro informirani, tada se kod procjene moraju oslanjati na drugačije promišljanje, primjerice, uspoređujući cijene.

Kako Riesz ističe, prepoznaju li lideri i menadžeri opisanu situaciju, na nju mogu odgovoriti strategijom prilagodbe cijene:



Nova  
mobilnost.



ELEKTRIČAN.



BEZ EMISIJE.



PRIKLJUČI.  
NAPUNI.  
VOZI.

 **avantcar**  
Mobilnost po vašoj mjeri

Avant car d. o. o.  
Green Gold Center  
Radnička cesta 52  
10000 Zagreb

[www.avantcar.hr](http://www.avantcar.hr)  
[ev@avantcar.hr](mailto:ev@avantcar.hr)



*Vjeruju li lideri da su percepcija proizvoda i cijena proizvoda pozitivno korelirani, tada bi se mogli odlučiti na određivanje više cijene kako bi potrošači pretpostavili veću kvalitetu proizvoda. Stoga cijena može postati sredstvom diferencijacije proizvoda... pa će takva strategija određivanja cijena... tijekom vremena vjerojatno oslabiti vezu između cijene i kvalitete u istoj kategoriji proizvoda.*

Stoga se o teoriji povezanosti cijene i kvalitete može zaključiti da je nepouzdana. Kvaliteta i cijena možda ipak nisu pozitivno korelirane, a sve to umnogome ovisi o količini i kvaliteti informacija koje su dostupne potrošačima.

Empirijski rezultati podjednako zbunjuju. Iako su brojne studije pronašle pozitivnu korelaciju između ovih dviju varijabli, uglavnom su se temeljile na eksperimentima, a ne na tržišnim podacima. Kad su upotrijebljeni realni tržišni podaci, rezultati su se razlikovali prema kategorijama proizvoda.

Netrajni proizvodi općenito su pokazivali slabu ili negativnu korelaciju između cijene i kvalitete (kvaliteta se mjerila prema listi *Consumer Report* koja se obično temelji na performansama proizvoda), dok su trajni proizvodi pokazivali značajnu pozitivnu korelaciju, što je u skladu s istraživanjima koja su se bavila odlučivanjem potrošača prilikom kupnje kućanskih aparata.

Autori Westbrook et al. u svojoj stručnoj studiji bilježe da 86% potrošača i 75% potencijalnih potrošača nije imalo poteškoća pri procjeni kvalitete i pouzdanosti konkurentskih brendova.

Slična studija, naziva *The Buying Consumer: Room Air Conditioners*, otkrila je da 85% potrošača dostupnu informaciju o proizvodu smatra primjerenom ili čak više nego

O teoriji povezanosti cijene i kvalitete može se zaključiti da je nepouzdana. Kvaliteta i cijena možda ipak nisu pozitivno korelirane.

primjerenom. Dakle, u slučajevima kada su informacije dostupne, možemo očekivati pozitivnu koreliranost cijene i kvalitete.

Pa ipak, u sofisticiranijim eksperimentalnim studijama ova se veza raspada. Tamo gdje uz cijenu postoje višestruke informacije o kvaliteti - ime brenda, imidž prodavaonice, karakteristike proizvoda, država proizvodnje - jaka veza između cijene i kvalitete slabi ili nestaje. U takvim okolnostima, procjena kvalitete ne ovisi toliko o cijeni koliko o drugim varijablama prisutnima na mjestu kupnje.

U slučajevima kada su informacije dostupne, možemo očekivati pozitivnu koreliranost cijene i kvalitete.

## Kvaliteta i oglašavanje

Phillip Nelson idejni je začetnik teorije pozitivne koreliranosti kvalitete i oglašavanja, a Richard Schmalensee kasnije je formalno doradio njegov model.

Nelson je, naime, prvi ukazao na razlike između robe koja se otkriva “potragom” i “iskustvom” tvrdeći da se karakteristike prve mogu odrediti prije kupnje, a karakteristike potonje tek nakon kupnje ili uporabe proizvoda.

Kroj i pristajanje nekog komada odjeće primjeri su karakteristika proizvoda koji se otkrivaju “potragom”; pouzdanost i trajnost kućnih aparata primjeri su karakteristika koje se mogu otkriti tek iskustvom. Nelson tvrdi da ljudi, u slučaju robe čije se karakteristike otkrivaju iskustvom, snažnije oglašavanje redovito vežu s većom kvalitetom proizvoda. Schmalensee je to jezgrovito pojasnio sljedećim riječima:

*Visokokvalitetni brendovi zabilježit će više uzastopnih kupnji, ceteris paribus, od niskokvalitetnih. Tako da... će prodavači visokokvalitetnih brendova potrošiti više kako bi nagovorili potrošače*

Nelson tvrdi da ljudi, u slučaju robe čije se karakteristike otkrivaju iskustvom, snažnije oglašavanje redovito vežu s većom kvalitetom proizvoda.

*da probaju njihove proizvode sve dok je sadašnja vrijednost probne kupnje veća od troškova oglašavanja. Nelson smatra da se zbog toga bolji brendovi više reklamiraju sve dok potrošači odgovaraju na reklamu stvarajući tako pozitivnu korelaciju između razine oglašavanja i kvalitete za robu čije se karakteristike otkrivaju iskustvom.*

Pa ipak, sve to ne bi trebalo voditi nekom konkretnom zaključku. Analitičari koji rabe i američke i britanske podatke otkrili su da postoji pozitivna korelacija između oglašavanja i kvalitete proizvoda (kvaliteta se ponovno mjerila prema kriterijima *Consumer Reporta*), ali su njihovi rezultati pobijeni trećim studijama.

Rotfeld i Rozell, nakon vlastitog istraživanja na ovu temu, zaključuju: “Proizvodi koji se više reklamiraju u nekim slučajevima očito su bolje kvalitete, promatrano prema određenim kriterijima, u određenim godinama... Unatoč tome, daljnje generalizacije utemeljene na prethodnom zaključku nisu uputne.”

Gilligan i Holmes, koji su proširili starije studije novim pokazateljima troškova oglašavanja i kvalitete brenda, došli su do sličnoga zaključka: “Proizvod koji se više reklamira može biti loše kvalitete kao i svaki drugi proizvod”.

Dakle, Nelsonova tvrdnja da snažna reklama podrazumijeva veću kvalitetu jednostavno ne stoji.

Štoviše, u nedavno provedenom istraživanju stavova potrošača, većina ispitanika je rekla kako smatra da proizvodi koji se više reklamiraju nisu kvalitetniji od onih koji se manje ili uopće ne reklamiraju.

## Kvaliteta i tržišni udio

Povezanost kvalitete i tržišnog udjela uglavnom ovisi o načinu na koji se kvaliteta definira. Ako visokokvalitetnima smatramo proizvode visokih performansi, s brojnim sekundarnim karakteristikama (obilježjima), tada bi trebali očekivati da će oni biti skuplji te da će se - shodno tome - i manje prodavati. Međutim, ako kvalitetu definiramo u kontekstu upotrebljivosti, ljepšeg dizajna ili bolje usklađenosti sa standardima, tada visoka kvaliteta ne mora ići "ruku pod ruku" s visokim cijenama. U tom slučaju kvaliteta i tržišni udio vjerojatno će biti u pozitivnoj korelaciji.

Gotovo sva empirijska istraživanja ove teme koristila su PIMS - *Profit Impact of Marketing Strategies* bazu podataka. Sve studije rabile su iste, veoma sažete pokazatelje kvalitete. Svaka tvrtka obuhvaćena PIMS istraživanjem trebala je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- koliki je udio u prodaji proizvoda ili usluga tvrtke koji su bolji od konkurentskih?
- koliki je udio u prodaji proizvoda ili usluga tvrtke koji su jednako dobri kao konkurentski?
- koliki je udio u prodaji proizvoda ili usluga tvrtke koji su lošiji od konkurentskih?

Potom je svaka tvrtka sastavila indekse kvalitete oduzimajući "loše" od "dobrih" postotaka. Rabeći te indekse, analitičari su pronašli snažnu pozitivnu korelaciju između kvalitete i tržišnog udjela. Tvrtke koje su sudjelovale u PIMS studiji i koje su poboljšale kvalitetu povećavale su tržišni udio pet ili šest puta brže od tvrtki kojima je kvaliteta opadala, a triput brže od tvrtki kojima je relativna kvaliteta ostala nepromijenjena. Međusektorske studije koje su koristile bivarijantnu i multivarijantnu metodu potvrdile su pozitivnu korelaciju kvalitete i tržišnog udjela.

## Kvaliteta i troškovi

Teorijske rasprave o povezanosti kvalitete i troškova dijele se u tri kategorije. Prva kategorija, slijedeći pristup utemeljen na proizvodu, uvjerena je u postojanje pozitivne korelacije između kvalitete i izravnih troškova. Nadalje, implicitno pretpostavlja da razlike u kvaliteti proizlaze iz varijacija u performansama, karakteristikama, trajnosti ili drugim svojstvima proizvoda koja zahtijevaju skuplje komponente ili materijale, dodatne sate rada u proizvodnji ili druge resurse. Ovo gledište dominira zapadnjačkim promišljanjem.

Suprotno tome, prema drugom gledištu koje se temelji na literaturi o operativnom menadžmentu, kvaliteta i trošak u inverznom su odnosu jer se troškovi poboljšanja kvalitete smatraju manjima od rezultirajućih ušteda koje proizlaze iz smanjene dorade, škarta i obveza po izdanim jamstvima. Prema ovom gledištu, koje zagovaraju mnogi japanski proizvođači i koje objašnjava stremljenje "kontinuiranom unaprjeđenju", kvaliteta postaje sinonim za nepostojanje pogrešaka, a troškovi pristupa tretiraju se kao *troškovi kvalitete*.

Empirijska istraživanja uglavnom nas navode da zaključimo o inverznom odnosu usklađenja sa standardima i ukupnih troškova kvalitete.

Troškovi kvalitete se stoga definiraju kao troškovi proizvodnje ili usluga koji prelaze iznos troškova proizvodnje u slučaju da su proizvod ili usluga isprve dobro napravljeni. U najširem smislu, troškovi kvalitete uključuju skrivene stavke poput troškova nabave dodatnih sirovina i zaliha kako bi se osiguralo da materijali s pogreškom ne stvore zastoje, te troškova posjedovanja dodatnih, u promatranom trenutku nepotrebnih proizvodnih kapaciteta kojima se u slučaju potrebe kompenziraju zastoji i prazni hodovi strojeva.

Ukupni troškovi kvalitete obično uključuju troškove u sljedećim kategorijama:

- prevencija (npr. planiranje kvalitete, obuka zaposlenika, edukacija dobavljača);
- ocjenjivanje (npr. kontrola i testiranje proizvoda);
- interni kvarovi (npr. dorada i škart);
- vanjski kvarovi (npr. jamstva i odgovornost za proizvod).

Brojni analitičari prethodnu su teoriju razradili do u najsitnije detalje, došavši do zaključka da bolja usklađenost sa standardima - dugoročno gledano - mora smanjiti ukupne troškove proizvodnje. Opravdanje za svoja uvjerenja pronašli su u vezi između

poboljšane kvalitete i poboljšane produktivnosti. Primjerice, pojednostavljeni dizajn i pojednostavljeno sklapanje proizvoda očekivano će zahtijevati manje radnika koji će manje griješiti. Ulaganje u strojeve i opremu trebalo bi rezultirati stabilnijom proizvodnjom i poboljšanjem produktivnosti. Dakle, empirijska istraživanja uglavnom nas navode da zaključimo o inverznom odnosu usklađenja sa standardima i ukupnih troškova kvalitete.

Garvin je, primjerice, u znanstvenoj studiji o stanju u industriji rashladnih uređaja otkrio kako japanski proizvođači proizvode po stopama kvarova, lomova i grešaka od petnaest do sedamdeset puta nižim od američkih konkurenata, te da im pritom prosječni troškovi kvalitete iznose 1,3% ukupne prodaje, dok najbolje američke tvrtke proizvode prosječne troškove dorade, škarta i jamstva od 2,8% ukupne prodaje. A tu nije kraj. Kod američkih tvrtki poznatih po niskoj kvaliteti, navedeni troškovi premašuju 5,8% prodaje. Garvin je također zaključio kako postoji pozitivna korelacija između kvalitete i produktivnosti, iako su tvrtke koristile sličnu tehnologiju. U industriji rashladnih uređaja, najkvalitetnije američke tvrtke bile su peterostruko produktivnije od tvrtki najmanje kvalitete.

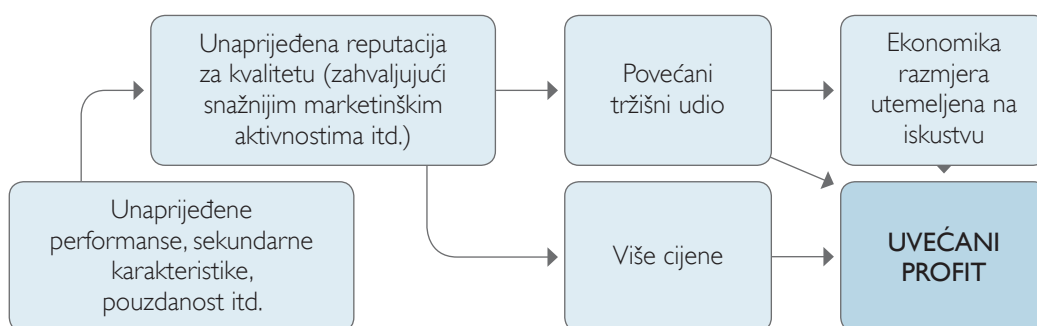
Neke druge istraživačke studije uspjele su prikupiti još bolje podatke o troškovima kvalitete, čime je prethodno opisana povezanost dodatno podržana. Tako je, primjerice, jedna studija otkrila da su tvrtke s formalnim sustavima procjene troškova kvalitete uspjele postići manje ukupne troškove kvalitete od tvrtki koje takve sustave nisu imale. Tvrtke iz prve skupine postigle su prosječne troškove kvalitete od 5,8% prodaje, a tvrtke iz druge skupine prosječne troškove dorade, škarta i jamstava od 7,8% prodaje.

## Kvaliteta i isplativost

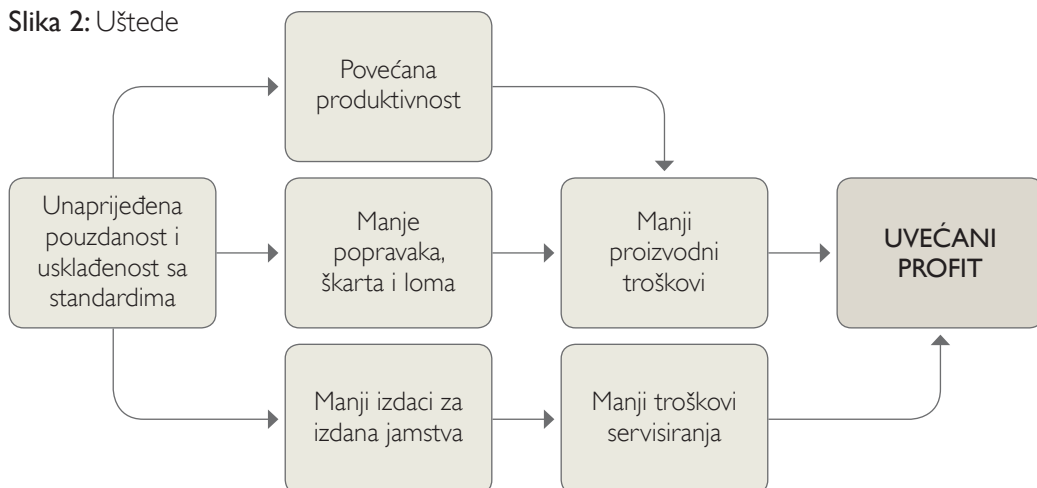
Slika 1 i Slika 2 pokazuju na koji način poboljšana kvaliteta može povećati profit. Slika 1 se odnosi na *tržišne probitke*: unaprjeđenje performansi, sekundarnih karakteristika, pouzdanosti ili drugih dimenzija

kvalitete vodi do povećanja obujma prodaje i većeg tržišnog udjela ili, umjesto toga, do smanjenja elastičnosti potražnje i povećanja cijena. Ako tržišni probici premaše troškove kvalitete profit će rasti.

Slika 1: Tržišni probici



Slika 2: Uštede



Poboljšana kvaliteta može utjecati na profitabilnost i s troškovne strane. Manje kvarova, lomova i škarta, te smanjenje izdataka za izdana jamstva smanjuju ukupne troškove proizvodnje i troškove servisiranja što blagotvorno utječe na profit. Sve dok ti pozitivni učinci nadmašuju sredstva

uložena u unaprjeđenje kvalitete, profit će rasti. Navedeno su potvrdile i empirijske studije koje se koriste PIMS bazom podataka, potvrdivši snažnu pozitivnu korelaciju kvalitete i profitabilnosti. Visoka kvaliteta rezultira većim povratom na uloženi kapital (ROI).

## Zaključak

Kvaliteta predstavlja vrlo složenu koncepciju koja često zbunjuje: lideri i menadžeri - posebno se to odnosi na krosfunkcionalnu komunikaciju – vrlo često ne uspijevaju precizno artikulirati što zapravo podrazumijevaju pod tim pojmom. Rezultat takvog stanja beskrajne su neplodne rasprave iz čega potom proizlazi nesposobnost da se napreduje na području kvalitete.

U ovom su tekstu opisane različite perspektive gledanja na kvalitetu te razne dimenzije kvalitete. Razlike među njima predstavljaju više od pukih teorijskih niša: riječ je o

ključnim elementima za uporabu kvalitete kao svojevrsnog konkurentskog oružja u borbi na surovom tržištu. Stoga bi lideri i menadžeri morali naučiti pažljivo mijenjati svoj pristup kvaliteti, kako se proizvod kreće od dizajna do tržišta te osmisliti metode kojima će ta raznolika gledišta uskladiti. Uz to, pozornost trebaju posvetiti različitim dimenzijama kvalitete kako bi pronašli neiskorištene tržišne niše te, usporedo s time, postaviti organizaciju koja će poduprijeti realizaciju željenog cilja. Uspiju li usvojiti sve ove preporuke, *uštede*, povećanje *tržišnog udjela* i *profitabilnost* doći će im na dohvat ruke.

Translated and reprinted by permission of *MIT Sloan Management Review*. This article was originally published under the English title *What Does "Product Quality" Really Mean?* by David A. Garvin, *MIT Sloan Management Review*, Fall 1994. Copyright ©2015. by *MIT Sloan Management Review*, all rights reserved.

**MIT Sloan**  
Management Review



**David A. Garvin**, doktor znanosti, profesor liderstva i menadžmenta na MBA i *Advanced Management* programu *Harvard Business School*. Kao poslovni savjetnik surađivao je s vodećim svjetskim kompanijama *Biogen*, *Booz Allen Hamilton*, *Frito Lay*, *Gillette*, *3M*, *Mitsubishi*, *Morgan Stanley*, *Novartis* i drugima.

**MUSEUM® CLASSIC** THE LEGENDARY DIAL  
WITH NEW TONE-ON-TONE DETAIL.  
POLISHED STAINLESS STEEL CASE,  
BLACK LEATHER STRAP.  
MOVADO.COM



# MOVADO

MODERN AHEAD OF ITS TIME

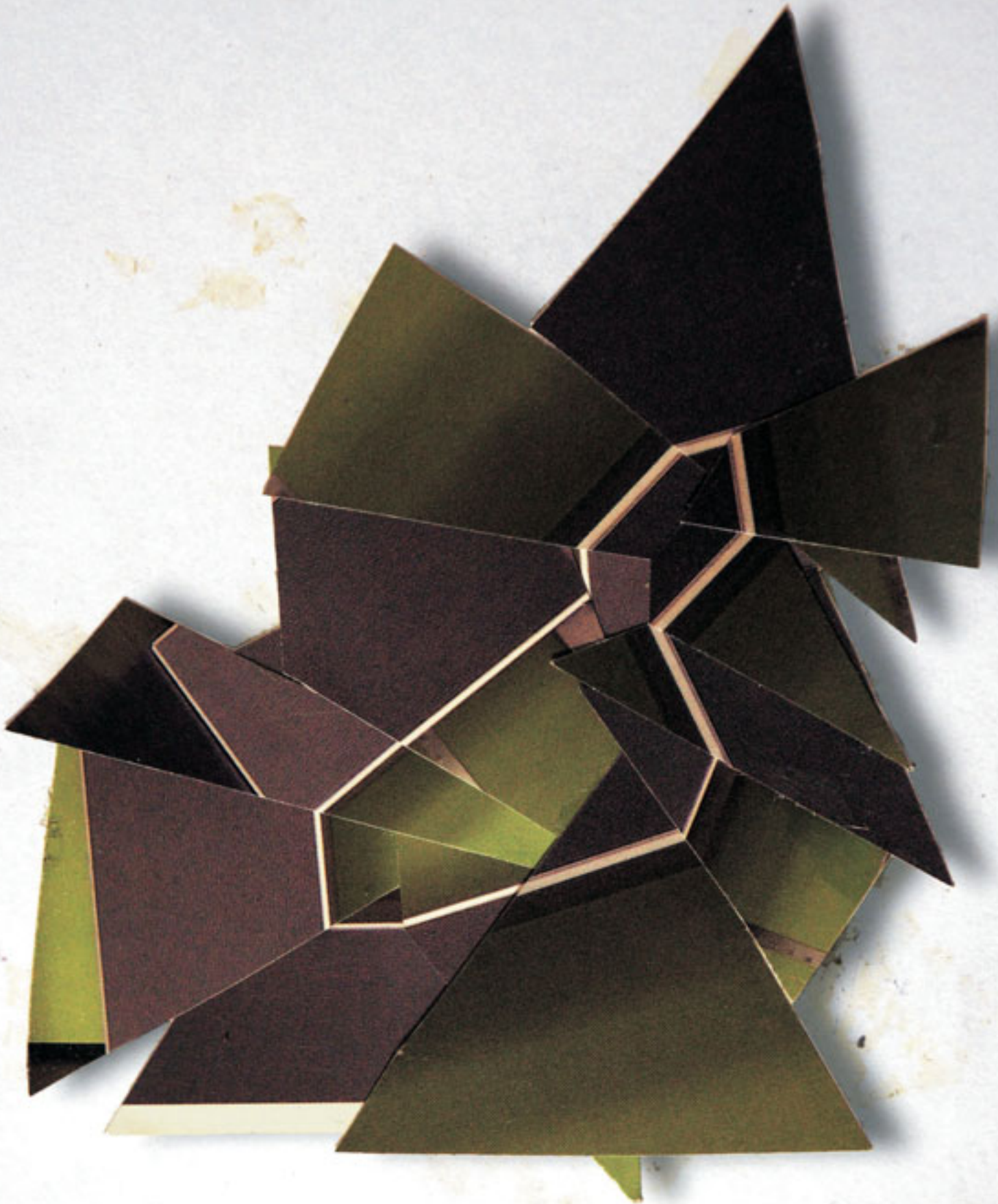
#### PRODAJNA MJESTA

MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • MAMIĆ, Vlaška 57, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop

#### EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU

P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, tel. 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija-hr

[www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)





# Nepromišljene promjene

John MacDonald

**K**ljučno obilježje posljednjeg desetljeća glasni su pozivi na promjene. Čini se, naime, kako su se alarmantni revolucionarni glasovi zavukli u svaku poru života: religiju, politiku, društvo i gospodarstvo, glasno se izrugujući svemu što se događalo i kako je bilo u prošlosti. S druge strane, govori se da je budućnost neizvjesna i nepredvidiva što otvara prostor velikim učiteljima i stručnjacima koji “u potocima” nude čarobna rješenja za upravljanje revolucionarnim promjenama.

Na njihov poticaj, mnogi lideri i menadžeri napuštaju drevne istine, uhodane metode i vrijednosti, samo kako bi na kraju shvatili da su uhvaćeni u zamku “majstora” promjene koji stvaraju zbrku u stručnoj javnosti. Stoga je krajnje vrijeme da netko apelira da se nepromišljene promjene što prije zaustave.

U najmanju ruku trebali bismo zastati i promisliti. Iako se ovaj tekst obraća poslovnim ljudima u biznisu, njihov (naš) svijet ne postoji u nekom vakuumu. Poslovni subjekti moraju razumjeti promjene i prilagoditi se novonastalim situacijama u okruženju. Biznis je uvijek izložen promjenama.

Organizacije koje to ne shvate i ne vide kako su promjene stalna mijena kojom treba upravljati, prije ili kasnije suočit će se s nekom nekontroliranom revolucijom.

U mnogim poslovnim organizacijama lideri i menadžeri nemaju baš previše dodira s potrošačima. Isto tako, gotovo da nemaju kontakta s ljudima iz proizvodnje koji izrađuju proizvode ili isporučuju usluge. Lideri i menadžeri žive u luksuznim uredima provodeći sate u društvu kolega, drugih menadžera koje nazivaju “članovima svoga tima”, daleko od problema koji se tiču promijenjene percepcije kupaca, nezadovoljstva radnika ili rješavanja reklamacija. Vrlo često lideri i menadžeri svoju oskudnu energiju troše na političke igre i stjecanje većih privilegija, umjesto na unaprjeđenje poslovanja. Ponekad zdušno raspravljaju o nevažnim detaljima dok im istovremeno važni poslovi propadaju.

U takvom okruženju tek se rijetki pojedinci usuđuju preuzeti rizike što neumitno vodi tome da brojne poslovne prilike odlaze u nepovrat. Od straha da od šume neće vidjeti drvo, mnogi lideri i menadžeri s vremenom počinju sve jače vjerovati kako su konkurentske prednosti njihove tvrtke

Vrlo često lideri i menadžeri svoju oskudnu energiju troše na političke igre i stjecanje većih privilegija, umjesto na unaprjeđenje poslovanja.

“šuma gordih hrastova” da bi potom ispalo kako je riječ tek o krhkim jelama. Njihov se biznis kreće silaznom putanjom upadajući u sve veće i veće teškoće.

Izolirani od okoline u svojim prostranim uredima, vodeći ljudi tvrtke visokog su praga izdržljivosti na boli. Tek kada im organizacija izgubi najvećeg kupca, kada se suoči s neprijateljskim preuzimanjem ili dramatičnim problemima (ne)likvidnosti, tek onda postaju spremni reagirati i pažljivo se posvetiti nastalim problemima. Tada kreću u energičnu akciju, osnivaju posebne radne grupe i angažiraju konzultante kako bi pronašli spasonosnu panaceju.

Sve od samog vrha piramide na putu prema dolje, svaka razina menadžmenta ima svoj prag izdržljivosti na boli koji ih pokreće na akciju. A na najnižoj razini su radnici koji se ne smiju odupirati boli, već moraju živjeti s njome iz dana u dan. Radnici nemaju ovlasti da organiziraju radne grupe i angažiraju konzultante. Teško im je, često i nemoguće, zadobiti pažnju nadređenih menadžera koji kontroliraju resurse. Unatoč tome, spremno podmeću svoja leđa pokušavajući u hodu riješiti stotine sitnih problema kako bi kupcima isporučili kvalitetne proizvode i usluge, a da pritom nikada ne dobiju priliku posvetiti se dubljim uzrocima problema s kojima se svakodnevno susreću. U suštini, ma kako razni gurui tumačili *osnaživanje* (engl. *empowerment*), riječ je o tome da se radnicima “na prvoj liniji fronte”, u borbi s konkretnim problemima, dozvoli da učine po svome u cilju povećanja profita.

Kada kažem “profit” tada ne govorim o nečem ružnom; riječ je, naime, o razumnom cilju obavljanja poslovne aktivnosti. Međutim, usredotočenost na kratkoročno stjecanje profita nije dobar cilj, već cilj koji se na kraju skupo plaća. Na kratkoročne ciljeve

obično nailazimo u prodaji, a prodajnim se agentima često govori da su “dobri samo ako nadmaše vrijednost prodaje iz istog mjeseca prethodne godine.” Nažalost, u posljednje vrijeme isti se principi primjenjuju na cjelokupno poslovanje. Radi se o pogrešnom pristupu u slučaju prodaje; o katastrofalnom pristupu za cjelokupno poslovanje. Kratkoročno maksimiziranje profita uobičajeno podrazumijeva nesigurnu budućnost.

Uspješnim kompanijama svjetskoga glasa stjecanje profita nije primarno važno. Naime, njihov je menadžment prvenstveno fokusiran na zadovoljstvo potrošača jer znaju da sa zadovoljnim kupcem profiti dolaze automatski.

A da ne biste mislili kako je tu riječ o nekom modernom znanstvenom konceptu, podsjetit ću vas da drevna hinduistička *Bhagavat Gita* podučava o tome da bi se ljudi trebali orijentirati na život i životnost, a ne na rezultate. Neke elemente tog nauka pronalazimo i u djelima W. Edwardsa Deminga, velikoga gurua kvalitete. Velike kompanije poput *Toyote*, *Virgina* ili *Sonyja* potvrdit će vam da - prema njihovu mišljenju - profit ni u kojem slučaju nije glavni cilj poslovanja. Unatoč tome, njihove su zarade enormne. Uspješne kompanije teže holističkim ciljevima u čijem su središtu uvijek potrošači, poslovni procesi i inovativni potencijal njihovih ljudi.

Taj koloplet koncepcija, tehnika, alata i metoda koje su kasnije postale poznate pod nazivom *Total Quality Management* - TQM - nije krenuo tim putem. U stvari, sintagma TQM nije se uopće koristila u prvom desetljeću revolucionarnog pokreta za unaprjeđenje kvalitete započetog sredinom 1970-ih u SAD-u. Pojam totalne kvalitete prvi je put spomenut 1983.

Uspješnim kompanijama svjetskoga glasa stjecanje profita nije primarno važno. Naime, njihov je menadžment prvenstveno fokusiran na zadovoljstvo potrošača.

godine u Velikoj Britaniji, kada je *Ministarstvo industrije i trgovine* u vladi Margaret Thatcher pokrenulo nacionalnu kampanju kvalitete. U SAD-u termin se počeo intenzivnije koristiti tek u kasnim osamdesetima, unatoč tome što su ugledni teoretičari Philip Crosby i Edward Deming osporili njegovu valjanost. Pa ipak, vjerojatno zbog nasušne tržišne potrebe, od tada pa nadalje sve se više širio.

Prvog “gurua kvalitete” javnost je dobila u liku Philipa Crosbyja, nakon što je izdao knjigu *Quality is Free*. Ubrzo nakon njega pojavili su se Deming i Joseph Juran. Zanimljivo je da su Deming i Juran zagovarali “kontinuirano unaprjeđenje kvalitete” davno prije Crosbyja, ali njihove ideje javnost u početku nije prihvaćala. Dobro se sjećam da sam kao mladi menadžer s velikim interesom proučavao Juranovu knjigu *Managarial Breakthrough* koja se nije pokazala od velike pomoći u praksi. Tek nakon što sam pročitao Crosbyjevu knjigu *Quality is Free*, inovativne ideje pronašle se plodno tlo u mojoj glavi, što me je potaknulo da osobno pokrenem niz aktivnosti u tvrtki kako bih poboljšao kvalitetu. Pa ipak, iako je pod pritiskom konkurencije tadašnje tržište polako sazrijevalo, novi menadžerski



# VICTORINOX SWISS ARMY



## I.N.O.X.

Forged to resist 130 tests.  
The highest quality standards  
for ultimate functionality.

### PRODAJNA MJESTA:

**Mamić**  
Gajeva 4, Zagreb

**Mamić**  
Vlaška 57, Zagreb

**Borza Grupa**  
Placa 12, Dubrovnik

**Zlatarna Tonia**  
Carera 56, Rovinj

**Satovi Novak**  
Decumanus 28, Poreč

**Silver Time - City Colosseum**  
Josipa Rimca 7, Slavonski brod

**DFS Rijeka**  
Zračna luka Rijeka

**DFS Zadar**  
Zračna luka Zadar

**DFS Dubrovnik**  
Zračna luka Dubrovnik

**DFS Split**  
Zračna luka Split

**DFS Pula**  
Zračna luka Pula

**B-Vama - Joker centar**  
Put brodarice 6, Split

EKSLUZIVNI UVOZNIK: P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



pristupi trendovski su se prihvaćali, a da se pritom nije vodilo dovoljno računa o implementaciji i prilagodbi.

U tim prijelomnim trenucima spomenuta trojica autora najviše su pomagala menadžerima u praksi, čime su zaslužili laskavu titulu gurua kvalitete. Mit o Demingu započeo je TV emisijom *Ako može Japan, zašto mi ne možemo?* koju je NBC emitirao u lipnju 1980. godine, pripisavši Demingu velike zasluge za stvaranje japanskog “ekonomskog čuda” nazvavši ga “ocem japanske revolucije”. Iako je mnogo toga rečenog neosporno istinito, ipak se čini kako se u ovom slučaju radilo o svojevrsnoj kompenzaciji za ranjeni američki ponos kojeg je trebalo ozdraviti uvjerenjem da je idejni začetnik japanskoga gospodarskog buma zapravo Amerikanac. Od tada pa nadalje W. Edwards Deming postao je nevjerojatno cijenjena osoba u vlastitoj zemlji, u toj mjeri da ga je William E. Conway prozvao “ocem trećeg vala industrijske revolucije”.

Međutim, svaka ozbiljnija analiza japanske poslijeratne industrije ne bi smjela zanemariti značajna postignuća generala Douglasa MacArthura, prvog i posljednjeg američkog prokonzula u toj zemlji, s obzirom na to da je pod njegovim vodstvom agencija TWI - *Training Within Industries* za edukaciju u gospodarstvu značajno doprinijela buđenju japanskog zanimanja za zapadnjačkim stilom upravljanja. Upravo je TWI spojio japanske menadžere s Demingom, Juranom i drugima.

Pa ipak, prevladavajuće uvjerenje da su Japanci slijepo prihvatili ideje zapadnjačkih gurua uopće ne stoje te ukazuju na poprilično nepoznavanje japanske kulture. Takvo vjerovanje također ukazuje na nedostatno razumijevanje koncepcije *evolucijskog menadžmenta*.

Prevladavajuće uvjerenje da su Japanci slijepo prihvatili ideje zapadnjačkih gurua uopće ne stoje te ukazuju na poprilično nepoznavanje japanske kulture.

Katastrofalan poraz Japana u Drugom svjetskom ratu 1945. zasigurno je pospješio otvaranje nacije utjecajima iz inozemstva. Međutim, holistički pristup traženju prilika za gospodarski rast oduvijek je bio dio njihova života i kulture, njihova načina postojanja. Iako su pažljivo slušali što im govore zapadni stručnjaci, istovremeno su dalje putovali svijetom i učili, skupljajući tiho i predano znanja kako bi na temelju toga samostalno odlučili koje metode i prakse najviše odgovaraju njihovoj kulturi. Opisani tradicionalno-evolucijski pristup koristio se još u drevnom Japanu, da bi ga u novije vrijeme iznova otkrio Robert Camp nazvavši koncepciju stručnim imenom *benchmarking*. Japanska primjena *benchmarkinga* postala je toliko popularna da se upravo u toj zemlji razvio kompletno novi pristup menadžmentu koji je u središte pozornosti gurnuo ljudske potencijale. Sve to stvorilo je plodno tlo za rađanje TQM-a.

Umjesto da sjede uz noge nekog američkoga gurua, Japanci su vrijeme koristili za pažljivo proučavanje zapadnjačkih metoda i ideja koje su američki lideri implementirali u domaćoj industriji. U tom razdoblju SAD su bile neprikosnoveni svjetski lider u proizvodnji i primjeni suvremenih

Pokret TQM-a proširio se osamdesetih godina prošlog stoljeća zadobivši brojne sljedbenike.

materijalističkih tehnologija i menadžerske prakse. Stoga su Japanci redovito posjećivali Ameriku, sve dok nisu shvatili što se tamo doista događa. Nakon toga bi se vratili kući, pisali izvještaje, razgovarali i razmišljali o naučenom te postupno - na temelju novih spoznaja - razvijali metode koje su se najbolje uklapale u njihovu kulturu. Umjesto slijepog prihvaćanja tuđih rješenja i napuštanja obilježja svoje specifične kulture, uzimali su ono najbolje što im je Zapad nudio uskladiivši ponuđeno s vlastitom tradicijom.

Pokret TQM-a proširio se osamdesetih godina prošlog stoljeća zadobivši brojne sljedbenike. Tisuće malih, srednjih i velikih poduzeća širom svijeta, među kojima su se našli i divovi poput *General Motorsa* i *British Petroleum*, počelo je primjenjivati koncepciju upravljanja kvalitetom u što su investirali od nekoliko tisuća do nekoliko stotina milijuna dolara.

Kako ne bi zaostajali za najboljima, mnogi sljedbenici prihvaćali su usvojene postulate bez propitivanja, sretni što na svijetu postoje stručnjaci koji će im ponuditi znanja o tome kako implementirati principe upravljanja kvalitetom. Izgledalo je da ne

moraju izmišljati “toplu vodu” jer su Crosby i drugi teoretičari razradili “provjerene metode” ponudivši im tzv. gotova rješenja na pladnju. Naravno, u svemu tome ima jedna “kvaka”. Provjerene metode i gotova rješenja - barem u svijetu liderstva i menadžmenta - jednostavno ne postoje. Danas, tridesetak godina nakon prvobitnog zamaha, svjesnost o tome da TQM nije svemoguć, te da su brojne inicijative pobornika završile neuspjehom, sve više raste. Kompletna metoda danas je pod velikim upitnikom.

Štoviše, gledajući unatrag, prema ocjenama nekih TQM relativno je neuspješan. Pojedine kompanije koristile su ga za uvođenje promjena i rješavanje problema uzrokovanih nepromišljenim menadžmentom kratkoročne perspektive - uobičajenom pojavom osamdesetih kada je situacija na tržištu bila bitno drugačija nego danas. No, ipak treba reći da su pojedine kompanije ipak ostvarile proboj u kvaliteti, ali da se na prste jedne ruke mogu nabrojati tvrtke koje su u potpunosti realizirale sve potencijale TQM-a. To znači da brojne tvrtke nisu u potpunosti iskoristile priliku za stvaranje konkurentskog zamaha i izbijanje na sam vrh ljestvice najkonkurentnijih organizacija. Upravo je to razočaranje dosezima TQM metode dovelo do stvaranja još radikalnijeg koncepta poznatog pod nazivom BPR - *Business Process Reengineering* odnosno *reinženjering poslovnih procesa*.

Pritom treba naglasiti da su relativno uspješne i relativno neuspješne kompanije u tom trenutku koristile TQM na bitno drugačiji način. Naime, za relativno uspješne tvrtke TQM nije bio neka velika novost: mnoge elemente pristupa koristile su već godinama. Primjerice, relativno uspješne tvrtke i ranije su vodile računa o kvaliteti podižući kontinuirano svjesnost o važnosti

tog pitanja kod svih djelatnika. Kvalitetu su koristile kao polugu za kontinuirano unaprjeđenje poslovanja mudro je uklopivši u cjelinu korporativne kulture.

Relativno neuspješne kompanije (u tom trenutku) odjednom su postale opsjednute kvalitetom postavivši je na pijedestal oko kojeg se sve vrtjelo: osnivali su se timovi za unaprjeđenje kvalitete, razni odbori i vijeća za kvalitetu pa su se onda svi oni nadmetali da od kvalitete naprave neku posebnu organizacijsku priču umjesto normalnu komponentu svakodnevnih aktivnosti. Kao i u svim revolucijama tijekom povijesti, praksa je na koncu razorila koncepciju oko koje je stvorena.

Navedena teza može se ilustrirati konkretnim primjerima: 3M i *General Motors*. 3M veoma je uspješna tvrtka koja je pažljivo pratila o čemu govore gurui kvalitete. Primjerice, cijeli top menadžment pohađao je najprije Crosbyjevu školu *Crosby Quality College*, te potom Demingove i Juranove seminare i konferencije. Tako je 3M postupno gradio vlastiti pristup TQM-u primjenjujući razrađene metode na svoje poslovne operacije u Americi i inozemstvu. Na kraju je kompanija osnovala vlastiti *Quality Institute* koji je obučavao njihove djelatnike, ali i djelatnike dobavljača te treće zainteresirane strane. Prije nego što je institut uopće započeo s radom, za 3M se već slobodno moglo kazati da je riječ o “quality company” koja je TQM metodu koristila za osnaživanje kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete.

Do određene točke *General Motors* je također želio krenuti sličnim putem. No, u skladu s njihovom kulturom, GM je više bio orijentiran na *quick fix* rješenje da što prije osposobe menadžment za primjenu nove koncepcije, pa su se zbog toga manje bavili prilagodbom koncepcije vlastitim

potrebama. Umjesto da pošalju stotine menadžera na *Crosby Quality College* na Floridi, oni su ondje uputili grupu od tridesetak menadžera, na šest mjeseci, i to na trening koji je Crosby organizirao za svoje instruktore i konzultante. Iako su mislili da će učiti o tome kako najbolje koristiti TQM metode, naučili su o cijenama seminara jer je upravo o tome Crosby podučavao svoje osoblje. GM je svakako profitirao primjenom TQM-a. Međutim, s obzirom na količinu uloženog novca, mogli su mnogo bolje proći. Fundamentalna obilježja GM-ove kulture, naime, nisu se bitno promijenila.

Iz TQM iskustva trebali bismo izvući još jednu važnu pouku: *nepromišljeno pribvaćanje savjeta poslovnih gurua može voditi u propast!* Veliki učitelji, konzultanti i praktičari određenih teorija mogu biti jedino moderatori koji pomažu organizacijama u promišljanju i razvoju određenih tehnika i metoda koje najbolje odgovaraju njihovoj organizacijskoj kulturi. Stoga niti jedna organizacija na ovome svijetu ne bi trebala ulaziti u promjene a da prvo detaljno ne procjeni koliko su one uopće nužne, kakve bi trebali biti, u kojem bi se smjeru trebale kretati te na kakve bi kulturološke barijere mogle nailaziti. Jasno je da potreba za stalnim

Iz TQM iskustva trebali bismo izvući još jednu važnu pouku: nepromišljeno prihvaćanje savjeta poslovnih gurua može voditi u propast.

unaprijeđenjem poslovanja zacijelo postoji, vjerojatno više nego ikada prije. Međutim, svaka organizacija mora sama za sebe osmisliti put kojim će doći do tog cilja te biti “vlasnik” tog procesa.

U suštini, koncepcije ponuđene od uglednih gurua kvalitete nisu bile toliko revolucionarne pa čak ni sasvim nove. Za njih bi se prije moglo reći da su predstavljale povratak zdravom razumu prilikom upravljanja

poslovnim aktivnostima. Stvaran doprinos gurua sastojao se u promjeni perspektive koja je u prvi plan stavila *apstraktna područja* koja su u ranijim razdobljima nepromišljenog menadžmenta bila donekle skrivena. Snažan rast konkurentnosti japanske industrije i njihov prodor na američko tržište pospješio je navedeni proces. Prekoračen je prag izdržljivosti lidera i menadžera koji su do tada uživali u rastu prodaje bez obzira na kvalitetu.

Sažetak iz knjige *Calling a Halt to Mindless Change*.

Translated and reprinted by permission of John MacDonald, 2007., all rights reserved.



**John MacDonald**, jedan od pionira pokreta kvalitete u Velikoj Britaniji. Autor je brojnih knjiga na temu implementacije koncepcije kvalitete u svakodnevnu praksu: *Calling a Halt to Mindless Change*, *TQM In a Week* i *Global Quality: The New Management Culture*.



---

L

Q

---

Želite li razvijati svoj liderski i menadžerski talent? Vrhunski predavači, internacionalni programi, iskustveno učenje, networking.

**Master Leader Program**

početak: 16.04.2015.

trajanje: 5 modula

**Practitioner Diploma in Executive Coaching**

početak: 15.10.2015.

trajanje: 4 modula

**First Time Manager**

početak: 19.11.2015.

trajanje: 5 modula

DONESITE ODLUKU.

M +385 99 3823 000

KONTAKT@L-Q.HR

WWW.L-Q.HR

---

**New  
leadership  
culture**

---



# Suštinski problemi standarda

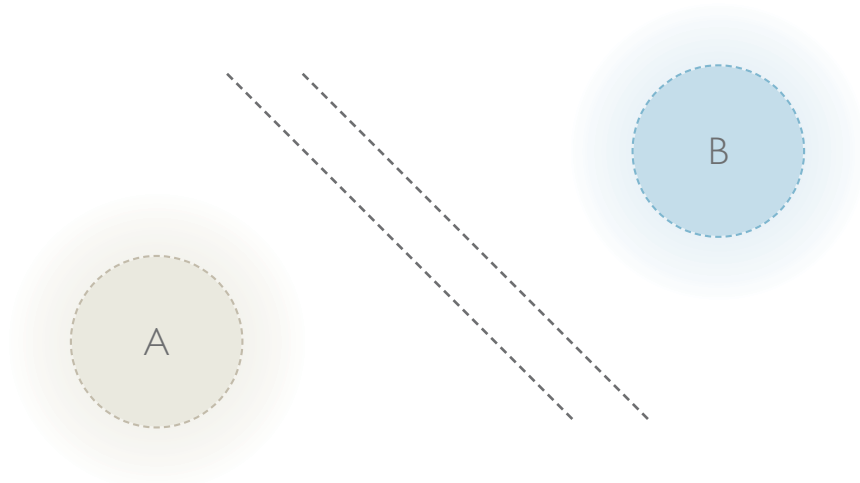
A. T. Řehák

## Uvod

U knjizi *Textbook of Standards* ugledni autor Edward de Bono koristi jednostavne slike kako bi pokazao na koji način standardi sprječavaju ljude kreativno odgovoriti na probleme. Slika 1. pokazuje različite pristupe blokiranju kretanja iz točke A u točku

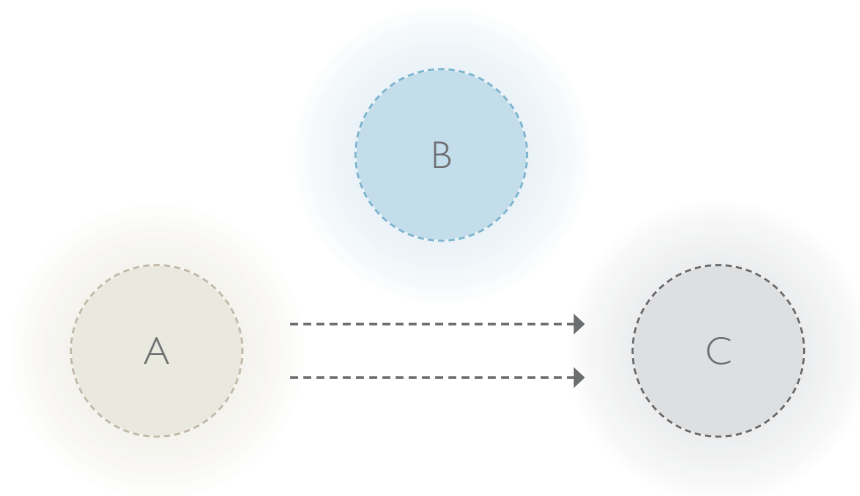
B. Oko točke A, oko točke B ili oko obje točke može se iskopati jarak ili izgraditi zid. Osim toga, između tih dviju točaka može se iskopati jarak ili opet izgraditi zid. Sve u svemu, cilj je zaustaviti osobu - na ovaj ili onaj način - da iz točke A dođe u točku B.

**Slika 1:** Mogućnost kreativnog kretanja iz A u B



Izvor: *Textbook of Standards*, E. de Bono

**Slika 2:** Utjecaj standarda na kreativno kretanje iz A u B



Izvor: *Textbook of Standards*, E. de Bono

Druga slika prikazuje neočekivan, te vjerojatno najučinkovitiji način sprječavanja osobe da iz točke A dođe do točke B - nuđenjem privlačne i naizgled jednostavne mogućnosti da se točka B zamijeni točkom C!

Primjenjuju li se možda standardi baš na ovakav način, sprječavajući lidere i menadžere da se istinski posvete kvaliteti nudeći im u zamjenu za “krv, znoj i suze” gotove i skupe certifikate?

## Svrha standarda

U kontekstu standarda temeljno pitanje koji si postavljamo jest čemu oni služe. Koja je njihova prava svrha? Primjerice, prometni znaci pozitivno utječu na sigurnost svih sudionika u cestovnom prometu. Jezik nam pomaže da se lakše i bolje razumijemo u međuljudskoj komunikaciji, a note da reproduciramo glazbu koju je netko drugi skladao.

Prema definiciji, standardi pomažu da se osigura kvaliteta, zaštiti okoliš, osigura sigurnost, ekonomičnost, pouzdanost, kompatibilnost, funkcionalna spojivost, djelotvornost, učinkovitost i druga bitna svojstva; standardi olakšavaju trgovinu i

šire tehnologiju. Dakle, može se reći da je njihova primarna svrha usmjeravati radne aktivnosti i određivati utrošak količine rada i materijala, a da procesi pritom i dalje ostanu u normiranim granicama.

U tom kontekstu nameće se jedno važno pitanje: kada je standardizacija optimalna, a kada je “prestandardizirana”? Naime, nerijetko se događa da sustav zbog prevelike standardizacije gubi na kvaliteti. Primjerice, previše znakova na cesti zbunjuje vozača što negativno utječe na sigurnost u cestovnom prometu. Ruše li stoga standardi poput BSI, Loyds, DNV, NQA, SQA ili ISO 9000 svrhu radi koje su stvoreni?

## Tumačenje standarda

Kada bi svrhu standardizacije svatko tumačio onako kako njemu odgovara - što se u praksi danas često događa - proces certificiranja postao bi besmislen. Rad u praksi, u realnom materijalnom svijetu, zahtijeva veću stručnost od znanstvenih istraživanja zato što realni sektor na svojim plećima nosi odgovornost osmišljavanja i izrade proizvoda ili usluga koji kupcu doista trebaju. S druge strane, znanost nema takvih briga. Kupci im ne “sjede za vratom”.

U procesu rada, svakom djelatniku u svakom trenutku trebalo bi biti jasno što je za činiti njemu, a što kolegama. U tom kontekstu, slobodno tumačenje standarda - onako kako nekome odgovara - ne daje

očekivane rezultate, pa stoga svaka promjena standarda vodi do još većeg kaosa u sustavu. Budući da su se u svijetu liderstva

U procesu rada, svakom djelatniku u svakom trenutku trebalo bi biti jasno što je za činiti njemu, a što kolegama.

ISO 9000 prije je diverzija nego pristup koji je unaprijedio kvalitetu.

i menadžmenta u novije vrijeme pojavila brojna tumačenja, uvođenje standarda postalo je samo sebi svrhom, obično u korist tvrtki koje se bave certificiranjem, a na štetu subjekata koji se iz raznih objektivnih i neobjektivnih razloga upuštaju u procese standardizacije.

## Korijeni standardizacije

Vratimo li se na same početke standardizacije, u njihovim korijenima pronaći ćemo želju i poriv organizacija da bolje i učinkovitije proizvode, primjerice, da naprave dvije pogreške na milijun, a ne na tisuću proizvoda. Nakon šezdesetak godina, svi zajedno trebali bi se zapitati: Je li željeni cilj postignut? Nažalost nije. I ne samo to. Nažalost, standardi ni na koji način nisu unaprijedili kulturu liderstva i menadžmenta. Uspjeli su jedino u tome da se nevjerojatnom brzinom oni sami multipliciraju i

O svemu tome trebalo je ranije razmišljati, prije negoli su standardi, poput nekog modnog trenda, zavladaali svijetom. Nažalost, učinci su poražavajući. Upitajte se koliko je, primjerice, ISO 9000 doprinio povećanju kvalitete? Odgovorimo li iskreno i s odgovornošću na postavljeno pitanje, zaključit ćemo da je ISO 9000 prije diverzija nego pristup koji je unaprijedio kvalitetu. U čemu je problem?

Ponajviše u dvije dimenzije: *internom auditu* koji se u praksi uobičajeno pretvara u “interni nadzor” pa onda koči kreativne inovacije, te u premisi da su u sustavu *svi odgovorni za kvalitetu* iako je istina posve drugačija: lideri i menadžeri isključivo su odgovorni za kvalitetu. Naime, pokušate li u nekom sustavu kreirati kolektivnu odgovornost kada je “svatko” odgovoran (za kvalitetu, troškove, prihode... bilo što) tada ćete vjerojatno stvoriti neprirodnu situaciju kada na koncu nitko nizašto neće biti odgovoran.

prošire svijetom, što je veoma malo utjecalo na multiplikaciju kvalitete.

Marketinški odjeli velikih kompanija, u suradnji s medijima, bruje na sve strane o tome kako se “roba razmjenjuje s partnerima koji posjeduju tražene standarde”. Nedavno je izumljen i standard koji se bavi zaštitom okoliša (ISO 14000). Što se time postiglo? Koliko se poboljšao odnos prema okolišu tvrtki koje su uvele nove standarde? To je pravo pitanje.

U posljednje vrijeme standardi su toliko popularni da se i Vlada Velike Britanije aktivno uključila u promotivnu kampanju. Slično je i kod nas. U najnovijem Glasilu HDK, između ostalog piše:

*Na ceremoniji... direktor certifikacijskog tijela... uručio je certifikat ISO 9001 za sustav upravljanja kvalitetom ministru zdravlja Republike Hrvatske, Siniši Vargi. Time je Ministarstvo još jednom pokazalo odlučnost i usmjerenost kvaliteti*

*i postizanju najviših standarda organizacije i pružanja usluga.*

Divno. Kad bi barem tako bilo. Tko god je posljednjih godina imao nesreću da se susretne s našim zdravstvenim sustavom, na svojoj je koži iskusio koliko je on “usmjeren kvaliteti, postizanju najviših standarda organizacije i pružanja usluga”. Može se Varga slikati koliko mu drago, ali time neće podići kvalitetu. Zašto?

## Suštinski problemi standarda

U općenitom smislu standardi zastupaju tezu da će sustav poboljšati *naredbama* i *kontrolom*. Lideri i menadžeri u tome su odmah prepoznali priliku: kupnjom certifikata brzo će i jednostavno unaprijediti kvalitetu sustava kojem su na čelu i opravdavati svoje poprilično visoke plaće. Osim toga, neće se time sami gnjaviti već će za implementaciju angažirati konzultante. Lakše im je platiti nego shvatiti o čemu je tu riječ, a posebice o čemu doista ovisi kvaliteta. A tvrdnjom da kvaliteta ovisi o “svim djelatnicima” umjesto o njihovu radu, konzultanti im s pleća dodatno skidaju odgovornost.

Stoga odmah treba reći da je realnost posve drugačija: standardi, sami po sebi, ne utječu na kvalitetu. Postavljanjem “pametnih” ciljeva također nećete povećati kvalitetu. Za postavljanje ciljeva, naime, ne trebate biti previše mudri. Ispalite neku brojku koja vam se sviđa i zaželite sustavu da njome poistovjeti svoje godišnje prihode. Međutim, kada se brojke ne ostvaruju, ne preostaje drugo nego okrenuti se nekim novim

pomodnim trendovima u svijetu menadžmenta. Novi standardi na vidiku? Hajde da i to probamo!

Puko postavljanje ciljeva koje nije popraćeno *metodama* kojima će se do cilja doći, besmislena je aktivnost. Uostalom, nisu li petoljetke u SSSR-u gotovo uvijek promašivale zacrtane ciljeve? U želji da se na silu ostvare standardi, ponekad se lažno

Standardi zastupaju tezu da će sustav poboljšati *naredbama* i *kontrolom*.

moraju prikazati rezultati. Poznati je slučaj Brežnjeva u SSSR-u koji je primio veliko priznanje radi bogate žetve ostvarene pod njegovim vodstvom. Međutim, nije se znalo da se Brežnjev dogovorio s liderom susjedne republike prikazavši dio njihove žetve kao svoj uspjeh. Sljedeće godine uzvratio mu je za uslugu pa je onda lider susjedne republike primio priznanje.

Suštinski problem standarda ogleda se u *centralizaciji odlučivanja* o tome tko je uspješan (tko u sustavu dobro radi), a tko nije (tko u sustavu loše radi). Standardi se bave ocjenjivanjem, a svako ocjenjivanje guši inicijativu i kreativnost.

Nadalje, standardi traže *sljepu poslušnost* pronoseći pritom svijetom subliminalnu poruku kako je dovoljno ispuniti njihove zahtjeve - dobiti certifikat i održavati standarde - želite li riješiti problem upravljanja kvalitetom. Ne kažu vam da trebate učiti, da trebate kontinuirano tragati za novim pristupima, metodama i tehnikama za unaprjeđenje učinkovitosti i efektivnosti poslovanja. Standardi navode na nešto sasvim drugo.

Standardi potiču "*zamrzavanje*" stanja i *repetitivno ponavljanje* umjesto da potiču evoluciju

Standardi traže *sljepu poslušnost* pronoseći pritom svijetom subliminalnu poruku kako je dovoljno ispuniti njihove zahtjeve želite li riješiti problem upravljanja kvalitetom.

procesa. Pritom svi mi dobro znamo da je "zamrzavanje" prije povezano sa zaostajanjem negoli s poboljšanjem.

Osim navedenog bitno je kazati kako je neugodno *nesuglasje* - u smislu neslaganja među djelatnicima, a posebice između djelatnika i menadžera - još jedan veliki problem standarda. Naime, nesuglasje se javno obznanjuje, na odborima za kvalitetu i drugim upravljačkim odborima. Pritom se menadžment uobičajeno koristi psihologijom *tko je kriv*. Krivca se locira, te potom obilježi, a ljudi sve to jako dobro pamte. Zar je onda čudno kada se ne usude ništa mijenjati u svome radu? Ljudi su pametna bića. Savršeno im je jasno da za izbjegavanje krivnje i posljedica koje krivica povlači sa sobom ne smiju "talasati" već se moraju apsolutno predati standardima.

Ozračje *tko je kriv* pobuđuje strah među ljudima, a strah je poguban za kvalitetu. Zadovoljstvo radom kopni, a rad se birokratizira. Iako korisnici sve više očekuju, procesi postaju kruti i okoštali.

Zašto su se standardi u ovakvoj mjeri proširili svijetom, iako njihovom primjenom nitko nije unaprijedio kvalitetu? Odgovor možemo pronaći u samim osnovama procesa standardizacije. Standardi se oslanjaju na uobičajeno uvjerenje da se bolje performanse postižu *naredbom i kontrolom*.

Naredbodavno-kontrolna kultura dominira zapadnjačkim društvom. Ako sustav ne postiže željena ostvarenja, sve što trebamo učiniti je pojačati kontrolu. Ili pak, čvrsto, "muški" narediti. Jer, barem tako standardi tvrde, problem je prvenstveno u djelatnicima, a tek potom u upravljačima. Hijerarhija je, naime, najveća svetinja. U svakoj organizaciji naići ćete na svojevrstne "čuvare hijerarhije", osobe koje na ovaj ili onaj način



prosperiraju čuvajući postojeću hijerarhiju. Majstori su dodvoravanja, a dodvoravanje je hijerarhiji posebno drago. Slijepo slijede naređenja. Rade samo ono što im se naredi.

U takvim sustavima naredbe su jedini upravljački alat menadžmenta kojima se pridodaju standardi i mjerenje ostvarenja ciljeva. Izvješća se gomilaju. A kako sve to obično nije dosta, uvode se nova izvješća.

U takvom pristupu krije se više kobnih pogrešaka. Prva se odnosi na nerazumijevanje činjenice da su ljudi *intrinzično motivirana bića*. Izvanjski poticaji mnogo manje nas pokreću. Svi mi više-manje znamo što je to kvaliteta. A ljudski ponos prirodno nas potiče da dokažemo kako je baš naša kvaliteta ona prava. Druga pogreška se krije u tome što na kvalitetu ne gledamo kao na *kompleksnu kategoriju*. Naime, složenost nam onemogućava kontrolu svih dimenzija i komponenti kvalitete.

Menadžeri poručuju djelatnicima: “Učinite li kako vam se kaže, dobit ćete nagradu”. U suprotnom, stići će vas kazna. Dakle, riječ je o manipulaciji, a ne o motivaciji. Ljude se usmjerava prema nagradama, umjesto prema aktivnostima. Intrinzičnost se ne može kupiti. Metoda “nagrade ili kazne”, odnosno “mrkve ili batine”, vrijeđa ljudsku intrinzičnost. Istina, ne baš sve ljude jer kad bi svakoga toliko vrijeđala rijetki bi opstali u današnjem institucionalnom svijetu. Za bolje razumijevanje navedenog korisno je pročitati knjigu *Punishment by Rewards* autora Alfija Khona.

Metoda “nagrade ili kazne” pokreće ljude nagradama, a ne samim radom. Štoviše, ljude odvaja od njihova rada pa kvaliteta neumitno opada. Kreativnost u radu pokreće se samo radi dobivanja nagrade te zbog izbjegavanja kazne. Will Hutton je u

Ljudi su *intrinzično* motivirana bića. Izvanjski poticaji mnogo manje nas pokreću.

knjizi *The State We're In* 1955. godine dokazao kako povišica direktorima (*fat cats*) nije rezultirala boljim rezultatima tvrtki. Međutim, unatoč tome, basnoslovno nagrađivanje direktora i dalje se nastavlja. Rezime: *nagrade i kazne razaraju povjerenje i odnose, toliko važne za kvalitetu*.

Školstvo je odličan primjer promašaja nagrađivanja po uspjehu. Koja je svrha školovanja? Moglo bi se reći da se svrha školovanja ogleda u kontinuiranom razvoju kompetencija mladih ljudi, te u poticanju i podržavanju njihove urođene kreativnosti kako bi se razvijalo društvo. Međutim, način na koji se sustav odnosi prema učenicima, te način na koji sustav mjeri njihovu uspješnost u razvoju, razarajuće utječu na mladalačku kreativnost i njihov interes za kompetencijama. Rezultat svega toga puka je borba za diplome i status. Sva nastojanja učenika usmjerena su ka ocjeni i statusu, umjesto *znanju i marljivošći*. S obzirom na to da učitelj ocjenjuje, prije svega treba njega učiniti sretnim. Iako takvo stanje odgovara učiteljima, istovremeno ne odgovara društvu.

Zavaravanje iz obrazovnog sustava nastavlja se na poslu. Liderima i menadžerima lakše je angažirati konzultanta za

Liderima i menadžerima lakše je angažirati konzultanta, u svrhu pribavljanja certifikata, negoli se suštinski pozabaviti kvalitetom.

kvalitetu, u svrhu pribavljanja certifikata, negoli se suštinski pozabaviti kvalitetom. U organizacijama se paralelno njeguju dvije vrste aktivnosti. Jedna skupina se odnosi na aktivnosti koje se poduzimaju radi dobivanja certifikata, a druga skupina na svakodnevni rad. Obje ne mogu

istovremeno postojati. Jedna će neminovno patiti jer djelatnici ne raspolažu dvostrukim kapacitetom.

Kada nije dovoljan jedan certifikat, traže se novi standardi. Uprava prikuplja certifikate, a radni procesi se kreću u suprotnom smjeru. Nakon uspješnog okončanja certifikacijskog procesa standardizacije kvalitete, organizacija se okreće certifikaciji ljudskih resursa. Potom se kreće u certificiranje komunikacijskih procesa, sigurnosti, tretiranja okoliša i slično. Kao što je prikazano na prethodne dvije slike, ne čini se ono što korisniku treba, već se organizacija kontinuirano odlučuje za “stranputicu certificiranja”, odnosno za lakši put.

Kretanje lakšim putem odaje dojam da se u poduzeću nešto događa, da uprava i djelatnici vrijedno i naporno rade, da sustav napreduje. Međutim, je li to baš tako?

## Standardizacija i upravljačke strukture

Promašaj menadžmenta je očit. Menadžment se standardima koristi kako bi sebi “olakšao dušu”. Pa čak i onda kada se menadžment promijeni, put nerijetko ostaje isti. Ključna pitanja ne pronalaze odgovore u praksi:

- Tko će se u organizaciji čvrsto povezati s kupcima?
- Tko je odgovoran da radni procesi iznjedre ono što trebaju korisnici?
- Tko će motivirati djelatnike i njegovati ponos prema rezultatima rada?
- Tko će raditi *na* sustavu?

Kombiniranjem standarda s tradicionalnim načinom promišljanja ojačavamo birokraciju. U vremenima kada je industrija egzistirala odvojeno od politike i države, još je nekako uspijevala odolijevati naletima birokratskog mentaliteta. Međutim, kad se politika umiješala u realni sektor s podobnim imenovanjima koja se malo brinu o proizvodnji, naglo je opala kvaliteta.

Umjesto da državne institucije uče o upravljanju od realnog sektora, dogodilo se obrnuto: birokracija je nametnula svoj stil.

## Dobre strane standardizacije

Pa ipak, standardi imaju svoju dobru stranu koja se prije svega ogleda u tome da doista mogu biti dobrim *polazištem* za kvalitetu. Međutim, način na koji se oni propagiraju, reklamiraju i primjenjuju izuzetno je pogrešan i štetan. Standardi se implementiraju naredbama, ciljevima, ocjenjivanjem, nagradama, kaznama, okrivljavanjem i nadmetanjem. U tome je problem. Drugi ‘jezik’ menadžment ne poznaje.

Stručnjaci za standarde ne poznaju ljudsku intrinzičnost, koja je prava suština kvalitete. Svatko želi kvalitetno raditi, ali mu za to trebaju uvjeti, a uvjeti *straba* i

*prisile* onemogućavaju kvalitetu. Način rada menadžmenta izvor je najvećih gubitaka u sustavu. Osim toga, menadžeri zaboravljaju da su isključivo oni odgovorni za kvalitetu.

Svaka djelatnost sastoji se od radnih procesa kojima se pridodaju materijali, oprema, ljudi i metode. Upravljanje znači njegovati procese rada kojima se dolazi do proizvoda za krajnjeg korisnika. Standardi su, na žalost, promašili priliku da se usmjere na upravljanje procesima, a ne kao sada da se gotovo isključivo bave opremom, ljudima i materijalima.

## Zaključak

Moderni menadžment bavi se novim temama koristeći se pritom novim terminima kao što su *sustav, varijacije, suradnja, povezanost, povjerenje, dijalog, organizacija koja uči, radni procesi, kreativnost, potencijali, intrinzičnost ljudi, znanja i kompetencije*.

Kada bi standardizacijom mogli obuhvatiti navedene pojmove, možda bi se u tom smislu ipak nešto promijenilo. No, kako ćete, primjerice, standardizirati “suradnju”, “međusobno povjerenje djelatnika i uprave”, “kreativnost djelatnika” ili “kvalitetne dijaloge” u temeljima svake kvalitetne organizacije?

Stoga bi se ovlaštene kuće za certificiranje u budućnosti klijentima mogle obraćati

drugачije nego danas, kada tvrde da “imaju rješenja za kvalitetu” koja samo treba skupo platiti:

Kako ćete standardizirati “suradnju”, “međusobno povjerenje djelatnika i uprave”, “kreativnost djelatnika” ili “kvalitetne dijaloge” u temeljima svake kvalitetne organizacije?

*Poštovani, u namjeri da Vas iskreno izvijestimo o pravom stanju stvari, ne možemo drugo nego poručiti da je na Vama da shvatite kako ste vi odgovorni za kvalitetu te da ćete tu odgovornost najbolje ispuniti transformirajući svoje znanje o upravljanju. Očekujemo da ćete uz našu pomoć i vodstvo naučiti abecedu upravljanja koja se razlikuje od trenutačno prevladavajuće u Vašem*

*sustavu. Na koncu, poručujemo Vam da će uspjeh Vaše organizacije proporcionalno ovisiti o tome kako ćete i koliko sami sebe transformirati. Uspijete li promijeniti svoja znanja, budućnost organizacije osigurana ja. Potom ćete pomagati drugim ljudima da i oni unaprijede svoja znanja. Ljudi će raditi sa zadovoljstvom, ponosni što su dio Vašeg tima.*



**Antun Toni Řehák**, ekspert za sustave.

LENOVO

# VIBE Z2 PRO

SNAGA U TVOJIM RUKAMA

GRANDIOZNI 6" QHD ZASLON  
MOĆNA 16 MP PREDNJA KAMERA  
SUPERBRZI SNAPDRAGON PROCESOR

3.899 kn



LENOVO

# VIBE X2

PRVI VIŠESLOJNI  
SMARTPHONE NA SVIJETU

MEDIATEK TRUE8CORE™ PROCESOR  
JEDINSTVENI OKIDAČ NA DALJINU  
NAPREDNE DUAL KAMERE

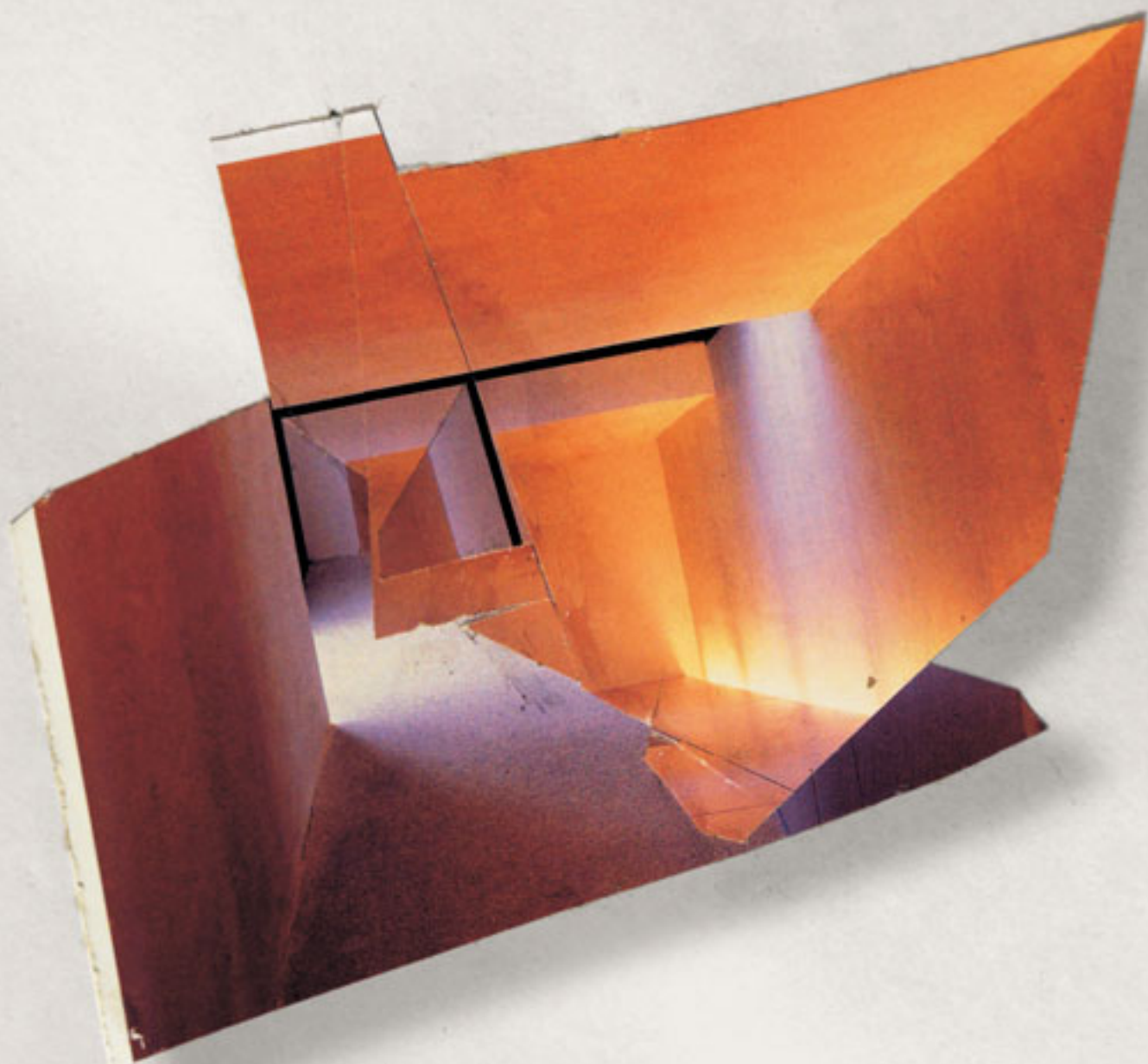
2.999 kn



LENOVO EXCLUSIVE STORE  
[lenovostore.hr](http://lenovostore.hr)

**lenovo** FOR  
THOSE  
WHO DO.

qCaffe



# ISO standardi ne garantiraju kvalitetu

*Gledano kroz povijest, nove ideje uglavnom su nastajale u neformalnim razgovorima u gostionicama, barovima, crkvama i na sličnim mjestima. Pokretači velikih promjena često bi znali reći: "Sve se pokrenulo s mrtve točke kada smo počeli međusobno razgovarati". U tu svrhu služi nam i qCaffe. Na kavi s domaćim i stranim liderima, poduzetnicima, znanstvenicima i drugim interesantnim ljudima razgovaramo o raznim temama s područja liderstva, menadžmenta, organizacijskog razvoja pa čak i šire. Na petom qCaffeu našli su se:*



**Alen Marot**

osnivač i konzultant  
*Vanguard savjetovanje d.o.o.*  
i *Edukacijsko savjetodavni*  
*centar Optimum*



**Boris Popović**

CEO, *Alarm automatika*



**Lara Jelenc**

doktorica znanosti,  
predavačica na  
*Ekonomskom*  
*fakultetu* u Rijeci



**Marina Pulišić**

magistrica znanosti,  
članica Upravnog  
odbora JGL-a



**Marko Lučić**

urednik i član uprave,  
*Quantum21.net* i *qLife*



**Teo Rakočević**

direktor korporativnog  
brandinga JGL-a



**Antun Toni Řehák**

ekspert za sustave

“ Kvalitetu definiram kao sposobnost kompanije da kroz duži period održava i nadograđuje svoju konkurentsku prednost, da se regenerira, disciplinirano implementira zamisli i konstantno usklađuje s potrebama i očekivanjima kupaca - nudeći ponekad u procesu *neočekivano* i *oduševjavajuće*.

**Marko Lučić:** Proučavajući stručnu literaturu tijekom pripreme novog broja *qLifea*, iznenadile su me brojne dimenzije pojma *kvalitete* kojeg, navodno, svi poznajemo i razumijemo. Na današnjem *qCaffen* volio bih saznati o tome kako vi - kao uspješni lideri, menadžeri, savjetnici i predavači - gledate na važno pitanje kvalitete.



: **Z**a mene, kvaliteta je poput *seksepila*. Svi ga želimo imati. Vrlo lako identificiramo kada ga u nekoj ima, isto kao što lako uočavamo kada ga nema. Seksepil je rezultat subjektivne procjene, netko ga u nekome zamjećuje, dok istovremeno netko drugi u istoj osobi ništa ne pronalazi. Stoga je seksepil, kao i kvalitetu, vrlo teško jednoznačno definirati. Osim toga, riječ je o kategoriji koja se vremenom mijenja. Kvaliteta umnogome nalikuje seksepilu.

“ Kvaliteta umnogome nalikuje seksepilu.



: **R**azmišljajući o kvaliteti te o tome kako je ona evoluirala kroz povijest, čovjek ne može ne ostati impresioniran. U mnogim industrijama kvaliteta nikada nije bila važnija. Stoga danas slobodno možemo govoriti o *multidimenzionalnom aspektu* kvalitete. Budući da je neopipljiva dimenzija u vrednovanju tvrtki postala mnogo značajnija i zastupljenija od opipljive, kvalitetu definiram kao sposobnost kompanije da kroz duži period održava i nadograđuje svoju konkurentsku prednost, da se regenerira (samoobnavlja), da disciplinirano implementira zamisli te da se konstantno usklađuje s potrebama i očekivanjima kupaca - nudeći ponekad u procesu *neočekivano* i *oduševjavajuće*.

Gledajući u prošlost, postavljam si pitanje koje su to tvrtke uspjele na tržištu? Uspjele su one koje su inovativno sagledavale postojeće tržište, kreirajući pritom nove tržišne niše i neke nove dimenzije kvalitete na kojima su implementirale tržišnu diferencijaciju. Primjerice, u računalnoj industriji tvrtke su u početku gotovo isključivo konkurirale na temelju *performansi* računala - primjerice snaga CPU-a ili rezolucija ekrana. Potom su *Dell* i *Compact* kreirali nova “polja” diferencijacije koja možemo nazvati “računalo po narudžbi” i “težina prijenosnog računala”, o čemu do tada nitko nije razmišljao. Tvrtka *Apple* se kasnije usmjerila na inovativno dizajniranje hardvera i “user-friendly” softver kako bi stvorila novo “polje” diferencijacije. Dakle, kvalitetu sve više trebamo gledati kao sposobnost tvrtke da iznova tj. drugačijim očima sagleda tržište, konkurenciju i svoju ponudu.

U kontekstu vremena i prostora u kojem živimo, margina za potencijalnu pogrešku



postaje sve manja, a mogućnost za pogrešku sve veća. Istraživanja pokazuju da tvrtke kojima je *kultura kvalitete integrirana u poslovanje* čine puno manje pogrešaka od ostalih. Kao rezultat ovih pritisaka, tvrtke moraju pronaći novi pristup kvaliteti - onaj koji izlazi iz konteksta tradicionalnih TQM - *Total Quality Management* alata tijekom protekla tri desetljeća. Vodstvo tvrtke pritom igra ključnu ulogu u kreiranju i implementaciji takve kulture. Za početak, menadžeri moraju odlučiti da je kultura kvalitete vrijedna truda.

U kontekstu kvalitete valja spomenuti i sve češće korišteni pojam *održivosti*. Promatrajući razvoj tehnologije, nove načine organiziranja i egzekucije poslova, kvaliteta će se u budućnosti sve više definirati kroz društveno odgovorno i održivo poslovanje. Tvrtke koje široko sagledaju vlastitu društvenu ulogu kako bi unaprijedile kvalitetu života društvene zajednice u kojoj egzistiraju, tržište će sigurno percipirati kvalitetnijima od drugih.

**Marina Pulišić:** S aspekta JGL-a odnosno našeg pristupa kvaliteti, usklađivanje sa standardima farmaceutske industrije je *conditio sine qua non* ulaska na tržište. No, usklađivanje sa standardima samo po sebi nije dovoljno.

Kupcima je potrebno ponuditi i više od toga jer će u obilju proizvoda na tržištu izabrati one proizvode koji u sebi nose neku dodanu vrijednost, koji su na određeni način bolji i drukčiji.

Nedavno smo proveli istraživanje zadovoljstva naših ključnih kupaca ljekarnika, uvrstivši u istraživanje kvalitetu kao jedan od najvažnijih kriterija. Rezultati su pokazali da ljekarnici pozitivno percipiraju našu tvrtku, u nekim elementima kvalitete po

njihovom smo mišljenju bolji od konkurenata. Činjenica je da kvalitetu smatraju izuzetno bitnom dimenzijom proizvoda, bilo da je riječ o elementarnoj kvaliteti koja se odnosi na svojstva proizvoda, o odnosu cijene i kvalitete, o kvaliteti prenošenja informacija ili o ukupnom imidžu tvrtke.

Dakle, u pogledu kvalitete važno je premašiti njihova očekivanja, što je nama svakako cilj. Unatoč tome što je poštivanje standarda u farmaceutskoj industriji obavezno, ako nas kupci doživljavaju kvalitetnijima od konkurenata to će zasigurno doprinijeti boljoj realizaciji.

**Lara Jelenc:** Marina, s obzirom na vaše iskustvo, smatrate li da se ulaganja u kvalitetu uvijek vraćaju?

“Smatram da bi svaka ozbiljna tvrtka morala konstantno ulagati u kvalitetu.



**M**islim da je tako. Primjerice, nama se ulaganja u kvalitetu vraćaju kroz uštede u proizvodnji, u svim radnim procesima, kroz pozitivnu reputaciju tvrtke te, u konačnici, kroz širenje mreže kupaca i partnera. Smatram da bi svaka ozbiljna tvrtka morala konstantno ulagati u kvalitetu. Kvaliteta se jednostavno podrazumijeva, kod nas je ona zadatak svakog djelatnika.



**B**oris, u *Alarm automatiku* uveli ste ISO standarde zato što doista u njih vjerujete ili zato što ih morate imati zbog natječaja? Čini mi se, naime, da su se ISO standardi nametnuli kao referentni okvir za kvalitetu; onaj tko ih ima, taj je “kvalitetan” - što god to značilo.

**Boris Popović:** Osobno uopće ne vjerujem u ISO standarde iako su se, slažem se s tobom, nametnuli kao pojam za kvalitetu. Kvaliteta je ono što kupac smatra kvalitetom. Pa ipak, ISO standardi nam mogu pomoći u tome da zadovoljimo krajnjeg korisnika, iako nam slijepa okrenutost standardima neće na tržištu donijeti konkurentsku prednost.



**I**ako se ovo čini kao akademska rasprava, bitno je znati na koji način definiramo kvalitetu te kako ćemo tu spoznaju ugraditi u naše poslovanje. To će na koncu jako utjecati na to hoćemo li zahvaljujući “upravljanju kvalitetom” doista kvalitetnije i profitabilnije poslovati. Može se reći da su se tijekom godina zahvaljujući

**“**U osnovni ideje ISO standardizacije je princip rada po kojem jedna osoba obavlja posao, a druga je nadzire, dakle *standardizacija* i *kontrola* nečijeg rada.

**“**Čini mi se da su se ISO standardi nametnuli kao referentni okvir za kvalitetu.

dobrom marketingu, ISO standardi doista nametnuli postavši sinonim za kvalitetu iako postoje puno bolji pristupi ovom vrlo korisnom poslovnom konceptu.

ISO standardi vuku korijene iz *British Standarda BS 9000*, a njemu su temelji postavljeni za vrijeme Drugog svjetskog rata za proizvodnju granata u ratne svrhe. Standardiziranje proizvodnog procesa u vojnoj industriji delikatno je pitanje s obzirom da su pogreške - iz vrlo pragmatičnih razloga zato što jednostavno ne želite da vam granata eksplodira u tvornici - posve nedopustive.

Stoga je tada uveden princip rada kada jedna osoba obavlja posao, a druga je nadzire što se potom pretvorilo u osnovnu ideju ISO standardizacije: *standardizirati* i *kontrolirati nečiji rad*. U pozadini je vrlo logična i privlačna ideja da kontrolom procesa kontrolirate i output tog procesa.

Međutim, izostanak pogrešaka problematični je dio ovakvog gledanja na kvalitetu. Iako smo nekada mogli reći da smo “kvalitetni jer se pridržavamo procedura u proizvodnji”, takva perspektiva danas više nije dovoljna. Kontrola kvalitete, kako je u pravilu propisuju ISO standardi, može biti faktor uspjeha, ali ne i konkurentska prednost. Može se dogoditi - a često se baš to i događa - da tvrtke strogo poštuju postulate ISO standarda, postavte strogi nadzor,

dokumentiraju administraciju i procese, prate sve nedosljednosti te u konačnici postanu trome, a njihovi proizvodi neodgovarajući potrebama kupaca.

Naime, ISO značajno otežava inovacije i kontinuirano unaprjeđivanje procesa rada, što po mnogima predstavlja osnovu kvalitete. Slično tome, kontrola u britanskim tvornicama za vrijeme rata smanjila je broj eksplozija u tvornicama, ali ne znamo što je bilo s eksplozijom granata na ratištu, dakle ne znamo što je bilo s pravom svrhom i pravom kvalitetom tih granata. Problem je kada kvaliteta postane okrenuta “prema unutra”, prema internim standardima, i kada se odnosi na zadovoljenje procedura umjesto na kontinuirano unaprjeđivanje. Nažalost, ISO standardi na koje sam ja naišao u praksi izgledaju upravo tako.

**Lara Jelenc:** Konceptiju ISO standarda treba promatrati i u kontekstu *faza zrelosti poduzeća*. Svaka nova stepenica u razvoju poduzeća zahtijeva novu razinu zrelosti sustava u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima, procesima, kulturom (ne)kvalitete, promjenama, percepcijom konkurencije, kompetencijama lidera i menadžera. Želite li u hipu preskočiti nekoliko koraka kako biste gotovo preko noći implementirali suvremene sustave upravljanja kvalitetom, vjerojatno nećete uspjeti. Svakom poduzeću treba razvoj usklađen s mogućnostima, razvoj koji prati trenutačne sposobnosti

“ ISO standardi su popularni između ostalog i zbog široko rasprostranjenog dojma da nam za kvalitetu samo trebaju konzultanti koji će nas dovesti do certifikata.

sustava. Kada se preskoči jedna stepenica poduzeće više ne stoji na zdravim nogama pa će se zbog toga vjerojatno javiti iznenadni problemi koji će skupo koštati.

Na početnoj razini, uvođenje ISO standarda moglo bi se pokazati sasvim prihvatljivim ciljem uprave poduzeća. Nakon što ih integriraju u kulturu i procese tvrtke, lideri se mogu odvažiti na eksperimentiranje s novim i složenijim pristupima. Dakle, bitni su *apsorpcijski kapaciteti* sustava. Pokaže li praksa da su mali, rezultati će nas vjerojatno razočarati.

**Alen Marot:** U određenoj mjeri mogu se složiti s Larom. Na osnovi literature i suradnje s drugim poduzećima mogu reći kako nas konzultante frustrira kada netko ne vidi mogućnosti koje mi vidimo ili kada se te mogućnosti čini previše rizičnima, a mi znamo da ih je moguće ostvariti te da funkcioniraju. Iz iskustva, međutim, mogu reći da je pogrešno “forsirati menadžment” da usvoji razmišljanja o upravljanju koja su za njih - u tom trenutku - previše napredna. U tom smislu ISO može biti dobar prvi korak prema procesnom razmišljanju i “uvođenju reda”, u sustav iako mi se čini da se time unose i neke štetne stvari koje se kasnije teško prepoznaju i odstranjuju. Pa ipak, slažem se da bi to mogao biti dobar prvi korak.



: **N**a isti način na koji u psihoterapiji vaš terapeut ne može odraditi ništa bez vas, na kvaliteti ne može raditi nitko osim ljudi iz sustava. U kontekstu kvalitete, zaobilaznice jednostavno ne postoje. Možda baš zbog toga popularnost ISO standarda iz dana u dan raste: stvara se, naime, dojam da nam za kvalitetu

“ U kontekstu kvalitete bitno je imati na umu da se ona mijenja prema zahtjevima kupaca, te da se tvrtke moraju tome prilagođavati.

trebaju samo konzultanti koji će nas uputiti kako doći do certifikata. A jednom kada se dobiju toliko željeni certifikati, pitanje kvalitete naših proizvoda i usluga samo po sebi će se riješiti. Dakle, u ovom slučaju kvaliteta dolazi *izvana*, može se kupiti i ne traži preveliku posvećenost sustava. No, prava, istinska kvaliteta uvijek dolazi *iznutra*, iz dubina samog sustava, sazrijevanjem spoznaja o poslovanju, potrebama kupaca, pritisku konkurencije i slično. U svemu tome ISO može biti samo prvi korak na putu.

**Marina Pulišić:** Kada smo u JGL-u odlučili pristupiti ISO certificiranju, već smo imali GMP certifikat, neophodan u našoj industriji, koji je složeniji u odnosu na ISO. Premda su svi standardi zahtjevni i vrlo određeni, prema njima smo uvijek nastojali zadržati kritički odnos i kritički promišljati, “uzeti ono što nam odgovara”, unaprijediti svoje poslovanje u segmentima koji su nama bitni kako bismo bili uspješniji. Naravno, zadovoljavanje standarda u svim elementima se podrazumijeva; ukazujem na dodatni angažman. Smatram da je ovakav pristup izuzetno važan: potrebno je konstantno unaprjeđivati procese koji su nam važni za tržišni uspjeh, a na standardnoj razini održavati ono što je manje važno. Stoga smatram da su ISO standardi dobri, ali da se trebaju sagledavati isključivo kroz prizmu svojevrsnog okvira za promjene. Slijepo poštivanje i naglašeno administriranje ne dolazi u obzir!



: ISO standardi nam poručuju da bismo trebali “raditi po propisima”, pa ukoliko radimo po propisima, dakle *istovjetno*, tada ćemo dugi niz godina garantirano isporučivati kvalitetu. Ako je prije dvadesetak godina ovakva premisa možda vrijedila, danas gotovo da je smiješna. Današnji imperativ je promjena, pa čak i promjena standarda ako je usklađena s novim zahtjevima kupca. U kontekstu kvalitete bitno je imati na umu da se ona mijenja prema zahtjevima kupaca, te da se tvrtke moraju tome prilagođavati.

“ Oslonite li se u razvoju konkurentskih snaga isključivo na standardizaciju poslovanja, vrlo vjerojatno učinit ćete veliku pogrešku.



: Poznato je da se tijekom pet godina svjetsko znanje udvostručilo. Oslonite li se u razvoju konkurentskih snaga isključivo na standardizaciju poslovanja, vrlo vjerojatno učinit ćete veliku pogrešku. Svaka organizacija jedinstveni je živi organizam koji zbog svoje jedinstvenosti ne trpi birokratska pravila i uniformnost. Promatrani iz te perspektive, ISO standardi nameću se kao početna opcija na koju se potom nadograđuju druge alternative i mjere za unaprjeđenje.

**Boris Popović:** Bit je u *kulturi*. U birokratskoj kulturi “zabranjeno je sve što nije izričito dozvoljeno”, što se stubokom razlikuje od poduzetničke kulture koja “dozvoljava sve što nije izričito zabranjeno”. Na menadžerima je da pronađu pravi balans između ovih krajnosti. U agrarnom dobu promjene su trajale tisućama godina, u industrijskom dobu stotinama godina, u informacijskom dobu desecima godina, dok su 2015. godine - u tzv. inovacijskom dobu - promjene još i brže. Što nam uopće znače ISO standardi kad se u roku od 5 godina okruženje kompletno mijenja? ISO je bio dobar za industrijsko doba, loš za informacijsko, dok je u kontekstu inovacijskog doba riječ o arhaičnom pristupu.



**P**osljednjih godina pojam kvalitete znatno se promijenio i u odnosu prema kupcima. Kvaliteta se ranije uglavnom odnosila na kategoriju “zadovoljnog kupca”. Situacija se promijenila. Značenje i pojam zadovoljstva se promijenio. “Zadovoljan kupac” više ne jamči lojalnost; jednostavno više nije dovoljan u kontekstu održivog, profitabilnog poslovanja. Sve svježniji i educiraniji kupci te komunikacijska tehnologija koja diktira transparentnost zahtijevaju novo sagledavanje kategorije “zadovoljstvo kupca”. Stoga organizacije moraju s povećanom preciznošću definirati sve emocionalne i funkcionalne karakteristike odnosa s kupcem kako bi se kreiralo *pamtljivo iskustvo* tj. *odneshavljen i lojalan kupac*.

ISO predstavlja samo jedan pristup - odnosno često i svojevrsni izgovor - koji tvrtke koriste kako bi same sebi “olakšale dušu”, vjerujući da uvođenjem standarda upravljaju kvalitetom. Međutim, pozitivna korelacija

koja bi potvrdila da tvrtke koje posluju po ISO standardima ostvaruju bolje financijske rezultate jednostavno ne postoji. Kvaliteta sve više leži u “sivim” zonama koje su oblikovane (ne)efikasnim internim organizacijskim i komunikacijskim odnosima.

**Lara Jelenc:** Brojne znanstvene studije povezale su kvalitetu i financijsku uspješnost tvrtki. Međutim, rezultati su kontradiktorni. Ako neka veza i postoji, tada je ona indirektna i pod utjecajem brojnim moderatorskih i medijatorskih poveznica. Nijemci su htjeli izračunati koliko kvaliteta pridonosi gospodarskom rastu, pa su tako došli do zaključka da ulaganja u ISO standarde povećavaju njemački GDP za 1%.

“ ISO predstavlja samo jedan pristup - često i svojevrsni izgovor - koji tvrtke koriste kako bi same sebi “olakšale dušu”, vjerujući da uvođenjem standarda upravljaju kvalitetom.

**Alen Marot:** Ako želimo pribiti zadnji čavalo u lijes standardizacije, onda se trebamo osvrnuti na standardizaciju u sektoru usluga koji se znatno razlikuje od proizvodnog. Budući da blisko surađujem sa stručnjacima koji se u Velikoj Britaniji bave uvođenjem sustavnog razmišljanja u organizacije uslužnog sektora, mogu reći da standardizacijom usluge i radnih procedura u uslužnim tvrtkama garantirate sebi velike probleme s kvalitetom. Naime, ako odlučite svakom klijentu isporučiti istu standardiziranu uslugu, sigurno ćete u velikom

postotku promašiti njihovu kvalitetu. Svaki korisnik usluga razlikuje se prema svojim željama, potrebama, razini znanja i vještina te traži prilagođenu uslugu kako bi riješio svoje probleme. Ako svojim ljudima standardizirate procedure oni više neće moći prepoznati što kupcima doista treba i prilagoditi se tome. Standardizacija u uslužnom sektoru nikada nije dobro funkcionirala.

**Lara Jelenc:** Ako smo iz prethodnog razgovora zaključili da ISO standardi nisu panaceja za kvalitetu, što bi onda mogli savjetovati čitateljima *qLife*? Kako im možemo pomoći da naprave odmak od postojećeg načina poslovanja i okrenu se poslovanju koje će isporučivati veću kvalitetu?

**Boris Popović:** Sve kreće od liderstva i menadžmenta! Koliko je kvalitetno upravljanje sustavom toliko su kvalitetni proizvodi ili usluge koje sustav isporučuje.



**: P**ažljivo sam pratio dosadašnji dijalog. Iz svega rečenog naslućujem da je kvaliteta zapravo nusprodukt liderstva; ako je upravljanje kvalitetno tada će se kvaliteta sama od sebe pojaviti. Dijelite li sa mnom ovo mišljenje?

**“** Iz svega rečenog naslućujem da je kvaliteta zapravo nusprodukt liderstva.

**“** Kvaliteta je zapravo početak i kraj upravljačkog procesa.



**: T**očno tako. Kvaliteta je zapravo početak i kraj upravljačkog procesa. Sustav bi prvo trebao precizno definirati kvalitetu u kontekstu želja i potreba krajnjeg korisnika te potom, na osnovu toga, oblikovati procese, izabrati ljude i na koncu isporučiti kvalitetu.

**Toni Rehak:** Kvaliteta je u suštini *ideja*. To je ideja kojom sve započinje. U primjeru JGL-a, proizvesti lijek koji će pomoći ljudima u različitim aspektima života temeljna je ideja tvrtke. Ako tvrtka izabere pogrešnu temeljnu ideju, onda vrlo vjerojatno neće biti ni kvalitete.

**Alen Marot:** Trenutačno surađujem s jednom dobro vođenom tvrtkom koja je ISO sustav nadogradila inovativnim *quality management* pristupom. Naravno, i oni se susreću s izazovima daljnjeg razvoja, te samog održavanja takvog sustava.

Naime, primijetili su da je sustavu neophodna osoba koja će kontinuirano educirati i podsjećati djelatnike o tome tko je krajnji korisnik sustava, što je krajnjem korisniku bitno, koje su njegove specifične potrebe te kakve su povratne informacije o njegovu zadovoljstvu (pomoću kontinuiranog anketiranja u svakom trenutku znaju koliko su kupci zadovoljni njihovom uslugom i što je sve kupcima bitno). Ako se netko u sustavu kontinuirano ne bavi ovim pitanjima, tada

se uobičajeno događa da se ljudi “začahu-  
re”, kao da rade sami za sebe, a ne za sustav  
u cjelini, što neumitno vodi do loših poslov-  
nih rezultata. Riječ je o fenomenu kojeg je  
Deming odlično nazvao *suboptimizacija*.

A kada financijski rezultati postanu neza-  
dovoljavajući, često je već kasno. Tada se s  
vrha uobičajeno pokreće uvijek ista spirala:  
pokušava se uštedjeti kroz smanjenje broja  
djelatnika, a oni koji ostanu moraju puno  
više raditi, što vodi do spiralnog opadanja  
kvalitete. Tada menadžment postaje op-  
sjednut istraživanjem problema i razlozima  
zašto je tome tako, te u tom procesu od iz-  
mučenih djelatnika zahtijeva sve više i više  
informacija i izvještaja pa se sustav sve više  
opterećuje samim sobom umjesto da resur-  
se i energiju usmjerava na kupce, otkrivanje  
njihovih potreba i inoviranje sustava.

Sve ovo govorim kako bih ukazao na po-  
trebu da jedna osoba ili manji tim - *najbolje*  
*glavni direktor tvrtke* - kontinuirano nadgle-  
da bitne pokazatelje, aktivno povezuje sve  
komponente sustava prema zajedničkom ci-  
lju i s njima raspravlja povratne informacije  
o izvedbi. Netko se mora upravo time baviti,  
a da bi se time bavio mora se htjeti i mora se  
znati izvući iz operativnog poslovanja tvrt-  
ke. Nikako ne škodi da povremeno “uprlja  
ruke”, da osjeti što znači raditi posao ili biti  
u kontaktu s kupcima, ali većinu vremena  
treba raditi *na sustavu*, umjesto *u sustavu*.

**Marko Lučić:** Upravo si opisao čime bi  
se predsjednici uprava ili glavni menadžeri  
trebali baviti na svom poslu. Doista začu-  
đuje koliko se zadaci koje si naveo rijetko  
poštuju u praksi. Umjesto da rade “na su-  
stavu” i motiviraju ljude, kontinuirano ih  
podsjećajući na viziju i misiju tvrtke, brojni  
direktori bave se trivijalnim aktivnostima.  
Naročito vole prodavati. Valjda zbog opi-  
ljivosti prodajnih rezultata...

“ Integracija, komunikacija  
i inovacija neki su od  
glavnih zadataka top  
menadžmenta.



: **A** len je zapravo  
naveo neke od  
glavnih zadataka top  
menadžmenta: *inte-  
gracija, komunikacija i  
inovacija*.

**Toni Rehak:** Osim navedenog, ključni za-  
datak top menadžmenta ogleda se u uspo-  
stavi *svrhe* poslovanja, *vizije* o tome što se želi  
ostvariti te u osmišljavanju poslovnih proce-  
sa koji će poduprijeti realizaciju ciljeva.

“ Naša tvrtka svake godine  
prolazi kroz cikluse  
preispitivanja, revizije,  
planiranja i usklađivanja  
strategije.



: **K** ao članica Uprav-  
nog odbora  
JGL-a, mogu kazati da  
naša tvrtka svake godi-  
ne prolazi kroz cikluse  
preispitivanja, revizije,  
planiranja i usklađiva-  
nja strategije. Postavljeni strateški ciljevi  
kao i aktivnosti potrebne za njihovu rea-  
lizaciju “spuštaju” se do svakog djelatnika.

Trenutačno se nalazimo u fazi zrelosti, kada funkcionalnu organizaciju polako transformiramo u horizontalno-procesnu. Ne mogu dovoljno naglasiti koliko je u ovoj fazi bitna kvalitetna komunikacija na relaciji djelatnici - menadžment tvrtke; koliko strpljenja i energije treba uložiti kako bi se djelatnicima objasnila njihova uloga i isporuka koju sustav očekuje.

Kvaliteta prijenosa informacija i snaga usmjeravanja ka realizaciji i vlastitoj isporuci ključni su da bi se djelatnici osjećali svrhovito i motivirano. U praksi se, naime, događa da ljudi spontano motre jedni druge ističući sve što drugi nisu dobro napravili, a da pritom ne vide sebe, ne brinu se dovoljno da svoju dionicu odrade onako kako treba zato što im nije jasno što se od njih očekuje.

“ 90 posto problema proizlazi iz dizajna strukture odnosno načina na koji sustav funkcionira, a samo 10 posto iz ljudske nebrige, nemarnosti ili nekompetentnosti.



: **T**o je česta pojava... da se ljudi u organizacijama međusobno okrivljuju zbog nekog problema. Ne samo u organizacijama već i u društvu općenito.

Pogledajmo samo medije: uvijek se nekoga za nešto okrivljuje, uvijek smo u potrazi za krivcem. Riječ je o čudnom svjetonazoru koji krivicu za nepovoljne događaje uobičajeno prebacuje na pojedinca. Međutim, u stvarnosti je zapravo drugačije.

Općenito gledano, 90% problema proizlazi iz dizajna strukture odnosno načina na koji sustav funkcionira, a samo 10% iz ljudske nebrige, nemarnosti ili nekompetentnosti. Pa ipak, nesvjesni ove vrlo značajne činjenice, lideri i menadžeri nastavljaju tragati za krivcem u liku nekog muškarca ili žene, umjesto da se posvete učinkovitosti sustava.

**Boris Popović:** Još sam nešto htio reći u kontekstu utjecaja menadžmenta na kvalitetu. Ne znam jeste li primijetili da su u novinama nedavno objavljeni rezultati *Gallupovog* istraživanja kojim se tvrtke ocjenjivalo na temelju 12 pitanja. Ukoliko su odgovori na postavljena pitanja pozitivni, firme napreduju; ukoliko su negativni, firme nazaduju. Primjerice, jedno od pitanja glasilo je ovako: “Znate li što se od vas očekuje na radnome mjestu?”

Istraživanje je provedeno na razini cijele Europe pa tako i u Hrvatskoj, a rezultati su pokazali da je u Hrvatskoj samo 3% angažiranih djelatnika, po čemu smo najgori na listi. U uspješnim tvrtkama imate barem 20% angažiranih zaposlenika, a ni to - samo po sebi - nije dovoljno. Staviti prave ljude, primjerenih kompetencija, na pravo mjesto u pravo vrijeme ključni je proces u temeljima svake uspješne tvrtke.

**Toni Rehak:** Dodao bih da je s upravljačkog stajališta još i važnije uspostaviti princip “pravi procesi, na pravome mjestu u pravo vrijeme”. Naime, u loše dizajniranom sustavu “pravi ljudi” nikada neće dosegnuti svoje prave potencijale, ali ne zbog njih već zbog sustava. Ponavljam: sustav je uvijek na prvome mjestu!

**Marko Lučić:** U *Novom listu* nedavno sam pročitao članak o tome kako ugledni svjetski proizvođači svjesno narušavaju kvalitetu svojih proizvoda kako bi potaknuli zamjenu odnosno ponovnu kupnju.



Primjerice, trajnost perilice za suđe u posljednjih dvadesetak godina smanjena je s 20 na 5 godina. Nekada su automobili trajali 20 godina, a danas traju kraće. Je li možda riječ o nekom novom trendu? Što se u tom kontekstu događa s kvalitetom?



Alen Marot: Čini mi se da su neke tvrtke koje se bave proizvodnjom informatičke opreme priznale da ugrađuju komponente programirane da traju određeni broj godina. To je realnost.

**Boris Popović:** U tom smislu situacija nije baš tako jednostavna; meni se čini da je tu ključno pitanje *životnog vijeka* proizvoda. Primjerice, jedan klijent nedavno mi je rekao: "Znaš koji je problem s tvojim alarmnim sustavima? Kupio sam ga prije dvadeset godina i nikad se ne kvari!" Baveći se isključivo cijenom, pojedini proizvodi naizgled su skupi. Međutim, kad se u razmatranje uvede dimenzija trajnosti, onda se percepcija vrijednosti umnogome mijenja.



Naime, automatizacija stvara ogromne viškove roba na svjetskom tržištu koje netko

“Kvaliteta opada i zbog masovne proizvodnje koja uvećava mogućnost pogreške.

mora kupiti ili popraviti kako bi se stroj kapitalizma nastavio kretati. Kada se proizvodi ne bi kvarili, kada se s vremena na vrijeme ne bi mijenjali, mnoge bi tvrtke propale. Automatizacija stvara i ogromne viškove radne snage na svjetskoj razini pa se i zbog toga mora kupovati više, kako se ne bi poticali politički problemi, iako je to očito neizbježno.

**Teo Rakočević:** Kvaliteta je u suštini postala "talac rasta". Princip funkcionira na težnji ka kontinuiranom i kontroliranom rastu, uvijek želimo više i bolje poslovati zanemarujući pritom kvalitetu.

**Marko Lučić:** Koliko je edukacija bitna za kvalitetu? U kojem su odnosu edukacija i kvaliteta?

**Toni Rehak:** Mene osobno edukacija veoma intrigira. Pritom seminare i diplome ne cijenim previše; sigurno ne onoliko koliko cijenim edukaciju kroz rad. Dakle, istinska edukacija zahtijeva pažljivo praćenje radnih procesa u organizaciji. Ljudi se ne bi trebali pretvarati u robote.

“Automatizacija stvara ogromne viškove roba na svjetskom tržištu koje netko mora kupiti ili popraviti kako bi se stroj kapitalizma nastavio kretati.

“ Ako klima i kultura nisu povoljne, edukacija se može pokazati štetnom jer kod djelatnika - čije inovativne ideje sustav ne prihvaća - budi frustraciju.



: **U** kazala bih na još jednu dimenziju edukacije. Naime, ako u organizaciji ne postoji pozitivna klima i kultura, poticati sposobnije zaposlenike na obrazovanje i cjeloživotno učenje vrlo će vjerojatno nesretno završiti. Ako klima i kultura nisu povoljne, edukacija bi se mogla pokazati štetnom jer kod djelatnika - čije inovativne ideje sustav ne prihvaća - budi frustraciju. Time se stvara još veći jaz između kolektiva i pojedinca.



: **G** odine 2000. završio sam MBA studij na IEDC - Poslovnoj školi Bled. Među diplomantima na toj generaciji, ja sam jedini koji još uvijek radim u istoj firmi. Svi ostali barem su jednom, a neki i nekoliko puta, promijenili svoje radno mjesto. Često se događa da tvrtke na edukaciju šalju nezadovoljne djelatnike kako bi ih udobrovoljili, što se nije pokazalo dobrim rješenjem jer ti ljudi po završetku programa često napuste firmu.

**Teo Rakočević:** Najnoviji podaci govore da prosječni zaposlenik u SAD-u tijekom karijere promijeni deset radnih mjesta. Moramo shvatiti da je *life-long employment* relikvija

prošlih vremena. Zaposlenici zahtijevaju puno više od poslodavaca. Oni žele izazovne projekte, kontinuiranu edukaciju, osjećaj pripadnosti i vlasništva nad procesom, prostor za napredak, mogućnost iskazivanja kreativnosti i diskrecijskog djelovanja, stimulativnu radnu okolinu. Uskratite im to i vaša najvrjednija imovina vrlo će se brzo naći na izlaznim vratima, a kvaliteta na rubu ponora.

**Boris Popović:** Tako je. To je zbog toga jer živimo u *inovacijskom dobu*, u kojemu se u roku od samo pet godina okruženje kompletno promijeni.

**Marko Lučić:** U knjizi koja prati život W. E. Deminga naišao sam na jednu interesantnu informaciju. Naime, predsjednik uprave velike japanske korporacije na dodjeli redovne godišnje *Demingove nagrade* rekao je sljedeće: “Dokle god američki menadžeri u ovom ritmu mijenjaju firme i radna mjesta, Japan se ne treba plašiti konkurencije”.

**Toni Rehak:** Slažem se s tom konstatacijom. Ako lider doista želi razumjeti sustav kojem je na čelu, te ako potom želi provesti transformaciju, trebat će mu vremena, strpljivosti i upornosti. Osim toga, cijelo vrijeme mora učiti: podjednako iz prakse te iz knjiga, predavanja, seminara. Lideri su odgovorni za vizionarstvo, inovativnost i implementaciju. Pravi lideri pomno prate tržišne promjene, koristeći potom intuiciju za ispravno pozicioniranje tvrtke kako bi se uskladili s tim promjenama.

“ Među diplomantima koji su 2000. godine završili MBA studij IEDC - Poslovne škole Bled, ja sam jedini koji još uvijek radim u istoj firmi.

**Boris Popović:** Kad već spominjemo učenje, pravo pitanje glasi: “Koliko vremena hrvatski menadžeri investiraju u učenje?” Smatram da je riječ o velikom problemu domaćeg gospodarstva kojim vlada nevjerovatni antiintelektualizam.



**I**spričat ću jednu priču koja povezuje ono što bi Senge nazvao “kvalitetom svjesnosti” sustava i tržišnu uspješnost. Naime, prije nego li sam upoznao ljude iz

JGL-a, kao rođeni Riječanin često sam se pitao zašto je ta farmaceutska tvrtka toliko uspješna. Koji su uzroci njihova uspjeha? Zašto oni, a ne netko drugi? Budući da radim kao konzultant, surađujem s brojnim tvrtkama gdje me uglavnom percipiraju “osobom teško razumljive avangardne poslovne filozofije”. Međutim, kada sam konačno upoznao ljude u JGL-u, dogodilo se posve obrnuto: ja njih nisam razumio! Zatekao sam se na jednom sastanku top menadžmenta prateći u nevjerici o čemu ti ljudi pričaju. Ništa ih nisam razumio.

Ideje koje *qLife* prenosi u toj organizaciji očito nisu nikakva “dubokoumna apstraktna filozofija” već sasvim normalni pristup poslovanju koji su odavno svladali. Eto, od kuda dolazi tržišni uspjeh: iz duše i umova mudrih lidera!

“Vidim jasnu korelaciju između tržišne uspješnosti tvrtke i kvalitete svjesnosti i znanja, odnosno kvalitete liderstva čelnih ljudi.

Isto je s Borisovom *Alarautomatikom*. Kao riječka firma, i oni su me veoma zanimali. A kada sam upoznao Borisa sve mi je bilo jasno. Čovjek je iz rukava sipao vrlo sofisticiranu filozofiju menadžmenta sazdanu na brojnim knjigama vrhunskih svjetskih stručnjaka.

Želim reći da vidim jasnu korelaciju između tržišne uspješnosti tvrtke i kvalitete svjesnosti i znanja, odnosno kvalitete liderstva čelnih ljudi. Nema više nikakve sumnje da je sofisticirano promišljanje lidera, njihov karakter i ljudske vrijednosti direktno povezano s uspjehom u praksi.

**Marina Pulišić:** Mi sebe uopće ne doživljavamo posebnima u tom smislu. Štoviše, svjesni smo koliko toga ne znamo, gdje smo tanki u znanju te koliko toga još moramo naučiti. Nama je svaki dan borba. U našem biznisu nema opuštanja.

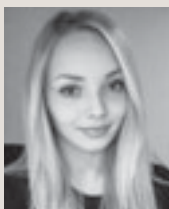
**Marko Lučić:** Marina, upravo na to ukazujem. Nije Sokrat bez veze zborio o tome kako “zna da ništa ne zna”. U uspješnim tvrtkama prevladava kultura *otvorenosti* i *skromnosti* prema ovom nevjerovatno kompleksnom svijetu, koja potiče na kontinuirano učenje, usvajanje novih znanja, metoda i tehnika. U neuspješnim sustavima već ti na ulazu stave do znanja kako oni “sve znaju” te da nemaju vremena baviti se “intelektualnim stvarima” jer “imaju posla”. To je prava strahota.

**Toni Rehak:** Odnos teorije i prakse svugdje je važan, a posebice u liderstvu i menadžmentu. Kada lideri naiđu na probleme u poslovanju moraju se osloniti na neku novu teoriju koja će ih u tim trenucima izdignuti iz neuspješne prakse. Svako područje ima svoju teoriju. Osim toga, “ništa nije toliko praktično kao dobra teorija”. Međutim, u hrvatskim organizacijama toga

“Lider je taj koji presudno utječe na protočnost energije u sustavu koja bi svakome trebala omogućiti da se izrazi i kaže ono što misli.

jednostavno nema. Ne znam zašto je tome tako. Netko je gadno zakazao kada naši menadžeri uglavnom ne poznaju osnovne menadžerske teorije. Na temelju čega oni vode svoje sustave? Budući da je tako kako jeste, ne treba čuditi što su nam društvo i gospodarstvo u ovakvom stanju.

Iznenadilo me u kojoj se mjeri problemi u praksi površno rješavaju, u kojoj su mjeri ljudi nezainteresirani za detaljna rješenja, u kojoj mjeri tvrtke ne razumiju prave uzroke svojih problema niti ih oni uopće zanimaju. Oslanjaju se na brzinska rješenja i kreću dalje kao da se ništa nije dogodilo.



Pripremila i uredila:  
**Vilijana Škutin**  
Ekonomski fakultet Rijeka



:U ovom kontekstu krucijalno važnim smatram *integritet lidera*. Naime, lider je taj koji presudno utječe na protočnost energije u sustavu koja bi svakome trebala omogućiti da se izrazi i kaže ono što misli.

**Alen Marot:** Nažalost, svi smo mi proizvođači školskog sustava u kojem je dvojka prolazna ocjena: uz minimalno znanje i trud ipak prolaziš! S obzirom na to da tako odgajamo djecu, ne možemo očekivati da će se jednog dana, kada počnu raditi, drugačije ponašati. Nerealno je očekivati od ljudi izvrsnost kada nas škola nije tome podučila. Zbog toga se lideri koji teže izvrsnosti suočavaju s dvije situacije: u prilici su da podlegnu pritisku većine i odustanu od visokih ciljeva ili da se stalno ljute na svoje ljude zbog njihove nezainteresiranosti. Niti jedno niti drugo nije dobro. “Odlikaši” su uvijek statistički u manjini; oni znaju da mogu pa od sebe očekuju izvanredne rezultate. Kod ostalih potrebu za izvrsnošću treba prvo osvijestiti, a onda ustrajno razvijati.



## PROGRAM OPĆEG MENADŽMENTA - **GMP**

## NEKA VAŠA KARIERA I VAŠE PODUZEĆE RASTU

### ■ **DOPRINESITE USPJEHU VAŠEG PODUZEĆA**

Dođite sa svojim poslovnim izazovom u učionicu i razvijte praktično rješenje s konkretnim radnim planom.

### ■ **UVEĆAJTE SVOJE ŠANSE ZA NAPREDOVANJE**

66% naših alumni napredovalo je za vrijeme pohađanja ili poslije završetka GMP programa na IEDC-u.

### ■ **GLOBALIZIRAJTE SVOJE PODUZEĆE I SVOJU POSLOVNU MREŽU**

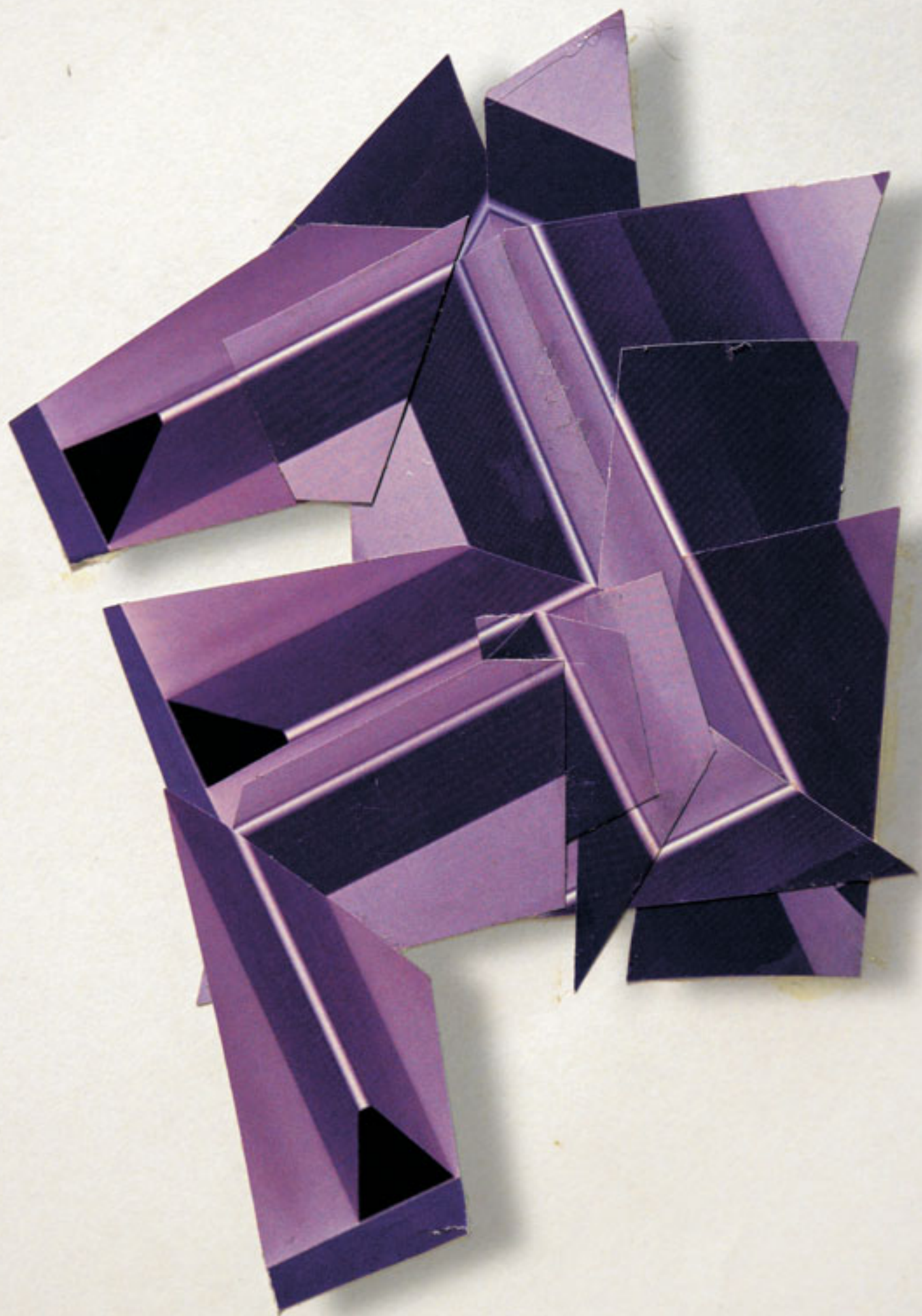
Doživite moćnu mrežu IEDC-a. Više od 73.000 menadžera u 78 država može vam otvoriti vrata za nove poslovne prilike.

### ■ **STEKNITE POVJERENJE I PREUZMITE ODGOVORNO RUKOVOĐENJE**

Naučite kako bolje voditi vaš tim ili poduzeće. Naši alumni ocijenili su veće samopouzdanje i samosvijest najznačajnijim prednostima koje su stekli kao dio našeg programa općeg menadžmenta.

**Modul I:** 17. - 30. svibnja 2015.

**Modul II:** 5. - 20. listopada 2015.



# Sustav temeljnog znanja

W. Edwards Deming

Ovim tekstom želim ukazati na činjenicu da prevladavajući stil upravljanja - posebice u zapadnjačkim tvrtkama - moramo stubokom promijeniti. Bilo koji sustav, naime, nije u mogućnosti da sam sebe razumije. Stoga transformacija zahtijeva da se isti sagleda izvana. Svrha ovog teksta je u tome da se omogući to “sagledavanje izvana” - kroz prizmu koju nazivam *sustavom temeljnog znanja*. U nastavku je detaljno izložena teorija koja nam pomaže da bolje razumijemo organizacije u kojima svi mi živimo i radimo.

*Prvi korak.* Prvi korak sastoji se u transformaciji pojedinca, procesu koji nije kontinuiran već diskontinuiran, a koji izvire iz ispravnog poimanja *sustava temeljnog znanja*. Nakon transformacije, pojedinac drugačije sagledava svoj život, zbivanja oko sebe, brojke u poslovanju i međuljudske odnose.

Pojedinac koji doista razumije sustav temeljnog znanja primjenjuje nova načela na odnose s drugim ljudima. Potom načela sustava temeljnog znanja postaju osnova za odlučivanje i transformaciju organizacije kojoj pojedinac pripada. Nakon transformacije, pojedinac:

Lideri i menadžeri uvijek bi trebali imati na umu da se ljudi pod njihovim vodstvom međusobno razlikuju.

- služi kao primjer drugima
- postaje zahvalan slušatelj, a da pritom ne popušta bezrazložno stavovima drugih
- kontinuirano i s radošću poučava druge ljude
- pomaže ljudima da svoju trenutačnu praksu i uvjerenja zamijene novim načinom razmišljanja, a da se pritom ne osjećaju krivi.

*Sagledati izvana.* Sustav temeljnog znanja sastoji se od četiri međusobno povezane komponente:

- uvažavanje i razumijevanje sustava
- poznavanje varijacija
- teorija znanja
- psihologija

Iako se možda tako isprva ne čini, razumijevanje i ispravna primjena načela sustava temeljnog znanja ne traži neku posebnu stručnost u jednom ili svim navedenim područjima. Tekst *Četrnaest načela, sedam smrtnih bolesti i neke prepreke* (pročitajte u ovom broju *qLifea*, op. ur.) uspješnog rukovođenja u gospodarstvu, obrazovanju i vladinim institucijama, prirodno se naslanjaju na ova izvanjska znanja, u svrhu transformacije trenutačnog zapadnjačkog stila vođenja.

*Uvodne napomene.* Nabrojane komponente sustava temeljnog znanja ne mogu se razdvajati jer su povezane međusobnom ovisnošću. Prema tome, znanje iz psihologije - samo za sebe - ne pomaže mnogo ako nemamo znanja o varijacijama. Lideri i menadžeri uvijek bi trebali imati na umu da se ljudi pod njihovim vodstvom međusobno razlikuju. Međutim, to razlikovanje nikako ne bi smjeli poistovjetiti s rangiranjem. Naime, nikada ne bi trebali zaboraviti suštinski važnu činjenicu da *radni učinak djelatnika uvelike ovisi o sustavu u kojem rade, a mnogo manje o njihovim osobnim kvalitetama.* Navedena činjenica implicira i nevjerojatnu odgovornost lidera i menadžera: učinak djelatnika gotovo u cijelosti ovisi o sustavu, a dizajn sustava potpuna je odgovornost lidera i menadžera. Primjerice, psiholog koji stekne osnovna znanja o varijacijama, kao primjerice eksperimentom s crvenim kuglicama (engl. *Red Beads Experiment*, igra koju je osmislio W.E. Deming kako bi podučio menadžera širom svijeta nekim načelima upravljanja sustavom, op. ur.), više jednostavno ne može sudjelovati u razvoju metoda za preciznije rangiranje ljudi.

Primjeri koji ukazuju na isprepletenost psihologije i teorije o varijacijama (statističke teorije) brojni su. Tako, primjerice, broj defektnih proizvoda koje kontrolor pronađe, direktno ovisi o količini posla koja mu je nametnuta (dokazao Harold F. Dodge, laboratoriji kompanije *Bell*). Osim toga, društveno osjetljiv kontrolor, koji pazi da nekoga bezrazložno ne ošteti, može namjerno propustiti proizvod s pogreškom jer bi se samo zbog toga - budući da je riječ o proizvodu kojim bi se prebacila dopuštena varijacija - kompletna proizvodna serija proglasila neučinkovitom pa bi netko zbog toga vjerojatno bio kažnjen.

Treći je primjer kontrolorke jedne ugledne tvrtke koja je udio oštećenih proizvoda u



ukupnoj proizvodnji konstantno održavala manjim od 10 posto, plašeći se da bi prelaženjem te granice 300 djelatnika moglo ostati bez posla. Učitelj u školi koji se boji da bi nekome neopravdano mogao dati nižu ocjenu nego što zaslužuje, prolaznom će ocjenom ocijeniti učenika koji to realno ne zaslužuje.

Uzroke lažnom prikazivanju brojki pronalazimo u strahu. Naime, nitko ne voli glasnika loših vijesti. Zbog toga ljudi svojim šefovima pričaju priče koje šefovi vole čuti. Poslovni odbor, imenovan od predsjednika kompanije, u svojim će izvješćima dokazano iznositi samo one sadržaje koje predsjednik želi čuti. Biste li se vi usudili učiniti drugačije?

Ljudi ponekad nenamjerno nastoje ostaviti posebno dobar dojam o sebi. Prilikom istraživanja čitateljskih navika pučanstva, taj bi pojedinac mogao odgovoriti da redovito čita *New York Times* iako je ovisnik

o žutom tisku. Stoga možemo zaključiti da su statistički podaci podložni pogrešci, te da iskrivljeni podaci zbunjuju, frustriraju i navode menadžere na pogrešne odluke.

Primjerice, brojčano mjerenje radnog učinka utemeljeno na zadovoljenju zadanih brojčanih normi potiču zaposlenike da se prilikom realizacije zadanih ciljeva prodaje, prihoda ili troškova koriste vještim manipuliranjem procesima kao i laskanjem, ulaganjem i varljivim obećanjima kupcima kako bi kupili i ono što im ne treba (dokazano u knjizi *Relevance Regained* autora H. T. Johnsona, *The Free Press*, 1992.).

Stoga bi lideri, kao osobe koje vode transformaciju, barem u osnovnim crtama trebale poznavati psihologiju pojedinca, skupine i društva te psihologiju promjena. Za upravljanje sustavom i vođenje ljudi razumijevanje *posebnih* i *općih* uzroka varijacija također je neobično važno.

## Sustav

*Što je sustav?* Ponovit ću nešto što već zacijelo znate: sustav je mreža međuovisnih komponenti koje zajedničkim djelovanjem nastoje ostvariti ciljeve sustava. Svaki sustav mora imati *svrhu* i *cilj*. Naime, ako nema svrhe tada nema ni sustava. Osim toga, kada govorimo o sustavu tada je bitno kazati da sustav zahtijeva da se njime upravlja.

*Međuovisnost.* Što je veća međuovisnost komponenti, to je veća potreba za komunikacijom i suradnjom, te za integralnim upravljanjem sustavom. Slika 1 predočava različite stupnjeve međuovisnosti komponenti, od niske do visoke:

Sustav je mreža međuovisnih komponenti koje zajedničkim djelovanjem nastoje ostvariti ciljeve sustava. Svaki sustav mora imati *svrhu* i *cilj*.

Slika 1: Raspon međuovisnosti od niske do visoke



Poznati pristup upravljanju pomoću zadanih ciljeva (MBO - *Management By Objectives*) u praksi se pokazao neuspješnim, prije svega zato što menadžere potiče na zanemarivanje međuovisnosti sustavnih komponenti. Napori koje različite funkcionalne jedinice poduzeća ulažu u obavljanje svog posla ne mogu se zbrajati već bi trebalo imati na umu da su njihove aktivnosti međuovisne. U nastojanju da postigne svoje parcijalne ciljeve, prepuštena sama sebi funkcionalna jedinica doslovce može uništiti druge jedinice. Peter Drucker je davno osvijestio ovaj značajni obrazac! (Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 1973).

Primjer kvalitetno optimiziranog sustava pronalazimo u dobrom orkestru. Članovi

orkestra ne razmišljaju o tome kako će svirati solo dionicu, niti o tome da se poput kakve primadone upuste u borbu za pažnju slušatelja. Suprotno tome, članovi orkestra jedan drugog podržavaju u postizanju zajedničkog cilja. Pojedinačno gledano, ne moraju biti najbolji glazbenici na svijetu da bi kao cjelina zvučali kao najbolji orkestar na svijetu.

Prema tome, primarni zadatak svakog od 140 članova *Londonske kraljevske filharmonije* ogleda se u tome da podržava ostalih sto trideset devet glazbenika. Publika, naime, kvalitetu izvedbe orkestra u manjoj mjeri prosuđuje na temelju blistavih solo dionica već uglavnom temeljem načina i kvalitete timskog rada.

Dirigent, poput menadžera u biznisu, djeluje na suradnju izvođača te upravlja njima kao cjelovitim sustavom u kojem svaki pojedini izvođač podržava druge. Međutim, postoje i druge svrhe orkestra kao sustava, primjerice, osobno zadovoljstvo izvođača i dirigenta poslom kojim se bave.

*Obveze pojedinačnih komponenti.* Obveza svake pojedinačne komponente ogleda se u tome da maksimalno pridonosi sustavu u cjelini, a ne svojim vlastitim parcijalnim ciljevima u vidu proizvodnje, zarade, prodaje ili bilo kojeg drugog probitka ostvarenjem kojega bi sebe uzdigla iznad cjeline. Stoga se može

MBO pristup u praksi se pokazao neuspješnim zato što menadžere potiče na zanemarivanje međuovisnosti sustavnih komponenti.

dogoditi da se neke komponente sustava nađu čak i na gubitku, a da taj parcijalni gubitak osigura optimizaciju cjeline sustava, uključujući i komponente koje su se našle u gubitku.

Primjeri pogrešnog pozicioniranja komponenti bezbrojni su. Recimo, odjel za organizaciju službenih putovanja jedne velike i ugledne kompanije smanjio je vlastite troškove velikim racionalizacijama. Nažalost, u dobroj namjeri da smanje troškove značajno su smanjili učinkovitost putovanja navukavši time na sebe bijes korisnika. Slično tome, nabava bilo koje tvrtke jednim će potezom lako uštedjeti novac, ali će se kasnije

u radnom procesu vjerojatno pokazati da taj određeni potez zapravo nije ušteda nego veliki novčani gubitak.

*Temelji za pregovaranje.* Tijekom pregovora među ljudima, odjelima, sindikatima i poslodavcima, poduzećima, komponentama i nacijama na prvome mjestu uvijek bi trebalo biti *zajedničko dobro* jer bi tako uvijek svi bili na dobitku.

Ukoliko jedna strana u pregovorima prekine pregovaranje te se odluči posvetiti realizaciji vlastitih interesa, pozitivni učinci pregovaranja vjerojatno će se umnogome narušiti.

## Znanje o varijacijama

*Život je varijacija.* Različitosti među ljudima uvijek će postojati. Ne samo među ljudima već i u postignućima, uslugama ili proizvodima. Što nam varijacije govore o procesu rada i o ljudima u tom procesu?

Treba li učitelj poznavati varijacije? Gospodin Hero Hacquebord upisao je svoju šestogodišnju kćerku u školu. Nekoliko tjedana kasnije, kćer se vratila kući noseći u ruci strašnu poruku iz škole; naime, djevojčica je do tada dvaput izašla na test znanja i oba puta postigla ispodprosječne rezultate. Time je učitelj upozorio roditelje na nevolje koje se valjaju tamo negdje “iza brda”. Brojni roditelji dobili su istu poruku koja ih je veoma zabrinula. Iako su željeli vjerovati utješnim riječima gospodina Hacquebor-da - koji je tvrdio da usporedbe na osnovu prosječnih vrijednosti ništa ne znače - tjeskoba ih nije napuštala.

Neki su roditelji dobili drugačiju poruku od učitelja. U jednoj je, primjerice, pisalo da je njihov sinčić na oba testa postigao iznadprosječne rezultate. Što to znači? Valjda ih je učitelj pripremao na suživot s

Život je varijacija. Različitosti među ljudima uvijek će postojati. Ne samo među ljudima već i u postignućima, uslugama ili proizvodima.

velikim genijem!? Treći su pak dobili poruku da je njihovo dijete na prvom testu postiglo iznadprosječan rezultat, a na drugom izrazito ispodprosječan rezultat. Međutim, što to znači?

Nakon što je kćerka gospodina Hacqueborda saznala da je na oba testa postigla ispodprosječne rezultate, ostala je šokirana. Neugodna vijest jako ju je pogodila. Osjećala se poniženom i manje vrijednom. Stoga su je roditelji upisali u drugu školu koja je poznata po drugačijem pristupu koji potiče i njeguje samopouzdanje djece. Nakon toga, u životu njihove kćeri sve je bilo u savršenom redu.

Međutim, moglo je biti drugačije. Moglo se dogoditi da djevojčica ne uspije povratiti krhko samopoštovanje. Što bi tada bilo? Tada bi to bio još jedan u nizu izgubljenih života. Nitko ne zna koliko je djece prošlo kroz istu torturu, a da nikada nisu dobila drugu šansu. Učitelj je smetnuo s uma da će na nekom testu polovica učenika postići iznadprosječne rezultate, dok će druga polovica postići ispodprosječne rezultate. Slično tome, provedemo li na određenom uzorku ljudi ispitivanje visine kolesterola u krvi, polovica ispitanika uvijek će imati

Ako je proces pod statističkom kontrolom, njegove su varijacije predvidljive. To znači da se troškovi, učinak, kvaliteta i kvantiteta mogu unaprijed predvidjeti.

iznadprosječnu visinu kolesterola. To je nešto što se jednostavno ne može promijeniti.

U tom kontekstu možemo se upitati: u kojem slučaju dobiveni podaci ukazuju na stabilnost procesa, odnosno na mogućnost da uspješno predvidimo ishod?

Odgovor: tek nakon što proces postane statistički kontrolabilan, u mogućnosti smo definirati njegove kapacitete. Proces koji nije u stanju statističke kontrole nema definirane kapacitete: ishod funkcioniranja takvog sustava ne može se predvidjeti.

U nastojanju da poboljšaju rezultate, lideri i menadžeri često ponavljaju dvije vrste skupih pogrešaka:

- Pogreška 1.: Na outpute reagiraju kao da su uzrokovani nekim specifičnim uzrokom, iako zapravo proizlaze iz normalnih varijacija.
- Pogreška 2.: Na outpute reagiraju kao da su uzrokovani normalnim varijacijama, iako zapravo proizlaze iz specifičnih uzroka.

Shewhart je predložio metodu kojom se umanjuju ekonomski gubici nastali zbog ovih dviju pogrešaka.

*Stabilna i nestabilna stanja.* Stanoviti proces može ili ne mora biti pod našom statističkom kontrolom. Ako je proces pod statističkom kontrolom, njegove su varijacije predvidljive. To znači da se troškovi, učinak, kvaliteta i kvantiteta mogu unaprijed predvidjeti. Shewhart je takvo stanje nazvao *stabilnim stanjem procesa*. Ako proces nije stabilan, onda je nestabilan. Buduće varijacije nestabilnog procesa ne mogu se predvidjeti. Vođenje ljudi, bilo da je riječ o lideru, menadžeru, poslovođi ili učitelju u školi, umnogome se razlikuje ako se odvija

u kontekstu stabilnog ili nestabilnog procesa. Nerazumijevanje razlika između dva različita stanja vodi do propasti procesa.

Upravljanje sustavom podrazumijeva poznavanje *interakcija* različitih silnica koje u sustavu postoje. Interakcije mogu pospješiti i multiplicirati uložene napore, a mogu ih i posve poništiti. Vođenje ljudi također pretpostavlja da se poznaje utjecaj sustava na učinkovitost pojedinaca koji u tom sustavu djeluju. Također, od koristi je poznavati obrasce međuovisnosti među različitim ljudima, skupinama, odjelima, poduzećima i zemljama.

Stoga, kada se koristimo podacima, ne smijemo zaboraviti na dva različita izvora pogrešaka. Mjerenje je također proces. Je li sustav mjerenja stabilan ili nestabilan?

Korištenje podataka također traži da poznamo razliku između preglednih istraživanja i analize problema (engl. *enumerative studies & analytic problems*, Deming pravi razliku po tome što se pregledna istraživanja fokusiraju na komentiranje i procjenjivanje rezultata procesa, dok se analitička istraživanja fokusiraju na unaprjeđenje procesa ili sustava koji je stvorio promatrane rezultate. U tom kontekstu, Deming traži od menadžera analitičnost kako bi se poboljšao sustav, op. ur.) Pregledna istraživanja nabrajaju okvirne informacije. U takva istraživanja ubrajaju se *teorija uzorkovanja i dizajn eksperimenta*. Državni popis stanovnika primjer je preglednog istraživanja kada se uglavnom komentiraju rezultati bez dubljeg traganja za razlozima zašto su oni takvi kakvi jesu.

Međutim, tumačenje rezultata određenog testa ili eksperimenta nešto je sasvim drugo. Riječ je o procjeni da će se stanovita promjena u procesu ili proceduri pokazati mudrim izborom, ili pak o procjeni da je bolje ništa ne mijenjati. Međutim, u oba slučaja

Upravljanje sustavom podrazumijeva poznavanje *interakcija* različitih silnica koje u sustavu postoje. Interakcije mogu pospješiti i multiplicirati uložene napore, a mogu ih i posve poništiti.

moramo nešto predvidjeti. Ovdje se radi o tzv. *analitičkom problemu* ili problemu zaključivanja, odnosno problemu predviđanja. Testovi značajnosti, t-testovi i  $\chi$ -kvadrat testovi ne pomažu pri zaključivanju ili predviđanju.

*Pitanje postavljeno na jednom seminaru.* Na jednom od seminara postavljeno mi je sljedeće pitanje: “Molim vas da obrazložite tvrdnju o tome da temeljno znanje dolazi izvana. Zar nisu ljudi u sustavu jedini koji točno znaju što se događa, kako se događa i zašto se nešto događa?”

*Odgovor:* Ljudi koji rade u nekoj organizaciji dobro znaju u čemu se sastoji njihov posao te kako će ga na najbolji mogući način obaviti. Međutim, sami od sebe oni ne mogu naučiti da postoji drugačiji, bolji način rada. U slučaju kada rade pogrešne stvari, naporima i marljivošću samo produbljuju jamu u kojoj se nalaze. Napori i marljivost, ma koliko plemeniti bili, ne mogu im osigurati perspektivu sagledavanja organizacije izvana.

Na ovome mjestu još jednom ću ponoviti važnu činjenicu: *sustav ne može sam sebe razumjeti!* Imajte to uvijek na umu. Ako netko mnogo toga zna o ledu, to ne znači da automatski poznaje vodu.

# MIKADO

SPRING - SUMMER EDITION



## Teorija znanja

*Menadžment se bavi predviđanjima.* Teorija znanja podučava nas da se menadžment - bilo koje vrste i u bilo kojem obliku - uglavnom bavi predviđanjem. Čak i najjednostavniji plan, primjerice, kako ću se večeras vratiti kući, u sebi sadrži pretpostavku da će automobil upaliti ili da će vlak ili autobus doći u zakazano vrijeme na zakazano mjesto.

*Znanje se temelji na teoriji.* Teorija znanja uči nas da svaka tvrdnja, ako se njome prenosi određeno znanje, pretpostavlja neke ishode u budućnosti uz realnu mogućnost pogreške te je pritom usklađena sa zapažanjima iz prošlosti.

Racionalna predviđanja temelje se na teoriji, a znanje stvaraju sustavnim preispitivanjem i proširivanjem teorije, i to kontinuiranim uspoređivanjem predviđenog i ostvarenog.

*Pijetao Chanticleer razvio je sjajnu teoriju. Svako jutro snažno bi zamahnuo krilima i zakukurikao iz petnih žila. Nedugo zatim, sunce bi se pojavilo na obzoru. Povezanost ova dva događaja njemu je bila više nego jasna: sunce je izašlo zato što je kukurikao, pa zbog toga u "kukuriku teoriju" o uzrocima jutarnjeg izlaska sunca nije sumnjao. Međutim, jednog jutra Chanticleer je jednostavno zaspao, a sunce je svejedno svanulo. Pokunjen, Chanticleer je zaključio kako mora temeljito preispitati vlastitu teoriju.*

U slučaju da Chanticleer nije baratao teorijom, tada ne bi imao što preispitivati pa nikada ne bi mogao ništa naučiti.

*Euklidska geometrija odlično je služila ljudskom rodu sve dok se nije ustanovilo da Zemlja nije ravna. Svaka posljedica i svaki poučak ispravni su u svojem vlastitom svijetu. Matematika koja se*

*koristila dok su ljudi vjerovali u ravnu Zemlju postala je nedostatna nakon promjene uvjerenja. Nakon toga, Zemljine paralele više nisu bile jednako udaljene jedna od druge. Zbroj kutova u trokutu više nije bio 180°. Tražila se nova geometrija koja će provesti sfernu korekciju.*

Proširivanje područja primjene određene teorije razotkriva njezine nedostatke, potrebu za dodatnim preispitivanjem postavki ili čak potrebu za novom teorijom. Međutim, naglašavam da nam je teorija neophodna jer inače nemamo što preispitivati. U nedostatku teorije praktično je iskustvo besmisleno. U nedostatku teorije ne možemo se preispitivati. Dakle, ako nema teorije nema učenja.

Teorija je svojevrstni "prozor u svijet". Predviđanja se temelje na teoriji. A kada ne bi bilo predviđanja, iskustva i primjeri iz života ne bi nas ničemu mogli podučiti. Pokušati kopirati nečiji uspjeh, a da pritom ne razumijemo teorijsku pozadinu tuđeg pristupa, gotovo sigurno prouzročit će pravu katastrofu. Svaki "racionalni" plan, ma koliko jednostavan bio, u suštini nije drugo

Teorija znanja podučava nas da se menadžment - bilo koje vrste i u bilo kojem obliku - uglavnom bavi predviđanjem.

doli puko predviđanje - predviđanje uvjeta, načina djelovanja, učinkovitosti ljudi, postupaka, opreme i materijala za rad.

*Korištenje podataka zahtijeva predviđanje.* Objašnjenje rezultata određenog testa ili eksperimenta također je samo predviđanje: kako će završiti implementacija zaključaka ili preporuka do kojih smo došli testom ili eksperimentom? To nitko ne zna. Navedeno predviđanje uvelike će ovisiti o znanju predmeta kojeg istražujemo. Točno predviđanje ishoda u neposrednoj budućnosti moguće je jedino u slučajevima stabilnosti sustava kada isti funkcionira u stanju statističke kontrole.

Promotrimo zaključak koji proizlazi iz primjera testiranja dviju metoda: metode A i metode B. Primjerice, može se reći: nastavit ću primjenjivati metodu A i neću koristiti metodu B zato što mi dokazi kojima raspolazem ne govore u prilog metodi B.

Tvrdnja koja ne sadrži racionalno predviđanje ne predstavlja izvor znanja. Teorije je lako generirati. Međutim, samo jedan jedini neobjašnjeni nedostatak trenutačno će pokrenuti reviziju teorije ili čak napuštanje iste.

Informacije ne podrazumijevaju znanje.

*Nema točnih vrijednosti.* Bilo koja značajka, stanje ili situacija ne može se točno vrijednosno definirati u smislu mjerenja ili opažanja. Promjena u načinu mjerenja (promjena u operacionalnoj definiciji) ili načinu opažanja uzrokuje promjenu rezultata!

Brojevi od 1 do 100 u sebi sadrže točno definiranu vrijednost. Treba ih samo napisati te potom zbrojiti: 2, 3, 5, 7, 11 itd. Međutim, riječ je o pukim informacijama, a ne o znanju. Informacije, naime, ne podrazumijevaju znanje. Na temelju pukih informacije ne možete predvidjeti išta više osim toga da će svi ljudi na kraju imati isti zbroj. Na isti način može se ustvrditi činjenica - informacija - da čitatelj u ovom trenutku čita retke ovog teksta. Primjerice, točna vrijednost varijable "broj ljudi prisutnih u ovoj sobi" jednostavno ne postoji. Koga ćemo brojati? Hoćemo li u prisutne ubrojiti i one koji su trenutačno na kavi ili koji razgovaraju na telefon? Hoćemo li ubrojiti djelatnike hotela? Hoćemo li ubrojiti ljude na pozornici? Ljude koji upravljaju audiovizualnom opremom? Promijenimo li ključ po kojemu zbrajamo ljude, uvijek ćemo dobiti drugačije rezultate.

Način mjerenja ovisi o svrsi mjerenja. Ako se bavimo pripremom ručka, tada ćemo pomno prebrojati sve ljude koji će doći i ostati na ručku. Ako nam je važna ukupna težina ljudi u prostoriji (zbog toga da znamo kršimo li propise protupožarne zaštite), onda ćemo morati ubrojiti sve trenutačno prisutne u prostoriji. Ne postoji način da se točno definira konačna vrijednost. Zašto? Promjena u načinu mjerenja dovest će nas do drugačijih rezultata. Kako biste prebrojali ljude u čamcima u San Diegu?

U empirijskom opažanju ne postoje činjenice. Dvoje ljudi uobičajeno će različito vrednovati različite aspekte nekog događaja. Prikupite činjenice! Ima li to uopće smisla?



Komunikacija i pregovaranje (između kupca i dobavljača, između posloводства i sindikata, između zemalja) zahtijevaju optimizaciju operacionalnih definicija. Operacionalna definicija dogovorena je procedura za prevođenje određene koncepcije u određeni mjerni sustav.

*Primjer operacionalne definicije.* Dr. Mary Leitnaker, profesorica statistike na Sveučilištu Tennessee u Knoxvilleu, u nastojanju da studentima približi smisao operacionalne definicije koristi se jednostavnom vježbom: na predavanje donese kreker u formi životinja, tražeći potom od studenata da prebroje krave, konje i svinje. Ne prođe dugo, a netko je odmah upita: “Je li ovo krava ili nije? Nedostaje joj jedna noga. Mogu li ovaj kreker brojati pod ‘krave?’” Niti “da” niti “ne” nisu točni odgovori. Naime, studenti moraju shvatiti da se moraju dogovoriti oko *pravila* koja će važiti za prebrojavanje kreker (krava). Promijenite li pravilo, promijenit će se i broj krava.

*Informacija nije znanje.* Iako se u današnje vrijeme u trenutku možemo povezati s bilo kime bilo gdje na planetu, brzina i sveobuhvatnost komunikacija malo pridonose boljem razumijevanju budućnosti i obaveza rukovodstva. Brojni se ljudi zavaravaju misleći da će im najnovije informacije pomoći da se učinkovito suoče s budućnošću koja se svakodnevno rapidno mijenja. Međutim, kontinuirano i opsesivno praćenje brojnih TV-programa, potpomognuto praćenjem brojnih novina i internetskih portala, nimalo vam neće pomoći da ispravno predvidite što donosi budućnost. Riječju, ma koliko cjelovita i brza bila, informacija nije isto što i znanje. Za širenje znanja potrebno je određeno vrijeme. Znanje proizlazi iz teorije. A ako nema teorije, tada ni na koji način informacijama ne možemo pridružiti smisao, iako nam one pristižu u trenutku.

Brojni se ljudi zavaravaju misleći da će im najnovije informacije pomoći da se učinkovito suoče s budućnošću koja se svakodnevno rapidno mijenja.

Rječnik, primjerice, ne sadrži znanje nego informacije. Iako je rječnik vrlo koristan, sam po sebi neće izroditi savršeni prijevod.

*Gubici uslijed uzastopnog korištenja slučajnih rješenja.* Čudni rezultati i gubici ponekad su prouzročeni sukcesivnim korištenjem slučajnih sila ili slučajnih promjena koje su - gledane pojedinačno, same za sebe - apsolutno nevažne. Primjerice:

1. Jedan djelatnik osposobljava drugog; zatim drugi osposobljava trećeg, itd.
2. Menadžment poduzeća maksimalno se trudi razviti nove politike poslovanja, te pritom skreće sa zacrtanog puta zbog nepoznavanja temeljnih znanja.

*O važnim putokazima prema temeljnom znanju.* Povećanje brojnosti članova u upravi poduzeća ne vodi nužno do povećanja učinkovitosti tog upravljačkog tijela. Pukim povećanjem članstva uprave ne stječe se temeljno znanje. Posljedice navedenog zastrašuju. U demokratskom procesu glasovima naroda utječe se na moć diktatora. No, nose li ti glasovi u sebi odgovore na ključna pitanja zajednice? Služi li Biskupska konferencija Crkvi bolje od nadbiskupa koji znalački upravlja svojom domenom? Povijest nas uči kako bi ipak trebali posumnjati u valjanost takvih zaključaka.

## Psihologija

Psihologija nam pomaže razumjeti ljude, njihove međusobne interakcije, interakcije s okolnostima u kojima su se našli, interakcije kupaca i dobavljača, učitelja i učenika, menadžera i djelatnika u bilo kojem upravljačkom sustavu.

Ljudi se međusobno razlikuju. Bilo koji menadžer koji doista želi voditi ljude trebao bi osvijestiti razlike među njima, te potom novo znanje upotrijebiti u svrhu optimizacije njihovih sposobnosti i sklonosti. Međutim, pod time ne mislim na rangiranje tko je bolji, a tko lošiji. U današnje vrijeme upravljački sustavi organizacija, podjednako u profitnom i javnom sektoru, funkcioniraju na pogrešnoj pretpostavci da su ljudi u najmanju ruku međusobno slični.

Ljudi uče na različite načine, različitom brzinom. Neke osobe određenu vještinu svladavaju čitanjem, neke slušanjem, neke gledanjem (slika ili filmova), a neke pažljivim promatranjem drugih osoba koje su vješte u željenoj vještini. Postoje intrinzični (unutarnji) izvori motivacije i ekstrinzični (vanjski) izvori motivacije, te fenomen suvišnog nagrađivanja.

Ljudi se rađaju s potrebom da pripadaju, da vole i budu voljeni te da ih se poštuje u zajednici. Osim toga, svakom je čovjeku prirodno urođena sklonost prema učenju. A učenje je izvor inovacija. Samim svojim postojanjem svatko stječe pravo da uživa u svome poslu. Istinsko liderstvo pomaže nam očuvati sve te pozitivne urođene sklonosti i osobine ljudi.

U ranoj životnoj dobi obiteljski uvjeti kod djeteta mogu snažno poljuljati dostojanstvo i samopoštovanje, te tako nepovratno uništiti temelje intrinzične motivacije.

Nakon toga, određene tehnike i metode menadžmenta (primjerice, rangiranje ljudi) dodatno pojačavaju započeto razaranje.

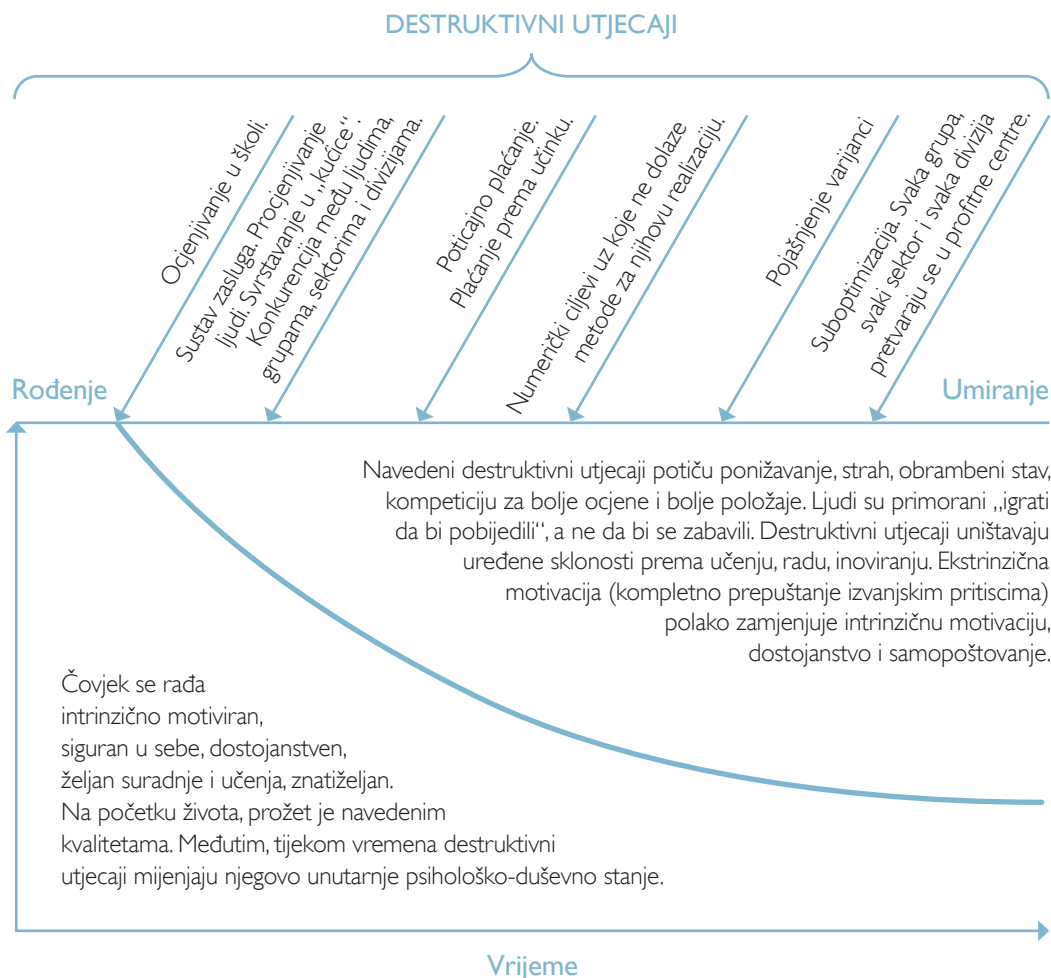
Ekstrinzična motivacija neizravno može stvoriti pozitivne rezultate. Primjerice, čovjek obavi posao i za to dobije plaću. Plaća (novac) u ovom slučaju ekstrinzična je nagrada. Osoba dolazi na posao na vrijeme, u čistoj odjeći, te na poslu otkriva neke sposobnosti čime pridonosi vlastitom samopoštovanju. Pojedini izvori ekstrinzične motivacije pomažu izgradnji samopoštovanja. Međutim, posvemašnja podređenost ekstrinzičnoj motivaciji razarajuće će djelovati na osobnost kao što je to vidljivo na slici 2.

Uživanje u učenju potisnuto je utrkom za odličnim ocjenama. U današnjem sustavu rada, zadovoljstvo poslom i inovativnost u poslu od drugorazrednog su značaja u odnosu na rezultate ocjenjivanja. Ekstrinzična motivacija u svojoj krajnosti potpuno uništava intrinzičnu.

Novčane nagrade koje se dodjeljuju visokorangiranim djelatnicima, timovima ili odjelima demoralizirajuće djeluje na organizaciju, pa čak i na nagrađene. Ovdje ću citirati sjajnu rečenicu koju je Norb Keller izrekao na sastanku u *General Motorsu*: “Kada bi GM od 1. siječnja udvostručio plaće svim djelatnicima, radna učinkovitost sustava nimalo se ne bi promijenila”.

Naravno, Norb je govorio o povećanju plaće iznad mjere koja je potrebna za kvalitetan život. Također je uključio sve djelatnike, a ne samo izabrane. Neki od njegovih prijatelja kasnije su rekli da bi rado sudjelovali u eksperimentu udvostručnja plaće, unatoč tome što su na nekoj razini već tada

Slika 2: Destruktivni utjecaji na pojedinca



znali kako udvostručenje plaće ne bi bitno utjecalo na njihovu radnu učinkovitost.

Niti djeca niti odrasli ne uživaju u učenju ako se moraju stalno opterećivati ocjenama i “medaljama” za svoje postignuće. Ukidanje ocjena nevjerovatno bi pridonijelo poboljšanju obrazovnog sustava. Nitko ne uživa u aktivnostima znajući da će se njegov učinak rangirati u odnosu na učinak drugih.

*Fenomen suvišnog nagrađivanja.* Današnji sustav nagrađivanja, slobodno se to može reći, u najmanju je ruku pretjeran. Primjerice,

dogđa se da netko nešto učini iz osobnog zadovoljstva i užitka, a potom da ga se za to još novčano nagradi ili da mu se dodijeli priznanje što osoba može doživjeti prevelikom odnosno suvišnom nagradom. Novčano nagrađivanje u tim je situacijama besmisleno. Osjećaj podcijenjenosti još je jači ako nagradu dodjeljuje osoba koju se ne cijeni. Pretjeranost sustava nagrađivanja pojasnit ću primjerom koji mi je ispričala dr. Joyce Orsini.

Jedan dječak iz neobjašnjivih je razloga odlučio svakoga dana nakon večere oprati suđe. Njegova je majka bila prezadovoljna

Prepoznati što je pojedinom čovjeku bitno najvažnija je aktivnost lidera i menadžera.

svojim sinom. U želji da mu zahvali, jedne večeri nagradila ga je jednim dolarom. Nakon toga, sin je prestao prati suđe. Majčina novčana nagrada promijenila je njihov odnos povrijedivši njegovo dostojanstvo; pranje suđa samo po sebi, njemu je predstavljalo zadovoljstvo. Znao je da time čini dobro svojoj majci.

*Još malo o nagrađivanju.* Djeca koja se igračkama ili novcem nagrađuju za uspjehe u školi, glazbi i sportu, svaki put kada nešto postignu očekivat će nagradu. S odrastanjem, želja za opipljivim nagradama počinje sve više upravljati njihovim životom. Zbog toga sve više postaju ekstrinzično motivirani oslanjajući se na vanjske izvore motivacije od kojih očekuju nagrade kako bi se dobro osjećali. Posvećuju se napornom radu kako bi zaradili što više novca, a onda u srednjoj životnoj dobi shvate da im je posao besmislen. Svaka osoba koja temelji svoje djelovanje na vanjskoj motivaciji, prije ili kasnije izgubit će samopoštovanje. Osim toga, osjećat će da ne može kontrolirati svoje okruženje. Osjećat će se bespomoćno što će vjerojatno prouzročiti potištenost.

Nježna majka puna ljubavi, dobar i blag učitelj kao i strpljiv trener pohvalom,

poštivanjem i podrškom u razvoju blagotvorno će djelovati na osjećaj dostojanstva i samopoštovanja djece. Djeca stječu samopoštovanje ponajprije učenjem novih vještina postajući tako sve više intrinzično motivirana pa lakše i bolje razvijaju samopouzdanje i unaprjeđuju vlastitu učinkovitost. Svoj rad doživljavaju svrhovitom aktivnošću pa se stoga trude unaprijediti ga.

Moj sin Ted trenirao je plivanje od svoje 5. do 17. godine. Poput druge djece, i on je - još dok je bio mali - nakon svake utrke dobivao medalje. Stoga su mu medalje, same po sebi, postale izvorom velikog uzbuđenja. Osim toga, medalje su dodjeljivali treneri - djeci veoma značajni ljudi čime su male plivače ekstrinzično motivirali da plivaju sve bolje i bolje. Međutim, kako su djeca odrastala, medalje su gubile na važnosti. Dječaci su pronašli užitek i smisao u samoj aktivnosti poboljšavanja vlastitih rezultata. Mojeg sina medalje više nisu zanimale. Postao je intrinzično motiviran razvijajući samodisciplinu. Samo po sebi plivanje mu je postalo najveća nagrada te je radi toga uspijevao izdržati svakodnevne četverosatne treninge po kiši i hladnoći. Međutim, bilo je roditelja koji su novcem ili darovima pokušavali potaknuti svoju djecu na naporniji rad koji ih je trebao dovesti do boljih rezultata u plivanju. Nisu dugo trajali. Ekstrinzično motivirana djeca prestajala bi se baviti sportom.

Prepoznati što je pojedinom čovjeku bitno najvažnija je aktivnost lidera i menadžera. Jer, kao što smo ranije naglasili, ljudi se međusobno razlikuju. Svaka osoba u različitoj mjeri intrinzično je i ekstrinzično motivirana. Stoga je od vitalnog značaja da menadžeri pažljivo saslušaju ljude kako bi ispravno ustvrdili je li djelatniku važnije priznanje kompanije, kolega ili mu sve to uopće nije važno pa traži više slobodnog vremena kako bi se posvetio sebi, svom osobnom razvoju

ili nekom hobiju. Tek tada će menadžer doista uspjeti izaći u susret ljudima, te neke od njih možda čak potaknuti da zamijene ekstrinzičnu motivaciju intrinzičnom.

*Primjeri suvišnog nagrađivanja.* Jednom prilikom, u hotelu u Detroitu, jedan mi je čovjek pomogao odnijeti torbu do sobe. Torba je bila teška, a ja iscrpljen i gladan, u nadi da ću nešto pojesti prije nego li se restoran zatvori u 23:00 sata. Stoga sam bio više nego zahvalan osobi koja mi je pomogla te sam joj radi toga, u znak zahvale, ponudio 2 dolara. No, on ih je odbio uzeti. Shvatio sam tada da sam nudeći novac povrijedio njegove osjećaje. Čovjek je nosio torbu zbog mene, a ne zbog novca. Moj pokušaj da mu platim zapravo je bio pokušaj da promijenim naš odnos. Iako u dobroj namjeri, nisam odabrao primjereno djelovanje. Odlučio sam više ne napraviti istu pogrešku.

Međutim, opet sam pogriješio. Po povratku u Zračnu luku Washington, jedna žena, članica posade, iznijela mi je tešku torbu iz aviona i otpratila me do parkiranog automobila. Zahvalan, požurio sam nagraditi je s 5 dolara. “O, ne.” Opet sam pogriješio! Zatečen, upitao sam je kako se zove. “Debbie”, rekla je. Prvom prilikom pisao sam predsjedniku te zrakoplovne tvrtke zamolivši ga za njezino puno ime i adresu kako bih joj se mogao ispričati. Međutim, predsjednik mi je odgovorio kako ne zna o kojoj je Debbie riječ jer u washingtonskoj podružnici ima više djelatnica pod tim imenom.

Zapitao sam se tada koliko sam puta već ponovio istu pogrešku? Novčana nagrada za posao učinjen iz čistog zadovoljstva demoralizira, odnosno predstavlja suvišnu nagradu. Isto tako, nagrade za postignuća i rangiranje ljudi također demoraliziraju potičući sukobe i nezadovoljstvo. Poduzeća koja se koriste navedenom praksom prije

ili kasnije platit će cijenu tome. Štete koje nastaju zbog pogrešne prakse nagrađivanja ne mogu se mjeriti.

*Uvažavanje? Svakako.* Otvoreno i od srca pokazati da poštujemo i uvažavamo tuđi rad često je daleko važnije od puke novčane nagrade.

Jednom (ne)prilikom našao sam se u bolnici s inficiranom nogom. Dr. Dvine, liječnik imunolog, propisao mi je cjepivo. Po povratku kući, nakon što sam dobio račun za uslugu, uzvratilo sam mu ispisanim čekom i kratkim pismom kojim sam zahvalio na stručnoj pomoći i brizi za moje izlječenje. Nakon nekog vremena slučajno smo se sreli. O čemu smo razgovarali? O plaćenom računu? Ne. Razgovarali smo o pismu koje sam mu poslao. Nosio ga je sa sobom u džepu. Rekao mi je da mu jako puno znači što netko cijeni njegov rad.

Dvije godine kasnije posjetio sam doktora Shaqilea u Washingtonu koji mi je usput rekao: “Znate, susreo sam neki dan doktora Dvinea. Pitao me za vas, o tome kako ste i kako živite.” Dakle, što bi bilo da sam doktoru Dvineu umjesto pisma poslao 5 dolara? To bi ga zacijelo uvrijedilo. Bio bi to jasan

Novčana nagrada za posao učinjen iz čistog zadovoljstva demoralizira, odnosno predstavlja suvišnu nagradu.

primjer suvišnog nagrađivanja u praksi. Pa ipak, da sam darovao bolnici određenu količinu novca koja bi potom taj novac stavila na raspolaganje doktoru Dvineu za liječenje pacijenata koji ne mogu sami platiti troškove, vjerujem da se doktor ne bi uvrijedio.

*Pitanje koje mi je postavljeno na jednom seminaru:* Ukoliko menadžment ne nagradi djelatnika za dobro obavljen posao, on će otići u drugo poduzeće koje će ga nagraditi. Naime, mnogi se ljudi kreću isključivo u smjeru većih nagrada.

*Moj odgovor:* Svi ljudi s kojima surađujem i koji su dio moga tima primali bi veću plaću u nekom drugom poduzeću. Ako je plaća toliko važna, zašto uopće itko ostaje sa mnom? Zato jer mu se sa mnom sviđa, zato što radimo zanimljiv i dobar posao primamljive svrhe: unaprijediti upravljačke

sposobnosti bilo kojeg sustava. Iznad određene mjere novac gubi na privlačnosti. Zapravo, kada je samo novac u pitanju tada vjerojatno razgovarate s osobama niske razine samopouzdanja.

Unatoč tome što lideri i menadžeri uviđaju da trenutačni pristup vrednovanju radne učinkovitosti ne omogućava razlučivanje doprinosa pojedinca od doprinosa ostalih dijelova procesa, i dalje vjeruju kako će se uskoro nešto važno dogoditi po tom pitanju.

No, čak i da razvijemo metodu vrednovanja koja će ljude precizno i pouzdano svrstavati u pojedine rangove, jasno ih razdvajajući od procesa u kojima rade, zašto itko misli da bi ta metoda unaprijedila ljude ili procese? (Ovim dubokim pitanjem gospodin Norb Keller iz GM-a još jednom je doprinio ovom tekstu).

Sažetak iz knjige *The New Economics for Industry, Government, Education*.

Translated and reprinted by permission of MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2007., all rights reserved.

 The MIT Press



**W. Edwards Deming**, ugledni profesor i još ugledniji poslovni savjetnik, koji je presudno utjecao na spektakularni gospodarski razvoj Japana nakon završetka Drugog svjetskog rata, te na obnovu američke automobilske industrije u kasnim osamdesetima prošlog stoljeća. Pojedini stručnjaci njegove revolucionarne ideje uspoređuju s onima Kopernika, Darwina i Freuda smatrajući ga "ocem treće faze industrijske revolucije".

...jer tijelo prepoznaje najbolje!

# Tajna IDEALNE linije

Smanjeni  
unos kalorija

Idealna  
tjelesna težina

 ID-alG



[www.idealslim.com.hr](http://www.idealslim.com.hr)

Samo u ljekarnama  
i specijaliziranim prodavaonicama.

Dietpharm savjetovalište:  
tel: +385/ 1 33 26 733  
[savjetovaliste.dietpharm@atlanticgrupa.com](mailto:savjetovaliste.dietpharm@atlanticgrupa.com)

Smeđa morska alga *Ascophyllum nodosum* doprinosi održavanju normalne tjelesne mase.







# Četrnaest načela, sedam smrtnih bolesti i neke prepreke

Mary Walton

**T**ekst u nastavku izvadak je iz knjige *The Deming Management Method*, svjetskog bestselera prodanog u milijunima primjeraka širom svijeta, istinskog klasika znanstvenog područja "upravljanja kvalitetom", u kojem autorica pojašnjava Demingov jedinstveni pristup upravljanju sustavima kroz tzv. četrnaest načela, sedam smrtnih bolesti menadžmenta i još nekih prepreka uspješnom vođenju.

## Četrnaest načela

### Prvo načelo: Ustrajati na kontinuiranom unaprjeđenju proizvoda i usluga

Dr. Deming tvrdi da se lideri i menadžeri suočavaju s dvije vrste problema: s onima povezanim sa sadašnjosti i s onima koji su povezani s budućnošću - pod pretpostavkom da tvrtka ima budućnost te da će nastaviti poslovati.

Sadašnji su problemi povezani s neposrednim potrebama kompanije: kako održati kvalitetu, kako uskladiti proizvodnju i prodaju, budžete, zapošljavanje, podjelu dobiti, usluge, odnose s javnošću, planiranje i predviđanje. Širom svijeta brojne kompanije intenzivno se bave upravo takvim problemima, a mnogo manje budućnošću. Jedan od razloga leži u činjenici da se lideri i menadžeri smjenjuju svake dvije do tri godine pa su njihovi interesi stoga kratkoročne prirode: uglavnom se bave kvartalnom profitabilnošću ne misleći pritom previše o tome što će s tvrtkom biti za pet i više godina. Jer, što kompaniji znači kvartalno povećanje profitabilnosti od 25 posto ako će za nekoliko godina nestati s tržišta?

Prepustiti se 'učinkovitim' rješavanju kolopleta trenutačnih problema lakše je nego promišljati budućnost.

“Prepustiti se ‘učinkovitim’ rješavanju kolopleta trenutačnih problema lakše je nego promišljati budućnost,” primjećuje dr. Deming. “No, ako se budućnost aktivno ne promišlja, ako se ne razvijaju planovi za njezino ostvarenje, ozbiljna tvrtka ne može očekivati dugoročnu opstojnost”.

S druge strane, djelatnici koji rade u kompaniji koja brine i ulaže u budućnost osjećaju se sigurnima pa stoga rjeđe prelaze drugom poslodavcu koji više obećava. Mnoge tvrtke misle da su pukim navođenjem cilja kontinuiranog unaprjeđenja proizvoda i usluga u izjavi o misiji isti adekvatno riješile. Međutim, dr. Deming se pita koliko je tu riječ samo o formalnom načelu, a koliko o stvarnoj brizi? Stoga liderima i menadžerima preporučuje da ozbiljno promišljaju budućnost te da aktivno planiraju metode kojima će ostvariti razvoj i nastaviti poslovanje.

Ustrajan rad na stalnom poboljšanju proizvoda i usluga uključuje:

1. Inovacije,
2. Istraživanje i edukaciju,
3. Kontinuirano unaprjeđivanje proizvoda i usluga
4. Održavanje opreme, proizvodnih sredstava i radnih prostora te uvođenje novih pomagala u urede i proizvodne pogone.

*Inovacije.* Inoviranje ne podrazumijeva da tvrtka pod svaku cijenu mora izaći na tržište s nekim novim blještavim proizvodom samo zato da bi u prodajni program uključila nešto novo. Svaki proizvod ili usluga moraju imati svoje tržište te svojim korisnicima moraju poboljšati ili olakšati život. Kompanija koja je čvrsto odlučila

dugoročno poslovati ne može promišljati o inovacijama, a da prethodno nije stvorila plan kojim će odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koji su materijali potrebni, uz koje troškove?
- Koja će se proizvodna metoda koristiti?
- Koji će se nove ljude zaposliti?
- Koje je promjene na opremi potrebno napraviti?
- Koje će nove vještine biti potrebne, koliki broj ljudi će trebati nove vještine?
- Kako najbolje obučiti ljude kako bi stekli nove vještine?
- Kako obučiti šefove koji nadgledaju procese proizvodnje i prodaje?
- Koliko će iznositi troškovi proizvodnje?
- Koliko će iznositi troškovi marketinga? Na koji način će se pružati usluge?
- Kako će potrošači koristiti proizvod ili uslugu?
- Kako će tvrtka znati jesu li potrošači zadovoljni proizvodom ili uslugom?

Iako se navedena pitanja čine logičnima i nužnima, zapanjujuće je koliko tvrtki kreće u realizaciju projekta, a da na njih prethodno nisu suvislo odgovorili. Po samoj svojoj prirodi, inovacija podrazumijeva vjeru u budućnost. Međutim, dr. Deming smatra da uvođenje inovacija ne uspijeva ako “lideri i menadžeri nisu nepokolebljivo posvećeni kvaliteti i produktivnosti”.

Međutim, inovacije nisu dovoljne. Novi proizvodi - sami po sebi - neće spasiti posrnulu tvrtku.

*Ulaganje u istraživanje i edukaciju.* Želi li osigurati svjetlu budućnost, kompanija već danas mora početi ulagati. Na inovacije ne možete računati ako nema istraživanja, a ako nema adekvatno educiranih ljudi nema ni istraživanja.

Pogrešno je misliti da će učinkovita proizvodnja proizvoda i usluga - sama po sebi - dugoročno održati organizaciju solventnom i stvoriti konkurentnu prednost.

*Kontinuirano unaprjeđenje proizvoda i usluga.* Riječ je, naime, o obvezi prema potrošačima koja nikada ne prestaje. Veliki probici u tom smislu ostvarivi su kontinuiranim unaprjeđenjem dizajna i performansi postojećih proizvoda te onih koji se naizgled nalaze u poteškoćama. Nešto se s njima mora poduzeti jer *status quo* neće pomoći. Dr. Deming, sa stanovitom dozom ironije, o tome piše:

“Pogrešno je misliti da će učinkovita proizvodnja proizvoda i usluga - sama po sebi - dugoročno održati organizaciju solventnom i stvoriti konkurentnu prednost. Uobičajeno, organizacija tijekom vremena gubi poslove i upada u poteškoće samo zato što proizvodi pogrešan proizvod ili nudi pogrešne usluge, čak i onda kada djelatnici zdušno rade, primjenjuju statističke metode praćenja rezultata kao i sva druga pomagala za unaprjeđenje učinkovitosti.”

*Održavanje opreme, proizvodnih sredstava i radnih prostora te uvođenje novih pomagala u urede i proizvodne pogone.* Jasno je da kompanija ne može razviti nove ili unaprijediti već postojeće proizvode ako se koristi neispravnom ili zastarjelom opremom. Ulaganja u svim tim područjima izuzetno su važna.

Lideri i menadžeri trebaju odvojiti vrijeme kako bi se ozbiljno pozabavili promišljanjem budućnosti poslovanja.

Dr. Deming kaže: “Ljudi brinu o ‘budućnosti’, a da pod pojmom ‘budućnost’ misle na period od 90 do maksimalno 180 dana. Pritom se plaše da budućnosti za njih možda uopće neće biti. Međutim, s takvim se stavom ne ostaje u biznisu. To jednostavno nije put ka napretku. Lideri i menadžeri trebaju odvojiti vrijeme kako bi se ozbiljno pozabavili promišljanjem budućnosti poslovanja. Svoje eventualno nedjelovanje u tom smislu ne smiju pravdati ovakvom ili sličnim pričama: “Danas se ionako ništa važno neće dogoditi. Mogu to odgoditi za sutra, sljedeći tjedan ili mjesec. Neće biti štete jer se, eto, danas ništa ne događa”. Na taj način važna se pitanja odgađaju za sutra pa se u sustavu ništa ne poduzima.

### **Drugo načelo: Prihvatiti novu filozofiju**

Kvaliteta mora postati nova religija organizacije. Japan je u jednom trenutku uveo nove gospodarske principe prema kojima je *pouzdana proizvodnja robe visoke kvalitete* postala glavna poslovna mantra, a nova mantra potom je utjecala na postavljanje novih standarda. Japanci su shvatili da si više ne mogu dopustiti pogreške i kvarove na proizvodima, materijalu ili u izradi, oštećenja

nastala pogrešnim rukovanjem, kulturu straha u organizacijama, neinformiranost i neadekvatnu obučenosť radnika, stalne promjene menadžmenta, loše rukovođenje i neprimjeren odnos prema zaposlenicima. Shvatili su, naime, da se pogreške na kraju skupo plaćaju.

Troškovi života ovise o količini dobara i usluga koje možete kupiti za određeni iznos novca. Dr. Deming ističe: “Kvaliteta i pouzdanost smanjuju troškove. Suprotno tome, kašnjenja u isporuci i proizvodi s pogreškom povećavaju troškove”.

Dr. Deming pojašnjava ovo načelo pričom o proizvođaču piva koji se hvalio da nema problema s nabavom limenki jer su njegovi dobavljači uvijek spremni zamijeniti one s greškom. Pritom nikada nije pomislio da su troškovi oštećenih limenki već uključeni u veleprodajnu cijenu koju plaća.

Na sličan način reagiraju američki potrošači kada mirno prihvaćaju kvarove na industrijskim postrojenjima kao, primjerice, u slučaju zatvaranja nuklearne elektrane *Three Mile Island* zbog kvara na reaktoru. Na koncu su upravo oni platili sve troškove ispada elektrane iz proizvodnje. Čak su se i šalili na svoj račun. Kao i u većini slučajeva, troškovi su se prelili na potrošače smanjujući im u konačnici životni standard.

Poslovni subjekti rijetko kada nešto nauče od nezadovoljnih potrošača jer se - kako kaže dr. Deming - potrošači uglavnom ne žale. Oni jednostavno prestanu koristiti određeni proizvod ili uslugu i preorijentiraju se na drugog dobavljača. Suprotno tome, za tvrtku je mnogo bolje kada potrošači hvale proizvod i prenose svoje pozitivne dojmove na druge, čime se broj korisnika povećava.

U razdoblju nakon Drugog svjetskog rata američka industrija izbacivala je na tržište goleme količine proizvoda masovne proizvodnje, sve dok ih japanska konkurencija nije počela ugrožavati u kasnim 1950-ima. Tada je relativno nepoznati glumac po imenu Ronald Reagan popularizirao *General Electricov* slogan “progres je naš najvažniji proizvod”, u davnim danima kada se *General Electricova* verzija progressa sastojala u proizvodnji što veće količine pristupačnih kućanskih aparata napajanih jeftinom i naizgled neograničenom električnom energijom.

Svi su vjerovali u napredak koji se ogledao, prije svega, u konstantnom unaprjeđenju životnog standarda. U ne tako dalekoj prošlosti *General Electric* optužen je za varanje na poslovima s državom. Dr. Deming smatra kako danas moramo vjerovati u kvalitetu na isti način na koji smo nekada vjerovali u progres.

Dr. Deming kaže:

*Drugo načelo zapravo govori o nužnosti transformacije upravljanja. Tijekom vremena, u organizacijama su se razvile specifične menadžerske strukture koje treba ukloniti jer nisu sposobne odgovoriti novonastalim izazovima. Zapravo, one nikada i nisu bile dobre, samo što u vremenima stalne ekspanzije tržišta nitko nije gubio.*

*Slabosti su se počele uočavati tek s ulaskom konkurencije. Stoga bi trebalo napraviti kompletnu rekonstrukciju američkog stila upravljanja koji se, nažalost, proširio cijelim svijetom. Problem je u tome što su američke kompanije natjerale svoje podružnice u drugim zemljama da slijede njihov stil menadžmenta pa se bolest tako proširila svijetom. To je prava šteta.*

*Konkurencija je stvorila pritisak i otežala poslovanje. Menadžment se nije snašao pa je nudio razna*

*opravdanja. Tražili su se razni izgovori kako bi se izbjegla strašna istina da su Amerikanci izgubili utrku. A izgubili su je upravo u području menadžmenta koji se fokusirao isključivo na rezultate.*

### **Treće načelo: Ne oslanjati se previše na opsežne kontrole**

Prema mišljenju dr. Deminga, “kontrola gotovih proizvoda, koja se provodi s ciljem da se pronađu i odbace proizvodi s pogreškom, neučinkovita je, skupa i zakašnjela. Kao prvo, nikada nećete otkriti sve nedostatke. Kao drugo, takva kontrola veoma je skupa.” Kontrola rezultira škartiranjem proizvoda, odvajanjem onih s manjom ili većom pogreškom i ponovnom doradom, a sve to povlači sa sobom dodatne troškove te pritom ne unaprjeđuje procese. *Kvaliteta nije rezultat kontrole i inspekcija, nego unaprjeđenje ukupnih proizvodnih procesa.*

Stari pristup: Kontrola - loši proizvodi van.  
Novi pristup: Ugraditi kvalitetu u sve faze nastajanja proizvoda.

“Pa ipak, određene kontrole moraju se provoditi, ako ništa drugo zbog toga da se vidi što i kako radite,” ističe dr. Deming.

Kontrola gotovih proizvoda, koja se provodi s ciljem da se pronađu i odbace proizvodi s pogreškom, neučinkovita je, skupa i zakašnjela.

“Nemojte voziti autoputom, a da niste upalili svjetla.” Jasno da su kontrole ili inspekcijski pregledi nužni kako bi se pribavili podaci za kontrolne liste. Međutim, u tom smislu kontrola postaje samo način provjere ispravnosti radnih procesa.

U nekim slučajevima mora se provoditi 100-postotna kontrola, naročito u situacijama kada je važna sigurnost opreme, kada se nastoje izbjeći neugodnosti, a ponekad i zbog minimalizacije ukupnog troška. Naime, postoje okolnosti koje zahtijevaju veliku preciznost, kada nisu dopuštene ni najmanje pogreške. Primjerice, banka može napraviti vrlo precizne izračune kamata, ali ipak treba provesti kontrolu.

Dr. Deming upozorava da se kontrola treba profesionalno provoditi te da se tijekom inspekcije ne smije improvizirati.

U svim drugim slučajevima kompanija bi trebala osigurati kvalitetu dobrim radnim procesima, a ne kontrolom nakon završetka tih procesa. Stoga je varijanta korištenja kontrole po fazama proizvodnje, umjesto na kraju procesa, mnogo bolja i učinkovitija jer se izbjegavaju skupe dorade ili popravci nedostataka. Unatoč tome, vrlo

Kompanija bi trebala osigurati kvalitetu dobrim radnim procesima, a ne kontrolom nakon završetka tih procesa.

često se događa da se nedostaci gomilaju, da je preskupo ispraviti sve pogreške, pa se na kraju proizvodi puštaju u prodaju takvi kakvi jesu.

Kontrola je zasigurno nužna u fazama unaprjeđenja kada visoka kvaliteta još nije dosegla točku u kojoj će inspekcija biti nepotrebna. Primjerice, možda će trebati uvesti kontrolu ulaznih materijala kako bi se utvrdilo koji dobavljač pruža najvišu kvalitetu s obzirom na to da se u toj fazi mogu eliminirati mnogi problemi. U svakom slučaju, kontrolu na samom kraju procesa proizvodnje treba izbjegavati jer je tada teško utvrditi gdje je - u kojoj fazi procesa - nastala pogreška.

Dr. Deming nadalje upozorava na apsurdnost “usklađivanja sa standardima”, uvriježene prakse zapadnjačkih menadžera za definiranje kriterija proizvodnje koja podrazumijeva da je ispravno samo ono što se uklapa u standarde, a sve drugo da je potpuno pogrešno.

U tom kontekstu navodi primjer jednoga japanskoga gospodarstvenika: “Dr. G. Taguchi, dobitnik Demingove nagrade, prvi je ukazao na probleme slijepog pokoravanja načelu ‘apsolutnog poštivanja navedenih standarda’.

Japanci su na vrijeme naučili da je važno smanjivati varijacije jer se tako smanjuju ukupni troškovi. Dva proizvoda mogu biti u skladu sa standardima, a da su istovremeno toliko različiti da jedan savršeno funkcionira a drugi ne”.

Dr. Deming kaže:

*Zamislite da ste se zatekli u trgovini glazbenih CD-a. Slušate Beethovenovu 5. simfoniju u izvedbi 140 glazbenika Londonskog simfonijskog*



## **Proljetni dar** **evotv godinu dana u pola cijene**

Uz evotv proljetnu akciju **uštedite do 1080 kn.**

Evotv vam ovog proljeća daruje pola pretplate! Ugovorite i **gledajte evotv godinu dana za samo 34,99 kn mjesečno**. Birajte svoja tri buketa i uživajte uz najpopularnije programe.

I to nije sve! Samo evotv vam daruje još i **buket HBO i Cinemax na godinu dana**.

Za evotv ne treba vam ni Internet ni telefon, treba vam samo prijamnik koji možete i unajmiti za 19,99 kn mjesečno, sami priključiti na televizor i postojeću antenu i odmah gledati.

Ugovorite evotv u svim poštanskim uredima, kod svog poštara, na [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr) ili nazovite besplatni broj **0800 07 07**. Ponuda vrijedi uz ugovornu obvezu na 24 mjeseca.

**evotv**

TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA

Donosi vam  Hrvatska pošta

Cijena, sama po sebi, dobiva smisao tek nakon što se u obzir uzme kvaliteta kupljenih proizvoda.

*orkestra. Prekrasno! Trgovac vam potom ponudi istu glazbu u izvodenju lokalnoga gradskog orkestra. Pažljivo slušate... primjećujući razliku. Londonski simfonijski orkestar... lokalni gradski orkestar. Iste note; isti standardi. Nema pogreška. Obje su izvedbe tehnički savršene. Pa ipak, razlika je više nego evidentna.*

#### **Četvrto načelo: Napustiti praksu kupnje isključivo na temelju cijene**

Iako je riječ o uobičajenoj zapadnjačkoj praksi, u njoj se kriju *tri značajna nedostatka*.

U prvom redu, praksa neminovno vodi širenju broja dobavljača. Dr. Deming kaže: “Dva ili više dobavljača istog proizvoda samo multipliciraju neminovne probleme, čime vam dodatno zagorčavaju život.” Kako stvari stoje, čak i s jednim dobavljačem uočavamo značajne varijacije u isporučanim proizvodima, razlike od pošiljke do pošiljke ili čak na razlike u istoj pošiljci. Spomenute varijacije uzrokuju brojne probleme u proizvodnji, umanjujući time kvalitetu.

“Možemo to objasniti i na jednostavniji način: pogreška povlači za sobom drugu

pogrešku. S druge strane, dobra kvaliteta osigurava dobru kvalitetu.”

Drugo, utječe na kupce da često mijenjaju dobavljače.

Treće, pospješuje oslanjanje na standarde čime se ograničava kontinuirano unaprjeđivanje.

Dr. Deming naglašava: “Cijena, sama po sebi, dobiva smisao tek nakon što se u obzir uzme kvaliteta kupljenih proizvoda. Nabava će najbolje služiti svojoj tvrtki ako s dobavljačem stvori kvalitetan odnos dugoročnog povjerenja. Razvoj nekog proizvoda ili projekta u suradnji samo s jednim dobavljačem toliko je zahtjevan da je uopće teško zamisliti kako bi sve to izgledalo da se u taj komplicirani proces upustite s dva ili više dobavljača.”

Međutim, prema zapadnjačkoj praksi poslovi se najčešće sklapaju s dobavljačem koji nudi najnižu cijenu. Svakako da su briga i pažljivo korištenje novca poželjne vrline jer su troškovi itekako bitni. No, ako niska cijena jamči nisku kvalitetu (obično je baš tako) u bilo kojem dijelu lanca snabdjevanja, onda i konačni proizvod može biti jeftin, ali loše kvalitete. Stoga se vrlo često niska kvaliteta proizvoda može “pratiti unatrag”, kada dolazimo do ulaznog materijala loše kvalitete.

Cijena proizvoda ostaje važan element. Naravno da je svaka tvrtka zainteresirana za ugovaranje niže ulazne cijene. Međutim, pitanje kvalitete nešto je sasvim drugo. Za ispravnu procjenu kvalitete ljudi trebaju imati stanovita znanja i vještine. Voditelji nabave moraju znati na koji se način oprema koristi, kakvi moraju biti ulazni materijali te štošta drugoga kako bi od dobavljača pribavili potrebne informacije.



Ulazni materijal može biti u skladu sa standardima, a da se time ne uspiju eliminirati problemi u proizvodnji. Primjerice, jedna građevinska tvrtka nedavno je gradila neboder u Bostonu naišavši na velike probleme prilikom ugradnje prozora koji su pucali nakon umetanja u čelične okvire. Iako su prozori i čelični okviri - gledani zasebno - udovoljavali specifikacijama, u međusobnoj kombinaciji jednostavno nisu funkcionirali.

Na strani kupca uvijek postoje određene sumnje o tome hoće li se prodavatelj okoristiti pozicijom ekskluzivnog dobavljača. Isto tako, postoji strah da bi tvrtka mogla isuviše ovisiti o samo jednom izvoru nabave. Što će biti s tvrtkom ako se kod jedinog dobavljača dogodi požar ili veći štrajk? Dr. Deming priznaje da su takve situacije moguće, te da se tvrtka tada treba okrenuti alternativnom dobavljaču.

Obično su financijaši skloniji odabiru između više dobavljača koji se natječu spuštajući cijenu. "Takva praksa, bez ozbiljnog razmatranja kvalitete i razine usluge", tvrdi dr. Deming, "u stvarnosti može podjednako upropastiti kako dobre dobavljače tako i dobre proizvođače".

Dr. Deming kaže:

*Nabava je timski posao, a jedan od najvažnijih ljudi u timu trebao bi biti predstavnik dobavljača izabran radi dokazane uspješnosti u unaprjeđenju procesa i sposobnosti učenja. U timu bi trebali biti i inženjeri zaduženi za određeni proizvod te predstavnici proizvodnje, nabave, prodaje i drugih odjela uključenih u izradu i stvaranje proizvoda. Ostali članovi tima trebali bi dolaziti iz skupine korisnika opreme.*

*Mora postojati dugoročni sporazum, svojevrsni "gentlemen's agreement", koji se ne može precizno*

Praksa odabira isključivo na temelju cijene, bez ozbiljnog razmatranja kvalitete usluge, podjednako upropaštava dobre dobavljače i dobre proizvođače.

*pravno definirati. Međutim, ono što "gentlemen's agreement" sigurno nije jest godišnji ugovor baziran isključivo na cijeni. Riječ je, naravno, o mnogo složenijem odnosu. Gentlemenski ugovor vama i dobavljaču osigurava stanovita prava. On je mnogo važniji od pravnog ugovora iz kojeg se uz pomoć odvjetnika uvijek možete izvući.*

*Tvrtke koje prihvate ove preporuke steći će još veći utjecaj. Dobavljači koji služe jednoj kompaniji na sličan način služe drugim kompanijama pa će svima pružiti kvalitetnije proizvode ili usluge uz bolje ekonomske uvjete. U tome svi pronalaze korist.*

Nabava je timski posao, a jedan od najvažnijih ljudi u timu trebao bi biti predstavnik dobavljača izabran radi dokazane uspješnosti u unaprjeđenju procesa i sposobnosti učenja.

**Tablica I:** Četrnaest načela, sedam smrtnih bolesti i neke prepreke

14 NAČELA	SEDAM SMRTNIH BOLESTI	NEKE PREPREKE
Ustrajati na kontinuiranom unaprjeđenju proizvoda i usluga	Pomanjkanje ustrajnosti	Zanemarivanje dugoročnog planiranja i transformacije
Prihvatiti novu filozofiju	Naglasak na kratkoročnoj profitabilnosti	Pretpostavka da ćemo rješavanjem nekog specifičnog problema, automatizacijom ili novom opremom, transformirati industriju
Ne oslanjati se previše na opsežne kontrole	Evaluacija mjerenjem učinka i ocjenjivanjem	Traganje za najboljom praksom
Napustiti praksu kupnje isključivo na temelju cijene	Fluktuacija top menadžmenta	Naši su problemi drugačiji
Kontinuirano razvijati sustav proizvodnje proizvoda i usluga	Vođenje kompanije isključivo na temelju vidljivih brojki (tzv. "brojenje novca")	Zastarjeli obrazovni programi škola
Organizirati edukaciju zaposlenika i posebne treninge	Visoki troškovi liječenja	Prebacivanje krivnje na radnike
Liderstvo je bitno	Visoki troškovi jamstava na proizvode ili usluge te visoki troškovi odvjetnika	Kontrolom do kvalitete
Iskorijeniti strah		Pogrešan početak
Ukloniti barijere među odjelima - poboljšati komunikaciju i suradnju		Neiskorištena informacijska tehnologija
Eliminirati slogane, upozorenja i numeričke ciljeve		Udovoljavanje standardima
Ukinuti numeričke norme		Neprikladno testiranje prototipa
Omogućiti radnicima da se ponose svojim djelom		"Tko god nam pokušava pomoći mora odlično poznavati naš biznis".
Dinamizirati edukaciju i treninge		
Osmisliti aktivnosti kojima će se pokrenuti transformacija		

### **Peto načelo: Kontinuirano razvijati sustav proizvodnje proizvoda i usluga**

Unaprjeđenje sustava nije jednokratni zahvat. Osnovni zadatak lidera i menadžera ogleda su u *kontinuiranom* unaprjeđenju koje nikada ne prestaje. Dr. Deming naglašava da se *kvaliteta* mora ugraditi još u fazi dizajniranja proizvoda te da u stvaranju kvalitete mora sudjelovati cijela organizacija. Kada se realizacija projekta zahukta, svaka izmjena vjerojatno će skupo koštati.

Svaki pojedinac i svaki odjel moraju se obvezati na *kontinuirano poboljšanje*. To se ne odnosi samo na proizvodnju, već i na nabavu, transport, projektiranje, održavanje, prodaju, ljudske resurse, obrazovanje pa čak i računovodstvo; svi su važni u procesu podizanja kvalitete.

Dr. Deming naglašava da u procesu podizanja kvalitete menadžeri moraju predvoditi. Oni su ti koji prvi mogu i trebaju pokrenuti unaprjeđenje kvalitete i produktivnosti, jer radnici u proizvodnji neće puno napraviti ako ne dobiju jasne upute i poticaje.

Pritom uvijek treba imati na umu da uklanjanje neke specifične prepreke ili rješavanje specifičnog problema ne podrazumijeva automatski da je došlo do unaprjeđenja procesa, već radije da je došlo do “gašenja požara”.

Dr. Deming često bi ispričao priču o *nagrađivanju zaslužnih* zaposlenika. Najviša nagrada dodijeljena je djelatniku koji je u posljednji trenutak otkrio da cjepivo - već spremno za isporuku - nije označeno odgovarajućim naljepnicama, čime je organizaciji uštedio 250.000 dolara.

Druga nagrada dodijeljena je djelatniku koji je netom prije same isporuke otkrio da je

pošiljka kontaminirana pa je isporuka hitro stopirana, čime je spriječena ogromna šteta.

“Navedene nagrade”, objašnjava Dr. Deming, “dodijeljene su za ‘gašenje požara’, a ne za unaprjeđenje kvalitete ili poboljšanje sustava”. Za unaprjeđenje sustava vrlo je važno statističko razmišljanje. Pametne odluke mogu se donijeti isključivo implementacijom ispravno interpretiranih podataka. No, prevelika ovisnost o statističkim analizama može tvrtku također odvesti u propast.

Dr. Deming kaže:

*Gašenje požara nije poboljšanje. Otkrivanje neke pogreške u sustavu, njenog uzroka i nakon toga ispravak te pogreške, podrazumijeva vraćanje procesa tamo gdje je prije bio. To nije unaprjeđenje procesa. [Dr. Deming pripisuje ovaj zaključak Dr. Josephu M. Juranu.]*

*Zamislite da ste se našli u hotelu kojeg je iznenađeno zahvatio požar. Netko je potrčao prema aparatu za gašenje i pritisnuo gumb za uzbunu kojim se dozivaju vatrogasci. Ljudi bitaju van iz zgrade. Gašenje požara neće unaprijediti hotel. To nije poboljšanje kvalitete. Riječ je tek o pukom gašenju požara.*

Osnovni zadatak lidera i menadžera ogleda su u *kontinuiranom* unaprjeđenju koje nikada ne prestaje.

PROMIJENILA SAM SE.  
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.  
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.  
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.  
T +385 1 3378 600  
[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)

## Šesto načelo: Organizirati edukaciju zaposlenika i posebne treninge

Sve češće nailazimo na situacije da radnici moraju učiti od drugih radnika te da su prisiljeni educirati se nerazumljivim i previše opsežnim uputama. U sustavima rijetko - ako ikada - nailazimo na *ciljanu obuku*. Osim toga, radnicima se rijetko kada osigurava povratna informacija o tome kako su obavili svoj posao. Jer, ono što je prihvatljivo u jednoj situaciji može biti sasvim neprihvatljivo u nekoj drugoj situaciji.

“Manjkava i nedostatna obuka teško se nadoknađuje”, tvrdi dr. Deming. Posljedice loše obuke teško se uklanjaju iz sustava. Stoga s obukom ne bi trebalo prestajati sve dok izvedba ne bude na željenoj razini, dokle god postoji prostor za napredovanje.

Dr. Deming kaže:

*Jedna je žena ispričala kako dugo vremena jednostavno nije mogla otkriti koji je zapravo njen posao. Stoga sam je upitao: „Kako ste to naposljetku spoznali?“ Odgovorila je da su joj kolege pomogle. Podučili su je o tome što znači dobro odraditi zadatak, a što znači napraviti pogrešno.*

*Međutim, oni su je mogli naučiti samo ono što i sami znaju, onako kako oni to rade, zaboravljajući pritom da su i oni sami neke stvari radili dobro, a neke pogrešno. Štoviše, ni sami nisu znali što je dobro, a što pogrešno pa prema tome ni njoj u tom smislu nisu mogli pomoći. Riječ je o vrlo sličnoj situaciji, kada bi vas netko podučavao sviranju violine, a da tu istu osobu nikada nitko nije podučavao. Od takve osobe naučit ćete mnogo toga pogrešnog te ponešto dobrog. Pa ipak, ni učitelj ni učenik neće znati što je dobro a što pogrešno.*

*Jeste li svjesni da opisana situacija, na koju (pre) često nailazimo u organizacijama, veoma loše utječe na rezultate obuke. Jako podsjeća na igru*

U sustavima rijetko - ako ikada - nailazimo na *ciljanu obuku*. Osim toga, radnicima se rijetko kada osigurava povratna informacija o tome kako su obavili svoj posao.

*pokvarenog telefona. Ljudi sjede u krugu i jedan drugome šapću neku riječ ili pojam. Nakon što riječ ili pojam obidu cijeli krug, obično se transformiraju u nešto sasvim deseto, u misao koja nimalo ne sličí onoj s početka igre. Kada radnici obučavaju druge radnike, rezultati veoma nalikuju tome.*

## Sedmo načelo: Liderstvo je bitno

Liderstvo je zadatak menadžmenta. Menadžment mora otkriti uzroke koji priječe djelatnike da se ponose onime što čine. A djelatnici točno znaju s kakvim su to preprekama suočeni:

- preveliki naglasak na brojke, a premali na kvalitetu;
- stalni pritisak na brzini, umjesto na kvaliteti obavljenog posla;
- nebriga za sugestije djelatnika;
- previše vremena utrošenog na dorade;
- neispravni alati ili oprema;
- problemi s ulaznim materijalom.

Umjesto da pomognu djelatnicima obavljati posao dobro i efikasno, većina menadžera - svjesno ili nesvjesno - čini suprotno. Na menadžerska radna mjesta vrlo često dolaze odmah po završetku školovanja,

Menadžeri o poslu obično  
znaju manje nego djelatnici.

bez iskustva i bez pravog poznavanja posla pa stoga vrlo često više iritiraju podređene nego što pridonose sustavu.

Nekada davno u Americi i danas u Japanu menadžeri su odlično poznavali posao i sve faze radnog procesa. Obično su regrutirani iz redova najboljih radnika pa su stoga uglavnom poznavali sve tajne zanata, te su od drugih djelatnika očekivali visoke performanse koje su i sami postizali. Nažalost, danas više nije tako već obično suprotno. Menadžeri o poslu obično znaju manje nego djelatnici. Pa ipak, iako ne znaju previše o poslu, menadžeri relativno dobro razumiju brojke. Budući da ne mogu prosuđivati na drugim osnovama, sasvim su zadovoljni sustavom u kojem su brojke, norme i standardi najvažnija mjerila.

Dakle, vođenje je posao menadžera, a vođenje se prije svega odnosi na pomaganje ljudima da bolje obave svoj posao. Kada biraju i zapošljavaju ljude, menadžeri preuzimaju odgovornost za njihov uspjeh ili neuspjeh. Dr. Deming smatra kako ljudi koji svoj posao ne odrađuju onako kako treba zapravo nisu “zabušanti” već da su od menadžmenta postavljeni na pogrešno radno mjesto koje im ne odgovara.

Dr. Deming kaže:

*Ljudi se nakon studija zapošljavaju, uče kako kompanija funkcionira, te potom postaju menadžeri. Jedni oni koji imaju takve nadređene jer od njih nikakve pomoći nema! Zar djelatnici nemaju pravo na odgovarajuću pomoć? Između ostalog, uloga menadžera je u tome da nadzire odvijanje procesa i rad radnika, ali isto tako da priskoči u pomoć svakom pojedincu kada je potrebno te da potiče suradnju u grupi kako bi rezultati cijelog tima bili što bolji. Dakle, osim kontrole, savjetovanje i pomaganje osobito su važni.*

*Nema opravdanja za pogrešna imenovanja, kada netko radi posao koji ne zna raditi. Većinu “neradnika” i “nesposobnjakovića” - navodno lijenih pojedinaca koji ne mare za posao - loš menadžment imenovao je na pogrešno mjesto.*

### Osmo načelo: Iskorijeniti strah

Dr. Deming pojašnjava: “Mnogi ljudi, a to se posebice odnosi na menadžere, ne razumiju suštinu svoga posla, što čine dobro, a što loše u svojem radu. Nažalost, plaše se o tome pitati ili stvoriti određeni stav.”

Ekonomski gubici nastali zbog *straha* enormni su. Ljudi se boje ukazati na probleme strahujući da će izazvati sukobe, te još i gore, da će se njih okriviti za probleme. Iskustveno gledano, radnici ne očekuju da će se itko istinski založiti da se problemi što prije uklone, pa stoga na njih rijetko skreću pozornost. Predlaganje novih ideja smatraju prerizičnim pothvatom. Plaše se mogućega gubitka povišice ili napredovanja, te još i gore, gubitka zaposlenja. Boje sa da će ih kazniti isključivanjem, dodjeljivanjem neprimjerenih zadataka ili nekom drugom vrstom diskriminacije i maltretiranja. Boje se da će se njihovi nadređeni - nastave li suviše pitati - osjećati ugroženima, te da

će im se zbog toga na ovaj ili onaj način osvetiti. Boje se za budućnost kompanije i sigurnost zaposlenja. Boje se priznati da su pogriješili, pa se zbog toga pogreške tako rijetko ispravljaju. U očima većine zaposlenika, održavanje *statusa quo* primarni je cilj.

To je razlog zbog kojeg dr. Deming toliko naglašava *osjećaj sigurnosti*, tvrdeći da je on neobično važan za kvalitetu i visoku produktivnost. Podsjeća da engleska riječ “siguran” (engl. *secure*) dolazi od latinskih riječi *se* što znači “bez” i *cure* što znači “strah”, dakle biti *siguran* znači biti “bez straha”.

Radnici se ne bi trebali plašiti prijaviti kvar na opremi, zatražiti dodatne upute ili prigovoriti uvjetima rada i poteškoćama u dostizanju tražene kvalitete. Strah nestaje primjenom primjerenog načina upravljanja kojim se potiče izgradnja povjerenja djelatnika i menadžmenta.

Dr. Deming kaže:

*Čega se zaposlenici plaše? Plaše se “talasati”, iskakati iz uobičajene rutine. Bolje je slijediti utabane staze i čim manje kršiti propisane procedure.*

*Zašto se radnici ne žale kada u proizvodnju ulaze oštećeni dijelovi? Ma koliko se oni trudili, materijal s pogreškom ne može se pretvoriti u proizvod vrhunske kvalitete, pogotovo u normom predviđenom vremenu. Zašto se ljudi ne žale i ne ukažu na probleme?*

*Radnici na takva pitanja obično odgovaraju kao u ovim primjerima: “Ako se požalimo menadžeru, od toga nema previše koristi jer on ne može ništa učiniti. On je potpuno nemoćan. Osim toga, ako se žalite, stremite ka vrhu liste ‘gnjavatora’ kojih će se prije ili kasnije riješiti. Kada dodu loša vremena te s njima i nalog za otpuštanjem, bundžije su prva meta. Postavljate li suvišna na koja menadžer ne može i ne zna odgovoriti, samo ćete ga razljutiti”.*

*Strah uzima enormni danak. Strah se nalazi svuda oko nas, lišavajući ljude dostojanstva i ponosa, oduzimajući im priliku da više pridonesu tvrtki. Ne možete ni zamisliti što se sve može postići kada se ljudi oslobode straha.*

### **Deveto načelo: Ukloniti barijere među odjelima - poboljšati komunikaciju i suradnju**

Za ilustraciju ovog načela dr. Deming se često koristio primjerom tvornice cipela. Tehnički odjel dizajnirao je novi model cipela za koji su vjerovali da će zasigurno postati tržišni hit. Izradili su osam prototipova modela koje su potom predali prodajnom osoblju da s njima obrade tržište. Modeli su se veoma sviđjeli kupcima pa je prodaja zatrpala proizvodnju s narudžbama. Priča o uspjehu? Ne. Tvornica jednostavno nije mogla zadovoljiti toliku potražnju. Dizajneri i prodaja nisu kvalitetno razgovarali s proizvodnjom kako bi provjerili što se realno može proizvesti.

Direktor pogona brzo je shvatio da je plan neostvariv. Prodaja je potom veletrgovcima morala objasniti da tvrtka neće ispuniti narudžbe.

Osjećaj sigurnosti neobično je važan za kvalitetu i visoku produktivnost.

U brojnim se organizacijama događa isto. Brojni bi vam lideri i menadžeri mogli ispričati sličnu priču o neusklađenim ciljevima odjela zbog loše suradnje i nekvalitetnog timskog rada.

Nabava najčešće nabavlja proizvode temeljem pisanih narudžbi, odnosno proizvodnih standarda. Referenti nabave obično ne razumiju kako će se proizvodi koje nabavljaju koristiti. A kada se pojave problemi zbog njihove neispravnosti, o tome ih nitko ne obavijesti. Još i gore, odjelu nabave se jednostavno pripíše krivnja za loše odrađen posao.

Od “sjajnih” dizajnerskih ideja proizvodne inženjere uobičajeno boli glava. U proizvodnim halama dizajneri su, naime, obično “persona non grata”. Stoga je važno upamtiti da *ljudi nevoljko i s pola kapaciteta provode svaku poslovnu politiku u čijem stvaranju nisu sudjelovali i s čijim se postavkama ne slažu.*

Može se dogoditi da djelatnici pojedinih odjela imaju fantastične performanse. Unatoč tome, ako se njihovi parcijalni ciljevi ne usklade, tvrtka može zapasti u ogromne probleme. Dakle, timski pristup ostvarenju zajedničkih ciljeva posebno je važan.

Ljudi nevoljko i s pola kapaciteta provode svaku poslovnu politiku u čijem stvaranju nisu sudjelovali i s čijim se postavkama ne slažu.

Nakon što je usavršen u Japanu, *just-in-time* model proizvodnje - kada se potrebni materijali i oprema zaprimaju u tvornicu prema trenutačnim potrebama - populariziran je i na Zapadu. Međutim, uspješna implementacija ovog pristupa umnogome ovisi o kvaliteti koordinacije i suradnje svih uključenih odjela.

S *just-in-time* modelom najviše problema obično imaju proizvodnja i prodaja: ostati bez potrebnog materijala i dijelova prava je mora svakog direktora proizvodnje.

Isto je s prodajom; najsretnija je kada zalihe obiluju materijalom, čime se mogućnost zastoja u proizvodnji - pa time i mogućnost da će kupci čekati na isporuku - svodi na najmanju moguću mjeru.

Dr. Deming kaže:

*Usklađivanje i podupiranje suradnje, te promocija timskog rada važan je zadatak menadžmenta. Iako zvuči jednostavno, u okvirima današnjih sustava riječ je o zahtjevnom cilju.*

### **Deseto načelo: Eliminirati slogane, upozorenja i numeričke ciljeve**

Dr. Deming stalno ponavlja kako razni slogani i upozorenja ne koriste mnogo kvalitetnom obavljanju posla već da češće izazivaju frustracije i negodovanje. Sigurnosna upozorenja kao, primjerice, “opasnost od klizanja na prolivenom ulju” - natpis koji se doista pojavio u jednoj američkoj tvornici - nemaju baš previše smisla kao ni znakovi na cesti koji vas, primjerice, upozoravaju na mogućnost odrona dok vozite brzinom od stotinu kilometara na sat. “U Japanu”, napominje dr. Deming, “na podu tvorničke hale ulje jednostavno nije prihvatljivo”.



Zapadnjački slogani vrlo su inventivni. “Bez kvarova” (engl. *zero defects*). “Bez pogreške od samog početka” (engl. *do it right the first time*). “Tako zvuče poticajno”, kaže dr. Deming, “takvi slogani od male su ili nikakve koristi. Kako će radnici proizvoditi ‘bez kvarova’ ako su ulazni materijali loše kvalitete, boja ne odgovara specifikacijama, a strojevi nisu prilagođeni potrebama? Ukratko, ako menadžment ne osigura sredstva i ne osmisli sustav nužan za realizaciju proklamiranih ciljeva, slogani će ostati samo mrtvo slovo na papiru”.

U pozadini takvih slogana leži pretpostavka da radnici mogu, samo ako se potrudu, ostvariti bolje radne performanse čime ih se više vrijeđa nego inspirira. Prisiljeni raditi u neadekvatnim uvjetima, pod lošim osvjetljenjem i ventilacijom, na strojevima koji ne funkcioniraju dobro, u neadekvatnom radnom prostoru pod kontrolom loših poslovođa, slogani i upozorenja signaliziraju radnicima da menadžment uopće ne razumije njihove potrebe i probleme te da mu nije stalo pozabaviti se onim što njih muči.

U istu kategoriju dr. Deming ubraja *numeričke ciljeve*: “Ciljevi koje ne prate razrađene metode ostvarenja beskorisni su. Unatoč tome, na praksu postavljanje ciljeva koji nisu popraćeni jasnim opisom procedura i procesa za realizaciju česta su pojava u zapadnjačkim kompanijama”.

Dr. Deming kaže:

*Udarite li konja korbačem, neko vrijeme vjerojatno će brže trčati. Postavljanje numeričkih ciljeva isto je kao staviti pred konja sijeno, ali van njegova dohvata. Životinja je, naime, dovoljno mudra i shvaća da je sijeno van dohvata bez obzira na to galopira li ili stoji. Stoga joj je bolje stajati na mjestu. Zašto onda toliko raspravljamo o ciljevima?*

Ako menadžment ne osigura sredstva i ne osmisli sustav nužan za realizaciju proklamiranih ciljeva, slogani će ostati samo mrtvo slovo na papiru.

*Ništa se neće dogoditi bez promjene sustava. A promjena sustava u domeni je odgovornosti menadžmenta, a ne zaposlenika.*

### **Jedanaesto načelo: Ukinuti numeričke norme**

Norme ili kvote, kao oblik mjerenja učinka, izražene u broju komada koje treba izraditi u jednom danu ili satu, štetnije djeluju na kvalitetu nego išta drugo. Dr. Deming je o tome znao reći: “Do sada još nisam naišao na radne norme koje u sebi sadrže barem naznake nekog sustava koji ljudima pomaže bolje obaviti posao”. Uistinu, kada se primjenjuju na uobičajeni način, norme jamče neučinkovitost i visoke troškove. U sebi često sadržavaju dopuštene iznose škarta i loma koje će - budite u to sigurni - menadžment uvijek iskoristi.

Zamislite da se radna norma odredi u visini prosječnog učinka grupe. Polovica djelatnika ostvarit će iznad prosječne rezultate, a polovica će biti ispodprosječna. Uvijek će tako biti. Potom će ostvareni rezultati stvoriti nezadovoljstvo. Naime, kada su norme postavljene tako da ih samo najbolji zadovolje, opadanje morala ljudstva sigurni je output.

Sustav koji potiče *empatiju* i *priznanje* daleko je bolji od sustava koji ljudski rad mjeri brojkama.

Osim toga, budući da norma postaje glavnim ciljem rada, djelatnici koji ranije ispune dnevnu kvotu prestaju s radom motajući se uokolo do kraja smjene.

Dr. Deming navodi primjer službenice avioprijevozničke tvrtke kojoj je normom određeno da obradi 25 telefonskih poziva u jednom satu, mirnim i ljubaznim pristupom kojim neće požurivati klijente. Međutim, kako to obično biva, računalo na koje se oslanjala često bi se zaglavilo, a ponekad uopće nije radilo pa je do informacija morala doći nekim drugim putem. Usprkos tome, menadžment je odbijao promijeniti normu. Stoga se u ovom kontekstu nameće suštinsko pitanje: “Koji je njezin posao? Odgovoriti na 25 poziva ili kvalitetno uslužiti klijenta?” Oboje je teško ostvariti.

Ista je priča s numeričkim ciljevima menadžmenta koje uprave kompanija objavljuju iznenada i često bez plana. Primjerice, “sljedeće godine moramo smanjiti troškove garancija za 10 posto, povećati prodaju za 9 posto, a produktivnost za 3 posto”. To su besmislice! Dr. Deming rado je citirao Lloyda S. Nelsona iz *Nashua Corporation* koji je takve ciljeve komentirao na sljedeći način: “Ako se tako postavljeni

ciljevi, bez prethodnog plana, mogu ostvariti sljedeće godine, zašto se nisu realizirali prošle godine?”

U prilog tome dr. Deming je znao ispričati priču o sedmorici radnika koji su otkrili način da kompaniji uštede 500 dolara. Iako se radilo o malom iznosu, sedmorica je na svoj plan bila silno ponosna. Nakon što su ga izložili upravi, tvrtka im je odala priznanje za uloženi trud i uštedu. Iako je iznos od 500 dolara bio zanemariv, osjećaj ponosa što je njihova ideja prihvaćena i priznata za sedmoricu je bio neprocjenjiv. Dakle, sustav koji potiče *empatiju* i *priznanje* daleko je bolji od sustava koji ljudski rad mjeri brojkama.

Dr. Deming kaže:

*Koje su slabe točke sustava? Pomno proučite sve raspoložive podatke o procesu rada. Utvrdite gdje vam odlazi najviše vremena prilikom obavljanja određenog zadatka. Pokušajte shvatiti postoje li razlike u rezultatima ljudi koji te poslove obavljaju tri godine i onih koji rade dvije godine. Možda se iz svega toga može nešto naučiti. Razlike u postignutim rezultatima uvijek će postojati. Ne mogu svi postizati iznadprosječne rezultate. Što god činili, performanse otprilike polovice djelatnika naći će se ispod prosječne razine. Najvažnije je unaprijediti sustav i otkriti probleme.*

*Nažalost, umjesto da brinemo o procesima bavimo se brojkama. Toliko i toliko komada na dan; direktor pogona odgovoran je za normiranu proizvodnju. Ne uspije li u tome, proglasit će ga neuspješnim. Pritom neće brinuti o kvaliteti proizvodnje odradene tog specifičnog dana. Što mislite, što će se dogoditi ako premaši normu i proizvede 7000 umjesto 5000 komada, koliko iznosi dnevna kvota? Hoće li direktor prijaviti višak? Hoće li prijaviti 5500 komada ako je kvota 5000? Naravno da neće! Višak će spremiti negdje “ispod pulta”. Možda mu zatreba za crne dane. Možda već sutra.*

# Business & Pleasure

Royal Princess  
je najbolji dubrovački  
hotel prema stranim



Dubrovnik Vam predstavlja



## Royal Princess Hotel

\*\*\*\*\*

Dubrovnik sada ima ono što se od njega uvijek očekivalo, potpuno novi glamurozni Royal Princess Hotel s 5 zvjezdica. Naš kongresni centar nudi širok spektar razloga da nas odaberete za organizaciju Vašeg kongresa ili poslovnog skupa.

Kontaktirajte nas i doživite jedinstveno iskustvo poslovnog okupljanja!

Ljudi se danas smatraju robom, koriste se samo onda kada su potrebni, na način koji odgovara menadžmentu. Kada više nisu potrebni, vraća ih se na tržište.

### **Dvanaesto načelo: Omogućiti radnicima da se ponose svojim djelom**

Kada dogovara suradnju s klijentom, dr. Deming inzistira na sastanku s radnicima na kojem menadžeri neće biti nazočni. Razgovori se potom snimaju kako bi ih vodeći ljudi kasnije poslušali. Nakon što dr. Deming vješto započne razgovor, djelatnici se brzo otvore izražavajući svoje frustracije činjenicom da ne mogu obavljati svoj posao onako kako bi htjeli.

Na takvim sastancima jasnim postaje da su radnici itekako svjesni kako s unaprjeđenjem kvalitete raste i produktivnost. Razumiju da njihova radna mjesta ovise o tome hoće li potrošači prihvatiti proizvode ili usluge koji se plasiraju na tržište. Pa ipak, nemaju ovlasti nad promjenama što ih čini bespomoćnima.

Uobičajeno, menadžeri se nađu u popriličnom šoku kada čuju mišljenje radnika o tome što je dobro, a što loše. Radnici se prije svega žale da ne znaju što se od njih očekuje, odnosno da se očekivanja mijenjaju skoro pa na dnevnoj bazi. Osim toga, često se mijenjaju standardi. Odluke menadžera su proizvodljne, utemeljene na

njihovim osobnim razmišljanjima umjesto na stabilnom sustavu. Rijetko dobiju povratne informacije o obavljenom poslu, sve do godišnje procjene performansi, a tada je prekasno.

U otvorenom razgovoru s dr. Demingom radnici otkrivaju kako nikada do kraja nisu naučili u čemu se sastoji njihov posao. U brojnim slučajevima obuka se sastojala isključivo od uputa starijih kolega ili u čitanju priručnika. Oprema i alati često nisu u najboljem stanju, a kada upozore na taj problem, menadžment nevoljko reagira pa pomoć izostaje. Održavanje se ne provodi sustavno. Ulazni materijali znaju biti defektni, a da nitko o tome ne želi čuti ni riječ.

Još jedan česti izvor nezadovoljstva proizlazi iz kontrole koja otkriva pogreške, istovremeno ne nudeći rješenja o tome kako ih spriječiti. Ponekad ni sami poslovođe nisu sigurni što je ispravno, a što nije. Konačno, radnici se često žale na poslovođe jer smatraju da se isključivo brinu za norme ne mareći pritom previše za kvalitetu.

Tako se jednom uglednom menadžeru trebao dogoditi štrajk pa da iz prve ruke sazna s kojim se problemima suočavaju radnici tvrtke. Naime, tek su mu radnici unajmljeni izvana, koji su mijenjali radnike u štrajku, rekli da strojevi ne funkcioniraju najbolje te da ih treba popraviti ili zamijeniti. A kada su strojevi dovedeni u ispravno stanje, produktivnost se udvostručila! Nakon toga menadžer je uveo pravilo koje je nalagalo da se odmah reagira na bilo koje upozorenje radnika, o bilo kojim nepravilnostima u procesu.

Ljudi se danas smatraju robom, koriste se samo onda kada su potrebni, na način koji odgovara menadžmentu. Kada više nisu potrebni, vraća ih se na tržište. Na temelju

opsežnog iskustva u radu s brojnim svjetskim kompanijama, dr. Deming je došao do saznanja da menadžeri provedu na poslu mnogo vremena, hvatajući se ukoštac s mnogim neugodnim situacijama, te da pritom najviše izbjegavaju rješavati probleme s ljudima s kojima surađuju. Za ta pitanja pokreću se posebni “programi” pod ingerencijom HR odjela.

Trenutačno su u modi tzv. “radne grupe za kontrolu kvalitete” koje dr. Deming smatra *quick-fix* rješenjem odnosno “instant puddingom”.

Prema njegovu mišljenju, riječ je o “dimnim zavjesama” koje u organizaciji stvaraju privid da se stvarno radi na kvaliteti iako se zapravo ništa ne događa, jer je menadžment nesklon istinski ovlastiti djelatnike i djelovati u skladu s njihovim preporukama pa djelatnici brzo gube svaku iluziju da se nešto može postići.

Dr. Deming kaže:

*Na sastanku s dvjestotinjak radnika u jednoj tvornici jedan od njih mi je rekao: “Kvaliteta o kojoj pričate... zapravo je pitanje komunikacije”. A tu riječ čujem najmanje desetak puta dnevno u raznim situacijama. Stoga sam ga upitao: “Reci mi više... što pod time misliš?”*

*Radilo se, naime, o tome da je čovjek radio na pokvarenom stroju koji je proizvodio defektne proizvode. Iako je odavno prijavio kvar, nitko iz održavanja nije dolazio. Svo to vrijeme poslova ga je silio da nastavi raditi bez obzira na uvjete. “Drugim riječima, naredio mi je da proizvodim škart.”*

*“Kako da budem ponosan na to što proizvodim?”, ogorčeno me upitao. “Kada bi me poslova pošti-vao barem onoliko koliko poštuje stroj, gdje bi mi bio kraj?” Nije htio primiti plaću za proizvodnju neispravnih proizvoda.*

*Razgovarajte s ljudima o motivaciji. Jer, ljudi jesu motivirani. Svi? Ne baš svi. Postoje izuzeci koji su toliko puta ubijeni u pojam od strane menadžmenta da su frustrirani i neshvaćeni privremeno izgubili interes za posao.*

### **Trinaesto načelo: Dinamizirati edukaciju i treninge**

Imati “dobre ljude” u organizaciji - što god to značilo - nije dovoljno. Važno je sustavno osigurati da stalno stječu nova znanja i nove vještine za rad s novim materijalima u novim tehnološkim procesima.

Edukacija i trening moraju su uključiti u dugoročno planiranje jer predstavljaju nužno ulaganje u ljude.

S poboljšanjem produktivnosti, u nekim će se slučajevima smanjivati potreban broj djelatnika. Pojavit će se novi poslovi, a neki će nestati. Možda će se broj kontrolora smanjiti. No, *kvaliteta ne smije biti uzrok gubitka radnih mjesta.*

Dr. Deming jasno upozorava kako svima treba jasno dati na znanje da nitko neće izgubiti posao zbog unaprjeđenja

Radne grupe za kontrolu kvalitete su *quick-fix* rješenje odnosno “instant pudding”.

produktivnosti. Edukacija i trening moraju ljude oblikovati tako da spremno zadovolje nove zahtjeve posla.

Dr. Deming kaže:

*Kako motivirati ljude na cjeloživotno usavršavanje? Što znači usavršavanje? Meni se čini da su strukture protkane strahom od usavršavanja. Ljudi se plaše edukacije i obuke. Obično se pitaju je li baš taj tečaj ono što im treba?*

*U tom smislu savjetujem uvijek isto: prihvatite edukaciju bez previše razmišljanja! Onaj "pravi" tečaj potražite kasnije. Educirajte se, učite, unaprijedite svoje znanje i vještine. Mnoge kompanije troše pozamašne svote na podizanje razine osposobljenosti djelatnika u područjima matematike, geologije, geografije, te u specifičnim znanjima o opremi, liderstvu, menadžmentu, statistici.*

*Nikada ne znate što će vam od svega toga koristiti, koje vještine će vam zatrebati. Oni koji misle da se treba orijentirati samo na praktična znanja neće dobro proći. Naime, kako utvrditi što je praktično, a što nije?*

*Pomažite ljudima da se educiraju i usavršavaju. Svim ljudima.*

Ljudi se plaše edukacije i obuke. Obično se pitaju je li baš taj tečaj ono što im treba? U tom smislu savjetujem uvijek isto: prihvatite edukaciju bez previše razmišljanja!

## Četrnaesto načelo: Osmisliti aktivnosti kojima će se pokrenuti transformacija

Želi li realizirati sva načela kvalitete, menadžment mora odlično timski funkcionirati i surađivati. Osim toga, vjerojatno će mu trebati savjetnik za statističku interpretaciju varijacija. Svaki djelatnik, a tu spadaju i svi menadžeri, mora imati jasnu sliku o tome kako će kontinuirano pridonositi poboljšanju kvalitete. Dakle, kompletna odgovornost leži na menadžmentu tvrtke.

Kako započeti proces? Slijedite *Shewhartov dijagram*. U Japanu ga zovu *Demingov dijagram* jer ga je dr. Deming uveo u tamošnje organizacije. U nekim sredinama koncept je poznat pod nazivom *PDCA Cycle - Plan, Do, Check, Act* - planiraj, realiziraj, provjeri, djeluj.

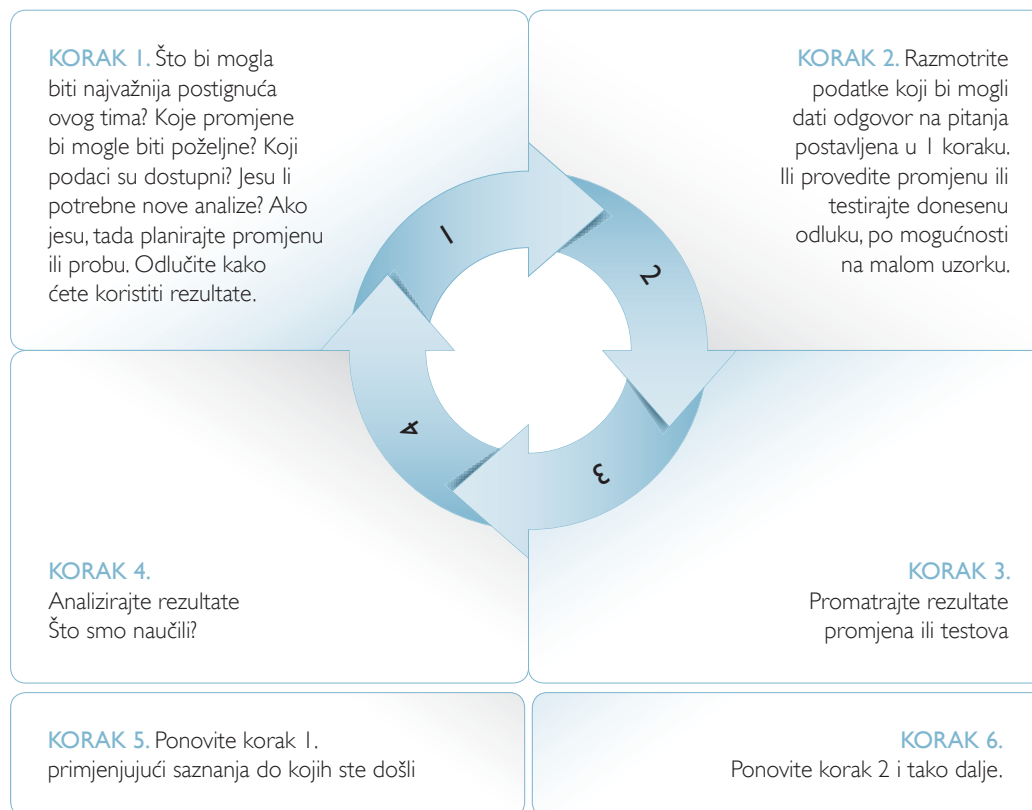
*Prvi korak:* U prvom koraku potrebno je pažljivo proučiti procese kako bi se vidjelo na koji način se mogu unaprijediti. Treba organizirati poseban tim koji će se posvetiti tom zadatku. Svakako bi trebalo uključiti stručnjake iz nabave, predstavnika dobavljača i inženjere proizvodnje. Koji su podaci potrebni? Možemo li tražene podatke pronaći u sustavu ili treba implementirati promjenu te potom promatrati kako se stvari mijenjaju? Treba li provesti testiranje? Nemojte se upuštati u projekt, a da prethodno pažljivo ne razradite plan.

*Drugi korak:* Testirajte što se događa s određenim parametrima nakon promjene, po mogućnosti na malom uzorku.

*Treći korak:* Analizirajte učinke promjene.

*Četvrti korak:* Što smo naučili? Ako se pokaže potrebnim, ponovite testiranje, možda u drugom okruženju. Analizirajte popratne pojave.

Slika 1: Shewhartov krug



Izvor: E.W. Deming, *Out of the crisis*

Transformacija procesa zahtijeva da svaki pojedinac, u okvirima svog posla, promišlja o maksimalnom zadovoljstvu korisnika. Naime, uvijek postoje interni i eksterni korisnici. Stoga bi se djelatnici trebali zapitati: “Tko koristi moje usluge? Koga trebam učiniti zadovoljnim?”

U mnogim situacijama ljudi nisu u stanju identificirati korisnike svoga rada, te posljedično, precizno odrediti koji je njihov posao. Svatko ima nekog korisnika pa, shodno tome, mora znati o kome se radi.

U nastavku četrnaestog načela dr. Deming preporučuje sljedeće aktivnosti:

1. Prilikom implementacije 14 načela, te prilikom borbe sa “smrtnim bolestima” i drugim preprekama, top menadžment će nailaziti na silne poteškoće. Stoga si unaprijed mora razjasniti smisao nastojanja, što zapravo menadžment želi tim nastojanjima postići te koje će aktivnosti poduzeti da bi se ista realizirala. Članovi menadžmenta moraju se unaprijed složiti o tome kako će novu filozofiju provesti u djelo.

Dr. Deming time naglašava značaj *ustrajnosti*. Ključni ljudi moraju blisko surađivati kako bi stvorili zajedničko razumijevanje suštine preporuka četrnaest načela te kako bi stvorili zajedničko razumijevanje plana

Top menadžment mora napustiti postojeći način rada, čak i pod cijenu da neki ključni ljudi napuste tvrtku.

implementacije. Ne uspiju li u tome, velika je opasnost da će - u najboljoj namjeri - svatko krenuti nekim svojim smjerom, što će dovesti do konfuzije, rasipanja energije i preklapanja aktivnosti.

2. Poželjno je i prirodno da top menadžment osjeća bol i nezadovoljstvo zbog postignutih performansi u prošlosti, što ga motivira da hrabro zakorači u promjene. Top menadžment mora napustiti postojeći način rada, čak i pod cijenu da neki ključni ljudi napuste tvrtku. Goruća želja za dramatičnom promjenom stila rukovođenja

Menadžment ljudima u organizaciji mora pažljivo pojasniti zašto su promjene nužne te kako će se one odraziti na radna mjesta i svakog pojedinačno.

mora postojati. Dr. Deming napominje kako će svima trebati hrabrosti za zaokret u novom smjeru. Menadžerima, naime, nije lako priznati da su do sada griješili, tim više što primaju ogromne plaće kako bi uspješno vodili poslovanje.

3. Pomoću radionica, seminara i drugih raspoloživih komunikacijskih kanala, menadžment ljudima u organizaciji mora pažljivo pojasniti zašto su promjene nužne te kako će se one odraziti na radna mjesta i svakog pojedinačno. Važno je stvoriti kritičnu masu koja razumije *četnaest načela, sedam smrtnih bolesti i druge prepreke*. Ako se to ne dogodi, sam po sebi menadžment neće moći ništa učiniti.

Stvaranje *kritične mase* dr. Deming smatra izuzetno važnim. Naime, ni djelatnici ni menadžment ne mogu samostalno djelovati pa stoga dovoljan broj ljudi mora biti upoznat s četnaest načela kako bi znali *što* činiti i *kako* to ostvariti? Isto tako, postoje slučajevi uspješnog povezivanja više kompanija kojim se stvara kritična masa u određenom području.

4. Svaka aktivnost predstavlja neku vrstu procesa koji se može unaprijediti. Svatko pripada nekom timu, svatko ima priliku raditi prema *Shewhartovom krugu*, pokrenuti rješenje nekog problema ili više specifičnih problema kao što je, primjerice, pitanje dizajna budućeg proizvoda ili usluge, kupnja materijala, marketing ili ukidanje godišnjih kvota i normi, a sve kako bi se ljudima omogućilo da budu ponosni na svoj rad i proizvode koji izlaze iz tvornice. "Primjena Shewhartovog kruga vodi do kontinuiranog unaprjeđenja metoda i procedura", tvrdi dr. Deming. "Načela kruga mogu se primijeniti na bilo koje procese ili za identifikaciju nekih posebnih niša utvrđenih statističkom analizom".



## Sedam smrtnih bolesti

Jednom prilikom, u obraćanju *U.S. Agency for International Development*, dr. Deming je rekao: “Prijateljskim zemljama izvozite što god hoćete, samo nemojte američki stil upravljanja. Američki menadžment boluje od duboko ukorijenjenih bolesti koje će uništiti gospodarstvo ne počnu li se liječiti na vrijeme.”

Dr. Deming razlikuje “ozbiljne bolesti” menadžmenta od onih nešto lakših. Prvu kategoriju nazvao je *Sedam smrtnih bolesti*, a u drugu kategoriju svrstava neke *prepreke*. “Izliječenje od teških bolesti”, tvrdi dr. Deming, “zahtijeva temeljitu reorganizaciju zapadnjačkog stila upravljanja.”

### 1. Pomanjkanje ustrajnosti

Težnja za kontinuiranim poboljšanjem - prvo od četrnaest načela - od suštinske je važnosti za opstanak organizacije, pa one tvrtke koje ne razmišljaju dalje od sljedećeg kvartala i kvartalnog profita ne mogu računati na dugoročni opstanak u biznisu. Stoga bi svaki djelatnik, a posebice menadžer, trebao zdušno raditi na širenju nove filozofije organizacijom. Naime, puko objavljivanje namjere o tome da se želi unaprijediti kvalitetu nije dovoljno jer su djelatnici u svojoj karijeri već prolazili kroz razne programe “unaprjeđenja” poslovanja koji bi više-manje neslavno završili. Svjedočili su prezentacijama velikih ideja - koje su se često poklapale s dolaskom novog predsjednika uprave - od kojih bi se prije ili kasnije odustajalo. Novi predsjednik, nova filozofija.

Razočarani, sada traže konkretne dokaze o ozbiljnosti uprave. A u poslovnom svijetu ozbiljnost se najbolje dokazuje novcem.

Upusti li se uprava u nabavu nove opreme, ulaganje u obrazovanje ili pak na zatvaranje pogona s nepremostivim tehničkim problemima, velike su šanse da će djelatnici povjerovati da ovaj program neće završiti na isti način kao oni prije njega, te da će se istinski posvetiti kontinuiranom unaprjeđenju. Međutim, menadžment uvijek mora imati na umu da je riječ o dugotrajnom procesu te da si mora uzeti dovoljno vremena za cjelovito upoznavanje svih djelatnika s principima Demingove metode.

### 2. Naglasak na kratkoročnoj profitabilnosti

Današnje su korporacije pod kontrolom financijskih magova i odvjetnika koji vješto manipuliraju brojkama financijskih izvještaja ne mareći pritom o pitanjima proizvodnje i kvalitete. Riječ je o ljudima koji se vješto dodvoravaju dioničarima, silno se trudeći osigurati kontinuirani porast dividende na kraju kvartala. Pa ipak, dioničari koji posve opravdano očekuju prinos na svoju investiciju morali bi razmišljati o

Današnje su korporacije pod kontrolom financijskih magova i odvjetnika koji vješto manipuliraju brojkama financijskih izvještaja ne mareći pritom o pitanjima proizvodnje i kvalitete.

# K KORLAT

VINARIJA BENKOVAC

[www.korlat-vina.hr](http://www.korlat-vina.hr)  
[facebook.com/badelvina](https://facebook.com/badelvina)



tome na koji će način tvrtka, u koju su uložili novac, dugoročno opstati kako bi i dalje mogli primati dividendu.

Dr. Deming tvrdi da je bjesomučna utrka za kvartalnim profitima podržana i strahom od neprijateljskog preuzimanja te nekim drugim sumnjivim financijskim manipulacijama. “Mora li menadžment američkih kompanija zauvijek strepiti od takve pljačke?” pita se dr. Deming. “Što radi SEC - *Securities and Exchange Commission*?”

Istomišljenika je pronašao na Harvardu, u profesoru Robertu B. Reichu, koji je u knjizi *The Atlantic* napisao: “Tzv. ‘papirnato poduzetništvo’ uzrok je i posljedica pada američkoga gospodarstva. Profesionalnim menadžerima, izoliranima u vrhovima organizacijskih piramida, lakše je stvarati profite papirnatim manipulacijama nego ozbiljnom brigom o proizvodnji koja više ne odgovara modernim zahtjevima gospodarstva i ulozu koju je Amerika imala u svjetskom gospodarstvu. Nezaustavljiva utrka za ‘papirnatim profitom’ odvraća im pažnju od suštinskog pitanja transformacije proizvodne baze.”

U tom kontekstu dr. Deming rado koristi metaforu: “Papirnati profiti nemaju sposobnost pitu učiniti većom, već se brinu o tome da vam osiguraju čim veću krišku. Nažalost, onoliko koliko se povećala vaša kriška za toliko se smanjila neka druga; dakle, nekome ste uzeli njegov dio. Takav pristup ne pomaže društvu u cjelini.”

### 3. Evaluacija mjerenjem učinka i ocjenjivanjem

U menadžmentu popularna MBO metoda (engl. *management by objective*, upravljanje pomoću ciljeva) kao i metoda MBN (engl.

Profesionalnim menadžerima, izoliranima u vrhovima organizacijskih piramida, lakše je stvarati profite papirnatim manipulacijama nego ozbiljnom brigom o proizvodnji.

*management by numbers*, upravljanje temeljem brojeva) spadaju u ovu kategoriju. “Navedenim pristupima trebao bi se pripisati naziv ‘upravljanje strahom’”, tvrdi dr. Deming ukazujući na njihove poražavajuće efekte.

Kao prvo, mjerenje učinka stimulira orijentaciju na kratkoročna postignuća nauštrb dugoročnih planova, čime lideri i menadžeri obeshrabruju djelatnike u preuzimanju rizika, potiču strah te otežavaju timski rad jer se ljudi bore jedni protiv drugih za nagrade iako je u kontekstu tima vrlo teško, da ne kažem nemoguće, precizno odrediti tko je za što zaslužan.

Konačni rezultat takvog pristupa ogleda se u organizaciji koju na koncu čine primadone i zaraćeni feudi. Naime, ljudi tada rade za sebe, a ne za organizaciju.

“Programi mjerenja učinka”, kaže dr. Deming, “u ljudima stvaraju ogorčenost, očajanje, a ponekad i depresiju. Nakon primljenog feedbacka, tjednima nisu sposobni normalno raditi jer ne shvaćaju zašto su negativno ocijenjeni. Takvim pristupom menadžment nepravedno radi podjele, svstavajući neke ljude u podređenu grupu

Nagrađivanje prema rezultatima povećava oscilacije u performansama jer se ljudi s nižim ocjenama pokušavaju natjecati i nadmašiti one s boljim rezultatima.

gubitnika, a da oni možda uopće nisu krivi za rezultate. Naime, zaboravlja se da su njihove performanse primarno determinirane organizacijom sustava i posla.”

Dr. Deming nadalje primjećuje da nagrađivanje prema rezultatima povećava oscilacije u performansama jer se ljudi s nižim ocjenama pokušavaju natjecati i nadmašiti one s boljim rezultatima.

Još jedna nezgodna pojava koja prati nagrađivanje prema rezultatima ogleda se u tome što se sustav počinje sve jače oslanjati na lako mjerljive, kratkoročne rezultate, čime se dodatno potiče tendencija menadžmenta da se bavi isključivo lako mjerljivim parametrima.

Primjerice, menadžment se može upitati koliko je novih modela dizajnirao inženjer projektnog odjela, a da se pritom malo brinu za kvalitetu dizajna. Osim toga, prilikom ocjenjivanja prema učinku često je riječ o subjektivnoj procjeni neposrednih rukovoditelja.

Praksa je, naime, pokazala da u ovisnosti o različitim nadređenim menadžerima procjene istih ljudi mogu veoma varirati.

Stoga su neki od njih, posve opravdano, užasnuti ocjenjivanjem. Prema jednom popularnom sustavu nagrađivanja, ljudima moraju dodijeliti ocjene od jedan do pet, s time da svakom ocjenom moraju obuhvatiti određen broj ljudi. Čak i u slučaju da je riječ o samo petorici radnika, jedan od njih mora biti ocijenjen najvišom ocjenom, a jedan najnižom.

Prema dr. Demingu, tako postupati nije prirodno: “Najveća ljudska postignuća nisu nastala konkurencijom, već suradnjom. Pogledajte Bacha ili Mozarta. Njihova djela nisu stvorena konkurencijom već dubokom posvećenošću glazbi.”

“Ljudi me često pitaju na koji način ocjenjujem svoje studente. A ja svima dajem najviše ocjene. Kako da u mladalačkoj fazi njihova života, na početku studija, znam tko će od njih postići velike rezultate? U svakom slučaju, ostavljam im popriličnu slobodu: pisane radove mogu predati kad god požele. Neki radovi su samo dobri, a neki su toliko dobri da bi se mogli prometnuti u poglavlje neke knjige. Svoje studente nikada vremenski ne ograničavam. Naravno, ne mogu beskrajno otezati. Uvijek im kažem, objasnite mi što radite i o svemu ćemo se dogovoriti. Pa ipak, uvijek mogu računati na najvišu ocjenu.

Što dobivam takvim pristupom? *Kvalitetne radove!* Samo jednom se dogodilo da jedan student nije ispunio moja očekivanja. Na koncu se ustanovilo da se našao u velikim problemima te da mu je trebala stručna psihološka pomoć. U to vrijeme za to nisam znao. Dao sam mu najvišu ocjenu, a on je nije zaradio jer nije napravio ništa.

Međutim, riječ je o samo jednom slučaju u dugogodišnjoj praksi. Dakle, čini mi se da je postignut dobar rezultat, zar ne? Kako

mogu znati što će moji studenti raditi u budućnosti? Tko sam ja da to prosuđujem?”

Dr. Deming čvrsto je branio stav o štetnosti ocjenjivanja učinka. U jednom govoru, održanom na dodjeli *Demingove nagrade* u Japanu, prisutne je upozoravao na opasnu bolest američkog stila upravljanja te pritom opširno obrazlagao negativne strane ocjenjivanja učinka.

“Ocjenjivanje ljudi u radnim skupinama, primjenom bilo kojeg numeričkog sustava, bez obzira temelji li se na jednom kriteriju, više kriterija ili nekom prosječnom indeksu, rezultirat će podjelom ljudi iz grupe na tri skupine:

1. Na skupinu koja probija kontrolne granice u negativnom smislu,
2. Na skupinu koja probija kontrolne granice u pozitivnom smislu,
3. Na skupinu između ta dva ekstrema.

“Ljudima iz prve grupe sigurno treba individualna pomoć. Oni iz druge grupe, ako ih uopće ima - moguće je, naime, da u prvoj i drugoj grupi nema nikoga - zahtijevaju individualnu pažnju. Svi ostali, svrstani između ta dva ekstrema, ne bi se smjeli rangirati prema ocjenama. To jednostavno nije ispravno. Osim toga, skupo je i nezahvalno otkrivati razloge zašto je neka točka unutar granica nešto viša ili niža od druge.

Takve bi se razlike prije trebale pripisati sustavu ocjenjivanja, a ne ljudima. Svi članovi treće grupe trebali bi dobiti istu stimulaciju, odnosno bonus na plaću. Naime, *pravednog rješenja za interpretaciju razlika među njima jednostavno nema*. Razlike nastaju zbog sustava, a ne zbog ljudi.”

“Zadatak lidera sastoji se u tome da suzi raspon kontrolnih granica, da smanji

varijacije u procesu, odnosno da smanji razlike među ljudima.”

#### 4. Fluktuacija top menadžmenta

Poslovne škole nastavljaju podučavati menadžere navodno univerzalno primjenjivim tehnikama. Međutim, kako se menadžeri mogu posvetiti dugoročnim promjenama kada su zapravo primarno posvećeni bildanju vlastitog životopisa i razvoju vlastite karijere? Kako mogu dobro upoznati kompaniju, njene ljude i poslovanje, kada u njoj ostaju svega dvije do tri godine?

U Japanu, predsjednik desetljećima gradi karijeru u organizaciji u kojoj je počeo na najnižim poslovima da bi se potom polako počeo uspinjati prema vrhu.

Dr. Deming rado je citirao J. Nguchia, direktora *Union of Japanese Scientists and Engineers*, koji je jednom prilikom rekao: “Amerika jednostavno ne može uspjeti zbog fluktuacije menadžera”.

Njegovu je izjavu komentirao sljedećim riječima: “Prelasci iz jedne tvrtke u drugu uobičajeno stvaraju primadone koji obožavaju

U Japanu, predsjednik desetljećima gradi karijeru u organizaciji u kojoj je počeo na najnižim poslovima da bi se potom polako počeo uspinjati prema vrhu.

tzv. 'brza rješenja' (autor pritom misli na *quick fixes* pristup, kada menadžeri interviraju u kompleksne sustave s površnim rješenjima, op. ur.). Ljudima treba vremena da nauče raditi zajedno."

Fluktuacija radne snage u zapadnjačkom svijetu ozbiljan je problem. Pritom je *nezadovoljstvo* glavni razlog česte promjene posla.

### **5. Vođenje kompanije isključivo na temelju vidljivih brojki (tzv. "brojenje novca")**

Vidljive brojke svakako su važne. Redovite isplate podjednako očekuju djelatnici, dobavljači i državne institucije. Međutim, dr. Deming tvrdi da postoje i druge, "nepoznate brojke koje je teško prepoznati". Primjerice, vrlo je teško - možda i nemoguće - izmjeriti učinak kvalitete na prodaju, odnosno u kojoj mjeri je prodaja rasla zahvaljujući kvaliteti i zadovoljnim kupcima. Također je teško izmjeriti utjecaj

marketinga na prodaju, plaća kvalitetnih ljudi na uspješnost poslovanja i slično. Dakle, *voditi kompaniju isključivo na temelju brojki - što mnogi menadžeri danas čine - suludi je pothvat!* Tvrтка im ne postiže "željenu dobit" pa oni krenu smanjivati troškove, čime obično unište kvalitetu (proizvoda ili usluge) te kratkoročno povećaju profite. Međutim, u sljedećem ciklusu svojim postupcima najčešće opstanak tvrtke.

### **6. Visoki troškovi liječenja**

Riječ je pojedinačnom izdatku kompanija koji u zapadnjačkom svijetu raste po najvišim stopama.

### **7. Visoki troškovi jamstava na proizvode ili usluge te visoki troškovi odvjetnika**

U zapadnjačkom svijetu kompanije i ljudi međusobno "ratuju tužbama".

## Neke prepreke

### **1. Zanemarivanje dugoročnog planiranja i transformacije**

Čak i kada tvrtka osmisli dugoročne planove, zbog svoje okupiranosti operativom i "gašenjem požara" nakon toga često ih zanemari. Također se često događa da menadžeri gube vrijeme na dizajniranje uglavnom ispraznih i nepotrebnih poslovnih politika. Tako se, primjerice, posebno vole baviti kašnjenjem djelatnika na posao i mjerama kojima će suzbiti takvo "neprihvatljivo ponašanje". U

uspješno vođenim kompanijama top menadžment se takvim temama uopće ne bavi.

### **2. Pretpostavka da ćemo rješavanjem nekog specifičnog problema, automatizacijom ili novom opremom transformirati industriju**

Zapadnjaci obožavaju nove tehničke igračke. Nažalost, njima se ne rješavaju duboko ukorijenjeni problemi kvalitete i produktivnosti.

### 3. Traganje za najboljom praksom

Kompanije su sklone tražiti rješenja za vlastite probleme u “tuđem dvorištu” kako bi ih potom kopirala. Riječ je o riskantnoj strategiji. Na tuđem primjeru teško ćete ikada išta naučiti. Naime, važno je razumjeti *zašto* se u nekom kontekstu neko rješenje pokazalo dobrim, a u drugom kontekstu lošim.

### 4. Naši su problemi drugačiji

Riječ je o čestoj isprici za neuspjeh.

### 5. Zastarjeli obrazovni programi škola

Dr. Deming misli na zapadnjačke poslovne škole koje se najviše vole baviti financijama i kreativnim knjigovodstvom tvrdeći pritom da se umjetnost liderstva i menadžmenta može naučiti u klupama, umjesto u praksi.

### 6. Oslanjanje na odjele za kontrolu kvalitete

Pitanje kvalitete u cijelosti spada u odgovornost menadžmenta, poslovođa, direktora nabave i radnika u proizvodnji. Međutim, tzv. “odjeli za kontrolu kvalitete” - koji barataju podacima o tome što se događalo u prošlosti, a ne o tome što će se događati u budućnosti koju ne mogu predvidjeti - manipuliraju tim istim podacima kako bi začarali menadžere i privolili ih da im prepuste bavljenje kvalitetom.

### 7. Prebacivanje krivnje na radnike

Odgovorno tvrdim da su radnici krivi za najviše 15 posto problema tvrtke, dok je *sustav* - pod apsolutnom kontrolom menadžmenta - odgovoran za ostalih 85 posto.

Odgovorno tvrdim da su radnici krivi za najviše 15 posto problema tvrtke, dok je *sustav* - pod apsolutnom kontrolom menadžmenta - odgovoran za ostalih 85 posto.

### 8. Kontrolom do kvalitete

Kontrola nikada i nigdje nije stvorila kvalitetu. Obično je zakašnjela, nepouzdana i neučinkovita.

### 9. Pogrešan početak

Masovna upotreba statističkih metoda - bez odgovarajućih promjena u filozofiji poslovanja - primjer je pogrešnog početka. Drugi primjer pogrešnog početka odnosi se na popularnu metodu *Quality Control Circles*. Gledano izvana, pristup izgleda vrlo privlačno jer djelatnici na “prvoj liniji fronte” kazuju menadžerima o tome što je loše te kako bi se moglo unaprijediti kvalitetu. No, dr. Deming primjećuje: “*Quality Control Circles* će se pokazati uspješnima samo ako menadžment doista implementira predložene aktivnosti, što se u praksi rijetko događa. Naime, QCC i drugi slični programi rijetko pobude istinski interes menadžmenta koji ih u stvarnosti primarno koristi kao alibi kojim si ‘skidaju s vrata probleme s ljudima’. Nadalje, njima se ne rješavaju suštinski problemi upravljanja koji presudno utječu na unaprjeđenje kvalitete”. Dakle, pogrešni počeci osiguravaju privremenu

ugodu stvarajući dojam da se ipak nešto radi. Dr. Deming ih naziva *instant puddingom*.

### 10. Neiskorištena informacijska tehnologija

Iako, naravno, informatika ima važno mjesto u modernim kompanijama, Dr. Deming tvrdi da je njezin značaj uglavnom preneglašen: “Nabava skupe opreme, sama po sebi, neće poboljšati kvalitetu. Uobičajeno, organizacije ne razviju popratne planove za njeno korištenje. Osim toga, izostaje i prava obuka. Zbunjeni i preplašeni, ljudi ne znaju iskoristiti potencijale nove opreme”.

### 11. Udovoljavanje standardima

Riječ je o općeprihvaćenom pristupu poslovanju u zapadnjačkom svijetu, kojim

se ne mogu unaprijediti kvaliteta i produktivnost.

### 12. Neprimjereno testiranje prototipa

Često se događa da prototipovi izvrsno funkcioniraju u laboratoriju, a da potom u proizvodnji iskazuju niz problema.

### 13. “Tko god nam pokušava pomoći, mora odlično poznavati naš biznis”.

Dr. Deming prihvaćao je suradnju s klijentima u djelatnostima koje nije baš dobro poznavao. O tome bi znao reći: “Ponekad možete sve znati o nekom biznisu, a da ništa ne znate o tome kako ga unaprijediti. Prava pomoć često dolazi iz nekog drugog izvora, od osoba koje imaju drugu vrstu znanja”.

Sažetak iz knjige *The Deming Management Method*.

Translated and reprinted by permission of Mary Walton. Copyright ©2014. by Mary Walton, all rights reserved.



**Mary Walton**, spisateljica i novinarka, dugi niz godina radila za *Philadelphia Inquirer*, te potom za *New York Times*, *Washingtonian*, *The Washington Monthly* i *American Journalism Review*.



**IEDC**Bled School of  
Management*A School with a View*

U suradnji s:



## ■ Cjelokupno menadžersko znanje s područja turizma na jednom mjestu

Menadžment u turizmu intenzivan je program, usmjeren prema pripremi sudionika za menadžerske uloge. Pokriva sva glavna područja u turizmu i kombinira ih s općim disciplinama upravljanja glavnim poslovnim područjima.

## ■ Dizajniran da poboljša vaše izgled u karijeri

Želite li postati široko priznati u industriji i imati pristup globalnoj Alumni mreži? Upisom u naš program možete poboljšati svoju međunarodnu karijeru i nadograditi svoje menadžerske vještine kako biste postali poslovni lider u turizmu!

## ■ Učite od najvećih svjetskih stručnjaka

Učite od najboljih svjetskih stručnjaka s područja turizma i menadžmenta!

## ■ Proširite svoju poslovnu mrežu


Sudionici dolaze iz šire regije srednje i istočne Europe, što vam daje izvrsnu priliku da proširite vaše poslovnu mrežu, suradnju i razmjenu iskustava.



Program **Menadžment u turizmu** usmjeren je na pripremu sudionika za menadžerske uloge u turizmu. Kombinira konkretne turističke prakse sa širim znanjem upravljanja. Zajedno sa sudionicima iz šire regije jugoistočne Europe, i vi imate jedinstvenu priliku proširiti svoju profesionalnu mrežu.

Obrazovanje za napredak u karijeri u **TURIZMU**

Više informacija: **+386 4 5792 500**; **ampt@iedc.si**; **www.iedc.si/ampt**



q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

