

Predajom ovog rada izjavljujem, pod moralnom odgovornošću, da sam ovaj seminarski rad izradio samostalno.

Vodstvo u TQM-u

Uvod

Potpuno upravljanje kakvoćom (TQM) je način upravljanja usmjeren na ostvarivanje kakvoće definirane od strane korisnika. TQM se temelji na orijentaciji na kakvoću (quality-centered), usredotočenosti na kupca (customer-focused), činjenicama (fact-based), timskom radu (team-driven) i procesima odlučivanja (senior-management-led process).

Vodstvo je vrlo bitan element potpunog upravljanja kakvoćom. Ono mora organizaciju usmjeriti na stvaranje vrijednosti (robe, usluge) za korisnike. Uspješno vodstvo komunicira s korisnicima, identificira kritične faktore uspjeha organizacije te dijeli te informacije o stvarima koje organizacija mora činiti kako bi pridobila i zadržala korisnike.

Nadalje, zaposlenik mora u svakom trenutku znati što bi trebao činiti te imati sredstva to učiniti korektno. Zaposlenik također mora imati autoritet i sredstva kako bi ispravio eventualne pogreške. Ukoliko navedeni uvjeti nisu ispunjeni, problem leži u vodstvu, a ne u zaposlenicima.

Tipovi vodstva

Sudjelujući tip vodstva

Kod sudjelujućeg tipa vodstva, vodstvo se upliće samo kada je neophodno. Ono prihvaća rad i odluke zaposlenika te je uvjereno u njihovu kompetenciju. Kada dođe do problema ili nedoumice, pomaže zaposlenicima u rješavanju istih.

Razmotrimo ovakav tip vodstva na primjeru tvrtke koja se bavi razvojem i održavanjem softvera. Zaposlenici takve tvrtke su visoko kvalificirani inženjeri koji razumiju svoj posao i ne trebaju konstantno nadgledanje. Menadžeri softverskih tvrtki uglavnom su ljudi koji su također visoko kvalificirani inženjeri iste struke s puno radnog iskustva. Takvi menadžeri su kompetentni vođe koji mogu u svakom trenutku uskočiti i pomoći zaposlenicima, koji u pravilu imaju manje iskustva od njih, s problemima i nedoumicama bilo kakve vrste. Manje odluke koje nisu specificirane ili izričito zahtjevane ostavljene su na izbor zaposlenicima te oni odlučuju o raznim detaljima implementacije softvera. Vodstvo se pritom upliće samo ako se odluke zaposlenika kose s zadanim ciljevima projekta. Za uspješnost ovakve tvrtke ključna je kvalificiranost zaposlenika te se redovito traži formalni dokaz izobrazbe, pa čak se obavlja i testiranje prilikom zapošljavanja.

Savjetodavni tip vodstva

U savjetodavnom tipu vodstva, vodstvo traži savjete, sugestije i uplive od zaposlenika, ali ono donosi konačne odluke pritom priznavajući zaposlenicima njihove doprinose.

Uzmimo za primjer tvrtku koja se bavi marketingom. Vodstvo bi slušalo ideje za slogane i reklame od strane zaposlenika, a samo donosilo konačne odluke što i kako reklamirati. U navedenom slučaju, vrlo bitne su kreativne sposobnosti zaposlenika. Vodstvo bi trebalo, zajedno s zaposlenicima, prisustvovati seminarima za poboljšanje

kreativnosti te omogućiti zaposlenicima neprestan rad na svojoj kreativnosti. Kroz određene periode, prikladno bi bilo na kraju svakog projekta, vodstvo bi uzelo u obzir doprinose svakog zaposlenika tom projektu te bi ih proporcionalno nagradilo. Kao posljedica takvog meritokratskog sustava, zaposlenici ulažu više napora i postiže se konstantan napredak što je u konačnici i cilj potpunog upravljanja kvalitetom.

Takav tip vodstva može se primijeniti i kod tvrtke koja se bavi izdavanjem novina. Novinari predlažu vodstvu ideje za članke i njihov raspored u novinama, a uredništvo te ideje prihvaća ili odbija. Pritom se također uizma u obzir doprinos pojedinog novinara te se on prikladno nagrađuje.

Delegirajući tip vodstva

Vodstvo delegirajućeg tipa minimalno se uključuje. Ono pridjeljuje odgovornosti i ovlasti zaposlenicima, kako bi oni mogli obaviti poslove potrebne za ispravno funkcioniranje tvrtke. Također, osigurava priznavanje zaposlenicima za obavljeni posao i potvrđuje ga.

Navedeni tip vodstva bio bi najprikladniji za tvrtku koja se bavi organizacijom, npr. organizacijom koncerata, vjenčanja i sl. U takvom poslu, postoji puno malih zadataka koje je potrebno obaviti. Zaposlenici ne moraju biti visoko obrazovani jer to nisu teške zadatke, ali je bitno da sve budu obavljene korektno. Vodstvo neke zadatke delegira na zaposlenike kako bi stiglo obaviti bitnije stvari. Pritom vodstvo mora imati potpuno povjerenje u zaposlenike i raditi s pretpostavkom da će sve delegirane zadatke biti obavljene korektno i na vrijeme. Ako vodstvo delegira zadatak izbora glazbenika za vjenčanje nekom zaposleniku, ono prestaje brinuti o glazbenicima i očekuje da će glazbenici biti ugovoreni i spremni na vrijeme.

Određujući tip vodstva

Glavne značajke određujućeg tipa vodstva je jednostrano donošenje odluka. Zaposlenike se ne pita za njihovo mišljenje prilikom donošenja odluka, već se od njih očekuje samo da slijede naredbe. Vodstvo zaposlenicima daje informacije što činiti, te kako i zašto. Također se brine da zaposlenici u svakom trenutku imaju potreban materijal i znanja da izvrše naredbe.

Ovakav tip vodstva prikladan je u tvrtkama koja se bavi preradom sirovina ili izradom pokućstva, hardvera i slično. Uzmimo za primjer tvrtku koja se bavi izradom drvenog pokućstva. Vodstvo mora zaposlenicima osigurati sirovinu, dakle drvo, i alat za rad s drvjetom. Ono, također, daje zaposlenicima naredbe kakvo pokućstvo izraditi te skice i sheme s potrebnim mjerama i dimenzijama.

Zaključak

Vodstvo, kao vrlo bitan element potpunog upravljanja kakvoćom (TQM), mora se prilagoditi situaciji i okolnostima u kojima se organizacija nalazi u određenom trenutku. Principijelno, određenim vrstama organizacija više pogoduje određeni tip vodstva. No za najveći uspjeh u poslovanju vodstvo mora imati sposobnost dinamičke promjene u ovisnosti o posvećenosti i sposobnosti zaposlenika. Ukoliko zaposlenici imaju visoku razinu posvećenosti i sposobnosti, vodstvo se može ponašati delegirajuće jer zna da se može pouzdati u svoje zaposlenike. S druge strane, ako zaposlenicima fali posvećenosti cilju ili sposobnosti za obavljanje zadataka, vodstvo se mora ponašati više savjetodavno i sudjelujuće kako bi povećalo uspješnost poslovanja.

Vodstvo, naravno nije gotovo nikad u potpunosti i samo jednog tipa, već sadrži po dio od svakog tipa vodstva. U praksi najčešće nalazimo izbalansirana vodstva koja su negdje između opisana 4 tipa vodstva. Samo vodstvo često teži delegiranju te natoji postići takve okolnosti u kojima može puno posla delegirati zaposlenicima bez bojazni za rezultate rada. Zaposlenici, pak, se ugodnije osjećaju i lakše im je dok se vodstvo trudi biti sudjelujuće i savjetodavno. Posljednji tip vodstva, tj, određujući tip, teže pada i vodstvu i zaposlenicima; vodstvo mora uvijek o svemu samostalno odlučiti, a zaposlenici nerijetko loše reaguju na stalno naređivanje.

Zaključio bih tako da jednostavno ponovim osnovno načelo TQM-a; konstantno unapređenje.

Literatura

- [1] I. Oslić: "Kvaliteta i poslovna izvrsnost", 1. izdanje, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008.
- [2] H. Skoko: "Upravljanje kvalitetom", 1. izdanje, Sinergija, Zagreb, 2000.
- [3] T. Lazibat: "Upravljanje kvalitetom", 1. izdanje, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb, 2009.