

NOVA PARADIGMA LJUDSKIH POTENCIJALA U SUSTAVU POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

NEW PARADIGM OF HUMAN POTENTIALS IN THE SYSTEM OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

UDK 006:[658.018+658.56]
Pregledni članak
Review

Sažetak

U suvremeno doba gospodarski razvitak određene zemlje ovisi o stupnju njene spremnosti za investiranje u ljudske potencijale, stvarajući tako kvalitetno stanovništvo. Stanovništvo i njegova struktura izvor su najdragocjenijeg čimbenika proizvodnje. Glavni pokretač u proizvodnom i/ili uslužnom procesu je ekonomski aktivno stanovništvo. Želi li perspektivu određena zemlja mora razvijati poduzetništvo. U poduzetničkom ambijentu potrebno je ljudskim potencijalima adekvatno upravljati. Spajanje ljudi s poduzećem vrlo je teško, ali ne i nemoguće. Postoje zato menadžeri kao katalizatori i menadžeri kao stimulatori. Posljednji imaju važan i ništa manje kompleksan zadatak, da zadovolje potrebe krajnjih korisnika, povećaju proizvodnost i dobit poduzeća uz zadovoljstvo zaposlenih djelatnika. Navedeno zahtijeva obrazovanost na svim mogućim razinama u poduzeću, te adekvatnu motivaciju zaposlenih, a uz primjerenu kulturu, transparentnost komunikacija moguće je postići sustav upravljanja kvalitetom koji nije ništa drugo nego sinonim sustava potpunog upravljanja kvalitetom. Zadatak koji predstoji menadžmentu funkcije ljudskih potencijala je implementacija sustava potpunog upravljanja kvalitetom u funkciji razvoja određene zemlje.

Ključne riječi: ljudski potencijali, TQM i gospodarstveni razvoj.

Summary

Nowdays, the economic development of an individual country depends on the degree of its readiness to invest in human potential, creating thus quality population. Population and its structure are the source of the most precious production factor. The primemover in production and/or service process is economically active population. If a certain country wishes to have a perspective it must develop enterpreneurial spirit. In an enterpreneurial

ambience human potential should be adequately managed. Connecting people with an enterprise is very difficult but not impossible. Therefore, there are catalyst managers and stimulating managers. The last ones have an important, and no less complex task to satisfy the needs of ultimate users, to increase the productivity and profit of an enterprise to the satisfaction of the employees. The above requires education at all possible levels in an enterprise, as well as an adequate motivation of the employees; and accompanied by an adequate cultural level and the transparency of communications it is possible to achieve the system of quality management, which is the mere synonym of the total quality management system. The implementation of this system in the function of a certain country development is the task of the human potentials management.

Key words: human potential, TQM and economic development

1. Uvod Introduction

Dostignuća u znanosti, tehnologiji i obrazovanju, izazvala su promjene u svim područjima ljudskog djelovanja i mišljenja, posljedica čega je brisanje svega što je statično, neprilagodljivo.

Pojavljaju se visoke tehnologije od mikroelektroničke do fotoničke, razvijaju se novi izvori i oblici energije, novi materijali, pa tako i novi izraz za posebnu djelatnost, koju je danas cijeli svijet prihvatio: ljudski potencijal (human potential).

U suvremeno doba, kada ostati na istoj razvojnoj razini dugoročno znači nazadovanje, najznačajnija investicija za razvoj je investicija u ljudske potencijale. Ljudski potencijali su najvažniji čimbenici u proizvodnim i uslužnim djelatnostima, jer oni pokreću ostale čimbenike. Upravo o njihovom znanju i sposobnosti ovisi i kvaliteta proizvodnog procesa, temeljem toga i kvaliteta proizvoda, te prilagodba u

* mr. sci. Evelina Milat
Srednja talijanska škola, E. Barčića 6, Rijeka

svim promjenama što donosi sustav potpunog upravljanja kvalitetom.

Pojmovna i teorijska određenja ljudskih potencijala i sustava potpunog upravljanja kvalitetom, te uloga ljudskih potencijala u provedbi tog sustava bit će obrađena u ovom radu.

Promjena općeg znanja pridonijela je promjenama vrednota, pa tako i potrebi ljudi za osobnom nezavisnošću i njihovoj sve manjoj spremnosti za podnošenje podređenosti, težnji k participaciji. To svakako ima utjecaj na promjenu obrazovnih programa kod pripreme ljudskih potencijala za rad, a za zaposlene na prihvaćanju i korištenju novih ideja, fleksibilnosti i otvorenosti mišljenja. Od menadžmenta se traži i očekuje nadasve humani pristup ljudskim potencijalima, motivaciji, kontinuiranoj edukaciji i evaluaciji ljudi.

Na današnjem stupnju razvoja znanosti, tehnike, tehnologije i proizvodnih snaga, spoznalo se da se efikasnim upravljanjem ljudskim potencijalima i potpunim upravljanjem kvalitetom u smislu ISO-normi može pozitivno utjecati na poslovanje proizvodnih i uslužnih poduzeća.

Tim je spoznajama, međutim, tek stvoren proces unaprjeđenja poslovanja poduzeća. Iz takve konstatacije i rezultata izvršenih istraživanja proizlazi i problem istraživanja: do danas nije znanstveno utemeljen i u potpunosti određen pojedinačni i međusobni utjecaj ljudskih potencijala i potpunog upravljanja kvalitetom na unaprjeđenje i razvoj procesa proizvodnje robe i usluga te i njihov plasman na odgovarajuća tržišta.

Takav problem istraživanja omogućuje postavljanje i hipoteze: istražiti i prezentirati rezultate istraživanja o utjecaju ljudskih potencijala i potpunog upravljanja kvalitetom na unaprjeđenje poslovanja poslovnih subjekata, a time i na gospodarski razvitak zemlje.

Temeljna su svrha i ciljevi istraživanja objediniti, ali i produbiti, spoznaje o ljudskim potencijalima i sustavu potpunog upravljanja kvalitetom kao instrumentom maksimaliziranja kvalitete proizvodnog procesa i kvalitete proizvoda, te o važećem cilju ISO 9000.

Sukladno tome najvažniji cilj istraživanja je znanstvenim metodama dokazati da je pomoću paradigme ljudskih potencijala i sustava potpunog upravljanja kvalitetom moguće unaprijediti razvoj gospodarstva određene zemlje, posebno u slučaju kompleksnog i ništa manje značajnog područja ljudskih potencijala.

Kompleksna tematika ljudskih potencijala i sustav potpunog upravljanja kvalitetom zahtijeva korištenje brojnih znanstvenih metoda koje će se primijeniti u ovom radu, kao što su: induktivna i deduktivna, te metode: analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije, dokazivanja i opovrgavanja, komparativna, povijesna metoda,

metoda deskripcije, teorije sustava, statistička i metoda klasifikacije.

2. Teorijske značajke ljudskog potencijala i sustava potpunog upravljanja kvalitetom

Theoretical traits of human potential and the system of total quality management

2.1. Ljudski potencijali

Human potentials

Govoriti o gospodarskom razvitku znači produbiti spoznaju o procesu reproduciranja i razvoja proizvodnih čimbenika te proizvodnih odnosa. U tom procesu sudjeluju razni čimbenici: materijalni i ljudski potencijali. U prošlosti, materijalnim čimbenicima pridavalo se mnogo pozornosti i primarno mjesto, uz ljudske potencijale. Materijalni čimbenici, u pojedinim fazama ljudskog društva, vrednovani su različito. Nekada, ekonomska i društvena moć je bila određena zemljom, jer je čovjekova egzistencija neposredno za nju bila vezana i o njoj ovisna [8,101]. Usavršavanjem sredstava za rad, podjelom rada, specijalizacijom i obrazovanjem, novim dostignućima u znanosti i znanjem koje čovjek apsorbira, mijenjaju se proizvodni procesi, potiskujući postupno materijalne čimbenike i njihove vrijednosti na dnu ljestvice, gdje se nekoć nalazio čovjek, radna snaga. U suvremeno doba ljudski potencijali su najznačajniji čimbenici u svim proizvodnim i uslužnim djelatnostima, jer oni pok-reću ostale čimbenike. Potencijalna i stvarna proizvodna i poslovna moć prirodnih i tehničkih sredstava kao čimbenika društvene reprodukcije bitno je ovisna o moći ljudskih potencijala, o znanju i sposobnosti ljudi [4,20]. Ljudski su potencijali prema Brekiću nositelji i određujući činitelji društveno ekonomskog razvoja. Ljudske potencijale naziva kadrovi, i kaže da u kadrove ubrajamo sve radne ljude u funkciji (zaposlene) i u pripremi (u obrazovnom procesu) [1,12].

Dostignuća u znanosti, tehnologiji i obrazovanju, izazvala su promjene u svim područjima ljudskog djelovanja i mišljenja. Pojavljuju se "visoke tehnologije" od mikroelektroničke do fotoničke, razvijaju se novi izvori i oblici energije, novi materijali, informacijska tehnologija. Općenito, ljudski potencijali uz znanost i znanje postaju umni djelatnici, te postaju glavni stožer gospodarskog razvitka [8,13].

Ekonomске teorije o čovjeku, ljudskim potencijalima i njihovom značenju u proizvodnji i gospodarskom razvoju imaju svoju evoluciju. Zajedničko im je, da u prvoj tehničkotehnološkoj revoluciji dominantnim smatraju fizički rad. U drugoj tehničkotehnološkoj revoluciji uočavaju oslobađanje čov-

jeka od fizičkog rada, te zahtjev zanatske proizvodnje za poznavanjem materijala i procesa njihova oblikovanja, u trećoj tehničkotehnoškoj revoluciji dominantnim postaje kapital uz potrebu stručnjaka. Četvrta tehničkotehnoška revolucija zahtijeva visoko znanje inkorporirano u ljudski potencijal.

2.2. Sustav potpunog upravljanja kvalitetom

System of total quality management

Nova tehnika kontrole kvalitete, tj. statistička kontrola kvalitete (SQC) razvija se u Sjedinjenim Američkim Državama. Poznati istraživači te nove tehnike jesu W. E. Deming, J. M. Juran i P. Crosby. Prema T. Contiju [2,19], J. M. Juran je prvi koji upotrebljava termin "Quality Control Management" daleke 1950. godine u svojim radovima, te za kvalitetu kaže da je stupanj u kojem neki proizvod ili usluga zadovoljava zahtjeve kupca-potrošača. Potpuna kvaliteta proizvodnog procesa i proizvoda poboljšava učinkovitost poduzeća, snižava troškove proizvodnje, postaje strategija poslovanja i prednost za natjecanje na tržištu. Da bi se uopće postigao sustav potpunog upravljanja kvalitetom potrebno je preći trnoviti put koji se može nazvati proces usavršavanja. Taj složeni proces zahtijeva preokret u pozitivnom smislu te kulturne promjene i primjene na svim razinama poduzeća.

Međutim, da bi se mogao shvatiti sustav potpunog upravljanja kvalitetom potrebno je proučavati teorijske odrednice tog sustava. Sve to potječe od zahtjeva i primjene standardizacije daleke 1926. godine od strane "International Federation of the National Standardization Associations" (Međunarodni savez nacionalnih udruženja za standardizaciju). Ta organizacija pod tim imenom posluje sve do 1939. godine. Od 1943. do 1946. godine sve funkcije potpuno preuzima United Nations Standards Coordinating Committee (Odbor Ujedinjenih nacija za koordinaciju standarda). Godine 1946. u Londonu se sporazumno prihvaća današnje ime organizacije International Organization for Standardization (ISO) sa sjedištem u Ženevi. Međutim, pravila standardizacije su obavljena i službeno se primjenjuju od 1987. godine, da bi njihova upotreba doživjela ekspanziju tek 1989. godine.

Razlog aplikacije pravila ISO 9000 jest garancija kvalitete proizvoda i/ili usluga [9,33]. Upravo u poslovnim procesima i u njihovom pravilnom funkcioniranju stvara se potpuna kvaliteta.

Oni postaju sredstvo za realizaciju potpune kvalitete proizvoda i/ili usluga. Rezultati, proizvodni procesi te sustav potpune kvalitete [slika 1.] su tri značajna čimbenika koje poduzeće mora osigurati u svom poslovanju ako želi postići sustav potpunog upravljanja kvalitetom i realizaciju misije kvalitete. Pokretači svih navedenih čimbenika su ljudski potencijali sa svojim sposobnostima, znanjem i inteligencijom. Upravo zato je potrebno njegovati kvalitetu ljudskih potencijala unutar poduzeća, putem pobuđivanja njihovih spihofizičkih sposobnosti kako bi se postigla potpuna kvaliteta [3, 152]. Strategijskim upravljanjem konkurentskim prednostima, primjenom sustava potpune kvalitete, osiguranjem, održavanjem, prevencijom i kontrolom tog sustava, stalnim poboljšanjem sustava potpune kvalitete, te priznanjem putem konstantnog i dugoročnog zadovoljenja potrošačevih očekivanja, menadžment funkcije ljudskih potencijala s ostalim menadžmentom poduzeća usavršio je svoj poslovni sustav te postigao sustav potpunog upravljanja kvalitetom [slika 7.].

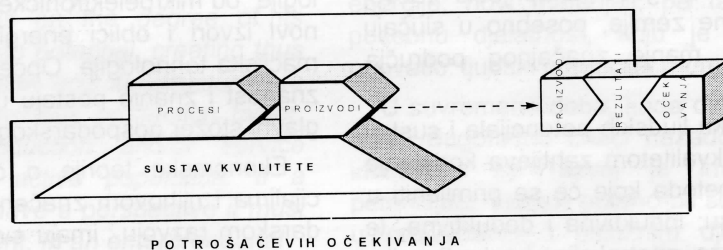
3. Ljudski potencijal - temeljni činitelj sustava potpunog upravljanja kvalitetom

Human potential - a basic factor of the system of total quality management

3.1. Ljudski potencijal - ljudski kapital

Human potential - human capital

Neki autori smatraju ljudske potencijale osku-dnim resursom stoga i najdragocjenijim resursom - ljudskim kapitalom. "Ljudski kapital čini znanje i vještine inkorporirane u čovjeku" [18, 150]. Što znači da budućnost čovječanstva nije predodređena prostorom, energijom i obradivom zemljom. Ona će biti određena inteligentnim razvojem ljudskih mogućnosti [14, 9].



Slika 1. Sustav potpune kvalitete
Figure 1. System of total quality

Izvor: Conti, T.: op. cit., str. 80. (modificirala autorica)

Pojavom multinacionalne kompanije, slobodnim kretanjem kapitala, proizvoda i/ili usluga, informacija i ljudskih potencijala, te razvojem aglomerata i pojavom tehnoloških parkova, može se zaključiti, da ljudski potencijali postaju presudni činitelji razvoja suvremenih proizvodnih snaga. Oni su sa svojom inteligencijom i razinom obrazovanosti postali glavni akteri u proizvodnji materijalnih dobara i društvenoj reprodukciji u cjelini... [16, 9]. Ako se polazi od te činjenice, vidi se da je potrebno ulagati u ljudske potencijale, jer samo na taj način može određena zemlja promijeniti strukturu stanovništva u kvalitetno stanovništvo. Ljudski potencijali, kao aktivan element u cjelokupnom društvenom razvoju, [8, 164], postali su noseći stup materijalne proizvodnje i reprodukcije u cjelini. Zahvaljujući njihovoj inteligenciji i razini obrazovanosti putem znanja i vještine dostigli su nekada nezamisliva znanstvena dostignuća, koja transformirajući se u visoke tehnologije i primjenjujući se u proizvodnji, povećavaju proizvodnost rada i omogućuju realizaciju sofisticiranih proizvoda i/ili usluga. To dokazuje da ulagati u ljudske potencijale znači stvarati ljudski kapital. Ta ulaganja omogućavaju zemlji da postigne promjene ne samo u kvaliteti stanovništva, već i omogućavaju njen gospodarstveni razvitak.

3.2. Dobavljač sustava potpunog upravljanja kvalitetom *Supplier of the system of total quality management*

Poduzeća koja žele postići sustav potpunog upravljanja kvalitetom obično kreiraju "programe potpune kvalitete s obvezatnim menijem" tj. usavršavanje ljudskih potencijala poduzeća. Usavršavanje [2, 49] se dijeli na tri faze. Prva se obično sastoji u senzibiliziranju svih zaposlenih na potrebi i promptnosti u promjeni te u informiranosti o svemu onome što rade drugi i gdje su stigli uzimajući za modele SAD, Japan, EU i sva konkurentna poduzeća. Druga faza se posvećuje obično identifikaciji "potpune kvalitete" i opisu pristupa u odnosu na ljudske potencijale. Slijedi treća faza, a to je pragmatički ulazak u živo, putem raznih obuka.

Ispravna "VIZIJA 2000." o potpunoj kvaliteti zahtijeva edukativni permanentni proces o potpunoj kvaliteti, koji u harmoničnom kontekstu koherentnih organizacijskih i upravljačkih aktivnosti dovodi do asimiliranja nove kulture i razvoja novih organizacijskih ponašanja [13, 1]. Upravo, organizacijsko ponašanje putem edukativnog procesa, koji postaje dinamičan proces kontinuiranog istraživanja i usavršavanja potpune kvalitete, doživljava određenu revoluciju i evoluciju koja se očituje u promjeni organizacijske kulture. To implicira intelektualnu radoznalost prema novom i stimuliranje promjene putem kreativnosti. Potrebno je senzibilizirati ljudske potencijale u postizanju što veće fleksibilnosti,

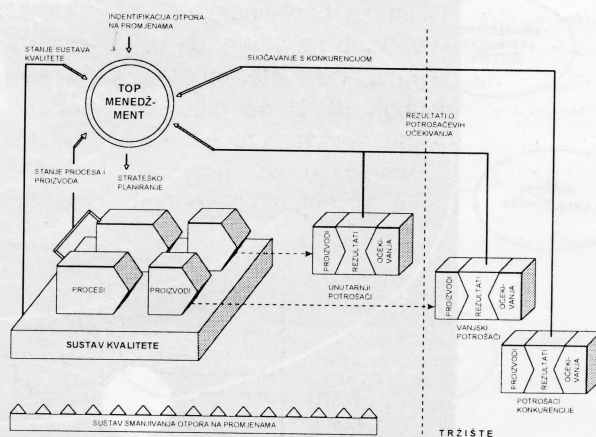
fokaliziranju potrošača, [3, 143], edukaciji rada u timu, mrežnom mentalitetu integracije svih procesa i u edukaciji upravljanja, rukovođenja i vođenja.

Obrazovanje ili formacija menadžmenta je potrebna da bi menadžeri shvatili ljudsku složenost i osobnost, te da bi mogli adekvatno primijeniti općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji. Ljude treba tretirati s velikim poštovanjem ne uzimajući u obzir njihovu funkciju. Treba biti svjestan da svaki čovjek u poduzeću kroz svoju funkciju - ulogu, pridonosi ciljevima poduzeća, tj. provedbi TQM. Aktivnosti su poduzeća, na prilagodbi ljudskih potencijala primjenom sustava potpunog upravljanja kvalitetom mnogobrojna. Mogu se sintetizirati na sljedeći način:

- 1) Senzibilizacija i edukacija menadžmenta poduzeća, koji postaje prvi "DOBAVLJAČ" u realizaciji poznate trijade: rezultat, proces i sustav potpune kvalitete, koja se sjedinjuje u jedinstven proces, a to je TQM.
- 2) Stvaranje integrativnog procesa kontinuirane edukacije ljudskih potencijala prema potpunoj kvaliteti. To znači primijeniti adekvatan proces informacije, sustava motivacije i nagrađivanja upravljanja procesima i napokon upravljanja ljudskim potencijalima.

Taj opsežni i sveobuhvatni zadatak avaliran je u funkciju ljudskih potencijala poduzeća, koja postaje jedna od presudnih funkcija. Istina je, da se ljudskim potencijalima bave svi menadžeri, ali znanstvena, stručna priprema i djelatni dio provedbe pripada navedenoj funkciji.

Menadžeri te funkcije moraju biti izvrsni stručnjaci te imati potporu ostalih menadžera. Napokon, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća ključ je podizanja proizvodnosti rada i kvalitete, ne samo poduzeća već i cjelokupnog gospodarstva i poduzetništva određene zemlje.



Slika 2. Pokretač u usavršavanju
Figure 2. Prime-mover in improving

Izvor: Conti, t. op.cit., str. 85. (modificirala autorica)

4. Interakcija gospodarskog razvitka i sustav potpunog upravljanja kvalitetom

Interaction of the economic Development and the system of total quality management

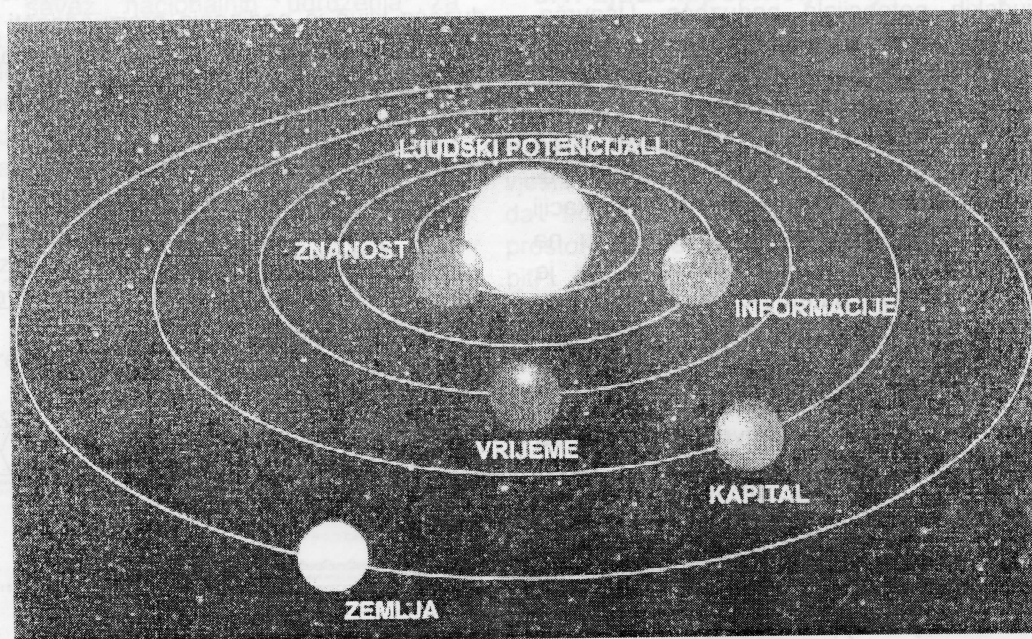
4.1. Ljudski potencijali – imperativ gospodarstvenog razvoja

Human potentials - the imperative of economic development

Evolucija ljudskog roda kretala se postupno od homo sapiensa, preko sićušnih obiteljskih nukleusa, do većih jedinica, u razne civilizirane još veće jedinice, sve do stvaranja integralnih društava velikih razmjera na današnjem stupnju razvoja. Svjetsko stanovništvo nije svugdje podjednako raspodijeljeno. Upravo ta neravnoteža stvara oduvijek probleme u ekonomiji. Spomenuta se neravnoteža pripisuje otkrićima novih teritorija, prvoj industrijskoj revoluciji, rezultat čega su velike migracije. Međutim, ono je i posljedica rapidnog povećanja svjetskog stanovništva uzrokovanog rastom stanovništva u nerazvijenim zemljama. Znanstvenici to povećanje nazivaju "demografska eksplozija - bomba", što izaziva probleme velikih razmjera. Prema T.W. Schultzu, unatoč brzom rastu svjetskog stanovništva nema osnove za brigu oko hrane, energije, prostora i drugih fizičkih svojstava zemlje. Takva briga nije nova [14, 9]. Po autoru, sve te brige može riješiti čovjek. Čovjek je i onaj koji sve stvara, i onaj radi kojega se sve stvara. U toj svojoj dvojnoj ulozi, on je, prema tome, konačni cilj cjelokupnog društvenog

razvoja, ali i najvažniji aktivni element u tom razvoju [8, 7].

Ljudski potencijali su ti koji mijenjaju ekonomiju. Jer ekonomija se ne bavi, kako se često vjerovalo, usavršavanjem nekoga konačnog i nepromjenjivog sustava. Ona se stalno, ponekad nevoljko, prilagođuje promjeni [7, 221]. I to promjeni o shvaćanju značenja ljudskih potencijala, [slika 3.], njihovih sposobnosti i stečenog znanja. Upravo, ulaganje u ljudske potencijale, odnosno u ljudski kapital, ključ je koji otvara vrata, vrata nazvana blagostanje. Jer, put napretka svih gospodarskih djelatnosti određen je kvalitetom ljudskih potencijala. U većini zemalja svijeta zaostalost se može pripisati nedovoljnim ulaganjima u kvalitetu stanovništva i to putem ulaganja u obrazovanje, zdravlje i znanstvenoistraživačku djelatnost. Mnogi ekonomski teoretičari u svojim radovima prikazuju čimbenike koji utječu na obujam proizvodnje. Modeli se isprepleću i nadopunjuju putem empirijskih istraživanja omogućavajući na taj način proširiti spoznaju o nastajanju nove paradigme. Nova paradigma predstavlja temeljni model realnosti u kojemu se promjene vrednota vide upravo u tome da se čovjek koji se nekoć označavao kao personal danas naziva ljudskim potencijalom. On se više ne promatra kao troškovni činitelj već kao nositelj inteligencije i visokog potencijala. Prema mnogim ekonomskim teoretičarima nalazimo se u početnoj fazi četvrte znanstvenotehnološke revolucije, rezultat koje je izgradnja nove znanstvene civilizacije. Drukčije rečeno, otpočinje - pomak u znanje i obrazovanje [5, 155].



Slika 3. Ljudski potencijal u sustavu potpunog upravljanja kvalitetom

Figure 3. Human potential

Izvor: Il nuovo atlante, Zanichelli, S.p.A., Bologna, 1990., str. 4. (modificirala autorica)

4.2. Potpuna kvaliteta, sinonim kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalom

Total quality, a synonym of the quality management of human potential

Bitan preduvjet za gospodarstveni razvoj zemlje jest primjena sustava potpunog upravljanja kvalitetom. TQM je novi oblik poslovnog upravljanja. Pojavljuje se prije tri desetljeća u SAD-u, Japanu i Europskoj uniji, uslijed velike konkurentske borbe u tržišnoj ekonomiji. Novi oblik poslovnog upravljanja okrenut je prema potrošaču, kupcu i njegovom zadovoljstvu, ali istodobno vodi brigu o ljudskim potencijalima tako da budu primjereno motivirani i zadovoljni.

Navedeni sustav potpunog upravljanja kvalitetom zahtijeva povezanost poznate trijade, a to su: proizvodni procesi, rezultati i sustav potpune kvalitete koji postaju noseći stup sustavu upravljanja potpunom kvalitetom proizvoda i/ili usluga. Ostvarenje TQM pretpostavlja da je vrhovni menadžment u samom planiranju ciljeva poduzeća obuhvatio odgovarajući broj djelatnika koji sudjeluju u odlučivanju i vodstvu i da je prihvatio te razvio individualnu inicijativu, toleranciju rizika, identifikaciju pojedinca s poduzećem, toleranciju sukoba i mrežnu komunikaciju. Koliko ima utjecaja kultura, fleksibilnost i dinamičan pristup promjeni na uspješnost poslovanja dokazuju razna svjetska poznata poduzeća koja su postigla TQM te opstala i razvila se u dosadašnjem nemilosrdnom tržišnom natjecanju. Primjenom TQM i njegovim neprekidnim usavršavanjem postižu se veliki učinci. Oni se vide upravo u povećanju produktivnosti zaposlenih, što uključuje uspješnost i učinkovitost obavljanja određenog posla visoke kvalitete. Osiguravanjem visoke kvalitete, njenim održavanjem i usavršavanjem smanjuju se troškovi poslovanja, stječe se povjerenje kupaca i postiže se stabilan položaj na ciljnom tržištu. To zahtijeva ne samo kontinuirano i permanentno obrazovanje menadžera, nego i svih ljudskih potencijala poduzeća kao pretpostavke izgradnje sustava potpune kvalitete. Ona se kreće prema poznatom Demingovom kotaču koji zahtijeva sustavni rad, metodičan pristup poslu, savršeno vođenje i prevenciju, te provjeru obavljenog. Nezadovoljavajuća razina obrazovanosti djelatnika, a nadasve poduzetničko-menadžerskih, zbog nedovoljne investicije u ljudski kapital, dovodi do neučinkovitog upravljanja ljudskim potencijalom. Da bi se navedeno poduzetništvo uspješno uključilo u gospodarstvene tijekove potrebno je podizati razinu znanja. Znanje supstituira sirovine, energiju u suvremeno turbulentno doba u kojem ono što je sigurno je upravo nesigurnost poslovanja. Inteligencija, imaginacija, invencija i organizacija tehnologije postaju ključni strateški elementi trećeg tisućljeća [15, 279]. To je osobito potrebno kod poduzetničkog menadžmenta. Osnovna je zadaća

menadžmenta stvarati ljudima uvjete za uspješan rad. Oni su prvi dobavljači u realizaciji sustava potpunog upravljanja kvalitetom. Navedeni sustav ključ je podizanja proizvodnosti rada i kvalitete ne samo poduzeća nego i cjelokupnog gospodarstva u višu razvojnu fazu.

5. Implementacija upravljanja ljudskim potencijalima u sustav potpunog upravljanja kvalitetom

Implementation of human potential management in the system of total quality management

5.1. Uloga ljudskih potencijala u provedbi sustava TQM

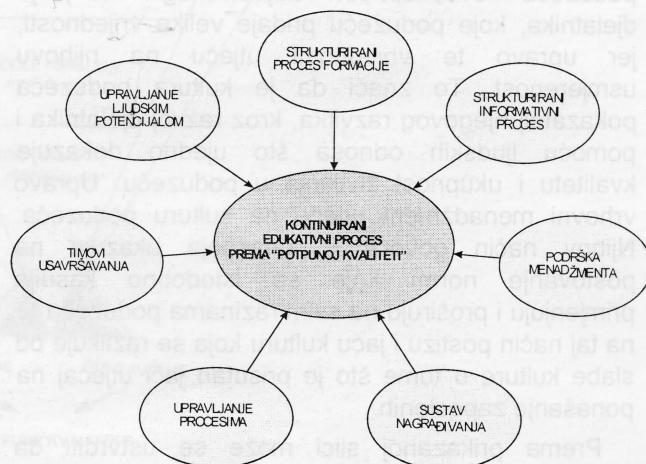
Role of human potentials in implementing the system of TQM

Sustav potpune kvalitete ne odražava jedno stanje nego podrazumijeva "put", tj. proces.

Edukativni proces [slika 4.] osposobljava ljudske potencijale da identificiraju "put" i njegove etape, da se održe na tom putu, prebrode sve prepreke koje se pojavljuju i učine prave stvari u pravo vrijeme.

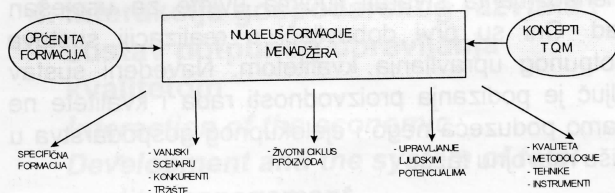
Edukativni proces koji integrira u sebi informacije, diskusije, aktivno uključivanje svih prisutnih dobiva glavnu ulogu na tom izazovnom putu prema potpunoj kvaliteti (TQ).

Nakon tog općenitog edukativnog programa, poduzeće mora računati i na razne škole menadžmenta [slika 5.], koje zadnjih godina vode poznati znanstvenici visokog i kvalitetnog znanja u cijelom svijetu. Te su škole potrebne da bi se menadžeri osposobili asimilirati koncept potpune kvalitete.



Slika 4. Integrativni proces kontinuirane edukacije prema "potpunoj kvaliteti"
Figure 4. Integrative process of continuing education according to "total quality"

Izvor: Pripremila autorica



Slika 5. Obrazovanje menadžera

Figure 5. Managers' education

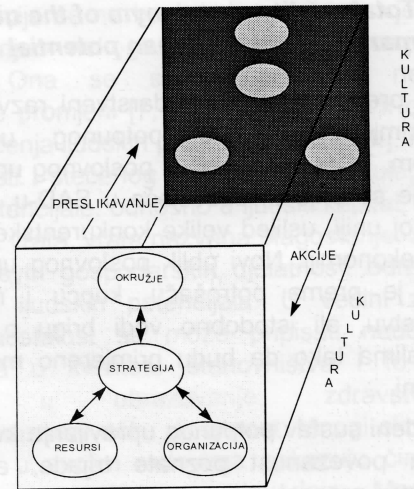
Izvor: Conti, T.: op. cit., str. 261.

Obrazovanje ili formacija menadžmenta je potrebna da bi menadžeri shvatili "VIZIJU 2000." Prema S.P. Robbinsu [13, 151] vizija je idealizirani cilj koji poima budućnost boljom nego što je status quo. Što je veće nesuglasje između ovog idealiziranog cilja i postojećeg stanja, to je veća vjerojatnost da će sljedbenici pripisati vođi izvanrednu viziju. Pa ako "VIZIJA 2000." tj. TQM jest idealizirani cilj za bolju budućnost, koji postaje stvarnost i strategija poslovanja, prednost za tržišno natjecanje, finalni joj je cilj zadovoljstvo kupaca-potrošača. U tom cilju poduzeće mora biti orijentirano u svim svojim dijelovima.

Potrebno je, dakle, kreirati takvu klimu koja će prožeti ne samo timove rada već sve zaposlene u poduzeću. Kultura poduzeća [slika 6.] je integralni dio kulture pa njeno pojmovno određenje implicira odgovor na pitanje: što kultura jest? Kakav je njezin odnos prema drugim djelatnostima i društvenom životu? Nadalje, to je pitanje međudnosa kulturnog i društvenog života, duhovnih i materijalnih vrijednosti. H. Wiehrich i H. Koonzt [17, 334] ukazuju da je kultura poduzeća opći obrazac ponašanja, zajedničkih interesa i vrijednosti njihovih pripadnika. Stephen P. Robbins [13, 253] ističe da je kultura poduzeća sveukupnost zajedničkog mišljenja djelatnika, koje poduzeću pridaje velike vrijednosti, jer upravo te vrijednosti utječu na njihovu usmjerenost. To znači da je kultura poduzeća pokazatelj njegovog razvitka, kroz razvoj djelatnika i pomoću ljudskih odnosa što ujedno dokazuje kvalitetu i ukupnost življenja u poduzeću. Upravo vrhovni menadžment utječe na kulturu poduzeća. Njihov način govora i ponašanja ukazuje na poštovanje normi koje se istodobno kasnije primjenjuju i proširuju na svim razinama poduzeća te na taj način postižu i jaču kulturu koja se razlikuje od slabe kulture u tome što je prisutan jači utjecaj na ponašanje zaposlenih.

Prema prikazanoj slici može se ustvrditi da strategija poduzeća treba biti u sinkroniziranoj harmoniji s resursima poduzeća (vidljivi i nevidljivi), organizacijom i okruženjem. Kultura poduzeća sastavni je dio procesa transformacije u zajedničkoj viziji i pravilima ponašanja svih zaposlenih, koja jednom uspostavljena rijetko blijedi. Ona ne završava sa sadašnjošću već se mijenja, širi se bez granica

proizlazeći iz nacionalne kulture koja daje uvjerljiv pečat ljudskom ponašanju u organizaciji ili izvan nje.



Slika 6. Kultura poduzeća

Figure 6. Enterprise culture

Izvor: Borgogni, L.: op. cit., str. 71 (modificirala autorica)

5.2. Poduzeće koje uči

Learning process-the enterprise's objective

Kako bi poduzeće bilo sposobno odgovarati svim promjenama iz okruženja treba svladati i razloge toj promjeni, analizirati što rade i kako rade drugi, te reagirati stvarajući novododanu vrijednost. Takvu sposobnost imaju samo ljudski potencijali poduzeća.

Oni kroz učenje postižu razne promjene ponašanja. Učenje im pomaže da budu sposobni prilagoditi se svim promjenama koje se pojavljuju ne samo u poduzeću, nego i u njegovom okruženju. To zahtijeva ne samo kontinuirano i permanentno obrazovanje menadžera, nego svih ljudskih potencijala u poduzeću.

Obučavanjem ljudskih potencijala poduzeća, te shvaćanjem da ljudski potencijali postaju najvažnija komponenta u TQM, dolazi se do spoznaje da se jednom izgrađen sustav kvalitete ugrađen u poslovni sustav konstantno mijenja. Upravo se zbog toga razloga kaže da poduzeće uči kako ne bi nazadovalo. Obrazovanje ili formacija menadžmenta je potrebna kako bi menadžeri mogli adekvatno primijeniti općenite stavove [12, 461] o motivaciji, vodstvu i komunikaciji. N. Osmanagić-Bedenik ističe da je početkom dvadesetog stoljeća, u vrijeme industrijske revolucije i razvoja masovne proizvodnje, naglasak u poduzeću bio na tehnici te se i poduzeće smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti. Zbog sve glasnije kritike znanstvenog upravljanja, te naraslih problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih, tj. potpunog zapostavljanja uloge ljudskih potencijala u poslovnom procesu, sve se veća

pozornost posvećuje upravo zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih [12, 12].

Pošto je motivacija kompleksan proces koji se odnosi na različite težnje, želje, potrebe i druge čimbenike [17, 483], upravo primjerena motivacija utjecat će na stilove vodstva te sposobnost implementacije upravljanja ljudskim potencijalima u sustav potpunog upravljanja kvalitetom.

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja već je, prema M. Čudini i J. Obradoviću, ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljenje potreba [6, 139]. Hijerarhija potreba je razvrstana prema ljestvici prednosti tako da se redosljedom zadovoljavaju najprije potrebe s nižih razina, a potom potrebe s viših razina [10, 256]. Potrebe su osnova mnogim teorijama o motivaciji no bez obzira na teorije motivirani ljudi ulagat će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani [13, 44]. Upravo je sposobnost menadžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi; u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Nadalje, on treba znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva.

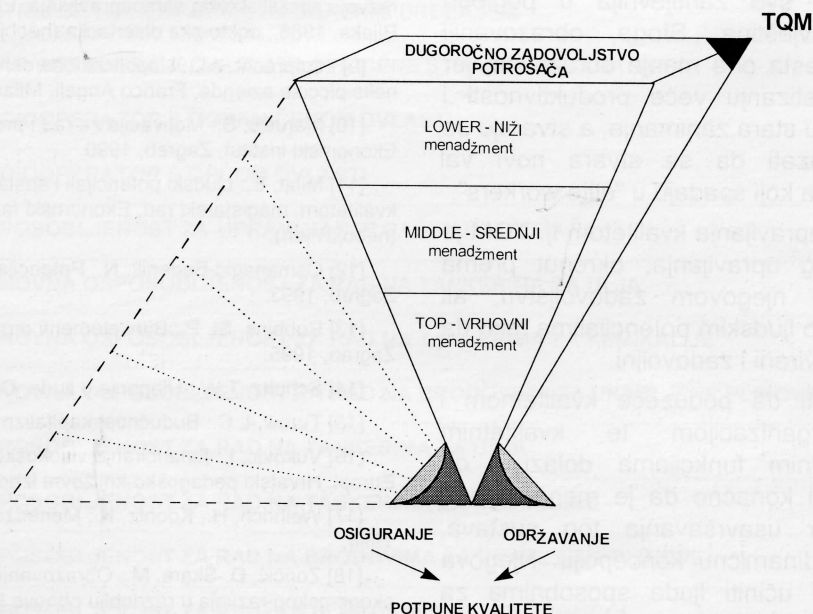
Menadžment funkcije ljudskih potencijala poduzeća za te poticajne oblike nagrađivanja treba biti u uskoj i harmoničnoj vezi s ostalim menadžerima poduzeća. Dakle, komunikacija u poduzeću je potrebna jer integrira upravljačke funkcije. Osim toga, potrebna je za vođenje, usmjeravanje,

motiviranje i kreiranje klime u poduzeću i u kontroli ostvarenja. Ona povezuje poduzeće s okruženjem. Komunikacije u poduzeću moraju biti transparentne, te se njihov protok treba odvijati horizontalno, vertikalno i dijagonalno.

Transparentnost komunikacija i pravilan protok informacija u poduzeću predstavljaju limfnu žlijezdu organizacije i srce procesa upravljanja. To znači da je menadžment poduzeća, a nadasve menadžment funkcije ljudskih potencijala, zajedno s ljudskim potencijalima poduzeća, primjenjujući sustav kvalitete postigao razinu da može identificirati put i njegove etape prema sustavu TQM.

6. Zaključak Conclusion

Čovjek je najznačajniji čimbenik proizvodnog procesa. On je društveno biće s određenim znanjem, psihofizičkim sposobnostima, vještinama i radnim navikama. Kao takav on je i potencijalni nositelj bilo koje radne ili upravljačke funkcije. Dok je nekoć industrijska i ekonomska moć ovisila o raspoloživom zemljištu, jer su se iz njega izvlačili prirodni resursi, industrijskom revolucijom, usavršavanjem sredstava za rad, podjelom rada, specijalizacijom i obrazovanjem, novim dostignućima u znanosti i znanjem koje čovjek apsorbira, danas se važnost proizvodnih čimbenika promijenila. Ljudski potencijali postupno potiskuju materijalne



Slika 7. Sustav potpunog upravljanja kvalitetom

Figure 7. System of total quality management

Izvor: Milat, E.: Ljudski potencijali i sustav potpunog upravljanja kvalitetom, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 1998., str. 11, (neobjavljen).

čimbenike na dno ljestvice, gdje se nekad nalazio čovjek. Čovjek, kao nositelj i činitelj ekonomskog razvoja, upravo obavljajući svjesnu i svrsishodnu djelatnost, te u konstantnoj potrazi za novim dostignućima, mijenja postupno proizvodne procese oslo-bađajući se fizičkog rada. Ljudski potencijali sve više postaju umni radnici s visokim znanjem i sposobnostima. U tim promjenama uočava se i evolucija ljudskih potencijala. Stvara se nova paradigma koja predstavlja temeljni model realnosti gdje se promjene vrednota vide upravo u tome što čovjek više nije promatran kao troškovni čimbenik već kao nositelj visokog proizvodnog potencijala. To je izazov za istraživanja koja su "pretočena" u mnogobrojne studije o isplativosti ulaganja u ljudske potencijale. Zajednički im je zaključak da su ulaganja u obrazovanje daleko učinkovitija nego ulaganja u fiksni kapital. Najbolji pokazatelj je prvenstveno bruto domaći proizvod, koji se povećava zahvaljujući intenzivnom korištenju i primjeni ljudskog potencijala, koji čine ljudsko znanje i vještine što postaju presudni čimbenici cjelokupnog gospodarskog razvoja. U razvijenim zemljama stanovništvo se mijenja u tzv. kvalitetno stanovništvo, tako da i njegova struktura poprima nova obilježja, koja se očituju prvenstveno u strukturi radnosposobnog stanovništva i njegovog visokog obrazovanja. Sveukupni razvoj društva posljedica je znanstvenotehnološkog razvoja i odvija se uvođenjem suvremene tehnike i tehnologije u proizvodnji. Zastupljenost živog ljudskog rada sve je manja. To rezultira smanjivanjem broja radnih mjesta u proizvodnim procesima. Istodobno formiraju se nova radna mjesta sve zahtijevnija u pogledu ljudskih znanja i vještina. Stoga, obrazovaniji istiskuju s radnih mjesta one manje obrazovane, jer su sposobniji u postizanju veće produktivnosti i profitabilnosti. Nestaju stara zanimanja, a stvaraju se nova. Može se kazati da se stvara novi val kvalificiranih djelatnika koji spadaju u "elite workers".

Sustav potpunog upravljanja kvalitetom tj. TQM je novi oblik poslovnog upravljanja, okrenut prema potrošaču, kupcu i njegovom zadovoljstvu, ali istodobno vodi brigu o ljudskim potencijalima tako da budu adekvatno motivirani i zadovoljni.

Može se dokazati da poduzeće kvalitetnom i sinkroniziranom organizacijom te kvalitetnim upravljanjem poslovnim funkcijama dolazi i do kvalitetnih rezultata i konačno da je menadžment, kao primarni motor usavršavanja tog sustava, shvatio suvremenu dinamičnu koncepciju. Njegova primarna zadaća je učiniti ljude sposobnima za uspješan rad. Upravo menadžment funkcije ljudskih potencijala u poduzeću ima zadatak pratiti svakog od samog zapošljavanja pa do odlaska iz poduzeća;

njegov profesionalni razvoj tj. karijeru, izobrazbu, profesionalnu orijentaciju i napredovanje. Zato funkcija menadžera općenito, a nadasve menadžera funkcije ljudskih potencijala u poduzeću, dobiva ponovno na težini. Od takvih menadžera ne traži se i nije dovoljna samo stručnost i iskustvo, već i sposobnost da i sami "uče" te da se znaju nositi sa svim kompleksnostima u poduzeću. Napokon, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća ključ je podizanja proizvodnosti rada, učinkovitosti, profitabilnosti i kvalitete, ne samo poduzeća nego i cjelokupnog gospodarstva i poduzetništva. To je pretpostavka za stvaranje "nove paradigme, privređivanja" i jedini mogući iskorak gospodara-rstva određene zemlje u višu razvojnu fazu.

Literatura/Bibliography

- [1] Brekić, J.: Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb, 1983.
- [2] Conti, T.: Come costruire la Qualità Totale, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1992.
- [3] D'Egidio, F.: Il change management, Franco Angeli, Milano, 1993.
- [4] Deželjin, J.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 1996.
- [5] Drucker, P.: Nova zbilja, Novi Liber, Zagreb, 1992.
- [6] Čudina, M. - Obradović, J.: Psihologija, Panorama, Zagreb, 1965.
- [7] Galbraith, J.K.: Ekonomija u perspektivi, Mate, Zagreb, 1995.
- [8] Karaman, N.: Ljudski potencijali u društvenoekonomskom razvoju socijalističkog samoupravljanja, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1988., doktorska disertacija (neobjavljena).
- [9] Lamprecht, J.L.: L'applicazione delle norme ISO 9000 nelle piccole aziende, Franco Angeli, Milano, 1996.
- [10] Marušić, S.: Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb, 1990.
- [11] Milat, E.: Ljudski potencijali i sustav potpunog upravljanja kvalitetom, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka, 1998., (neobjavljen).
- [12] Osmanagić-Bedenik, N.: Potencijali poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993.
- [13] Robbins, St. P.: Bitni elementi organizacije, Mate, Zagreb, 1995.
- [14] Schultz, T.W.: Ulaganje u ljude, Cekade, Zagreb, 1985.
- [15] Turow, L.C.: Budućnost kapitalizma, Mate, Zagreb, 1997.
- [16] Vuković, I.: Financiranje visokoškolskog obrazovanja u Europi, Hrvatski pedagoško-književni izbor, Zagreb, 1995.
- [17] Wehrich, H., Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1994.
- [18] Zoričić, Đ.-Škare, M.: Obrazovanje kao čimbenik ekonomskog razvoja u razdoblju obnove Republike Hrvatske, Susreti na dragom kamenu, Pula, 1996.