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

**Kako biste opisali utjecaj ljudskih potencijala i motivacije na uspješnost implementacije potpunog upravljanja kakvoćom (TQM-a)?**

**Uvod**

Potpuno upravljanje kakvoćom (TQM, end. Total Quality Management) jest način upravljanja usmjeren na ostvarivanje kavoće definirane od strane korisnika, odnosno način koji potiče konstantna dostignuća u zadovoljenju korisnika te neprekidno poboljšanje procesa unutar organizacije s ciljem uspješnijeg upravljanja, u čemu i uspijeva.

TQM je razvijen sredinom sredinom 1940-tih godina, a njegovo stvaranje pripisuje se Williamu Edwards Demingu. On je, kao radnik u jednoj tvrtci, uočio kako je sustav motivacije radnika ponižavajuć i ekonomski neproduktivan, te da su poticaji vezani isključivo uz količinu proizvodnje i uz pronalazak oštećene robe, dok je zadovoljstvo radnika bilo na drugom mjestu. Tako je razvio ideju o upravljanju kakvoćom koje se brine o zadovoljstvu kupaca i radnika; takvo upravljanje usmjereno je na ostvarivanje kakvoće definirane od strane korisnika, na konstantna dostignuća u zadovoljenju korisnika, na neprekidno poboljšanje procesa unutar organizacije koji će rezultirati proizvodima i uslugama viskoke kakvoće, te na timski rad i uključenost zaposlenika u procese odlučivanja. Prema tome, važni elementi TQM-a su orijentacija na kakvoću, usredotočenost na kupca (korisnika), neprekidno poboljšanje procesa, timski rad te uključenost zaposlenika u procese odlučivanja, kao što se vidi na slici 1.



*Slika 1: sustav potpunog upravljanja kakvoćom*

**Ljudski element**

Svaka tvrtka nastoji stjeći naklonost korisnika, jer zadovoljstvo korisnika je mjera uspjeha. Korisnik analizira i određuje kakvoću s obzirom na to koliko je platio, a koliko dobio. Postoji mnogo elemenata koji utječu na korisnikovu procjenu kakvoće: iskustva iz prošlosti, navike, želje, potrebe, očekivanja i ostalo. On također ocjenjuje i uspoređuje proizvode, usluge i brigu za korisnike između različitih tvrtki: obraća pozornost na trajnost, kvalitetu i karatkeristike proizvoda, na dostupnost servisa i vrijeme servisiranja proizvoda, te na ostale parametre usko vezane uz usluge i brigu tvrtke o korisniku: kompletnost, pravodobnost, pouzdanost, reputacija, ljubaznost prema korisniku i ostalo. Prema tome, treba prilagoditi i uskladiti tehničke zahtjeve i zahtjeve korisnika kako bi se na kraju došlo do obostrane koristi. Međutim, za takve zahtjeve često se trebaju pokrenuti opsežne promjene koje se tiču cijele tvrtke, a ne samo jednog njezinog dijela. Te promjene mogu biti vezane uz: nezadovoljstvo zaposlenika od najnižih pozicija prema višim, nekoordiniranost njihovog rada, međuljudske i međuorganizacijske sukobe, lošu povezanost različitih odjela, loše vodstvo, osjećaj nezadovoljstva među zaposlenicima...

Navedeni problemi su češći slučaj za velike organizacije, gdje su zaposlenici na najnižim pozicijama često vezani uz samo jedan segment proizvodnje, što s godinama rada na istom radnom mjestu uzrokuje nezadovoljstvo, nemotiviranost, lijenost i neefikasnost. Zaposlenici koji godinama rade na istom radnom mjestu često gube zadovoljstvo onim što rade te se žele premjestiti u drugu tvrtku ili ostati u trenutnoj, ali raditi nešto drugo. Zato se u velikim tvrtkama radi na boljoj povezanosti između svih odjela u tvrtci kako bi se, uz lakši premještaj zaposlenika, omogućile i mnoge druge stvari te poboljšala komunikacija među odjelima. Također tvrtka treba brinuti o svojim zaposlenicima: raznim tečajevima te aktivnostima unutar odjela može se poboljšati odnos između zaposlenika, čime se automatski podiže zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Navodim primjer Privredne banke Zagreb, koja svojim zaposlenicima financira razna druženja te aktivnosti koje nisu direktno vezane uz posao, ali zato koriste boljem upoznavanju zaposlenika u jednoj ležernijoj okolini, što u konačnici rezultira boljom produktivnošću na poslu. Takva investicija isplatit će se i banki i zaposlenicima, korist će biti obostrana.

Veliki troškovi odlaze na nekoordiniranost i lošu povezanost između odjela: često se zna desiti da neki tim kasni, odnosno nije izvršio zadatak u predviđenom roku. To uzrokuje zastoj cijelog projekta, jer neki timovi ne mogu započeti svoj dio rada dok prethodan nije završen. Osim što to uzrokuje veći trošak, kašnjenje projekta može utjecati na reputaciju tvrtke te na povjerenje korisnika, što u konačnici može rezultirati gubitkom korisnika. Prema tome, treba osposobiti uspješno vodstvo koje će prepoznati kritične probleme i potruditi se omogućiti zaposlenicima sredstva, znanje, pa čak i autoritet kako bi se ispravilo nešto što je krivo. Pod autoritetom se misli da sami zaposlenici budu uključeni u proces donošenja odluka, što je ispravno jer ipak oni rade konačan proizvod. Važna je silazna i uzlazna komunikacija duž hijerarhijske ljestvice, važno je da su zaposlenici uključeni u događanja u tvrtki te da imaju osjećaj da je njihovo mišljenje važno: takva će atmosfera dovesti do veće produktivnosti. Timski rad je nužan za bolju motivaciju zaposlenika: zaposlenik dobiva osjećaj pripadnosti grupi, unutar grupe će ulagati veće napore nego što bi ulagao kad bi radio sam, i kad se počne osjećati efikasnim članom, podići će mu se zadovoljstvo te će se zasigurno smanjiti broj izostanaka s posla. Zadatak poslovođe ili menađera jest da motivira zaposlenike, odnosno da ovisno o okolnostima primjenjuje određene motivacijske tehnike, financijske i nefinancijske. Primjer financijskih i nefinancijskih motivatora najbolje se vidi na slici 2.



*Slika 2: načini motiviranja zaposlenika*

**Zaključak**

Sustav potpunog upravljanja kakvoćom prilikom implementiranja ovisit će ponajprije o spremnosti zaposlenika i poslovođa na njega. Ljudski faktor je najvažniji u gotovo svim poslovima, njega je doduše najteže promijeniti, no ulaganje u njega će se uvijek isplatiti. Zadovoljan kupac koji želi nastaviti poslovati s vama je vrijedniji od proizvoda: on će se vraćati natrag, širit će pozitivnu reklamu o vama i vašoj tvrtki, što će se u konačnici isplatiti. Zadovoljan kupac vodi do nižih troškova poslovanja u smislu da se osoblje neće baviti pritužbama, te poslovima koji nisu prvi put dobro napravljeni (David Butler te uštede procjenjuje na 10-20%). Dobro obučeno i motivirano osoblje nema zabune oko toga što kupac stvarno želi, zadovoljnije je svojim poslom te se u takvoj sredini postižu bolji rezultati, a time i bolje dobiti.

**Literatura**

[1] Nenad Stojiljković, Hrvatske stranice o kvaliteti, 8/1997, *Kome treba TQM*, http://kvaliteta.inet.hr/t\_it60.htm,12./2010.

[2] Adrian Wilkinson, Mick Marchington & Barrie Dale: Manifacturing More Effective TQM: Implications for the Management of Human Resources, http://rphrm.curtin.edu.au/1994/issue1/tqm.html, 12./2010.

[3] Motivacija i nagrađivanje zaposlenika, Poslovni savjetnik, 12.02.2006., http://www.moj-posao.net/jseeker\_wiki.php?wikiName=PSMotivacija, 12./2010.

[4] Total Quality Management (TQM), http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Thir-Val/Total-Quality-Management-TQM.html, 12./2010.