

## ASPEKTI UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA „QUALITY WITHOUT TEARS“ PHILIPA B. CROSBYJA

### ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT ACCORDING TO „QUALITY WITHOUT TEARS“ BY PHILIP B. CROSBY

*Nikola Matković*

Pregledni rad

**Sažetak:** Kvaliteta je pojam definiran na brojne načine. Zajednička odrednica svim definicijama je udovoljenje zahtjevima kupaca i što efikasnije postizanje traženih upotrebnih svojstava proizvoda ili usluge. Crosby je istaknuo prilagođavanje zahtjevima kao cilj svake težnje kvaliteti. Upravljanje kvalitetom je također raznoliko definirano. Upravljanje je višedimenzionalan proces obuhvata niza sustava u organizaciji čiji je cilj postizanje besprijekornih i kompetitivnih procesa proizvodnje i usluga. U ovom radu ističe se onaj aspekt ostvarivanja kvalitete koji je vezan za kulturu unutar organizacije, a glavna obilježja su mu čvrsta predanost i poštivanje standarda „nula grešaka“ za sve izlazne procese.

**Ključne riječi:** kvaliteta, nula grešaka, predanost, prilagođavanje, zahtjevi

Review article

**Abstract:** Quality is a term with many definitions. Their common features are satisfying the clients' requirements and accomplishing required properties of product or service as efficiently as possible. Crosby claims that conforming to requirements is the basic goal of every streaming towards quality. Quality management is also a term with broad range of definitions but it is most certainly a multidimensional process which integrates many systems within an organization. Its goal is achieving perfect and ever more competitive production and servicing. This paper emphasizes the importance of the aspect of accomplishing quality related to culture within the organization. The main features of this aspect are firm commitment and keeping the standard of 'zero defects' for all outputs.

**Key words:** quality, zero defects, commitment, conforming, requirements

## 1. UVOD

Ključne misli Philipa Crosbyja o kvaliteti, iznesene u njegovom djelu „Quality without tears“ („Kvaliteta bez suza“), izvrsno pokazuju obrasce i razvoj zbivanja koji život često čine nekvalitetnim. Stav koji se ponavljajućom nekvalitetom ukorijenio u svim porama ljudskog života i poslovanja je taj da je život nezamisliv bez grešaka i nezadovoljstva, poslovanje je nemoguće bez nezadovoljnih ljudi, dok su neuspjesi nešto sasvim normalno i očekivano. Poznata je tako i narodna mudrost kako bez muke nema nauke, koja i proces učenja svodi na prolaženje nezadovoljstva s pokušajima i pogreškama te neizbježnim padovima. Iako i sam Crosby govori da su teškoće jedan od bitnih poticaja za usmjerenje prema kvaliteti jer služe kao svojevrsna konačna opomena, njegov rad je podsjetnik da se živjeti i poslovati može i sa zadovoljstvom. To ne znači da se u životu može i mora uspjeti u svakom zacrtanom pothvatu, već da kvalitetu neće ostvariti napor i muka, nego predanost, odgovornost i promišljenost u vezi operacija koje se žele ostvariti.

Na tragu toga je i naslov vrlo važnog djela „Kvaliteta bez suza“. Koncept „bez suza“ je ključna misao koja se nastavlja na misao vodilju prethodne knjige „Kvaliteta je besplatna“. Naime, ideja da je nešto dobro ukorijenjeno poteže i asocijaciju da je to ostvareno uz teškoće i napor, ili da do toga treba doći isključivo uz napor ili mnogo novca. Ova negativna misao koja je vrlo često, kako Crosby to zove, dio „konvencionalne mudrosti“, već sama po sebi uzrokuje demotiviranost i dodatne životne i poslovne teškoće, ali nerijetko i zavist među ljudima. Jedino što je zaista teško je steći i zadržati stav, te potpuno razumjeti zahtjeve koje postavljaju različite situacije. Izvor kvalitete bit će stav da se ono što predstavlja kvalitetu bezuvjetno mora i ispuniti, a glavni preduvjet za to je uzor u onome koji je odgovoran pa se taj stav doslovno prenosi dalje. Ključni alat za održanje te odgovornosti je komunikacija među zainteresiranim stranama u nekom procesu. Za trajno održavanje potrebnog stava među svim zaposlenicima ili drugim subjektima nije toliko važna motivacija koliko je to uklanjanje gnjavaže. To je jedna od središnjih tema ove knjige.

## 2. BIOGRAFIJA PHILIPA CROSBYJA I SUVREMEN POGLED NA NJEGOV RAD

Philip B. Crosby (1926. – 2001.) bio je američki autor i konzultant u području kvalitete. [1] Karijeru je počeo u ratnoj mornarici tijekom Drugog svjetskog rata i rata u Koreji kao medicinski tehničar. Od 1965. do 1979. radio je u američkoj multinacionalnoj korporaciji ITT Corporation pa je tako dospio do položaja „corporate vice-president“. U veljači 1979., nakon objave svoje prve svjetske uspješnice „Quality is free“, napušta ITT Corporation i osniva vlastitu konzultantsku tvrtku. „Quality is free“ je doživjela velik uspjeh i potom promidžbu u poslovnim medijima, što je Crosby shvatio kao trenutak da započne samostalnu karijeru konzultanta. Medijska promocija donosila mu je pozive američkih menadžera – njegove prve klijente. Namjeravao se baviti izdavanjem i implementacijom unaprjeđenja kvalitete u američkim tvrtkama. Spominje kako je potreba da vidi može li „prosvijetliti američki menadžment“ bila iznimno jaka. [2] Samostalno počinje raditi od 1.7.1979. s tvrtkom Philip Crosby Associates. Prvi veći klijent bio mu je IBM, gdje je zaista i postigao da uprava promijeni svoje koncepte u vezi kvalitete. Godine 1984. objavljuje „Quality without tears“, drugu knjigu nakon bestslera iz 1979., a godine 1997. osniva novu tvrtku - Philip Crosby Associates II u sklopu koje je i studij Quality College. [1]

U današnje vrijeme manje smo naviknuti prihvaćati robu s greškom pa se dio razrade problematike kvalitete predočen u ovom tekstu može činiti nevažnim. Brojne industrijske grane još uvijek izazivaju mnogo nemira u javnosti potkrade li im se propust u proizvodnji. To dakako znači da je i potrošački senzibilitet veći nego ikad prije, a važnost zadovoljenja klijenata nikad nije bila veća kao sada, u uvjetima jake konkurencije s jedne strane te recesije s druge strane. Sam Crosby naglašavao je da se ne bavi osiguranjem i kontrolom kvalitete, odnosno aspektima koji se primjenjuju u neposrednoj proizvodnji i operativi, već se bavi postizanjem kvalitete kao rezultata svih procesa tvrtke. Suvremena literatura spominje dvije metode za upravljanje kvalitetom: QFD (Quality Function Deployment) i FMEA (Failure mode and effects analysis) [3]. One su primjenjivane na svim razinama pa tako i najvišim razinama poduzeća. Funkcionalno su bliske onome što je Crosby naglašavao da je primarna zadaća najvišeg menadžmenta – pružiti klijentu ono što očekuje i što je dogovoreno, te prevenirati pogreške prije nego se dogode. Iako njegov rad može izgledati kao nešto što se u poduzećima ionako već „zna“, bit njegovog zalaganja je da se ozbiljno shvati narodna mudrost „više vrijedi dobar primjer, nego masa zakona“. Dakako, u današnje vrijeme više nije dovoljno na tržištu biti prepoznat samo kao solidan i bez greške, što je tradicionalan stav prema kvaliteti. Pobjedu sve više odnosi inovativnost i stvaranje ugleda u široj zajednici. No, to samo znači da su aspekti upravljanja kvalitetom koje ističe Crosby osnovni uvjet bez kojeg nema dugoročnog opstanka ni dugoročno poželjne tvrtke za rad i razvoj. Kako su suvremene metode usredotočene na postizanje uspjeha s izlaznim proizvodom poduzeća, Crosbyjev rad iz suvremene perspektive treba shvaćati kao svojevrsni putokaz prema izgradnji „backgrounda“,

odnosno kulture koja će osigurati što dosljedniju i bolju primjenu svih alata i metoda za upravljanje kvalitetom.

## 3. CROSBYJEV POGLED NA PROBLEM (NE) KVALITETE

Crosby je iznio mnogo zaključaka o suštini i o postizanju kvalitete. Zbog toga je dobio mnogo kritika, među ostalim da promovira novo razumijevanje buduću da njegov pristup izričito nije ono što se smatra „zdravorazumski“ ili dijelom „konvencionalna mudrost“.

Crosbyjeva je glavna definicija da je kvaliteta prilagođavanje zahtjevima. Onaj tko se zahtjeva ne pridržava, ili proizvod koji zahtjevu ne udovoljava, uzročnik je problema, a to je vrlo konkretan subjekt. Reći pri tome da postoji problem s kvalitetom značilo bi apstrahirati problem, a to nije način i put na koji upućuje Crosby. On inzistira na specifičnosti i što većoj jasnoći u postavljanju kriterija. Takav metodološki pristup je čak moguće i provjeriti u svagdanjem životu.

Još jedna od bitnih odrednica Crosbyjeve filozofije je ta da odgovornost za kvalitetu i njeno postizanje leži primarno (i praktički jedino) na upravi, odnosno na najvišem menadžmentu. Naime, iznimno je česta pojava da se optužuje radnike za probleme u radu, ili još češće da ljudi iznose nezadovoljstvo neispunjenim očekivanjima od drugih koji su nešto morali operacionalizirati. Crosby je izričito u ovom pogledu kako je odgovornost za uspjeh prije svega na vrhu. Ta odgovornost proizlazi iz činjenice da su oni na vrhu uzorni primjer onima niže u tvrtkinoj hijerarhiji te pitanje shvaćaju li se zahtjevi uprave dolazi iz sposobnosti uprave da svoja očekivanja što jasnije izrazi. Polazeći od tih stanovišta, Crosby definira da je rezultat ostvarenja kvalitete nekog zadatka ili kreacije proizvoda isključivo odraz svijesti najvišeg menadžmenta. Takva svijest je najbolji motivator postizanja kvalitete. Prema tome može se zaključiti da Crosbyjev kritičan stav prema certificiranju za kvalitetu (ISO sustavi) i prema nagradama poslovne izvrsnosti proizlazi iz toga jer su spomenuti modeli usmjeravanja prema kvaliteti eksterne naravi. [4] Oni su svojevrsni trgovački pokazatelj i „putovnica“ po svjetskom tržištu, te su signal klijentima da tvrtka teži nekim standardima prihvatljivima za većinu korisnika. Crosby je u tom pogledu bio radikalnih nazora. On je kvalitetu smatrao rezultatom interne motivacije, a ne nečega što se čini zbog tržišne utakmice. Ta interna motivacija zapravo je posljedica svijesti o troškovima koji nastaju zbog neudovoljavanja zahtjevima, a često je i posljedica jednog kriznog trena nakon kojeg uprava ima novi stav o tome kako poslovati. Crosby je istaknuo da je ponekad nemoguće doprijeti do nekoga i diskutirati kvalitetu čak i onda kada se sugovornik i slaže u pogledu kvalitete, jer to još nije posljedica stava i razumijevanja o tome što je kvaliteta.

U doba kada je Crosby počeo sa svojim konzultantskim radom, kvaliteta je shvaćana kao dodatni trošak, a to znači i napor. To je prema njegovom mišljenju bila ključna zabluda koju je još nazivao „konvencionalna mudrost“. Ona je o kvaliteti govorila kao o nečemu dostižnom samo uz dodatno financijsko

ulaganje ili kao ulaganje napora u projekt koji bi rezultirali njegovim kašnjenjem ili odgodom. Poznate fraze su bile: „mi si kvalitetu ne možemo priuštiti“ ili „ako bi htjeli napraviti kvalitetno, ne bismo nikada niti krenuli s radom“. Te dogme su dobile odgovor upravo u naslovu Crosbyjeve knjige – „Kvaliteta bez suza“, gdje izraz bez suza znači postizanje kvalitete bez patnje. Tu patnju kao put do zadovoljstva ima većina ljudi. Patnja je nužna i dovoljna jedino da se postigne svijest o tome da se mora raditi kvalitetno, a ne uz toleranciju prema devijacijama. Sve ostalo je stvar komunikacije i svijesti o zahtjevima. A manjak svijesti o tome što su zapravo zahtjevi je prepreka za postizanje kvalitete. Osim što menadžer mora precizno znati što je to za njega kvaliteta i što ona u financijskom smislu znači, on mora znati i to iskazati. Menadžeri, a i svi drugi, sasvim pogrešno misle da se dobro i očekivanje prema dobrome samo po sebi podrazumijeva. Naime, tvrdi Crosby, kada menadžer govori o očekivanju da se nešto napravi dobro (a to vrijedi i za sve ljude u svakodnevnom životu), on ne shvaća da u tome trenu samo on zna što misli pod dobrim. Drugi su osuđeni na prejudiciranje ili na svoje nahodjenje, a to ne vodi do željenih rezultata. Dakle, zahtjevi moraju biti jasno izrečeni da bi njima moglo biti udovoljeno. Nije tragedija ne moći udovoljiti zahtjevima. Neki ljudi ne mogu i to je uredu. Neki projekti nisu ostvarivi i mora se od njih odustati, i to je dio života. Ono što je Crosbyju neprihvatljivo je tolerancija devijacija. Brojni proizvodi u SAD-u su nekada dolazili s dodatnim papirima gdje se tumačilo moguće devijacije u radu proizvoda. Mora se pružati ono što je reklamom obećano ili inače uspostavljeno. Ako se pokaže nemoguće, obavezno treba mijenjati priručnik ili definicije. Pojednostavljeno, dogovorenog se treba pridržavati ili se moraju mijenjati pravila. Devijacija i ostala komocija ne bi smjela biti dopustiva prema utvrđenim pravilima, već bi svoju dosljednost prema kvaliteti morali prakticirati kroz promjene ugovora i sličnog. Poštovanje prema propisima i njihovo pravodobno ažuriranje pokazuje svijest o kvaliteti i poštovanje prema drugim ljudima, jer devijacije vode u kaos. Pogleda li se ISO 9000, uočiti će se da je komplementaran ključnom Crosbyjevom razmišljanju: odgovornost uprave za kvalitetu na prvome mjestu, a zatim postupanje s dokumentima te shvaćanje zahtjeva kupaca. No, koja je dosljednost u primjeni? Svako poduzeće ima svoje rezerve iz kojih si može dopustiti odstupanje od pravila dobrog poslovanja. Prema Crosbyju certifikat nije dovoljan dokaz da je uprava svjesna onoga što će donijeti kvalitetu. I ni svi auditi, prema Crosbyjevim riječima, ne demonstriraju postojanje svijesti.

Crosby kritizira pogled na kvalitetu kao na mjeru elegancije („skupocenosti“). On tvrdi da je potpuno pogrešno kvalitetu gradirati po stupnjevima dobrote koje proizvod pruža, ili čak kvalitetu podrazumijevati kao stupanj luksuznosti, što je još gore. Ponovo ističući, kvaliteta je ono što udovoljava očekivanja korisnika, a ne mjera apsolutnog broja funkcionalnosti ili funkcionalne moći.

## 4. PROFIL PROBLEMATIČNE TVRTKE I CJEPIVO

Nezadovoljstvo konačnim proizvodom ili uslugom zove se nevolja s kvalitetom. No, to je samo simptom unutrašnjih zbivanja. Postoji nekoliko karakteristika koje su zajedničke problematičnim tvrtkama i to neovisno o razlikama u veličini ili svrsi. Upadljivi simptomi problematične tvrtke:

1. *Vanjski proizvod ili usluga sadrži devijacije javno objavljenih, reklamiranih ili dogovorenih zahtjeva.* Tvrtka ne vidi ništa loše u tome da njen proizvod sadrži devijacije jer su one detaljno dokumentirane. Ne shvaća da te devijacije nose goleme nepotrebne troškove. Crosby izričito naglašava da lakoća življenja, gdje je neprilagodavanje norma, proizvodi stalan izvor problema. Ta stalnost sama po sebi uvjerava sve prisutne da je „to način na koji se živi“. I tako situacija iznova hrani samu sebe. [2]

2. *Tvrtka ima razgranatu terensku službu ili mrežu prodaje istreniranu u prepravljanju i popravljanju da bi klijenti bili zadovoljni.* Ovo pruža mogućnost da se proizvod dovrši čak u prostoriji kupca. Klijenti vole servisere, a mrze tvrtku koja proizvodi. Terenska služba shvati sebe kao vitalnog posrednika između tvrtke i kupca. Nije teško ni shvatiti zašto se osjećaju važnima. Tehnološki razvoj je doveo do toga da su servisi postali neovisni o tvrtkama proizvođačima. To se moglo uočiti s razvojem bijele tehnike, televizora i pogotovo računala u njihovoj ranoj fazi. Tada su tvrtke shvatile da neki ljudi neovisno i nesmetano žive od pružanja usluga za krpanje onoga što nisu učinile dovoljno efikasnim. Tako se može primijetiti da u posljednje vrijeme potrošačka dobra rade besprijekorno i prije budu zamijenjeni modnim pritisima nego zakazivanjem. Time je jedan golemi segment uslužnih aktivnosti servisiranja izbačen s tržišta. Čak i uslužne tvrtke imaju ovakve običaje terenskog usluživanja. Kada se očekuje da je usluga nepotpuna, javlja se situacija u kojoj zaposlenici tvore vlastite *standarde performansi*. To dovodi do sljedećeg simptoma.

3. *Menadžment ne daje jasan standard performansi ili definiciju kvalitete pa prema tome svaki zaposlenik stvori svoj.* Kada se ustanovi neki postotak defektnih proizvoda, onda on postane standard nekvalitete. Ako je precizan broj, tada to zvuči znanstveno. To samo znači da su operacije svedene na razinu nekompetentnosti. Tada se razvija moto: „Rok prvi, trošak drugi, a kvaliteta treća“.

Jedan od uobičajenih simptoma je sljedeći: administrativne kompanije (ali i javna uprava) ustanove paralelne sustave kako bi korisnici ili stariji menadžeri mogli zaobići uska grla. Time daju jasnu poruku koja glasi: „Mi ne mislimo zbilja izvršiti zahtjeve pa se snalazite kako najbolje znate“. Sljedeća devijacija je nagrađivanje predanih zaposlenika. Ističu se oni koji su korisniku pružili najbolju uslugu uz svoju žrtvu, kao u najboljoj tradiciji poslovanja. Ono što se previđa jest da ne bi trebalo žrtvovati zaposlene da je posao od samog početka napravljen kako treba. Fantastičan dio svega ovoga je što menadžment ne razumije trošak ovakvog lošeg poslovanja. I to je sljedeći simptom.

#### 4. Menadžment ne zna cijenu neudovoljavanja.

Prevenција bi smanjila trošak nastalih greški i njihovog uklanjanja. Postavlja se pitanje kako to da je menadžmentu svejedno. Na to upućuje najvažniji simptom, simptom pod točkom 5.

#### 5. Menadžment nije čine da je on uzrok problema.

Nijekanje se zasniva na sporadičnom unaprjeđivanju koje se čini kada se napada bilo koji specifični problem. To samo dovodi do guranja problema na drugu stranu. Većina menadžera šalje sve ostale u školu, namješta programe najnižim razinama organizacije i drži govore s teškim riječima. Dok se ne vidi financijska strana priče, ne vidi se ni njena ozbiljnost. Ima u ovome sličnosti s ovisnošću o drogama. I tu je primarni simptom nijekanje. Sve žrtve droge kažu da mogu ostaviti drogu kada požele. *Obično shvate da to ne mogu tek kad im se život raspadne. Tvrtkama se to dogodi kad cijene dionica padnu, a profiti nestanu.* Glavna zapreka napretku nerijetko je tvrdoglavost menadžmenta.

Neka od rješenja za kronično neudovoljavanje su akcije menadžmenta, a neka su proceduralni zdrav razum. [2]

Jedno od rješenja je testiranje novih proizvoda i usluga. No to nije dovoljno. Korekcija i zaštita moraju se osigurati. Tvrtke se nađu u problemima jer ne učine u vezi grešaka ono što i same znaju da moraju. Primjer je poslovanje s financijama tvrtke u kojemu nema grešaka jer postoji jako puno literature i pravila o investiranju. U tome se ne griješi zbog nesmotrenosti ili nemara. Ipak, stečajevi su svagdanja pojava. U takvom slučaju u upravi najčešće nisu glupi ili zli ljudi, već su njihove prosudbe neadekvatne. Prema Crosbyju, tipična menadžerska greška koja rezultira problemom u kvaliteti je posljedica instinkta. Radi se o kratkoročnom rješenju problema s rokovima ili troškovima, ili čak o nijekanju evaluacijskog rezultata. U proceduralnim priručnicima nema rješenja za ovakve probleme. Velika količina uputnog materijala ne spasi tvrtku od propasti. Rješenje mora biti u menadžerskom stilu.

Svako neudovoljavanje je uzrokovano. Sve što je uzrokovano, može biti prevenirano. Prevenција znači „cijepiti“ tvrtku koja ne želi imati problema s unutarnjom gnjavažom, neudovoljavanjima, gubitkom klijenata i razbacivanjem novca. [2]

Sastojci cjepiva opisani su u kasnijem poglavlju, a redovito cijepljenje zahtijeva strategiju koja sadrži tri menadžerske aktivnosti:

1. predanost
2. edukaciju
3. implementaciju

Treba mijenjati kulturu unutar tvrtke da bi se uklonili izvori neudovoljavanja te da bi se iskorijenila gnjavaža.

## 5. DEMOTIVACIJA

Jedna od najvećih briga uprave i menadžera je motiviranost zaposlenih. Iz te brige je nastala čitava industrija i znanost o tome kako održati interes zaposlenih. Postoje čitavi timovi konzultanata i literature o toj temi koja je dobronamjerna i daje rezultate – barem na kratko. [2]

Postavlja se pitanje čemu programi motivacije. Nisu li zaposleni motivirani kandidati? Zar ogromna rezerva radne snage koja željno čeka posao nije dovoljan motiv da održi pažnju? Nije li plaća dovoljan motivirajući čimbenik? I o tome je teško nešto reći kada svatko može konstatirati da je plaća premala.

Većina ljudi će, prisjećajući se prvog radnog dana, ustanoviti da su bar tada bili motivirani. Što se događa da motivacija dramatično pada?

Prvi dan na poslu je obično malo treme, osmjesi i sve je pozitivno i prihvatljivo. Ne za dugo. Novi zaposlenik se želi dokazati i dati sve od sebe. U početku ima i česte vizije kako će jednog dana dospjeti i do vrha poduzeća. Ako i nema tolike predanosti, u svakom slučaju ima oduševljenja novom prilikom. Stav novozaposlenog najčešće je dobar. Pažnja je stalna, a pristup ozbiljan...

Nakon nekog vremena javlja se druga slika. Neka istraživanja pokazuju da je čak tri četvrtine zaposlenih nezadovoljno na radnom mjestu. Performanse padaju i čuju se fraze:

- „ne talasaj“
  - „nitko ne zna što se tu događa“
  - „zašto čine nešto tako glupo“
  - „koga znaš važnije je od onoga što znaš“
  - „nije ih briga za kvalitetu“
  - „nema šanse za napredak ovdje“
  - „imao sam tako dobru ideju, no ništa se nije promijenilo“
- [2]

Uz razvoj takvih bolesti, u upravi se sjetite provesti akciju podrške zaposlenima. Sve što se iznađe daljnjim traženjem pomoći zaposlenima nije samo po sebi loše, osim što je promašeno jer je usmjereno prema dnu organizacije. Crosby povlači paralelu s mladom djecom u školi koju teroriziraju „stariji klipani“. Teroriziranje ide na slučajnoj osnovi i bez poznatih pravila koga će zahvatiti. Prekidaju uživanje, igru i ostale aktivnosti ostalih. Ono što se u poslovanju događa, tvrdi Crosby, je kao kad bi ravnatelj škole poslao djecu žrtve na program motiviranja kako bi dalje nastavili svoju igru, umjesto da ukloni one koji provode nasilje. To je dvostruko maltretiranje.

Uobičajeno radno okruženje je ono što ubija volju za radom, piše Crosby. Problem je u besmislenim, iritantnim, nepromišljenim načinom tretiranja zaposlenih. Zaposlenik se osjeća kao figura u rukama hladne operacije funkcija. Dovoljno je, nažalost, samo nekoliko mjeseci da netko tko ispliva na vrh zaboravi sve probleme na dnu. Zato su revolucije neuspješne. [2]

Koje nepromišljenosti su tipično ubojite za motiviranost zaposlenih:

- Revizija performansi zaposlenika koju provodi nepoznata i od zaposlenika neizabrana osoba je obično nekritična. Ne odstranjuje one koji loše rade, niti propisno nagrađuje one koji rade dobro. Neiskrenost

ocjenjivanja je loš signal uprave, koji govori o lošem stavu prema sustavu i talentima. Zaposlenici tada shvate da menadžment nema priliku doznati tko je najpošteniji radnik, osim na sreću ili instinktivno. Talentirani nakon takvih evaluacija odmah počnu tražiti bolji posao.

- Problemi s obračunom troškova su jedan od demotivatora. Svade s računovodstvom su nemoguća misija za zaposlenike i siguran put u gnjavažu oko svakog pothvata. A tu su simbolične geste kojima se kroz troškovnike pokazuje tko koliko vrijedi i koga se može, a koga se ne smije ponižavati.

- Sastanci i konferencije su jedan od izvora boli zaposlenicima. Obično se zna tko će dominirati sastankom i da će govoriti koliko želi. Nema ništa gore zaposleniku nego ga smjestiti da sluša ono što ne želi, a Crosby tvrdi da obično oni s vrha koji drže govor bivaju i najmanje upućeni u problematiku tvrtke. To je praktičan zaključak, tvrdi on. Za to vrijeme oni koji znaju više moraju sjediti u neudobnim stolcima i slušati želje i zahtjeve neupućenih. Crosby je rekao da na takvim konferencijama 80% govora drži 20% ljudi. Pokuša li netko iz druge skupine nešto dodati, ubrzo će shvatiti da je odobravanje upadica kao korisnih samo načelno. Crosby zaključuje da kultura sastančenja najjače tjera talentirane zaposlenike iz kompanija.

No, gnjaviti nekog nije dio poslovnika tvrtke. Ono se događa spontano i nenamjerno, a ponekad čak iz originalno dobrih namjera. Crosby uspoređuje rad u tvrtki koja je ispunjena gnjavažom sa životom s roditeljima nakon odrastanja, gdje roditelji odlučuju umjesto njihovog odraslog djeteta.

Napominje da u životu sami sebi stvaramo određenu gnjavažu pa i dobivamo što zaslužujemo, no nema nikakvih razloga da trpimo druge na takav način.

**Gnjavaža se može prevenirati učenjem obostrane komunikacije.** Ljudi koje se gnjavi nisu radno produktivni, a ponekad uopće i ne rade.

**Tvrtka ispunjena gnjavažom je** ona u kojoj uprava i zaposlenici nisu na istoj strani. To se može vidjeti u 15 minuta kada im se dođe u posjet. Gdje nema gnjavaže ljudi su sretni, odnosi među zaposlenima su ugodni i sustav teče glatko. Klijeanti imaju povjerenje u takvu tvrtku i mogu je prepoznati. U takvoj okolini ima mjesta za maksimalan profit i visok potencijal rasta.

**Gnjavaža znači** da se ljudi unutar tvrtke više bave jedni drugima nego da rade kako bi nešto i ostvarili. Svade, provjere i prekidi su svakodnevni. Ljudi nalaze posao jedni u drugima, umjesto da se bave produktivnim aktivnostima. Ironija je, kaže Crosby, da gnjavaža **nije nešto** stvoreno **namjerno** ili **zlonamjerno**. **Ona se jednostavno dogodi** i može se spriječiti. **Prevenција je stvar stava i komunikacije.** Ima situacija u kojima zaista postoje odnosi i vodstvo koje koristi uništavajuće odnose i svade za svoje potrebe, pa iz takvog okruženja treba svakako otići. U **poduzeću bez gnjavaže** zaposlenici imaju povjerenja u upravu, da ih ona poštuje i da treba njihov rad. Znaju da su zahtjevi posla jasno naznačeni i imaju priliku doprinijeti ispunjenju tih zahtjeva. Oni prepoznaju da je uprava predana radu prema tim zahtjevima i da ih ozbiljno shvaća. Vidi se da je priznanje pruženo onima koji rade dobro, a pomoć onima koji imaju poteškoće. Vidi se i da uprava dijeli teret u tvrtki. Upravu se iskreno poštuje. Da bi se ovo

postiglo, potreban je trajan proces koji će dotaknuti sve aspekte i dijelove poduzeća. Riječ je o neprekidnom procesu, a ne o programu. Vrijednost ovakvog poduzeća je očigledna. Crosby zaključuje da kada sve što imaš za učiniti je samo tvoj posao, tada ima i vremena da se učini puno dobrih stvari.

Gnjavaža znači različite stvari različitim ljudima. Prema Crosbyu, ona je svaka nepotrebna teškoća ili zlostavljanje koje nekome prepriječiti put nečem koje ima svrhu. To je ono što se podrazumijeva pod „raljama birokracije“.

## 6. PREDANOST I ČETIRI APSOLUTA KVALITETE

### 6.1. Predanost

Tvrtke se ne snalaze s kvalitetom jer nisu dovoljno predane. Crosby tvrdi da je ovo aksiom unatoč tome što zvuči banalno. [2]

Nema promjene dok tvrtka ne izađe iz okova svog profila. Tvrtke koje ne napreduju mnogo, iako se čini da su predane, imaju **zajedničke karakteristike**:

1. *Trud se naziva program, a ne proces.* Ovo je odraz ideje koju uprava potajno nosi u duši. „Oko kvalitete“ je pronalazanje pravog seta tehnika koje će se primijeniti na prave ljude. Program znači da će ga uskoro zamijeniti nešto novo. Vlade sve nazivaju programima. Proces pak nikada nije gotov i zahtijeva stalnu pažnju.
2. *Sav je trud usmjeren prema nižim razinama organizacije.* Vrlo jednostavno uočljivo, samo treba naći nešto što uprava treba učiniti drukčije: sve školovanje je za nekoga drugoga. Produktivnost (s velikim P) ostane parola za niže razine. [2]
3. *Voditelji kontrole kvalitete su cinični.* „Nula grešaka je Istočno mehaničko razmišljanje.“ „Moramo zadovoljiti klijentovu percepciju kvalitete.“ „Jednostavno je nemoguće ljudima da čine stvari dobro prvi puta.“ „Ekonomija kvalitete zahtijeva greške; uzmite u obzir troškove.“ Sve spomenuto je dio „Konvencionalne mudrosti“ i cinizma koji je neudovoljavanje činio integralnim dijelom poslovanja. [2]
4. *Materijal za poduku je izrađen radi sebe.* Treba podučavati iz dobrog iskustva.
5. *Uprava je nestrpljiva u vezi rezultata.* Čim uprava shvati trošak nekvalitete, postane brzopleta. Nestrpljivost dovodi i do centralizacije programa.

Spomenuto su posljedice nepromišljenog i neozbiljnog shvaćanja poboljšavanja. Uprava često krivo shvati kako program znači da drugi moraju činiti nešto drugačije. Tek kada uprava osvijesti svoj rad, tada nastupa predanost. U vezi ovoga valja naglasiti da

**pokušavati** nije dovoljno, već treba obavljati posao. Posvećenost, predanost i rad su nužni.

Crosby tvrdi da nikada ne piše o motivaciji jer nikada nije ni osjećao da se nekoga može držati motiviranim dulje od par dana. On se bavi stvarima koje donose ili ne donose kvalitetu u organizaciju.

Daje primjer iz osobnog iskustva kada je bio u odjelu kvalitete tvrtke koja je imala očajnu kvalitetu. Navodi da je svaki primjereni audit uspješno proveden, a priručnici i procedure bile su uzorno napisane. „Dobro se radilo i sve je bilo puno dobrih ljudi“, navodi Crosby. Svi su bili odgovorni i stručni. Međutim, proizvod nije valjao jer se mnoge zahtjeve nije ozbiljno shvaćalo. Klijenti su bili ljutiti pa je smijenjen predsjednik uprave i to nakon četiri promijenjena voditelja kvalitete. Tako je prethodni direktor htio rješavati probleme. Novi direktor je odlučio da će se proizvod pregledati i pustiti tek kada se ustanovi da potpuno zadovoljava zahtjeve, i da se onemogućiti ponovno pojavljivanje problema. Dva starija menadžera ga nisu shvatila ozbiljno i nastavili su po svome ustaljenom načinu rada. Novi direktor im je podijelio otkaze (situacija koja je u našim prilikama teško zamisliva). Nakon šest mjeseci rada je sve funkcioniralo idealno, proizvod je prihvaćen te su ga klijenti testirali. Bio je pouzdan, u planiranom trošku i na vrijeme dostavljen. Činilo se nevjerojatno. Ista organizacija proizvodila je točno suprotan rezultat. Jedina razlika, osim dva otpuštena „tvrdoglavca“, bila je u vodstvu. Novi direktor se izjasnio kako je spreman proizvesti kvalitetu u pravom smislu te riječi. Išao je među radnike, poticao ih na rad, pozivao je radnike i njihove obitelji na večeru u tvornicu, pozvao je glavnog sindikalca na ručak, potjerao menadžere iz njihovih ureda u stvarni svijet na posao, novi voditelj kvalitete je svima morao pomagati u prevenciji nedostataka i tako dalje.

Crosby piše da su američki menadžeri otišli u Japan naći tajnu njihove uspješnosti da bi u povratku zaključili kako je stvar u japanskom radniku. I tako problem ostaje jer se ne rješava onaj ključan – dosljedna predanost uprave prema zahtjevima. Ako to nije na djelu, nijedna dobra tehnika neće pomoći organizaciji.

Pravi način je, prema Crosbyju, poštovati zahtjeve. Stvarati ih brižno, udovoljavati im predano, a ne koristiti fraze kao „to je dovoljno blizu“, „pošalji idući mjesec“, „mimo specifikacija“ itd. Ako uprava poštuje zahtjeve i sudjeluje u prevenciji, sve postaje drukčije. Sve moguće procedure za kvalitetu to ne mogu same postići. Operativa je točan odraz uprave, a tu nije dovoljno izgledati predano i tako djelovati. Ono oko čega smo mi predani, mora biti jasno u glavama svih uključenih.

Crosby ističe još neke bitne elemente koji će doprinijeti predanosti. Uprava treba predavanje poslušati od nekoga izvan tvrtke. I najvažnije, upravu se ne može dovući na predavanje o kvaliteti. Ona mora dobrovoljno donijeti odluku o uvođenju implementacije kvalitete. To znači da se predanost prema kvaliteti mora „preporučiti“ u glavama čelnika organizacije.

Najveći pojedinačni problem uprave, prema Crosbyju, je kredibilnost predanosti. Ona se mora stalno podupirati. Dakle, uprava mora konstantno pokazivati da je vječno predana kvaliteti. Nije dovoljno reći prave riječi jer svi to čine. Postupci i stil života moraju odavati taj stav. Nemoguće je sakriti pravo razumijevanje

nečega. Pravo razumijevanje je nužno da bi predanost bila očita. [2]

Crosby tvrdi da je teško doprijeti do nekoga i diskutirati dok se on entuzijastično slaže s tobom. Dok svi misle da shvaćaju, a u stvari ne shvaćaju, stvari teško idu naprijed.

Stoga je postavio četiri apsoluta, tj. četiri osnovna koncepta procesa poboljšanja kvalitete. Naznačio je da postoji i **peti koji glasi da „Ne postoji nešto što je problem kvalitete“**. Apsoluti odgovaraju na pitanja:

1. **Što je kvaliteta**
2. **Kakav sustav treba za dobivanje kvalitete**
3. **Koji standard performansi treba koristiti**
4. **Koji sustav mjerenja je potreban**

## 6.2. Prvi apsolut: Definicija kvalitete je prilagođavanje zahtjevima

Unaprjeđenje kvalitete se prema Crosbyju temelji na postizanju da svi čine sve kako treba od prve (engleski: DO IT RIGHT FIRST TIME (DIRFT)). Kako bi se to ostvarilo, treba jasno definirati i shvatiti zahtjeve i tada ne bacati ljudima „klipove pod noge.“

Crosby kaže da menadžment ima u osnovi tri temeljne zadaće:

1. ustanoviti zahtjeve koje zaposlenici trebaju postići
2. dobiti potrebno da bi zaposlenici to postigli
3. utrošiti vrijeme ohrabrujući i pomažući zaposlenima da postignu zahtjeve

Ako je menadžment predan DIRFT-u, i svi ostali će biti. Ako je menadžment ozbiljan prema zahtjevima, i ostali su ozbiljni.

Kada se nitko na ništa ne oslanja, nitko neće planirati sve raditi kako treba od prve. „Sve“ se odnosi na postavljene zahtjeve. Kada se svi dogovore oko zahtjeva, stvari idu glatko i svi žive sretno. Galama, svađa i nesporazumi dolaze sa svih strana, proporcionalno strastima i namjerama da se nešto postigne. Nakon otupljenja nema više ni konflikta, ali je produktivnost nepovratno izgubljena. Bez sporazumijevanja o zahtjevima energija se beskonačno troši na slične probleme, a što je netko više u hijerarhiji poduzeća, njegovo mišljenje više znači, što nužno ne znači da je i adekvatno. Uzrok nesporazuma nije u demotiviranosti zaposlenika da rade uredno, nije u lošim radnim tehnikama, niti u manjku znanja. Uzrok je u onome što menadžment smatra pod kvalitetom, tj. u „dobroti“. Nitko ne razumije što je to, osim onoga tko u tome trenu govori o tome. Stoga se kvalitetu definira kao prilagođavanje zahtjevima. Ovakva definicija daje organizaciji da se postavlja i radi prema nečemu drugome, nečemu što nije mišljenje ili iskustvo. To znači da će sav intelektualni rad biti najprije usmjeren u definiranje zahtjeva i preuzimanje istih pod obavezno. To je prvi korak unaprjeđenja. Dok u definirane zahtjeve svi ne počnu vjerovati, već nakon prve devijacije svi će odmah znati zaključiti da „neke stvari ne moraju biti kako treba.“ To je početak svih nevolja. Biti predan ne znači zatvoriti tvrtku da se dokaže ozbiljnost. Ako se zada rok za korekciju, mora ga se pridržavati. Menadžeri obično ne vole proces definiranja zahtjeva jer on asocira

na tisuće sitnih uputa. No, to nije definicija zahtjeva. Zahtjevi su odgovori na pitanja što se sve podrazumijeva pod „činiti sve kako treba prvi put“. Zahtjevi su, kao i mjere, prije svega komunikacija.

### 6.3. Drugi apsolut: Sustav kvalitete je prevencija

U sustavu provjeravanja se najočitije vide troškovi „konvencionalnog prakticanja kvalitete“. [2]

Provjeravanje, kako god se ono zvalo, se uvijek čini naknadno. Ono rezultira sortiranjem ako je to način izbora onog što se traži. Bez dobre prevencije nastaje gomila tehnološkog otpada. To je bio jedan od ključnih problema američke industrije osamdesetih jer je taj otpad predstavljao veliki trošak. I nije bilo neobično da se zbog grešaka posao umnožava kako bi se usput ispravljale greške. Dakle, provjera je skup i nepouzdan način postizanja kvalitete. Ono što je nužno je prevencija.

Crosby podsjeća da je prevencija nešto što znamo činiti ako razumijemo naš proces. Prevencija je jedna od onih stvari o kojima poslovni ljudi jednostavno ne govore. [2] Nitko predradnje ne shvaća ozbiljno. Iz svog osobnog iskustva Crosby navodi primjer kako kredibilitet menadžmenta pada u vodu jer ne brine o prevenciji. Dokaz za to mu je bila činjenica kada je bio štedljiv u svome poduzeću, još su mu iduće godine smanjili budžet. Kolegi iz susjednog odjela koji je trošio više i lijepim riječima to obrazložio, odobrili su povećanje. Od tada ni Crosby nije pazio na potrošnju i nitko ga ništa nije pitao u vezi toga. Prevencija se temelji na identifikacijama prilika za greškom u procesu.

### 6.4. Treći apsolut: Standard performansi je nula grešaka

Postavljanje zahtjeva je lako razumljiv proces. Potreba da se udovolji tim zahtjevima svaki put nije tako lako razumljiva. [2]

Crosby navodi da svaka akcija kako god bila mala mora biti napravljena prema planu da sve bude kako treba. I svatko treba razumjeti važnost za poduzeće dobro odrađene akcije. Ako tvrtka ohrabruje zaposlenike da ne učine sve kako treba, time stopiraju ostvarenje akcije. Tada više nitko ne zna što se hoće, a što se neće dogoditi. [2]

Tvrdi da je godinama slušao od kolega kako je standard bez grešaka nedostižan. No, i u tvrtkama dotičnih ljudi postoje zone u kojima nema grešaka u radu. Uzmimo u obzir računovodstvo i isplatu plaća, kaže Crosby. Tamo nema grešaka. Jesu li tamo tako predane duše? Svakako jesu, ističe Crosby, uz napomenu da važnost posla ne diže nužno standard performansi. Da je tome tako, ispalo bi da u svemirskom programu nema grešaka, a ipak se i tamo dogode. Razlog zašto s isplatom plaća ne dolazi do greške je u tome što ljudi ne žele greške u tom sustavu. Ne zato što misle da ih poduzeće želi prevariti, greška se ionako ispravi, već zato što bi to bio znak iznimnog nemara poduzeća prema njima (ne mogu ni plaću propisno isplatiti). „Konvencionalna mudrost“ kaže da je greška neizbježna. Dok god se standard performanse očekuje, ovo samoispunjavajuće proročanstvo će se ostvarivati. [2]

Napominje također da je zaista teško uzeti sve zdravo za gotovo, prilazeći ovoj temi intelektualno, da zaposlenici usvajaju standard vodstva, a ne standard procedure ili procesa.

Godine 1961. Crosby je osmislio koncept Nula grešaka. Označio je što se traži od ljudi, a da to nije statistika ili ocjenjivanje kao u školi. Nažalost, kako tvrdi Crosby, američka industrija je tu ideju shvatila kao motivacijski program. Napali su ga da je premisa nepraktična, a on je cijelo vrijeme ponavljao da je riječ o menadžerskom standardu koji kaže ljudima što se od njih traži. Njegova ideja je ismijana u SAD-u, a u Japanu je prihvaćena. Za to vrijeme u SAD-u su se bavili „ekonomijom kvalitete“. Postigli su reklamne kampanje da uvjere ljude kako naporno rade na kvaliteti, postigli su sustave koji pokazuju napredovanje, ali nisu postigli proizvode bez grešaka. Kaže da se godinama borio za to da se nabava ne bavi inspekcijom proizvoda, da bi na kraju proizvođaču rekla kako ne treba slati proizvode prilagođene zahtjevima.

Iz svojeg radnog iskustva Crosby iznosi slučaj kada je kao menadžer kvalitete odgovarao svom predsjedniku uprave zbog nedostataka koje su imali projektili koje su isporučivali kao tvrtka. Crosby je objašnjavao da je broj grešaka u vrlo prihvatljivom odnosu naspram broja dijelova i da je to statistički očekivano. Na to mu je nadređeni odgovorio da „negdje na svijetu postoji menadžer koji može dati proizvode i usluge bez greške“ i da on „sigurno želi da to bude Crosby.“ Tada je Crosby shvatio da je posrijedi preživljavanje, a ne rasprava o ljepoti kvalitete. [2] Nakon toga rodio se koncept Nula grešaka, a tvrtka je pokazala da predana grupa ljudi, uz vrijeme i opremu na raspolaganju, može složenim uređajem odraditi prevenciju svega što može poći krivim putem. U svom originalnom zapisu koncepta Nula grešaka iz 1961. Crosby tumači da se ljudi u privatnom životu nauče da nisu savršeni i da će griješiti.

Dalje govori o tome da ljudi biraju stvari koje će više vrednovati. Ako je griješiti ljudski, kaže Crosby, i ako je za očekivati pogreške u određenom postotku na poslu, kako to da npr. ne pogriješe u dolasku svojoj kući. To znači da se razvijaju dvostruki standardi ili dvostruki stavovi. **Greške** su uzrokovane dvama faktorima: **nedostatkom znanja i nedostatkom pažnje**. Znanje je mjerljivo i nadoknadljivo. Manjak pažnje je čovjekov privatni problem i ono je problem stava. To od čovjeka zahtijeva provjeru osobnih moralnih vrijednosti. Tko se obaveže paziti na sve detalje u životu i na pažljivo izbjegavanje grešaka, napravio je golemi korak prema uspostavi cilja Nula grešaka u svim stvarima. [2]

Kada standard nosi naziv nečeg apstraktnog, rezultati variraju iz dana u dan. Kada je on specifičan poput DIRFT-a, ljudi nauče sprječavati probleme. Prema tome standard performansi mora biti Nula grešaka, a ne „to je skoro to.“ [2]

### 6.5. Četvrti apsolut: Mjera kvalitete je cijena neudovoljavanja

Crosby kaže da je problem kvalitete s menadžerskog aspekta taj što se ne podučava na menadžerskim školama i smatra ju se tehničkim aspektom. To je posljedica toga

što se na kvalitetu ne gleda financijski. Najbolja mjera u slučaju kvalitete je dakle novac. [2]

Problem je što trošak kvalitete nije razumljivo prezentiran menadžmentu.

Trošak kvalitete se dijeli na trošak neprilagođavanja (trošak zbog svega što je učinjeno pogrešno i zahtijeva ispravak) i trošak prilagođavanja (cijena da bi se stvari učinile kako treba).

Nikome nije u interesu da se trošak neprilagođavanja pokaže što većim, pa računovođa obično treba pomoć u izračunu ovog troška. Ovaj izračun je dobar pokazatelj napretka i prilika za prihod od korekcija. On također pokaže iznenadna mjesta gdje se događaju problemi. Naime, problem s većinom mjera kvalitete je da su im rezultati u obliku raznih indeksa, što je pretežak materijal za menadžere. Oni s takvom vrstom podataka obično ne znaju što bi i otkud bi krenuli.

**Mjera kvalitete je trošak neprilagođavanja, a ne indeksi.** [2]

## 7. OBRAZOVANJE

Crosby je vjerovao da standardni proces poslovnog obrazovanja ne ostvaruje dobro prijenos razumijevanja studentima. Smatrao je da uspjeh studenta previše ovisi o njemu samome i o njegovim osobnim afinitetima prema učenju.

Smatrao je da gradivo ne samo da mora biti zanimljivo te zanimljivo preneseno, već mora dati potrebne informacije za napredovanje. Loše bi pak bilo načiniti „kuharicu“ za eliminaciju gnjavaže. Ljudi će ustanoviti procedure da implementiraju pravila iz kuharice i vrlo skoro će pridržavanje ili nepridržavanje s kuharicom biti veća gnjavaža nego je sve zajedno bilo na početku.

Napraviti tvrtku bez gnjavaže zahtijeva kontinuirani protok informacija od osobe do osobe. [2]

Obrazovanje zaposlenika mora biti isplanirano. Solidno razumijevanje materije znači *shvaćanje*. U području kvalitete to znači da svaki od zaposlenika mora razumjeti četiri apsoluta. Oni su zajednički jezik kvalitete. [2]

Obrazovanje zaposlenih u području kvalitete sastoji se od sljedećih komponenata:

- obrazovanje višeg (izvršnog) menadžmenta
- obrazovanje srednjeg menadžmenta
- obrazovanje zaposlenika
- specijalizirane radionice za pojedine aktivnosti

Svrha obrazovanja višeg (izvršnog) menadžmenta je da pomogne starijima u poduzeću kako bi oni shvatili svoj udio u stvaranju problema, te da ih se obuci kako provesti poboljšanje. Viši menadžment mora znati što će svi ostali učiti i kako reagirati na neprilagođenosti. Grupe polaznika tečaja ne smiju biti veće od 22 polaznika.

Obrazovanje srednjeg menadžmenta je slično obrazovanju višeg menadžmenta, ali je malo prošireno. Cilj je obrazovati one koji implementiraju proces poboljšanja da bi oni proces mogli ispravno provesti.

Ostali radnici se obrazuju da bolje shvate svoju ulogu u poduzeću. Pojam obrazovanja je definiran u šest pojmova: razumijevanje, obvezivanje, kompetencija, komunikacija, ispravljanje i kontinuitet. Razumijevanje

tumači kao shvaćanje bitnog i napuštanje starog načina razmišljanja, a to je prema njemu ključno za početak poboljšanja. Obvezivanje tumači kao namjeru menadžmenta da bude uzor i da razmišlja pozitivno. Kontinuitet predstavlja i najmanji formalni trud koji je uvijek nužan. Bitno je ne zaboraviti kako je prije bilo i kako će u buduću biti prema planu.

## 8. IMPLEMENTACIJA

Nužan uvjet predstavlja razumijevanje koncepata i obrazovanje koje ih prenosi. No, to nije dovoljan uvjet. Netko nešto mora činiti aktivno. U kontekstu poboljšanja kvalitete to podrazumijeva djelovanja u pravcu promjene kulture i menadžerskog stila poduzeća.

Ova promjena znači izmjenu mentalnog sklopa od pojmova: „dobrota, provjera, razina kvalitete, indeksi-kao pokazatelji“ na pojmove: „prilagođenost, prevencija, bezgrešnost, orijentacija na novac-kao pokazatelj.“

Često javnost uzburka neka nova knjiga iz područja menadžmenta ili popularne psihologije, namijenjena poboljšanju osobnih ili korporativnih performansi. Mnogi menadžeri to čitaju, kao i mnogi neprofesionalci. No, želja za stvarnom primjenom i promjenama u velikom dijelu ostaje samo želja. Nije problem u tehnikama i knjigama, kao ni u manjku interesa onih koji čitaju, da pozitivne promjene i dostignu. Problem je što implementacija nije metodična. Mnogi misle da je dovoljno pročitati i raspraviti, ali to nije dovoljno.

Promjena kulture u poduzeću i sprječavanje povratka na staro nisu ni laki ni brzi. To je beskonačan proces.

Crosby tvrdi da promjena kulture **nije** stvar podučavanja **novih tehnika ili zamjene obrazaca ponašanja s novima**. Ona se zasniva na **zamjeni vrijednosti i praćenjem adekvatnih uzora**. Ovo se postiže **promjenom stavova**.

Sve loše što ljudi rade, objašnjava Crosby, proizlazi iz dobrih namjera. Svi čine ono što misle da tvrtka od njih traži. Tvrtka nam svoje zahtjeve kazuje svojim ponašanjem.

Kultura koja postoji je uzrokovana. Povijest nastanka, kao i osuda te kulture, nisu nam važni. Ne trebaju nam ni definicije razlika između sadašnjeg i idealnog. Ono što je nužno je opis željene budućnosti i krenuti na put realizacije iste.

Put u željenu budućnost sastoji se, prema Crosbyju, od 14 koraka poboljšanja kvalitete. Ni jedan nije suvišan: [2]

1. Obvezivanje uprave
2. Tim poboljšavanja kvalitete
3. Mjerenje
4. Trošak kvalitete
5. Svijest o kvaliteti
6. Korektivne mjere
7. Planiranje nula grešaka
8. Obrazovanje zaposlenih
9. Dan nula grešaka
10. Postavljanje ciljeva
11. Uklanjanje uzroka grešaka
12. Odavanje priznanja
13. Vijeća kvalitete
14. Sve proći iznova



## 9. PRAKTIČNI ASPEKTI POSLOVANJA („PRIPREMA CJEPIVA“)

Jedno poglavlje posvećeno je pripravljanju „cjepiva“, kako to Crosby navodi. Opisan je niz aspekata poslovanja i primjeri kako provoditi predanost, edukaciju i implementaciju. Opisat će se jedan od aspekata. Aspekte poduzeća Crosby je podijelio na: [2]

1. Integritet (stav, kultura svih uključenih)
2. Sustavi
3. Komunikacije
4. Operacije
5. Politika (Poslovnik)

Primjer „Integriteta“: *Predsjednik uprave je odlučan da klijenti dobivaju što im je obećano. Vjeruje da poduzeće prosperira samo kada svi zaposleni imaju isti taj cilj i predan je tako da ni klijenti ni zaposlenici ne trpe gnjavažu.*

### *Predanost*

Predsjednik uprave mora kontinuirano komunicirati s klijentima i zaposlenicima poduzeća da ih uvjeri kako je predan ovom cilju. Mora znati održavati govore u kojima se promiče predanost kvaliteti te mora biti fizički dostupan svim zaposlenim. Ne smije zaboraviti da je među svim ciljevima kvaliteta prva među jednakima, mora inzistirati na iznošenju problema zbog neprilagođavanja te podsjećati srednji menadžment da ne smije uzrokovati gnjavažu zaposlenima. Iako sve ovo zvuči očigledno, dovoljna je samo jedna fraza tipa „kvaliteta je bitna, ali ne zaboravimo da i dalje moramo prodavati,“ da se uspješni proces izgubi i sve se vrati na staro.

### *Edukacija*

Predsjednik uprave mora biti svjestan specifične uloge vezane uz svoj posao. To znači primjerenu naobrazbu i dovoljno doticaja sa sadržajem sustava edukacije zaposlenika kako bi o tome mogao kompetentno govoriti. Također je njegova odgovornost da nadzorni odbor shvati o čemu se radi u procesu poboljšanja kvalitete.

### *Implementacija*

Predsjednik uprave mora osigurati da je poslovnik kvalitete poduzeća sastavljen, shvaćen i razmotren sa svima u poduzeću. Preporuča se da predsjednik uprave redovito uskoči u tim za unaprjeđenje kvalitete i uvjeri se da nisu sputani nekom beskorisnom trivijalnošću. [2]

## 10. UMJESTO ZAKLJUČKA – ZAŠTO SE TAKO MALO TOGA POPRAVLJA SAMO OD SEBE

Posljednje poglavlje knjige „Kvaliteta bez suza“ Crosby je nazvao „Zašto se tako malo toga popravljalo samo od sebe.“ U njemu je sažetak ključnih misli iznesenih u knjizi, a odgovor na pitanje iz podnaslova glasi: Nije u interesu onih koji su nadležni. Ta misao je

sažetak glavne premise da kvaliteta prije svega kreće od uprave.

Kada je poznato koga treba korigirati, kaže Crosby, može se doći do napretka. I napredak je jednako zabavan koliko je i nagrađujući, nastavlja Crosby.

O kvaliteti se u prošlosti nije dovoljno govorilo, a i dalje manjka svijest da je ona prema definiciji prilagođavanje zahtjevima. Vrh organizacije je odgovoran za definiranje zahtjeva, osiguravanje uvjeta za ostvarenje zahtjeva i za brigu oko provedbe prilagođavanja. Umjesto svijesti o tome, kvaliteta je u svagdanjem životu i dalje apstraktna, o njoj svi govore, tvrde da je podrazumijevaju, ali kada se mora definirati, što se konkretno zahtjeva od nekoga ili nečega, tada se najčešće zalazi u magloviti teren.

Eliminacija gnjavaže i unaprjeđenje kvalitete se ne doživljavaju kao integralni dio poslovanja, već neka druga aktivnost više obavijena velom mističnosti koju samo iznimni profesionalci i nadareni ljudi mogu provesti, a zapravo se samo radi o tome da od vrha organizacije prema dnu nedostaje dorečenosti, dosljednosti, slušanja i komunikacije. U odnosu prema bankama i dioničarima – nema greške. Zahtjevi i odnosi su veoma jasni. Umjesto da je takav odnos jednak prema svima – problemima ljudi na poslu i njihovim performansama trebaju se sada baviti psiholozi, službe za ljudske resurse, stručnjaci za motivaciju te profesionalci za kvalitetu. Na kraju se najčešće sve svede na tehniku mrkve i batine. Spoznaja da sve proizlazi s vrha i da se otamo rješava je ključni tren od kojeg sve može krenuti drukčijim tokom i na duge staze.

## 11. LITERATURA

- [1] Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom. Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
- [2] Crosby, P.B.: Quality without tears, McGraw – Hill, New York, 1984.
- [3] Lazibat T., Baković T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom. Ekonomski fakultet, Zagreb, 2012.
- [4] Knego N.: Poslovna izvrsnost – predavanja, 2011.

### **Kontakt autora:**

**Nikola Matković, mag.ing.prom.**  
42000 Varaždin, Jalkovečka 98J  
0 95/ 544 9585  
[nmatkovic@yahoo.com](mailto:nmatkovic@yahoo.com)