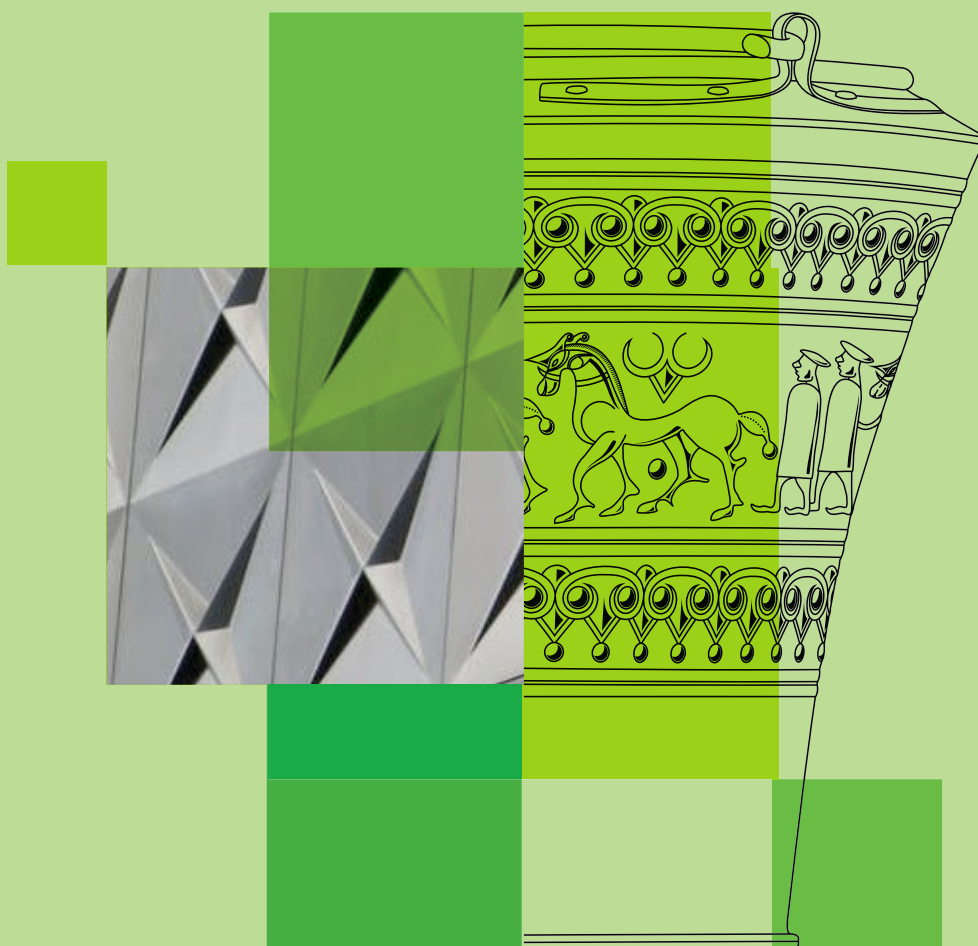




Univerza v Novem mestu  
Fakulteta za *poslovne*  
in *upravne vede*

# *Umetnost menedžiranja kakovosti: Razumevanje*

Sergej Gričar







Univerza v Novem mestu  
*Fakulteta za poslovne  
in upravne vede*

Sergej Gričar

**UMETNOST MENEDŽIRANJA KAKOVOSTI:  
RAZUMEVANJE**

Novo mesto, 2021

**Doc. dr. Gričar Sergej**

**UMETNOST MENEDŽIRANJA KAKOVOSTI: RAZUMEVANJE**

Izdala in založila: Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede

Recenzirala: izr. prof. dr. Zlatko Nedelko, doc. dr. Iva Konda

Tehnična priprava: Bojan Nose

Za založnika: prof. dr. Jasmina Starc

Elektronska izdaja

Url naslov: [https://uni-nm.net/publikacije/2021/sg\\_umkr/](https://uni-nm.net/publikacije/2021/sg_umkr/)

Brezplačna publikacija

Za jezikovno neoporečnost je odgovoren avtor.

© Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede

Novo mesto, 2021

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje izdajanja monografij v letu 2021.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP)

pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID 88111619](#)

ISBN 978-961-6770-51-4 (PDF)

## KAZALO

1 UVOD.....	6
Prvi del – RAZUMEVANJE.....	9
2 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (POGLAVJE 1).....	10
3 KAKOVOST MORDA NI TISTO, KAR VI MISLITE, DA JE (POGLAVJE 2).....	16
4 TABELA ZA OCENJEVANJE STANJA KAKOVOSTI (POGLAVJE 3) .....	21
5 KAKO VODILNI DELAVCI RAZUMEJO KAKOVOST IN KAKŠEN ODNOS IMAJO DO NJE (POGLAVJE 4) .....	30
6 ORGANIZACIJSKI STATUS KAKOVOSTI (POGLAVJE 5).....	43
7 REŠEVANJE PROBLEMOV (POGLAVJE 6).....	58
8 STROŠKI KAKOVOSTI (POGLAVJE 7) .....	76
9 PROGRAM ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI (POGLAVJE 8).....	80
10 VODSTVENI STIL (POGLAVJE 9).....	86
Drugi del – SPREMNA ŠTUDIJA IN KOMENTAR .....	97
11 KRITIČNI PRIKAZ KNJIGE.....	97
12 SODOBEN POGLED NA KAKOVOST .....	102
13 KOMENTAR .....	107
14 ZAKLJUČEK IN KOMENTAR.....	109
15 LITERATURA.....	110

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Tabela za ocenjevanje stanja kakovosti.....	29
Tabela 2: Tabela napak.....	62
Tabela 3: Stroškovni podatki za študijski primer 2.....	70

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Izračun regresijske enačbe za namen predvidevanja.....	67
Slika 2: Izsek iz sporočila na Messengerju.....	67
Slika 3: Juranova trilogija kakovosti .....	98
Slika 4: Demingov gospodarski čudež .....	99
Slika 5: Demingov krog kakovosti P – D – C – A oz. P – D – S – A .....	100
Slika 6: Razvojna trajektorija kakovosti.....	104
Slika 7: Normalna porazdelitev .....	108
Slika 8: Plan in kontrola .....	109





# 1 UVOD

Namen kritične izdaje vira s spremno študijo in komentarjem je povzemanje znanih in temeljnih trditev guruja kakovosti Crosby (1989) s ciljem prikazati nenadomestljivost njegovega dela na menedžment kakovosti, kot upravljavsko orodje v poslovanju organizacije. Pri pripravi in izvedbi kritične izdaje vira s spremno študijo in komentarjem so najprimernejše metode hitrega branja, računalniške pretvorbe besedil v zapis MS Word in refleksije izkušenj. Z metodami pregledamo in ovrednotimo knjižno besedilo, katerega z analitično dopolnitvijo iz vsakdanjega dela ter dopolnilne metode slikovno-grafičnega prikaza razrešimo.

Sooblikujemo tudi raziskovalno vprašanje »prispevek guruja kakovosti Crosby (1989) k poslovanju organizacije in znanosti na področju upravljanja s popolno kakovostjo je neizmeren«. Na raziskovalno vprašanje z metodo kritičnega mišljenja odgovorimo v zaključku kritične izdaje vira.

Gričar et al. (2016, str. 49 in 67) opisujejo kakovost kot planiraj, naredi, kontroliraj in ukrepaj v sistemu varne hrane. Erjavec (1999, str. 27) pravi, da je za kakovost potrebna stopnja profesije (sistematično teoretično znanje, kolektivna in individualna avtonomija in skupna obvezujoča profesionalna etika). Gričar in Rodica (2017, str. 28) dopolnita, da se je v zadnjem desetletju pojavilo še več vzrokov za uvajanje kakovosti v poslovanje podjetja. Crosby (1989, str. 16) je zapisal, da mora poslovodja za kakovost poznati tudi zakonodajne zahteve (za kakovost).

Gričar et al. (2016, str. 1) v naslovu poročila opredelijo pojem trajnosti, ki ga guru kakovosti Juran (Uršič, 2017, str. 10) opredeli kot »primernost za (upo)rabo« in s tem podaja, poleg Demingovega kroga kakovosti (Uršič, 2017, str. 9; Koiesar, 1994), ključne rešitve problema kakovosti v organizaciji saj Veselinović (2017, str. 61) ugotavlja, da kakovost storitve vsak občan doživlja po svoje.

V tem poglavju smo pregledali predhodno empirično literaturo, kjer predstavljamo povzetke raziskav avtorjev na področju preučevane tematike. V nadaljevanju povzemamo ugotovitve (Turkovič et al., 2018) guruja kakovosti Crosby s prepisom prvega dela knjige (Crosby, 1989) »razumevanje«, kar je tudi glavni cilj kritičnega prikaza s podrednim ciljem komentarja urednika kritične študije.

## Predgovor

Navadil sem se že jemati pisalni stroj s sabo, kadar potujem. Tvegano je, če ga najameš. V najboljšem primeru ni zanesljivo. Oddajati stroj med letalsko prtljago, ni pametno. Prenosni pisalni stroji pač niso opremljeni za tako rokovanje. Stroja, ki bi to prenesel, pa ne bi bilo mogoče dvigniti.

Sopotniki vas seveda sprašujejo, če ste pisatelj. Če ste res pisatelj, morate zdaj preprosto pritrditi in tako vzpostaviti zanimiv pogovor med potovanjem. Vendar pa se jaz ne prispevam k pisateljem. O sebi mislim, da sem poslovnež, ki komunicira na veliko načinov: eden izmed njih je pisanje.

Zdi se, da je to majhna poimenska razlika, vendar je v resnici več kot to. Pri celi stvari gre za to, da poskušam razložiti svoje ideje tako, da jih tudi drugi lahko razumejo. Vse svoje življenje si prizadevam ponuditi zamisli v privlačnih ovitkih, tako da morajo naslovniki vsaj

premišljevat o njih. Nekaj teh zamisli so že sprejeli, vendar običajno šele več let po tem, ko sem jih začel razvijati. To je tudi prav, saj mine mnogo let, preden dozori.

Nisem se rodil za poslovneža; moja družina si me je vedno zamišljala kot zdravnika. Moj oče je bil ortoped, moj stric zdravnik in vsi so bili vpleteni v zdravstvo na tak ali drugačen način. Odraščal sem in predvideval, da se bom mednje vključil tudi sam.

Nimam namena, da bi vam pripovedoval zgodbo svojega življenja; odnehal bi, preden bi tole stran do konca prebrali. Ne gre za življenjsko zgodbo, vendar gre za neke vrste dokaz. Kariero sem začel na dnu in na poti navzgor sem opravljal vsakršna dela. Nadzornik, preizkuševalec, pomočnik mojstra, tehnik, inženir za kakovost, višji inženir, šef področja, vodja službe, direktor, podpredsednik korporacije. Tako sem si z napotki in znojem pridobil izobrazbo, ki bi jo sicer ne imel, če bi mi usoda dodelila sorodnike, ki bi verjeli v vsemogočnost tehnologije ali računovodstva.

*Kritika: Spremembe na področju izobraževanja so neizbežne. Digitalizacija procesa na vseh stopnja izobraževanja in študija je vzročna povezava z epidemijo leta 2020/2021, ki jo napove Gričar (2019) na konferenci v Novem mestu. O zdravstveni krizi Crosby (1989) razpravlja v svoji knjigi.*

*Nadalje poleg sprememb digitalizacije in tehnološkega razvoja prihaja do večjega povpraševanja po visokošolskem izobraževanju še zlasti v Združenem Kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske, Združenih Državah Amerike in Avstralije. Povečano povpraševanje po storitvah visokošolskega izobraževanja potrdi za Slovenijo tudi Gričar (2018a) s komponentama 1 (0,916) in 2 (0,233), kjer je vrednost te spremenljivke vpisana v oklepajih pri posamezni komponenti. Želja po znanju in družbeni mobilnosti v gospodarstvih v vzponu bo več sto milijonom državljanom po vsem svetu omogočila dostop do visokošolskega izobraževanja.*

*Gričar (2018a) nadalje opredeli blagodejno rast bruto domačega proizvoda (BDP) v povezavi z inovacijami, znanjem in patenti. To dejstvo je izoliramo in poudarjeno s komponento 2, za katero so značilne povezanosti spremenljivk časovnih serij plač v visokem šolstvu, nacionalnimi vložki v raziskovalno dejavnost in tudi s strani visokošolskih ustanov, patenti ter število diplomantov. Ugotovitve zasledujejo smernice Evropske komisije za družbeni napredek in blaginjo«.*

Zaradi takih izkušenj običajno vidim stvari z očmi tistih, ki morajo na koncu opraviti kakšno delo. Zamisli in njihovo uresničitev povezujem z ljudmi. Od časa do časa pokukam v prihodnost, toliko da je dovolj za spoznanje o tem, kaj se bo uveljavilo in kaj propadlo. Ko sem pripravljaj to knjigo, sem poskušal ponuditi programe in zamisli na praktičen način, tako da bi dali najboljše rezultate.

To knjigo sem pisal zelo dolgo časa. Veliko gradiva, ki sem ga zbiral več let, sem zavrgel. Na novo je bila razvita tabela za oceno stanja kakovosti kot tudi sistem za zagotavljanje kakovosti v neproizvodnih dejavnostih z imenom »Prepričaj se!«. Oba programa sta enkratna, poceni in izredno učinkovita. Če s pomočjo tabele ne morete komunicirati z vodilnimi delavci in s pomočjo sistema ne z ljudmi, potem ste tako globoko zabredli v težave, da vam ta drobna knjižica ne bo mogla pomagati. Ne zaradi težav poslovanju, ampak zaradi težav nerazumevanja. Med pripravo tega gradiva so bili moji sodelavci zelo potrpežljivi z mano. Moja sekretarka Virginia Brauneck si je prizadevala prevesti moje nerodno pisanje v angleščino. Včasih je godrnjala in včasih jo je lomil smeh, vendar je vložila velik del sebe v to delo. To cenim.

Moji nadrejeni so me spodbujali s komentarji in z zanimanjem spremljali moje delo. Ne bi vsaki korporaciji z razumevanjem gledali na enega svojih vodilnih delavcev, kako ponoči sedi sam v hotelski sobi in udarja po tipkah pisalnega stroja. Moja korporacija priznava komuniciranje kot motor, ki je bistvenega pomena za življenje naše družbe.

V petindvajsetih letih mi je pomagalo več ljudi, kot bi jih lahko tukaj naštel. Trije izmed njih so že preminili. Veliko so mi pomenili in rad bi se javno spomnil Toma Willeja, Jima Halpine in Murraya Hacka. In seveda družine Crosby: Shirley, Philip, Phylis in Kathy. Oni vedno razumejo; in navkljub vsemu me imajo radi.

Upam, da boste prva tri poglavja prebrali po vrsti. Tako vam bo vse skupaj razumljivejše. Potem pa lahko skačete sem in tja, kakor vas je volja. Konec koncev, to je vaša knjiga.

Philip B. Crosby,  
John's Island, Florida

## Prvi del – RAZUMEVANJE

Kakovost je zastonj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so neakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič.

Kakovost ni le prosto na razpolago, ampak je najbolj poštene vir dobička. Na koncu vam ostane pol evra od vsakega evra, ki ga sicer potrošite za napačna, ponovna ali nadomestna opravila. V teh časih, ko »nihče ne ve, kaj se bo jutri zgodilo v našem poslovanju«, ni preostalo veliko načinov za povečevanje dobička. Če se boste osredotočili na sistem za zagotavljanje kakovosti, boste verjetno povečali dobiček za znesek v višini 5 do 10 odstotkov svoje prodaje. To je veliko denarja zastonj.

Ta knjiga govori o umetnosti zagotavljanja kakovosti. Vodje kakršnihkoli dejavnosti in poslovnih funkcij lahko uvedejo uporabne in preproste ukrepe za izboljšanje kakovosti. Lahko se izognejo napakam pri računalniškem programiranju; skrivljenim vijakom; mrzlim zrezkom; izgubljenim paketom; narobe seštetim računom. Vsi načini, sredstva in koncepti za zagotavljanje kakovosti so predstavljeni v tej knjigi.

*Izjemen guru kakovosti Philip B. Crosby je izdal prvenec umetnosti menedžiranja kakovosti leta 1979. V namen preučevanja kakovosti v Sloveniji je bila zaznana potreba po izdaji prepisa njegove knjige z ustrezno interpretacijo sodobnega pogleda na kakovost.*

*Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je umetnost dejavnost, katere namen je ustvarjanje, in menedžiranje, je prizadevati si, da bi se izboljšal sistem. Iz navedenega sledi, da se sistem kakovosti, ki se je v Sloveniji začel uveljavljati po osamosvojitvi leta 1991, žene v stanje perfekcije in optimalne produktivnosti.*

*Umetnost menedžiranja: Razumevanje, je prvi del kritičnega prikaza knjige Kakovost je zastonj umetnost zagotavljanja kakovosti in je smiseln pristop k ohranjanju prvih pomembnih zametkov sodobne kakovosti, ki so v 21. stoletju izjemno dobrodošli na področju storitev. V storitvah je na področju upravljanja veliko izzivov, eden izmed njih je kakovost. S pomočjo te kritične izdaje bodo menedžerji v sistemu kakovosti uspešnejši, procesi proizvodnje pa cenejši.*

## 2 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI (POGLAVJE 1)

Kaj pomeni »zagotavljanje kakovosti«? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru, ni slaba definicija. Ljudje so tako najvišje vodstvo kot tudi nižje vodstvene ravni organizacij. Konec koncev, ena od nalog najvišjega vodstva je zgotoviti, da imajo vsi izvajalci poslovnih funkcij priložnost uveljaviti svoje pristojnosti. Seveda nastane problem takrat, ko nekdo pride v najvišje vodstvo v podjetju z napredovanjem v okviru ene ozke strokovne dejavnosti npr. finančne ali tehnološke. Tak človek ima ali pa nima nobene predstave o celoviti kakovosti. Najvišji vodilni delavci lahko vedo ali pa tudi ne, kaj je treba storiti za kakovost. Ali še slabše, morda si napačno domišljajo, da vendarle razumejo, kaj bi morali storiti. Takšni lahko naredijo največ škode.

Strokovnjaki za kakovost morajo prevzeti odgovornost za to, da seznanijo vodilne delavce o tem delu njihovega posla. Pri tem ni potrebno biti izjemno pameten ali pogumen; potrebno je samo biti sposoben razložiti celoto z izrazi, ki jih ni mogoče narobe razumeti. Strokovnjaki katerekoli vrste, ki zapletejo razlago z uporabo zamotanega izrazoslovja, naredijo sebi in svojemu poklicu medvedjo uslugo. Občutijo sicer nekaj zadovoljstva, ko vidijo očitno zmedenost na obrazih svojih nadrejenih, toda ta zmeda samo otežuje položaj na obeh straneh. Na področju kakovosti sem pričel delati kot nižji tehnik za preizkušanje požarnega kontrolnega sistema za letala B-47. Popolnoma neobveščen in neusposobljen sem se naučil preprostih nalog uravnavanja in merjenja, ne da bi se kdaj zares vprašal, zakaj vse to sploh počnem.

Pravzaprav se mi v prvih štirih ali petih letih takega dela ni nikoli zgodilo, da bi se spraševal o tem. Toda kasneje sem dobil priložnost seznaniti se s konceptom in prakso zagotavljanja zanesljivosti. Le-ta je bila večinoma poenostavljena in matematična, vendar mi je odkrila sestavino, o kateri prej nisem razmišljal: *preprečevanje*.

S to mislijo je vzniknila možnost, za katero se mi še sanjalo ni, da obstaja: Zakaj trošiti ves ta čas v iskanju, popravljanju in prerekanju, če bi lahko že prej preprečili sporni dogodek?

Zdi se, da je ves svet prepričan, da je preprečevanje zelo zaželeno, toda popolnoma nedosegljivo in nepraktično. Vedno so mislili nanj kot na neke vrste sanjarije, ki je enaka tisti o izgubljenih rudnikih diamantov kralja Salomona. Veliko in resno sem se pogovarjal s poštenimi ljudmi, ki so odkrito trdili, da s preprečevanjem ni mogoče doseči prave kakovosti: inženirji ne bodo sodelovali. Komerčialisti se nočejo izobraževati in tudi sicer so nekoliko nezanesljivi. Najvišje vodstvo ni dojemljivo za take zamisli. Strokovnjaki za kakovost sami ne verjamejo.

Takoj sem vedel, da sem našel priložnost, ki sem jo iskal. Problem je bil v tem, da ga je vsakdo hotel rešiti, vendar se je vsakomur zdelo, da to ni v njegovi pristojnosti. Vse, kar sem moral storiti, je bilo, da poiščem način, kako bi jih pridobil za izboljšanje stanja, ne da bi jim hkrati razkril, kako so se ves čas motili.

V naslednjih nekaj letih sem se naučil še več o zagotavljanju kakovosti in spoznal, da običajen pristop ni bil učinkovit. Vodje za kakovost so ponosno stopali naprej in izjavljali, da so oni osebno odgovorni za kakovost posameznega posla. Prav tako redno, vendar ne tako ponosno, so se umikali, potem ko niso mogli razrešiti vseh problemov kakovosti v podjetju.

Kot projektnega vodja za kakovost me je programski direktor na sestankih s svojimi ljudmi vsak teden zmerjal zaradi neuspehov pri doseganju zelenih ciljev. Medtem so pravi krivci iz

tehnologije, proizvodnje in prodaje molčali in želeli, da bi vsa stvar hitro minila in da bi se lahko vrnilo k svojemu pomembnemu delu.

Bilo je povsem jasno, da so nekatera prepričanja tako trdno vraščena, da jih ni bilo mogoče izkoreniniti zgolj s trditvijo, da so napačna. (Moram pripomniti, da sem tudi zaradi poznavanja tega dejstva zelo naklonjen prizadevanjem manjšin in žensk, ki se trudijo ovreči vloge in lastnosti, ki so jim jih nekdanj pripisovali). Vendar moja aktivna preobrazba v vodjo za kakovost se resnično ni pričela do tistega dne, ko mi je eden od pravnikov v podjetju odkritosrčno dejal, da ne more povsem razumeti kaj da pameten fant, kot si ti, počne v slepi ulici, kot je kakovost. To je dokončno zatrl vsako misel na to, da bi prenehal delo na kakovosti, če sem tako misel sploh kdaj imel. Nekaj pa sem moral spremeniti.

Tako sem se pričel osredotočati na pravne probleme. Prvič, potrebno je bilo prepričati najvišje vodstvo v podjetju in prek njega nižje vodje, naj upoštevajo kakovost kot bistveni del poslovanja, kot del, ki je po pomembnosti enak vsakemu drugemu delu. Drugič, moral sem najti način, kako razložiti, za kaj gre pri kakovosti in to tako, da bi jo mogel vsakdo razumeti in jo navdušeno podpreti. In tretjič, moral sem doseči tak izhodiščni položaj, s katerega bi lahko v imenu za kakovost zavzel svet.

Mislil, da sem dosegel vse te cilje. Kot član najvišjega vodstva enega izmed največjih industrijskih podjetij na svetu zaslužim toliko denarja in imam toliko pravic kot katerikoli drug vodilni delavec. Vgradil sem učinkovite in preizkušene načine za razumevanje kakovosti in za komuniciranje od vrha organizacije navzdol in nazaj. V zadnjih petih letih me še niso obdolžili, da imam kakšen problem kakovosti, ki bi ga moral razrešiti.

Tudi vi lahko uspete. Vse, kar morate storiti, je to, da si vzamete čas za razumevanje koncepta, da poučite o njem druge in da vztrajate pri prepričevanju. Pomaga, da se urite v lepem izražanju in pomaga tudi, če se lahko vzdržite čustvene prizadetosti ob problemih drugih. V celoti je zadeva uresničljiva in na moč uporabna.

Ta knjiga je sestavljena tako, da bi vas pripeljala naravnost do vseh dejavnosti, ki so potrebne za primeren program za zagotavljanje kakovosti. Opis praktičnega primera, ki temelji na osebnih izkušnjah, pojasni skoraj vse. Tako lahko vidite, kako so se drugi obnašali v resničnih razmerah. To je eden najbolj zanimivih praktičnih primerov, ki opisuje vgrajevanje programa za izboljšanje kakovosti v ITT korporaciji. Vključujem ga, ne da bi našteval imena sodelujočih, kajti bilo bi jih preprosto preveč, ITT je v času nastajanja knjige štel 350.000 zaposlenih in je imel prek 15 milijard dolarjev letne prodaje. V njem je bilo 2.500 vodstvenih in prek 200 vodilnih delavcev. Morali mi boste verjeti na besedo, da so vsi sodelovali. Če bi pripravil seznam z njihovimi imeni, bi se zdel kot telefonski imenik San Francisca. Opisal bom ta primer predvsem zato, da bi podal ozadje, ki naj podpre osnovna izhodišča te knjige. Kakovost je dosegljiva, merljiva in dobičkonosna ter jo lahko vgradimo, brž ko smo dosegli razumevanje in podporo in smo pripravljeni trdo delati. Ta praktični primer je zapis o strategijah in naporih, ne pa povzetek osebne kariere.

V letu 1965 se je najvišje vodstvo ITT odločilo, da mora nekaj storiti za kakovost na ravni korporacije. Očitno je bila kakovost manjkajoča sestavina med zadevami, pomembnimi za korporacijo. Ne da bi kakovost namenoma zapostavljali; nihče ni imel nič proti njej. Toda kot sestavni del industrijskih dejavnosti, tako kot so delo, proizvodnja, tehnologija itd., kakovost ni bila vključena. Zame pa je kakovost zelo pomemben katalizator uspeha ali neuspeha in moj prvi cilj je bil spodbuditi prizadevanje za kakovost v celotni korporaciji. To je pomenilo določiti

popolnoma točne zahteve glede kakovosti in jih povsem izpolnjevati tako, da bi vsakdo želel narediti stvari pravilno že prvič. Ta skrb je morala postati del vsakodnevnega življenja.

ITT je postavil štiri cilje v okviru programa za boljšo kakovost. Ti cilji so se v teh letih dobro izkazali in zaupam jih tudi drugim strategom:

1. Postaviti dober program za zagotavljanje kakovosti v vseh poslovnih procesih, tako v proizvodnji kot pri opravljanju storitev.
2. Odpraviti vsa presenečenja, ki izvirajo iz neizpolnjevanja zahtev pri delu.
3. Zmanjšati stroške kakovosti.
4. Doseči, da ITT postane merilo za kakovost po vsem svetu.

Teh ciljev ni mogoče doseči z ogromno štabno službo, ki bi vsak potencialni problem spodrezala pri koreninah. Bila sva samo jaz in tajnica, ki sem jo delil še z dvema sodelavcema. To je bilo delo, podobno sestavljanju splava iz materiala, ki ga zbiraš, medtem ko te voda nosi čez brzice.

Tako sem začel premišljeno strategijo vzpostavljati pogoje za kulturno revolucijo – revolucijo, ki naj bi trajala večno in postala sestavni del korporacije. Gašenje problemov bi morali zamenjati s preprečevanjem napak; kakovost bi morali priznati kot prvo med enakimi; opraviti stvari pravilno že prvič bi morala postati vsakdanja navada in najbolj važno od vsega, vse to bi se moralo dogajati v okviru poslovnih enot (ITT izraz za podružnice ali druge oblike podjetij) zato, ker bi to samo hotele.

Zame je bil popoln program za zagotavljanje kakovosti v korporaciji vedno miza, na katero so zloženi vsi združevalno delujoči sistemi: kontrola kakovosti, zanesljivost, načrtovanje kakovosti, kakovost dobaviteljev, ugotavljanje kakovosti, kvalifikacijo proizvodov, usposabljanje, testiranje, reklamacije, izboljšanje kakovosti in metrologija in vsi drugi sistemi in zamisli o kakovosti, ki temeljijo na teh možnostih. Vodstvo izbere, kar potrebuje od vsakega sistema in izbrano uporabi za celovito reševanje svojega problema. Niti ni potrebno niti pametno, da imajo vsi poslovni procesi povsem enake programe kakovosti. V ITT na primer, imajo značilnosti in potrebe ene delovne enote malo skupnega z drugimi enotami, vendar vse potrebujejo programe, ki so hkrati primerni za vsako posebej in učinkoviti za korporacijo kot celoto.

Postavljanje takega programa zahteva veliko več znanja in sodelovanja kot samo naštevanje vseh orodij, ki so na razpolago v našem zaboju z orodjem. Potrebno je podpreti mizo združevalno delujočih sistemov s štirimi stebri ali podporniki tako, da bo miza trdna. Obravnavali bomo vsakega posebej, čeprav so nastali kot rezultat enovitega procesa. Ti štirje stebri so:

- Razumevanje in sodelovanje vodstva.
- Strokovno vodenje kakovosti.
- Izvirni programi.
- Priznanja.

Sodelovanje vodstva. Ne podpora, ampak sodelovanje je prava beseda za ta steber. Vodilni delavci se morajo vključiti in biti aktivni, ko gre za kakovost. Vsi, ki delamo zanje, jih moramo stalno spremljati in meriti. Kar naprej jih opazujemo, da bi ugotovili, kam se nagibajo njihova prepričanja in naklonjenost. Želimo vedeti, kaj jih zadovoljuje in morda še bolj, kaj jim ni všeč. In sčasoma postanemo zelo spretni pri iskanju in vrednotenju takih informacij. Prepričati

vodstvo na vseh ravneh, da pokaže pravi odnos do kakovosti in pravo razumevanje zanjo, ni le bistveno – to je vse.

Prvi boj, ki ni nikoli končan, je boj za spremembo konvencionalne modrosti glede kakovosti. Vsak nov poslovni vodja si na nekakšen skrivnosten način pridobi zvrhano mero te modrosti. Ta pravi, da kakovost pomeni nekaj dobrega; da se ne da meriti; da se napakam ni moč izogniti; in da ljudi prav nič ne briga, zakaj bi morali dobro delati. Ne glede na to, za katero podjetje delajo ali v katero šolo so hodili ali kje so bili vzgojeni – vsi verjamejo v podobne napačne predpostavke. Toda v resničnem življenju je kakovost čisto nekaj drugega. Kakovost je usklajena z zahtevami; natančno se da meriti; napake niso potrebne, zato da bi delovali naravni zakoni; in ljudje delajo zdaj prav tako pridno kot so vedno. Te zamisli so podrobno obdelane v kasnejših poglavjih. Že od začetka mora biti jasno, da se ljudje obnašajo po vzoru svojih vodij. Če vodstvo meni, da so ljudje malomarni, potem ljudem resnično ne bo nič mar.

V ITT so bile akcije v prvih letih usmerjene v razbijanje napačnih prepričevanj in nadomeščanje s prepričanji, ki so podpirala združevalno delujoče sisteme. Redno smo izvajali seminarje v ITT po vsem svetu. Tisti vodstveni in vodilni delavci, ki so sodelovali v programih in, ki so se naučili pravilno razumeti kakovost, so prepričevali druge. Vključili so se v to križarsko vojno in novica se je razširila: Ti programi resnično delujejo in fantom za kakovost resnično lahko zaupate. V letu 1967 se je osebje povečalo še za drugega vodilnega delavca za kakovost in leta 1968 je bil na ravni korporacije ustanovljen samostojen oddelek za kakovost. Takrat so trije vodilni delavci za kakovost iz poslovnih enot prešli v to službo.

Delali smo s skupinami od ene do druge poslovne enote in tako smo se prebili skozi korporacijo. Usmerjali smo, pomagali, se pogovarjali, vodili, prosili in še kaj ter pritiskali dalje. Novi vodje v korporaciji so dobili občutek, da je sodelovanje v programih za boljšo kakovost vsakdanja in pričakovana stvar. Zato so se vključili. Dandanes bi že težko našli vodilnega delavca, ki se ga nova miselnost še ni dotaknila.

Strokovno vodenje kakovosti. V začetku v ITT poslovnih enotah ni bilo veliko delavcev za kakovost, če pa so že bili, so bili skriti v tehnoloških in proizvodnih oddelkih. Ko smo jih odkrili, jih večina ni smela potovati. In tako smo oblikovali svete za kakovost po področjih. Tako v Združenih državah Amerike kakor Evropi so se strokovnjaki za kakovost združili, da bi drug drugemu pomagali in, da bi določili vsebino programov, ki bi jih predlagali vodstvu korporacije. Danes obstaja sedemindvajset svetov, organiziranih po proizvodnih in storitvenih dejavnostih in nekaj svetov, združenih na zvezni ravni, še vedno deluje. Še več, na vsakem kontinentu obstaja izvršni odbor, ki ga sestavljajo predsedniki vseh svetov za kakovost. Sporazumevanje med vsemi dejavnostmi teče gladko in je koristno.

Zato, da bi podprli svete in programe, smo ustanovili Visoko šolo za kakovost. V času njenega obstoja so na šoli več kot 24.000 delavcem izdali potrdila o opravljenih tečajih, kot na primer: Vodenje kakovosti ali Kvalifikacija proizvodov. Šola je hrbtenica celotnega projekta. Vsakič, ko že mislimo, da smo vse izobrazili, se jih ponovno vpiše polno število. Program je zelo učinkovit. Vsi strokovnjaki za kakovost ITT programe enako pojmujejo. Organizacijsko niso podrejeni oziroma so na najmanj enaki ravni kot tisti, katerih delo merijo. To povečuje možnost ustrezne implementacije programov.

Izvirni programi. Klasični programi za kontrolorje kakovosti so slabi in ozki. Tako je bilo tudi v ITT. Ker so bili predvsem usmerjeni na preverjanje delovanje proizvoda so pogosto odvrčali



vodilne delavce, namesto da bi vzbudili njihov interes. Da bi izboljšali stanje, smo izoblikovali številne programe, ki vključujejo koristne ukrepe za uporabo v posamezni poslovni enoti.

Osnova vseh ITT programov za kakovost je štirinajstdelni program za izboljšanje kakovosti s pomočjo preprečevanja napak. Program, ki ga v nadaljevanju podrobneje opisujemo v tej knjigi, smo vgradili v vse proizvodne ali storitvene dejavnosti korporacije. Nekaj jih je zelo uspelih, nekaj jih ni preveč dobrih, noben pa ni poslabšal stanja.

Ljudje potrebujejo štiri do pet let, preden razumejo, zakaj so taki programi za izboljšanje potrebni in preden jim zaupajo. Prvotno sem poslal v vsako poslovno enoto brošuro na šestnajst straneh skupaj z magnetofonskim trakom, na katerem je bila posneta razlaga zamisli Nič napak. Rezultati so bili osupljivi. Nihče ni pokazal niti najmanjšega zanimanja. Nihče ni niti vrnil pošiljke. Bilo je očitno, da bomo morali spreobračanje in svetovanje izvesti v vsaki poslovni enoti posebej, dokler ne bomo dobili nekaj uspešnih zgodb v vsaki poslovni enoti za prikaz primerov na seminarjih.

Razvili smo tudi druge izvirne programe, kot solar na dolar (DND), program o tem, kako priti do idej, ki zmanjšajo stroške; nič napak-30 (tridesetdnevni program v enem paketu z dovolj gradiva za delovodjo in osem do deset njegovih delavcev); odnosi s potrošniki; samokontrola kakovosti pri zaščiti okolja; tabela za ocenjevanje stanja kakovosti; sistem za kakovost v proizvodnji plošč tiskanega vezja; izboljšanje kakovosti v storitvenih dejavnostih; zagotavljanje kakovosti in še številne druge.

Priznanja. Pogosto spregledamo ali neustrezno obravnavamo ta življenjsko pomembni sestavni del slehernega programa za kakovost. Če ga pravilno uporabimo, postane bleščeča zvezda celotnega sistema. Pri nas smo leta 1971 sprejeli program z imenom prstan kakovosti. V začetku nas je vodila misel, da bi dali priznanje vsem tistim delavcem, ki so posebej močno podpirali program za kakovost v obdobju petih let ali ki jim je uspel odmeven, poseben in enkratni dosežek. Vendar pa je hitro postal program, kjer so bili zmagovalci le prvi med enakimi. Na tej osnovi smo obdelali tisoč predlogov in najboljšim podelili 182 zlatih prstanov. Drugim kandidatom smo izročili več sto srebrnih značk in odlikovanj. V vsakem primeru smo izločili tiste kandidate, ki so jih predlagali njihovi podrejeni delavci. Najbolj primerni so bili predlogi za prvega med enakimi.

Program prstan kakovosti je zelo resen program. Predsednik korporacije izroča nagrade na uradnem kosilu. Za številne prejemnike je to dobesedno največji trenutek v njihovem življenju. Kot ostali del programa se tudi izročanje daril izvede spoštljivo in z dostojanstvom. Odnos ljudi do prstanov in značk je jasno pokazal, da gotovina in druge finančne nagrade niso dovolj osebne in ne pomenijo učinkovitega priznanja.

Da smo lahko razvili in vgradili te štiri noge naše systemske mize, smo morali prepotovati milijone kilometrov, se pogovarjati več tisoč ur in pojesti več ton hrane. Vendar je bilo vredno truda, kar dokazuje tudi naslednja primerjava doseženih rezultatov z načrtovanimi cilji.

*Postaviti primeren program za izboljšanje kakovosti v vsaki proizvodnji in storitveni dejavnosti*

Ko smo začeli, je okoli 5 odstotkov naših podjetij imelo sprejemljive programe za izboljšanje kakovosti. Leta 1977 jih je bilo že 85 odstotkov. Prvič smo postavili programe za hotele, zavarovalnice, sposojevalnice avtomobilov in druge storitvene dejavnosti. Število

usposobljenih vodij in strokovnjakov za kakovost je tako naraslo, da problema premajhnega števila strokovnjakov ni več.

### *Odpraviti presenečenja zaradi neuskklajenosti izvedbe z vnaprej določenimi zahtevami*

Takšna presenečenja so izginila. Še vedno imamo probleme in nekateri med njimi so prava semena. Toda vsakega odkrijemo prej, preden se razraste.

### *Zmanjšati stroške kakovosti*

Stroški kakovosti (podrobneje opisani v naslednjih poglavjih) nastanejo, kadar je delo napačno opravljeno. Kažejo se kot izmet, popravila, dodatne storitve, garancije, inšpekcije, testi in podobne aktivnosti, ki so potrebne zaradi neuskklajenosti izvedbe z vnaprej določenimi zahtevami. Od leta 1967 do leta 1977 smo v ITT zmanjšali stroške kakovosti v proizvodnji za znesek v višini 5 odstotkov prodaje. To je veliko denarja. Računovodje so za leto 1968 planirali 30 milijonov dolarjev prihrankov, 157 milijonov dolarjev v letu 1971; 328 milijonov dolarjev v letu 1973; in v letu 1976 že 530 milijonov dolarjev. Do teh dolarskih zneskov smo stroške tudi zmanjšali – s preprečevanjem napak.

Seveda niso vsega tega dosegli samo delavci, ki se ukvarjajo s kakovostjo v delovnih enotah. Delavci za popravila so izginili, ko ni bilo več popravil. Garancijski stroški so se zmanjšali, ko izdelki po ustreznem postopku kvalifikacije niso več odpovedovali pri uporabnikih. In podobni dosežki se še nadaljujejo.

Vendar med dejstva današnjega življenja sodi spoznanje, da se vsako leto stroški prodaje povečujejo hitreje kot cene. To pomeni, da je treba odpraviti ali zmanjšati stroške, če hočemo doseči dobiček. Najboljši način za to je preprečevanje napak. Zaradi teh rezultatov trdim, da je kakovost zastoj. Še več, kakovost prispeva pomemben delež k dobičku.

### *Doseči, da bo ITT merilo za kakovost po vsem svetu*

Zadnji temeljni cilj je bil, doseči da bo ITT postal merilo za kakovost po vsem svetu. Ko poskušamo opredeliti svoj položaj v svetu, je pošteno, da se vprašamo: »Kdo je tisti, ki ga ocenjuje?« Očitno smo še daleč od tega, da bi ta cilj v celoti dosegli, vendar smo že precej napredovali.

V Evropi so vsi kupci naše telekomunikacijske opreme vladne institucije. Leta 1965 so kontrolirale vse, kar smo že prej kontrolirali mi. V vsaki naši tovarni v Evropi, v vsaki državi so stalne delavnice za preverjanje kakovosti. Dandanes nam povsod dovoljujejo opravljati končno kontrolo in preizkušnje. V številnih državah so nam dejansko prepustili svoje kontrolne žige in kakovost samo občasno preverjajo. Te državne uprave priporočajo našim konkurentom, naj bo njihovo poslovanje tako dobro kot je poslovanje ITT:

- Sovjetsko ministrstvo za elektroniko si je ogledovalo zahodne sisteme za zagotavljanje kakovosti in prišlo tudi do ITT s prošnjo, naj jim pokažemo svojega.
- Ko je naložba McGraw Hill pripravljala izdajo nove enciklopedije o poslovanju, je zaprosila ITT za poglavje o vodenju kakovosti.
- American Express je pred petimi leti označil Sheraton za najslabše hotelsko podjetje glede kakovosti. Letos so Sheraton ocenili za najboljše.
- Druga podjetja stalno sprašujejo po informacijah. Okoli 400 prošenj prispe povprečno v enem letu na naslov korporacije.

Vsi ti dosežki so večinoma posledica načrtovanja in preprostega trdega dela. Vendar vsega nismo dosegli le z načrtovanjem in trdim delom. Ena bistvenih sestavin je bila uspešna vgraditev prve podporne noge naše sistemske mize – zavezanost najvišjega vodstva.

En izmed razlogov, zakaj z veseljem delim te programe z drugimi podjetji, je v tem da vem, da jih številna med njimi ne bodo mogla uporabiti. Ne zato, ker ne bi bila sposobna, ampak zato, ker nimajo takega najvišjega poslovnega vodstva, ki bi pokazalo potrebno strpnost, medtem, ko program počasi napreduje. Potrebovali smo pet do sedem let stalnih prizadevanj za izvajanje »kulturne revolucije« v ITT in zdaj resno dvomim, da bo kadarkoli prenehala.

Ugotavljamo, da so naši najvišji vodilni delavci nekaj posebnega, kajti potem ko so spoznali in doumeli resnični domet kakovosti, so projekte podpirali, sodelovali v njih in nas ves čas spodbujali.

Naslednja poglavja vsebujejo podrobnosti o vprašanjih »Kako, zakaj in kaj.«. Ta skupni prelet skozi strateške odločitve, ki stojijo za ITT programi, ima namen samo na kratko prikazati, kako smo pripravljali program za izboljšanje kakovosti. Če bi imel tabelo za ocenjevanje stanja kakovosti že pred leti na razpolago, sem prepričan, da bi bil projekt zaključen prej. Vem tudi, da bi bilo manj problemov z motivacijo, če bi ITT takrat imel izkušnje z metodo »pokaži in povej« zato, da bi se pogovorili o problemih. Vi zdaj imate orodja in metode. Izkoristite jih! Zakaj se ne bi učili iz preteklosti?

### **3 KAKOVOST MORDA NI TISTO, KAR VI MISLITE, DA JE (POGLAVJE 2)**

Po mojem mnenju ni dvoma, da nekateri bralci, ki vzamejo to knjigo v roke upajo, da bodo v njej našli eno samo veliko informacijo, ki jim bo omogočila takojšnjo razlago in dokončno rešitev vseh njihovih problemov v zvezi s kakovostjo. Morda kakšen pameten in pronicljiv stavek kot npr.: »Kakovost je balet, ne hokej.«

Želim si, da bi bilo tako. Na žalost vodenje kakovosti sploh ni lahek posel. Tudi ni tako težak, vendar pa obsega več kot samo ščepec filozofije. Zahteva tudi pristno pozornost, potrpežljivost in čas. Pri vodenju kakovosti ne nastaja problem zato, ker ljudje ne vedo, kaj je vodenje. Problem je v tem, ker mislijo, da zares vedo. Težave nastopijo zaradi zastarelih predstav o kakovosti, ki si jih ustvarijo ljudje v dolgih letih uspešnega delovanja na področjih zunaj vodenja kakovosti.

V tem oziru ima kakovost veliko skupnega s seksom. Vsi so zanj (ob določenih pogojih, seveda). Vsakdo misli, da se razume nanj (celo če tega ne bi hotel posebej razlagati). Vsakdo misli, da je izvedba samo sledenje naravnim nagnjenjem (konec koncev, se nekako vedno znajdemo). In seveda večina ljudi misli, da vse probleme na tem področju povzročajo drugi ljudje (če bi si le – ti vzeli dovolj časa in pravilno opravili stvari). Take predpostavke so v svetu, ker se polovica zakonov konča z ločitvijo ali odtujenostjo, prav res vprašljive.

Dokler nekaj v osnovi napačnih predpostavk ne preverite in spremenite, je težko razpravljati o seksu, kakovosti in drugih zamotanih temah plodno in v skladu z dejstvi iz resničnega življenja. To so običajno voljni storiti samo tisti, ki so pripravljene priznati svoje težave ali pa se čisto razumniško zanimajo za izboljšave. V preteklih letih sem razpravljal s stotinami odgovornih vodilnih ljudi in nedvomno lahko trdim, da je njihovo zanimanje za kakovost raslo skladno z obsegom zmanjševanja dobička, ki so ga bili takrat doživljali. O njihovem odnosu do seksa ne morem govoriti.

Dana mi je bila priložnost, da sem razlagal vodenje kakovosti ljudem, ki so poslušali. Ne glede na njihove motive jim je bilo mogoče globoko vzbuditi njihov interes. Noben drug ukrep vodilnega delavca ne bo tako hitro in s tako majhnim naporom izboljšal proizvodnje, povečal dobička in zmanjšal stroškov.

Ko razpravljamo o kakovosti, razpravljamo o ljudeh. Ves koncept vodenja kakovosti v tej knjigi temelji na tej misli. V vsakem podjetju, bodisi v livarni ali hotelu, posle opravljajo ljudje. Vsak posameznik izvaja svojo dejavnost. To dejavnost je poslovno vodstvo imenovalo, opisalo in jo dalo v izvajanje. Če so bile te dejavnosti pravilno opredeljene in izvedene, potem mora biti poslovanje celotnega podjetja uspešno. To velja za katerokoli industrijo ali tehnologijo. Ne delam razlike med kakovostjo v proizvodnji in kakovostjo v storitveni dejavnosti. Vsi ukrepi glede kakovosti, o katerih govorimo, veljajo za vsako podjetje, ne glede na poslovni predmet. Je nekaj razlik v načinu izvajanja, vendar se to tiče samo nekaj odstotkov celote. S temi izjemami lahko opravite na predvideni način, ki vam ga dovoljujejo programi, opisani v naslednjih poglavjih.

Če hočemo na najbolj učinkovit način spoznati te programe in kakovost samo, potem moramo obdelati pet napačnih predpostavk, ki se jih drži večina poslovnih delavcev. Te predpostavke povzročajo največ težav pri sporazumevanju med tistimi, ki kakovost zahtevajo, in tistimi, ki naj bi jo zagotovili.

Prva napačna predpostavka je, da kakovost pomeni dobroto, razkošje, blišč ali učinek. Beseda »kakovost« se uporablja za označevanje relativne vrednosti stvari v takih pojmovnih zvezah, kot so »dobra kakovost«, »slaba kakovost«, pa tudi v novejši drzni trditvi »kakovost življenja«. »Kakovost življenja« je obrabljena faza, s katero poslušalec ali poslušalka mislita, da govorniku pomeni točno tisto, kar si sam ali sama predstavljata, da ta faza pomeni. To je položaj, v katerem posamezniki govorijo kot v sanjah o nečem, česar nikoli ne poskušajo niti opredeliti.

In prav zaradi tega razloga moramo opredeliti kakovost kot »skladnost z zahtevami«, če jo hočemo obvladati. Kdor torej hoče govoriti o kakovosti življenja, mora le – to opredeliti z določenimi izrazi, kot npr.: zaželeni dohodek, zdravje, nadzor nad onesnaževanjem okolja, politični programi in druge sestavine, ki jih lahko merimo. Merjenje kakovosti življenja je možno in koristno šele, ko so vsa merila opredeljena.

Enako velja za poslovanje. Zahteve morajo biti jasno izražene, da jih ni mogoče napačno razumeti. Na osnovi stalnih merenj se ugotavlja skladnost z zahtevami. Tako odkrita neskladnost pomeni, da kakovost ni. Problemi kakovosti postanejo problemi zaradi neskladnosti in s tem je kakovost možno opredeliti. Kjerkoli v tej knjigi vidite besedilo »kakovost«, jo preberite kot »skladnost z zahtevami«.

Če avto Cadillac ustreza vsem zahtevam, ki opredeljujejo avto Cadillac, potem je to kakovosten avto. Če Punto ustreza zahtevam za Punto, potem je to kakovosten avto. Več ali manj razkošja pomaga natančneje opredeliti posebne zahteve, na primer pri volneni tkani preprogi ali gumijastimi oblogi. Ko bo prihodnjič nekdo rekel nekaj o »ušivi kakovosti«, ga izprašajte toliko časa, da boste točno lahko opredelili pomen njegove ali njene izjave.

Druga napačna predpostavka je, da se kakovost ne da opredeliti in je zato ne moremo meriti. V resnici se da kakovost natančno izmeriti z najhitrejšim in najbolj spoštovanim merilom – denarjem. Zaradi neupoštevanja tega dejstva so številni vodilni ljudje prezrli kakovost z zamahom roke kot nekaj, o čemer ni lahko razpravljati. Kakovost jim pomeni »nekaj dobrega«

in svoj čas porabijo za čustvene razprave, zaradi katerih ne morejo sprejemati konkretnih razumnih ukrepov, s katerimi naj bi dosegli kakovost.

Kakovost merimo s stroški kakovosti, ki so, kot smo že rekli, stroški zaradi neskladnosti z zahtevami – stroški, ki nastanejo, ko so stvari opravljene napačno. Te stroške delimo v tri skupine stroškov, ki nastanejo v zvezi s preprečevanjem napak, s preverjanjem kakovosti in z odpravljanjem storjenih napak. Vse tri skupine so posledica tega, da ne opravimo stvari pravilno že prvič. Ne da bi se preveč trudili, lahko porabite za take stroške od 15 do 20 odstotkov celotne prodaje. Podjetje z dobro vpeljanim programom za vodenje kakovosti lahko shaja samo z 2,5 odstotka celotne prodaje, ki jih namenja ukrepom za preprečevanje napak in za preverjanje kakovosti in ki zagotavljajo, da je podjetje še naprej uspešno. Meritve morajo biti opredeljene za merjenje celotnih stroškov kakovosti in za določanje trenutnega stanja določenega proizvoda ali za ugotavljanje primernosti delovnih postopkov. Te meritve naj bodo opravljene tako, da jih lahko vsi vidijo, saj predstavljajo viden dokaz izboljšanja in priznanja dosežka. Merjenje je zelo pomembno. Ljudje radi »vidijo« rezultate.

So tudi taki, ki predpostavljajo, da nekaterih del preprosto ni mogoče izmeriti. Njim morate postaviti vprašanje, kako vendarle vedo, kateri ljudje so najboljši delavci, koga je treba odpustiti in koga nagraditi. Vse se da izmeriti, če to morate storiti.

Tretja napačna predpostavka je, da obstaja »ekonomika« kakovosti. Najbolj preprost izgovor vodilnih ljudi, ki ne naredijo ničesar za kakovost, je izjava, češ, »naš posel je drugačen«. Drugi izgovor pravi, da jim ekonomika kakovosti ne dopušča storiti česarkoli. S tem mislijo reči, da si ne morejo privoščiti, da bi kakšno stvar res dobro opravili. To seveda nakazuje, da ne razumejo kakovosti in da si samo želijo, da bi se vas znebili. Če boste še pritiskali nanje, se bodo izgovorili na kakšen primer »pozlačenosti«, ko so razvijalci vsilili izdelku kakšen luksuzen dodatek in s tem onemogočili prodajo. To je primeren trenutek, da razložite pravi pomen besede »kakovost« in da poudarite, kako je vedno ceneje opraviti stvari pravilno že prvič. Morali se bodo poglobiti v proces potrjevanja postopka in klasifikacije izdelka, če se bodo hoteli prepričati, da pri opravljanju delovnih nalog uporabljajo najcenejši način. Oba navedena procesa sta sestavna dela programa za izboljšanje kakovosti. Ne smejo nas preslepiti besede brez pomena in »ekonomika kakovosti« ga zanesljivo nima.

Četrta predpostavka, ki povzroča probleme, pravi, da vsi problemi kakovosti nastanejo zaradi delavcev, zlasti tistih iz proizvodnje. Zdaj že komaj najdete poslovno revijo, ki ne bi objavljala kakšnega članka o tem, kako delavcem podajo merila in kako zelo slaba je kakovost na montažni liniji. Le nekaj strokovnjakov za kakovost lahko dalj časa razpravlja o skladnosti izdelka z zahtevami, ne da bi začeli poudarjati, kako delavci ne opravljajo svojega dela tako dobro kot včasih. V resnici pa ljudje v delavnicah delajo tako dobro kot vedno in celo veliko produktivneje kot v preteklosti. K problemom prispevajo precej manj kot njihovi kolegi v belih ovratnikih. Dokumentirano je dejstvo, da posamezniki iz srednjega in zgornjega razreda zagrešijo ravno toliko kriminalnih dejanj na osebo kot ljudje iz ekonomsko nižjih razredov. Dejansko samo ljudje z visoko izobrazbo zgrešijo največ tatvine, kot na primer računalniške poneverbe. Kljub temu pa večina ljudi brez pridržka verjame, da v revnih mestnih predelih rastejo kriminalci tako zanesljivo kot na paradižnikovih gredah rastejo paradižniki. Ljudje »dokazujejo« to tako, da se sklicujejo na jetnišnice, ki jih pretežno zasedajo ljudje z nizkimi dohodki.

Pravi razlog za to je v tem, da policija rajši raziskuje kriminal v predelih, kjer se ljudje manj selijo, kjer jih je lažje odkriti in kjer bodo po vsej verjetnosti nudili manjši odpor. (Seveda

veliko ljudi okoli mestnih predelov počenja lumparije. Vendar skoraj vsi uspešni direktorji, ki sem jih kdaj srečal izjavljajo, da so zrasli na taki ali drugačni »paradižnikovi gredi« – tako da »paradižnikove grede« ne morejo biti tako slabe.) Ljudje iz službe za kontrolo kakovosti imajo veliko skupnega s to policijo. Slepno korakajo mimo napak v računovodstvu, razvojno – tehnološki službi, računalniškem programiranju in marketingu, na svoji poti v proizvodni »geto«, kjer iščejo pomote. In, presneto, tam jih veliko tudi najdejo. V tem pomembnem kraju iščejo načine, kako znižati nepotrebne stroške. Vendar ljudje iz proizvodnega »geta« lahko le malo prispevajo k preprečevanju problemov, kajti vse načrtovane in podobne storitve nastajajo drugje. In ta »drugje« potrebuje večjo pozornost, ko govorimo o zniževanju stroškov kakovosti. Vzroke za večino naših največjih problemov boste našli pri svinčnikih in telefonih.

Peta napačna predpostavka je, da kakovost nastaja v službah za kakovost. Na žalost, večina strokovnjakov za kakovost res misli, da so oni odgovorni za kakovost v svojem podjetju, zato je ta predpostavka močno zakoreninjena. Vendar bi si morali zamisliti nad temi zgaranimi direktorji za kakovost, ki vztrajajo, da so odgovorni za probleme kakovosti. Ljudje, ki vztrajno trdijo, da »problem kakovosti« pomeni napako, nastalo v službi za kakovost, pljuvajo v lastno skledo. Naučiti se morajo poimenovati probleme z imeni tistih, ki jih povzročajo: računovodski problem, proizvodni problem, razvojni problem, gospodinjski problem, receptorski problem itd.. Drugače jim bodo naprtili odgovornost za reševanje problemov, nad katerimi nimajo nadzora.

Ljudje iz službe za kakovost bi morali meriti skladnost z zahtevami na različne načine, ki so jim na razpolago; o rezultatih naj poročajo jasno in objektivno; biti bi morali na čelu prizadevanja za razvoj pozitivnega odnosa do izboljšanja kakovosti; uporabljali naj bi katerekoli izobraževalne programe za pomoč (kot na primer program »Nič napak«, »Zagotavljanje kakovosti« in druge, ki so opisani v nadaljevanju te knjige). Vendar ne bi smeli opravljati dela namesto drugih, sicer le – ti ne bodo nikoli spremenili svojih slabih postopkov.

To je največja slabost sodobnega, strokovnega vodenja kakovosti. Skoraj se ni mogoče upirati želji po aktivnem sodelovanju pri upravljanju, pri ustvarjanju, proizvodnji in prodaji izdelkov ali storitev podjetja. Vendar že samo majhna pristranskost lahko izniči objektivnost, ki je najbolj dragocena lastnost strokovnjakov za kakovost. Težko si je ponovno pridobiti zaupanje, če ga enkrat izgubiš.

Dobrega prijatelja, ki te s solzami v očeh prosi za še en požirek pijače, je zelo težko zavrni. Vendar ga morate, če hočete, da ostane živ. Podobno ne bo nikomur koristilo, če boste na kraju samem ustvarili nove »začasne« zahteve glede kakovosti. Enkrat že potrjene zahteve lahko samo uresničite ali pa jih ne uresničite. Če kakšnega merila ne potrebujemo niti mi niti kupec, potem dajmo zahteve uradno spremeniti – vendar speljimo postopek sistemsko in prepričajmo se, da nobenega dela nismo izpustili.

Zdaj si oglejmo, kako lahko vodenje kakovosti pomaga podjetju. Morda bo koristilo, če začnemo z analogijo. Na tisoče ljudi se vsak dan vkrca na stotine letal in poleti v nekaj ducatov mest. Z redkimi izjemami ta letala priletijo in odletijo po voznem redu in le malo nesreč se zgodi. Servirajo obroke in ljudje jih jedo; predvajajo filme in ljudje jih gledajo; ponujajo pijače in ljudje jih pijejo; opozarjajo na nevihte in piloti se jih izogibajo; in potnikom so na voljo še številne druge storitve. V potniškem letalu ste bolj na varnem, kot če sedite doma.

Vendar zamislite si vse te storitve v letalu, v katerem ni pilotov in članov posadke. Predstavljajte si, da je posadka nekje v upravni stavbi in da z daljinskim upravljanjem vodi in

kontrolira zračno vozilo. Predpostavljajte, da dajo vsak ukaz najprej podrejenim, ki nato navodila odpošljejo avtomatskemu pilotu.

Nenadoma se znajdemo pred novo stvarnostjo. Koncept letenja se je dramatično spremenil. V prejšnjem sistemu pilot potuje z nami. Če boste zgrmeli vi, bo zgrmel tudi pilot. Kadar je pilotova usoda enaka potnikovi, potem bosta pilot ali pilotka osebno zaskrbljena za vsako podrobnost. Če pa on ali ona pilotirata iz pisarne, potem ne bosta padla na zemljo, če pade letalo. Po nesreči bodo pilota morda zasliševali, vendar nikoli ne bo po vsem jasno, kdo je povzročil napako, pilot, podrejeni, sistem ali morda en izmed potnikov na letalu.

Če bi že morali potovati ob takšnih pogojih, bi se hoteli prepričati, da so vsi vozni redi, vsi instrumenti in vse odločitve preizkušene, nadzorovane in pregledane. Za polet bi zahtevali z vseh vidikov najboljše usposobljeno ali strokovno vodstvo. Hoteli bi se prepričati, da bo vse opravljeno povsem pravilno – že prvič.

Vodenje kakovosti pomeni na sistematični način zagotoviti, da se organizirane dejavnosti izvedejo tako, kot so bile načrtovane. To je poslovodna znanost, ki se ukvarja s preprečevanjem problemov. Le – te je mogoče preprečiti z ustvarjanjem pravega odnosa do kakovosti in z nadzorom.

Vodenje kakovosti je potrebno, kajti stvari niso več preproste, če so sploh kdaj bile. Naš visoko razviti poslovni svet je podoben letalom z daljinskim upravljanjem, kjer se navodila filtrirajo skozi več ravni podrejenih. Ljudje, ki resnično nadzorujejo poslovanje, ga nadzorujejo iz pisarn, laboratorijev, studiev in drugih oddaljenih mest. Bolj kot je upravljalec oddaljen od upravljanega, manj učinkovito postaja upravljanje.

*V obdobju razmaha turizma in povečanega števila potovanj so se na svetu pojavile številne letalske družbe in proizvajalci avionov. Zaradi visokega povpraševanja po potovanju z avioni in zaradi razmaha nizkocenovnih letalskih družb se postavlja vprašanje ali je varnosti v letalskem prometu zadovoljeno.*

*Zadnje, op. v letu 2019, letalske nesreče proizvajalca Boeing vodijo do poglavja o varnosti, katerega je že dodobra opisal Crosby 1979, ko pravi, da je za varnost v avionih ključnega pomena posadka, ki bi bila, če ne bi bila v avionu, bolj pasivna in bolj podvržena malomarnostim (Gričar, 2021)* Posamezniki na nižjih ravneh organizacije lahko pripomorejo k razpadanju kakšnega procesa, vendar ne morejo bistveno vplivati na izboljšanje izdelka ali storitev. Prav čudno, da posvečamo toliko pozornosti izboljšanju na teh ravneh in tako malo na področju vodenja in upravljanja. Začeti moramo na vrhu, če hočemo doseči koristne rezultate z učinkovitim vodenjem kakovosti.

Ta knjiga je sestavljena tako, da vam posreduje metodo za merjenje točnega stanja v katerem je vaš sedanji program kakovosti, in da vam pokaže, katere koristne ukrepe za ovrednotenje in izboljšanje tega programa lahko izberete. Tabela za ocenjevanje stanja kakovosti je kot sistem za ovrednotenje podrobneje razložena v naslednjem poglavju. Tabele so uporabljali v vseh različnih podjetjih ITT in se je v vseh primerih dobro obnesla. Čar tabele je v tem, da za njeno uporabo ne potrebujete strokovnega znanja o kakovosti. Vse, kar morate vedeti, je, kaj se dogaja

v vašem podjetju. (Če tega ne veste, potem je problem drugje.) Vsako stanje kakovosti je dovolj podrobno obdelano in boste za to zanesljivo prepoznali tisto, ki velja za vaše podjetje.

Vendar se v začetku ne ocenjujte preveč dobro. Ko boste enkrat pridobili več informacij, boste morda ugotovili, da le niste tako dobri, kot ste mislili, da ste. Pravijo, da je razlika med optimistom in pesimistom v tem, da ima pesimist na voljo več podatkov.

Po poglavju o tabeli sledi podroben opis študijskega primera o programu za izboljšanje kakovosti. Ta primer je tak, da ga po želji lahko odigrate z drugimi člani poslovnega vodstva; je pa tudi uspešen učni pripomoček. Vendar je pravi namen primera v tem, da razlaga logiko in filozofijo programa za izboljšanje kakovosti tako, da ga vsakdo lahko jasno razume. Priporočam vam, da ste posebej pozorni na poglavje o poslovnem stilu. Konec koncev je vodenje kakovosti v resnici bolj podobno baletu kot hokeju.

#### **4 TABELA ZA OCENJEVANJE STANJA KAKOVOSTI (POGLAVJE 3)**

Poslovođenje je poslovna funkcija. Upravlja jo vodilni delavci, ki so odgovorni za določanje osnovnega namena kakšne dejavnosti, za opredeljevanje ciljev, ki se dajo meriti, in za izvajanje ukrepov, ki so potrebni za uresničitev teh ciljev. Čeprav poslovođenje običajno povezujemo z velikimi korporacijami ali organizacijami, pa je potrebno tudi povsod drugod.

Vodenje družine je npr. verjetno najtežji posel vseh poslov. Očitno je, da so samo nekateri popolnoma uspešni v tej vlogi. Majhno je število tistih, ki so dejansko uresničili vse svoje priložnosti, po katerih so hrepeneli. Njihov uspeh razložimo samo z golo slučajnostjo, če upoštevamo, koliko milijard ljudi je že živelo v preteklosti in koliko milijard jih živi zdaj. Nekdo vendar mora uspeti!

Vodenje družine je otežkočeno zaradi treh osnovnih ovir. Prvič, člani te organizacije so sprejeti vanjo brez poprejšnjega osebnega ocenjevanja, psihološkega testiranja ali katerekoli druge tehnike, ki jo formalne organizacije uporabljajo pri preverjanju delavcev. Zato je vsak član družine neznanka.

Drugič, nekako privezani ste na družinske člane. Če vam vaša triletnica povzroča probleme, jo ne morete odpustiti ali jo pognati na sneg. Sosedje bodo otroka takoj privedli nazaj. Odločujoč vpliv, ki ga imajo družinski vodje na druge člane družine, temelji na čustvih in trenutnih okoliščinah, ki pa se stalno spreminjajo.

Tretjič, voditelji družin in pravzaprav vsi družinski člani niso šolani za ta posel. Razen svojih lastnih izkušenj ne poznajo nobene metode za merjenje uspešnosti svojega dela. Od njih se zahteva, da zagotavljajo finančna sredstva, varnost in izobraževanje, pri čemer pogosto nimajo možnosti, da bi se teh del naučili na izkušnjah drugih ali z lastno vajo. Ko se enkrat naučijo opravljati ta dela, jih porinejo med staro šaro in prisilijo, da mirno sedijo ob strani, medtem ko otroci prevzemajo njihovo vlogo pri družinskem upravljanju.

Družine in poslovne dejavnosti imajo veliko skupnega. Oboje temelji na ljudeh in pri obeh nastajajo težave pri merjenju nekaterih pomembnih vidikov njenega razvoja. Družinski vodje vsako stvar primerjajo z osebnim merilom vodje samega. Zato je odobrena dejavnost vedno precej iz mode. Otroci radi poslušajo eno vrsto glasbe, odrasli imajo radi drugo.



Merjenje se spreminja bolj v določanje tega, kaj kdo pričakuje ali kaj komu »pripada« v človekovem življenju. Do česa so člani vsake generacije upravičeni? Kakšne pravice lahko pričakujejo v krogu družine in kakšen prispevek drugi pričakujejo od njih? Z leti družine postajajo premožnejše in razmere se spreminjajo. Dedek je morda še mislil, da ima pravico skupaj z bratom ali sestrama na kmečkem konju prijezditi v šolo. Vnukinja morda misli, da vsaki šestnajstletnici pripada lasten avto. Mati, ki predpostavlja svojo pravico do gospodinjskih naprav in pripomočkov, morda tudi pričakuje, da jo bo vsak član družine iz dneva v dan globoko spoštoval.

Vsak posameznik si je oblikoval nekakšno predstavo o stvareh, ki bi mu jih družba morala preskrbeti, da bo čustveno in fizično zadovoljen. Verjetno pa le malokdo razmišlja o stvareh, ki bi jih sam moral prispevati za uresničitev teh ciljev ali ki bi jih on moral dati drugim.

Družine imajo težave pri določanju ciljev, merjenju dela, in izvajanju nalog. Kot vsa človeška bitja se tudi družine soočajo s težavami pri sporazumevanju, ki nastajajo zaradi čustvene prizadetosti.

Vodenje kakovosti so vedno ocenjevali kot subjektivno dejavnost, ki jo je težko opredeliti in meriti. To je posledica omejevanja njene vloge zgolj na proceduro, ki je usmerjena k dobremu rezultatu, namesto da bi jo obravnavali kot dejavnost, povezano s planiranjem celotnega poslovanja. Podobno kot velja za upravljanje družine tradicionalno prepričanje, po katerem otroka ne smete razvaditi, ampak vzgojiti v duhu prijazne ubogljivosti, pa bo postal dober človek, tako velja za poslovanje tradicionalno prepričanje, da moraš biti dober po srcu, pa boš delal kakovostno. Nobenega namena nimam, da bi se s temi opazkami norčeval, saj niso povsem napačne. Vendar, kot veste iz lastnih izkušenj, redko kateri starši mislijo, da v danih okoliščinah niso nudili otroku najboljše vzgoje. Sami sebe varamo z mislijo, da bi bilo za našega naslednika vse veliko bolje, samo če bi nas bil bolj pozorno poslušal. Konec koncev pa nihče ne more zagotoviti otrokom, da se jim bo vse najboljše godilo v življenju, zato pač starši poskušajo storiti, kar le največ morajo.

Vendar je vodenje kakovosti postalo zdaj preveč pomembna stvar, da bi jo prepustili naključjem. V teh časih, ko pritiskajo davki, ko je knjigovodstvo vse bolj skrivnostno, ko je inflacija vse bolj poskočna in so politične razmere negotove, je morda kakovost zadnja priložnost za ohranjanje ali povečanje dobičkov. Vendar če naj bo kakovost »prva med enakimi«, potem mora poslovno vodstvo poznati način za merjenje in obvladovanje kakovosti. Ne bodite presenečeni, če vam povem, da sem razvil sistem za prav takšen namen.

Tabelo za ugotavljanje stanja kakovosti lahko uporabljajo tudi tisti vodilni delavci, ki se niso strokovno usposabljali za vodenje kakovosti. Z njo lahko opredelijo, na kateri stopnji razvoja je obravnavana poslovna dejavnost z vidika kakovosti. Vse, kar mora vedeti, je, kaj se v podjetju dogaja. Če vodilni delavec tega ne ve, potem sva oba v napačni knjigi.

Že leta pripovedujem na vse mogoče načine, da je kakovost preveč pomembna stvar, da bi jo prepustili strokovnjakom. Strokovnjaki morajo voditi program, toda uresničevanje kakovosti je obveznost in priložnost ljudi, ki izvajajo delovne naloge.

Vendar do zdaj preprosto nisem imel dovolj objektivnih dokazov, s katerimi bi prepričal vsakogar. Vsak korak k uspehu je bil boleč. Morali smo prej ubiti miško, preden so nam dali dovoljenje za lov na podgane. Preprosto smo se lahko lotili enega zmaja na teden. Ta način zahteva osem do deset let od prvega pogovora do popolnega uvedenega programa za izboljšanje

kakovosti. Vedno je mogoče, da se program ne bo razvijal in uspeval. Nove grožnje je potrebno odkrivati in uničevati vsak dan. Če ne moreš ubiti zmaja vsak teden, potem ti lahko odvzamejo dovoljenje za lov.

Robert Burns si je želel, da bi ljudje imeli dar videti same sebe tako, kot nas vidijo drugi. Številni med nami ponavljajo to misel, verjetno zato ker je malo možnosti, da bi se uresničila. Konec koncev je naša lastna predstava o samem sebi običajno bolj laskava kot tista, ki jo imajo drugi o nas. In večina ljudi v resnici noče poznati resnice o sebi.

Številni ljudje tudi nočejo poznati prihodnosti, zlasti če obeta nesrečo. Napovedovalce prihodnosti niso posebej cenili v času njihovega življenja. Zgodovina, mitologija in resnično življenje so polni primerov, kako je kdo opozarjal druge na dogodke, ki naj bi se zgodili – pa so ga zgolj zaničevali in ignorirali. Noah in poplava; Cassandra in trojanski konj; Churchill in druga svetovna vojna; seznam se nadaljuje.

Ljudje se rajši ukvarjajo s pričakovanimi in vsakodnevnimi opravili, kot na primer kako preživeti. Značilno za nas vse je, da si v življenju naberemo pravo zalogo zastarelih predstav in izkušenj, ki jo kot računalniško bazo podatkov uporabimo za reševanje nastalih problemov. Nove zamisli in nenavadne ideje morajo preživeti spopad s to memorijo in knjižnico izkušenj, sicer jih zavržemo kot blago brez vrednosti.

Takšno preizkušanje uporabnosti in primerjanje s preteklostjo povzroča težave pri razvoju in osvajanju novih misli in programov. Spreminjanje miselnih vzorcev je najtežja naloga poslovođenja, je pa tudi vir priložnosti in dobičkov.

Vzemite »za primer« vodenje kakovosti v njenem najpravilnejšem pomenu. Namen vodenja kakovosti je zgraditi tak sistem za vodilne delavce, s katerimi bodo preprečevali napake, ki se pojavljajo v delovnem ciklu podjetja. Če hočete to uresničiti, morate takoj ukrepati, zato da bi preprečili situacije, ki utegnejo povzročati probleme kdaj v prihodnosti. Storit kaj takoj, rezultati bodo prišli kasneje.

Poslovno vodstvo mora že letos vložiti denar v preizkušanja kakovosti, zato da čez dve leti ne bo problemov. Izobraževalni program, ki zahteva veliko časa in denarja, utegne pa zelo koristiti, je potrebno organizirati takoj. Kontrola kakovosti, preizkušanje in korektivne akcije morajo biti izvedene, še preden problemi prerastejo v katastrofe.

Takega preprečevanja ni težko opraviti – težko je le prodati ljudem idejo o njem. To zahteva sposobnost prepričati ljudi, da se jim bodo zgodile slabe stvari, če ne bodo dovolj zgodaj nekaj storili. Večinoma ljudje nismo sposobni ali nočemo sprejeti tega razumsko in se damo prepričati le na podlagi izkušenj.

Preden človek dobi priložnost, izkusiti vse in vsako stvar, ki se lahko spridi, je napredovanje v službi lahko že zdavnaj mimo. Pri tem lahko doživimo največja razočaranja. Kako lahko spremeniti mišljenje delavcev na visokih položajih v vašem podjetju, ki odločajo o uporabi denarja, o tem, kaj bo kdo delal – kako lahko spremeniti njihovo mišljenje tako, da bodo razumeli vodenje kakovosti in vse njene koristne posledice?

Vse do razvoja tabele za ocenjevanje stanja kakovosti so ta proces preusmerjanja opravljali izključno samo strokovnjaki za vodenje kakovosti s pomočjo osebnega šarma in sposobnosti za prepričevanje. Ljudje so naloge izpeljali, če so direktorja za kakovost imeli radi in če so mu

zaupali. Čeprav so dobri rezultati dokazovali, da sistem deluje, pa vendar v vsakem primeru niso zagotavljali direktorju za kakovost pravice, da bi vložil več sredstev za preprečevanje napak. Prav čudno je, da ves uspeh ne množi nadaljnjih priložnosti, ampak številnim vodilnim delavcem prinaša razočaranja.

V številnih primerih je npr. analiza vrednosti močno zmanjšala stroške, izboljšala obliko in povečala rast profita. Vendar ko so naslednjič spet predlagali tako analizo, so naleteli na popolno nerazumevanje. Zdi se, da uspeh na funkcionalnih področjih še ne zagotavlja osnove, na kateri bi lahko gradili nadaljnje uspehe. Očitno je ta zadeva povezana z vprašanjem, kateri so tisti posebni ukrepi, ki so potrebni za poslovanje v določenem trenutku.

Če trezno premislite, je iz tabele lahko razbrati potrebo po daljnosežnih programih kakovosti. Direktor za katerokoli področje lahko porabi nekaj trenutkov za tabelo, prepozna značilne dogodke in ugotovi, v kakšnem stanju je njegovo področje v tistem trenutku. Po tem ni treba drugega kot iz naslednje stopnje v tabeli ugotoviti, katere akcije za izboljšanje so potrebne. In tabelo lahko berete v nasprotni smeri v tistih primerih, kadar že prej sprejeti program pri izvajanju ni bil uspešen. Vidite lahko zadnjo točko, kjer ste bili še uspešni in ugotovite, kako začeti znova.

Tabela je razdeljena v pet razvojnih stopenj po zrelosti. Vsaka je določena s šestimi kategorijami, v kateri so opisi stanj, s katerimi primerjate svoje izkušnje in tako izpolnite matriko. Lasten položaj je možno opredeliti tako, da upoštevate opise stanj, ki so zgoščeni v vsakem razpredelku.

Vse to prepoznavanje lahko izpeljete brez vznemirjenja in ne da bi kdorkoli drug vedel za to. Celó če boste zaradi lastnega ponosa nekoliko precenili točno stanje, ga boste običajno precenili za eno stopnjo, razen če hočete samega sebe popolnoma potegniti za nos. Izboljšave bodo še vedno potrebne in jih bo lahko prepoznati, ko pride čas zanje.

Če se hočete dobro spoznati s tabelo, se morate seznaniti z vsebino vsake razvojne stopnje. Zgodbe in opisi praktičnih primerov vam bodo v naslednjih poglavjih pomagali, da jih boste lažje razumeli. Vendar imajo posamezne stopnje določen vzorec, ki ga lahko prepoznate, če samo bežno preletite posamezne kolone. Jaz rad opredelim stanja na posameznih ravneh z njihovimi značilnimi imeni.

Prva stopnja, *negotovost*, je zares zmešana in razpuščena. Vodilni delavci nimajo pojma o kakovosti kot učinkovitem sredstvu za poslovanje. O svoji vlogi glede kakovosti govorijo z izrazi kot so »policaj« ali »lovski čuvaj«, katerih naloga je ujeti kriminalce pri delu. Probleme neskladnosti z zahtevami jemljejo kot napake, ki so posledica prevelike popustljivosti do »hudobnežev«. Vodilni ljudje na stopnji negotovosti so se naučili svojih metod iz kavbojskih filmov Clinta Eastwooda.

Na stopnji negotovosti je funkcija kakovosti običajno porinjena globoko v naročje enega izmed delovnih področij: proizvodnje, administracije, razvoja in tehnologije in tako naprej. Kontrola kakovosti je včasih posebna služba in je dodeljena ljudem iz proizvodnje, tako »da imajo orodje za delo«.

Te omejitve ustvarjajo pogoje za samouresničitev napovedi, da bodo vedno ostajali nerešeni problemi. Vsak problem obravnavajo kot enkratni problem, čeprav so se z njim srečali že prej. Problemi porajajo probleme, ki jih je še več, ker manjka sistematična metoda za odkrit napad

na probleme. Rezultat tega je čustvena prizadetost na vodstveni ravni. Rajši se sprašujejo, »kdo« je, namesto »kaj« je vzrok težavam. Osebnosti so prevladujoč dejavnik pri opravljanju problemov. To se včasih pokaže v brez zveznih gasilskih akcijah ali nedokončanih delih, kajti zadeve ni mogoče sistematično proučiti in kateregakoli izmed obstoječih problemov razrešiti. Na stopnji negotovosti ne poznajo besed »stroški kakovosti«; verjetno zato, ker lokalno vodstvo kakovosti ne ve veliko o njih. Vendar bo vsak, ki bo načel to temo, imel poslušalce. Če zaradi drugega ne pa zato, ker je to nekaj, o čemer še ni nihče prej razglabljal. To je ključ za začetek kakšne aktivnosti v taki vrsti podjetja.

Toda izboljševanje kakovosti nikoli ne bo sestavni del življenja v podjetju na stopnji negotovosti. Ta podjetja so v marsičem podobna alkoholikom pri katerih je simptom številka ena vztrajno izjavljanje, da omenjeno stanje sploh ne obstaja. Zatorej izboljšanje ne jemljejo kot alternativo. Podjetja v obdobju negotovosti vedo, da imajo probleme, vendar ne vedo, zakaj, čeprav vedo tudi, da problemi nastajajo zato, ker bi premalo trdo delali. Vsi v negotovosti trdo delajo in večina je razočarana zaradi obsega gole energije, ki je potrebna za nadaljnje obratovanje.

Druga stopnja, *prebujanje*, je bolj prijetna, vendar ne prinaša nič manj razočaranj. Poslovno vodstvo začenja spoznavati, da vodenje kakovosti lahko pomaga, vendar ni pripravljeno vložiti dovolj časa in denarja za njeno uresničevanje. Če so prisiljeni okrepiti gibanje za kakovost, se bodo odločili postaviti nekoga iz štaba na to mesto. Izbiro opravijo na podlagi napačne ideje, da je bolj važno na takem mestu imeti nekoga, ki se spozna na izdelek ali storitev, kot pa nekoga, ki se spozna na strokovno vodenje kakovosti.

Ljudje na stopnji prebujanja se še niso dovolj zavedali spoznanja, da vodenje kakovosti vsebuje več kot poznavanje tehničnih vidikov izdelka ali storitve. Na tej stopnji pogosteje opravljajo kontrolo kakovosti in testiranja in probleme odkrivajo v zgodnejših fazah proizvodnega cikla. To nekoliko znižuje stroške popravil in hkrati dopušča več časa za reševanje problemov.

Stalne probleme evidentirajo in razdelijo timom v obdelavo, čeprav je prva pozornost še vedno posvečena nadaljevanju proizvodnje. V storitvenih podjetjih na tej stopnji kupca že bolj upoštevajo. Problemi v zvezi s storitvami se hitreje odpravljajo. Vendar osnovni problemi še vedno niso rešeni. Timi, ki se spopadajo s problemi, dosežejo precej, vendar je njihov domet omejen na bližnjo prihodnost. O daljnosežnih rešitvah resno ne razmišljajo. Ko prvič izračunajo stroške kakovosti, se zgodi nekaj zanimivega. Potem ko je direktor za kakovost prebral članek ali opravil tečaj, sede skupaj z računovodjem, da bi izračunala stroške kakovosti. Predpostavljata, da sta podrla vse ovire okoli njih in naredita zelo podroben izračun samo zato, da bi ugotovila, da so stroški kakovosti zelo majhni. Le – ti znašajo morda le tri odstotke od prodaje ali manj, to pa je raven, ki si ga resnično dobra podjetja želijo doseči. Tak izračun pogosto prepriča vse, da stanje le ni tako slabo, kot se zdi, kajti to lahko dosežemo s številkami. Vendar slepijo sami sebe, kar bodo ugotovili mnogo kasneje. V izračun preprosto ne vključijo vsega, kar bi morali vključiti.

Vzemite za primer kontrolo kakovosti. Le – to v podjetju na stopnji prebujanja izvaja veliko različnih ljudi na več različnih področjih. Ker je služba za kakovost tako razdrobljena, pri izračunu stroškov kontrole kakovosti ne upoštevajo delavcev, ki umerjajo izdelke in opravljajo podobne storitve na proizvodni liniji. Ne upoštevajo režije za vsa dela, ki jih opravlja kontrola kakovosti in verjetno ne upoštevajo tudi kontrolorjev, ki delajo za proizvodnjo.

Na stopnji prebujanja na primer garancijski stroški vključujejo samo stroške zamenjave izdelka z novim kosom. To je samo proizvodna cena. Kaj pa vse dopisovanje? Kaj pa čas popravila, pripravljanja in vse drugo? Na tem mestu je dovolj, če rečemo, da bo v izračunu približno ena šestina vseh stroškov, ki v resnici obstajajo. To bo vse, kar bomo mogli najti. Vendar to je začetek.

Prebujanje se resnično zgodi takrat, ko začne delovati čarovnija, ki se imenuje motivacija. Ideja je v tem, da pridobite ljudi za kakovost, če razobesite plakate in izvedete tekmovanje; potem se bo stanje izboljševalo. Ljudje bodo sodelovali nekaj dni, kajti dejansko uživajo v zabavi in se veselijo pozornosti. Potem jim je tega dovolj in vrnejo se k tistemu, kar so počeli prej.

Tako bodo na stopnji prebujanja spravili skupaj motivacijski program. Imeli bodo nekaj govorov, priredili slavnostno kosilo in celo z ljudmi se bodo pogovarjali. Rezultati tega sporazumevanja se bodo pokazali takoj. Vsak grafikon z meritvami bo pokazal izboljšanje. To traja le nekaj časa – vendar dovolj, da delavci pravzaprav spoznajo, kako so učinki vseh prizadevanj resnično kratkoročni.

Ko se to zgodi, običajno začnejo na stopnji prebujanja ponovno presoјati umestnost odločitve, s katero so se zavezali za izboljšanje in to utegne podjetje ponovno pripeljati nazaj na stopnjo negotovosti. Popolna vrnitev v staro stanje je mogoča, potem ko je prvo navdušenje mimo. Delavci podjetja se bodo še spodbujali in vztrajali, da se prebujanje nadaljuje kljub zastoјem na poti k izboljšanju kakovosti. Delavci bolj življenjsko gledajo na stvari. Instinktivno vedo, da morajo kot podjetje ponuditi stalne kakovostne storitve in prav tako izdelke, ali pa bo celo ogrožen obstoj podjetja.

Življenje na stopnji prebujanja je torej težko. Stopnje, ki določajo stanje kakovosti, niso kot turistično potovanje, ki ima vodiča za vsakega posameznika. Stopnje je lahko prepoznati, vendar nimajo nobenega posebnega zaporedja. Zmanjšanje pozornosti ali sprememba v poslovnem vodstvu lahko hitro razruši stopnjo modrosti do stopnje prebujanja.

V določenem trenutku lahko natančno ugotovite, da se začne nova stopnja. Stopnja *razsvetljenja* se pojavi z odločitvijo, da se začne in resnično izpelje formalno postavljen, urejen in urejujoč program za izboljšanje kakovosti. Vrata v stopnjo razsvetljenja se odpro, ko poslovno vodstvo sprejme in predpiše politiko o kakovosti in ko prizna, da sami povzročamo svoje lastne probleme.

Ko je to opravljeno, je potrebno na stopnji razsvetljenja organizirati službo za kakovost kot uravnovešeno, dobro organizirano in učinkovito enoto. Ta skupina naj bi vodila podvig in za to mora imeti znanje in sredstva. Vključevati mora vso kontrolo kakovosti in testiranje, tehnologijo kakovosti, pripravo poročil in podobne dejavnosti. Služba mora imeti tudi proračunska sredstva za izobraževanje o kakovosti.

Ena najbolj očitnih sprememb na stopnji razsvetljenja se tiče pristopa k reševanju problemov. Probleme obravnavajo odkrito, ne da bi iskali grešne kozle. Tako se gradi gladko delujoč sistem za razrešitev problemov. Sistemi so seveda le cestni zemljevidi; le osebno navdušenje nas pripelje do cilja. Ljudje so navdušeni, kadar so v delovnih skupinah odgovorni tako za razreševanje tekočega problema kot tudi za preprečevanje le-tega v prihodnosti. Če hočete, da bodo ljudje delali tudi v prihodnje, jim morate stalno odganjati dvome. Vedeti morajo, da se razumete na nosečnost, rojstvo, rast in smrt.

Stroški kakovosti bodo zdaj prvič dobro ovrednoteni. Pri računanju bo še vedno manjkala tretjina stroškov, vendar bo dosežena dovolj primerna ocena, ki bo pokazala, na katerih področjih je treba znižati stroške. Nič ni bolj učinkovito kot to, da s podatki o stroških prikažete področjem, ki tekmujejo med sabo, da ena služba z bolj učinkovito metodo znižuje stroške bolj kot druge službe.

In seveda, na čelu gibanja za izboljšanje kakovosti je zdaj uradno postavljena delovna skupina za izboljšanje kakovosti, ki ji ne načeluje direktor za kakovost, ampak nekdo drug. Delovna skupina si vzame toliko časa, kolikor je potrebno, da bo dojela vsebino in namen vsake faze, še preden jo požene v tek. Njihov cilj je vzpostaviti sistem in pripravljenost za kakovost, ki bo trajala dolgo časa – in ki bo tako močno utrjena, da bi bilo potrebno trdo delo druge skupine za zmanjšanje kakovosti, če bi jo hoteli razbiti.

Na stopnji razsvetljenja še nastajajo problemi in tako bo še nekaj časa. Vendar delovna skupina za kakovost zdaj zanesljivo čuti, da je na koncu predora prav zares svetloba in ne luči vlaka, ki jim drvi nasproti.

Stopnja *modrosti* je povsem drugačna. Tisti, in takih ni veliko, ki so že globoko prodrli v to stopnjo, se kar naenkrat sprašujejo, zakaj so nekaj imeli vse te probleme in zakaj je služba za kakovost vedno živela svoje življenje. Stvari se v glavnem odvijajo mirno. Zniževanje stroškov je v teku; ko se pojavijo problemi, jih obdelajo in problemov ni več. To je stanje, ki si ga prizadeva doseči vsaka politična oblast v svojem mandatu, pa ga običajno ne doseže, ker ji zmanjka časa. Modrost je stopnja, na kateri dobi podjetje priložnost uveljaviti spremembe za dolgo časa. Zaradi tega je ta stopnja morda najbolj kritična od vseh. Direktor za kakovost običajno napreduje, po vsej verjetnosti v podpredsednika podjetja. To omogoči temu vodilnemu delavcu, da začne premišljevati o bolj eksotičnih zadevah namesto o stalnem pritisku, ki je potreben za nadaljnja izboljšanja kakovosti.

Če se zmanjša »halo«, ki ga dela poslovno vodstvo, je to samo po sebi zapeljiva priložnost za zmanjšanje naporov, ki so potrebni za spremembe. Obdelava problemov se morda posreduje navzdol na nižje ravni organizacije in lahko se zanemari kontrola nad razvojem dogodkov. To lahko povzroči povratek na »kdo je to naredil« tip organizacije. Dobro definirani in poglobljeni kontrolni pregledi morajo biti izvedeni »brez milosti«. Odstopanje od te prakse je znak slabosti.

Na stopnji modrosti so poročila o stroških kakovosti bolj točna kot na katerikoli prejšnji stopnji. Prihranek zaradi pozornosti, posvečene stroškom kakovosti, ki je izražen z absolutnim zneskom evrov, je običajno veliko večji, kot bi kdorkoli pričakoval. Velikokrat doslej so obravnavali vodenje kakovosti kot samo še en merilni sistem, ki ima nerodno ime in opredelitev. Zdaj podjetje ugotavlja, da gre za pravo kontrolo kakovosti in ljudje morda prekmalu pričakujejo preveč.

Pravi užitek je voditi podjetje na stopnji modrosti. Z uspehom lahko izvedete vsako nalogo, ki jo hočete opraviti. Pripravljenost, sistemi in navdušenje že čakajo. Dajali bodo rezultate vse dotlej, dokler jih ne boste jemali kot nekaj, kar vam je dano za zmeraj.

Podjetje na stopnji *prepričanja* boste sami spoznali, če ga boste sploh kdaj videli. Vse skupaj je združeno v enem stavku: »Mi vemo, zakaj nimamo problemov s kakovostjo.« Kakšna radostna futuristična napoved za petindvajseto stoletje! Vendar je uresničljiva, saj poznam nekaj primerov, kjer so jo že uresničili. Na stopnji prepričanja obravnavajo vodenje kakovosti kot absolutno nepogrešljiv del poslovnega vodenja. Človek za kakovost je dejansko član

upravnega odbora podjetja. V podjetjih na stopnji prepričanja lahko postane obdelava problemov podobna pozabljeni obrti. Na tej stopnji je sistem za preprečevanje tak, da se dejansko zelo malo pomembnejših problemov sploh pojavi. Stroški kakovosti so tako nizki, da so sestavljeni skoraj izključno iz nadomestil za delavce iz službe za kakovost in iz stroškov za preizkusno testiranje. Delovno skupino za izboljšanje kakovosti so že kdo ve kolikokrat razpustili in ponovno oblikovali. Njihova najpomembnejša naloga je morda v tem, da na poletni piknik povabi vse tiste, ki so v tem ali drugem času že delali v delovni skupini. Od stopnje *negotovosti* do stopnje *prepričanja* je dolga, zelo dolga pot. Toda prav v potovanju po tej cesti je čar poslovođenja.

#### *Tabela kot pripomoček za primerjanje*

Če bi radi uporabljali tabelo kot pripomoček za merjenje stanja v različnih dejavnostih, vedite, da je namen primerjav spodbuditi tiste, ki so zastali. Ne gre za preprosto poročanje o stanju. Podjetje, oddelek ali karkoli morajo oceniti trije posamezniki: direktor za kakovost iste dejavnosti, glavni direktor dejavnosti in predstavnik skupnih služb, ki ne dela na tej lokaciji. Te osebe naj na tabelo označijo ustrezne kvadratke. Za vsako izmed šestih primerjalnih kategorij naj odključajo tisto stopnjo, na kateri menijo, da je njihovo poslovanje. Dajte jim vedeti, da priznavate, kako je ocenjevanje subjektivne narave, vendar da oni prejemajo plačo vodilnih delavcev in da njihovo delo večinoma temelji na subjektivnih ocenah. Vsaki stopnji dajte točkovno vrednost v odvisnosti od njene pozicije. Eno točko za odključano stopnjo *negotovosti*; dve točki za vsako kljukico na stopnji *prebujanja* in tako naprej.

Največji možen rezultat je trideset. Če se kdo izkaže s tridesetimi točkami, organizirajte slavnostno kosilo z nagradami in pozabite na vso stvar. Če tabelo dobro obvladate, lahko uporabite primerjavo med tremi ocenjevalci zato, da bi jih spodbudili, da se postopno vključijo v izboljšanje. Morda vas bo presenetila ugotovitev, da glavni direktor običajno daje podjetju slabše ocene kot direktor za kakovost. Glavni direktorji imajo pač boljši pregled o vsem. Tabela največ zaleže, če se uporabi za prikaz ocene o podjetju, ki jo lahko sprejmejo vsi prizadeti. Zaradi tega je uporabna za primerjavo stanja v različnih podjetjih in delih podjetja. Zagotavlja tudi stalno referenco za poslovno vodstvo, ko obravnava ukrepe, ki jih je treba uresničiti v naslednjem obdobju. Vodilni delavci utegnejo uporabljati stopnje za oceno stanja kot nekakšno govorno stenografijo.

»Pravkar vstopamo v *razsvetljenje*«. »Bili smo *razsvetljeni* že nekaj let; potem smo dobili novega glavnega direktorja, ki misli, da je kakovost predraga. Padli bomo nazaj za stopnjo ali dve, dokler se ne bo izobrazil«.

Tabela 1: Tabela za ocenjevanje stanja kakovosti

Ocenjevalec: _____		Delovna enota: _____			
Kategorije	I. Stopnja Negotovost	II. Stopnja Prebujanje	III: Stopnja Razsvetljenje	IV. Stopnja Modrost	V. Stopnja Prepričanje
Razumevanje in odnos vodilnih delavcev	Ne razumejo kakovosti kot orodje vodilnih delavcev. Običajno krivijo službo za kakovost za »probleme kakovosti«.	Spoznavajo, da je vodenje kakovosti koristno, toda niso še pripravljeni vložiti denarja in časa za uresničitev vsega.	Ob izvajanju programa za izboljšanje kakovosti se naučijo več o vodenju kakovosti; vedno bolj se podpirajo in si pomagajo.	Sodelujejo. Razumejo velike možnosti, ki jih nudi vodenje kakovosti. Spoznajo svojo osebno vlogo v nadaljnjih prizadevanjih.	Prepričani so, da je vodenje kakovosti bistveni del poslovnega sistema.
Organiziranost službe za kakovost	Služba za kakovost je skrita v proizvodnji ali v tehnološki službi. Inšpekcija verjetno ni del službe. Poudarek na ocenah kakovosti in sortiranju.	Imenovan je močnejši vodja službe za kakovost, toda glavni poudarek je še vedno na ocenjevanju kakovosti in izboljševanju izdelka. Še vedno je del proizvodnje, lahko pa tudi drugje.	Služba za kakovost poroča najvišjemu vodstvu, vse ocene kakovosti so vključene in vodja za kakovost ima vpliv na vodenje podjetja.	Vodja za kakovost je en izmed vodilnih delavcev v podjetju; učinkovito poročanje o stanju in ukrepi za preventivo. Vključena je v odnose s kupci in v posebne delovne naloge.	Vodja za kakovost je član kolegijskega poslovnega organa. Preprečevanje je poglavitna skrb. Kakovost je vodilna misel.
Reševanje problemov	S problemi se spopadajo, ko se le-ti pojavijo; ni odločitve; neprimerne opredelitve; veliko tarnanja in obtožb.	Oblikujejo se timi za reševanje večjih problemov. Ne zavzemajo se za dolgoročne rešitve.	Poti za dogovarjanje o korektivnih akcijah so odprte. Probleme odkrito obravnavajo in rešujejo na urejen, dogovorjen način.	Probleme odkrivajo v zgodnji fazi razvoja. V vseh poslovnih funkcijah spremljajo predloge in izboljšave.	Razen v najbolj izjemnih primerih probleme preprečujejo.
Stroški kakovosti v % od prodaje	V poročilih: neznani Dejanski: 20%	V poročilih: 3% Dejanski: 18%	V poročilih: 8% Dejanski: 12%	V poročilih: 6,5% Dejanski: 8%	V poročilih: 2,5% Dejanski: 2,5%
Ukrepi za izboljšanje kakovosti	Ni organiziranih aktivnosti. Ni razumevanja za take aktivnosti.	Poskušajo z očitno »motivacijskimi« kratkoročnimi prizadevanji.	Izvajanje programa v 14 fazah s polnim razumevanjem in uresničitvijo vsake faze.	Nadaljevanje izvajanja programa v 14 fazah in začetek programa »zagotavljanje kakovosti«.	Izboljševanje kakovosti je redna in stalna dejavnost.
Skupna ocena stanja kakovosti v podjetju	Ne vemo, zakaj imamo probleme s kakovostjo.	Ali je res treba, da imamo vedno probleme s kakovostjo?	Z aktivnim sodelovanjem vodstva in v procesu izboljševanja kakovosti odkrivamo in rešujemo svoje probleme.	Preprečevanje napak je utečeni del našega poslovanja.'	Mi vemo, zakaj nimamo problemov s kakovostjo.'

Vir: Crosby, P. (1989). Kakovost je zastonj; umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



## 5 KAKO VODILNI DELAVCI RAZUMEJO KAKOVOST IN KAKŠEN ODNOS IMAJO DO NJE (POGLAVJE 4)

### *Opis študijskega primera*

Herold Gooding je pokukal izza vogala stojala za orodje in s pogledom nemirno preletel delavnico, preden je vstopil. Ni hotel srečati Austina Weldinga, glavnega nadzornika. Austin bi ga gotovo hotel zadržati dolgo v večer, in to v njegovem prostem času, zato da bi pregledovala mizo, polno izdelkov, ki jih je kontrola zavrnila. Herold je imel svoje načrte.

Kadarkoli se je pojavila serija slabih izdelkov, so Austin in drugi proizvodni nadzorniki reagirali tako, kot da gre za osebno krvno osveto na pobudo kontrole. Kot sam in edini inženir za kakovost je Herold z veliko prizadevnostjo poizkušal probleme razkriti in popraviti, vendar jih je bilo toliko in včasih so bili tako zapleteni, da so se pogosto ponovno pojavili, še preden so jih prvič v celoti razrešili.

Herold se je obrnil in zagledal Austina, kako se z zaletom približuje. Njegovi načrti so se začeli razblinjati. Znova se bodo začela stara prerekanja. Austin ga bo odvrlel do mize in obdelala bosta vsak zavrneni kos posebej. Austin bo trdil, da vse le ni tako slabo oziroma da se da popraviti ali da so specifikacije nemogoče ali kaj podobnega. Vedno je prihranil najslabši kos za nazadnje, ko je bil odpor najmanjši. Herold si ni prav nič želel še enega večera, ko bi moral imeti vlogo rabsodnika.

Dvignil je roko z dlanjo proti bližajočemu se mojstru. »Nazaj črna duša, v imenu Helene Trojanske tu ukazujem, da se vrneš v svojo črno in skrivnostno votlino, iz katere si se prikazal. Ne nadleguj me več. Izgini, ukazujem ti.«

Austin je z roko lopnil Harolda po ramenih.

»Daj no, dragi prijatelj, saj ne misliš resno. Vem, da hitiš na sestanek. Rad bi s tabo pregledal le nekaj kosov, kar ti ne bo vzelo veliko časa. Potem lahko greš svojo pot. Saj jih je le kakšnih petindvajset.« Nenadoma je preblisk zasijal na Heroldovem možganskem ekranu. Dobil je dobro idejo. Morda pa je pot iz zmešnjave.

»Austin, rad bi se dogovoril s tabo. Namenjen sem na sestanek ADKK.«

Austin je debelo pogledal.

»Ameriško društvo za kontrolo kakovosti. Vanj so vključeni vsi strokovnjaki za kakovost na tem območju. Občasno se srečujemo in kujemo zarote proti tipom, kot si ti. Za nocoj smo povabili govornika, ki bo govoril o sestavljanju strokovnih ocen v zvezi z zavrnenimi izdelki. Ali te zanima sestavljanje strokovnih ocen v zvezi z zavrnenimi izdelki?«

»Ali me? Seveda me. Če bi pri nas mogli razrešiti vso zadevo glede strokovnih ocen, bi bilo moje delo lažje. Ne bi mi bilo treba loviti inženirjev za kakovost po vsej tovarni zato, da bi podpisali soglasje za tiste trapaste majhne stvari, ki jih ugotovijo kontrolorji. Ali sem za odpravo strokovnih ocen? Bolj sem za to, kot si lahko misliš.«

Herold se je sam pri sebi nasmehnil.

»O. K., rad bi se zmenil s tabo. Sestanek se bo začel s cocktailom čez pol ure. Potem bo večerja in govornik. Vsa stvar se bo končala do devetih zvečer. Pojdi z mano in če boš po sestanku še hotel priti nazaj sem in obdelati tiste kose, bom prišel s tabo.«

»Ti hočeš, da grem s tabo in preživim večer s tolpo tipov za kakovost? Utegnil bi zgubiti svoj strokovni ugled. Vendar bom šel, če bo to rešilo najine probleme in če ti plačaš.«

Med enournim cocktailom je Herold nemirno opazoval Austina, ki se je sproščeno pogovarjal z več člani. Vsi so dobro ocenili idejo, da ga je bil povabil in nekateri so se odločili, da bodo nekaj podobnega storili za naslednji sestanek. Pri večerji je Austin zabaval omizje z nekaj veselimi zgodbami o prepričevalnih bitkah, ki sta jih imela s Heroldom. Smeje so se vsi drugi strinjali, da je tudi njihovo življenje precej podobno temu.

»Mislim, da smo si izbrali področje dela, ki povsem naravno zahteva usmerjeni konflikt, če hočemo uspeti,« je pripomnil en izmed članov. »Kaže, da to utrjuje ljudi in mislim, da je takšno posredovanje pozitivno.«

»Rad bi slišal govornikovo mnenje o tem,« je pripomnil drugi.

»Če prav razumem, se strastno zavzema za definicije. Pravzaprav mi je predsednik povedal, da se njegovo predavanje glasi »Kaj je to kakovost?«

Austin se je nasmehnil. »Težave, kakovost pomeni to. Težave.«

Potem je petnajst minut govoril in dobrohotno zabaval omizje z zgodbami o dobro znani nepraktičnosti delavcev iz kakovosti.

»Fantje, če bi vsi bili malo strpnejši, bi v tej državi čez noč lahko podvojili proizvodnjo. Potem bi vsi skupaj imeli več časa za prijateljske večere in izobraževalne programe.«

V tem trenutku je predsednik zaprosil navzoče za tišino in potem, ko je predstavil več članov odbora, ki so poročali o stanju, dovolil programskemu vodji predstaviti govornika.

»G. Wilson,« je rekel programski vodja, » je direktor za kakovost pri Albiex korporaciji, ki proizvaja, kot že veste, posebne izdelke za strojogradnjo. Že večkrat sem slišal Billa reči, da vodi največjo delavnico za posebna naročila na svetu. Kadarkoli, njegovo trenutno delovno mesto zahteva, da se ukvarja s stotinami dobaviteljev in kupcev. Pri tem delu je uspešen in ker sem slučajno en izmed njegovih kupcev, dejansko lahko rečem, ne da bi ga koval v zvezde, da so on in njegovi ljudje zelo neposredni pri delu z nami. Bobu rečejo bob. In zdaj – Bill Wilson.« Wilson je prišel na oder, medtem ko so prisotno vljudno zaploskali.

»Nocoj sem prišel k vam pod napačno zastavo. Moja tema se glasi »Kaj je kakovost?« in o tem sem se namenil govoriti, ko sem pred letom dni pristal na to. V tistem času mi je bilo povsem jasno, kaj je kakovost, kako priti do nje in vse drugo o njej. Konec koncev delam na tem že petnajst let.

Vendar pa smo se prejšnjo pomlad odločili, da bomo pripravili majhno knjižico za svoje dobavitelje, ki naj bi jim pomagala bolje razumeti naše zahteve in metode. Nič kaj posebno izjemnega, samo knjižico s temeljnimi pravili o poslovanju z našim podjetjem.

Povsem naravno smo kot prvo stvar hoteli zapisati seznam definicij. Konec koncev, če nečesa ne moreš opredeliti, komajda lahko razpravljaš o tem. Prva beseda s seznama, ki bi jo morali opredeliti je bila kakovost. To je bilo pred šestimi meseci in pravkar smo prišli do druge besede.«

Austin je vprašujoče pogledal Herolda. Z usločenimi obrvmi je namignil, da bi bilo za njiju najbolje, da jo pobrišeta skozi vrata. Očitno sta se znašla v družbi slaboumnežev.

Wilson je nadaljeval. »Običajne definicije mi je preprosto niso zvenele dovolj jasno. Preprosto se mi je zdelo, da ni prav opredeliti kakovost z »zaželenimi lastnostmi«, »subjektivnim ovrednotenjem« in podobnimi frazami. Konec koncev nisem hotel, da bi me poznali kot direktorja za zaželeno lastnost.

Počasi me je zgrabila panika. Vsa leta v tem poslu in zdaj nisem mogel nikomur povedati, kaj je bilo tisto, kar sem delal.

Pregledali so nekaj sodobnih opredelitev. »Primernost za uporabo« se lepo sliši, in je dejansko vsebinska, posebno kadar govorite o razvojnem konceptu kakšnega izdelka. Če mislite npr. toaster, potem »primernost za uporabo« torej veliko pove. Potrebujete ročaje in spoje, ki ne bodo popustili, tudi če se nepravilno uporabljajo, in sijaj, ki bo ostal, in spirale, ki bodo delovale v pravih časovnih razmikih. To je koncept, ki ima svojo vrednost.

Vendar to ni tisto, kar mi delamo. Mi kupujemo stvari in smo proizvajalci. Razvojne in konceptualne odločitve so bile že zdavnaj sprejete. Ko naš direktor za načrtovanje proizvodnje prejme naročilo, hoče vedeti samo, kaj želimo, koliko in kdaj. Ne skrbi ga preveč, kako ga bomo uporabili in kako bomo ocenili »primernost za uporabo«.

Na kratko, morali smo torej priti do nečesa, kar bi lahko opredelili z uporabnimi izrazi, ki bi jih vsakdo mogel razumeti in uporabljati pri svojem delu. Kot se je izrazila ena mojih sodelavk, »potrebujemo nekaj, kar bo uporabno za življenje.« Imela je zelo prav.

Tako smo se vrnil k temeljem. Vprašali smo se samo, »kaj funkcija kakovosti opravlja in zakaj?« (»Včasih se tudi jaz sprašujem o tem,« je zamrmral Austin in zavzdihnil.«)

»Z različnih zornih kotov smo preizkušali ideje o preprečevanju napak in merjenju, korektivnih akcijah ter podobno. Končno smo prišli do skupne ugotovitve, ki nas je pripeljala do opredelitve kakovosti. Povem vam, da nikoli več ne boste obravnavali zadeve enako kot prej, brž ko vam bo ta opredelitev prodrla v zavest.

Odločili smo se, da je naše delo v tem, da povzročamo in merimo skladnost z zahtevami. Kakovost pomeni torej skladnost z zahtevami. Ne kakovost je neskladnost.

Nenadoma se je vsa stvar zjasnila. Namesto da mislimo o kakovosti z izrazi »nekaj dobrega ali zaželenega«, jo zdaj obravnavamo kot sredstvo, s katerim uresničujemo zahteve.

Morate sprejeti dejstvo, da nas, strokovnjake za kakovost, ta definicija rešuje tistega dela s pisnimi soglasji, ki ga imamo vsi tako radi. Nič več ne sprejemamo ali zavračamo »kakovosti«, ki temelji na naši presoji o tem, ali je ali ni dovolj dobra ali celo potrebna. Številni med nami smo imeli navado govoriti o proizvodnji, da lahko dela nekaj, kar ni čisto v mejah tolerance,

kajti vedeli smo, da je ta navada preveč zakoreninjena, da bi jo začeli spreminjati. Tega ne moremo več početi. Ali je skladnost ali pa je neskladnost in to je to.«

Na tem mestu je skupini nekoliko završalo in pri več mizah so začeli potihoma razpravljati. Wilson je to opazil in se nasmehnil.

»Vidim, da nekateri reagirate na to idejo. Zagotavljam vam, da je to povsem normalno. Predlagam, da se prav tukaj ustavimo in preidemo na vprašanja in odgovore.« Pogledal je predsednika, ki je prikimal v znak odobravanja.

»O. K., postavite prvo vprašanje.«

»Razumem ves postopek, ki ste ga opravljali, da ste se dokopali do te definicije kakovosti, Bill, in mislim, da je tebi in tvoji skupini treba čestitati za tako lepo analizo. Vendar, saj v resnici ne pričakuješ, da bo ta definicija vgrajena v poslovno politiko tvojega podjetja, ali pač? Konec koncev morate biti praktični.« »Mislimo, da je definicija zelo praktična in lahko razumljiva. Zakaj se ti zdi, da je problematična?«

»No zaradi tega, ker bi ustavila delo na vseh proizvodnih linijah. Nikjer ničesar ne bi proizvajali. Noben razvoj ni popoln – vedno moraš dovoliti nekaj odstopanj.«

Bill je prikimal.

»Strinjam se, da so rezultati razvoja daleč od popolnosti in da jih je potrebno popravljati. Toda kako boš izpeljal te popravke, dokler ne odkriješ problemov in jih opredeliš? Ko enkrat vpelješ popravke, ni z izdelkom nobenih težav več.

Ravno pred nekaj dnevi sem naletel na nekaj, kar je res vzbudilo mojo pozornost. V proizvodnji sestavnih delov smo zaostajali in tako smo izbrali nekaj delov, ki jih že leta delamo, položili material in delovno dokumentacijo zanje v zaboj in ga poslali v neko zelo dobro strojno delavnico. In veste kaj? Oni jih niso mogli narediti. Če so bili izdelani točno po načrtih, se ni sešlo. Na noben način. Zaradi vseh vrst drobnih sprememb. In nobena izmed njih ni bila zapisana. Ugotovili, smo da imamo v naši delavnici več zelo ponosnih mojstrskih rokodelcev, ki preprosto znajo posneti malo tukaj in malo tam, zato da na koncu izdelek deluje ne glede na napačne specifikacije.

Ali si predstavljate to grozo? Vodstvo podjetja ne obvladuje več položaja. Na milost in nemilost so prepuščeni »gospodom mojstrom« iz delavnice, ki jih zdaj povečujejo tiste vodje, katere smo izbrali zato, da bi vodili tudi njih. Ko sem se vsega tega zavedel, sem postal čisto potr.

Predstavil sem zadevo na sestanku kolegija glavnega direktorja, pa so me debelo gledali. Zdelo se je, da se nihče ne zaveda posledic tega, kar sem jim pripovedoval. Komaj so čakali, da bi končal. Predstavljajte si! Tam sem stal z največjim odkritjem v svoji karieri, njih pa niti najmanj ni zanimalo. Če gre za nekaj, kar vsi vedo, potem to ni pomembno.

Vendar pa če se ne morete zanesti, da bodo v vaši proizvodnji izdelali nekaj, kar se zdi podobno tistemu, kar so razvili v razvojnem oddelku, potem je res ves posel nekoristna potrata. Nihče ne ve, kaj bo šlo iz tovarne. Zato je ves marketing, analize, raziskave, predvidene garancije in petletno planiranje – vse samo farsa, če ne delamo po načrtih, zato da bi lahko ugotavljali, ali bo zadeva uspešna.

Ko se je Bill nagnil naprej, se je njegov glas znižal in oči so mu potemnele. »Nobenega smisla nima delati testov vzdržljivosti in podobnih reči na stvareh, ki se morda niti ne zdijo enake.« Al je sedel z odprtimi usti. Bil je prevzet.

»Tako sem se odločil, da moram poiskati način posredovanje sporočila. Po dolgem tuhtanju sem se namenil, da jih bom napadel v delavski restavraciji. Vsi so bili dobri jedci. Povzpel sem se v pisarno vodje delavske restavracije in ga pregovoril, da mi pomaga pri zaroti. Pravkar je pripravil dnevni menu in skupaj sva ga pregledala.

Posebna jed za malico je bila soljena govedina z zeljem. Enim so dali tanek košček narezane soljene govedine in velik kup zelja. Drugi so dobili obratno.

Tisti, ki so naročili sendvič, so ga dobili s toastom na eni strani in s kruhom na drugi. Pripravili smo sedem ali osem takih majhnih zvijač. Počakal sem, dokler mrmranje ni postalo glasnejše in je moj družabnik v zaroti začel bledeti. Potem sem šel v jedilnico in z dvignjeno roko zaprosil za tišino.

»Pravkar ste dobili malico na osnovi izhodišča, da zahteve nič ne pomenijo. Kuhar je napolnil vsak krožnik v skladu z njegovim trenutnim počutjem, ne da bi se oziral na to, kaj mu prepisujejo jedilnik ali vi kot odjemalci.

Jaz sem vse to organiziral in prevzemam vse očitke. Vendar sem samo hotel, da skozi osebno izkušnjo ugotovite, kako nespametno je, če ne vztrajamo pri doslednem uresničevanju zahtev.« Vsi med njimi so se strinjali, da bodo ponovno premislili zadevo, razen računovodkinja.

»Kaj računovodkinja ni bila prepričana?«

»Oh, prepričana je bila, toda ona je bila tista, ki je dobila tri žlice sladoleda namesto ene, ki jo je naročila. Njej je bil sistem všeč.«

»No, Bill, ali ne nastane zmešnjava, ko kar naenkrat postaneš tako dosleden? Ali ni treba dejansko zaustaviti celo tovarno ali začeti znova?«

»Ne, samo postopno se morate izvleči iz problemov tako, da izvedete spremembe tam, kjer mislite, da so potrebne. Nekaj časa je hektično, vendar se vse razreši. Za nekatere probleme morate sestaviti delovno skupino.

Priprava delovnih nalogov je bil en izmed najbolj zanimivih problemov. Ugotovili smo, da so bili planerji pri tem že dolgo časa zelo površni, ker so vedeli, da jim tovarna tako ne bo posvečala veliko pozornosti. Zdaj smo naenkrat vsi delali tako, kot je bilo napisano in tudi oni so morali postati pozornejši. Dandanašnji so delavci za pripravo delovnih nalogov ponosni na svoje delo. Spoznali so, da pravilno napisan nalog omogoča delavcem v tovarni, da lažje dosežejo skladnost z zahtevami.«

Po sestanku se je Herold odpeljal z Austinom nazaj v podjetje, da bi izpolnil svojo obljubo. Herold je upal, da bo Austin spremenil svoje mnenje na podlagi večerne izkušnje in da bo morda pokazal kaj več zanimanja za preprečevanje napak. Toda odkar sta zapustila sestanek, Austin ni veliko govoril.

Ko sta začela s prvimi kosi zavrnjenih materialov, je Austin stisnil Herolda za zapestje. »Mislim, da začenjam razumevati sporočilo. Veš, zadnji dve ali tri leta so nam prav te kose zavračali zaradi tegale naklona. Tehnologi vedno pravijo, da so dobri za uporabo, vendar nikoli ne spremenijo načrta. In poglej ta podsestav! Ko nadomestimo zobata kolesca, vedno povzroča preveč trenja. Vedno.«

Pogledal je Herolda.

»Veš, mislim, da je zdaj čas, ko moramo biti pošteni do nas samih. Kar pustiva ta kup tukaj. Povedala bova tehnološki in proizvodni kontroli, da ne bomo izdelali nobenega kosa več, dokler nam ne povedo točnega datuma, kdaj bodo izvedli ustrezne spremembe. Ti in jaz imava pomembnejše delo, kot da posedava okoli in opravljava delo namesto drugih. Pojdiva domov.«

Herold je prikimal. »Morda bi morala začeti z delavsko restavracijo?«

### *Razumevanje odgovornosti – uporaba tabele*

Austin Welding je stopil, na podlagi opisanih izkušenj, iz negotovosti v prebujanje – v skladu s tabelo za ocenjevanje stanja kakovosti. Zavedel se je, da obstoji boljša pot, da morda tudi on lahko stopi nanjo in nekaj doseže. Vsega kar se je dogajalo, ni razumel, vedel pa je, da se je spremenil njegov stil poslovanja.

Njegov pristop do stvari se je spremenil. In pri razumevanju poslovanja gre predvsem za pristop.

Ljudje radi pripovedujejo, da so bili revni, ko so bili še otroci, vendar se niso zavedali, da so revni. To so bili najsrečnejši dnevi v njihovem življenju še dodajo. Kogarkoli so poznali, je bil v enakem položaju in na tak ali drugačen način se je vse uredilo.

Vendar sem opazil, da prav nihče izmed njih ne razmišlja o tem, da bi naredil preprost korak, ki je potreben za povratek v tiste srečne dni. Potem ko so okusili življenje, ki jim nudi veliko možnosti izbiranja, si izberejo ponovno življenje brez možnosti odločanja. Želijo nekaj, kar lahko bolje nadzorujejo.

Za nekaj takega gre pri tabeli za ocenjevanje stanja kakovosti. Prepričan sem, da bi radi vedeli, s čim razpolagate, kakšne koristi lahko dobite v zamenjavo za vloženo delo in kako lahko izbirate po svoje. Uporabljajte tabelo, namesto da zapravljate čas za to, da vse doživite, da se vsega naučite samo iz pogosto grenkih izkušenj. Dovoljuje vam, da pokukate v prihodnost z opozorilom, da lahko pridete nazaj ali pa se premaknete naprej. Ugodnosti, dosežene s trdim delom in nadarjenostjo, lahko v trenutku izgubite. *Pridobiti ne pomeni obdržati.*

Izboljšanja samega ni nikoli težko doseči. Ko enkrat ljudje spoznajo in priznajo stanje, v katerem so, ga nikoli ni težko izboljšati. Nesreča je v tem, da ga le redki med nami odkrito priznajo. Ne priznamo, kako veliko časa pravzaprav potrebujemo, da se spremenimo; pri golfu vedno potrebujemo manj kot 90 udarcev za igro; težimo k temu, da prilagajamo podatke v svojo korist. Ljudje smo občutljiva in nečimrna bitja.

Pogovarjal sem se že s številnimi vodilnimi delavci iz raznih poslovnih in proizvodnih dejavnosti. Nikoli me ne razočarajo, ne glede na narodnost, proizvod, storitev ali skupino. Vedno je nekdo, ki reče: »Vedeti morate, da je naša poslovna dejavnost nekaj posebnega.« Ker

običajno vidijo samo svoje posle, nikoli ne spoznajo, kako si je večina poslovnih dejavnosti podobnih. Zagotovo se tehnologije in metode prodaje lahko zelo razlikujejo. Toda motivi in odzivi ljudi so enaki. Kar v kakšni industrijski panogi uspešno izboljšuje kakovost, bo delovalo tudi v drugi – če si vzamete čas za spoznanje kakovosti in njene vsebine.

Kadar me postavijo pred skupino vodilnih delavcev ali strokovnjakov, ki pričakujejo, da bodo poslušali govor o nekakšnem čudežnem odkritju nezmotljive metode za izboljšanje kakovosti, jim povem, da potrebujem informacijo. Prosim jih, da navedejo en sam svoj največji, specifičen problem. Problem morajo samo navesti v enem ali dveh stavkih. Nobene razprave, nobene analize. In ni jim dovoljeno reči, da so njihov največji problem »ljudje«, »komunikacija«, »mir na zemlji« in drugi nedoločeni izrazi. Vprašam jih: »Če bi se dobre vile spustile na zemljo in vam povedale, da se lahko znebite enega problema, katerega bi izbrali?« Seznanji so vedno enaki:

- Nikoli nam ne dajo točnih podatkov.
- Delavci preprosto ne delajo dobro.
- Naša konkurenca lahko kupuje ceneje kot mi.
- Drugi ne izpolnjujejo obvez, ki so jih sami določili.
- Vladne odredbe nas silijo, da najemamo nekvalificirane delavce.
- Vodilni delavci na vrhu preprosto ne razumejo, da moramo spremeniti način svojega dela.
- Obseg prometa je tako velik, da ne moreš usposobiti ljudi.
- Obrestne mere nas bodo požrle.
- Zahteve sindikata so popolnoma nemogoče.

Seznam bi lahko nadaljevali. Prepričan sem, da imate svoje lastne postavke.

Potem ko te postavke napišem na tablo, povem skupini, da smo na sestanek očitno povabili napačne ljudi. Ta skupina nima kaj izboljševati. Drugi so krivi za vse, kar se jim dogaja. Naštete probleme bi bilo mogoče rešiti, če bi mogel v konferenčno sobo pripeljati preostale 4 milijarde ljudi. Drugače ni nobenega upanja. Ta primer sem opravil že več kot stokrat. Niti en človek ni nikoli predstavil »največjega problema«, ki ga je sam ali sama povzročila. Nihče ni nikoli izjavil:

- Ne morem kupovati tako poceni kot nabavni referent pri konkurenci.
- Nisem sposoben prepričati šefa; moram se naučiti več o tem, kako se to dela.
- Ne sporazumevam se dobro s svojimi ljudmi; obseg njihovih odpovedi je prevelik.
- Te zadeve nisem *načrtoval* na primeren način.

Potem ko nekoliko napihnem vso zadevo, končno vsakogar pripravim do priznanja, da je takrat, kadar iščeš vzrok za probleme, najbolje začeti pri samem sebi. Vedno se strinjajo. Vendar pa mine veliko časa, preden spoznanje začnejo uporabljati.

Ko gre za odgovornost za vodenje podjetja ali poslovne funkcije, bodite pripravljeni priznati, da utegnejo nekatere probleme povzročiti odgovorni vodilni delavci. Drugače korektivni ukrepi ne bodo uresničeni. Zato so komentarji o razumevanju in pristopu vodilnih delavcev v tabeli tako pomembni.

### *Negotovost*

V negotovosti ljudje prav nič ne dojemajo kakovost kot orodje poslovnih delavcev. Delavci v fazi negotovosti radi krivijo službo za kakovost za probleme kakovosti. To je posledica pomanjkljivih informacij o zadevi in posledica nepravilnih predpostavk, predpostavljenih v drugem poglavju. Pomembno je spoznati prave pomene besed in funkcij. Prav je imel tisti

sodnik za baseball, ki je rekel, da je met dober ali slab šele potem, »ko jaz odločim, ali je ali ni.«.

Negotovost živi v sedanjosti. Vsak dan začno spoznavati nov svet, ki se vsako noč konča. Preprečevanje problemov ni vgrajeno v delovanje negotovosti, kajti preprečevanje predstavlja pogled v prihodnost. Zato je lahko opredeliti funkcijo kakovosti v obdobju negotovosti. Sestavljena je iz kontrolorjev in preizkuševalcev, ki verjetno poročajo vodstvu proizvodnje, in ki odbirajo izdelke med izdelavo. Poslovno vodstvo pričakuje od njih, da ne bodo spustili nobenega »preveč« slabega izdelka iz tovarne.

V fazi negotovosti si predstavljajo, da morajo storiti vse, kar je potrebno storiti, da bi našli in razrešili današnji problem in ob tem prepuščajo jutri samemu sebi. Ker noben pameten človek nikoli ne bo priznal, da si on ali ona predstavlja stvar na tak način, morate pogledati, kaj določena dejavnost dela, če hočete določiti, v katero kategorijo sodi.

Če je problem takšen, da se odpravi s pisnim potrdilom ali z rutinsko uredniško spremembo, potem gre gotovo za negotovost. To je bolj priljubljeno, kot trošiti čas, ki je potreben za odkrivanje vzroka problema. Še več, če bi našli pravi vzrok problema, bi se kakšna služba morala začeti ukvarjati z razvojnimi spremembami, predelavo orodij, usposabljanjem in z vsemi vrstami stvari, ki jemljejo čas. To pa ni privlačno. In vsakdo, ki namiguje, da bi take dejavnosti mogle odpraviti probleme v prihodnosti, so lastnoročno kopljejo grob. Prihodnosti ni, je samo današnji dan.

### *Prebujanje*

Razlika med negotovostjo in prebujanjem je nekaj posebnega, kot je predsednik Eisenhower imel navado reči o razliki med pravim konservativcem in liberalnim konservativcem. Konservativec nečesa noče storiti. Liberalni konservativec odločno hoče nekaj storiti, vendar ne prav zdaj.

Pogosto slišim vodilne govoriti, da želijo začeti uresničevati program za izboljšanje kakovosti, vendar želijo počakati toliko časa, dokler se nekaj problemov ne razčisti. Nočejo začeti programa za reševanje problemov, dokler ne razrešijo nekaterih problemov. Kaj ima to opraviti z vami? To je za nerazsvetljene.

Prebujanje se v resnici boji zavezovanja za prihodnost. Negotovost ne pozna prihodnosti in jo ne vznemirja. Prebujanje jo pozna in ga skrbi. Obedve ne storita nič, vendar zaradi različnih razlogov. Rezultat je enak. Ljudje v prebujanju so bolj pripravljeni govoriti o daljnosežnih korektivnih akcijah in so celo pripravljeni dopustiti, da se tu in tam uresničijo. Vendar niso še pripravljeni porabiti denarja za program kakovosti. Ne primerjajo prihrankov z izdatki. Izdatki so pravi denar; prihranki v prihodnosti niso. Da je kakovost program, ki se resnično financira, ni zadostno pojasnilo. V prebujanju se zganejo šele, ko spoznajo prave stroške kakovosti.

Če sem pošten do področnih direktorjev, moram reči, da strokovnjaki za kakovost, ki si prizadevajo za prebujanje, običajno niso v veliko pomoč tistim med nami, ki poskušajo izboljšati stanje. V tovarni, ki sem jo obiskal, sem doživel zanimiv paradoks. Mlada glavna direktorica je bila navdušena nad kakovostjo in je spoznala, da mora nekaj storiti. Poklicala je direktorja za kakovost iz tovarne in mi omogočila ogled. Direktor za kakovost mi je pripovedoval brezkončne zgodbe o neskladnosti z zahtevami in o strašnem položaju, ki ga je



treba takoj popraviti. Poudaril je, da ga vodstvo preprosto ne posluša, da je že poizkušal in poizkušal, vendar brez uspeha.

V sklepnem pogovoru z glavno direktorico sem ji pozorno pripovedoval o vseh problemih njenega direktorja za kakovost. Takoj je poklicala človeka v pisarno, se opravičila, ker ga do zdaj ni poslušala, si vzela svinčnik in ga vprašala po kompletnem seznamu problemov, ki zahtevajo pozorno obravnavo. Moj obveščevalec jo je pogledal naravnost v oči in rekel: »Direktorica, nič takega ni, česar ne bi zmogel sam.«

Nikoli nisem pozabil te lekcije. Od takrat nisem nikoli poskušal vplivati na poslovno vodstvo, dokler je bilo strokovnjakom za kakovost vse jasno. Njihove ideje in predpostavke so pogosto bolj globoko vraščene in bolj dokončne kot ideje in predpostavke poslovnega vodstva. Kot sem že rekel, preteči mora nekaj časa.

### *Razsvetljenje*

Sovražim že stalno govorjenje o odnosih, vendar so odnosi pravo bistvo stvari. Tisto, kar v vojski loči najboljšo četo od najslabše, ni oprema ali lokacija. Gre za odnos. Skrivnost nastajanja negativnih in pozitivnih odnosov se mi še vedno izmika, kot se izmika tudi drugim. Toda včasih se vse skupaj lepo zloži in to je čudovit pogled. Nekaj takega se dogaja v razsvetljenju.

Ko se poslovno vodstvo premakne v razsvetljenje, je prva stvar, ki jo opazite, sprostitvev napetosti. Nenadoma stečejo komunikacije in opravičenja je manj. To je predvsem posledica tega, da so sami sebi priznali – na glas in z ukrepi – da se morajo izboljšati. To je pojav neke vrste industrijskega »preporoda«.

S formalno ustanovitvijo delovne skupine za izboljšanje kakovosti, kjer so predstavniki vsakega oddelka, razsvetljenje nedvoumno izjavlja, da je vsakdo vključen. Nobeno delo ni vzpostavljeno, na nobeno se ne kaže s prstom. »Vsi skupaj smo na istem.« Kakšne čarobne besede. Vsi delajo družno in za zaščito svojega oddelka ni potrebno spletkariti in rovariti. Zato je napredek hiter in takojšen.

Program za izboljšanje kakovosti v štirinajstih fazah (podrobno opisan v naslednjih poglavjih) ima lepo lastnost, da omogoča takojšnje izboljšanje, saj je problemom posvečena takojšnja pozornost. V delovni skupini za kakovost to ustvarja navdušenje, ki se prenaša na druge. Seveda začnejo zaposleni v podjetju takoj spreminjati dogajanje, da bi ugotovili, če gre zares za pravo prizadevanje ali le za kakšno hitro »motivacijsko« zadevo.

Sestavni del razsvetljenja je priznanje, da ne moreš in ne smeš zavajati ljudi. To zveni tako preprosto kot le kaj, vendar številni ne verjamejo. Na stereotipen način si predstavljajo »delavca« in mislijo, da so delavci popolnoma vodljivi. Toda delavci so osebnosti in vedo, kdaj jih kdo vleče za nos.

V tem času mora najvišje poslovno vodstvo bolj kot kadarkoli doslej zagotoviti podporo vodenju kakovosti. Strokovna delovna skupina za kakovost trdo dela, da bi izobrazila druge vodstvene delavce na vseh ravneh. To ni lahek proces. Samo to, da so glavni direktor in vodje služb sprejeli novo vero, še ne pomeni, da so jo tudi vsi drugi. Prav na sredini tega dogajanja vedno hkrati gnezdiyo načini obnašanja, ki so značilni tako za negotovost kot za prebujanje. Ljudje, ki so še vedno na teh stopnjah, bodo stalno poizkušali meriti, kako globoko se je poslovno vodstvo zavezalo. Ti ljudje niso v nobeni delovni skupini, ni jim dano načrtovati cele

bitke, ne prejema nagrad. To je najmanj, kar si mislijo. Ko doživijo svoje osebno razsvetljenje, se spremenijo.

### *Modrost*

Modrost si, medtem ko uživa plodove dela iz faze razsvetljevanja, prizadeva, da jih ne bi izgubila. Ljudje na stopnji modrosti aktivno sodelujejo v celotnem programu. Vlečejo z osebnim zgledom in vzamejo si čas, da bi se naučili več o finesah filozofije vodenja kakovosti. In to je dobra stvar. Modrost mora res biti modra, da bi spoznala, da so potrebna leta, preden se doseže pravo, dolgotrajno in neustavljivo izboljšanje. In celo potem ne moreš biti nikoli prepričan. Stalno moraš delati, vedno ustvarjati nove dosežke, vedno iskati nove načine za preprečevanje neskladnosti z zahtevami.

Številna podjetja na tej stopnji uporabljajo program DND (Dolar na dan trži firma Industrial Motivation, Inc., 331 Madison Avenue, New York, New York), da bi izbrskali ideje za izboljšanje. DND je pettedenski program, ki vam omogoča, da greste med ljudi na prijeten način in jih poprosite, da vam pošljejo ideje v zvezi z njihovim delom, ki bodo prihranile dolar na dan zaradi zmanjšanja nekaterih nepotrebnih izdatkov. To je 250 dolarjev letno na delavca. To naraste na 250.000 dolarjev letno, če podjetje zaposluje 1000 ljudi. Program vedno uspe in prihranka je običajno 100 dolarjev za vsak investirani dolar. Prihranki so pravi, vendar je glavna prednost programa v izboljšanju komuniciranja in delovne morale.

Tisti, ki mislijo, da je program za izboljšanje kakovosti motivacijski program, ne bodo nikoli dosegli stopnje modrosti. Taki vedno iščejo kakšne reklamne trike, ki naj bi nadomestili pošteno sodelovanje in zavzetost. Modrost nima tega problema, saj ponavlja program spet in spet na različne načine, pri čemer nikoli ne izpusti izpred oči preprečevanja napak kot cilja. In to pomeni preprečevanje napak *v celoti* tako, da se nikoli ne sliši, da bi pisali reklamacijske listke in tako, da so vsa delovna mesta za popravila zaprta, zaklenjena in pozabljena.

### *Prepričanje*

Prepričanje doseže stanje popolnega preprečevanja napak. Ko se kakšna napaka pojavi, jo proučijo z enako zavzeto pozornostjo kot izjemno redek primer črnih koz, ki ga sem in tja odkrijejo v bolnišnici kakšnega velemesta. Prepričanje se je naučilo nekaj, česar razsvetljenju ne bi mogli niti razložiti: spoznalo je, da napake enostavno ne nastanejo, če jih ne pričakuješ in če si resnično presenečen, kadar se pojavijo.

Zdaj tega verjetno ne verjamate, vendar nekega dne boste. Proučite tabelo, proučite svoje cilje in pripravite se za trdo in dolgo, vendar dobičkonosno potovanje do *prepričanja*. Zakaj ne? Pomislite, kje bi vaše podjetje lahko bilo, če bi v celoti izločili stroške odpovedi izdelkov.

### *Kako spremeniti odnos poslovnega vodstva?*

Na najbolj učinkovit način pripravite vodstvene in druge poslovodne delavce do treznega razmišljanja, če jih soočite z nekom, ki mu verjamejo. Očitno ne bodo sprejeli nepotrjenih izjav strokovnjakov iz službe za kakovost. To je enako, kot če bi verjeli, da je prodajalec avtomobilov nepristranski.

Nobenega mogočnika, ki je kadarkoli živel, niso poskušali tolikokrat prepričati kot človeka, ki je predsednik firme, glavni direktor tovarne ali kako drugače vodilna oseba v industrijski ali

poslovni organizaciji. V svojem življenju se te osebe stalno srečujejo z množico ljudi, ki razlagajo, kako bi bilo vse tip – top, sam če bi šef izpeljal tak in tak načrt. Neki glavni direktor mi je povedal, da mu po njegovih izračunih vsako leto ponudijo priložnost, da bi prihranil 30 milijonov dolarjev v podjetje, ki ima samo 25 milijonov dolarjev prodaje! Vsakodnevno vas »obdelujejo predani, razmišljajoči, pošteni ljudje, ki vas želijo pripraviti do tega, da naredili nekaj po njihovem. To je moreča ovira, ki jo je treba preskočiti.«

Če verjamemo, da je kakovost prosto na razpolago, si bomo prizadevali preskočiti to oviro s treznim pogledom na resničnost – s proučevanjem dejstev. Vendar tistih dejstev, ki vam jih predstavijo vam enaki, ne pa prebrisane duše iz skupnih služb. V nacionalnih parkih se peljete z avtom skozi džunglo, medtem ko se živali prosto gibljejo naokrog. Pri vhodu sta dva znaka, od katerih eden navaja ceno vstopnice in drugi pojasnjuje, da ne smete odpreti oken in zapustiti avtomobila, kajti živali niso niti najmanj ukročene. Zamisliti si je mogoče še tretji znak, ki bi ga postavili ljudje, na primer tisti, ki vodijo tovarne in urade velikih korporacij, na katerem bi pisalo: »Delavci iz strokovnih služb uprave na kolesih imajo prost vstop.« Z opisom tega vse preveč pogostega odnosa hočemo povedati, da bi morali ljudje, ki poskušajo spremeniti stvari, delati z ljudmi, ki zaupajo drug drugemu, pa čeprav samo zato, ker se jim zdi, da imajo skupnega sovražnika.

V vsakem poslu obstaja področje, ki je bolj odprto za nove ideje kot drugo. Ljudje iz te dejavnosti bi morali opogumiti, da bi sprejeli vodilni program za vaš projekt. Z najmanjšim osebnim izpostavljanjem jim lahko pomagata pri načrtovanju in izvajanju programa. Potem ko so dosegli dovolj velike rezultate, čestitajte vsem sodelujočim in jih zaprosite, naj svoje izkušnje in uspehe delijo tudi z drugimi. Organizirajte seminar za vodilne delavce in povabite vse glavne direktorje in druge visoke vodilne delavce podjetja, ki doslej še niso sodelovali. Dobro izpeljite seminar. Predvidite vse do najmanjše podrobnosti in zagotovite si sodelovanje najvišjega poslovnega vodstva. Vendar ne pustite zraven strokovnjakov za kakovost.

Zamisel temelji na tem, da naj bodo poslušalci tisti, ki bodo morali opraviti delo, in naj poslušajo tiste, ki se soočajo z enakimi problemi in pritiski. To je v resnici repriza s pričami, ki pripovedujejo, kako so včasih delali napake, vendar zdaj poznajo pot in dosežajo resnično dobre rezultate. Vodilni strokovnjak za kakovost naj vodi vse formalnosti le zato, da bi sestanek gladko potekal. Toda poudarek mora biti na čebelah delavkah.

Direktor za razvoj in tehnologijo naj govori o doseženih rezultatih, potem ko so vpeljali učinkovit postopek za kvalifikacijski preizkus izdelka. Človek iz marketinga naj pove, kako je narasla prodaja zato, ker je manj problemov s kakovostjo. Pustite ljudem, zadolženim za odnose s kupci, da bodo posredovali svoje izkušnje v zvezi z reševanjem pritožb, katerih število se je zmanjšalo, in nazadnje celo izkušnje v zvezi s prejetimi pohvalami. Na koncu jih prosite, naj dajo svečano izjavo. Pripravite poslušalce do tega, da bodo vstali ali dvignili roke ali podpisali listino s svečano zaobljubo. Pošljite jih nazaj, da se jih razveselijo njihove službe za kakovost, kajti vsi so pripravljeni za izvedbo svečane zaobljube. Izvedli jo bodo, kot bi mignili.

#### *Komentar o odnosih poslovnega vodstva*

Pred kratkim sem obiskal starega kolega Dinsmora. Poklical me je, da bi me obvestil, kako je pred približno šestimi meseci postal glavni direktor hotela Flagship in ker si je mislil, da bi me zanimalo videti pravi hotel od znotraj.

Ko sem pripeljal do glavnega vhoda, je lilo kot iz škafo in moral sem ostati v avtu deset do petnajst minut. Medtem sem opazil, da je iz notranjosti preddverja hotelski vratar pogledoval proti meni. Ker se mi je zdelo, da dež še ne bo pojenjal, sem planil proti vratom hotela in se zrinil noter, otresajoč kapljice dežja po preprogi. Hotelski vratar mi je povedal, da lahko pustim avto tam samo okoli deset minut, ker je pred hotelom prepovedano parkirati. Vendar so pripravljene z veseljem poskrbeti za moj avto v hotelski garaži nekaj deset metrov dalje. Ponudil mi je svoj dežnik, da bi lahko izpraznil prtljažnik.

Sprejel sem njegovo ponudbo in se vrnil s kovčkom, obleko in torbo ter privlekel vse skupaj do recepcijskega pulta. Predstavil sem se kot gost gospoda Dinsmora, vendar to očitno ni napravilo posebnega vtisa na receptorko, ki je klepetala z blagajnikom. Videti je bila nekoliko nejevoljna, ker sem se vmešal. Rezervacije zame ni bilo, vendar so rekli, da me lahko namestijo, kajti rekel sem, da me je povabil glavni direktor. Po samo treh zvonjenjih z receptorskim zvončkom je prišel hotelski postrešček, ki naj bi mi pokazal pot do sobe, pri čemer se je izkazalo, da še ni pospravljena. Pripomnil je, da je ura šele tri popoldne in da bo soba verjetno urejena do takrat, ko se bom vrnil s poslovnih opravkov. Dal sem mu napitnino, odložil svoje torbe in se spomnil na avto.

Brez potrebe me je skrbelo, kajti policija je pravkar odpeljala vozilo. Hotelski vratar je rekel, da je mahal vlečnemu vozilu, vendar ga zaradi dežja niso mogli videti. Zagotovil mi je, da bom lahko zjutraj brez problemov avto prevzel. Taksi me bo odpeljal na policijsko parkirišče in kazen je samo 25 dolarjev in še nadomestilo za vleko. Garaža zaračunava 6 dolarjev. Pripomnil je, da je zanimivo, kako so mogli premakniti takšen avto brez ključa. Rekel je še, da bi bili policaji lahko dobri tatovi.

V tretjem nadstropju sem odkril Dinsmorovo pisarno. Eno izmed dvigal ni delovalo, zato sem se na hitro povzpел po stopnicah. Njegova tajnica je pokimala in mi predlagala, da premaknem nekaj revij s klopi in sedem, kajti Elmer me bo sprejel, brž ko se bo nehal pogovarjati po telefonu. Ponovno se je zatopila v branje knjige.

Čez nekaj minut se je zdelo, da je ponovno opazila mojo navzočnost in mi ponudila kavo iz aparata za kuhanje kave, ki je stal v kotu sprejemnice (ona ni marala hotelske kave in očitno tudi Elmer ne). Vzel sem in se zahvalil ter ji povedal, da sem še vedno moker od dežja, kajti nisem se mogel stuširati in preobleči, ker soba ni bila pripravljena. Rekla je, da res ne bi smel pričakovati kaj več, kajti čeprav je do dvanajstih čas za odjavo, oni ne morejo siliti gostov ven v takem dežju, kot je danes. Rekel sem, da mislim, da so zelo uvidevni.

Vprašal sem glede mojega avtomobila in ponovila je informacijo, ki sem jo že dobil, glede kazni za 25 dolarjev ter stroškov vleke. Velikokrat se to zgodi, je pristavila. Policija ni prizanesljiva.

Dinsmore se je prikazal iz svoje pisarne in me prisrčno pozdravil. Zdaj, mi je rekel, boš videl, kako je treba voditi hotel. Peljal me je v svojo pisarno, pobral nekaj poročil s stola in mi ponudil cigaro. Po klepetu o potovanju in o tem, kakšno srečo je imel, da me je ujel v terminu brez obveznosti, me je vprašal, kako mi je hotel všeč doslej. Povedal sem mu o avtu, o vratarju, o receptorki, o sobi, o postreščku in o dvigalu. Povedal mi je, kako bom dobil avto nazaj in pustil razglabljanje o drugih nepravilnostih, češ to so še otroške bolezni mladega podjetja.

Potem me je z utišanim glasom vprašal, če bi imel kaj proti temu, če bi zanj prekontroliral restavracijo. Seveda bo plačal on. Ni bil torej prepričan, če upravnica restavracijo zares pravilno

vodi. Zdelo se je, da se ne ujame z drugimi vodji služb in da se redko pogovarja z Elmerjem. Le-ta si je mislil, da se dogaja nekaj čudnega. Pa tudi zasedenost hotela se precej vztrajno zmanjšuje. Prepričan je bil, da je to povezano s hrano.

Potem si je popravil kravato, odvihal rokave srajce in si oblekel svoj priljubljeni stari lovski suknjič in me popeljal na ogled hotela. Poudaril je, da sem na svojih potovanjih doslej videl samo fasado hotelov. Nameraval mi je pokazati samo drobovje hotela. V prostoru za sobarice je devet ali deset žensk razpravljalo z ekonomom hotela glede njihovih delovnih dolžnosti. Tiste na nižjih nadstropjih so morale čakati na sesalnike za prah iz višjih nadstropij, zato so seveda vse hotele delati v višjih nadstropjih. Dinsmore je predlagal, naj čistijo s sesalniki vsak drugi dan; potem jih bodo lahko uporabljale izmenično. Sobarice so mislile, da je to dobra ideja, čeprav ekonom ni bil videti preveč zadovoljen. Dinsmore mi je omenil, kako nekaterim ljudem manjka sposobnost odločanja. Zavzdihnil je, da mora sam vsak dan vedno več odločati, kajti njegovo osebje se je po vsem videzu obotavljati prevzemati pobudo.

Srečala sva vodjo postreščkov in tri fante v njihovi garderobi, kako so z vratarjem razpravljali o postopku prenosa kovčkov gostov od vhodnih vrat do recepcije. Problem je nastal zaradi delitve napitnine, ki je bila iz dneva v dan manjša. Elmer jih je modro poslušal in potem predlagal, naj vso napitnino izročijo vodji postreščkov, ki jo bo razdelil po vloženem delu, kot pač bo sam ocenil. Zdelo se je, da nihče ni prav srečen, razen vodje, vendar se ostali štirje niso mogli sporazumeti o ničemer boljšem, zato so predlog takoj sprejeli.

Prekrižala sva vsa nadstropja in omenil sem večje število vozičkov za postrežbo v sobah, ki so stali v avli. Dinsmore je rekel, da je to normalen del hotelske scene. Gostje nimajo nič proti temu, ker jih opominjajo, da jim je postrežba v sobe na voljo.

Prodajalna za cigare in časopise je bila podobna eni tistih s podzemeljske železnice. Starec za pultom mi je ponudil nekaj nespremenljivih zamenjav za cigare, po katerih sem povprašal. Zelo jih je hvalil. Edine revije, ki sem jih videl, so na naslovni strani prikazovale privlačna dekleta v različnih fazah slačenja. »Gostje se nič več ne zanimajo za prvovrstno branje«, mi je povedal Dinsmore. Rahlo me je dregnil s komolcem, češ, saj ti se ne razumeš na hotelirstvo.

Videti je bilo, da restavracija pripada drugemu svetu. Bila je polna.

Glavni natakar je prihitel k nama, se priklonil, naju namestil k oknu in sprejel naročilo za pijačo. Zdelo se je, da v prostoru vlada ozračje tihe učinkovitosti. Dva kozarca pijače sta se pojavila pred nama, medtem ko so lepo opremljen jedilni list priročno položili na najino levo stran. Elmer ni bil videti zadovoljen. Povedal mi je, da je restavracija ostanek, ki ga je prevzel od prejšnjih lastnikov. Poskušal je odkupiti najemniško pogodbo, tako da bi lahko vodil restavracijo s pravim dobičkom. Trenutno je dajala okoli 10 odstotkov neto. Omenil sem, da večina hotelov dela z izgubo v svojih restavracijah. Oporekal je, češ, poglej, koliko ljudi je tu celo na tak deževen dan. Vztrajal je, da bi zvišanje cen ob hkratnem zmanjšanju števila osebja zanesljivo povečalo dobiček.

V trenutku sem izgubil apetit, vendar sem ga spet dobil ob pogledu na čudovito postrv, namenjeno za sosednjo mizo.

Naslednje jutro sem dobil nazaj svoj avto, ga lepo parkiral v hotelsko garažo in se vrnil na poslovilno srečanje z Dinsmorom. Povprašal me je za moje mnenje o njegovem poslovanju. Pritoževal se je nad vso manjšo usposobljenostjo današnjih delavcev in dodal, da ima vedno

večje težave s pridobivanjem ljudi, ki bi hoteli kakovostno delati ter še obžaloval dejstvo, da veliki luksuzni hoteli kot njegov, izgubljajo bitko z moteli.

Dinsmoru enostavno nisem zmoget povedati resnice. Saj mi tudi ne bi verjel.

Prejšnji teden me je spet poklical. Hotel so prodali in ga bodo podrli, zato da bi dobili prostor za upravno stavbo. Po njegovem je bil preprosto dotrajan in na preveč slabi lokaciji, da bi lahko prinašal dobiček. Nameraval je sprejeti ponudbo nekega združenja hotelskih podjetij, da bi vodili njihove posle na vzhodni obali. Odgovoren bi bil za štiriintrideset lokalov in želel je od mene, da bi bil kmalu njegov gost v enem izmed njih.

Komaj čakam.

## **6 ORGANIZACIJSKI STATUS KAKOVOSTI (POGLAVJE 5)**

Recimo, da ste zadolženi za to, da je vaš fitness klub preskrbljen z brisačami. Recimo, da ste ugotovili, da nekateri vaši člani uporabijo tri ali štiri brisače za vsako tuširanje. Recimo, da ste se odločili, da se to mora nehati. Kako bi vi ravnali?

Ali bi govorili z vsakim članom posamič in jim povedali, naj ne bodo tako potratni? To bi trajalo v neskončnost, nikogar ne bi našli, ki bi priznal potratnost, in vi povsem zanesljivo ne bi pridobili nobenega novega prijatelja. Pravzaprav, verjetno bi se vam odtujili še številni stari. Verjetno bi zasloveli kot »čuvaj za brisače« in ogromna količina duševne energije bi bila porabljena za izmišljevanje šal na vaš račun. Nekateri bi ugibali, kje ste se naučili te obrti. Življenje bi se vam dokončno obrnilo na slabše.

Morda bi skušali urediti problem z neosebno pristopom. Morda bi obesili napis z zahtevo, naj člani ne bodo potratni, kajti če se bo pretirana poraba nadaljevala, bo potrebno uvesti pristojbino za uporabo brisač. In podpisali bi »Kopalniški odbor«.

Kopalniški odbor. Kakšen prisrčen način, da zbudiš pozornost, ne da bi bil osebno vpleten. Ljudje lahko zbijajo šale o kopalniškem odboru, vendar komu je tega mar?, ker se člani odbora stalno menjavajo, jim prekrškov ni treba nikoli obravnavati.

Na takem načinu razmišljanja temelji večina navodil, ki jih v svojem življenju sprejemamo vsak dan. Nobenih imen ljudi, samo imena ustanov: odbor zelenice; davčna uprava; združenje letalskih prevoznikov; finančni odbor (če ne plačate svojih zapadlih obveznosti); upravni odbor; in seveda najbolj neotipljivo izmed vseh – podjetje. Gotovo imate svoj lasten seznam izbranih naslovov in verjetno ste ga kot poslovni človek že kdaj uporabili.

Ko se pojavi potreba po organiziranju poslovne funkcije v podjetju, posebno take z več oddelki ali različnimi dejavnostmi, je potrebno izdati usmeritve in navodila. Bistveno za vsako funkcijo je, da se ustanovi na določen, urejen način, da se lahko meri in nadzira. V ta namen je večina podjetij razvila sistem poslovnih politik in delovnih standardov.

Ste opazili, da sem rekel »je večina podjetij razvila«, in ste opazili, da ste vi to sprejeli? Zdaj veste tako kot jaz, da so podjetja brezkrvni objekti, brez sposobnosti, da bi karkoli razvijala. Vsi vemo, da je kakšen posameznik v organizaciji moral razviti ta način pristopa. Če ga pripišeš »podjetju«, je ta oblika komuniciranja v družbi, ki dovoljuje, da se navodila dajejo, ne da bi bil človek osebno vpleten. Kakovost je nekaj, kar se v formalnih politikah podjetij redko

opredeljuje in usmerja. Vsi nekako čutijo, da taka stvar v resnici ne zahteva dokumentiranosti in udarnosti. Vendar ju potrebuje, morda še bolj kot druge funkcije, kajti v nasprotnem primeru se ljudem zdi, da si lahko izmislijo svoja lastna pravila. Veliko problemom se boste izognili, če boste opredelili jasno politiko glede celotne dejavnosti v zvezi s kakovostjo.

Politika, ki jo priporočam, se ravna v skladu z naslednjim primerom. Vi bi morda želeli dodati nekaj malega, vendar vas prosim, da se uprete skušnjavi, da bi jo spremenili v božje oznanilo. Naj bo preprosto in lahko boste upravičeno pričakovali, da jo bo kdo prebral. Vendar, preverite, da bo kompletna. Konec koncev, politike se uporabljajo za reševanje nesoglasij.

### *Politika – vodenje funkcije kakovosti*

Politika našega podjetja je, da bo vodenje funkcije kakovosti obstajalo v vsaki proizvodni in storitveni dejavnosti v takem obsegu, kot je potrebno, da bi zagotovili:

1. izpolnjevanje prevzemnih in izdelavnih standardov za svoje proizvode;
2. doseganje ciljev glede stroškov kakovosti za vsako dejavnost.

Glavni direktor podjetja je odgovoren za sklenitev sporazuma z direktorjem za kakovost na ravni korporacije glede primernega obsega funkcije kakovosti v vsaki dejavnosti. Glavni direktor bo izdal politiko kakovosti za dejavnost, sklicujoč se na ta dokument, in bo nedvomno ravnal tako, da bodo zaposleni zanesljivo razumeli, da politika kakovosti v podjetju pomeni »ravnati natančno v skladu z zahtevo, ali pa sprožiti postopek za uradno spremembo zahteve v tako, kakršno mi in naš kupec resnično potrebujemo«.

Funkcija kakovosti mora delovati na objektivni in neodvisni način. Zato bo vodja funkcije kakovosti v vsaki enoti poročal neposredno glavnemu direktorju in bo na enaki organizacijski ravni kot druge funkcije, katerih delovanje bo meril. Vodja funkcije kakovosti bo predstavljal podjetje na svetih za kakovost. V funkciji kakovosti bodo zaposleni strokovni delavci in odgovorni bodo tudi za:

- Primernost izdelka na vseh ravneh.
- Kakovost dobaviteljev.
- Tehnologijo kakovosti.
- Analizo podatkov in poročila o stanju.
- Korektivne akcije.
- Planiranje.
- Kvalifikacijsko potrjevanje proizvodov, procesov in postopkov.
- Nadzor.
- Izobraževanje o kakovosti.
- Izboljševanje kakovosti.
- Odnose s kupci.
- Varnost izdelka.

Podjetje bo pripravljalo poročila o stroških kakovosti v skladu z računovodskim postopkom in bo predlagalo redna poročila o stanju kakovosti vsem poslovnim delavcem. Pripravljena so že standardna navodila za izvajanje vseh aktivnosti.

## *Nekaj misli o kakovosti*

Zdi se, kot da veliko ljudi meni, da je bil Bog prvi strokovnjak za kakovost in da tisti, ki so ga nasledili pri presojanju, kaj je dobro in kaj ni dobro, delajo to v božjem imenu. Vedo, da obstajata dve vrsti ljudi, dobri in slabi, in na dobrih je, da odločajo, kdo je kdo. Neodvisne in nepristranske službe za kakovost so postavljene zato, da bi se izognili takemu načinu razmišljanja in da bi take odločitve prenesli na tiste, ki z odločitvijo nimajo kaj pridobiti.

Organizacija funkcije kakovosti ni preveč zahtevna, zahtevno pa more biti vzpostavljanje kakovostno dobro delujoče organizacije. Če je nekaj lahko razumljivo in pametno in vendar ni vedno uresničeno, potem obstaja razlog za to. Dve možnosti sta: 1) poslovno vodstvo ne zaupa nikomur drugemu, da bi odločal o kakovosti. 2) Poslovno vodstvo ne dojema pomena kakovostno delujoče organizacije.

Menim, da je druga možnost najpogostejša. V podjetjih, kjer so zadevo nekoliko premislili, zanesljivo nimajo problemov s svojimi službami za kakovost. Zdaj, ko govorimo o tem, kako bi zadevi s kakovostjo dodali nekaj vsebine, se mi zdi pravi čas za to, da se znebimo množice neuporabnih dodatkov, ki so otežili razumevanje vodenja funkcije kakovosti. Beseda »kakovost« je povsem dovolj za samostojno uporabo. Morali bi izločiti »kontrolno«, »zagotavljanje« in druge besede, ki jo pogosto spremljajo. Le-te označujejo relativno nepomembne in drobne razlike v pristopu.

Izraz »zagotavljanje kakovosti« je nastal v prvih razburljivih, na oddaljene cilje usmerjenih letih zato, da je nekaj bistroidnih posameznikov preskočilo v višje plačne razrede in, da so se hkrati začeli ukvarjati z bolj uglednim delom. Kmalu so začeli opazovati od strani, namesto da bi se dajali za kakovost. Resnično nisem proti temu, da si nekdo privošči udobje, vendar je mogoče odlično preživeti tudi tako, da dejansko opravljaš posel v zvezi s kakovostjo, ne pa da samo nadzoruješ in ugotavljaš, zakaj nekaj ni bilo opravljeno.

Absolutno nobenega razloga ni, da bi imeli kakršnekoli izdelke ali storitve z napakami in pomanjkljivostmi. Preprečevanje napak je povsem realistična možnost, ki jo omogočajo koncepti vodenja kakovosti, ki jih naštevam skozi vso knjigo, ter stalna prisotnost osebne poštenosti poleg nekaj trdega, zavzetega dela. Po drugi strani pa vse to omogoča »preprečevalcu napak«, da bi postal en izmed najbolj cenjenih vodilnih delavcev v kateremkoli podjetju. S preprečevanjem napak lahko obogatite. Nikoli ne boste veliko zaslužili s preprostim »zagotavljanjem« in »kontroliranjem«. Policijski uradniki poskušajo stvari kontrolirati. Pravniki pogosto delajo preventivno. Nikoli še niste videli bogatega policaja. Je pa veliko bogatih pravnikov. Premislite o tem.

## *Organizacija*

Dejavnost kakovosti bi morala vedno poročati isti ravni kot tiste službe, za katerih ovrednotenje je zadolžena. Tako ne more biti podrejena razvoju in tehnologiji, marketingu, proizvodnji, splošni službi itd. Še več kot to, direktor za kakovost mora imeti redno možnost dostopa do idejnih vodij podjetja. Direktor za kakovost mora biti take vrste človek, ki se lahko brez težav vključi v njihove poslovne kroge. Direktor za kakovost lahko največ koristi podjetju, kadar stori kaj za preprečevanje problemov tako, da odpravlja odklone in da ob pravem času svetuje nadzor ali spremembo smeri. Tega ni mogoče zapisati v organizacijsko shemo ali v navodilo za izvajanje. Zaradi tega se prvi del knjige končuje s poglavjem o vodstvenem stilu.



Vse uspešne programe za kakovost, ki sem jih doslej videl, so vodili ljudje, ki so znali komunicirati s skupinami vodilnih delavcev, in jih celo disciplinirati, ne da bi zato postali njihovi sovražniki. Uspešni direktorji za kakovost vedo, da se ljudje zavedo pomena kakovosti takrat, ko jih seznanijo s koncepti kakovosti in jim pokažejo, kaj lahko pridobijo, če se držijo konceptov. Enako velja za večino poslovnih funkcij. Vendar je kakovost enkratna v tem, da vse uspehe kot tudi neuspehe povzročajo ljudje iz drugih dejavnosti. Kakovost proizvoda ali storitve je posledica prstov in pameti drugih ljudi in direktorji za kakovost morajo biti sposobni delati s temi ljudmi, če hočejo voditi funkcijo kakovosti na pravi način.

Med zahtevane poslovodne naloge običajno uvrščajo tiste, ki imajo opraviti z denarnim profitom in izgubo ter z odgovornostjo za oboje. »Lovci na glave«, ki v okviru specializiranih agencij iščejo in posredujejo spodobne kadre za vodilna delovna mesta, iščejo učinkovite ljudi, ki »obrbejo podjetje na glavo« in ki kolikor je mogoče povečajo profit. In seveda, obstajajo ljudje, ki delajo take stvari. So tudi ljudje, ki počnejo ravno nasprotno.

V resnici se take stvari dogajajo ali ne dogajajo zaradi delovanja poslovnih funkcij, vendar tega lovci na glave in avtorji ekonomske literature ne priznavajo. Vodenje poslovnih funkcij je veliko težje kot vodenje operacij. Izvajanje je posledica funkcionalnega razporejanja ljudi. Po petindvajsetih letih vodenja poslovnih funkcij lahko na prste preštejem uporabne usmeritve, ki sem jih dobil od operativnih tipov. Kje je zdaj tisti pozitivni, ljubeznivi pristop do stvari?

#### *Naloge službe za kakovost – primernost izdelka*

*Kontrola.* Osnova vsakega programa za kakovost so podatki, zbrani z vizualno ali mehanično kontrolo, ko omogočajo ovrednotenje stanja izdelka ali storitve. Podatki so lahko rezultat ocene urejenosti hotelskih sob, rezultat preverjanj spajkanja, kontrole strojnih delov ali rezultat kateregakoli od tisoč pregledov. Vsako merjenje ima tri skupne stvari. Prvič so to vrednotenja, ki jih načrtujemo in izvedemo na vnaprej pripravljen način zaradi določenega razloga; drugič izvajajo jih poklicno usposobljeni kontrolni delavci; in tretjič, kontrolni delavci so organizacijsko ločeni od tistih dejavnosti, ki jih kontrolirajo. Na stopnji negotovosti in prebujanja vam bodo povedali pravljičico, da morajo biti kontrolorji podrejeni proizvodnji zato, »da bi ji omogočili opravljanje dela«. Dejansko pa ji omogočajo samo kontrolo *sprejemljivosti* izdelka, če je sploh dober ali ne. Kontrolorjem, ki poročajo mojstrom v proizvodnji, ne omogočajo nobenega poklicnega usposabljanja. Delujejo kot sortirci, kurirji in postreščki za vse. Zaradi tega v večini kontrolnih dejavnosti ustanovijo posebno skupino za kontrolo kakovosti, ki naj preverja rezultate. Ta skupina vedno najde 10 odstotkov napak, ki jih je kontrolor zgrešil, ker ni bil primerno usposobljen, informiran in voden. Kontrolor ni pravi kontrolor, dokler kontrola ni neodvisna in trajna.

#### *Preizkušanje.*

Del ugotavljanja primernosti izdelka se izvaja z elektronsko ali mehansko testno opremo, ki se uporablja za določanje funkcionalne celovitosti izdelka, od preizkušanja komponent na prevzemu do preizkušanja sistema na koncu proizvodnje linije. Ta dejavnost meri delovanje izdelka na vseh ravneh. Poleg preizkuševalcev, ki dejansko opravljajo preizkušanja, ta dejavnost vključuje preizkusnega inženirja, ki pomaga pri razvoju zamisli na preizkusno opremo in pri določanju preizkusnih postopkov. Edini namen preizkušanja je v ugotavljanju, če bo izdelek deloval ali ne bo deloval skladno s svojo osnovno specifikacijo.

Ker preizkušanje vključuje več spremenljivk kot kontrola, je preizkušanje izpostavljeno večjim pritiskom. Če npr. preizkusni nadzornik pove projektne vodji, da je sistem zadovoljil preizkušanje, bo vodja dejal: »Krasno. Odpremite ga.« Vendar bo, če je poročilo negativno, dejal: »Še enkrat ga preizkusi, sam.« Proizvod je sprejemljiv, kadarkoli zadovoljivo prestane preizkušanje. Preizkusni inženirji morajo zato napisati preizkusne programe, ki zahtevajo natančne preizkusne rezultate.

Software je največji trenutni problem pri preizkušanju, posebno v elektroniki. Računalniška preizkusna oprema seveda zahteva preizkušanje. Nobenega razloga ni, zakaj ne bi teh programov sami šteli med izdelke, za katere se zahteva, da morajo izpolnjevati zahteve kvalifikacijskega preizkusa. Preizkusna oprema in software dandanes pomenita veliko finančno investicijo, ki je včasih večja kot razvojni stroški samega izdelka. Pametno je, če se prepričate, da je ta pomembna funkcija dobro prekontrolirana.

Inženirji ne bi smeli nikoli izvajati samega preizkušanja, vsaj preizkušanja sprejemljivosti ne. Nekoč sem bil odgovoren za preizkušanje vojaškega sistema, ki je vključevalo preizkušanje izstrelka, oprema na zemlji in različnih računalniških naprav. Stalno zamujanje rokov je bila edina skupna stvar vsem trem. Končno smo odpoklicali vse inženirje iz preizkusnega območja, namestili preizkuševalce, plačane po urah dela ter jim dali navodilo, kako naj natančno izvajajo preizkusni postopek, dokler se ne pokaže rdeča luč. Šele potem smo poklicali preizkusne inženirje nazaj, da so le – ti ugotovili, ali gre za napako v izdelku, preizkusni opremi ali v postopku. Počasi smo se prebijali skozi ves sistem in uspeli opremo in postopek za ugotavljanje sprejemljivosti zanesljivo verificirati do take stopnje, da je bil dober izdelek potrjen, nekakovosten pa zavrnjen. Od takrat naprej je bilo preizkušanje igranja in še enkrat sem spoznal, da tehnični ljudje ne bodo nikoli dokončali svojega preizkušanja, če jih ne boste vsaj malo kontrolirali.

### *Kakovost dobaviteljev*

Skoraj vsako podjetje nabavlja izdelke, druge potrebščine ali storitve v vrednosti, ki je enaka približno po polovici njihove prodaje. Ta material ali storitve, ki stalno prihajajo v podjetje, dosledno zahtevajo obdelavo na osnovi preprečevanja napak in ugotavljanja sprejemljivosti izdelka, kar se običajno podcenjuje. Na tem področju je neverjetno malo dosežkov, razen v podjetjih, ki delajo po državnih ali dolgoročnih pogodbah.

Nabavni referent na najnižji ravni lahko v imenu podjetja sklene drage pogodbe, ne da bi kdo črhnul. Po drugi strani pa, če hočejo delavci vložiti denar v novo zgradbo, mora predlog skozi gosto administrativno sito. Denar je enak. Samo koncept je različen.

Ko razpravljamo o dejavnosti glede kakovosti dobaviteljev, se bom osredotočil predvsem na kontrolo izdelka ali materiala. Vendar je pametno, če se spomnite, da je verjetno vaš največji posamičen dobavitelj zavarovalnica, to je prodajalec, ki mu plačujete največ denarja. Ko govorimo o kontroli postopka, moramo pomisliti na pogodbe, ki se vlečejo dolgo časa in po katerih prihajajo stvari, ki jih ne kontrolirate v prevzemnem oddelku.

### *Razvijanje kakovosti dobaviteljev.*

Vedno sem mislil, da je nabava preozka dejavnost. Že od nekdaj je naloga nabave v tem, da vzame naročilo, ki ga je pripravila kakšna druga služba, in ga odpošlje. Nabavna služba se običajno ne ukvarja s tem, ali specificirana postavka v naročilu omogoča najboljše nakupne

pogoje. Tudi službe za kakovost se običajno soočajo s tem izvršenim dejstvom. Za iskanje najboljšega dobavitelja glede na kakovost, stroške in dobavne roke se običajno porabi najkrajši časovni razmik v celotni operaciji. Večino časa se porabi za razvoj izdelka ali za konceptualno oblikovanje. Nabavna služba ima malo možnosti za izbiranje in služba za kakovost pravzaprav ne ve, kako pomagati.

Obisk potencialnih dobaviteljev, izvajanje »kontrol kakovosti« je skoraj brez učinka. Ni mogoče vedeti, razen če je prodajalec v celoti in v očitnem razsulu, ali bo njihov sistem kakovosti zagotavljal ustrezen nadzor ali ne. To lahko spoznate le, če delate v prodajalčevem podjetju. Tabela za ocenjevanje kakovosti lahko izpolnijo le tisti, ki poznajo podjetje, ker so preživeli nekaj časa v njem. Povsem enako velja za dobavitelje.

Tako kot nabavna služba potrebuje čas, da bi odkrila, preverila in izboljšala dobavitelje, tudi služba kakovosti potrebuje čas, da bi z njimi sodelovala v tem procesu. Prekolovratil sem stotine tovarn zato, da bi izbral dobavitelja, pozorno pregledoval merilne listke, vprašal o kontroli neustreznega materiala in počel vse, kar se običajno počne. Ves čas sem vedel, da se pravi odgovor skriva za očmi glavnega direktorja in da ga nikoli ne bom našel v tistem, kar se je dalo videti med kratkim obiskom. Glavni direktor je znal prisegati na vse ali se spustiti v pravi ritual, samo da bi dobil moj blagoslov. Vendar, ko bo enkrat blagoslovljen, ali bo direktor držal svojo besedo? Ali bo sploh še dolgo tam? Kdo bi vedel?

Edini odgovor za ljudi, ki se ukvarjajo s kakovostjo dobaviteljev je, da pomagajo svojim prijateljem v nabavni službi, da bi se čimbolj zgodaj vključili v ovrednotenje ključnih postavk, ki jih bodo nabavljali. Ker je kakovost bližja proizvodnji in tehničnim dejavnostim kot nabava, lahko delavci iz službe za kakovost delujejo kot katalizatorji, ki pospešujejo začetek tega procesa. Želim si, da bi nekdo iz nabavne službe napisal tabelo za ocenjevanja stanja nabavne funkcije.

#### *Prezem nabavnega blaga.*

Kontrola za prevzem in preizkušanje nabavljenega blaga se lahko izvaja kjerkoli. Ni vedno nujno, da se opravlja v prevzemnem prostoru poleg platforme za razkladanje s tovornjakov. S primernim načrtovanjem se prevzem lahko izpelje v dobaviteljevi tovarni, celo kot sestavni del tovarniškega procesa. Lahko se izvede v lastni tovarni ob končanem sestavljanju. Lahko se dokonča kjerkoli vmes. Vse je odvisno od načrtovanja in izvedbe. V fazi negotovosti naredijo nekaj malega več kot najbolj grobo prevzemno kontrolo; v prebujanju ne opravijo kaj dosti več; v razsvetljenju organizirajo vzorčno kontrolo in resno razmišljajo, da bi vložili več naporov za razvoj kakovosti na tem področju; v modrosti izvajajo načrtno prevzemno dejavnost, vendar še verjamejo v sanje, da lahko izberejo dobavitelja s predlogom kakovosti pri dobavitelju.

Jasno je, da vsa navedena prevzemna dela izvaja ista organizacija, ki v okviru službe za kakovost izvaja tudi preostali del prevzemne funkcije v zvezi z ugotavljanjem sprejemljivosti izdelka. Vse take kontrole ali testiranja morajo biti načrtovana z enako poštenostjo v tehničnem pogledu kot vsa testiranja na montažni liniji. Najbolj pomembna stvar je zagotoviti, da je prevzem izveden v skladu z določili na nabavnem nalogu in ne po določilih kakšnega zastarelega načrta. To je pomembno, kajti ugotovili boste, da je polovica zavrnitev posledica napake tistega, ki nabavlja – to je vas; ali ni bila postavka v nabavnem nalogu primerno opisana, ali so bile vstavljene napačne zahteve, ali pa je bila preizkusna oprema neprimerno nastavljena.

## *Načrtovanje kakovosti*

Nekoč ko sem se začel ukvarjati s kakovostjo, je bilo lahko prepoznati inženirje za kakovost. To so bili tisti v srajcah in s kravatami. Dandanes je ravno obratno. Vendar se še spominjam, kako so v tovarni prvič zahtevali, da oblečem belo srajco in si nadenem kravato. En teden sem lazil okrog in se izogibal prejšnjim kolegom, preden sem prebolel svojo zadrego. Nisem povsem prepričan, kaj ima to opraviti z našo razpravo o razvoju kakovosti, vendar mi je to prišlo na misel, da bi na ta način jasno povedal, da gre za razliko, če govorimo o načrtovani kakovosti v primerjavi z ugotavljanjem sprejemljivosti izdelka.

V širšem smislu naj bi ljudje iz oddelka za načrtovanje kakovosti skrbeli za določanje in načrtovanje aktivnosti drugih delov službe za kakovost. Morali bi skrbeti za to, da bi bili vsi v podjetju odgovorni za kakovost, in sicer tako, da bi jim pomagali zdaj tu, zdaj tam z namenom, da bi kot celota dosegli predvidene rezultate. To pomeni, da se morajo odločiti, kdo naj kaj kontrolira in preizkuša, kdo naj kje zbira podatke in katere informacije mora dovajati v sistem, da bi stekel.

Inženirji za kakovost naj sodelujejo z inženirji v razvoju, ki skrbijo za tehnične lastnosti novega proizvoda, sestajajo naj se z inženirji v proizvodnji, ki se ukvarjajo z načini, kako izdelke proizvajati. Tako inženirji za kakovost lahko določajo, kako naj se proizvod v času svojega življenjskega cikla v podjetju in zunaj podjetja pregleduje, preizkuša in kontrolira. Pri planiranju kakovosti gre predvsem za podrobno členitev zahtev, za usposabljanje ljudi za doseganje zahtev in merjenje rezultatov.

### *Analiza podatkov in poročanje o stanju.*

Z vsakim pregledom ali preizkusom dobimo dva rezultata. Prvič, izdelek je sprejet ali zavrnjen; in drugič, meritve same morajo biti zapisane. Z nabiranjem rezultatov meritev in njihovo analizo lahko inženirji za kakovost točno in trajno določajo stanje. Inženir za kakovost zbira podatke in jih potem sporoča v taki obliki, da so uporabne za vse, ki jih zadevajo.

Dobro vidne grafikone je treba obesiti po delovnih področjih. Če si boste vzeli čas in razložili grafikone vsem, ki se jih le – ti tičejo, jih bodo upoštevali in cenili, da so vsem na ogled. Ljudje se v resnici radi primerjajo, če so meritve pošteno in odkrite.

Grafikoni o napredku in poročila dajejo operativnim vodstvenim delavcem vedeti, da se njihova dejavnost kontrolira. Zagotavljajo informacije o tem, kateri delavci imajo probleme in kateri dobro delajo. Višji vodilni delavci potrebujejo točne podatke o trendih zato, da bi ugotovili, kdaj je treba sprejeti ukrepe. Če oddelek za planiranje kakovosti ne daje takih podatkov, bo kmalu brez dela. Višji vodilni delavci bodo pustili kakovosti, da dela za bodočnost samo, če jim bo pomagala preživeti sedanost.

### *Korektivne akcije.*

Ne gre za to, kaj najdete, gre za to, kaj naredite s tem, kar ste našli. Vse načrtovanje, kontrola, preizkušanje, merjenje in druge aktivnosti, ki se dogajajo v okviru službe za kakovost, so izgube časa, če ne vodijo k preprečevanju ponovnega pojava kakšnega problema. Resnična moč in vrednost planiranja kakovosti je v tem, da se uči iz preteklosti zaradi boljše prihodnosti. (Iz tega lahko nastane veliko politično geslo.) Žal se večina ljudi uči iz preteklosti samo zato, da jo ponovi.

Recimo, da doživite infarkt in ga preživite. Zdravnik vam bo povedal, da lahko doživite še enega, razen če ne boste v osnovi spremenili svojega načina življenja, ki je prispeval k prvemu infarktu. Konkretno zahteva, da morate zmanjšati telesno težo na tisto, ki ste jo imeli, ko ste zapustili gimnazijo; opustiti kajenje; spremeniti prehrano zato, da bi zmanjšali količino holesterola in trigliceridov in sprejmete ukrepe, da bi zmanjšali strese v osebnem življenju. Če ste se kaj naučili, ne boste ničesar spremenili. Potem zaslužite tisto, kar se vam bo zgodilo. Dandanes je tudi večino problemov kakovosti, z izjemo neznanih pojavov, mogoče preprečiti. Tudi to zahteva le nekaj osebne discipline in poklicnih nasvetov.

Najboljši vir informacij o stanjih, ki zahtevajo korektivne ukrepe, so proučevanje dejanskega izmeta in analize trendov. Dejanski izmet je najlažje proučevati, ker je dokaz tako očit. Z defektnim kosom v roki se pojavite pri ljudeh in govorite z njimi. Trendi so manj očitni; zahtevajo detektivske prijeme, ki utegnejo vključevati laboratorijske analize in druge vrste poizvedovanja. Izkušnje s korektivnimi ukrepi bodo podrobneje opisane v drugem delu/izidu knjige. Vendar naj vas posvarim, da vam bodo ljudje pripovedovali le o težavah, ki jih drugi povzročajo njim. Ne bodo vam odkrili tistih, ki jih povzročajo sami. Verjamemo tudi, da vam nihče ne bo povedal resnice, če se boste pred njimi pojavili v preveč lepi obleki.

### *Planiranje.*

Sodobna družba za kakovost v kakšni dejavnosti se gotovo izplača, vendar je v začetku draga. Zaradi tega je edino pametno, da mora biti planiranje bistveni del poslovne funkcije kakovosti. Vse, kar se zgodi v sistemu za kakovost, mora biti rezultat, ne reakcija. Številni med nami sedijo in čakajo na telefonski klic ali pošto, da prispe, preden kaj ukrenejo. Celo največji direktorji so včasih podobni tistim, ki sedejo na straniščno školjko in se ne premaknejo, dokler jim kdo ne prinese papirja.

Večina služb za kakovost formalno izdelava svoje redne planske aktivnosti v zvezi s proizvodom, kot so ugotavljanje sprejemljivosti, analiza podatkov, kvalifikacija izdelka in druge. Pogosto ne pomislijo na programe za izboljšanje kakovosti, čeprav je celotni učinek takih »off line« funkcij veliko bolj pomemben za uspeh službe za kakovost kot katerekoli aktivnosti v zvezi s proizvodom. Nič ne sme biti prepuščeno naključju. Aktivnost, ki bi morala biti npr. sestavni del vsakega podjetja, je aktivnost usmerjena h kakovosti za nove delavce.

Vsaka in vse naloge morajo biti našteje in opredeljene z akcijskim programom, pa čeprav je v njem rečeno le, da v zvezi z nalogo ne bo storjenega nič. V nasprotnem primeru bodo vse politike, standardni postopki in filozofija ostali brez vrednosti. Dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo *načrtovane*; slabe stvari se zgodijo same od sebe.

### *Kvalifikacija proizvodov, procesov in postopkov.*

Vsako novo stvar je treba preizkusiti in preveriti, preden jo lahko uporabimo. To vključuje tudi postopek za spremembo naročila iz prodajne službe v delovni nalog, ki da lahko uporabijo v proizvodnji; vključuje novo metodo programiranja na računalniških trakovih; vključuje nov proces za kromiranje plastike; vključuje nove izdelke; in vključuje tudi izdelke, katerih oblika je bila spremenjena. V vsaki organizaciji se pojavi le malo problemov, ki ne bi bili posledica uvajanja nove in nepreizkušene spremembe. Na koncu vedno pride do dokazovanja in popravljanja, če že ne zaradi drugih razlogov pa zato, da bi rešili probleme, ki neizogibno nastanejo. Vendar je to drago in z omejenim učinkom. Zato je bolje, če daste samo spremembo preizkusiti, preden jo uveljavite v praksi.

Izdelki morajo biti izdelani tako, da delujejo v dejanskih razmerah okolja, za katere so bili razviti; pripraviti je treba procese, ki bodo po testiranju z rezultati pokazali skladnost z zahtevami; in treba je preizkusiti točnost, razumljivost in učinkovitost postopkov. V vseh primerih bi morali te dokaze posredovati ljudem iz službe za kakovost. Menim, da oni ne bi smeli dejansko izvajati preizkušanja, ker bi postopno postali vse preveč zainteresirani za rezultate. Ničesar ni, kar bi bolj povzročalo pristranost kot nekoliko starševske skrbi.

In na koncu si zapomnite, da je praksa zadnji razsodnik. Opazovati, kako direktor za plan uvaja nov postopek za hotelske rezervacije, je eno; druga pa je biti priča temu, kako pravi uporabniki izvajajo postopek za rezervacije.

### *Nadzorni pregled.*

O redkokaterih funkcijah se toliko govori in tako male razume kot o nadzornem pregledovanju. Le-to je pogosto zadnje zatočišče za tiste, ki v resnici ne vedo, kako organizirati življenje v zvezi s preprečevanjem. Nadzorni pregled je kot detektivka: ko zaideš v težave, pokličeš izkušenega detektiva. Našel bo vse tolovaje in jih spravil pred sodišče. In če tudi ne bo uspel najti pravih, bo to še vedno dobro za vas. Konec koncev, vi ste zahtevali, da se vzpostavi zakon, ali ne?

Nadzorni pregled je uporabno orodje, če ga pravilno uporabljate. To je načrtno pregledovanje kakšne dejavnosti. Izvaja se tako, da se ugotavlja skladnost postopkov, ki so v teku, z zahtevami ali pa se kritično analizira izdelek ali storitev, ki je rezultat te dejavnosti. To je približno vse, kar nadzorni pregled obsega. Če je skrbno in natančno izveden, ni nobena metoda bolj uspešna pri odkrivanju nemarnosti, nepazljivosti ali napačnih pristopov. Goljufi so običajno preveč prebrisani, da bi jih kdorkoli ujel, razen po sreči ali če se izdajo sami. Pregledi odkrijejo samo neprizadevne, zdolgočasene in nemarne.

Za uspešen kontrolni pregled je treba upoštevati nekaj osnovnih pravil:

- Natančno opišite, kaj želite, da se pregleda in na osnovi katerih meril naj se pregled izvede.
- Za izvedbo pregleda izberite osebe, ki v nobenem primeru nimajo take ali drugačne koristi od končnih ugotovitev.
- Delovni skupini za pregled dajte skrbna navodila in jim dajte čas, da napišejo primerno poročilo.
- Na noben način jim ne povejte, kakšne rezultate pričakujete, da naj bi jih našli.
- Zapomnite si, da bodo ugotovitve razkrile samo strelce v prvi bojni liniji. Pravi razlog za probleme se skriva nekje v ozadju.

Najbolje je, če za vodenje delovnih skupin za kontrolne preglede usposobite nekaj ključnih delavcev iz službe za kakovost. Člane delovnih skupin izberite naključno iz seznama primernih ljudi iz drugih dejavnosti. Ne vztrajajte pri tem, da more biti vsak član delovne skupine strokovnjak za funkcijo, ki bo predmet pregleda. Taki strokovnjaki se ne ozirajo ne na levo ne na desno. Ena najboljših metod pregleda je »samokontrolni pregled«, ki se uporablja za specifične dejavnosti, kot je kakovost okolja. Naj te dejavnosti samo občasno izvedejo preglede, zapišejo rezultate in na tej osnovi sprejmejo ukrepe. Če jih hočete preveriti, je vse, kar morate storiti, da sami izvedete nekaj meritev, ki vam bodo dale jasne predstavo o njihovi poštenosti in sposobnosti. Če boste redno nadzorovali samokontrolne preglede, boste lahko obvladovali dosti širše območje, kot če boste hoteli vse opraviti sami.

### *Izobraževanje o kakovosti.*

Teorija o človeškem obnašanju pravi, da ljudje podzavestno zavirajo svojo intelektualno rast. Začnejo se zanašati na klišeje in navade. Brž ko enkrat dosežejo stopnjo, na kateri se osebno udobno uskladijo z okoljem, se prenehajo učiti in njihove zamisli se vrstijo v prazno do konca njihovih dni. Morda napredujejo v organizacijskem smislu, morda so ambiciozni in prizadevni in morda celo delajo noč in dan. Vendar učijo se ne več. Vsi dogmatični, duševno omejeni, trmasti in brezkončno optimistični ljudje se prenehajo učiti.

Vse to načenjam samo zato, ker bi morali spoznati tisto, kar učitelji že vedo: nekaterih ljudi preprosto ne zanima, da bi se učili karkoli takega, kar bi jih prisililo, da bi se spremenili. Zaradi tega mora biti izobraževanje o kakovosti izrazito usmerjeno k izdelkom, storitvam ali h kupcem. Seveda je v resnici namenjeno neposredno prizadetim posameznikom, vendar to igrice, polno sprenevedanja, je potrebno speljati. Izobraževanje o kakovosti obsega tri temeljne oblike:

1. Usmerjanje h konceptu in postopkom kakovosti; o problemih, ki škodijo izdelku; o pričakovanju kupcev.
2. Neposredno izboljševanje delovne spretnosti za taka specifična dela, kot so spajkanje, delo hotelskih postreščkov, računalniško programiranje, posredovanje telefonskih klicev, pisanje postopkov itd.
3. Stalno in osredotočeno pošiljanje idejnih sporočil o kakovosti v najširši krog ljudi, da jih opomnijo in pozivajo k izboljšanju oziroma da jim misel o kakovosti za vedno vbijejo v glavo. Ničesar pretresljivega, samo dobre misli, ki so izbrane z okusom in ki so aktualne.

Jasno je, da s takim načinom izobraževanja številni osebno napredujejo. In če kdo omeni, kako je osebno napredoval, je dobro, če ga podprete v tem prepričanju. Vendar se ne trudite preveč v tej smeri.

### *Izboljšanje kakovosti*

Pomembno je, da v svojo poslovno politiko uvrstite izboljšanje kakovosti, kajti vse vaše poslovne funkcije morajo imeti tak program. Ni vam treba delati zatečenega programa v štirinajstih fazah, ki je podrobneje opisan v osmem poglavju, ampak ker vaše poslovne funkcije ne bodo sposobne ponuditi nič boljšega, bodo na koncu v vseh ozirih sledili temu programu. Zgodovina dokazuje, ne glede na razloge za začetek, da se ljudje držijo programa za izboljšanje kakovosti, brž ko so ga enkrat začeli, kajti vse bolj imajo radi rezultate in na novo odkrite notranje komunikacije z vodilnimi delavci.

### *Odnosi s kupci*

Odnosi s kupci so profesionalna funkcija kakovosti. Opredelitev, raziskava, razrešitev in preprečevanje kupčevih problemov v prihodnosti so aktivnosti, ki zahtevajo največ poklicnih izkušenj in usposabljanja. Razvrednotiti odnose s kupci na funkcijo odnosov z javnostjo je isto kot razvrednotiti odnose z javnostjo s trditvijo, da gre za nepošteno dejavnost. Nobena rešitev problema ni, če prosite koga, naj »zabava« kupca tako dolgo, da bo pozabil, zakaj se je pritožil. Kupce uvrščamo v dve skupini: amatersko in profesionalno. Javnost kot kupec je neorganizirana in deluje na individualni osnovi. Nabavni referat deluje v imenu podjetja in podjetje stoji za njim. Oba, javnost in nabavni referat iščeta enako zaščito. Obema je treba omogočiti, da lahko govorita z nekom, ki se bo zavzel zanj. Kupec zasluži, da prejme točno tisto, kar smo mu obljubili, da bomo naredili – čisto sobo, skodelico vroče kave, ne-porozen odlitek ali izlet do lune na krilih iz pajčevine. Karkoli že je, resnično ali samo možno, narediti

ali opraviti samo dobro. V nasprotnem primeru naš sistemski koncept poštenosti ni pravi. Pri odnosih s kupci obstajajo tri osnovne faze delovanja:

1. *Preprečevanje.* Ta faza vključuje kontrolo in izbiro zahtevkov za reklamo, sprejemanje ukrepov, ki naj zagotavljajo informacije za kupca in ga poučijo o uporabi kakšnega izdelka ali storitve; vzpostavljanje zgodnjega opozorilnega sistema za odkrivanje kakršnihkoli potencialnih problemov; in seveda, izvajanje strokovnega in neodvisnega sistema za vodenje kakovosti.
2. *Obveščanje.* Ustvariti »sprejemne postaje« za kupce, da vas bodo lahko dosegli in vam povedali, da imajo problem – v pismu, po telefonu, s povrtno dopisnico, na kakršenkoli način. Vzpostaviti morate zvezo in odgovorite v štiriindvajsetih urah. Če boste dobro poslušali že prvič, bo za skoraj vse pritožbe dovolj en odgovor. Bodite na tekočem z zakonodajo in predpisi glede varstva uporabnikov, da se boste lahko prepričali, če vaše podjetje ne krši zakona. Za nizko ceno si lahko naročite informativno publikacijo, ki vas bo seznanjala z novostmi. Toda poslovna združenja in društva za kakovost bodo najbolj živi vir informacij. Prisostvujte sestankom, pomagajte pri delu. Svoj čas boste dobro naložili. Številni slabi upravni predpisi obstajajo samo zato, ker si prizadeti niso vzeli dovolj časa, da bi ponudili konstruktivne usmeritve in predloge o tem, kako na najboljši način uzakoniti zahteve ali izvesti predpis.
3. *Urejanje.* Ustrezite pritožbi v celoti tako hitro, kot je le mogoče. Kupec ni prišel zato, da bi vas odrl, razen v najbolj izjemnih primerih. Jaz sem zelo redkokdaj videl celo samo poskus česa takega. Človek na številne lažje načine lahko okrade ta svet, namesto da bi poskušal iztrgati velikemu podjetju nekaj dolarjev. Seveda mora biti vaša pravna služba tekoče in celovito obveščena o vseh načrtovanih aktivnostih. Sistem, ki je povzročil problem, ga mora tudi popraviti; drugače se bo vse skupaj ponovilo. To je bistveno.

*Kritika, povzeto po Gričar (2018): Z razvojem sodobne družbe inovacij in storitev ter delitvene ekonomije se procesi zaznavanja in spreminjanja sveta odvijajo z izjemno naglico. Temu »post festum« sledijo tudi upravni, zakonodajni in drugi postopki. Postopkom v procesu delovanja podjetja in življenja posameznikov država dodaja številne zakone. Poleg države pa navodila in obvezujoče sklepe sprejemajo posamezne organizacije tako v obliki pravil kot standardov.*

*Ne glede na pojmovanje akta, ki ga organizacija sprejme tak akt postane obvezujoč oz. zavezujoč za najmanj dva akterja. Za Slovenijo je značilno, kot nas je že opozorila Evropska komisija znotraj evropskega semestra, da pravila spreminjamo prepogosto. Te spremembe pa niso strukturne narave, ki bi omogočale razvoj in višje blagostanje celotne družbe ampak so velikokrat plod osebnih interesov ali interesov velikih družb. Spomnimo se 18. maja 2019, ko je v Avstriji izbruhnila afera poskusa prirejanja pravil in tak poskus je bil posnet, kot poročajo mediji.*

*Iz ekonomskega vidika takšne volatilnosti oz. nihanja niso zaželena ker izkrivljajo dejansko stanje in odmik od dejanskega oz. možnega ali pričakovanega delovanja. Slednje je tudi namen te kritike, da s pomočjo metode šestih klobukov in izbire enega izmed zakonodajnih aktov prikaže vpliv neprestanega*



*spreminjanja pravil. Takšno spreminjanje pravil smo poimenovali insceniranje pravil.*

*Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika beseda insceniranje pomeni izvesti ali uprizoriti. H glagolu smo dodali samostalnik pravilo s čimer želimo prikazati dejstvo, da se v posameznih primerih v vsakdanji rabi pravila uprizorijo oz. uporabijo in izvedejo neodvisno od zapisanih in so z eno besedo lahko izmišljena ali prilagojena posamezniku oz. instituciji.*

*V ekonomskem smislu je vsaka organizacija za uvajanje kakovosti v svoje poslovanje dolžna sprejemati notranja pravila oz. standarde. V sodobnem pojmovanju se postavlja vprašanje popolne kakovosti in uvedb zunanjih standardov kakovosti poslovanja. Ti standardi so še posebej pomembni za globalno poslovanje organizacije na najprej evropskem in nato tudi popolnoma globalnem, svetovnem trgu, zato se mnoge organizacije tako v zasebnem kot javnem sektorju odločajo za uvedbo uveljavljenih mednarodnih standardov, ki jih izdaja mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) (ISO, 2019).*

*Standard je vsaka aktivnost, ki jo organizacija sprejme, pripravi ali objavi kot pravilo poslovanja na nekem področju. V menedžmentu kakovosti se po gurujih kakovosti Crosby (Crosby, 1979), Deming in Feigenbaum pravila sprejemajo zato, da vsi delujejo po istem principu oz. da vsakdo v organizaciji ve »kaj je prav in kaj ne«. Standard je lahko namenjen notranjemu procesu ali zunanjemu delovanju organizacije.*

*V letu 2012 je bil sprejet Zakon o uravnoveženju javnih financ (ZUJF, 2012). Organizacije so morale svoje poslovanje prilagoditi. Tako kot vsaka novost je tudi ta zakon vnesel številne novosti, ki so se jih organizacije branile, saj so novosti v mnogih organizacijah po mnenju menedžmenta nepotrebne in vnašajo nemir (Kramar Zupan, 2010). Spet druge organizacije želijo neprestane spremembe. Omenjeno se običajno zaznava kot meja med zasebnim in javnim sektorjem (Gričar, 2018). Javni sektor je po značilnostih bolj tog in manj nagnjen k spremembam, zasebni sektor pa ne preživi, če v svojem poslovanju oz. v strategiji ni opredeljene inovativnosti oz. sprememb npr. pravil.*

*Dr. Janez Šuštaršič je z uveljavitvijo zakona ZUJF uvedel mnoge spremembe. Ena izmed sprememb o kateri govorimo v tej kritiki je trajnostni razvoj in implementacija prevoza na delo in z dela glede na ZUJF ter Zakon o varstvu okolju (ZVO-1, 2006). ZVO-1 predvideva, da je potrebno zagotoviti zdravo življenjsko okolje posamezniku, ki prebiva v državi, istočasno pa se oblikovanju zdravega življenjskega okolja organizacije izogibajo. Organizacije bi morale z lastnimi standardi opredeliti aktivnosti,*

*ki bi pripomogle k zmanjševanju toplogrednih plinov. Pri tem imamo v mislih prihod na delo in z dela.*

*Po mnogih raziskavah je avtomobil drugi največji onesnaževalec v Evropi. Takoj za industrijo pridobivanja energije. Še več, »prebivalci Slovenije opravijo z osebni avtomobili kar 86 % vseh poti. Cestni promet je tako tudi glavni onesnaževalec, ko govorimo o emisijah toplogrednih plinov iz prometa. Da bi to onesnaževanje zmanjšali, se spodbujajo omejevanje cestnega prometa, poleg tega pa tudi kolesarjenje in hoja. V zadnjih letih se pojavljajo različne novosti, npr. t. i. carsharing (t. j. možnost najema in uporabe avtomobila po potrebi), mikromobilnost (hoja, kolesarjenje, skiro, itd.) in električni avtomobili (delež teh je pri nas zaenkrat še majhen, saj je nakup takega avtomobila za »povprečnega« Slovenca razmeroma drag, a morda lahko že v bližnji prihodnosti pričakujemo spremembe)«, navaja Šulin Košar (2017).*

*S pomočjo šestih klobukov smo različne ljudi spraševali na različne načine, ki so navedeni v nadaljevanju in prišli do izjemnih ugotovitev. Metoda šestih klobukov je novejša metoda dela za izražanje različnih stališč na bolj umirjen in uglajen način brez nepotrebne agresivnosti in koleričnosti pri sprejemanju novih odločitev uvajanja sprememb (v) menedžmenta(u).*

*Metoda vsebuje šest različnih stopenj in pomaga, da zaznamo vse izzive, ki nam jih posamezni problem prinaša. V preteklosti smo to poimenovali, da je potrebno v projektni tim ali ekipo umestiti člane iz različnih strokovnih področij, da je lahko vsak podal mnenje iz svojega zornega kota. Metoda je razdeljena po področjih kot jih je zaznal avtor te metode de Bono (2005), in sicer beli klobuk, rdeči klobuk, črni klobuk, rumeni klobuk, zeleni klobuk in modri klobuk.*

*Za osnovo razmišljanja smo opredelili metodo P-D-C-A kroga, ki jo razvil Deming (Koiesar, 1994). Pri tem poudarjamo pomembnost prve enote kroga, načrt. Za opredelitev rezultatov prispevka (zbiranje podatkov) smo o mnenju pomembnosti načrta in okoljskega ravnanja ter ZUJF-a vprašali različne osebe in Varuha človekovih pravic, pri čemer smo koristili aktivnosti Univerze v Novem mestu Fakultete za ekonomijo in informatiko, t. j. okrogle mize in mednarodno znanstveno konferenco.*

*Za osnovo nam je kot merilo ZUJF. ZUJF je predvidel mnoge spremembe. Pozitivno naj bi vplival tudi na ZVO-1. Vpliv ZUJF-a na ZVO-1 v ekonomskem gledanju naj bi bil značilen od trenutka, ko je javnemu sektorju in vsem, ki so z državnim proračunom posredno povezani (šolstvo, zdravstvo idr.) znižal povračila za prevoz z osebnim vozilom, ker se osebno vozilo danes v mnogih razvitih državah šteje kot znak nerazvitosti*

*(Focus, 2011). Da je ZUJF istočasno tudi dobro merilo insceniranja pravil nam pove podatek o številu dopolnitev zakona. Ta zakon je do sedaj namreč doživel več sprememb. Še več, zakon je že v osnovi predvidel vsakoletne dopolnitve. Iz ekonomske logike tak pristop ni zaželen, ker povzroča (pre)velika odstopanja in se z odprtostjo pušča možnost nezaželenega prilagajanja.*

*Glede na zapisan uvod in strnjene misli s pomočjo šestih klobukov smo udeležence mednarodne znanstvene konference vprašali: »Kateri klobuk je po vašem mnenju najboljši?«. Drugo vprašanje pa se je navezovalo na načrtovanje. Je načrtovanje res najpomembnejši del menedžerskega kroga?*

*Udeleženci mednarodne konference so povedali:*

- 1. Če bi znali uporabiti pravilen klobuk od vseh šestih, bi lahko rešili 99 % sodnih zadev s pomočjo enega klobuka.*
- 2. ZUJF opredeljuje podjemno pogodbo. Podjemna pogodba pa v splošnem pravnem smislu pomeni več kot je to zakonodajalec želel.*
- 3. Mladostna zagnanost je nekaj kar bo spremenilo pogled na pravila in postavilo nova izhodišča delovanja s standardi.*

*Slednje poskušamo opredeliti v tej kritiki pri čemer sledimo guruju kakovosti Crosby (1979). Crosby pravi, da so vse napačne stvari tiste, ki jih ne naredimo pravilno že prvič. In ZUJF vsekakor to je, saj je doživel številne spremembe. Še več, že v svoji prvi verziji je dopuščal številne spremembe v izračunih nekaterih postavk, kar je vodilo v nepreglednosti, ne-transparentnost pravil oz. povečevalo se je njegovo insceniranje.*

*Povezovanje zakonodajnih zahtev v standarde podjetja je za ekonomista zahtevna naloga, zato smo za mnenje o fleksibilnosti delovnega časa, oblikovanja standarda in upoštevanja obeh preučevanih zakonov za mnenje prosili Varuha človekovih pravic. Najprej navedimo naše stališče.*

*Tema je zelo aktualna in izhaja iz ZVO-1, katerega varuh zdravega življenjskega okolja in sloga je tudi Varuh človekovih pravic. Zanima nas ali bi se lahko obračali na vas na to temo, ker lokalna skupnost in organizacije, ki delujejo v njej (javne in zasebne) ne ukrepajo skladno s tem zakonom in morebitnimi lokalnimi (občinskimi) predpisi. Na primer v Novem mestu imajo predpis, da morajo organizacije ob preseženi koncentraciji delcev in drugih primesi v zraku omejiti promet, omejiti kurjenje, itd. Za promet so odgovorni tudi posamezniki. Zakaj se k temu ne pristopi bolj konkretno, na kar nas napeljuje tudi #FridaysForFuture, #carshame, #flightshame s Švedinjo Greto Thunberg? Konkretno vprašanje: v organizacijah so predpisi oz. standardi, ki predpisujejo prihod na delo in odhod z dela. Običajno je opredelitev izjemno okorna. Prihod na delo ob 8 uri*

*in odhod z dela ob 16 uri. S tem organizacije namerno izpeljujejo prometne konice, izvajajo pritiske na čas in onesnaževanje.*

*Vprašanje, ki se upravičeno zastavlja je, zakaj se človek, ki ima pravico do zdravega okolja, ne sme odločiti za delovnik prilagojen javnemu prevozu ali prevozu s kolesom, ki je »blizu« zahtevam delodajalca in ne »striktno« zahtevam delodajalca. Govorimo o storitvenem delu gospodarstva, ki ima v veliko podjetjih izjemno gibljivo delovno področje. Opažamo, da se ljudje vozijo v službo z avtomobili ravno zaradi okorelosti standardizacije notranjih pravil. Avti pa so drugi največji onesnaževalec okolja in sodi v skupino zdravega okolja za varuha človekovih pravic. Varuh človekovih pravic je na naše vprašanje, tudi odgovoril.*

*Pojasniti je namreč tudi potrebno, kot smo navedli zgoraj, da je pri oblikovanju standardov v organizaciji zaželeno spoštovati nacionalne predpise in jih pri tem ustrezno umestiti v pravila (Gričar in Rodica, 2017). Temu lahko rečemo »umetnost menedžiranja«. Odgovor Varuha človekovih pravic je sledeč.*

*Uporaba gibljivega delovnega časa oz. možnost, da si začetek in konec rednega delovnega časa znotraj dogovorjenega časovnega okvira delavci določajo sami, ima vsekakor veliko prednosti, tako iz vidika manjšega onesnaževanja kot tudi lažjega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Varuh sicer že zaznava porast te kot tudi drugih fleksibilnih oblik dela, na primer dela na daljavo oz. na domu. Nedvomno je izpostavljena tema vredna nadaljnje obravnave tako v okviru medresorskega sodelovanja pristojnih organov kot tudi delodajalcev in širše družbe. Varuh lahko pri tem sodeluje v okviru svojih pristojnosti.*

Ko odgovarjate na pritožbe, ne uporabljajte obrazcev, pišite vsakemu posamezniku osebno. Ko premišlujete o problemu, si predstavljate, da oseba, ki se pritožuje, sedi vam nasproti. To zahteva vajo, vendar čez čas postane samoumevno. Vaši problemi bodo hitreje rešeni, če bodo kupci čutili odkritosrčnost v vašem sporočilu. Odnosi s kupci so v osnovi del profesionalnega vodenja kakovosti in logičnega premisleka. Noben odgovorni delavec za odnose s kupci ne bi nikoli smel imeti pisarne, v kateri ni bil imel nabitega zlatega pravila na steni nasproti pisalne mize; kjer bo stalno na očeh (pravila namreč, da ima kupec vedno prav; op. prev.).

#### *Varno delovanje izdelka*

Kako lahko zagotovite, da vaš izdelek ne bo poškodoval kupca ali koga drugega: Preprečite tovrstne probleme s pomočjo načrtnih pregledov v razvoju, s kvalifikacijo izdelka in s kontrolo kakovosti. Ne izgubite živcev zaradi vseh strašnih zgodb o iracionalnih sodbah porote in o pravnih kolobocijah. Komajda kakšne od teh stvari so se zgodile zaradi prvotnega incidenta. Zgodile so se zato, ker nekdo, ki je prispeval k problemu, ni bil dovolj pameten in pogumen, da bi se s problemom soočil prej in dosegel primerno poravnavo. Še nikoli nisem videl resničnega ali potencialnega problema varnega delovanja izdelka, ki ni bil razrešen z resnično minimalnimi stroški, če je bil obravnavan na zrel način. Če nimate prav, priznajte, popravite napako in

smehljajte se ves čas. Ne pustite pravnikom ali paničarjem, da bi vas prestrašili. Zapomnite si samo eno stvar: vsak dan izdelajo na milijone izdelkov, ki se ne pojavijo na sodišču. Ljudje preprosto hočejo svoje pravice, dokler jih ne poskušate poteptati. Potem se hočejo maščevati. In morda jim tudi uspe. Na nek način celotna knjiga obravnava varno delovanje izdelka. Sistemski koncept poštenosti je namenjen izgradnji organizacije, ki poleg dobička, ne bi ustvarjala problemov sebi in drugim. Ko govorimo o poštenosti, mi dovolite, da dam zelo natančno izjavo. Ne poznam nobenega problema varnega izdelka, kjer je bil osnovni razlog kaj drugega kot pomanjkanje poštene presoje kakšnega poslovnega delavca. Običajni namen takega ravnanja je doseči kratkoročni cilj po bližnjici. Rezultat tega pa je dolgoročen glavobol brez koristi. Varno delovanje izdelka ni pravni, ampak etični problem.

## 7 REŠEVANJE PROBLEMOV (POGLAVJE 6)

Sestanek kolegija v ponedeljek zjutraj se je začel nekoliko pozneje kot običajno, vendar se je v kratkem času razpoloženje zelo popravilo. Owen Bloody, glavni inženir, je začel izpovedovati svoje občutke, ne da bi čakal na kakršenkoli poziv k tišini. Pravzaprav so se nekateri člani kolegija komaj dobro namestili na svoje sedeže, ko je Owen potrkal s prsti po mizi. »Vem, da je to sestanek zate, računovodkinja Jane,« je rekel, obrnjen proti glavnemu direktorju, »vendar preden začnemo s številkami, se preprosto moram izkašljati. Sinoči sem se vrnil iz obrata v Evansvillu in ne morem vam povedati, kako zelo me vznemirja obseg problemov s kakovostjo, ki jih imamo tam. Nihče ne dela nič drugega, kot ponovno obdeluje in popravlja vso opremo, ki smo jim jo poslali. Ali nismo poskrbeli za noben preizkus v tovarni, preden smo opremo odposlali? Kontrolo kakovosti moramo boljše opravljati, kot smo jo, sicer bomo kmalu brez posla. Povem vam, to je sramota.« Obrnil se je k direktorju za kakovost. »George, vem, da ti manjka ljudi, vendar kako si mogel dopustiti kaj takega? To je zares grozno. Vsi ti ljudje s spajalkami in načrti in žicami vsevprek po obratu. Česa podobnega še nisem videl.« George ni črhnul. Samo pogledal je Owna. Owen je zastal in potem utihnil. Pogledal je okrog po sobi in očitno pričakoval kakšno reakcijo. Čez trenutek je spregovoril glavni direktor. »Owen, ali se spomniš, približno deset mesecev nazaj, ko so George in ljudje iz proizvodnje hoteli zadržati izdelke za Evansville in izboljšati opremo z novim razvojem? In, ali se spomniš, da se je tebi zdelo, da to ni potrebno – in ti si me prepričal, da spremembe niso tako obsežne in da jih lahko opravimo na terenu? Ali se spomniš, da sem preskočil Georga in da smo nadaljevali odpremo?« Owen je prikimal. »Da, spomnim se vsega tega. Kaj pa ima to opraviti z vso to defektno opremo tamkaj?« Glavni direktor se je nagnil naprej. »Oprema ni defektna, Owen. Narejena je točno po načrtu. Vse delo, ki ga opravljajo tam, je povezano z izvajanjem razvojnih sprememb, za katere si rekel, da niso obsežne. Prav čisto vsa zmešnjava je nastala zato, ker ti in jaz nisva pustila tovarni malo več časa, da bi opravila svoje delo pravilno. Tamkajšnji velik »problem s kakovostjo« je tehnološki problem. To je jajce, ki smo ga sami zvalili, Owen. Tvoje in moje. Mislim, da Georga to prav nič ne zadeva.« Dolgo časa so bili tihi. Potem se je glavni direktor obrnil k računovodkinji in rekel: »Poglejmo številke.«

\*\*\*

Človek se najbolj razkrije takrat, ko začne reševati probleme. Bolj kot v kateremkoli trenutku takrat izgine ves civilizacijski blišč in človek pokaže svoj pravi obraz. Pogosto mislimo tako o ljudeh, ki pijejo. Pravi človek je tisti, ki se pokaže kmalu potem, ko pijača začne delovati. Številni ljudje se absolutno najboljše izkažejo, ko se soočijo s težavo. Treznejši, mirnejši in jasnejši postanejo, čim težji so problemi. Številni zažarijo samo, če pride do težav; številni se dejansko dolgočasijo brez njih; številni se ne izkažejo. Menim, da bi vsakdo izmed nas naredil nekaj, na kar bi bil lahko ponosen, če bi moral braniti družino pred nevarnostjo ali če bi naša

domovina zahtevala kakšno očitno požrtvovalnost. Toda razmere niso vedno tako nedvoumne. Odgovor postaja bolj zapleten, čim bolj nejasna sta izziv in rezultat. Recimo npr., da stojite na Peti aveniji v New Yorku in gledate parado. V paradi koraka slavljene narodni junak, nekdo, ki ga vi osebno občudujete in spoštujete. Nekdo, za katerega se vam zdi, da je dragocen človek za vaš svet. Med tem ste slučajno ujeli pogovor dveh, ki se pogovarjata o tem, kako bosta ustrelila vašega junaka, ko bo parada šla mimo. Pogledate, in resnično imata pištoli.

Ali bi povedali o tem policaju v bližini? Ali bi povedali tajnemu agentu, ki stoji ves nervozen z radijskim primo-predajnikom samo nekaj korakov stran? Zanesljivo, da bi. Ne bi se hoteli vmešavati, vendar konec koncev je vaša dolžnost precej jasna.

Če ne bi vedeli, kaj nameravata storiti, dokler ne bi nenadoma opazili enega od njih, kako dviga orožje in meri vanj. Če bi potencialni morilec stal poleg vas, ali bi ga porinili, da bi mu preprečili nakano? Ali bi zakričali, da bi vse opozorili na nevarnost? Zanesljivo, ali v najslabšem primeru verjetno bi. To bi bila skoraj naravna reakcija.

Če bi lahko z absolutno gotovostjo vedeli, da boste ranjeni, če bi posredovali, ali bi še vedno? Recimo, da veste, da bi vas ubili, toda vaš junak bi bil rešen? Recimo, da veste, da bi postali narodni junak, ki bi ga objokavali milijoni? Konec koncev, nekega dne bi vas tako pobralo. Kaj bi izbrali?

Pojdimo s fantazijo do konca. Recimo, da veste, da bi povsem zanesljivo rešili življenje slavljene osebi, vendar bi bili vi obtoženi za poskus umora. Vaše ime bi pripisali med Czolgosza, Bootha in Oswalda. Lahko bi rešili problem umora za ceno lastnega življenja. Kaj bi storili?

Večina problemov v podjetju ne zahteva posebne zaveze na življenje ali smrt. Vsaj fizično ne. Toda vsak medčloveški konflikt ima zmagovalce, poražence in opazovalce. Po takih dogodkih nihče ni več tak kot je bil prej. Vsaka naša duševna ali fizična dejavnost povečuje znanje in spreminja naš odnos. Pravijo, da ima človek pri petdesetih tak obraz, kakršnega zasluži. Kakšen bo vaš obraz, pa bo precej odvisno od tega, kako reagirate na probleme.

Ko se negotovost znajde pred problemom, se začne napad. Negotovost prepozna problem kot sovražnika. Treba ga je vreči z lestve in mu lestev prevrniti na glavo. Težko dihanje in razprave stoje so del tega načina reševanja problemov, ukrepi morajo, če nič drugega, pripraviti prostor za naslednji problem, ki si že postavlja novo lestev sredi gozda.

Ljudje, ki nekaj časa živijo v takem okolju, začenjajo verjeti, da je vpitje in kričanje bistveno pri vsem tem. Če njihov položaj ni dovolj visok, da bi si sami privoščili vpitje, potem se naučijo izogibati se sestankom in problemom. Naučijo se umetnosti iskanja izgovorov.

V dejavnostih, kjer resnično hočejo reševati probleme zato, da bi jih rešili, morajo znotraj lastnih zidov ustvariti odprto družbo, v kateri bosta prevladovala osnovna koncepta poštenosti in objektivnosti. Poštenost v tem primeru pomeni splošen odnos, po katerem »mi tukaj delamo stvari pravilno, ker je to naša politika in ker je prav, da tako delamo«. Tak odnos izključuje možnost, da bi zvižčnosti ali hujskanju pritaknili kakršnokoli pozitivno lastnost. Odprta in ravna pot je tista, ki pelje naprej.

Objektivnost dosežemo takrat, če za probleme ne krivimo posameznikov. Pri delu uporabljamo vprašanja in ugotavljamo vzroke. Delo ni bilo uspešno, ne posameznik. Lahko da ta dva nista

primerna drug za drugega in moramo zamenjati enega ali drugega. V vsakem primeru ima človek priložnost, da se izkaže kdaj drugič in v drugačnih razmerah.

Če nadaljujemo s predpostavko, da gre pri taki obravnavi za delo, ne za posameznika, potem lahko obravnavamo problem sistemsko na odkrit način. Probleme objavimo, se o njih pogovorimo in ugotovimo vzroke zanje. To ugotavljanje predpostavlja odgovornost za pravo opredelitev stanja, za komuniciranje s prizadetimi in za izdelavo akcijskega plana z določenimi roki.

Na prvi ravni nadrejenosti lahko rešijo 85 odstotkov vseh problemov, ki se pojavijo. Od preostalih 15 odstotkov jih okoli 13 odstotkov lahko razrešijo na drugi ravni nadrejenosti ali na ravni dveh različnih služb, ki se sporazumeta, da bosta na dogovorjen način nekaj spremenili ali skupaj ukrenili. Preostala dva odstotka morda zahtevata tri organizacijske dejavnosti ali ravni. Vendar ju je mogoče razrešiti.

Od časa do časa se boste srečali z zadevo, za katero ni rešitve. Ocenite zadevo, sprejmite stanje in življenje bo teklo naprej. Računajte na eno ali dve v svoji karieri.

Ko je grof Mountbatten dobil nalogo, naj razdeli Indijo, sploh ni bilo mogoče na opravičljiv, neposreden način razdeliti Kašmir med novi državi Pakistan in Indijo. S soglasjem obeh strani je angleški parlament izbral odličnega pravnika, Sir Cyrila Radcliffa, da bi določil mejo. Pri Sir Cyrilu ni bilo odločilnega pomena, da ni bil nikoli v Indiji, ampak da skoraj nič ni vedel o tej deželi. Neobremenjen s predsodki je potegnil mejo, ki je tako kot katerakoli druga povzročila razkole in žalost. Toda storjeno je bilo, rane so se zacelile in nobenih pritožb čez samo mejo ni bilo več.

### *Nekaj študijskih primerov*

Posebni problemi zahtevajo posebne rešitve. Neko podjetje je imelo težave, med drugim, pri reševanju problemov, pri merjenju proizvodnih rezultatov in pri odsotnosti z dela. Dejanski vzrok je bil v tem, ker mojstri preprosto niso sodelovali v programu »nič napak«. Da bi pomagal temu podjetju rešiti probleme, sem napisal posebno zbirko študijskih primerov in vas, s pogojem, da jih morajo voditi in izvajati vodstveni delavci, ki jih vključuje reševanje tekočega problema. Najprej je poslovno vodstvo hotelo, da bi to opravila služba za izobraževanje, vendar so se pojavile očitne težave. Po kratkem prepričevanju je bil predlog sprejet. Rezultati so bili zares dramatični. Vse se je izboljšalo in program »nič napak« se je zares utrdil.

Logiko primerov je mogoče uporabiti v kateremkoli podjetju in na vseh ravneh poslovanja, čeprav so študijski primeri povsem prirejani za industrijo. Primeri dajejo zgled, kako se lahko študent in učitelj učita iz iste snovi.

### *Prva lekcija: reševanje problemov za mojstre*

Eden velikih izzivov za vsakega mojstra je odločanje o razporeditvi lastnega časa. Izpolniti morajo obveznosti do svojih podjetij, svojih podrejenih in seveda do njih samih. Seznam stvari, ki zahtevajo pozornost, se zdi neskončen: kontrola rokov, administracija v zvezi z delavci, usposabljanje, preskrba s sestavnimi deli, odsotnost z dela, sestanki, kakovost, plan itd. Včasih se zdi, da je dan mimo, še preden je polovica problemov sploh prišla na vrsto.

Večina se nas je že srečala s tem problemom in sprejela ukrepe za njegovo izboljšanje ali odpravo tega problema. Na žalost gredo naši najboljši nameni pogosto v nič zaradi problemov, ki se pojavijo kar naenkrat. Ravno ko se pripravljate, da bi si vzeli trenutek časa in dopolnili poročilo o pomanjkanju materiala ali ljudi z novjšimi podatki, pride kdo z novico, da se je pokvarila naprava na stisnjeni zrak na delovnem mestu »x« in petindvajset minut gre po gobe. Ravno ko mislite, da imate nekaj časa za novega delavca, ki bi ga radi še dodatno usposobili, vas obvestijo, da morate na sestanek, kjer bo govor o tem, kako izboljšati vaš del proizvodnje in morda celo, kako bolje upravljati vaš čas. Vse, kar se je do zdaj dogajalo, zmanjšuje čas, ki vam je na razpolago.

Kot izkušeni mojstri veste, kako nevarno je, če poskušate uveljaviti eno in nespremenljivo pravilo za razporeditev časa v vsakem položaju. Vsi doživljamo razmere, ki so nekoliko drugačne ali vsaj menimo, da so. Mojstrova prva naloga je, da vodi delo ljudi, ki so dodeljeni na njegovemu ali njenemu oddelku. Vendar ta temeljna naloga postane včasih drugotnega pomena zaradi tega, ker posvečamo več pozornosti »današnjim problemom«. Ne le, da so ti problemi zelo pomembni, ampak so običajno tudi bolj zanimivi od sistemskih.

Zatorej ne boste spet rekli, da bi moral mojster porabiti več časa za to, da bi se posvetil vsakemu delavcu. Mi vsi smo že večkrat poskusili takšen pristop. Zavzetost ni dovolj. Raje se odločimo, kako lahko najbolje izkoristimo čas, ki nam je na razpolago. Če hočemo to storiti, moramo opredeliti, kaj želimo doseči v določenem času: »Katere cilje bi morali poskusiti doseči v času, ki nam je na razpolago za naše ljudi in probleme?«

### *Razprava v razredu*

Poskusite doseči soglasje vsaj o osmih ciljih in napišite jih na šolsko tablo. Spodbudite razpravo in utihnite za minuto ali dve. Nekateri cilji, ki bi utegnili biti v seznamu, so:

- Doseči, da bodo delavci svoje delo bolje razumeli.
- Poskusiti zvedeti, kaj jih zanima.
- Izboljšati priučevanje.
- Ugotoviti, kakšne probleme imajo.
- Razmisliti, kako jim lahko pomagamo pri njihovem razvoju.
- Doseči, da bodo izpolnjevali svoje kvote.

(Mojstri utegnejo naštetih veliko število postavk. Vpišite jih v seznam pod naslovi izboljšanje kakovosti, merjenje proizvodnih rezultatov in poistovetenje delavcev z delom.)

### *Povzetek lekcije:*

Zdaj lahko obravnavamo navedene postavke vsako posebej. Začnimo z izboljšanjem kakovosti. Le kaj to pomeni? Kakovost pomeni skladnost z zahtevami. Ali se sliši to kot propagandno sporočilo? Ali se sklada z zahtevami? Ali bo izdelek deloval v skladu s kupčevimi pričakovanji, do katerih smo ga pripeljali mi? Če izdelek ni narejen pravilno, se hitro lahko izničijo vsi napor, ki so jih mojstri vložili, da bi dosegli dobavne roke in zmanjšali stroške. Bistveno je, da kot mojstri to razumemo. Še bolj pomembno je, da naši ljudje to razumejo.

Vsi spoznavamo, da se moramo v zvezi s kakovostjo bolj potruditi. Na žalost morda ne poznamo potrebnih ukrepov, s katerimi bi dosegli izboljšanje. To je namen naše današnje razprave. Ne kakovost v montažnem oddelku povzročajo tri stvari:

1. Material in izdelki, dobavljeni za montažo, niso v skladu z veljavnimi zahtevami zanje.
2. Osebe in/ali orodje, ki se zahteva za izvajanje dela, ni primerno.



3. Mojster ni postavil dovolj visokih meril za delavce. Ni potrebno določiti vrstnega reda, v katerem ti vzroki učinkujejo v vašem oddelku. Namesto tega si raje dobro oglejte vse nastale napake in ugotovite, za katerega izmed vzrokov gre. Vzemimo primer.

#### *Študijski primer 1*

»Montaža«, je pomislil Charlie Gordon, »preprosto proizvaja velike stvari iz majhnih. Kaj mislite, zakaj imamo tolikšne težave pri organiziranju dobrega montažnega oddelka?«

Charlie je mrmral sam zase, ko je stal s prenosno tablo v roki blizu popravljavnice za izdelke po končani montaži. Opazoval je, kako se enote hitro premikajo skozi delovne faze popravljanja. Zdelo se je, da jih vsak dan prihaja več. Cela linija je zaostajala za roki, nadure so daleč presegle načrt, predelavec za popravila je zahteval večjo pomoč. Delavci iz kontrole kakovosti so hodili okrog in zmajevali z glavami. Charlie Gordon se je znašel v neprijetnem položaju. Direktor ga je včeraj poklical na pomenek. Namen kratkega pogovora je bil, kot je Charlie hitro odkril, da bi mu predočil, da mora problem s popravili rešiti, in to kmalu. Stroški gredo čez vse meje. Ali ima Charlie kakšno idejo?

Charlie je ni imel, vendar je obljubil, da se bo poglobil v zadevo in poskušal najti rešitev. Zato je stal tam z dolgim seznamom problemov in odstopanj pred sabo ter strmel v prazno. »To nas ne bo nikamor pripeljalo, moj Charlie,« se je odločil. »Bolje, da sedeš in dobro premisliš.« Vrnil se je v svojo pisarno.

Številke so bile zelo jasne: 100 enot na uro je prišlo iz linije; 14 izmed teh enot so morali poslati v popravljavnico in 6 so jih morali nekoliko dodelati na liniji. Stopnja odpovedi je znašala 20 odstotkov in vsako popravilo je vključevalo 2 ali 3 napake na enoto.

Charlie je začel pregledovati seznam pred sabo, kajti menil je, da je treba začeti obravnavati napake:

*Tabela 2: Tabela napak*

<i>Postavke</i>	<i>Vzrok</i>	<i>Napake na sto enot</i>
izpuščena delovna operacija	delavec	13
opraskana barva	delavec	9
napačen sestavni del	priprava proizvodnje	12
odpoved sestavnega dela	dobavitelj	2
prekinjeni kontakti	delavec	11
napačne povezave	delavec	6

*Vir:* Crosby, P. (1989). *Kakovost je zastonj; umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Številne druge postavke so bile naštet, vendar se niso pojavile tako pogosto, da bi zdaj bile pomembne. Charlie se je odločil, da so delavci tista glavna postavka, ki jo je treba napasti. Preden bo zajahal svojega belega konja, si je mislil, bi morda bila dobra ideja, če bi se sam pripričal, če so naštet vzroki res pravi.

Pristopil je k Ann Collins, vodji linije, in jo vprašal o izpuščenih operacijah. »Kako se to zgodi, Ann, da izpustimo toliko operacij? Ali ljudje niso pozorni pri delu?«

Ann je odgovorila: »Biti »pozoren pri delu« ni vse. Pregledati moraš vse, kar uvrstijo v rubriko izpuščenih operacij. Recimo, da zmanjka materiala, medtem ko se enota premika po liniji.

Namesto, da bi ustavili linijo, preprosto označimo listek in enoto izločimo za popravilo, ko pridejo manjkajoči deli. Zakaj to uvrstijo v rubriko delavec, ne vem. Resda smo imeli nekaj primerov, ko je kdo zares izpustil kakšno operacijo, vendar se to ne zgodi pogosto.«

Charlieju se je začelo dozdevati, da napreduje k cilju, pa je brž stopil do vodje kontrole proizvodnje, da bi govoril z njim.

»Charlie«, je rekel Elvin Walker, »potegnili so te. Sem in tja res zmanjka materiala, vendar ne za 13 odstotkov na enoto. V resnici manj kot enkrat na 100 in potem tega gotovo ne pripišemo delavcu. Bojim se, da tisti tipi na liniji preprosto nočejo odkrito priznati svojih problemov.«

Charlie je postal še bolj zmeden kot prej, zato se je odločil, da bo raziskal drugo vrsto napake in videl, če bo lahko prišel do boljše razlage. Naslednji največji vzrok na seznamu so bili prekinjeni kontakti, vendar ga je za sedaj opustil, ker je šlo za več oddelkov in si je že lahko predstavljal, kaj vse mu bodo natvezli o tem. Boljše, če izbere nekaj manj zapletenega, npr. »opraskana barva«.

»Praske na barvi,« je rekla Ann Collins, »se pojavljajo zaradi enega razloga – dobavitelj pušča oprimke na odlitkih. Ko jih vstavljamo, oprimki zarežejo v barvo in povzročajo praske. Dosezi, da bodo odstranili oprimke in prask ne bo.« Ko je Charlie stopil k nabavnemu referentu in analitiku za kakovost dobaviteljev, nista soglašala z Annino pripovedjo.

»Seveda včasih ostanejo oprimki, vendar dobavitelji že vlagajo velike dodatne napore, da bi jih odpravili. Poglej pošiljko, ki smo jo pravkar prejeli. Plačam ti kosilo, če odkriješ en sam oprimek na kosih. Zakaj ne poveš tistim tipom na liniji, naj prenehajo udarjati v barvo s temi odlitki in njihovim orodjem, zaradi tega nastajajo prakse.«

Charlie je šel nazaj v popravilnico samo zato, da bi se prepričal, če je še tam. Edina stvar, ki jo je izvedel danes, je bila, da nihče ne povzroča problema. Če nihče ne povzroča problema, zakaj je popravilnica polna in se še polni?

Medtem ko Charlie išče takšen ali drugače odgovor, pogledjmo položaj, v katerem se je znašel. Očitno je, da se nihče ne čuti odgovornega za napake, ki se pojavljajo. Vsi posamezniki so ugotovili, da oni osebno niso vzrok. Po njihovem prepričanju je Charlie odgovoren za to, da bi drugim razložil, kaj delajo narobe in zagotovil, da bodo začeli dobro opravljati naloge, ki so jim dodeljene.

Vendar če nihče ni kriv za napake, koga je treba prepričati? Enote izdelujejo posamezniki in vsak je odgovoren. Kako naj jih pripravi do tega, da bodo spregledali? Dokler posamezniki niso pripravljeni priznati, da je izboljšanje potrebno, toliko časa s programom za izboljšanje kakovosti ni upati na uspeh.

Charlie je zbral vodje oddelkov: montažne linije, priprave proizvodnje, kakovosti, nabave in tehničnega razvoja. »Vse, kar sem spoznal med proizvodnjo« je izjavil, »je to, da ne razumem, zakaj se napake dogajajo. Zdi se, da vsak izmed nas čuti, da osebno ni odgovoren zanje. Zato bi rad povedal, da prevzemam odgovornost, kajti meni je naloženo, da jih odpravim. Potrebujem vašo pomoč pri tem. Zato se vprašanje, ki je pred nami, glasi: kako mi preprečiti, da bi še naprej povzročal vsa ta popravila?«

Izročil jim je kopije s podatki in čakal na kakšen odgovor. Ann Collins je prva spregovorila. »Mislim, da smo preveč neobvezno naštevati stvari, ki jih povzroča »delavec«. Vse lahko uvrstite v to rubriko, če že hočete, vendar je pojem preširok. Začeti bi morali bolj konkretno in

opredeliti stvari kot »okvara orodja«, »napaka delavca«, »pomanjkanje materiala«, »izdaja napačnega materiala«, »pomanjkljivo priučevanje« itd. Potem bi morali preiskati vsako kategorijo posebej, da bi ugotovili pravi vzrok za njen obstoj.«

Tim Ebons, inženir iz kontrole kakovosti je soglašal. »To bi lahko naredili, vendar to zahteva pomoč vsakogar. Zelo težko je pripraviti ljudi do tega, da bi soglašali, da je zdaj njihov oddelek odgovoren.«

Nabavnik je predlagal, naj se pogovorijo z ljudmi iz popravljavnice. »Ti bi morali imeti dobro predstavo o tem, kaj povzroča napake.«

Prestavili so sestanek v popravljavnico. Charlie je razložil namen zbora in vodja popravljavnice je bil celo zelo zadovoljen, da so ga vključili v prizadevanje. Charlie je zahteval, naj začnejo z napakami označenimi kot »izpuščene delovne operacije«. V tej kategoriji so bile med drugimi našete naslednje postavke:

- Dva sestavna dela nameščena narobe.
- Zaradi pomanjkanja materiala enega dela ni.
- Šest delov, kjer je manjkal en vijak in še en pritrtilen element.
- Štiri enote z vsemi montiranimi deli, vendar brez priključnih žic.

Ann Collins je pripomnila, da se ji stvari ne zdijo bolj jasne, kot so se ji prej. Kar sama od sebe je izjavila, da morda nikoli ni prav razumela, kaj »izpuščene delovne operacije« v resnici pomenijo.

Preverili so več drugih napak in ugotovili, da skupina v vsakem primeru ni jasno in določno razumela, kaj pravzaprav pomenijo različne klasifikacije. »Očitno je«, je rekel Charlie, »da bomo morali razviti boljši način komuniciranja na tem področju«. Skupina je soglašala. V naslednjih nekaj dneh je vsak posameznik dal svoj prispevek Timu Ebonsu, ki je bil zadolžen, naj sestavi analitični seznam. Posledica tega je bil razvoj novega postopka.

Vsako napako, ki se je pojavila več kot enkrat, sta raziskala dva člana delovne skupine zato, da bi opredelila točen vzrok zanjo, in metodo, ki naj bi jo uporabili, da bi preprečili ponovitev napake. Ko so delavci na montaži začutili, da skupina zares želi odpraviti napake, so začeli dajati zelo koristne predloge. Kmalu so opredelitev problema, analiza in reševanje postali rutinska zadeva. Popravljavnica je imela vse manj dela, začeli so loviti roke in vsa montažna dejavnost se je začela vračati v planske okvire.

Nobeden izmed sprejetih ukrepov ni bil izjemen sam po sebi; običajno je šlo le za preprosto logiko. Izjemno pa je bilo to, da se je učinek pokazal tako hitro, brž ko so vsi začeli delati brez strahu, da jih bo kdo kritiziral predvsem zato, ker povzročajo napake. Nekateri sprejeti ukrepi za izločitev napak so bili naslednji:

*Narobe nameščen del.* Ugotovili so, da je do napačne montaže prišlo samo takrat, kadar je na linijo delal delavec, ki je koga nadomeščal. (Šlo je za sestavni del brez vidne razlike med sprednjim delom in samo izkušen sestavljalavec je poznal razliko. To se je pogosto dogajalo pri diodah v elektroniki.) *Rešitev:* Tehnologe so zadolžili, naj bi dodali smerno puščico na osrednji del sestavnega dela. Medtem ko so še podrobneje razpravljali o tej spremembi, je nabavni referat dosegel, da je dobavitelj označil sprednji del z majhno barvno piko. *Rezultat:* Nobenih ponovitev napak.

*Manjkajoč vijak ali drug pritrtilni element.* Po pregledu so ugotovili, da se te napake zgodijo samo v zadnjih minutah posamezne delovne izmene. Pripravljalci dela namestijo točno količino pritrtilnih elementov v montažne predalčke. Vendar, vijaki se včasih raztresejo ali pa

imajo sami napako. Zato se sestavljavcu lahko zgodi, da mu zmanjka vijakov in nima časa, da bi jih nadomestil. *Rešitev:* Dodatno količino pritrdilnih elementov so namestili na linijo kot rezervne zavojčke. Ko so sestavljavci zahtevali dodatne vijake, so lahko odprli zavojček in nadaljevali delo. Delo na liniji je teklo dalje, vendar je odprt zavojček opozarjal pripravo dela in tehnologe, naj ponovno preverijo način dela. *Rezultat:* Nobenih ponovitev napak.

*Opraskana barva.* Izkazalo se je, da so dobavitelji dobavljali odlitke brez oprimkov, vendar ni obvestil sestavljavcev o spremembi. Ker so imeli slabe tovrstne izkušnje z odlitki, so pričakovali, da bo prišlo do praks. Zato pri montaži niso dovolj pazili. *Rešitev:* Mojstri na liniji so z veliko težavo odkrili tiste delavce, ki so sestavljali posamezne enote, tako da so lahko za katerokoli prakso opredelili povzročitelja in ga lahko poučili o boljšem načinu sestavljanja. *Rezultat:* Število praks se je občutno znižalo. Vendar je bil najpomembnejši rezultat dosežen pri dobaviteljih, ki so bili še bolj pozorni na oprimke, potem ko so jim povedali, za kaj gre.

*Ne priključene žice.* Težko je verjeti, vendar v montažnih navodilih sploh ni bil govora o priključevanju žic. Navodila so zgolj podrobno opisovala, kako je treba sestaviti dele. Delavci, ki so pričvrščali žice, so jih samo zato, ker so vedeli, da jih je treba pričvrstiti. *Rešitev:* Montažna navodila so dopolnili. *Rezultat:* Napaka se pojavlja manj kot enkrat dnevno.

*Napačen sestavni del.* Izkazalo se je, da je obravnavani del napisni listek. Posebne enote so bile konstruirane tako, da so zahtevale napisne listke druge barve kot navadne enote. Toda sestavljavec, ki je povzročal napake, je bil barvno slep in ni mogel razlikovati med dvema napisnima listkoma. *Rešitev:* Sestavljavec je bil premeščen k drugim delom. *Rezultat:* Še vedno napaka ali dve dnevno, kajti pogostnost je premajhna, da bi delo postalo rutinsko.

*Prekinitev kontaktov in napačne povezave.* Tehnološka analiza je pokazala, da polovico napak povzroča nepredvideno povečanje dovoljenih odstopanj na orodjih. Pri drugi polovici ni bilo nič z analizo, dokler ni en izmed mojstrov opazil, da sestavljavci pri delovni operaciji umerjanja uporabljajo tehniko nameščanja, uporabno za model iz prejšnjega leta, namesto predpisane. Poizvedovali so in odkrili, da ti sestavljavci niso bili vključeni v priučevanje, organizirano za ta montažna dela. *Rešitev:* Sestavljavce so ponovno priučili. Inženirjem v tehnologiji so naročili, naj dopolnijo navodila glede tolerance. *Rezultat:* Napačne povezave se redkokdaj pojavijo. Prekinitev kontaktov pa še vedno obstaja v okviru dovoljenih odstopanj od originalnih kovinskih delov. Popravni ukrepi na orodjih so v teku.

### *Vprašanja o študijskem primeru*

1. Zakaj menite, da so bili posamezni vodje oddelkov tako prepričani, da za napake niso krivi?
2. Kaj se je spremenilo, potem ko se je več vodij oddelkov vključilo v skupno prizadevanje?
3. Ali mislite, da so vodje oddelkov posredovali svojim ljudem razumljiva merila za opravljanje njihovega dela? (Razpravljajte.)
4. Zakaj, mislite, da odkrivanje pravega vzroka problema omogoča, da se problem z lahkoto reši?
5. Kaj mislite, da bi Charlie moral storiti, če bi hotel zanesljivo preprečiti ponovitev problemov?
6. Kakšne ukrepe bi morali sprejeti, da bi zagotovili stalno izboljšanje kakovosti?

### *Izboljšanje kakovosti in ocena samega sebe*

Vodja oddelka, ki se sprašuje, kako bi vplival na izboljšanje kakovosti v svojem oddelku, bi si moral zastaviti naslednja vprašanja:

Ali zares razumem vzroke napak, ki se pojavljajo? \_\_\_\_\_

Katere so najbolj pogostne napake, ki se pojavljajo v mojem oddelku? \_\_\_\_\_

Katere nastale napake je najdražje popravljati? \_\_\_\_\_

Ali mislim, da so za katerekoli izmed njih krivi moji ljudje ali jaz sam? \_\_\_\_\_

Če niso/niste, kdo, mislite, da je odgovoren? \_\_\_\_\_

Ali sem že govoril z ljudmi iz drugih prizadetih oddelkov o napakah, ki zadevajo mene? \_\_\_\_\_

Kako so reagirali? \_\_\_\_\_

Če bi mogel odpraviti tri probleme, kateri bi bili? \_\_\_\_\_

Ali mislim, da sem osebno odgovoren za nastanek kateregakoli izmed navedenih treh problemov? \_\_\_\_\_

*Predlog:*

*Izberite enega izmed treh naštetih problemov in ga podrobno analizirajte. Sledite naslednjim vprašanjem:*

Kako vem, da problem obstaja? \_\_\_\_\_

Kaj je očitni vzrok za problem? \_\_\_\_\_

Kaj drugi prizadeti ljudje menijo o očitnem vzroku? (Ali navajajo enakega kot je vaš?) \_\_\_\_\_

Ali sem že vprašal koga, ki ni neposredno vpleten, če bi ga proučil? \_\_\_\_\_

Kaj je ta oseba rekla? \_\_\_\_\_

### *Druga lekcija: merjenje proizvodne dejavnosti*

Tako raziskovalci kot tudi vodstveni delavci morajo vedeti, kje so bili včeraj, da bodo vedeli, kje so danes in da bodo lahko načrtali traso do tja, kamor bi radi prišli. Drugače rečeno, to pomeni: dokler ne veste, kako delate zdaj, ko se stvari še premikajo, ne boste nikoli vedeli, kdaj ste dokončali delo in če ste uspeli. Upoštevati morate vse lastnosti, ki so značilne za vaš projekt.

Karakteristike v širšem pomenu, ki zanimajo vodstvene delavce, so roki, stroški in kakovost. Seveda lahko vsako izmed teh kategorij še podrobneje razdelimo saj so samo končni rezultat celotnega prizadevanja. Te sestavne dele moramo biti sposobni opredeliti in jih zmeriti, šele potem bomo vedeli, kako se obnašajo naši roki, stroški in kakovost.

Na roke npr. vplivajo take stvari, kot so pomanjkanje sestavnih delov in odsotnost z dela. Šolanje in odnosi učinkujejo na kakovost. Na stroške učinkujejo plače in popravila. Naštejmo še nekaj drugih postavk, ki vplivajo na vsako izmed teh kategorij.

### *Razprava v razredu*

Zdaj sledite enakemu postopku, kot je opisan v prvi lekciji. Dosežite soglasje in napišite postavke na tablo pod naslove *roki*, *stroški* in *kakovost*. Koliko izmed teh postavk ima dvojni ali trojni učinek? Odsotnost z dela npr. vpliva na roke tako, da zmanjšujejo delovne zmogljivosti; vpliva tudi na stroške, saj zahteva dodatne nadure; kakovost je potencialno ogrožena, če neusposobljeni delavci opravljajo zahtevna dela. Obstaja še več drugih postavk, ki večkrat učinkujejo.

Zakaj je pomembno, da spoznate te povezave? Kot boste videli v naslednjem študijskem primeru, se vodstveni delavci lahko naučijo predvidevati, kaj se bo zgodilo na določenih kontrolnih točkah, če bodo prej dojel medsebojne povezave, ki se kažejo v trendih. Nobeno enkratno merjenje ne zadostuje za tako spoznanje. Ta informacija, če jo vodstveni ljudje uporabijo, je sestavni del njihove tehnike, s katero si pravilno razporejajo čas. Če poznate potencialno šibka področja, se lahko osredotočite nanje. Morda bo prepozno, če boste čakali, dokler voda ne bo tekla skozi streho, namesto da bi kaj storili ob prvih kapljicah. Stvari se hitro

premikajo. Ljudje radi mislijo, da obvladujejo dogajanja, toda v resničnem življenju je ravno nasprotno. Pravilno izkoriščanje našega časa je odvisno od tega, kako dobro znamo razumeti dogodke, ki se pojavljajo in kako jih poskušamo preoblikovati, da bodo ustrezali našim lastnim zamislim.

*Funkcija predvidevanja je pomembna menedžerska funkcija, ki jo opravljajo za namen delovanja korporacije. Ali ste se kdaj vprašali, da je bilo možno predvideti povečano delovanje virusov v letu 2020? Verjetno je odgovor ne. Vendar z ustreznimi modeli in sodobnimi pristopi h kakovosti oziroma predvidevanju danes, v 21. stoletju lahko predvidimo stanja v prihodnosti. Eno izmed predvidevanj je sledilo povezanosti turističnih prihodov in bakterij ter virusov (Gričar, 2019). Avtor je leta 2019 napovedal padec turističnih prihodov za 20 % v letu 2020. Slednje se je tudi zgodilo. Avtor je napovedal potres. Tri dni za tem se je potres tudi zgodil. Torej predvidevanje menedžmenta je večplastno in je lahko s pomočjo sodobnih ekonometričnih izračunov ali s pomočjo intuicije.*

*Slika 1 nam prikaže multiplo regresijo s katero je avtor Gričar (2019) ocenjeval povezanost in vplive bakterij in virusov na turistične prihode v Sloveniji. Na sliki 2 pa isti avtor obvesti, da se lahko zgodi naravna katastrofa, in kot najverjetnejšo 19. 3. 2020 zjutraj izpostavi potres. Potres se je tri dni kasneje (22. 3. 2020, ob 6 uri zjutraj) šest kilometrov severno od Zagreba tudi zgodil.*

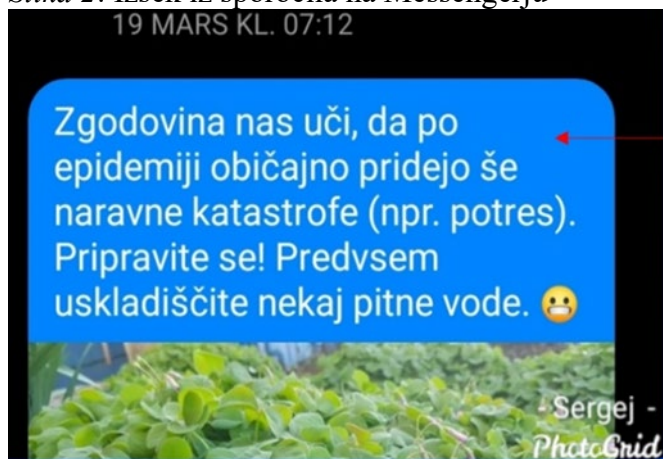
*Slika 1: Izračun regresijske enačbe za namen predvidevanja*

*Enačba (2) nam tako prikaže naslednjo sliko:*

*turisti = 102.169 + 3827 · E.Coli + 1.886 · kampilobakter – 27,61 · Virusne zastrupitve*

*Vir: Gričar, S. (2019). Turist kot pacient. V: Kregar Velikonja, N. in Leskovic L., Celostna obravnava pacienta, Mednarodna znanstvena konferenca, Univerza v Novem mestu Fakulteta za zdravstvene vede.*

*Slika 2: Izsek iz sporočila na Messengerju*



*Vir: Lastni vir, 2020.*

## Študijski primer 2

»Zdi se mi,« je rekel Charlie Gordon (sam sebi), »da me stari povabi na »prijateljski« pomenek samo takrat, kadar ima trd problem zame. Mislim pa, da je tokrat malo preveč raztegnil ta »prijateljski« pridevnik. Vendar je vse, kar moram storiti, to, da pokažem Georgu Thomasu, zakaj njegova proizvodna linija zaostaja za roki. George je bil moj prvi šef, ko sem prišel sem, in verjetno je najstarejši vodja oddelka, kar jih imamo. Georgu to ne bo všeč. Vendar, poskusili bomo. Razmišljam, ali naj oblečem svoj »železni oklep«?»

George je Charlieja na njegovo veliko presenečenje lepo sprejel, ko je vstopil v njegovo majhno pisarno. Vesel sem, Charlie, da te je stari (ki je bil 10 let mlajši od Georgea) poslal k meni. Morda mi boš lahko pomagal, da mu pojasniva to zadevo.

Charlie je odprl usta, da bi spustil svoj govor, toda Georgu ni kazalo oporekati. Odpravil je Charlieja z zamahom roke in se podal v svojo lastno analizo stanja. "Moja linija zaostaja osem enot na uro – to je osemdeset na dan. To precej zvišuje stroške, saj moramo konec tedna delati nadure, da bi zmanjšali razliko. Povrh vsega raste tudi odstotek napak in moral sem povečati prostor za popravilnico. Vse skupaj je zgrmelo na nas hitro in brez opozorila.

Zdaj vem, kaj je narobe, vendar staremu nisem mogel dopovedati. Zato sem ga prosil, da ti prideš k meni. Sestavil sem seznam stvari, ki jih je treba opraviti, da bi rešili problem. Zdaj si jih oglej in potem se pogovorita o tem, kako bi jih na najboljši način predstavila poslovnemu vodstvu. Vsi moramo pomagati, če hočemo, da bo pri nas stekel program »nič napak«.

George se je naslonil nazaj, da bi si prižgal pipo, medtem ko je Charlie vzel v roke natipkan seznam. Šlo je za štiri priporočila:

1. Zmanjšati hitrost na liniji za 15 odstotkov. (Utemeljitev: delavci, ki jih zdaj imamo, niso pripravljene ves dan intenzivno delati; preprosto niso sposobni slediti trenutni hitrosti na liniji).
2. Dodatno izobraziti kontrolorje zato, da bi se izboljšala njihova sposobnost presojanja. (Utemeljitev: kontrola pretirano poudarja manjše napake na stvareh, ki so v osnovi dobre, stalno popisujejo tudi skoraj nevidne odrgnine in razpoke).
3. Reorganizirati oddelek za pripravo dela. (Utemeljitev: pomanjkanje delov nam povzroča kroničen glavobol. Radi bi imeli pripravljen material vsaj za dve uri dela, zdajšnja zaloga je le za eno uro).
4. Pritisniti na dobavitelje. (Utemeljitev: v preteklih nekaj tednih je večkrat zmanjkalo materiala, zato smo morali enote odložiti, dokler niso prispeli sestavni deli. Tudi kakovost dobavljenega blaga ni povsem dobra).

Charlie se je zastrmel v seznam in ga z vzdihom položil nazaj na mizo. George je odložil pipo. »O. K., Charlie. Poglejva, kako bova prepričala starega, da bo sprejel te ukrepe. Če se zares zgane, potem bomo ujeli izdelavne roke kot bi trenil.«

»Mislim, da ne bo prijel, George.« je rekel Charlie. »Mislim, da se mu zdi, kako bi morali sedanji položaj zaslutiti in ga preprečiti, še preden je nastal. Skoraj prepričan sem, da ne bo sprejel prvih treh priporočil. S četrto se že ukvarja, vendar so naše študije pokazale, da to pravzaprav ni tako velik problem. Morda bi morala pogledati grafikone, da bi videla, če lahko opredelimo, zakaj smo se znašli v tem položaju. Morebiti lahko ugotoviva, kako bi se izvlekli iz nje, če ugotoviva, kako smo zašli vanjo.«

Georgea predlog očitno ni preveč zanimal. Udaril je s pestjo po mizi. »Grafikoni, grafikoni! Kaj pa ti povedo? Jaz jih ne potrebujem. Lahko se postavim ob linijo in ti povem, kako dela, samo če prisluhnem. Včasih sem delal v pripravi dela in vem, kdaj kontrolorji neupravičeno kritizirajo zaradi malenkosti. Poznam njihove zvijače. Kaj bi ti grafikoni lahko povedali meni?« Charlie si je želel, da bi sprejel delovno mesto v Evropi, ko so mu ga ponudili.

»No, ne bo škodilo, če si jih ogledava, ali ne, George?« je vprašal. »Ko bova šla k staremu, bo gotovo hotel vedeti, kaj misliš o trenutnih trendih. Skoraj ne moreva reči, da jih nisva niti preletela«. George se je godrnjaje strinjal in njegova tajnica je nekaj časa brskala in nato uspela najti prezrte grafikone. Charlie je izbral tiste, ki so prikazovali izdelavne roke, napake na enoto, odsotnost z dela in pomanjkanje materiala.

»Kasneje nama bo koristil grafikon stroškov, vendar začniva s temi. Če položiva enega na drugega, bova lahko videla, kaj se je dogajalo v določenem času.« Oba moža sta se preselila za sejno mizo in začela pregledovati papirje. »Poglejva najprej izpopolnjevanje rokov. V petih različnih tednih ste dosegli že več kot zahtevanih 100 enot na teden. »Res je,« je rekel George. »Vendar imam rad nekaj rezerve.«

»O. K., vendar poglej, kaj se je potem zgodilo na grafikonih o pomanjkanju materiala in napakah na enoto. Ti veš, da sestavni deli prihajajo po programu z določeno hitrostjo za 100 na uro. Kadar proizvajaš prek te številke, zahtevaš, da ti izdajo dele, programirane za naslednji dan in kupljene za ta termin.« »Ti novi sistemi so precej čudni. Vendar, kaj hočeš s tem reči?«

»No, ali vidiš, da največja odsotnost z dela sledi največjim količinskim prekoračitvam plana? In da se največ napak na enoto pojavi, preden upade število izdelanih enot?« »In?« je rekel George.

»Ali to ne kaže, da so napake na enoto glavni razlog za tvoje rokovne prekrške? Kadar imaš napake, moraš popravljati. Kadar moraš popravljati, imaš manj delavcev na liniji, kar linijske delavce še bolj obremenjuje. Utrudijo se ali pa se jim delo upre in ostanejo doma, da se občasno spočijejo. Skupna odsotnost z dela pri tebi se dviga. Če bo šlo tako naprej, kot kaže grafikon, še naslednjih deset tednov, potem bova midva takrat edini osebi, ki bosta še tukaj.«

»Menim, da me poskušaš naknadno prepričati o nečem, kar se je že zgodilo. Vsakdo lahko pove, zakaj se je kaj zgodilo, potem ko se je že vse zgodilo. Poglej agente za posredovanje prodaje vrednostnih papirjev. Nikoli si nisem mislil, Charlie, da boš postal eden tistih vodij ekipe, ki po odigrani tekmi konec tedna že v ponedeljek ve vse, kaj bi morali storiti med tekmo.«

»Ne verjamem, George, da je mogoče napovedati prihodnost zgolj s preprosto projekcijo preteklosti. Vendar moraš priznati, da se nekaj trendov ponavlja. V tem primeru, mislim, gre za jasno povezavo vzroka in učinka. Poglejva današnje stanje in poskusiva opredeliti, kaj se nam bo zgodilo naslednji teden. Če lahko to napoveva, potem boš moral priznati, da so grafikoni trendov koristni za vodstvenega delavca, ker mu omogočajo ugotoviti, katere stvari je treba preprečiti z ustreznimi ukrepi.«

»Dobro, dam ti športni predlog. Veš kaj, ti zapiši tri stvari, za katere misliš, da se bodo zgodile v naslednjih šestih delovnih dneh in zapečatila jih bova v kuverti. Po šestih dneh bova ugotovila, kaj se je dejansko zgodilo in potem bova odprla tvojo kuverto. Če boš imel prav v dveh primerih, bom plačal večerjo za oba. Če ne boš imel prav, mi boš pomagal prepričati starega,



naj bo malo bolj praktičen.« Charlie si je že začel v duhu predstavljati, kako stoji v vrsti delavcev brez zaposlitve, vendar zdaj ni mogel več odnehati.

»O. K.«, je rekel. »Ti dobiš vsak teden nove kopije teh grafikonov. Jaz bom vzel ta set in ga uporabil za napoved, kaj se bo zgodilo naslednji teden. Potem bova dala grafikone v kuverto.« Dogovor je bil sklenjen in Charlie je dopolnil grafikone. Potem sta jih, ob primernem ceremonialu, zaklenila v omaro s fascikli. Konec naslednjega tedna sta se Charlie in George spet sestala. George je nosil svoje nove grafikone pripete na reverju. »Odpriva fascikel in primerjajva. Tako bova imela čas, da se še to jutro odpraviva k staremu.«

Po podrobni obravnavi je George obsedel vzravnane v svojem stolu, z izrazom začudenja na obrazu. »Zadel si tri od štirih in tudi četrtega nisi veliko zgrešil. Kako ti je uspelo? Je to kakšna nova tehnika, ki je ne poznam?« »Nobene nova tehnika, George. Ista stara stvar, ti jo lahko opraviš prav tako kot jaz, morda še bolje. Pri tebi gre samo za problem, da si nisi vzel časa za proučitev grafikonov, ki bi ti dali celotno sliko. Menim, da imaš do njih predsodek, ki te blokira. Pa ti ni treba storiti druga kot priznati, da so minili dnevi, ko je ena oseba lahko imela vse podatke v glavi. V resnici sem prepričan, da bi bil sposoben razviti kakšen nov način merjenja in nas naučiti, kako ga uporabljati. Gre za preprečevanje, kar je bistveno za naš program »nič napak«. Če ugotovimo, kako so se problemi pojavili v preteklosti, potem lahko ugotovimo, kako jih bomo preprečili v prihodnosti. Vzel sem tvoje grafikone in jih uredil v tabelo, da bi primerjal kaj se je zgodilo v 20 tednih, ki služijo kot vzorec. Z zvezdico sem označil točke, kjer bi bilo potrebno »ukrepati«. Harlie in George sta skupaj pregledala številke (glej naslednjo tabelo).

Tabela 3: Stroškovni podatki za študijski primer 2

<i>Teden</i>	<i>Št. Enot</i>	<i>Odsotnost z dela, %</i>	<i>Pomanjkanje materiala</i>	<i>Napake na enoto</i>
5	96	0,5	nobenega	3
6	104	0,5	nobenega	2
7	106	0,4	nobenega	2
8	103	0,4	nobenega	6*
9	97	1,5*	0,2	5
10	97	2,0	0,8	4
11	93	0,4	nobenega	4
12	104	0,4	0,4	10*
13	104	1,0	0,6	8
14	97	2,0	0,2	11*
15	93	1,4	0,6	15*
16	87	3,0	0,8	7
17	87	3,0	0,4	5
18	87	1,0	nobenega	8*
19	92	1,4	nobenega	12*
20	92	2,4	nobenega	15*
Charlijeva napoved:				
	84	3,0	2	17
Dejansko:				
21	84	2,8	2	17

Vir: Crosby, P. (1989). Kakovost je zastonj; umetnost zagotavljanja kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

»Zdaj«, je rekel Charlie, »je potrebno premisliti pomembno stvar, in sicer, da je doseganje števila enot v roku posledica drugih treh kategorij, vsaj v kontroliranem obdobju. Odsotnost z dela se včasih po svoje dviga ali upada, vendar se v tvojem primeru lahko povezuje z napakami na enoto. Napake upočasnjujejo delo, povzročijo nezadovoljstvo in silijo delavce v popravilnico in opravljanje nadur. Kot vidiš, odsotnost z dela povečuje število napak na enoto, kakor jih tudi pomanjkanje materiala. Vsakič, ko se število napak začne povečevati, moraš torej nekaj storiti. In če boš resnično podprl program »nič napak«, boš morda v celoti odpravil napake ali se temu vsaj približal.«

George se je odločil, da bo poskusil. V nekaj dneh je Charlie z zadovoljstvom poročal svojemu šefu, da se je stanje zelo izboljšalo. Vendar, šef mu je že dal drugo nalogo. Zdi se, da so ljudje iz plansko-analitske službe preobremenjeni z dajanjem podatkov, ki so jih zahtevali mojstri na liniji, potem ko je bil George sklenil pogovor z njimi. Ali bi Charlie pogledal, kaj se da storiti glede tega?

### *Vprašanja za razpravo*

1. Ali se vam zdi, da vam podatki, ki merijo proizvodno dejavnost koristijo pri opravljanju dela?
2. Ali mislite, da lahko napoveste trende?
3. Kakšne dodatne podate bi radi? Kdo naj jih pripravi?
4. Kateri so vaši najboljši kazalci?
5. Ko odkrijete neugoden trend v enem od kazalcev, kakšne konkretne ukrepe sprejmete?

### *Tretja lekcija: Poistovetenje delavca z delom*

Fraza je stara, vendar resnična: »Vodstveni delavec je oseba, ki opravlja delo z delom drugih ljudi.« Nobenega drugega načina ni. Takrat ko razmišljamo o razporejanju našega časa, lahko preprosto ugotovimo, da je ena naših najpomembnejših skrbi ureditev našega razmerja, s tistimi, ki so odvisni od nas, ker jih vodimo, upravljamo in podpiramo. V današnjem času strojne tehnologije je razmerje med vodjo in delavcem še bolj pomembno. Ker se človekovo delo vedno bolj specializira, je človeka vedno težje nadomestiti in usposobiti. Minili so dnevi, ko si dal orodje človeku v roke in mu pokazal, kaj naj dela. Zdaj je vse preveč odvisno od medsebojnega odnosa med določenim delom in določeno osebo.

Številni vodstveni delavci dandanes menijo, da se njihovi ljudje zanimajo za delo samo zaradi tega, ker je vir prihodka. »Dokaze« za to lahko najdejo povsod okoli sebe, če jih hočejo najti. Takšen dokaz je lahko najti, če ga načrtno iščeš in če si se že vnaprej odločil, da boš našel zanesljiv dokaz za mnenje, da delavce zanima samo plača. Samo za trenutek pomislite, zakaj delate vi osebno?

### *Razprava v razredu*

Naštejte nekaj razlogov, zaradi katerih delajo vodstveni delavci iz razreda. Posebej poudarite, da se v službi in zunaj nje veliko bolj trudijo, kot pa se od njih zahteva po opisu njihovih delovnih nalog. Potem ko boste opravili z zavajajočo skupino »denar«, bo seznam vključeval občutke priznanja, uresničitve, osebne zadovoljstva in varnosti. Poudarite nekaj stvari, ki jih ljudje ne bodo storili za denar, npr. da bi udarili prijatelja, skočili 40 čevljev visoko v zrak, prodali svojo družino itd.. Denar je le mehanizem za prikazovanje rezultata, ki pove, kako dobro uresničujete svoje osebne cilje. Kot motivator se v industrijskem okolju ni preveč izkazal. (Aristotel je dejal, da je namen dela v tem, da omogoča prosti čas.)

Če so to zdaj razlogi, zaradi katerih delamo, zakaj naj bi mislili, da so naši delavci kaj dosti drugačni? Videl sem že vodstvene delavce, ki so veliko ur delali brez plačila, zato da je bil posel zaključen pravočasno. Videl sem jih že prihajati nazaj v tovarno, zunaj delovnega časa samo zato, da so se osebno prepričali, če se vse v redu odvija. Zakaj počenjajo vse to?

#### *Razprava v razredu*

Vprašajte za nekaj razlogov in morda jih napišite na tablo. Odgovori se bodo vrteli okoli predanosti delu, želje, da bi dokončali stvari, za katere so odgovorni, obljube, ki so jih dali nadrejenim ali da preprosto radi delajo.

Če bi bili vse delavci tako predani delu, kot smo pravkar razpravljali, potem bi se znebili problemov, kot so odsotnost z dela, premajhna natančnost in pomanjkanje zanimanja za delo. Morda bi morali raziskati nekaj razlogov, zaradi katerih delavce pogosto delo manj zanima kot njihove nadrejene.

#### *Razprava v razredu*

Vprašajte po razlogih. Če bo skupina aktivna, bo ponudila odgovore kot: nimajo občutka, da so pomembni; njihovo delo je dan za dnem bolj monotono; nimajo enake možnosti kot mi, da bi vedeli, kaj se dogaja; nimajo dostikrat priložnosti, da bi se družili z višjimi vodstvenimi delavci; niso enako predani podjetju. Če dobite odgovore, kot »ne zanima jih, kako delo napreduje niti kako bi lahko dobro delali«, potem jih vprašajte, kako to vedo.

Odsotnost z dela je npr. običajno dober kazalec, ali se kdo zanima za delo ali ne. Ena izmed odgovornih nalog, ki jih imamo kot vodstveni delavci, je v tem, da pomagamo delavcem, da se poistovetijo s svojim delom. Poslovodni delavci na vseh ravneh bi morda morali narediti nekaj stvari s ciljem, da se delavec bolj poistoveti z delom. O kakšnih stvareh bi morali razmisliti?

#### *Razprava v razredu*

Dobljene odgovore bi morali uvrstiti pod naslov »komunikacije z delavcem«. Ko napravite seznam, poskušajte izbrati tiste, za katere so odgovorni vodstveni delavci sami. V tej kategoriji jih verjetno ne bo veliko. Razpravljajte o tem in poskusite opredeliti druge konkretne ukrepe, ki jih vodje lahko uresničijo. Vodja npr. lahko najde način, da bo delavcem prikazal, kako dobro ali slabo delajo in jim pojasnil, od kod izvira delo, ki ga opravljajo in komu ga bodo izročili, ko ga bodo opravili. Vodje lahko spodbujajo delavce, da jim le-ti razložijo probleme, ki jih imajo pri svojem delu tako, da se nato najde tudi rešitev za te probleme.

V končni fazi izenačevanja so vodstveni delavci tiste osebe, v katerih delavec vidi »podjetje«. Delavčev način, kako opravlja delo, in njegovo prizadevanje za navzočnost pri delu, močno izražata njegovo razmerje z vodstvenim delavcem. To je razlog, zakaj imajo v nekaterih oddelkih visoko odsotnost z dela, v drugih pa manjšo. Vodja potrebuje in zasluži podporo pri vzpostavljanju teh razmerij in v podjetju morajo razmisliti o tem, kako bodo pomagali. Vendar nazadnje je le vodja tisti, ki mora pomagati delavcu, da se poistoveti z delom in morda je to najbolj pomembna naloga vodstvenega delavca.

### *Vprašalnik za vodstvene delavce o poistovetenju delavca z delom*

1. Ali poznate ime in priimek svojih delavcev? DA NE
2. Ali je stopnja odsotnosti z dela pri vas ta mesec nižja kot prejšnji mesec? DA NE
3. Ali bi lahko naredili seznam svojih delavcev glede na njihovo strokovnost? DA NE
4. Ali bi lahko naredili seznam svojih delavcev glede na njihovo zanimanje za delo?  
DA NE
5. Ali je več kot 10 odstotkov vaših delavcev sodelovalo v programu za zbiranje koristnih predlogov? DA NE
6. Ali vaši delavci kdaj postavijo konkretna vprašanja o rasti podjetja in njihovih ciljih?  
DA NE
7. Če jih, ali dobijo konkretne odgovore? DA NE
8. Ali mislite, da razumejo delovne standarde, ki ste jim jih postavili? DA NE
9. Ali pokažete novim delavcem končni rezultat njihovega dela (npr. ogled delovnega področja, kamor gredo njihovi izdelki, potem ko jih dokončajo)? DA NE
10. Ali se vam zdi, da imajo vaši delavci z vami tako dober odnos, kot ga imate vi s svojim šefom? DA NE

Rangirajte (po številu »DA« odgovorov):

- 10 Morali bi se spustiti v volilni boj za predsednika vlade.
- 9 Lahko bi bili zunanji minister.
- 8 Bili bi dober ambasador.
- 7 Morali bi se spustiti v volilni boj za podpredsednika vlade.

### *Študijski primer 3*

Elmer Currant se je zastrmel nad svojo skodelico kave. Njegova hči si je mrzlično nekaj zapisovala, ker je že pozajtrkovala. »Danes moram poročati pri zgodovini, oče,« je odgovorila na očetovo neizrečeno vprašanje. »Pozabila sem si pripraviti zapiske, vendar prvo uro imam prosto za pripravo in vse se bo dobro izteklo.« Na hitro je popila mleko, poslala poljubčke družini in izginila skozi vrata.

»Ne vem,« je rekel Elmer svoji ženi. »Zdi se, da otrok dandanes učenje ne zanima. Z vsemi nalogami čakajo do zadnje minute in potem slabo opravijo. Tako je tudi z večino delavcev, ki jih imamo zdaj v tovarni. Naredijo samo tisto, kar morajo in videti je, da jih preveč ne zanima, kako bi delo zares dobro opravili. Zdi se mi, da moram vsak dan bolj pritiskati na svojo delovno skupino, da bi dosegla vsaj minimalne rezultate. Nič ni več tako, kot je bilo včasih.«

Njegova žena je položila mesne palačinke pred Elmerja in si dovolila rahel nasmeh v stilu »sem že večkrat slišala«. Elmer je med zvečanjem nadaljeval svojo analizo. »Ko sem začel delati na liniji, smo imeli občutek za skupinsko delo. Vedeli smo, če ne bomo opravili svojega dela, bomo druge delavce pustili na cedilu. Zato smo vsi delali. Bili smo delovna skupina. Danes vsakdo dela sam zase. Pred dnevi je sestavni del padel na tla in dva fanta sta hodila eno uro okrog njega, ne da bi ga poskusila pobrati. Ko sem ju vprašal, zakaj ga nista premaknila, sta mi povedala, da ga nista onadva spustila. Mi nismo delali tako, ko sem bil jaz na liniji.

Podobno je z najino hčerjo. Ko sem moral jaz poročati pri zgodovini, nisem čakal do zadnje minute. Učitelj bi me ubil. Morali smo mnogo trše delati in tudi smo.« Marilyn Currant se je zastrmela v svojega moža.

»Elmer Currant,« je rekla, »v šolo sem hodila s tabo osem let. Slučajno vem, kakšne povprečne ocene si imel in slučajno vem, kakšne dosega tvoja hči. Dobiva skoraj same petice in še ni imela slabše ocene od štirice. Vsak večer dela domačo nalogo vsaj dve uri, pa glasbena šola, pa vaje z ansamblom, pa taborniki, pa mladinska organizacija. Kako lahko rečeš, da ne dela trdo? Ne spomnim se, da bi ti počenjal toliko stvari.«

»No, morda sem bil preoster do nje. Vendar moraš priznati, da so se v tovarni stvari spremenile. Spomnim se svojega prvega šefa – vsi smo delali posebej prizadevno zanj in za podjetje. Vedno smo bili med najboljšimi. Zdaj to nikogar ne briga. Morala bi videti naš seznam odsotnosti z dela. Takrat nihče nikoli ni manjkal, razen če si je zlomil roko ali kaj drugega. Spomnim se Eve Brown, ki je enkrat poskušala priti v službo na berglah, samo zato, ker se je mudilo zaradi rokov.« »Kaj misliš, da je zdaj drugače, Elmer?« je vprašala Marilyn.

»Kaj jaz vem. Preprosto se mi zdi, da jim delo in podjetje sploh nista važna. Tako kot je zadnjič kolega rekel v šoli za poslovodne delavce: »Ne čutijo se povezane z delom«. Mislim, da so taki časi; vse dobijo brez prevelikega truda.« Odrinil je stol in posegel po svojem plašču. Ko se je namenil proti vratom, ga je žena vprašala: »Kako mu je bilo ime, tvojemu prvemu šefu?« »Paul Terrace. Zakaj?« »Kje je zdaj?«

»Upokojen je. Preselil se je na deželo, potem ko je odšel iz tovarne pred dvema letoma. Ko je odšel, je bil direktor za proizvodnjo. Zakaj vprašuješ?« »Samo spraševala sem se, če bi tudi on menil, da se je vse spremenilo. Veš, spraševala sem se, če bi tudi on mislil, da se delavci ne morejo več »navezati« na delo.« »Lahko ti odgovorim,« se je nasmehnil Elmer, »njegova poslovilna večerja je bila največja, kar smo jih imeli. Ljudje so prišli od povsod, večinoma ljudje na odgovornih delovnih mestih, ki so nekdaj delali pri gospodu Terraceju. Ko je tisti večer imel kratek govor, je dejal, da se ljudje nikoli ne spremenijo, samo okoliščine se spreminjajo. Rekel je, da ljudje vedno hočejo pravilno narediti stvari in da je osnovno orodje poslovnih delavcev treba iskati v medsebojnih odnosih in ne v postopkih.« Namrščil se je. Spomnim se, da sem ti o tem pripovedoval takoj po večerji.

»Vem,« je rekla, »samo spraševala sem se, če si pozabil na to«. Ko se je Elmer tisto jutro vozil proti tovarni, je mislil na svojo ženo. »Pravzaprav vem, da sem dobil lekcijo«, si je priznal. »Morda sem pozabil. Pa tudi sem, kaj morem storiti glede tega?«

To jutro je bila Ebnerjeva prva naloga pripraviti plan nadur za naslednji teden. Da bi to lahko naredil, je moral ugotoviti število potrebnih ur, število razpoložljivih ur in število enot v zaostanku. Ko je zaključeval to rutinsko nalogo, je še vedno mislil na razgovor z ženo. Naenkrat je prišel do imena Jane Hampshire in se ustavil ob njem. Opazil je, da je bila Hampshireva odsotna dva dni v prejšnjem tednu in enkrat že v tem tednu. Kar ga je motilo, je bilo to, da je bila Hampshireva ena tistih delavk, za katere si je predstavljal, da so nadarjene in da imajo možnost za nadaljnji osebni razvoj. Bila je zelo pridna, vedno aktivna in videti je bilo, da jo delo resnično zanima. Zakaj naj bi torej izostajala? Ebner je vstal izza mize in odkorakal do njenega delovnega mesta. » ... Jutro, Jane«, se je nasmehnil. »Kako gre kaj?«

»To jutro gre kar dobro, gospod Currant. Večkrat je zmanjkalo materiala za nekaj enot, vendar smo ga pred kratkim dobili; uspeli smo ujeti nedokončane enote in jih kompletirati. Najmanj dveh zabojev enot ne bo treba poslati v popravljalnico«. Hampshire se je posvetila svojemu delu, Elmer pa je še vedno stal in zamišljeno strmel vanjo. »Kako,« si je misli, »lahko oseba, ki jo delo tako zanima, izostane tri dni od osmih?«

»Poslušaj, Jane,« je rekel, in jo potrepal po ramenih, »če bi našla koga, ki te bo nadomestil za nekaj trenutkov, ali bi stopila malo k meni? O nečem bi se rad pogovoril s tabo«.

Ko je Jane prišla, jo je Elmer vprašal glede njene odsotnosti in ji hkrati razložil, da ne vidi razloga, zakaj bi oseba, ki kaže toliko zanimanja za delo, lahko tako pogosto izostajala.

Jane se je nasmehnila. »Mislim, da bi se morala pogovoriti že prej, vendar nikoli ni bilo prave priložnosti. Veste, hodila sem v večerno šolo za prodajalce nepremičnin. Državna izpitna komisija se je prejšnji teden sestala in morala sem vzeti dva dni dopusta, da sem lahko opravljala izpitne naloge. Ta teden sem si vzela prosto za ustni del izpita. Za rezultate bom seveda zvedela šele čez nekaj dni, vendar mislim, da sem uspešno opravila«.

»Ali to pomeni, da nas zapuščáš?« »Ne takoj, vendar načrtujem nadaljevati poklicno pot v prodaji nepremičnin in če bom dobila dobro priložnost, bom verjetno morala oditi. Moram reči, da mi je všeč tukaj, vendar moram misliti tudi na svojo prihodnost«.

Ko se je Jane vrnila k svojemu delu, se je Elmerju zazdelo, da se je približal cilju. Ljudje hočejo priložnost, to je vsa skrivnost. Priložnosti je dovolj povsod v tovarni in ni jih treba iskati zunaj nje. Zapisal si je, da se mora kadrovska pogovoriti z Hampshirjevo. »Tudi pri nas imamo najbrž ljudi, ki se ukvarjajo z nepremičninami,« je pomislil.

Oborožen s tem novim spoznanjem, je ponovil intervju z naslednjo osebo na svojem seznamu: Joe Thompson. Ko ga je povprašal o razlogih za šestdnevno odsotnost v štirih tednih, je Thompson odgovoril: »Potreboval sem počitek, pa sem šel ribarit. Ni mi bilo všeč, da sem šel z dela, vendar moraš biti tam takrat, ko prijemljejo«. Naslednja delavka je povedala:

»Moj prijatelj je prišel domov z univerze in skupaj sva šla obiskat družino. Misliva se poročiti«. Zdaj je Elmer že začel postajati nekoliko zbežan, vendar je počasi in vztrajno nadaljeval:

»Imel sem gripo«.

»Moral sem peljati otroka k zdravniku. Moja žena dela in ne more dobiti dopusta«.

»Vse te nadure, ki sem jih delal, so me izčrpale. Moral sem se spočiti«.

»Imel sem sindikalni sestanek, ali vas niso obvestili?«.

»Moja stara mama je bila zelo bolna«.

»Šel sem na fakulteto vprašat, če bi se za prihodnje leto lahko spet vpisal«.

Elmer je nazadnje prenehal z intervjuji in se vrnil k delu s papirji. Po hitrem izračunu je lahko ugotovil, da je večina odsotnih z dela na petek in ponedeljek. Menil je, da hočejo ljudje s tem podaljševati konec tedna. Vendar je opazil, da je zelo malo delavcev manjkalo dve soboti zapored. »To mora biti zaradi nadur,« je pomislil.

Ebner je krožil po svojem obratu, se pogovarjal z delavci in še vedno iskal bolj oprijemljiv odgovor. Naletel je na nekaj novih delavcev, katerih imen se ni spomnil in ponovno se je predstavil. Vendar je bilo iskanje informacij njegova glavna naloga. Postavljal jim je vprašanja, da bi ugotovil, če vedo, kakšni bi morali biti izdelavni roki, da bi spoznal njihove poglede na pomembnost kakovosti in da bi ugotovil, v kolikšnem obsegu so se poistovetili s podjetjem.

Ugotovil je, da te zadeve niso bile v ospredju zanimanja njegovih ljudi, zato je povprašal v plansko-analitski službi in službi za kakovost, če bi v obratu razobesili grafikone o stanju. Nekoliko jih je moral prepričevati, vendar so popoldne razobesili grafikone in Elmer jih je dal vsakomur razložiti.

»To je začetek,« je pomislil, »vendar bi prav rad vedel, kako se približati ljudem«. Elmer je nadaljeval razgovore še naslednjih deset dni, čeprav je bil nekoliko potlačen, ker ni bilo odziva.

Nobeni pomembnih sprememb ni opazil, čeprav se je odsotnost z dela izboljšala. Pravzaprav je glavni kontrolor prišel nekega dne povedat Elmerju, da je njegov obrat glede odsotnosti z dela napredoval z desetega na peto mesto v enem samem tednu. Hotel je vedeti za vzrok tega izboljšanja. Elmer mu ni mogel povedati. Glavni ga je prosil, naj mu posreduje informacijo o vzroku, če ga bo kdaj odkril.

Nekoliko bolj optimističen, a še vedno ne povsem prepričan, se je Elmer odločil, da bo sprejel nov ukrep. Povezal se je s šefom sosednjega obrata in predlagal, naj bi izpeljala zamenjavo delavcev za nekaj dni. »Poslal ti bom tri delavce v zamenjavo za tri tvoje za en teden. Potem jih bova potegnila nazaj. Morda jim bo to pomagalo, da bodo dobili boljšo predstavo o celotnem delu«. Šef sosednjega obrata ni bil navdušen nad zamenjavo, vendar je soglašal s poskusom, če ga odobri glavni. Glavni je sprva imel pomisleke, a si je premislil in Elmerju povedal, da lahko nadaljujeta. Poskus se je dobro izteklo. Videti je bilo, da so delavci bolje dojeli, za kaj gre pri njihovem delu na eni strani in kakšne so težave celotne proizvodnje na drugi strani. Pravzaprav so se začeli sami predlagati za izmenjavo.

Odsotnost z dela pri Elmerju je še naprej upadala in pomembneje, obseg zavrženih izdelkov se je izjemno zmanjšal. Zaostanki za roki so začeli izginjati. Elmer je tudi ugotovil, da so ga njegovi delavci začeli iskati, da bi se pogovorili o svojih problemih in načrtih. Nekaj delavcev, za katere se mu je zdelo, da so brez volje in ciljev, je izrazilo svojo željo, da bi se vpisali v šolo za predelavce in nekaj drugih je lahko napolnil v kadrovske službe na razgovor o nadaljevanju njihove poklicne poti.

Ko je glavni povabil Elmerja v svojo pisarno, da bi drugim vodjem razložil spremembe v svojem obratu, je Elmer ugotovil, da je težko na preprost način razložiti, kaj se je zgodilo. Naštel je vse aktivnosti, ki jih je sprožil in podal je pregled nad rezultati. Vendar ni mogel povedati, katera aktivnost je bila odločilna. »Vse so bile, Elmer,« je dejal glavni. »Mislim, da se delavci odzivajo na pozornost in pristno zanimanje, ki si jim ga izkazal. Dali ti bomo nadaljnjo podporo na tem področju. Mislim, da smo bili doslej tako prezaposleni z vsakodnevnim delom, da smo pozabili vzpostaviti primerne medsebojne odnose s svojimi delavci«.

### ***Vprašanja o študijskem primeru***

1. Ali mislite, da je bila analiza glavnega o Elmerjevem uspehu pravilna?
2. Katere podporne ukrepe bi bilo možno sprejeti?
3. Ali mislite, da so taki medsebojni odnosi pomembni?
4. Zakaj je izmenjava delavcev povzročila izboljšanje?
5. Zakaj so ukrepi, ki jih je Elmer uresničil, dali delavcem občutek, da so bolj potrebni?
6. Katere druge ukrepe bi vodstveni delavci še lahko sprejeli?

## **8 STROŠKI KAKOVOSTI (POGLAVJE 7)**

Na skrivaj pokukajmo v mesečno poslovno poročilo našega cenjenega podjetja. Računovodja nam daje svoj pogled: »Zaloge v tem mesecu so porastle za 270.358 dolarjev na skupno 21.987.375,18 dolarjev. To je še vedno 9.981 dolarjev pod planom, vendar mislim, da bo treba zadevo dobro pregledati, kajti stopnja porasta se strmo dviguje«. »Dobra misel,« pravi šef, ki nato ukaže nabavni službi, naj ugotovi, če prihaja material v skladišče hitreje, kot je potrebno in zahteva od nadzorne komisije podrobno poročilo o zalogah nedokončane proizvodnje v primerjavi z zalogami gotovih izdelkov.

»Prodaja gre točno po planu, razen v hotelski dejavnosti, kjer zasedenost zmogljivosti upada. Med tednom znaša stopnja zasedenosti 98 odstotkov, ki pa zaradi 35 odstotne zasedenosti konec tedna močno upade«.

»Aha!« pravi šef. »Ljudje iz marketinga naj se hitro spravijo na delo in pripravijo posebno hotelsko ponudbo za konec tedna. Nekaj takega kot: »Privoščiva si kratek oddih«. Dajte ljudem popust pri ceni in steklenico penečega. Potem bo šlo samo od sebe«.

»Izplačila delavcem presegajo plan. V livarni in na elektronskem preizkušanju plačujemo preveč nadur. To je posledica zamud v montažnem oddelku. Prejšnji mesec so zamujali dva dni in ju do zdaj še niso mogli nadoknaditi«. »Proizvodnja,« se mršči šef, »ne posveča dovolj pozornosti izdelavnim rokom. Mislim, da je to zaradi nove in drage računalniške obdelave. Zberite delovno skupino, ki naj ugotovi, kaj je narobe in naj mi dnevno poroča«. »Naša kakovost upada – nekaj kupcev se je že pritožilo. »Za nizko kakovost ni nobenega opravičila. Služba za kakovost se mora lotiti posla,« godrnja šef. »Mogoče potrebujemo novega direktorja za kakovost. Hočem visoko kakovost. Sestanek prestavljen na naslednji dan«.

Kot ste že opazili, je v navedenem poročilu vse zelo natančno napisano, vključno z zadnjimi 18 centi pri zalogah. Vse stvari so izmerjene, lepo ocenjene in razporejene. Vse skupaj, razen kakovosti, ki zgolj »upada«. Kako to, da ta del podjetniške dejavnosti ni predstavljen s številkami? Zakaj nedoločno visi v zraku? Od kod kar naenkrat pomislek, da je direktor za kakovost neustrezen, medtem ko drugi, ki imajo težave, niso? Zakaj ni bil prisoten? Kako to, da ni bilo poročila o kakovosti? Nekaj takega kot tole: »V zadnjem mesecu se je obseg zavrženih pošiljk na naši vhodni kontroli povzpел od 2,5 na 4 odstotke. To je posledica nabavnih nalogov za standardno opremo, v katerih niso bile navedene ustrezne zahteve za površinsko obdelavo. Obseg zavrženih plošč tiskanega vezja je porasel od 4 na 6 odstotkov zaradi neusposobljenih montažnih delavcev, ki so jih zaposlili na proizvodni liniji. Proizvodnja jih je potegnila nazaj s priučevanja. Reklamacije kupcev so upadle od 3 na 1,2 odstotka, vendar nas je to stalo 35.491 dolarjev zaradi nadur, porabljenih za potrebno dodatno preizkušanje. Za napako je kriva pomota v tehnologiji. Izdali so naloge za spremembe in problem bo odpravljen do osemnajstega v naslednjem mesecu. Stroški kakovosti znašajo 6,1 odstotka od prodaje in ocenjujemo, da bomo do konca leta ujeli cilj v višini 5,9 odstotkov«. »Krasno,« zasije šef. »Dokler bomo lahko zgodaj odkrivali take zadeve in ukrepali, toliko časa bomo lahko zaupali v svojo kakovost. Funkcija kakovosti dobro dela«.

Kakovost je zastoj, vendar tega nihče nikoli ne bo vedel, če ne bo obstajal kakšen dogovorjeni sistem za merjenje. Pomanjkanje jasnega načina merjenja je od nekdaj prizadevalo kakovost, kljub dejstvu, da je General Electric v devetnajsto petdesetih letih razvil tako metodo kot orodje za določanje potrebnih popravnih ukrepov za specifično proizvodno linijo. Spomnim se šolskega primera s tečaja, ki sem ga obiskoval. V primeru so, vzporejali dve proizvodni liniji tako, da so uporabljali stroške kakovosti kot osnovo za primerjavo. Vendar pa se veda o kakovosti oklepa tistih poslovnih konceptov, ki jih omogočajo ohlapnost in zato merjenja stroškov kakovosti niso nikoli v resnici uvajali, razen kakšne izjeme tu ali tam. Zato so verjetno merjenje kakovosti, dejansko ovrednoteno in prikazano v računovodskem poročilu, prvič za vse podjetje uporabili v ITT programu, ki smo ga uradno postavili sredi šestdesetih let.

Z zbiranjem lahko združitljivih stroškov, kot so: ponovno delo, izmet, garancije, stroški pregledovanja in preizkušanja smo lahko prikazali akumuliranje odhodkov in zaradi katerih so nas linijski vodilni delavci začeli poslušati. To nas je pripeljalo do uvedbe bolj zahtevnih programov za vodenje kakovosti, ki so odkrili stroške na področjih, kot so obvestila o



spremembah, montažna dela in dela v tovarni zaradi dobavitelja. Trenutno se učimo, kako meriti stroške kakovosti na področju »storitev«. To se tiče ne le dejavnosti v zavarovalnicah ali hotelih, v katerih ni obdelovalnih strojev ali proizvodnje tiskanega vezja, ampak se tiče tudi storitvenih dejavnosti v tovarnah samih. Dolgo časa je trajalo, preden so se ljudje dokopali do spoznanja, da se polovica delavcev v najbolj proizvodnih izmed vseh proizvodnih obratov nikoli ne dotakne izdelka. In seveda, vsi ljudje kot posamezniki opravljamo storitve. Razen če darujemo kri – takrat delujemo kot proizvodni obrati.

V poglavju 10 in 11 je podana natančna razlaga o tem, kako uporabiti stroške kakovosti zato, da bi začela delovati delovna skupina za izboljšanje kakovosti. Tukaj podajam samo nekaj splošnih podrobnosti o stvareh, ki sestavljajo stroške kakovosti (v nadaljevanju večkrat imenovane STROK).

Vse, kar resnično potrebujete, je dovolj informacij, s katerimi pokažete svojemu vodstvu, da je zmanjšanje stroškov kakovosti v bistvu priložnost za povečanje dobička, ne da bi povečali obseg prodaje, ne da bi kupili novo opremo ali zaposlili nove delavce. Najprej morate zbrati celotne stroške (1) vseh dejavnosti, vključenih v popraviljanje izdelkov, skupaj z uradniškim delom; (2) ves izmet; (3) garancije (vključujoč stroške manipulacije v zvezi z zavrnjenimi izdelki v tovarni); (4) garancije po servisnih posegih; (5) reševanje reklamacij; (6) kontrola in preizkušanje; in (7) druge stroške napak, kot na primer: obvestila o razvojnih spremembah, spremembe nabavnih naročil itd. Ko prvič poskusite zbrati stroške kakovosti, je normalno, da zberete samo eno tretjino vseh pravih stroškov. Veliko vodilnih delavcev za vodenje kakovosti se postavi na izhodišče, da je zanje osebno dobro, če ima podjetje zelo nizek znesek stroškov kakovosti. Težijo k temu, da predložijo stroške v višini okoli 1,3 odstotka od prodaje. Nato tečejo k šefu in pričakujejo aplavz. Čez nekaj let njihov naslednik ugotovi, da so stroški v resnici 12,6 odstotka od prodaje in lansira kampanjo z bogatimi nagradami zato, da bi zmanjšal to nepotrebno izgubo. Tisti prvi preprosto ni hotel dojeti, da imajo stroški kakovosti le malo skupnega z delovanjem službe za kakovost.

Če hočete celoten izračun pokazati drugim vodilnim delavcem na bolj razumljiv način, potem je dobro, če ga povežete s kakšno pomembno osnovo za primerjavo. Večina uporablja odstotke od prodaje. Vendar pa, če delate v podjetju, kjer so stroški razpečave izjemno visoki, kot na primer v živilski industriji, boste morda hoteli izmeriti STROK v odstotkih od stroškov prodaje ali preprosto od čistih proizvodnih stroškov. V zavarovalnicah, bankah, hotelih in podobnih dejavnostih so stroški poslovanja kar dobra osnova. Resnično pomembno je, da je številka taka, da jo vodilni delavci za kakovost lahko uporabljajo in da z njo posredujejo pomembnost koncepta. Samo to je bistveno pri celotni zadevi s STROK.

Veliko vodilnih delavcev čaka in okleva in se ne loti uvajanja uporabnega sistema za STROK. Zbirajo neskončne sezname in razvrstitve stvari, ki zahtevajo premislek. Preveč jih skrbi, kako bodo izračunali točen znesek stroškov in v resnici ne razumejo razloga, zaradi katerega je izračun predvsem potreben.

Vse to samo zavlačuje preostali del programa. Kot sem že rekel, je pravi namen izračunavanja STROK samo v tem, da pritegne pozornost vodilnih ljudi in da zagotovi osnovo za primerjanje stanja in izboljšanje stanja na področju kakovosti. Če bodo vodilni delavci trošili ves svoj delovni čas za pripravljanje in sedenje na neskončnih konferencah, da bi odkrili skrivnost, bodo razočarani. Potem, ko so enkrat STROK kakšne poslovne dejavnosti znani ali vsaj primerno ocenjeni, je mogoče postaviti cilje za znižanje stroškov. Deset odstotkov na leto je dober, dosegljiv cilj, ki ga ljudje lahko uporabljajo za referenco. Med izvajanjem, ko se boste bolj

navadili opredeljevati zadeve v zvezi s STROK, boste ugotovili, da je prvotna številka o STROK narasla. To pomeni, da se morate ozreti nazaj in primerjati novo številko z zneski, ki ste jih ugotovili v preteklem obdobju, če hočete še vedno bobu reči bob.

Vse izračune naj pripravi računovodska služba; to zagotavlja poštenost pri delu. Seveda vas bodo povprašali za seznam stroškov, ki mora biti priložen. Naslednji seznam vam lahko pomaga, čeprav boste morali dodati vse postavke, ki so enkratne za vašo poslovno dejavnost. Tri kategorije bi morale zadostovati za začetek; ne iščite dodatnih podrobnosti, razen če jih brezpogojno potrebujete. Sicer se samo bohota birokracija.

### *Stroški preprečevanja*

Stroški preprečevanja so stroški vseh aktivnosti, s katerimi preprečujemo napake v razvoju in oblikovanju izdelka, v nabavi, v proizvodnji in v drugih delih ustvarjanja in uresničevanja izdelka ali storitve. Vključeni so tudi tisti ukrepi za preprečevanje in merjenje, ki se izvaja v tem poslovnem ciklu. Seznam postavk je: kritični pregledi razvojnih zamisli, kvalifikacija izdelka, kontrola risb in načrtov, usmerjanje tehnologije v kakovost, program »prepričaj se!«, ocenjevanje dobaviteljev, seminarji o kakovosti za dobavitelje, kritični pregledi specifikacij, študije o primernosti delovnih postopkov, kontrola orodij, proizvodno priučevanje, usmerjanje v kakovost, načrtovanje sprejemljivosti, program »nič napak«, nadzorni pregledi kakovosti in preventivno vzdrževanje.

### *Stroški ocenjevanja*

To so stroški, ki nastanejo pri izvajanju kontroliranja, preizkušanja in drugih načrtovanih načinov ocenjevanja, ki jih uporabljamo za to, da ugotavljamo, če so hardvar, softver ali storitve v skladu z zahtevami. Zahteve vključujejo specifikacije iz marketinške službe in od kupca kot tudi razvojno-tehnološko dokumentacijo, ki opisuje skladnost izdelka ali storitve z zahtevami. Seznam postavk je: kontroliranje in preizkušanje prototipa, analiza skladnosti proizvodnih specifikacij z zahtevami, nadzor nad dobavitelji, prevzemna kontrola in preizkušanje, sprejemljivost kontrole delovnih postopkov, sprejemljivost izdelka, kontroliranje embalaranja in merjenje stanja in poročila.

### *Stroški napak*

Stroški napak so povezani s stvarmi, za katere je bilo ugotovljeno, da niso bile izdelane ali ne delujejo v skladu z zahtevami, kot tudi z ovrednotenjem, urejanjem in reklamacijami kupcev v zvezi s temi napakami. Ti stroški vključujejo ves material in delo. Občasno je treba vključiti tudi znesek zaradi izgubljenega zaupanja kupcev. Postavke so: odnos s kupci, ponoven razvoj, nalogi za spremembo tehnologije, nalogi za spremembo naročila, stroški popravilnih ukrepov, ponovno delo, izmet, garancija, servisni posegi po servisnem posegu in zanesljivost izdelka.

Brž ko ste z računovodjem izračunali STROK za svojo poslovno dejavnost, morate v naslednji fazi potuhtati, kaj storiti z izračunom. Ta izračun je edini ključ, ki vam bo kadarkoli na razpolago in ki bo vašemu podjetju pomagal odpreti vrata do vodenja kakovosti. Zgrabite to priložnost in pripravite naslednji govor: V vsakem skrbnem podjetju se prepričajo, da svoje izdelke in storitve dobavljajo kupcem v okviru takega poslovnega sistema, ki ne dopušča ponovnega dela, popravil, izgub ali vsakovrstne neskladnosti z zahtevami. To so dragi problemi. Le-te je potrebno ne le odkriti in razrešiti v najzgodnejši fazi, ampak je treba preprečiti, da sploh nastanejo. Da si boste lažje predstavljali, kako dragi so ti problemi, naj vam

pokažem nekaj dejanskih stroškov, ki nastajajo pri nas v tem trenutku (Zdaj jim pokažite!). Da bi odpravili te stroške in dokazali, da je kakovost zastonj, moramo svoj sistem za vodenje kakovosti razviti do največje možne mere. Na ta način bomo lahko spremenili tako imenovano nujno zlo v profitni center. Naši stroški kakovosti so zdaj »X« odstotkov od prodaje. Smeli bi biti samo »Y« odstotkov od prodaje. Razlika je dobiček pred obdavčitvijo. Hvala vam.

STROK so pravi blagoslov in služijo preprostem namenu, če jih uporabite kot poslovodni pripomoček, s katerim osredotočite pozornost na vodenje kakovosti. Če jih uporabite kot računovodsko merilo, tako kot izračun zaloge repromateriala, postanejo neuporabna nadloga. Razlog, zaradi česar uporabljate te stroške, bo izgubil svoj pomen, če bo vaša, glavna skrb v tem, kateri del vaše poslovne dejavnosti bo predložil najbolj točne zneske. To je podobno človeku, ki je omejen s strogim planom stroškov, vendar natančno beleži vse izdatke nad planiranimi. Prepričajte se, da boste vedno imeli pred očmi pravi razlog za izračun STROK. Ne izgubite se v statističnih močvirjih.

## 9 PROGRAM ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI (POGLAVJE 8)

Za vsakogar, ki se loti tega podviga, je najtežje spoznanje, da je za uresničitev pravega izboljšanja preprosto potreben določen čas. Če je potreba nujna, vzrok očiten in rešitev jasna, je to še vedno premalo za odpravo problemov. Zaradi tega vladni programi skoraj zmeraj propadejo. Zavržejo jih, kadarkoli novi upravni aparat prevzame oblast. Razočaranje in izgubljene iluzije so vse očitne posledice za poprejšnjo upravo. Le-ta za neuspeh krivi pomanjkanje sredstev in sodelovanja, časovno neusklajenost ali kaj drugega. Vendar, ne glede na to, kakšen je bil program ali kako je bil voden, pričakovanje uspeha je poganjalo dogodke popolnoma neodvisno od prizadevanj odgovorneja vodje.

Programi za izboljšanje kakovosti doživljajo podobne probleme. Ker izboljšanje kakovosti zveni kot nekaj sijajnega in ker je običajno tako zelo potrebno, vodilni delavci pogosto mislijo, da je že zgolj objava zamisli o izboljšanju dovolj za pripravljavanje zmagoslavnega banketa. Nisem še bil na sestanku o kakovosti, da mi ne bi kdo potožil, kako do sedaj še niso uspeli »resnično prepričati najvišjega poslovnega vodstva«, ali »motivirati ljudi« zato, da bi zrinili vodenje kakovosti na vrh. Trdijo, da so že storili ukrepe, kakršne je pričakovati do vsakega dobro podkovanega strokovnjaka, vendar so razočarani. Tiste kolege, ki so polni upanja uvedli program za izboljšanje kakovosti v štirinajstih fazah, skrbi neizogibni padec »navdušenja« in iščejo nove načine za to, da bi obdržali program v polnem teku.

Vsakič, ko slišim kaj takega, me pretrese. Vedno me preseneti, da so oni presenečeni. Zakaj naj bi bila kakovost drugačna od stvarnega sveta? Konec koncev, metoda za preprečevanje črnih koz je bila odkrita in preizkušena veliko let prej, preden se je epidemična bolezen zaustavila, Zakaj niso ljudje sprejeli potrebnih ukrepov, da bi se zavarovali pred to bolečo in grdo boleznijo? Zakaj so ignorirali preprosto in poceni vakcinacijo kljub temu, da je bilo popolnoma dokazano, da deluje? Zakaj ljudje še kar naprej kadijo tobak, ko vendar celo tobačne tovarne priznavajo, da je nevaren? Kadil sem trideset let in užival v vsakem dimu, preden sem bil prisiljen nehati. Zdaj spoznavam, potem ko sem se rešil te razvade, kako je kajenje v resnici umazana zadeva in nič več me ne mika, da bi se je znova oprijel. Morda zveni kot trditev, češ, po bitki so vsi generali. V osnovi se počasi spreminjamo, ker zavračamo novosti. Naš svet je zapleten in nemiren. Vsak posameznik ali posameznica skrbno čuvata nekaj dragocenosti, za katere se lahko zaneseta. »Morda je bolje tvegati pri črnih kozah kot pa se pustiti čudnim ljudem, da me opraskajo«. Če mislite, da je primer staromoden, samo pomislite na težave, ki jih ima vlada, kadar hoče pripraviti ljudi do tega, da bi se cepili proti gripi. Zakaj? No, en razlog

je v tem, ker poznamo dejstvo, da bomo po cepljenju nekaj časa bolehnii. In morda se ne bomo našli gripe, tudi če se ne cepimo (zlasti, če se bodo vsi drugi dali cepiti).

Vzemite drug primer: preurejanje mest. Program je stal več denarja kot katerikoli domači program v zgodovini Združenih držav Amerike, z izjemo vojske. Vendar bi lahko rekli, da imata oba primera podobne učinke: podrejanje mest in njihovih prebivalcev. Samo lokacije mest so različne. Cilji preurejanja mest so očitno hvale vredni. Podreti staro in neučinkovito in le-to nadomestiti z novim in drugačnim. Hkrati ustvarjati nova delovna mesta in izboljšati življenjski standard. Zelo redko se je to uresničilo. Reže so pregnali, ljudje srednjega razreda so zbežali iz mesta in mestni načini bivanja, ki so se stoletja gradili in počasi razvijali, so bili uničeni v nekaj letih, tako kot tudi resnično življenje. Čigava napaka je to? To ni napaka politikov – ti v resnici niso imeli časa, da bi pravilno speljali zadevo, kajti morali so si prizadevati za ponovno izvolitev ali pa so bili omejeni z letnim finančnim načrtom.

Vedno obstaja razlog, s katerim pojasnjujemo neuspeh, vendar je redkokdaj pravi. Pravi je v tem, da bi morali voditi ljudi prav nežno k tistemu, za kar že vedo, da je pravo. Drugače preprosto ne bodo sodelovali. Če kakorkoli dvomite, vprašajte tiste, ki so že poskusili zatreti tiste predele mest, ki so namenjeni »zabavi za odrasle«, češ, saj prebivalci nasprotujejo tej dejavnosti. Toda osnovna predpostavka je napačna. Prebivalci niso proti »zabavi za odrasle«. Samo preprosto je ne marajo v svoji neposredni sosesčini. Take dejavnosti ne podpirajo kakšni »fantasti«, ampak resnični ljudje z resničnim denarjem.

Ko se odločite, da boste začeli program za izboljšanje, je najbolj praktičen način za določitev okvira, v katerem boste delovali, da ga določite s čisto osebnimi izrazi. Zamislite si, da ste podjetje. Verjetno se dovolj dobro poznate, da veste, kako boste reagirali v določenih okoliščinah. Potem sami sebi napovejte, da se boste morali zaradi svojih osebnih koristi začeti ukvarjati z novim športom. Recimo, da ste izbrali golf. Milijoni ljudi igrajo to igro, povsod so igrišča in verjetno je za ta šport na razpolago več informacij s podrobnostmi kot za katerikoli drug šport. Morda je kdo že napisal knjigo o štirinajstih fazah, s katerimi lahko na osnovi preprečevanja napak postanete boljši igralec golfa. V tem primeru je edino potrebno, da napoveste svojo trdno odločitev, se dogovorite za kriterije za merjenje in nadaljujete uresničevati vaše cilje. Morda si celo daste izdelati nekaj zastavic zato, da se boste »motivirali«. Lahko bi si postavili cilje glede na svoj napredek pri igri in lahko bi se nagradili za dosežke. Toda to bo nekaj časa trajalo. Za golf je potrebno veliko več kot samo oprema in namen. Trenirati morate trdo in dolgo časa, če hočete kadarkoli odigrati resnično dobro igro golfa.

Prizadevanje za izboljšanje kakovosti v podjetju ima precej podobnih značilnosti. Dobro mora biti zamišljeno in izpeljano mora biti v skladu s planom v daljšem časovnem obdobju. Zahteva spremembo »kulture«; postati mora del vašega življenjskega sloga. In zahteva, da vaša pozornost nikoli ne popusti. Stalno jo morate negovati.

Kot vodilni delavec ste dolžni zahtevati stalno izboljševanje kakovosti v svoji poslovni dejavnosti, pa naj bo to storitvena ali proizvodna dejavnost. Kot vodilni delavec ste dolžni zagotavljati premišljeno in ustvarjalno poslovno vodenje. Kar boste sejali, to boste želi. Po bližnjicah ne bo mogoče priti daleč, če se boste poskušali izogniti svojim obveznostim. Vsakdo lahko ugotovi, ali ste iskreni ali ne. To so jasno pokazali poskusi v smeri »skupinskega dela«. To je tehnika, po kateri mora skupina posameznikov v celoti sestaviti avtomobil zato, da lahko ponosno pokaže na svoj izdelek, vendar ni opazno izboljšala kakovosti, zanimanja ali produktivnosti. Ljudje so vedeli, da jih samo izkoriščajo za svoje namene.

Ljudje, ki morajo postaviti kakršenkoli program za izboljšanje v svojih podjetjih, vedno mislijo, da so drugi proti temu. To je povsem normalno in odraža naravno previdnost organizatorja. Saj se v resnici ne moremo preveč izpostaviti, dokler nismo popolnoma prepričani, da bomo primerno sprejeti. Ampak po mojih dosedanjih izkušnjah so bila »primerno razložena« prizadevanja za izboljšanje vedno korektno sprejeta. »Primerna razlaga« pa zahteva nekaj napora. Zato sem se jaz, ko sem iskal način, kako prepričati direktorja za kakovost v ITT, domislil tabele za ocenjevanje stanja kakovosti. Tabela se uporablja za svoje namene, kot je opisano v prejšnjih poglavjih. Vendar, ko govorimo o programu za izboljšanje kakovosti, je prav za program sam še bolj pomembna. Vprašanje, ki si ga morate zastaviti, se glasi: »Kaj bi morala šef ali šefinja in drugi vodstveni delavci, ki so jima podrejeni, storiti, da bi vas prepričali, da si resnično želijo program za izboljšanje kakovosti?« Odgovor je seveda ta, da bi vas morali prepričati, da oni osebno čutijo potrebo po izboljšanju kakovosti v poslovanju. In tabela služi temu namenu. Pošljite jim kopijo, prosite jih, naj jo preberejo in potem se zmenite z njimi in jo obravnavajte. Dajte jim oceniti stanje v podjetju glede na tabelo, kot ga oni vidijo. Na zahtevajte preveč od njih. Če mislijo, da so v modrosti in vi mislite, da ste v prebujanju, ne razpravljate preveč. Preprosto zapustite sobo in izboljšajte stanje.

Potem ko ste obravnavali vse njihove ocene z vsakim posebej, jih lahko zberete in se pogovorite o celotnem programu (ki je razložen v študijskem primeru v poglavju 10 in 11 in, ki v celoti pokriva postavitev programa za izboljšanje kakovosti). In če se kdo obotavlja, lahko poudarite, da je njihova osebna ocena stanja pokazala potrebo po izboljšanju. Zdaj je primeren trenutek, da se lotite temeljnih pojmov kakovosti. Pomagajte jim razumeti, kaj kakovost v resnici pomeni. Pri tem poudarite nespremenljive opredelitve vodenja kakovosti:

- Kakovost pomeni skladnost z zahtevami, ne eleganco.
- Problem kakovosti je nekaj, kar ne obstaja.
- Ekonomika kakovosti je nekaj, kar ne obstaja; vedno je ceneje opraviti delo pravilno že prvič.
- Stroški kakovosti so edini način za merjenje dela.
- »Nič napak« je edini standard za delo.

Razložite koncept »nič napak« (glej poglavje 10). Dajte jim opravljati test in ne izpustite ničesar. Odgovorite na vsa njihova vprašanja in vso zadevo prikažite preprosto in poljudno. Se enkrat jim povejte, da je kakovost zastoj. Resnično si želijo verjeti in resnično si želijo, da bi se zgodilo. Ampak njihovo življenje je en sam tok ljudi, ki jim prinašajo načrte in predloge, da bi jim pomagali uspeti, znižati stroške, zleteti do lune in še tisoč drugih stvari. Tako kot vi tudi oni vedo, da večina stvari ne deluje tako, kot bi morala.

V tem odločilnem trenutku je vaša glavna naloga, da jim pokažete, kako so programi uspeli v drugih podjetjih in da bodo delovali tudi v vašem, če bodo oni sodelovali. Vendar jim morate tudi pomagati razumeti, da bo čeprav se bo pokazalo trenutno izboljšanje takoj po začetnem prizadevanju, vendarle dolgo trajalo, preden bo izboljšanje stalno. Delo je težko, vendar prinaša rezultate. In vsi skupaj bodo dobili priznanje.

Kar se vas tiče, si zapomnite, da je izboljšanje kakovosti tisti izdelek, ki ga prodajate in ga oni kupujejo. Rezultat izboljšanja kakovosti je v tem, da se izboljša vse, od prodaje do odsotnosti z dela. Ampak, gre za rezultat. Torej, ne zapletajte se v kup motivacijskih aktivnosti za marketing, krvodajalske akcije, kampanjo za nakup obveznic ali letni piknik. Predvsem imejte v mislih izboljšanje kakovosti, kadarkoli pride čas za odločitve.

## *Štirinajst faz*

### *Prva faza: Zaveza poslovnega vodstva*

*Akcija:* Razpravljajte o potrebi po izboljšanju kakovosti z vodilnimi delavci in poudarite potrebo po preprečevanju napak. Veliko filmov, vizualnih pripomočkov in drugega materiala je že na razpolago za to komuniciranje (ne zamešajte »komuniciranja« z »motiviranjem«). Rezultati komuniciranja so pravi in dolgotrajni; rezultati motiviranja so plitvi in kratkotrajni). Pripravite politiko kakovosti, v kateri navedite, da se od vsakega posameznika pričakuje, da bo »deloval točno v skladu z zahtevami ali da si bo prizadeval zahteve uradno spremeniti v skladu z našo ali kupčevo potrebo«. Dosežite soglasje o tem, da je izboljšanje kakovosti praktičen način za povečanje dobička. *Dosežek:* S tem ko pomagamo poslovnemu vodstvu spoznati, da se mora osebno zavezati in sodelovati v programu, se hkrati uveljavi spoznanje o nujnosti izboljšanja kakovosti in takoj se zagotovi sodelovanje vseh toliko časa, dokler je stanje še mogoče izboljševati.

### *Druga faza: Delovna skupina za izboljšanje kakovosti*

*Akcija:* Zberite predstavnike posameznih služb podjetja in oblikujte skupino za izboljšanje kakovosti. Člani skupine naj bi bili delavci, ki lahko govorijo v imenu svojega oddelka in, ki bodo v njem lahko izpeljali določeno akcijo (zaželeno je, da vsaj v prvi izvedbi programa sodelujejo vodje oddelkov). Seznanite člane skupine z vsebino in namenom programa. Razložite njihovo vlogo, ki je v tem, da speljejo potrebne akcije v svojem oddelku oziroma podjetju. *Dosežek:* V skupini so zbrani vsi potrebni za izvedbo programa. Dobro je, če izmed članov določite predsednika oziroma vodjo tima.

### *Tretja faza: Merjenje kakovosti*

*Akcija:* Potrebno je določiti stanje kakovosti v vsem podjetju. Merjenje kakovosti se mora izvesti za vsako dejavnost, kjer se še ni, in ponovno za dejavnost, kjer se je že merila. Posnetek stanja kakovosti pokaže, kje so možnosti za izboljšave in kje so potrebni popravni ukrepi. Posnetek služi tudi za kasnejše dokazovanje dejanskega izboljšanja. Merjenja dejavnosti zunaj neposredne proizvodnje so včasih težavna in lahko vključujejo naslednje.

Knjigovodstvo: odstotek zakasnelih poročil, nepravilni vnos podatkov v računalnik in napake v poročilih na podlagi kontrolnega pregleda.

Obdelava podatkov: zavržene luknjane kartice zaradi napak pri delu, zastoj v delovanju računalnika zaradi napak pri delu in ponavljanje obdelave zaradi napak pri delu.

Razvoj: nalogi za spremembe zaradi napak, risarske napake, ki jih odkrijejo kontrolorji in zamujene izdaje.

Finance: napake pri fakturiranju in zamude pri izterjavi zapadlih terjatev, napake pri obračunu osebnih dohodkov in neizkoriščeni popusti dobaviteljev.

Recepcija v hotelu: nepripravljene sobe za goste, rezervirane sobe in oddane drugim.

Tehnologija: nalogi za spremembo tehnološkega postopka zaradi napak, predelava orodij na prave dimenzije in izboljšave metod.

Marketing: napake v pogodbah in napake v specifikacijah naročil.

Vzdrževanje opreme: izgubljeni čas zaradi okvar opreme in reklamacije po popravilih.

Nabava: spremembe nabavnih naročil zaradi napak, kasne dobave repromateriala in zavrnitve naročil zaradi nepopolnega opisa.

Za merjenje kateregakoli postopka obstajajo številni načini. Delavci sami bodo pomagali pri odkrivanju specifičnih merjenj za svoje delo. Če vodilna delavka izjavlja, da ni mogoče meriti dela njenega oddelka, ji lahko pomagate z vprašanjem, kako ve, kdo je najboljši delavec in kako ve, koga obdržati in koga odpustiti. *Dosežek:* S formaliziranjem sistema za merjenje se v podjetju okrepijo kontrolne in testne funkcije ter zagotovi primerno merjenje. Vključevanje merjenja za administrativna in strokovna opravila postavlja učinkovitejše preprečevanje napak na pravo mesto. Rezultati merjenj, vneseni v lahko pregledne tabele, so osnova celotnemu programu za izboljšanje kakovosti.

#### *Četrta faza: Ovrednotenje stroškov kakovosti*

*Akcija:* Začetne ocene bodo verjetno nezanesljive (prenizke), zato je zdaj potrebno dobiti točnejše številke. To mora narediti računovodstvo. Imeti mora podrobne informacije o tem, kaj sestavlja stroške kakovosti. Stroški kakovosti niso kakšno absolutno merilo delovanja: so le indikacija, kje podjetju je mogoče s popravnimi ukrepi doseči dobiček. Višji so stroški, bolj nujni so popravni ukrepi. *Dosežek:* Če računovodja ugotovi stroške kakovosti, se razblinijo vsi dvomi glede izračuna. Še pomembneje, v sistemu podjetja se tako oblikuje merilo za oceno uspešnosti delovanja vodstva za kakovost.

#### *Peta faza: Spoznavanje pomembnosti kakovosti*

*Akcija:* Zdaj je pravi čas, da delavcem posredujete ugotovitve o tem, koliko stane ne-kakovost. To storite s šolanjem vodstvenih delavcev, ki potem seznanjajo in usmerjajo delavce. Istočasno jim posredujete vidne dokaze prizadevanja za izboljšanje kakovosti v obliki knjižic, filmov in plakatov. Ne zamenjajte tega z nekakšno akcijo za hitro motiviranje delavcev. Nasprotno, to je obojestransko odkrit proces, brez manipuliranja z delavci. In zelo pomemben ukrep, morda celo najpomembnejši. Delavci v administraciji in strokovnih službah morajo biti vključeni tako kot vsi drugi delavci. *Dosežek:* Prava korist tega obojestranskega komuniciranja je v tem, da se mojstri in delavci navadijo pozitivno govoriti o kakovosti. To pomaga pri spreminjanju in morda razčiščevanju obstoječih odnosov do kakovosti. Tako se postavlja osnova za popravne ukrepe in ukrepe za odpravo vzrokov napak.

#### *Šesta faza: Popravni ukrepi*

*Akcija:* Ko opogumite delavce, da se začnejo pogovarjati o svojih problemih, se povečajo možnosti za odpravljanje napak, ki jih odkrije kontrola ali revizija ali samokontrola, pa tudi manj vidnih problemov, ki zahtevajo pozornost in ki jih opazijo delavci sami. Te probleme je treba obravnavati na sestankih vodstvenih delavcev na vseh ravneh. Nerešeni problemi se posredujejo na višjo raven, da se rešujejo na njihovih rednih sestankih. Če takšna posebna poslovna dejavnost nima takih sestankov, bi morala skupina za izboljšanje kakovosti dati pobudo zanje. *Dosežek:* Posamezniki kmalu spoznajo, da se odkriti problemi obravnavajo in rešujejo na redni osnovi. Začenja se ustvarjati navada, da se problemi odkrivajo in rešujejo.

#### *Sedma faza: Ustanovite ad hoc odbor za program "nič napak"*

*Akcija:* Izberite tri ali štiri člane delovne skupine, ki naj pregledajo koncept »nič napak« in načine za uvedbo programa. Direktor za kakovost mora že povsem na začetku jasno povedati, da »nič napak« ni nekakšen motivacijski program. Namen akcije je posredovati vsem zaposlenim pravi pomen besede »nič napak« in idejo, da bi vsakdo moral opraviti stvari pravilno že prvič. To mora vedeti vsak član delovne skupine. Še posebej bi moral ad hoc odbor

poiskati način, kako prilagoditi program osebnostnim značilnostim podjetja. *Dosežek:* Izboljšanja se pojavijo po vsaki točki celotnega programa. Skoraj leto dni lahko mine, preden začetni uspehi začno pojemati in preden dozori dan NN. Zdaj je pravi trenutek, da se znova zavežete za dosego jasnega cilja in da izboljševanje stanja ponovno oživi. S postavitvijo ad hoc odbora za analizo, pripravo in uvedbo NN programa zagotovimo, da bodo idejni vodje v podjetju trdno podprli cilje programa.

#### *Osmo faza: Usposabljanje vodilnih delavcev*

*Akcija:* Preden boste uvedli vse faze, morate uradno seznaniti vse ravni poslovnega vodstva o programu. Vsi vodilni delavci morajo razumeti posamezne faze tako dobro, da jih bodo lahko razložili svojim ljudem. S tem, da so jih sposobni razložiti, dokazujejo, da so jih razumeli.

*Dosežek:* Tako rekoč vsi vodje bodo vključeni v program in spoznali bodo, kako program koristi njim samim. Potem bodo svoje delovanje usmerili v program.

#### *Deveta faza: Dan »nič napak« (NN)*

*Akcija:* NN kot standard za delovanje podjetja bi morali uvesti v enem dnevu. Na ta način ga bo vsakdo razumel na enak način. Vodje naj razložijo program svojim ljudem in naj s kakšno posebno gesto v oddelku vsem dajo vedeti, da je to dan za začetek »novih odnosov«. *Dosežek:* Izbira določenega »dneva« za dan zavezovanja poudarja pomen NN in ostaja ljudem dolgo časa v spominu.

#### *Deseta faza: Določanje ciljev*

*Akcija:* Vsak vodja na sestankih delavce zaprosi, naj si postavijo cilje, za katere so se pripravljene gnati. V glavnem naj bodo cilji uresničljivi v 30, 60 ali 90 dneh. Vsi morajo biti konkretni in merljivi. *Dosežek:* Ta faza pomaga ljudem, da se naučijo razmišljati o ciljih in kako jih doseči ter o delovnih nalogah in kako jih uresničiti kot delovna skupina.

#### *Enajsta faza: Odpravljanje vzrokov za napake*

*Akcija:* Od posameznih delavcev zahtevajmo, naj opišejo na eni strani lista katerikoli problem, zaradi katerega ne morejo opraviti svojega dela brez napak. To ni sistem za zbiranje predlogov. Opisati problem je vse, kar morajo storiti; ustrezna strokovna skupina (npr.: tehnološka služba) bo pripravila odgovor. Zelo važno je, da se prejem vseh problemov na listih hitro potrdi – v okviru štiriindvajsetih ur. Značilne navedbe utegnejo biti:

- To orodje ni dovolj dolgo za pravilno obdelavo vseh delov.
- Prodajna služba naredi preveč napak na obrazcih za prejeta naročila.
- Na osnovi telefonskih pozivov naredimo veliko sprememb in številne med njimi moramo kasneje znova obdelati.
- Nimam prostora, kamor bi spravil svoj notes (dnevnik).

*Dosežek:* Ljudje zdaj vedo, da drugi poslušajo njihove probleme in nanje odgovarjajo. Ko enkrat delavci spoznajo, da lahko zaupajo tej komunikaciji, lahko program teče v nedogled.

#### *Dvanajsta faza: Priznanja*

*Akcija:* Nagrade so kot priznanja namenjene tistim, ki dosegajo cilje ali izjemne rezultate. Pametno je, če ne rangirate samega odkrivanja problemov. Probleme, odkrite v fazi odstranjevanja vzrokov za napake, bi morali obravnavati enakovredno, ker ne gre za predloge



rešitev. Nagrade ne bi smele biti denarne. Pomembno je priznanje. *Dosežek*: Iskreno priznanje za dobro delo je nekaj, kar ljudje zares cenijo. Še naprej bodo podpirali program, pa čeprav kot posamezniki niso bili deležni nagrad.

*Trinajsta faza: Sveti kakovosti*

*Akcija*: Strokovnjaki za kakovost in vodje delovnih skupin bi se morali redno sestajati in se med seboj pogovarjati, da bi določili potrebne akcije za dopolnitev in izboljšavo sicer dobrega programa kakovosti, ki se trenutno uvaja. *Dosežek*: Ti sveti so najboljši vir informacij o stanju programov in vir idej za nove akcije. Hkrati se strokovnjaki redno srečujejo.

*Štirinajsta faza: Ponovi še enkrat*

*Akcija*: Povprečno program traja eno leto do osemnajst mesecev. V tem času bodo kadrovske reorganizacije in spremenjene razmere precej oslabile učinke izobraževanja. Zato je potrebno postaviti novo skupino predstavnikov in začeti znova. Dan NN bi morali npr. obeležiti kot prvo obletnico. Morda samo kot posebno obvestilo. Ali kot posebno kosilo za vse delavce. Bistveno je, da se program nikoli ne konča. *Dosežek*: S ponavljanjem se program stalno izvaja in tako postane sestavni del vsakdanjega poslovanja. Če kakovost ni vgrajena v organizacijo, se sama ne bo nikoli pojavila.

## **10 VODSTVENI STIL (POGLAVJE 9)**

»Vodstveni stil« je morda napačen naslov za temo, o kateri nameravam razpravljati v tem poglavju. Vendar bo moral zadostovati, kajti besedo »stil« v našem kulturnem okolju pogosto uporabljamo, kadar opisujemo določena subjektivna berila za oceno dela. Koncept vodenja, po katerem morajo vodilni delavci imeti nekakšno »intuicijo«, se je prvič pojavil pred mnogimi leti v filmu o reklamni industriji z naslovom »Krošnjariji«, ko je Clark Gable vložil svojih poslednjih 10 dolarjev za »pravo« kravato zato, da bi naredil vtis na Sidneya Greenstreeta. Ker je življenje tisto, ki pravzaprav posnema umetnost, so zdaj nekaj vsakdanjega vse tiste šokantne akcije, posnete v tem filmu. Gable je dobil službo, mi pa sporočilo o tem, kako potrebno je imeti stil.

Ne mislim kritizirati tega koncepta. Prav gotovo imate prednost, če veste, kaj hočete storiti in če to opravite z elanom. To je prednost, recimo v primeru, ko se je treba stalno izogibati pritiskom, vedno najti hiter in pronicljiv odgovor in ohraniti mirne živce takrat, ko vsi okoli vas izgubljajo glavo in za to krivijo vas. To je prednost, ki jo večinoma lahko pridobimo z učenjem. Vse, kar potrebujete je to, da razumete vlogo, ki jo igrajo vsi managerji in da razumete samega sebe. Koliko poznate samega sebe, lahko poskusite ugotoviti tako, da se ocenite po kontrolnem seznamu, ki ga bom kasneje obravnaval. Razumevanje stanja pa zahteva poznavanje razmer v času in poznavanje vloge poslovodenja.

Do nedavnega je bilo poslovno pot uspešnih direktorjev precej lahko napovedati. Prvih dvajset let so preživeli v spoznavanju svoje poslovne dejavnosti od spodaj navzgor. Pet ali deset let so preživeli na vse zahtevnejših vodstvenih mestih in pri tem spoznavali širše in kompleksnejše vidike svoje panoge. Svojih zadnjih petnajst let so vodili celo predstavo, medtem ko so postajali bolj in bolj učinkoviti pri odganjanju konkurentov za svoje delovno mesto. Upokojili so se in bili pravi trn v peti za svoje naslednike. Vse to se je lahko dogajalo samo zato, ker so se v osnovi trgi, proizvodi, metode in koncepti z leti le malo spreminjali.

Prav gotovo je tehnologija napredovala s strahotno naglico, prav gotovo so sindikati spretno preprečili poslovodni strukturi marsikatero namero in prav gotovo so ekonomski domisleki izmenično spreminjali ponudbo denarja. Bili so taki ali drugačni problemi, vendar so bili vsi nekje opisani. Vse je bilo že doživeto in preizkušeno v taki ali drugačni obliki. Izdelani so bili originalni načrti, pripravljeni za kopiranje. Človek je vsaj vedel, kaj v preteklosti ni uspešno delovalo in kaj v prihodnosti ne bo. Vsaka generacija proučuje svoje predhodnike in pripominja, da so stvari dandanes popolnoma drugačne. Tudi današnja generacija lahko pogleda samo sebe in izjavi enako. Pred desetimi leti je ameriško podjetje tržilo v Združenih državah Amerike, Evropi in majhnem delu Latinske Amerike. Nihče si ni delal skrbi zaradi Srednjega vzhoda. Nihče ni pomislil na Afriko. Ekonomisti so uporabljali tri preglednice: Združene države, zahodna Evropa in ostalo.

Dandanes se bogastvo sveta počasi steka v dela »ostalega«: Srednji vzhod, bogat z nafto. Podjetja iz Združenih držav Amerike morajo prodajati kot nora, da dobijo del tega nazaj. Novi investitorji so ljudje, katerih težko razumljivo kulturo na hitro spoznavajo tisti, ki imajo kaj prodajati. Zares velike hiše na Beverly Hills, veliki novi hoteli z mednarodno klientelo, delnice v podjetjih bazične industrije – vse to se kupuje s tem novim denarjem. Kaj na bi sodobno poslovanje storilo glede tega?

Kdo je pred desetimi leti slišal kaj o prevajanju valut? Marsikateri ljudje še vedno ne vedo, kaj je to. Vendar, če delate v podjetju, ki posluje na mednarodnih trgih, potem veste. Prevajanje valut pomeni knjigovodsko tehniko, po kateri se vsako trimesečje zahteva ovrednotenje nekaterih bilančnih postavk (dolg, terjatve, itd.) v lokalni valuti. Niti ni potrebno dejansko prodati premoženja ali karkoli narediti s pravim denarjem; preprosto morate znesek v lokalni valuti spremeniti v valuto Združenih držav v skladu s trenutno veljavnim tečajem. To številko potem napišite na spodnjo črto. Če je večja, kot je bila v prejšnjem trimesečju, morate razliko prijaviti kot dohodek. Če je manjša, imate izgubo.

Če je vrednost ameriškega dolarja padla v primerjavi z lokalno valuto v trimesečju, se vam dobiček zmanjša. In tega na absolutno noben način ne morete kontrolirati. Tega niti ne morete predvidevati v planu, razen če oblikujete rezerve. V vsakem primeru, izgubili ste možnost ukrepati na področju finančne kontrole svojega podjetja.

Zaposlovanje ali preprosteje rečeno delo se je dramatično spremenilo, in se še kar spreminja. Konec štiridesetih in v začetku petdesetih let je bila velika skrb sindikalnih voditeljev »avtomatizacija«, ki je grozila uničiti delovno silo in jo nadomestiti z umetnimi rokami in kolesi. To se ni zgodilo. Mehanizacija montažnih linij je samo znižala stroške in povečala prodajo. Obseg dela se je povečal skupaj s prodajo. Vendar pa je dandanes potrebno manj rok za proizvodnjo številnih izdelkov. Proizvodnja opreme za telefonsko centralo je včasih zahtevala tisoče ljudi, ki so sestavljali elektromehanske releje. Dandanes je oprema vse bolj kompaktna. Releje lahko delate s kemičnim postopkom. Proizvodnja izdelkov zahteva manj ročnega dela. Stroški dela so predvsem v preizkušanju in izbiranju, ki postaja vse bolj avtomatizirano.

Področja, ki so bila nekdanj vir poceni delovne sile, kot na primer deli Evrope in Japonska, imajo dandanes zaradi visokih socialnih izdatkov (delovni dodatki, ugodnosti zgodnje upokojitve itd.) samo drago delovno silo. Veliko podjetij, ki proizvajajo izdelke po vsem svetu, začenjajo na svoje veliko presenečanje ugotavljati, da jih proizvodnja v Združenih državah najmanj stane. Države iz Afrike in Srednjega vzhoda zaposlujejo zahodna podjetja za »izgradnjo« svojih gospodarstev po instant metodi. Z njimi sklepajo pogodbe, po katerih podjetja zgradijo tovarno,

mesto ali industrijo za kakšno nerazvito državo. Domače prebivalce zmamijo s polj, hribov in pustinje, da se naučijo delati v tovarnah, živeti v mestih in se razviti za življenje v novem stoletju. (Predvidoma zato, da bodo potem mogli privarčevati dovolj denarja in se umakniti v samoto ter početi tisto, kar že zdaj počenjajo.)

To so zanimiv poskusi. Ponujajo veliko priložnost za »izboljšanje« načina življenja, ki se do zdaj ni spremenil že stoletja. Nisem prepričan, da jim bodo zagotovili srečnejše življenje. Veliko ljudi se je preselilo s kmetij v industrijo in sprememba jim ni prinesla zadovoljstva. Odraščal sem v Zahodni Virginiji, kjer je »industrijsko mesto« dajalo pečat življenju. Danes me ne pripravite za nobeno ceno, da bi živel v takem mestu.

Razumevanje in uporaba delovne sile je problem vodilnih delavcev, ki ga še zapleta dejstvo, da ljudje ne opravljajo kakšnega dela samo zato, ker jim je nekdo rekel, naj ga opravijo. Če hočemo, da bodo delavci dobro obveščeni in da bodo sodelovali, moramo vzpostaviti komuniciranje in ga stalno krepiti. V več velikih korporacijah so presenečeni ugotovili, da mladi, izobraženi delavci preprosto ne prenesejo tiste vzvišene prakse z veliko ukazovanja. Ni dovolj, da si zamislite živahno montažno proizvodnjo; ljudem morate pomagati, da si zaželi sodelovati pri njenem vodenju. Kadar gre za to, kako razumeti smoter in delovanje podjetja, takrat ni ostro razmejenih razlik med različnimi ravnimi v kakšni organizaciji. Nikogar ne smete izpustiti. Ukazi, ki smo jih izdali zato, da bi jih izvršil, utegnejo izzvati vprašanja, ki terjajo odgovore. In vodilni delavec je odgovoren, da zagotovi odgovore. Ljudje, ki se poklicno ukvarjajo s personalnimi zadevami, so najmanj primerni za to, da bi dajali dobre odgovore ljudem, ki sprašujejo glede programa kakovosti. S svojim načinom razmišljanja običajno zaostajajo za eno generacijo. Vendar so še vedno vsaj eno generacijo pred večino starejših ljudi.

Energija je druga pomembna sprememba, ki zahteva premislek vodilnih ljudi. Naša sodobna industrijska družba je zgrajena na energiji, ki je pretežno pridobljena iz fosilnih goriv. Omejevanje količin načrpane nafte, povečane cene in transportni problemi so nas končno prisilili, da smo priznali, kako te zaloge niso neomejene. Nekega dne bodo pošle. Medtem je naša popolna odvisnost od teh virov povzročila večjo spremembo svetovne ekonomije kot karkoli po veliki poplavi. Osebno mislim, da bi jim morali plačati zahtevano ceno za nafto in pustili našo v zemlji, dokler je ne bi potrebovali. Na ta način bomo mi tisti, ki jim bo svetila poslednja luč.

Na razpolago so drugi viri pogonskega goriva. Sonce vsak dan zastoj dovaža več goriva kot bi ga sploh mogli porabiti. Pod zemljo je vodna para. Lahko si predstavljam dan, ko bodo vsakemu človeku na razpolago individualni viri pogonskega goriva. To bo podobno začetku računalniškega veka.

Vsako podjetje, univerza in vlada je morala imeti računalnik, brž ko so se ekonomsko splačali. Čim večji je bil, tem boljše je bilo. Ideja je bila v tem, da bi vsaka organizacija imela eno teh ogromnih naprav, ki bi zmogla vse. Potem bi drugim oddajali napravo v najem za določen čas in jo tako odplačali. To je povzročilo informacijsko revolucijo, ki še ni povsem ukročena. Nova tehnologija zdaj omogoča, da miniračunalniki opravljajo delo, ki so ga včasih opravljali gigantski računalniki. Oddelek za izračun plač ima lahko svoj lasten računalnik. Delavci v razvoju imajo lahko svojega. Lastni računalniki po oddelkih odpravljajo čakanje, urnik in mogočno upravno stavbo – zaradi ljudi, ki se spoznajo na težko razumljiv softverski jezik. In cena pada. Kmalu bo vsak dom lahko imel računalnik povezan s telefonsko linijo in TV ekranom. Takojšna informacija in komunikacija. Plačujte svoje račune po telefonu. Opravite z očmi, kar bi sicer morali peš.

Isti vzorec bi lahko uporabili na energetske področju. Vsak dom ali krajevna skupnost ima lahko energetski vir, ki dobiva energijo od sonca in jo distribuira uporabnikom ko elektriko. To pomeni, da morejo avtomobili vsaj na kratke proge voziti na baterije in samo za večje razdalje uporabljajo bencin. V takem svetu lahko preživimo in celo napredujemo, vendar samo, če se bomo naučili novih konceptov poslovanja.

Če zberete te spremembe skupaj, boste dobili poslovodne probleme, o katerih vas niso učili na ekonomski fakulteti. Znajdete se v položaju, za katerega še ni izkušenj iz preteklosti. Položaj je mogoče obvladati, vendar ga lahko obvladajo samo tisti, ki imajo zares veliko poslovnih lastnosti. To so ljudje, ki se popolnoma obvladajo, ljudje, ki so sposobni misliti ustvarjalno in hkrati uresničiti svoje ideje ter ostati dovolj odprti, da lahko predvidijo in se izognejo čemurkoli, kar skrivoma preži nanje za naslednjim ovinkom.

Nekaj tega stila je posledica tega, koliko kalijevega koncentrata imate v določenih možganskih celicah, na kar pa sami ni morete vplivati. Ogromno pa se da naučiti. Če hočete oceniti samega sebe in se uvrstiti med povprečne, nadpovprečne ali izjemne, lahko uporabite naslednji kontrolni seznam v desetih točkah za oceno poslovnega stila. Potem se sami odločite, kaj boste storili.

Poslušanje	Uresničevanje.
Sodelovanje	Učenje.
Pomoč	Vodenje.
Izražanje	Sledenje.
Ustvarjanje	Pretvarjanje.

So še druge pomembne značilnosti, kot na primer poštenost in dobrosrčnost. Če nimate teh dveh osnovnih in zelo pomembnih lastnosti v značaju, se ju ne morete naučiti ali ju ne vem kako izboljšati, vendar brez njiju tudi v poslovanju ne morete uspeti. Pravzaprav si je težko zamisliti katerikoli poklic, s katerim bi se radi ukvarjali, ki ne bi zahteval veliko poštenosti in dobrosrčnosti. Vendar nista sestavna dela poslovnega stila.

Vse vidike svojega poslovnega stila je potrebno preiskati zato, da bi ugotovili, kako bi ga bolje izkoristili v svoje dobro. Če res hočete uresničiti tisto, kar bi radi dosegli v tem kompleksnem svetu, morate imeti v sebi nekaj več kot drugi. Ni nujno, da ste nepošteni ali kaj podobnega. Vendar morate izkoristiti vse prednosti, ki jih imate.

### *Poslušanje*

Ko sem bil na promocijski turneji za knjigo »The Art of Getting Your Own Sweet Way« (Mc Graw-Hill, 1972), se je večina ljudi, s katerimi sem se pogovarjal, zanimala za seznam desetih pravih situacijskega poslovanja. Seznam je zagotavljal ravno pravi okvir za čas, ki je bil določen za intervju. Vse se je zelo dobro ujemalo. Bila je zanimiva in poučna izkušnja, vendar me ne bi več vznemirila misel, če bi vse skupaj ponovil še enkrat. Pravilo številka deset je bilo najbolj priljubljeno: V resnici nihče ne posluša. Konec koncev, če biser modrosti pade iz vaših ust in se izgubi, ker ni nikogar zraven, ta biser nima nobene vrednosti.

Nobenega človeka ne boste bolj počastili, kot če dejansko sprejmete vsebino in namen tistega, kar vam ima povedati. Ne gre le za plehko sestavljanje besed. Večina nas to že obvlada. Ne, osredotočiti se moramo na tisto, kar je za besedami. Resnično poslušati govornika navznoter. Ima človek težave? Ali si želi pomoči? Ali govori eno in misli drugo? Kaj se v resnici dogaja?

Večinoma potrpežljivo čakamo, da bo govornik končal, zato da bomo lahko mi začeli govoriti. Če dvomite v to, pojdite med golfom k soigralcu in mu recite: »Prejšnji teden sem se udaril v prst na nogi in si ga zlomil.« On bo rekel: »Nekoč se si skoraj razbil koleno.« Ne bo vas vprašal, kako je z vašim prstom, razen mogoče kdaj kasneje, če sploh. Povejte grozljivo zgodbo o tem, kar se vam je zgodilo na borzi ali celo na parkirišču. Vaš poslušalec vam bo povedal drugo verjetno še strašnejšo.

Kljub temu morate poslušati in spraševati, dokler niste prepričani, da razumete sporočilo. Pošteno vas moram opozoriti, da boste odkrili zanimiv, nov svet. Ko bodo ljudje enkrat ugotovili, da ste si pripravljene vzeti čas za to, da bi jih razumeli, si bodo oni vzeli čas, da uredijo svoje misli v koncepte, ki jih boste lažje doumeli. Lahko si celo pridobite nekaj poslušalcev zase. Potem boste dosegli stanje, v katerem se resnično lahko komunicira. Takrat boste dejansko oddajali in sprejemali resnična sporočila.

Potem ko ste ustvarili izhodišče za odpravljanje ali preprečevanje napačnega razumevanja, vam je uspeh zagotovljen. Ničesar ni, kar bi bilo bolj pomembno za pravo razumevanje in ničesar ni, kar bi težje dosegli.

### *Sodelovanje*

Sodelovanje v delovni skupini človeku ni prirojeno, ampak se ga nauči. Igralci pri športih, kjer pridejo v stik z drugimi igralci, kot na primer pri ragbiju, se hitro naučijo, da jih soigralci cenijo po tem, koliko so pripravljene sodelovati. Igralec ne sme igrati samo zato, da se igra odvija, ampak mora ščititi tudi druge pri tem.

Med drugo svetovno vojno so se piloti bombnikov naučili letati tesno skupaj zato, da so združeni lahko izkoristili prednost sistema, ki je omogočal boljšo obrambo v zraku. Za bahače ni bilo prostora na nebu. Košarkarji, ki kar tako mečejo na koš, ne bodo dobivali pogosto žog. Lovca, ki plaši divjad, ne bodo več povabili na lov.

Eden naših civilizacijskih dosežkov je, da v sodelovanju z drugimi uresničujemo kakšno nalogo. To je tudi ena najbolj produktivnih značilnosti vodilnega delavca, ki ima stil. Celota je resnično večja od vsote njenih delov. Sinergija res deluj, če ji dovolite delovati. In več ko prispevate, bolj vas bodo cenili.

Sodelovati še ne pomeni, da morate opustiti katerokoli svojih osebnih meril. Lahko zapustite eno delovno skupino in se pridružite drugi, če se je prejšnja odločila, da bo napadla zakladnico. Prepričajte se, da vas je skupina vredna, enako kot morate biti vi vredni skupine. Pričakujete samo najboljše. Ne zadovoljite se z manj. Učinek uspešnega sodelovanja se zanesljivo pokaže tako, da se uspešna skupina spremeni v zmagovalno skupino. Zberite ljudi skupaj; vrnite se k osnovam; usmerjajte; vodite. Ista načela uporabljajte v razmerjih s posamezniki. Tisti, ki so znani o tem, da delajo skupaj z drugimi za skupni cilj, postanejo znani kot zaupanja vredni ljudje. Zaupanja vredni ljudje ne pridobijo hujših nasprotnikov med svojim delom. To je velika prednost. Vendar je najpomembnejše, da niste proti sodelovanju. Če boste, vas bodo zagotovo ignorirali. Vodilni delavci, ki jih nihče ne upošteva, ne morejo sodelovati z nikomer.

## *Pomoč*

Pomoč in sodelovanje nista isto. Pomoč pomeni, da daješ, ne da bi neposredno pričakoval takojšnje povračilo. To pomeni, da pustiš nekemu, da se nasloni nate, ne da bi se sam naslonil nanj. Pri sodelovanju se oba skupaj podpirata na skupni osnovi.

V življenju korporacije pomeni pomoč, da gladite pot za druge, pa če le-ti vedo za vaše početje ali ne. To pomeni, da je nekdo na razpolago, če ga drugi potrebuje; to pomeni, da zastavite dobro besedo za nekoga, ki to zasluži; to pomeni, ne očrnite koga, ki to zasluži. To pomeni, da nekemu poveste neprijetno resnico, npr. da mu smrdi iz ust. To pomeni, da komu diskretno ponudite osebno posojilo, ne da bi to javno razglašali.

Če hočete pomagati na pozitiven način, se morate iskreno zanimati za ljudi in rezultate. Glede tega se ne morate pretvarjati, tudi če bi poskušali, kajti resnična pomoč je resnično nesebična. Potrpežljivo morate seveda čakati, dokler posameznik ali posameznica ne prizna, da res potrebuje pomoč. Sicer lahko povzročite dosti več škode kot koristi. Pomoč mora biti skrbno preiščena, kot so na primer podelitve iz Rockefellerjevega sklada. Zanimiv primer zgrešene pomoči je način, kako dolga leta alkoholikom »pomagajo« njihove družine. S tem, da jih podpirajo in prikrivajo njihove izpade ter dovoljujejo »še enkrat zadnje« priložnosti, družine potiskajo žrtve vse bolj v odvisnost od opoja in dejansko prispevajo k njihovem propadu. V primeru alkoholizma ali druge zasvojenosti so pomoč tisti ukrepi, ki prisilijo človeka, da se sooči z resničnostjo.

V poslovnem življenju je težko pokazati svojim prijateljem, da uvajajo neproduktivne sisteme. Težko jim je povedati, da so na napačni poti. Če niste pripravljeni ponuditi pomoči na primeren način, lahko hitro zdrknete na raven »vmešavanja«. Vendar, če ste prepričani, da vaša prizadevanja za pomoč temeljijo na iskreni skrbi ljudi in ne pomagate zato, da bi dosegli svoje lastne koristi, potem bodo vaša pomoč sprejeli.

## *Izražanje*

Glede osebnega izražanja je več storjenega in manj doseženega kot glede katerekoli druge človekove funkcije, kar jih poznam. Govorne vaje, tečajji za izboljšanje osebnosti, transcendentalno meditiranje, govorica telesa – ljudje so začeli izvajati te in mnoge druge dejavnosti v upanju, da bodo izboljšali svoj način izražanja sporočil. S tem običajno bolje spoznajo sami sebe, vendar jim ne uspe izboljšati svojega izražanja. Ne razumejo ali ne verjamejo v temeljno resnico: moraš imeti kaj povedati.

Namenoma sem izbral besedo »izražanje« za to lastnost, kajti pri prenašanju svojih misli gre za mnogo več kot zgolj govorjenje. Vaša obleka, vaš način obnašanja, vaša teža, vaša urejenost in številne druge stvari oddajajo mnoga sporočila o vas, sporočila, ki so pogosto tako jasna in glasna, da se vaše izbrane in izgovorjene besede morda sploh več ne slišijo. Obstajajo tri temeljne oblike izražanja: pisanje, pripravljeno govorjenje in pogovor.

Pisanje je kot udarjanje žogice pri golfu, zato da jo spravite v luknjo. Kratko in naravnost je najboljša; dolgo in vstran ni zaželeno. Pisanje vam pomaga urediti misli tako, da jih drugi lahko razumejo. Lahko se zgodi, da ustvarite zvoneča gesla in nepozabne teme; dovolj, da začnejo vojske korakati. Lahko se zgodi, da vas kamnoseki uvrstijo med svoje največje dragocenosti, saj imajo polne roke dela za z vsekavanjem vaših besed na marmorne plošče. Vendar pa ste več kot verjetno taki kot smo vsi drugi in se stalno borite za to, da bi vas drugi razumeli. Če to

verjamete, potem ste na pravi poti, da se boste izboljšali. Pisanje je najtežja umetnost komuniciranja. Kadar govorite poslušalstvu, lahko med izvajanjem doživite majhne odzive. Lahko opazite zmedo, dolgčas ali zaspanost. Branje je zasebna zadeva in nikoli ne morete vedeti, če oseba razume, kar ste napisali, razen če očitno pokaže, da je razumela ali napačno razumela. Trdo je treba delati, da vas razumejo. Vendar, če ste pri tem uspešno, lahko dosežete več, kot ste kadarkoli sanjali, da boste.

Pripravljeno govorjenje je hvaležen in hkrati utrudljiv način komuniciranja. Vedno me zabava, če resnično dober govor zgleda, kot da ni vnaprej pripravljen. In vendar je potrebno veliko časa za pripravo. Če se za katerikoli govor dobro ne pripravite, je to najbolj sebično dejanje. To je naravnost žalitev za vse poslušalce in oni to zmeraj vedo.

Približno v zadnjih petnajstih letih so posamezne skupine poslušalcev postale precej zahtevne od tistih, ki se obračajo nanje. Izpostavljenost političnim kampanjam na TV, širjenje debatnih krožkov in razprave v televizijskih in radijskih oddajah so jim razširile obzorja. Že samo zaradi tega je nujno, da dobite navodila na začetku svoje govorniške kariere. Toast-masters International ni povsem profesionalna organizacija, vendar ponuja najboljšo metodo, s katero se naučite, da vas bo sprejelo poslušalstvo, sestavljeno iz resničnih ljudi. Profesionalna pomoč je priporočljiva, če se hočete naučiti, kako sestaviti govor, ampak Toast-masters je najboljši, če si hočete pridobiti zaupanje in prijateljstvo.

Pogovor je zadeva, za katero smo vsi prepričani, da jo obvladamo. Številni jo podcenjujejo, morda zato, ker se jim zdi, da zahtevalo malo priprave in pozornosti. Pametni vodilni delavci poslušajo sami sebe in se naučijo, kaj izboljšati. Naučijo se tega, kako pomembno je drugi oseb gledati v oči; kdaj se je dotakniti in kdaj ne; kdaj ne smejo biti preveč pametni in zabavni; kdaj morajo preprosto ostati tiho. Vse te oblike izražanja – pisanje, govorjenje, in pogovarjanje – projicirajo vašo sliko na duševni zaslon drugih. Kar vidijo, je to, kar mislijo, da ste. Vam se morda zdi, da ste nekaj drugega in lahko dejansko niste tisto, kar je projicirano. Kar se zdi, da je, je običajno res. Pomislite na ljudi, ki jih poznate in ki vam nasprotujejo na tak ali drugačen način. Verjetno mislite, da so tam namenoma. Niso.

### *Ustvarjanje*

Nekateri mislijo, da je ustvarjalna sposobnost odvisna od genetske zasnove. Ali ste ali pa niste ustvarjalni. Skoraj verjamem, da je to pravilna trditev, kadar gre za čisto umetnost ali celo športno aktivnost. Ampak v poslovnem svetu se je mogoče ustvarjalnosti naučiti. Zapletene probleme lahko ustvarjalno razrešite, če ste edini, ki razčleni zapleteni problem do njegovih osnovnih vzrokov. Ko so ti vzroki enkrat razkriti, se prikaže možnost ustvarjalnega razreševanja – če jo lahko prepoznate. Na žalost večina ljudi že prej odneha.

Reševanje problemov je spretnost, ki se je da pridobiti; za učenje so na razpolago številne tehnike in koncepti. Vendar pa je najbolj praktičen način tak, da greste in vprašate ljudi, ki so v neposrednem stiku s problemom. Ne vodilnih ljudi, ampak delavce. Dolga leta sem dobro živel od tega, da sem hodil naravnost do delovnih mest za preizkušanje in kontrolo in spraševal, v čem je pravi problem. Delavci so veseli, če je komu mar za njihovo mnenje. Z menoj bodo delili ugotovitev, da se število napak povečuje zaradi prihoda neusposobljenih delavcev; ali da nova preizkusna oprema ni dobro umerjena; ali da so delavci nejevoljni nad vodenjem linije. Povedali vam bodo, kakor je res in vam pomagali odkriti rešitev. Vi bi se seveda morali prepričati, da bodo dobili kakršnokoli ustrezno priznanje in prenesti boste morali tudi kakšno slabo voljo.

Drugi vir ustvarjalnosti je razvijanje idej drugih ali prevzem starih idej, ki jih posodobite. Vendar pa se morate odreči priznanju; sicer bo veliko govoric.

Najbolj pomembna stran ustvarjalnosti v poslovnem stilu je v tem, da se izognete stalnemu izjavljanju, kako vam primanjkuje ustvarjalne sposobnosti. Lahko bi vam kdo verjel. Verjetno je manj kot ena desetina enega odstotka vseh ljudi na svetu, ki so resnično ustvarjalni, to pomeni, da so sposobni razviti izvirne koncepte iz izvirne misli. Ni potrebno, da se počutite izločene, če slučajno niste iz te skupine. Te ljudi pogosto narobe razumejo, podcenjujejo in so sploh večinoma osamljeni.

### *Uresničevanje*

Vodilni delavec, ki je sposoben svojo zamisel tudi uresničiti, je najboljši. Malo jih je in če najdete takšnega, morate to obdržati zase kot skrivnost. Lažje dobite take, ki zmorejo uresničiti koncept koga drugega ali dodati svoje lastne izboljšave k že obstoječim metodam. Njihova vrednost se izraža s pravicami do arabske nafte. Večina vodilnih delavcev zmore samo slediti navodilom (kar ni slaba vrednota sama po sebi, čeprav je brez navdiha) in pravi realizatorji so spoštovani, cenjeni in dobro plačani.

Vsak šef sanja o podrejenem, ki je zmožen sprejeti kakšno delovno nalogo, si zamisliti izvedbo in se vrniti z doseženim rezultatom; to je oseba, ki je sposobna izvesti nekaj takega kot: »znižati zaloge na raven prejšnjega leta« ali »moramo se vključiti v proizvodnjo kondenzatorjev« ali »naši natakariji so prepočasni, zmigajte jih!«.

Samo dvignite se, raziščite in osvetlite temeljne probleme, opredelite praktično rešitev, vsakogar o njej prepričajte in potem jo dajte izpeljati. Brez velikega hrupa, brez posebnih pooblastil, brez vprašanj. Samo stopite naprej in že boste človek, na katerega se lahko vsi zanesejo.

Programi za izboljšanje kakovosti so takšni. Veliko vodilnih delavcev za kakovost se onemogoči, ker zahtevajo absolutno avtoriteto – in poleg tega še pisno zavezo, da bodo vsi sodelovali. Če bi že na začetku lahko dosegli kaj takega, potem vam ne bi bilo treba upravljati. Verjetno tudi ne bi bili na pravem mestu. Če bi vam kaj takega lahko zagotovili, potem ne bi potrebovali vas.

### *Učenje*

Ko me ljudje sprašujejo: »Kaj ste študirali na univerzi?« se zmeraj čudim, zakaj to vprašujejo. Zakaj je to važno? Ljudje vendarle ne živijo od tega, kar so se naučili na univerzi. Poslovanje je, razen če delate na pravih strokovnih področjih, kot so kemija, medicina, metalurgija in podobno, v pretežni meri zadeve splošnega znanja. Več informacij imate o vsem mogočem, zlasti o ljudeh in denarju, več lahko dosežete. Zatorej je bistveno, da se nikoli ne prenehate učiti. En izmed zanesljivih načinov za pridobitev znanja je udeležba na rednih izobraževalnih tečajih, kadarkoli je mogoče. Še bolj pomembno je, da preprosto berete in poslušate. Berite vse. Preberite vsaj eno revijo vsak dan in tri do štiri knjige na mesec (na katerokoli temo od zgodovine do seksa). Vsak teden nekajkrat dobro razpravljajte. In ne ponavljajte rekreacije na vedno enak način. Bodite živahni in neobremenjeni.

Ni mogoče vedeti, kakšna znanja boste potrebovali. Zato morate stalno iskati nove izkušnje in izzive. Nekatere teh novih revij ali filmov ali kulturnih dogodkov vas utegnejo dolgočasiti. Vendar, tu so. Potrebno jih je vsaj malo razumeti, kajti le tako lahko ugotovite, kako jih je treba



obravnavati ali kakšne učinke ustvarjajo. Ne morete prepričati tistega dela sveta, ki ga ne marate. Zelo koristno je, kadar lahko primerjate sodobne dejavnosti s tistimi iz preteklosti. Tako rekoč ni nič novega in skoraj vse je bilo nekdaj slabše.

Dobra ideja je tudi, če se vsakih pet let usposobite za kakšno novo, pomembnejšo dejavnost. Naučite se igrati harmonij; ukvarjajte se s tenisom ali tekom na smučeh; slikajte. Vse to vas spodbuja in izziva; te dejavnosti stalno masirajo vaše možganske krivulje za učenje. To vas bo obvarovalo pred nevarnostjo, da postanete oseba, ki jo dobro poznate in ki ima negativni odgovor za vsako novo idejo in ki se v življenju ne navduši nad ničemer več. Taka oseba se je prenehala učiti, verjetno nekoč v vaših letih. Vendar ni mogoče preprečiti, da se stvari, ki so vredne učenja, ne bi zgodile.

### *Vodenje*

Vodenje velikokrat pomeni, da preprosto ugotovite, kam gredo ljudje in potem skočite prednje in zavpijete: »Za mano!« Večkrat to ni tako. Voditelji komunicirajo tako, da dajejo razumljiva navodila in postavljajo očitni vzor. Vodenje pomeni postavljanje ciljev na jasen in razumljiv način, pomeni pridobivanje zavezanosti posameznikov do teh ciljev, opredeljevanje metod za merjenje in nato zagotavljanje zagona za realizacijo zadeve. To je zelo težko delo, ki se nikoli ne konča. Skrbeti morate, da so vsi zaposleni. Vodjo, ki mu zmanjka delovnih nalog za tiste, ki jih vodi, bo kmalu zamenjal kdo drug, ki je pripravljen bolj garati.

Seveda poznate vso konvencionalno modrost o problemih, ki jih ima vodenje: dolge ure dela; trpljenje zaradi negotovosti, ali se bodo vrnila vsi bombniki; problemi ob odločanju za tiste, ki se vzpenjajo ali za tiste, ki se spuščajo. Nekako se boste prebili skozi te probleme. Zadeva, ki uniči največ vodij, utegne biti usodna tudi za vas. To je stalno rastoče prepričanje vodij v svojo nezmotljivost, ideja, da samo oni lahko vidijo luč, ki je skrita vsem drugim očem. »Zakaj sem edini, ki ve, kako se tej stvari streže?«. Vzrok temu je v vodji, ki stalno spreminja pravila. Če je samo vodja tisti, ki ve, katera igra se sploh igra, potem je očitno samo vodja lahko zmagovalec. Zelo malo ljudi namenoma postavlja pravila za sojenje. To je naravna posledica procesa, v katerem razmišljajo daleč naprej v smeri, ki jo podrejeni ne poznajo.

Ker podrejeni ne poznajo koordinat, se utegne zgoditi, da bodo enako vneto razmišljali v drugo smer. Neizogibno razkritje te razlike povzroči izgubo zaupanja vodje v podrejene. Posledica tega je negotovost pri vodenih in vse, kar taka negotovost nosi s sabo. Končni izid je bolezen, ki paralizira organizacijo. Odprtost duha – sproščen odnos, v katerem se ideje prelivajo in rešitve odkrito nakazujejo – je edino zdravilo. Zaprto vodenje ne raste. Oba, Napoleon in Hitler, ki sta bila absolutna gospodarja v svojem političnem sistemu, sta zapustila enako zapuščino: absolutno praznino. Nihče ni pobral njune politične zastave in jo nosil naprej. Oba sta popolnoma zaprla vse pretoke. To je bil monolog v obeh primerih in njuna programa sta umrla z njima.

### *Sledenje*

Težko je biti dober v sledenju. Uslužen – da. Poslušen – lahko. Toda dober? To je težko. Dober sledilec hoče enake rezultate, kot jih hoče vodja. Ni nujno, da ima sledilec enake cilje, vendar želja za enakimi rezultati mora obstajati. Dober sledilec ali sledilka si vzameta čas in se prepričata, da poleg besed razumeta tudi šefove zahteve. Dobri sledilci ne »prevajajo« šefa drugim in se držijo svojega področja dela. Vse to je potrebno ne zato, da bi omejevali učinkovitost ali tlačili ustvarjalnost, ampak zato, da bi zmanjšali zmedo.

Dobri sledilci, ki želijo razširiti svoje vplivno območje, napredujejo in se pomikajo v zahtevnejše dejavnosti. Ne uporabljajo svojega časa zato, da bi delali luknje v vodjevi votlini. Usmerijo se na področje, ki je malo dejavno in delajo s polnim razumevanjem vodje. Notranji konflikti običajno ne rešujejo ničesar in nobeni strani ne prinašajo nobenih koristi.

Umetnosti sledenja ne bi smeli obravnavati kot nekaj, kar se morate naučiti samo zato, da bi izpolnili začasno obveznost na poti, po kateri dosežete najvišji položaj, do katerega je možno napredovati. Nikoli, res nikoli se ne morete izogniti vlogi sledilca. Morda boste dosegli položaj, ko bo vaš vodja upravni odbor ali morda boste zlezli tako visoko, da bo »ljudstvo« edini preostali vodja nad vami. Ampak, kot že veste, ljudstvo pozna način, s katerim opomnijo politične voditelje, kdo upravlja stvari. Proučujte sledenje. Vodenje bo prišlo samo od sebe.

### *Pretvarjanje*

Najbolje je, da ne razvijete te sposobnosti. Vedno pride trenutek, kadar pozabite, kaj je tisto, zaradi česar se pretvarjate, da ste. Če hočete biti igralec, bodite dober igralec. Ampak, če bi se ves čas morali pretvarjati, je to grozen poslovodni stil, ki ga ne bi smeli prevzeti za svojega.

### **Povzetek**

*Poslušanje:* Ne morete izkazati večje časti, kot da dejansko slišite tisto, kar ima nekdo povedati.

*Sodelovanje:* Ne igrate igre samo zato, da je odigrana, ampak ščitite druge med igro.

*Pomoč:* Pustite komu, da se nasloni na vas, ne da bi pričakovali, da se boste sami naslonili nanj.

*Izražanje:* Ne bi smeli prepustiti naključju tega, kako se boste približali drugim.

*Ustvarjanje:* Številne rešitve so rezultat trdega dela pri razkrivanju neizvirnih problemov.

*Uresničevanje:* Pride čas, ko mora nekdo dejansko opraviti posel.

*Učenje:* Kadar imate odgovor na vsako vprašanje, potem veste, da ste se prenehali učiti.

*Vodenje:* Voditelji začno propadati ko začnejo verjeti le samemu sebi.

*Sledenje:* Nikoli ne boste na položaju, ko ne boste delali za koga, zato se dobro naučite, kako slediti.

*Pretvarjanje:* Če hočete biti igralec, bodite dober igralec, vendar se ne ukvarjajte s poslovodenjem.

### *Poslovodni stil: balet ali hokej?*

Vaš poslovodni stil naj bo oboje, naraven in preišljen. Naraven stil je najbolj zaželen in koristen. Vendar pa morda imate nekaj naravnih značilnosti, ki niso niti prijetne niti koristne. Odkrijte jih in jih odpravite. Najvažnejše pa je: pripravite se! Bodite pripravljeni, ko dobite veliko priložnost. Vedeti morate, kaj bi odgovorili, če vam svetovno znani televizijski reporter pomoli mikrofona pod nos in vas vpraša: »Kako bi vi ravnali?«. Premislite razliko med baletom in hokejem.

Hokej je igra, ki zahteva, da takoj uporabite naučeno in prirojeno spretnost v stalno spreminjajočih se položajih. Ploščica je dana v igro in enkratni dogodek se začne. Akcija se nadaljuje do nekega rezultata, igra se konča ali pa zapiska piščalka. Igralec mora vedeti, kdaj naj napada in kdaj naj se umakne v obrambo. Nobenega scenarija ni; nobenega odloga kazni. Samo akcija, moč in igralec proti igralcu. Hokej je razburljiv šport z razburljivim stilom. Ampak ta stil ni dober poslovodni stil.

Balet je premišljeno zasnovan, dogovorjen, načrtovan, pregledan in sprogramiran do podrobnosti, preden se izvede. Razporeditev vsakega obrata, časovno zaporedje vsakega giba, razkritje zapleta, ritem glasbe – vse je skrbno premišljeno in načrtovano do zadnje podrobnosti. Vendar je zaradi ustvarjalne sile umetnikov in usmerjene pozornosti publike vsaka predstava enkratna. Balet je komunikacijski medij. Je tudi zelo praktičen in učinkovit poslovodni stil. Recimo, da kakšna organizacija odkrije, da veliko tekočih problemov, ki jo pestijo, povzročajo novo zaposleni, ki niso bili primerno usposobljeni pred začetkom dela. Povsem jasno je, da bo organizacija morala zahtevati, da bo proizvodni oddelek v prihodnje skrbnejši pri usposabljanju. Oborožen z zahtevo, da se popravi tako stanje, bo *Hokej* napisal sporočilo v podpis glavnemu direktorju, navajajoč z nedvoumnimi izrazi, da »bo v prihodnje delavcem dovoljeno opravljati delovne naloge samo potem, ko bodo njihovo usposobljenost preverili delavci iz službe za kakovost«. Rezultat tega bo večdnevna užaljenost, spor in ultimati ter morda zaposlitev več ljudi, ki bodo "potrjevali usposobljenost".

Po drugi strani bo *Balet* zaprosil prizadeti oddelek za sestanek in pogovor o temi. Balet bo jasno in brez razburjanja prikazal stanje in pomagal skupini ugotoviti, da »nismo primerno usposabljali novih delavcev, preden smo jih poslali na delo«. Po razpravi se prisotni dogovorijo za boljši nadzor in disciplino. Službo za kakovost zadolžijo, naj redno spremlja napredek in problemska skupina se redno sestaja, dokler problem ni razrešen. Balet daje oddelkom vedeti, da glasba že igra; narediti bodo morali, kar bi morali storiti že prvič. Nič razburjanja, nič perja v zraku. Samo pozitivni in produktivni rezultati.

Spoštovali vas bodo, če boste sposobni premisliti položaj in pripraviti specifično rešitev za specifičen problem. Če boste mlatili kot s cepcem naokrog po problemu in hkrati poškodovali stene in gledalce, vas bodo imeli za nevarnega. Hokej doživi razburjene telefonske klice, sporočila, obiske, zasliševanja, napade in stalno aktivnost. Za hokejski tip vodilnega delavca so kratki dopusti, skrajšana potovanja in dolge ure dela nekaj normalnega. Zadovoljen je, da se je lotil in da je razrešil veliko problemov, vendar jih je treba večino na novo »reševati« vsakič, ko se pojavijo. Baletna šola poslovođenja doživi le malo nenadejanih motenj. Cilje redno dosežajo, na dopuste gredo po načrtu in nadur ni v njihovem besednjaku. Težave, ki se vendarle pojavijo, hitro izravnajo – z znanjem in avtoriteto spretno otroške negovalke.

Hokej odkriva; balet preprečuje. Oba stila lahko obstajata v konvencionalnem okviru vodenja kakovosti. Vendar vam samo s preprečevanjem vrača trud in vam daje zadovoljstvo, ki ga zaslužite. Najvišje poslovno vodstvo želi, da njegova funkcija kakovosti v celoti preprečuje probleme. Želi, da se vznikli problemi takoj obdelajo, brez razburjanja, brez večjih motenj ali stroškov. Ne zanimajo ga papirji, ki mu jih stalno porivajo pred nos, da bi jih podpisali v znak »podpore«. Najvišje poslovno vodstvo želi, da se kakovost zagotovi. To morate hoteti tudi vi. Kakovost je zastoj. Vendar ni darilo.

## **Drugi del – SPREMNA ŠTUDIJA IN KOMENTAR**

### **11 KRITIČNI PRIKAZ KNJIGE**

Kakovost je ena izmed lastnosti, ki je v svetu zelo cenjena in spoštovana. Izraz uporabljamo za različna dejstva. V poslovnem svetu velikokrat govorimo o kakovosti kot kakovosten izdelek, kakovostna storitev ali kakovostno opravljeno delo. Kakovost človeške dejavnosti se prenaša od človeka v organizacijo, kjer se razširi v vse proizvodne sisteme, politiko, cilje in strategijo podjetja. V današnjem času se tako uporabljajo v podjetjih oz. organizacijah različni standardi kakovosti in sistemi vodenja kakovosti. Eno izmed načel kakovosti je tudi »nič napak« (Krejan, 2015, str. 1).

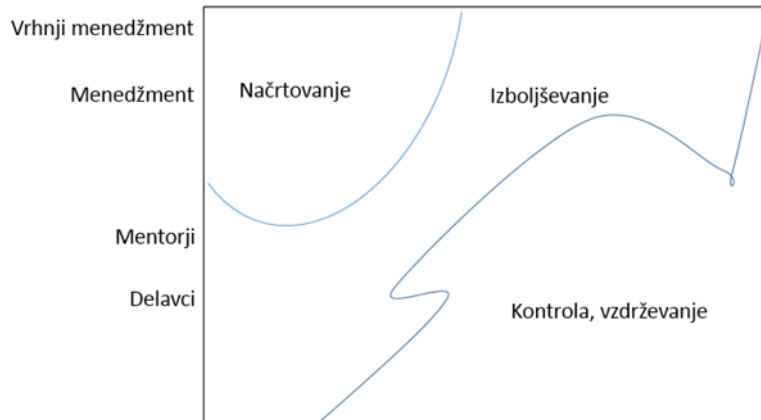
Guru kakovosti Crosby (1989) v svojem izjemnem delu opisuje politiko kakovosti, ki jo opredeli z besedo »preprečevanje« (Crosby, 1989, str. 4). Četudi to besedo uporabi na začetku knjige, jo primerno in premišljeno »vleče« skozi celotno knjigo tako, da bralcu poskuša pojasniti razliko med glagoloma preprečevati in popravljati ali preventivo in kurativo. Slednji dve besedi v sodobnem času radi uporabljamo, zato jih je smiselno izpostaviti na tem mestu. Namreč v vzhodni medicini je značilno, da je zdravnik, ki spremlja človeka primeren in skrben toliko časa, dokler človek ne zboli. Velja, da tradicionalna azijska medicina temelji na preventivi. Namreč, ko človek zboli in postane pacient se ustvarijo pogoji za kurativo in je skrben zdravnik spregledal ali zapostavil dejavnik, ki je vplival na zdravje človeka, za katerega je skrbel. Ta kurativa, ki se pojavi pri/na pacientu pa je izjemno draga. S to prisposodbo lahko povzamemo mnenje Crosby (1989) da je preprečevanje bistveno cenejše od popravljanja. Največji problem takega dejanja pa je, da vodstva podjetij vidijo le trenutne prihranke, ne zanimajo pa jih bistveno večji prihranki v prihodnosti, zaradi pravih postopkov oz. procesov, odločitev in prijemov v sedanjosti.

Avtor knjigo razdeli na tri dele. V prvem delu predstavi več študijskih primerov, da bralca поблиže spozna s pojmom kakovost na praktičnih vsakdanjih primerih. Mnogo primerov, četudi so bili napisani v prejšnjem stoletju, še vedno veljajo za problematične oz. aktualne (hotelska storitev, mrzel zrezek, garancijski pogoji, ...), še posebej pa so aktualni problemi v storitveni dejavnosti s katerimi se srečujemo v sodobni družbi iberizacije ali delitvene ekonomije, ki je prerasla storitveno družbo. Avtor se v prvem delu knjige osredotoči tudi na vodstveni stil, ki ga povzema oz. podarja vse do konca knjige. Avtor izpostavi da je program nič napak pripomoček vodstvu za doseganje ciljev 2,5 odstotka napak. Program nič napak vsekakor ni motivacijski program za delavce. Je namreč mnogo več.

V drugem delu knjige avtor prikaže kratko zgodovino kakovosti in program nič napak v štirinajstih fazah, ki jih tudi podrobneje opredeli. S programom nič napak v štirinajstih fazah avtor v vsaki fazi (na)pove kaj je potrebno storiti, da lahko dosežemo cilj. Vsak posamezni element v fazi opiše in ga predstavi na primeru. S takim pristopom avtor na korekten in poljudno razumljiv način prikaže program, ki ga v tretjem delu knjige prikaže kot ponovi vse še enkrat, saj avtor knjige pravi, da se program ne konča, ko pridemo do cilja. Takrat se prične program, ki je skoraj pomembnejši od predhodnega, tj. Prepričaj se! s katerim pa avtor pove, da se, poleg proizvodnih delavcev katerim beli ovratniki dajejo navodila in naloge, s programom Prepričaj se! približamo storitvam in njihovim napakam (računi, računalniški program, ...). V zadnjem delu knjige avtor podaja navodila za inštruktorja seminarja, kako voditi seminar, da bi v nekem podjetju vpeljali program nič napak.

Na trenutke apokaliptična knjiga daje vedeti, da je kakovost za vsako podjetje izjemnega pomena, in se je mora posluževati, oz. imeti mora vpeljana. Še posebej značilno za razumevanje kakovosti nič napak in kakovost je zastoj je, da morajo biti elementi kakovosti merljivi.

Slika 3: Juranova trilogija kakovosti



Vir: Lastni vir, 2018.

Pojem kakovosti se je pričel v sodobnem času industrijske proizvodnje uveljavljati v drugi polovici prejšnjega stoletja na Japonskem. Japonci so bili prvi, ki so spoznali ideje in priporočila gurujev kakovosti. Guruji kakovosti so Crosby (1989), ki je z reko kakovost je zastoj opredelil kakovost kot skladnost z zahtevami, Juran (1999, str. 2.6) za katerega je značilna trilogija kakovosti (slika 3) načrtovanje, izboljševanje, in kontrola oz. vzdrževanje, in Deming (1994, str. 243), ki je opredelil menedžerski krog kakovosti načrtuj (planiraj), izvedi, preveri/prouči in ukrepaj (Nelsen, 2017, str. 32, 36).

Na Japonskem je Deming s svojimi idejami o kakovosti v letih 1950–1960 povzročil gospodarski čudež. Takrat je Japonska postala druga največja svetovna gospodarska sila. Za pojem kakovosti lahko omenimo še dva guruja kakovosti Feigenbaum (Chandrupatla, 2009, str. 8) in Ishikawa (1985). Slednji je poudaril pomembnost človeka v procesu proizvodnje. Njegov pojem celovitega nadzora kakovosti podjetja je zahteval nadaljnjo podporo strankam, kar pa je izjemnega pomena v sodobnem pojmovanju kakovosti, predvsem kakovosti storitev.

Po Ishikawi (1985) je izboljšanje kakovosti neprekinjen proces in ga je mogoče vedno narediti še en korak naprej/v prihodnost z njegovim vzročno-posledičnim diagramom imenovanim tudi »Ishikawa ali fishbone diagram« ribje kosti, ki vključuje metode, opremo, ljudi, materiale, merjenje in okolje. Guruje kakovosti velja zaokrožiti z uvedbo pojma celovite kakovosti po Feigenbaum (Chandrupatla, 2009, str. 9): »celovit nadzor kakovosti je učinkovit sistem za integracijo in razvoj kakovosti, vzdrževanje ravni kakovosti in prizadevanja za izboljševanje kakovosti na različnih nivojih organizacije, ki omogočajo optimalno proizvodnjo in izvedbo storitve na ekonomski ravni (optimalni stroški in najvišji prihodki/promet), da bi dosegli popolno zadovoljstvo strank.

Slika 4: Demingov gospodarski čudež



Vir: Dolinšek et al. 2005.

Pred pričetkom sodobnega pojmovanja kakovosti velja omeniti še Ford (1924) in egipčanske piramide. Piramide so ogromne stavbe, zgrajene iz opeke ali kamna, med katerimi so nekatere med največjimi stavbami na svetu. Večina piramid je imela natančno loščeno in močno odsevno površino belega apnenca (Dolinšek et al., 2005).

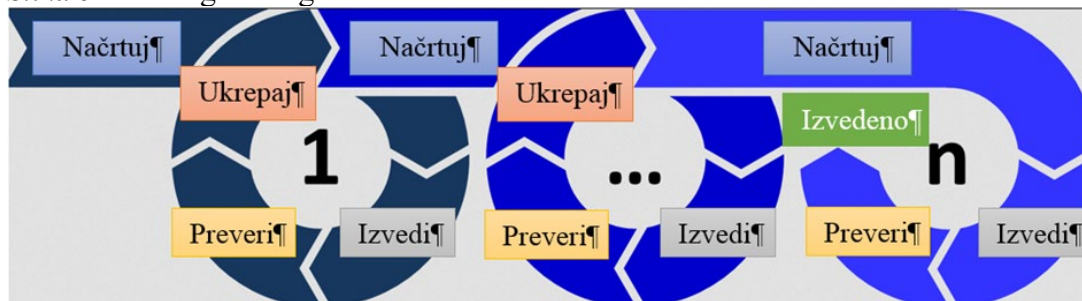
Sistematični menedžment kakovosti je skupaj z inovacijami ena od najpomembnejših organizacijskih lastnosti začetka prejšnjega stoletja. Omogočil je učinkovito industrijsko proizvodnjo, izboljšal je življenje ljudi, izboljšal storitve, ustvaril blaginjo in vrednost, povečal ozaveščenost strank ter spodbudil sodelovanje in moč zaposlenih. Najbolj značilen in izpopolnjen primer masovne proizvodnje je vzpostavil Henry Ford. Leta 1903 je ustvaril Ford Motor Company, kjer je leta 1913 kot prvi uporabil tekoči trak za izdelovanje Modela T. Govorimo o objektivizaciji kontrole (nadzornik je zadolžen za končno kontrolo glede na kontrolne standarde) in tehnični kontroli (tehnološko pogojena različica neposredne kontrole, metodologija tekočega traku). Zaradi visokih stroškov kontrole kakovosti izdelkov (ne storitev) pa so intenzivno iskali različne metode, s katerimi bi omogočili hitro in zanesljivo kontrolo v proizvodnji. Osnova temu so bile statistične metode, ki vpeljujejo principe spremenljivosti in zanesljivosti (Dolinšek et al., 2005).

Storitve so izziv prihodnosti v pojmovanju kakovosti. O storitvah in izzivih kakovosti se Crosby večkrat »spotakne« in pove da bo potrebno na tem področju narediti še veliko. Poudari, da bo delo težko, a bo polno novih izzivov.

Po navedbah Wilsona et al. (2016) kakovost storitev se osredotoča na dožemanje dimenzij kakovosti s strani strank, zadovoljstvo pa je bolj vključujoče: nanj vplivajo zaznavanje kakovosti storitev, kakovosti izdelkov, cene, situacijskih in osebnih dejavnikov. Kot primer navajajo zdravilišče. Pravijo, da kakovost storitev v takšnem centru ocenjujejo po kriterijih, kot so znanje in ustrežljivost terapevtov, razpoložljivost opreme, čistoča centra in podobno. Zadovoljstvo obiskovalcev je širši koncept, na katerega bo zagotovo vplivalo zaznavanje kakovosti storitev, vključeval pa bo tudi kakovost izdelkov (npr. Kakovost izdelkov, ki se prodajajo v restavraciji/baru), ceno vstopnic do centra, osebne dejavnike (trenutno počutje). gost) in neobvladljivi situacijski dejavniki (vreme, dostop/vožnja do centra, javni prevoz).

Gričar et al. (2016, str. 35) in Gričar in Rodica (2017, str 11) o kakovosti dodata, da je možno (mogoče) vreme, javni transport in druge spremenljivke napovedati ter s tem stranko pravilno usmeriti v koriščenje storitve v naprej. Zupan in Papler (2016) predstavljata vključujoče dejavnike za napredek turizma, in sicer trajnostno turistično ponudbo, skupno turistično znamko, sodobne komunikacijske poti, kakovost turistične ponudbe in integriranje destinacij.

Slika 5: Demingov krog kakovosti P – D – C – A oz. P – D – S – A



Vir: Roser, C. (2016). *Faster, better, cheaper in the history of manufacturing*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.

V želji najvišjega, najboljšega in izjemnega dojemanja kakovosti storitve je potrebno kakovost opredeliti v naprej, na kar je že opozoril Ishikawa (1985). Oziroma po Deming (1994) se krog menedžmenta kakovosti ponavlja toliko časa, da je storitev tudi z vzporednimi ali pripadajočimi storitvami brezhlebna in pri potrošniku vzpodbudi val navdušenja in vzhičenja (slika 5). Na tej stopnji je dovoljeno storitev postaviti ali spustiti na trg, v prodajo, da pri tem tudi ne poškoduje stranke ali kupca.

To Crosby (1989) lepo opiše na primerih novorojenčka in letalskega prevoza in Roser (2016) vse skupaj poveže z aktualno stvarnostjo samovozečih avtomobilov in dronov na tematiki nesreče Uberja in kolesarke (o. p. marec 2018). Povečanje povpraševanja prispeva k integraciji proizvodnje. Za podjetje to pomeni ohranjanje enake kakovosti z nižjimi izgubami, boljšim časom proizvodnje in brez povečanja proizvodnih stroškov (Peteršič, 2017). Navedimo še nekaj zanimivih izsekov iz knjige Crosby (1989).

#### *Izseki iz knjige*

»Kakovost je zastoj. Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto, kar je drago, so nekakovostne stvari – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič« (Crosby, 1990, str. 1). Iz navedene opredelitve izhaja, da je pomembno, da se vsaka organizacija pri svojem poslovanju zaveda pomembnosti vlaganja v kakovost in jo tudi maksimalno izkoristi, saj je prosto na razpolago, uporabiti mora le prave načine in sredstva za njeno zagotavljanje. »Kaj pomeni zagotavljanje kakovosti? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru«. (Crosby, 1989, str. 1; Veselinović, 2016, str. 21) Ljudi pripravimo do tega, da bolje opravljajo svoje delo, tako da vodstvo svojim zaposlenim poda jasne informacije glede pravilnega razumevanja kakovosti, jim vzbudi interes, da se osebno zavzamejo in pripomorejo k izboljšanju izdelka ali storitve ter jim ponudi možnost sodelovanja in dajanja predlogov za izboljšanje dela, saj so zaposleni tisti, ki najbolj vedo, kje v procesu poslovanja nastajajo napake oz. nepravilnosti, ki jih na koncu procesa najbolj občuti končni, posledično nezadovoljen uporabnik.

Crosby (1989, str. 16) opredeljuje kakovost kot skladnost z zahtevami. Ko so zahteve oziroma merila jasno opredeljena, lahko kakovost merimo in jo obvladujemo. Za merjenje kakovosti se

po njegovem uporablja najstarejše in najbolj spoštovano merilo, to je denar. Denar se kaže v porabi za kritje stroškov kakovosti, ki jih delimo na tri skupine: stroški povezani s preprečevanjem napak, preverjanjem kakovosti in odpravljanje storjenih napak.

Crosby (1989) pravi, da so drage stvari nizke kakovosti – vse dejavnosti, ki so posledica neprimernega poslovanja v podjetju. Vsaka napaka na izdelku vodi do reklamacije in povečevanja stroškov. Crosby dodaja, da je zagotavljanje kakovosti umetnost. Vodje dejavnosti in poslovnih funkcij lahko uvedejo zelo koristne, inovativne a hkrati enostavne odločitve za izboljšanje kakovosti. Torej lahko izboljšajo celotno stanje podjetja na enostaven in preprost način. Zagotavljanje kakovosti pomeni da pripravimo ljudi, da svoje delo opravijo brez napak ne glede na katerem mestu v podjetju se nahajajo. Ključno vlogo, kot pravi Crosby ima vodstvo podjetja, ki mora biti pripravljeno sodelovati. Biti morajo aktivni in drugi jih morajo spremljati in meriti.

Crosby (1989) še dodaja: »Kakovost je balet, ne hokej«. Dejstvo je, da vodenje kakovosti ni lahek posel, je pa enostaven, zahteva predvsem pozornost, potrpežljivost in čas. Največja ovira, ki se pojavi je ta, da si vsak kakovost predstavlja po svoje, zato mora podjetje nujno dati skupni imenovalec kaj kakovost pomeni v njihovem podjetju. Namreč ljudje si vsak po svoje pojmujejo kakovost, poleg tega pa imajo tudi napačna prepričanja o kakovosti. Kot na primer, da kakovost pomeni dobroto ali razkošje. Crosby pravi, da ljudje govorijo o kakovosti kot o sanjah nečem, česar nikoli ne poskušajo niti opredeliti. Vse v življenju pa moramo opredeliti tudi svoje sanje.

Torej kakovost je skladnost z zahtevami. Crosby opozarja tudi na to, da kakovosti ni mogoče določiti in je ni mogoče izmeriti. Vse je mogoče natančno izmeriti.

Tretja napaka je, da obstaja kakovostno gospodarstvo. Pravzaprav je ceneje, če to storimo prvič, brez napak. Gre torej za ustvarjanje kakovostnih napak nič. Četrta predpostavka je, da vse težave s kakovostjo povzročajo delavci, zlasti tisti iz proizvodnje, kar je vsekakor napačna trditev.

Peta napaka pa je, da kakovost prihaja iz kakovostnega dela oddelkov za kakovost. Vendar temu ni tako, saj smo vsi odgovorni za kakovost podjetja od prvega do zadnjega zaposlenega, zato je pomembna predvsem ustrezna komunikacija in sodelovanje vseh. »Podjetje more biti kot celota usklajeno. Tako kot človeško telo.« še dodaja Crosby (1989, str. 1-20).

Kot lahko strnemo je zagotavljanje kakovosti zelo pomembno. Dolgoročno imajo organizacije večje stroške, če delujejo ne kakovostno. Na strani kupcev je, da se ne bojijo pritožiti, če kupimo ne kakovosten izdelek oz. storitev, saj morda tudi s tem pomagamo organizaciji do izboljšanja kakovosti. Pomembno je, da organizacije sprejmejo reklamacije kupcev in da se zavedajo, da je kupec na prvem mestu. Preden gremo z dejavnostjo na trg je pomembno, da jo preizkušamo in izpilimo, saj kasneje ni prostora za napake oz. pomenijo ne kakovost. Vse težave, ki pa se morebiti pojavijo, moramo reševati sproti, saj odlaganje prinaša vse hujše težave, ki pa so lahko tudi življenjsko ogrožajoče, česar pa si zagotovo nihče ne želi, niti organizacije niti kupci (Turkovič et al., 2018).

Danes mora vodja organizirati delo tako, da uskladi medsebojne aktivnosti ter zagotovi, optimalen potek dela. Odnosi med vodjo in delavcem so postali nenadomestljivi, saj postaja delo vedno bolj specializirano. Številne vodje menijo, da delavci danes delajo zgolj zaradi plače ter da bi večja predanost delavcev za delo zmanjšala odsotnost z dela, pomanjkanje zanimanja za delo ter povečala njihovo natančnost (Turkovič et al., 2018).



## 12 SODOBEN POGLED NA KAKOVOST

Poznamo različne opredelitve kakovosti. Ena od njih pravi, da je kakovost nabor lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki ima to sposobnost, da zadosti določeni potrebi. Pomeni tudi zadovoljstvo kupcev, ne le z izpolnjevanjem njihovih pričakovanj, temveč tudi s presežkom. Kakovostna storitev je tista, ki naredi, za kar je ustvarjena, in se odziva na interese potrošnika (Pečar, 2001, str. 248).

V poslovanju podjetij poznamo različne veje menedžmenta, kot je na primer menedžment proizvodnje, inovacijski menedžment, krizni menedžment, menedžment malih podjetij in v vsem tem konglomeratu menedžmenta, ki se prepleta in dopolnjuje, najdemo tudi menedžment kakovosti. Vodenje kakovosti vključuje različne dejavnosti, povezane z načrtovanjem, delovanjem, nadzorom in zagotavljanjem izboljšanja kakovosti procesov v podjetju. Njegova glavna odgovornost je doseči cilje kakovosti, ki si jih je zastavilo podjetje (Gomilšek in Marolt, 2005, str. 9).

Za podjetja predstavlja menedžment kakovosti eno od najpomembnejših inovacij 20. stoletja. Namreč prav sistematični menedžment kakovosti, kot ga poznamo danes, je omogočil učinkovito industrijsko proizvodnjo, ustvaril je večjo blaginjo, vrednost in zavest o potrebah kupcev in dolgoročnih strank se je dvignila, v podjetjih vlada večje timsko delo, sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi, vse to je pripeljalo do večjega zadovoljstva zaposlenih in izboljšanje življenj večjega števila ljudi, dodajajo še Dolinšek et al. (2006, str. 1).

Celovito vodenje (upravljanje) kakovosti je v začetku devetdesetih let je veljalo za pomemben vir konkurenčne prednosti in pogosto uporabljeno v organizacijah v EU za visoko razvita gospodarstva. Danes, v visoko razvitih organizacijah, so ciljna orodja za podpora oskrb strank v ospredju (Nedelko et al., 2015).

### *Pregled razvoja pojma kakovosti do danes*

Zgodovinsko gledano se je kakovost razvijala skozi čas, zato poznamo različne stopnje oziroma obdobja obvladovanja kakovosti. Gomilšek in Marolt pravita (2005, str. 11), da kakovost ločimo na dva dela, in sicer na neindustrijski in industrijski način proizvodnje. To predstavlja prvo osnovno delitev odnosa do kakovosti in poslovanja oziroma posamezne proizvodnje.

Začetki razvoja kakovosti segajo v obdobje leta 1900. Razvoj kakovosti v 20. stoletju lahko delimo na sedem stopenj. Najprej je bila obrtniška proizvodnja, kjer je za svojo obrt poskrbel vsak delavec, ki je skrbel za vse funkcije proizvodnje od nabave do izdelave. Bil je odgovoren za kakovost izdelka ali storitve in je nosil tudi posledice tega. Če je imel tudi pomočnike, so vsi poznali celoten proces izdelave in so si bili med seboj odvisni. Slabost obrtniške proizvodnje je bila nizka produktivnost. Delo je potekalo v domači delavnici delavca (Gomilšek in Marolt, 2005, str. 11; Krejan, 2015, str. 5-6).

Sledil je manufaktorni način proizvodnje, kjer se je delo že delilo in je potekalo v posebnih večjih stavbah. Vsaka skupina ljudi je delala svoje specifično delo. Med seboj pa so si bili neodvisni. Večja produktivnost se je ustvarjala s tem, ko je skupino vodil mojster, ki je preverjal in gledal izdelavni proces in kakovost izdelkov in storitev, pri čemer je šlo za specializacijo proizvodnje. Slabost je bilo nepoznavanje celotnega procesa proizvodnje (Gomilšek in Marolt, 2005, str. 11; Krejan, 2015, str. 5-6).

Industrijska metoda proizvodnje vključuje tri osnovne faze razvoja vodenja kakovosti, in sicer nadzor kakovosti, zagotavljanje kakovosti pri stalnem izboljševanju kakovosti (Gomilšek in Marolt, 2005, str. 11-17). Nekateri avtorji pa te še dodatno delijo naprej.

Tretja stopnja razvoja kakovosti oziroma prva stopnja industrijske proizvodnje je torej nadzor kakovosti, ki se je začel v začetku 20. stoletja in je trajal do leta 1960. Za to metodo je značilna velika delitev dela pri proizvodnji izdelkov v velikih količinah. Proizvodnja temelji na specifikaciji standardizirane kakovosti, ki je osnova za izvajanje nadzora kakovosti in zagotavlja preverjanje izdelave izdelkov v skladu z regulativnimi standardi.

V podjetjih se pojavi nova funkcija, tako imenovana kontrola kakovosti oziroma, kot jo imenuje Šostar (2000, str. 4), nadzorna služba. To je ločeno od proizvodnje. Nadzor nadzira in spremlja skladnost kakovosti proizvedenih izdelkov z določenimi standardi. Proizvode ločujejo na ustrezne ali kakovostne in neustrezne ali nekakovostne. Nekakovostni niso v skladu s standardi podjetja (Gomilšek in Marolt 2005, str. 11).

Šostar (2000, str. 4) dodaja, da je slabost kontrole oziroma nadzora kakovosti v tem, da se ta ukvarja samo s posledicami in ne odpravlja vzrokov ne-kakovosti ali kot pravita Gomilšek in Marolt (2005, str. 13) preprečevanja nastanka neustreznih proizvodov. Dodajata, da bo podjetje zaradi visokih stroškov, povezanih z nadzorom kakovosti izdelkov, kmalu lahko hitreje in ceneje našlo metode, ki jih išče, hkrati pa še vedno dovolj natančno ugotavlja primernost kakovosti izdelkov. Zato temu sledi naslednja stopnja, to je stopnja, ki se imenuje statistično obvladovanje kakovosti.

V 40. letih 20. stoletja so zaradi predragega načina razvili za ugotavljanje kakovosti izdelkov posebne tehnike na osnovi statističnih zakonitosti. Najprej so uporabljali tehniko, kjer na osnovi vzorca, ki so ga vzeli iz proizvodnje serije ali procesa, dajejo sliko celotne serije vseh proizvodov. Kasneje so to razširili na tudi druge faze ciklusa, od razvoja do uporabe izdelka (Šostar, 2000, str. 4-5). Dolinšek et al. (2006, str. 12) temu še dodajajo, da je leta 1924 prišlo do uvedbe znanstvenih metod statističnega nadzora kakovosti, ko so bile vpeljane kontrolne karte. To naj bi predstavljalo tudi začetek menedžmenta kakovosti. Kontrolne karte pa se uporabljajo še danes.

Sledila je stopnja zagotavljanja kakovosti, ki je od kontrole kakovosti bolj aktivni pristop. Le ta ima funkcijo preprečevanja neustreznih proizvodov. Ta že določa načelo celovitosti, ki pravi: »da mora vsak oddelek, funkcija oz. zaposleni v organizaciji nositi svoj delež odgovornosti za kakovost proizvoda«. Skrb za kakovost pa se je razširila iz same službe kakovosti na vse, ki sodelujejo pri načrtovanju in proizvodnji proizvoda (Gomilšek in Marolt, 2005, str. 14). Dolinšek et al. (2006, str. 13) temu še dodajajo, da lahko govorimo o kakovosti, kjer: »potencialni kupec določa, kakšen izdelek ali storitev želi in bo visoka kakovost dosežena na osnovi preprečevanja problemov«. Za večino organizacij je to pomenilo korenite spremembe tudi v sami kulturi podjetja.

Dolinšek et al. (2006, str. 13), nato dodajajo, da v nadaljnji razvojni fazi podjetje vzpostavi sisteme za zagotavljanje kakovosti. Ta metoda omogoča načrtovanje, urejenost, preglednost, odgovornost in sistematičnost. Zaradi poenotenja sistemskega vodenja kakovosti in ocenjevanja družbene odgovornosti, tako da se na tej stopnji pojavljajo »prvi nacionalni mednarodni standardi, ki formalno določajo, kdo mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti v kateri koli državi, ki se izvajajo v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. Iz britanskih standardov,

so nastali svetovno znani standardi družine ISO 9000 (Dolinšek et al., 2006, str. 14; Krejan, 2015, str. 6).

Popolno upravljanje s kakovostjo TQM (Total Quality Management) se je razvilo sredi osemdesetih let in je svetovno uveljavljen način vodenja organizacij. V Evropi se je uveljavil v začetku devetdesetih let. Namreč v tem času se je ustvarilo mnenje, da je za kakovost v organizacijah odgovorno predvsem vodstvo. Ta mora ustvariti v podjetju med vsemi zaposlenimi filozofijo, kjer se vzpodbuja stalne izboljšave in inovativnost. Vsi zaposleni v organizacijah se morajo zavedati, da so vsi odgovorni za kakovosten izdelek ali storitev, s tem za zadovoljstvo kupcev in uporabnikov in posledično za uspešnost organizacije. Crosby in Deming, sta sicer na začetku odklanjala to frazo TQM. Čeprav sta tudi sama navajala in opisovala to filozofijo o menedžmentu kakovosti. Opredelelitev TQM pravi, da gre za celovito filozofijo upravljanja ter zbirko orodij in pristopov za njeno izvajanje ali umetnost »menedžiranja«. (Dolinšek et al., 2006, str. 13-15).

Glavni kakovostni modeli so japonski kakovostni modeli: proizvodnja ob pravem času (JIT - Just in time), sistem kaizen, TQM, pristop brez napak, nič napak in nič zalog (3 x 0 pristop) in 20 ključnih sistemov. Med ameriške modele kakovosti uvrščamo primerjalno posnemanje (Benchmarking), reinženiring podjetja, Demingov krog kakovosti (P – D – C – A krog) in model šest sigma (Six sigma). Med evropske modele kakovosti pa uvrščamo standarde kakovosti (Krejan, 2015, str. 11) skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju upravi (CAF), evropski model poslovne odličnosti (EFQM) ter standard kakovosti ISO 9000 (Veselinović, 2016, str. 3). Najnovejši standard s strani organizacije International Organization for Standardization (ISO) je ISO 9001:2015. Nova izdaja administrativnih zahtev (poslovniki, predpisi, navodila) skoraj nima. Pomembno je, da uporabnik zahteve razume in jih uvede v svojem okolju glede na svoje poglede in izhodišča (Kek, 2017, str. 6).

Slika 6: Razvojna trajektorija kakovosti

1900	1960	od 1990	od 1989	2000
Subjektivna kakovost - obrtniki	Plan, kontrola, izboljšave	Nič napak, kakovost = zastonj, sistemi & standardi	Glas kupca, poslovna uspešnost	Veriga oskrbe

Kupci in kakovost. Guruji kakovosti. Proces. Statistična kontrola kakovosti. Šest sigma. ISO. MBNA. EFQM. Vitki sistemi.

Vir: Gričar, S. (2021). Vprašljiva kakovost. Revija za ekonomske in poslovne vede, 8(1); Montgomery, D. C. (2020). Introduction to statistical quality control. Hoboken: Wiley.

### ISO 9001:2015

Vse večje zahteve trga, hiter razvoj ter močna in neizprosna konkurenca, zahtevajo ne samo upoštevanje ter izpopolnjevanje kakovosti, temveč tudi njegovo nenehno izboljševanje. Vsak zaposleni se mora truditi delati po najboljših močeh, pri tem pa upoštevati predpise, ki jih določa organizacija ali pa standard, po katerem se ravna organizacija. Predhodno smo predstavili enega izmed možnih pristopov menedžmenta kakovosti oz. ISO 9001:2015, ki dokazuje, da je organizacija sposobna izpolnjevati zahteve svojih odjemalcev, uporabnikov, kupcev, strank, gostov ali pacientov, pri tem pa upošteva predpisano zakonodajo.

Najprej smo predstavili, kaj kakovost je, kako se je razvijala, kako podjetje oz. organizacija kakovost zagotavlja ter kakšno vlogo ima pri tem TQM. Da je izboljševanje kakovosti še kako pomembno, je dokazal že Deming v P – C – D – A krogu, saj se vsak potek organizacije šteje za proces, ki pa ga je mogoče nenehno izpolnjevati. Danes se osredotočamo na kupca, kar sta opredelila že Juran in Godfrey (1999). Za podjetje oz. organizacijo je izjemno pomembno, da ima stranka po zaključeni storitvi o njih zelo dobro mnenje (Kastelec, 2017, str. 38).

Podjetja, ki imajo vpeljan standard ISO 9001, imajo velike prednosti, če ga vodstvo jemlje kot orodje poslovanja, zaposlenim pa je kot pomoč pri stalnem izboljševanju svojega dela. Za ene in druge so jasno opredeljene odgovornosti in pooblastila in dani nedvoumni napotki za delo ter ukrepanje v primeru odklonov. Podjetje, ki je v celoti izkoristilo prednosti, ki jih ponuja izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001, je predvideno predvsem v sistemu upravljanja, ki temelji na postopku in ne na postopkih, spodbuja nenehne izboljšave, zadovoljstvo strank vidi kot merilo učinkovitosti sistema, motivacije so skupni cilji pri zagotavljanju sodelovanja, sodelujoče najvišje vodstvo, poslovna odličnost ni prenosljiva, zavezuje se zakonskim in regulativnim zahtevam, zahteva merljive cilje na različnih ravneh sistema, lastnosti izdelka, se osredotoča na učinkovito notranjo komunikacijo, osredotoča na razpoložljive vire in zahteva se ocena učinkovitega usposabljanja za kakovost vodenja. Vse to vodi k večji uspešnosti in učinkovitosti delovanja podjetja in na ta način lahko predstavlja konkurenco prednost.

Standard postavlja zahteve, ki jih mora podjetje izpolnjevati oz. mora biti sposobno dokazati, da jih spoštuje. Standard kot takšen ne daje napotkov, priporočil ali zahtev, kako mora podjetje to doseči, temveč način doseganja zahtev prepušča podjetju. To je velika prednost standarda, saj ne sili podjetja v neke rešitve, ki bi bile popolnoma neproduktivne in ne bi doprinašale dodane vrednosti. V obsežni raziskavi, ki so jo skupaj opravile organizacije ISO, International Accreditation Forum (IAF), United Nations Industrial Development Organization (UNID) in Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD), je bilo ugotovljeno, da je delež podjetij, ki opustijo izpolnjevanje zahtev po standardu ISO 9001, občutno največji pri tistih podjetjih, ki uvajajo sistem vodenja kakovosti manj kot 7 mesecev (spomnimo se kaj je rekel Crosby (1989) o uvajanju programa nič napak). Pomembna je tudi razlika v tem, kdaj podjetje osvoji in kdaj ponotranji ter sprejme zahteve standarda. To obdobje je seveda odvisno od tega, kako hitro je podjetje sposobno prepoznati, da vse zahteve, ki jih postavlja standard predstavljajo orodje za bolj učinkovito in uspešno vodenje podjetja.

Prednosti, ki jih podjetje lahko pridobi z uvajanje standarda ISO 9001, je veliko, rezultat se kaže v večji učinkovitosti delovanja delovnih procesov. Za uspešna podjetja se zgodba ne zaključi s pridobitvijo potrdila o ustreznosti uvedenega sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001 (pridobljen certifikat), ampak se aktivno usmerjajo k nenehnemu izboljševanju.

S pridobitvijo certifikata po standardu ISO 9001 je za podjetje Kakovost praviloma projekt zaključen. Velja pa, da večina podjetij želi sodelovati tudi po tem, ko je prejela certifikat, predvsem v smislu podpore pri izboljševanju vzpostavljenega sistema kakovosti.

Veliko je podjetij se trudi, da bi izboljšali že vzpostavljen sistem vodenja kakovosti in s tem posledično obdržali certifikat. Žal pa je še vedno preveč podjetij, ki gledajo na implementacijo sistema vodenja kakovosti kot na strošek. Takšen pogled je povsem zgrešen, saj bi morali gledati na to kot na investicijo oziroma naložbo. Tista podjetja, ki sistem vodenja kakovosti razumejo kot naložbo, ga popolnoma podpirajo, razvijajo in izboljšujejo. Vsako podjetje, ki gleda na sistem vodenja kakovosti kot na strošek, ga že v vnaprej obsodi na neuspeh. Podjetje si je postavilo nekatere kazalnike učinkovitosti in cilje, s pomočjo katerih letno merijo svojo

uspešnost. Na prvem mestu so to reference oz. zadovoljne stranke, na drugem mestu je nenehno usposabljanje zaposlenih, izostati pa ne sme niti finančni rezultat (Kastelec, 2017, str. 36-38).

Kot zadnja, vendar zelo pomembna je točka nenehnega izboljševanja. Skozi ves proces in vso politiko kakovosti se ta omenja, saj je najbolj pomembna na vseh ravneh. Podjetje oz. organizacija naj si močno prizadeva za nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti procesov z uporabo novih idej, transparentnih in razumevnih ciljev, razumljene politike, upoštevanje rezultatov presoj, analiz podatkov, preventivnih in korektivnih ukrepov ter sodelovanja vodstva. Po Juranu neprestano izboljševanje podjetju omogoča, da nenehno raste v svojem znanju in prizadevanjih za uspeh, je konkurenčno, ima ugled in je pri svojem delovanju in poslovanju kakovostno. Prav tako naj si podjetje prizadeva za nič napak, kar mu lahko omogočajo tudi preventivni ukrepi pri poslovanju. Kakovost v podjetju lahko vedno izboljšujemo kadar imamo v mislih svojo odgovornost opravljanja dela in rek: »Naredi prav že prvič, brez napak« (Krejan, 2015, str. 36).

Da bi se organizacija čim bolj približala k pozitivnim izkušnjam uporabnika v sodelovanju z njo, so bili razviti modeli ocenjevanja kakovosti in zadovoljevanja potreb tudi uporabnikov v javnem sektorju. Modeli temeljijo na načelih, ki veljajo za tržni sektor in so usmerjeni v kakovostne, hitre, dostopne in enostavne storitve, reševanje problemov je usmerjeno k rešitvam in ne birokratizaciji, zaposleni so pri delu z uporabniki strokovni, odgovorni in prijazni ter prepoznavajo potrebe in iščejo rešitve.

Najbolj razširjena modela kakovosti v javnem sektorju sta model EFQM – evropski model poslovne odličnosti in CAF – ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, poznamo pa še serijo standardov kakovosti in druge modele. Cilj vseh modelov je organizirati delovanje organizacije z dobro načrtovano strategijo in vizijo, ki ju pooseblja vodstvo in zaposleni z nenehnim učenjem in inoviranjem z namenom zagotavljanja zadovoljstva pri uporabnikih, poslovnih partnerjih in okolju, v katerem deluje.

Usmerjenost k uporabniku je eden pglavitnih namenov uporabe modelov. Uporabniki si pri sodelovanju z organizacijo želijo, da bi bile njihove storitve prostorsko in časovno dostopne, cenovno sprejemljive, čim bolj enostavne in kakovostne, osebni stik z zaposlenim prijazen, razumevajoč in ne oblastniški, delovanje odzivno in poslovanje v primernih prostorih, ki ne vzbujajo neprijetnega občutka pri uporabniku. Z uporabo komunikacijsko informacijske tehnologije so se storitve pričele izvajati, na način kot so si želeli uporabniki z vidika poenostavljenosti, odzivnosti ter časovne in prostorske dostopnosti.

#### *Crosby izpostavi vodstvo kot ključ uspeha kakovosti*

Če res želimo postati vodja, moramo začeti razmišljati o tem, kako bomo pomagali drugim na poti do uspeha, kako bomo srečo, izzive in uspehe delili z drugimi. Vodja ne razmišlja o sebi, o svojem položaju in uspehu, ampak ga iskreno zanimajo drugi - uspeh, sreča in zmaga njegovih najdražjih, ti pa mu srečo nato vrnejo. To je proces gradnje in deljenja zmag, uspehov in sreče. Če želimo pomagati in razvijati sodelavce, moramo začeti z razvojem, zato predstavljamo dva koraka, ki sta ključna za razumevanje pozitivne psihologije vodenja.

V prvem koraku mora vodja, vsak posameznik, prepoznati in spoznati svoj veliki jaz – svoje korenine, modrost, družinske vrednote, osebna prepričanja. Podobno kot življenjska modrost sledenja zenu narekuje, da pomeni pot do sebe in odkrivanje potencialov. Zen je neposreden vpogled v naše bistvo in pomeni, da so koraki preprosti. Najmočnejše ideje so vedno v naprej

pripravljene. Pot do zena je na prvi pogled preprosta, zahteva pa razvoj samozavesti, (upanja), optimizma in miselne prožnosti, tako da naše bistvo resnično zasije v vsej svoji moči in osvetli svet okoli nas. Na tej poti razvoja samega sebe se mora vodja prilagoditi. Moramo biti odprti za spreminjanje negativnih povratnih informacij o sebi, ki lahko preveč pogosto vplivajo na nas. Vendar pa je bil možen razvojni razvoj in vpogled v naše bistvo možen šele pred premagovanjem lastnih napak in z omejevanjem prepričanj. Pomembno pri tem je, kako se bomo nanje odzvali s svojim znanjem, izkušnjami in oblikovanimi navadami, ki so pogosto ovira pri prilagajanju in spremembah. Na tej poti moramo biti iskreni do sebe.

V drugem koraku, ko prepoznamo svoje prednosti, le-te začnemo deliti z drugimi. Samo tisti, ki se zaveda svojih moči, spretnosti, sposobnosti, znanja, energije in potenciala, lahko pomaga svojim najdražjim, sodelavcem, članom ekipe in prijateljem. Uspešni posamezniki razumejo moč in pomen sedanjosti. Zavedajo se, da se morajo ponovno usposobiti in usposobiti v smeri, da bi osebno izkusili in vizualizirali pozitivno psihologijo. Potencialni vodja je sposoben takoj spremeniti svoje psihološko stanje in tako takoj preiti iz negativnega v pozitivno stanje. Temu pravimo, da je pristni vodja razvil kognitivno/mentalno fleksibilnost.

Močan pomen vodje ustvarja zaupanje med nami, sodelavci in zaposlenimi, zato verjamemo, da bo lahko sprostil svoj potencial za doseganje skupnih ciljev. To nam ne daje samo upanja v prihodnost, ampak tudi spodbuja močan občutek zaupanja v lastne sposobnosti in v organizacijo. Zaposleni odpuščajo občasne napake, ki jih naredijo vodje na podlagi znanja in spretnosti, če verjamemo, da se še vedno razvijamo kot pristen vodja. Pristni vodja nam daje čas, da pridobimo njegovo zaupanje. Raziskave so pokazale, da ljudje ne zaupajo nekomu, ki se ima za nepristnega. Izgubljeno zaupanje težko povrnemo, zato ga moramo obravnavati kot najbolj dragoceno lastnino. Zaupanje je temelj pristnega vodenja. Lepilo, ki drži skupino skupaj (Gričar, 2018, str. 21).

### **13 KOMENTAR**

Izdelki in storitve zadovoljujejo potrebe ljudi na primarnem (voda, hrana), sekundarnem (dobrine) in naprednem (sophisticiranem) področju. Šest sigma je dobro znana in sprejet koncept v industriji izboljšanje kakovosti izdelkov, storitev ali procesov. Koncept pojasnjuje, da je kakovost izdelkov in procesov je odgovornost vseh zainteresiranih strani, vključenih v proces izboljševanja kakovosti. Šest sigma se imenuje kot jasen in usmerjen pristop s podatki za odpravo napak in napak v procesu. Ta pristop poudarja nenehne izboljšave na vseh ravneh v proizvodnem procesu, razumevanju zahtev strank (uporabnikov, pacientov,...), poslovne produktivnosti in finančne uspešnosti. Izraz sigma nivo je statistična predstavitev Six Sigma, ki opisuje proces uspešnosti in kakovosti. Nižja vrednost sigma označuje velike napake pri napakah v procesu in obratno. V projektno usmerjenem pristopu se raven sigma izboljša z zmanjševanje napak v procesu, izdelku in storitvi (Kapur, 2018, str. 287). Koncept šest sigma lahko pojasnimo z normalno porazdelitvijo (i.i.d.).

Pri proučevanju pojavov in pri opazovanju lastnosti enot lahko dobimo porazdelitev, ki je normalna ali vsaj podobna normalni, z razvrščanjem enot glede na vrednost opazovane spremenljivke. Že na začetku statističnih raziskav je bilo ugotovljeno, da so vrednosti številnih spremenljivk v določenih populacijah vsaj približno normalno porazdeljene. To jih je pripeljalo do zaključka, da je opazovana lastnost posameznih pojavov odvisna od velikega števila neodvisnih dejavnikov in da jo na eni strani nadomešča idealna norma, na drugi pa naključni vplivi. Rezultati obeh naj bi se odražali v običajni porazdelitvi. Pogosto se pogosto porazdelijo tudi napake pri ponavljajočih se meritvah določene lastnosti. Predpostavimo, da meritev izraža

dejansko stanje in napako. Slednje je odvisno od vrste dejavnikov, ki delujejo na pojav, vsak dejavnik pa zanemarljivo vpliva na velikost in smer napake. Če napake niso medsebojno odvisne, so opažene vrednosti enkrat večje zaradi napak, druge pa nižje od dejanskih vrednosti, učinki napak pa se izenačijo za večje število opazovanih enot. V tem primeru pravimo, da so merilne napake odraz t. i. naključnih učinkov in so običajno porazdeljeni z aritmetično sredino 0. Imenujemo jih naključne napake  $N[0,1]$  (Košmelj in Rován 2007).

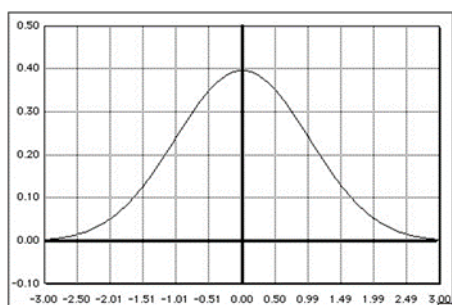
Normalno porazdelitev v splošni ali standardizirani obliki lahko štejemo tudi za porazdelitev verjetnosti, ki je porazdelitev za naključno spremenljivko, to je spremenljivko, ki ima vrednost na katerem koli intervalu z znano vrednostjo. Ker lahko dele območja pod normalno razporeditvijo izrazimo z vrednostmi, tj. relativne frekvence lahko ustrezne verjetnosti izračunamo tudi z normalno porazdelitvijo z vključitvijo gostote verjetnosti za normalno porazdelitev v ustreznem intervalu (Kondič et al., 2018, str. 29).

Naključne spremembe se porazdelijo normalno. Pod pogojem, da poznamo aritmetično sredino in standardni odklon, lahko upoštevamo tabele za standardizirano normalno porazdelitev določb ustrezne verjetnosti. V tem primeru si posamezne dele plošč razlagamo za standardizirano normalno razporeditev kot verjetnost, da ima v določenem intervalu naključno spremenljivo vrednost (Košmelj in Rován, 2007).

Če iz variance vzorčnih ocen izračunamo pozitivni kvadratni koren, dobimo standardni odklon vzorčnih ocen. Označimo ga kot  $SE_g$  in ga imenujemo standardna napaka:  $SE_g = \sqrt{Var(g)}$ . Tudi  $SE_g$  je zelo pomemben kazalec v vzorčenju. Standardna napaka je sestavljena iz vsakega sklepa na podlagi vzorčnih podatkov. Čim manjše so razlike med vzorčnimi ocenami, tem manjša je standardna napaka in tem višja je kakovost vzorčnih ocen. Standardna napaka je torej merila za kakovost vzorčnih informacij. Standardni odklon vseh enot statističnih populacij je opredeljen s sigmo (Gričar, 2013, str. 24) (slika 7).

Slika 7: Normalna porazdelitev

68,26% ploščine normalne krivulje je med mejama  $\mu + \sigma$  in  $\mu - \sigma$   
 95,46% ploščine normalne krivulje je med mejama  $\mu + 2 \cdot \sigma$  in  $\mu - 2 \cdot \sigma$   
 99,73% ploščine normalne krivulje je med mejama  $\mu + 3 \cdot \sigma$  in  $\mu - 3 \cdot \sigma$   
 100% ploščine normalne krivulje je med mejama  $\infty$  in  $-\infty$



Vir: Lastni vir, 2018.

Šest sigma zato zagotavlja učinkovito metodo, da se osredotoči na zahteve kupcev skozi izboljšanje kakovosti procesa. Sedanja študija (Kapur, 2018) poskuša prenesti kakovost na aktivnosti z nadzorovanjem napak med postopkom rezanja. Za zagotovitev kakovosti so parametri kot pričakovanja kupcev, opravi se inšpekcija za odkrivanje pomanjkljivosti, nato pa se nadzoruje, da bi dosegli kakovostne specifikacije. Pregled lahko opredelimo kot vizualni pregled ali pregled napak in preverimo, ali so izpolnjene zahtevane meritve. Odkrivanje napak,

določanje vzrokov za pomanjkljivosti, zmanjšanje napak in nato ustrezna sredstva za te pomanjkljivosti so lahko pomoč industriji za doseganje kakovosti.

Proces je razdeljen na štiri faze (slika 8), t. j. fazo zatečenega stanja (poslovni rezultat), fazo meritve (načrtovan rezultat), analizo in izboljšavo (odstopanja) ter kontrolno fazo (aktivnosti). Faza analize in izboljšave je pod vplivom »nenehnega izboljševanja«, ki obravnava analizo sedanjega stanja v nov proces in pojasnjuje najvišji (pre)obremenjeni del procesa. Prav tako pove ali prikaže vzrok za napako oz. odstopanja. Faza izboljšanja pomaga pri zmanjševanju napak v določen tip napake z uporabo informacij, zagotovljenih s fazo analize, in predlogov zadevnih služb.

Slika 8: Plan in kontrola



Vir: Lastni vir, 2018.

V kritičnem prikazu s komentarji pregledamo in ocenimo pojem kakovosti na primeru Crosby (1989). Ocenimo lahko, da je pojem izjemno zahteven in zapleten in ga nič moč enačiti z enostavno subjektivno besedo »dobro«, ali »nekaj dobrega«. Pri opredelitvi problema vidimo, da je kakovost merljiva, specifična in zelo objektivna. Ni namreč mogoče opredeliti mikrovalovno pečico za sušilca mačk, se pa lahko poslovodstvo in menedžerji s pomočjo velikih podatkov (Big Data) in umetne inteligence (artificial intelligence) lahko pripravijo na prihodnost z »najboljšim« predvidevanjem in preprečevanjem (Robbins in Coulter, 2021, str. 24).

## 14 ZAKLJUČEK IN KOMENTAR

Definicije kakovosti so široke in veliko jih je. Kakovost je fitness za uporabo je verjetno ena novejših, in privlačnejših. V menedžiranju se beseda kakovost pojavi v več elementih, in pomembno je, da skozi postopek,. Kot ga opiše Crosby pridobimo vpogled v pojmovanje besede kakovosti, ki jo nato nadgradimo s pojmi standardizacije, šest sigma in drugih sodobni pristopov h kakovosti. Še posebej v današnjem času uberizacije in delitvene ekonomije COOL družbe prihaja v ospredje kupec in njegove potrebe za funkcijo trženja »ready to use« ali pripravljeno za uporabo na en klik.

Menimo, da smo s kritičnim prikazom uspešno zapolnili vrzel na slovenskem knjižnem trgu strokovnih knjig na področju menedžiranja in poslovođenja kakovosti in tako dosegli namen kritičnega prikaza, da bralcu ponudimo dostopno različico Crosby (1989) v posodobljenem jeziku in s komentarjem na temo kakovosti v 21. stoletju.

Iz zapisanega lahko sklenemo, da je odgovor na raziskovalno vprašanje pritrdilen, vpliv guruja kakovosti na proces, sistem in definicije kakovosti je neizmeren. Še več, avtor (Crosby, 1989) je pustil »večni« pečat terminologiji pojma kakovosti, kot jo poznamo danes na definicijah novodobne tehnologije na en klik.



## 15 LITERATURA

1. Chandrupatla, T. R. (2009). *Quality and reliability in engineering*. New York : Cambridge University Press, cop.
2. Crosby, B. C. (1989). *Kakovost je zastonj; umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Deming, W. E. (1994). *The new economics: for industry, government, education*. Cambridge (MA); London: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.
4. Dolinšek, S. (2005). *Management kakovosti*. Koper: Fakulteta za management.
5. Erjavec, K. (1999). *Novinarska kakovost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Ford, H. (1924). *Philosophie der Arbeit*. Dresden: Aretz.
7. Gomilšek, B. in Marolt, J. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Založba moderna organizacija.
8. Gričar, J. et al. (2016). *Priprava trajnih preparatov glavnih prerezov izbranih drevesnih vrst iz Butana*. Ljubljana: Gozdarski inštitut Slovenije.
9. Gričar, S. (2013). *Analiza dinamike cen v gostinstvu*. Koper: UP, Fakulteta za management.
10. Gričar, S. (2018). *Menedžment javnega sektorja*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
11. Gričar, S. (2018a). *Investiranje v visokošolske učitelje*. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5, št. 1, str. 58–77.
12. Gričar, S. (2019). *Turist kot pacient*. V: Kregar Velikonja, N. in Leskovic L., *Celostna obravnava pacienta, Mednarodna znanstvena konferenca, Univerza v Novem mestu Fakulteta za zdravstvene vede*.
13. Gričar, S. (2021). *Vprašljiva kakovost*. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 8, št. 1.
14. Gričar, S. et al. (2016). *Sandwich Management*. Koper: University of Primorska Press.
15. Gričar, S. in Rodica, B. (2017). *Menedžment kakovosti z zakonodajno zahtevo*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
16. Ishikawa. K. (1985). *What is total quality control?*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
17. Juran, J. in Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook*. New York: McGraw-Hill.
18. Kapur, P. K., et al. (2018). *Quality, IT and business operations; Modeling and optimization*. Singapore: Springer Nature.
19. Kastelec, P. (2017). *ISO standard 9001:2015*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
20. Kek, K. (2017). *Obvladovanje kakovosti v podjetju Cablex d. o. o.*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.

21. Koiesar, P. J. (1994). What Deming told the Japanese in 1950. *Quality Management Journal*, 2, št. 1, str. 9–24. doi:10.1080/10686967.1994.11918672
22. Kondič et al., (2018). Kvaliteta 1, 2, 3. Varaždin: Web 2 tisak d.o.o..
23. Košmelj, B., Rovan, J. (2007). Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Krejan, K. (2015). Oblikovanje kakovosti nič napak v proizvodnem podjetju. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
25. Montgomery, D. C. (2020). Introduction to statistical quality control. Hoboken: Wiley
26. Nedelko, Z. et al. (2015). Current and future use of management tools. *Ekonomie a management*, 18, št. 1, str. 28–45. doi: 10.15240/tul/001/2015-1-003.
27. Nelsen, D. (2017). Pojmovnik s področja kakovosti v slovenskem in angleškem jeziku. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
28. Pečar, Z. (2001). Modeli za merjenje/ocenjevanje kakovosti v javni upravi. V: Grad et al. (Ur.), Zbornik znanstvenih razprav 2001. Ljubljana: Visoka upravna šola, str. 245–267.
29. Peteršič, R. (2017). Celovita učinkovitost opreme v proizvodnih podjetjih. Maribor: UM, Fakulteta za strojništvo, Gospodarsko inženirstvo in Ekonomsko poslovna fakulteta.
30. Robbins, S. P. in Coulter, M. (2021). Management. Harlow: Pearson.
31. Roser, C. (2016). Faster, better, cheaper in the history of manufacturing. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
32. Šostar, A. (2000). Management kakovosti. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
33. Turkovič et al. (2018). Kritični prikaz knjige kakovost je zastoj. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
34. Uršič, U. (2017). Analiza ISO standarda 9001 v jugovzhodni Sloveniji. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
35. Veselinović, J. (2016). Pomen občin in občinskih uprav za državljane občin. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
36. Wilson, A., et al. (2016). Services Marketing: Integrating customer focus across the firm. Berkshire: McGraw Hill Education.
37. Zupan, M. in Papler, D. (2016). Podjetniški pristop za turistični razvoj v lokalnih skupnostih. V: Maček, J. M. et al. (ur.). Z znanjem in izkušnjami v nove podjetniške priložnosti. Strahinj: Biotehniški center Naklo, str. 495–513.



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Razlagova 14  
2000 Maribor, Slovenija



izr.prof. dr. Zlatko Nedelko  
Univerza v Mariboru  
Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor  
Razlagova ulica 14  
2000 Maribor  
Slovenija

**Zadeva: Recenzija kritičnega prikaza »Umetnost menedžiranja kakovosti: Razumevanje«**

V recenzijo sem prejel monografijo doc.dr. Sergeja Gričarja, ki je pripravil kritično izdajo vira s spremno študijo in komentarjem knjige Crosby, P. (1989) - Kakovost je zastoj - umetnost zagotavljanja kakovosti z naslovom »Umetnost menedžiranja kakovosti: Razumevanje«.

Avtor s pomočjo transkripcije in programa MS Word pripravi delni prepis knjige. Knjiga guruja kakovosti je biblija na področju kakovosti, še posebej v razumevanju kakovosti kot pojma poslovanja organizacij, tako zasebnih, javnih kot nevladnih. Avtor knjigo prepíše v njenem prvem delu. Glede na vsebino in uporabljene prevode predlagam, da se pred objavo dela dopolnijo novosti s področja slovenskega jezikoslovja. S tem bi pomembno prispevali tudi k utrjevanju strokovne terminologije na področju managementa kakovosti oz. tudi širše.

Crosby (1989) v svojem originalnem delu nazorno opisuje kakovost in še posebej izjemno primerno izpostavi besedo preprečevanje, zato menim, da lahko knjigo na podlagi prepisa približamo mlajšim generacijam. Za razumevanje kakovosti Crosby napiše nekaj dejstev, kot npr. Kakovost je zastoj! Ni darilo, vendar je prosto na razpolago. Tisto kar je drago je »nekakovost« – vse dejavnosti, ki so posledica tega, da posel ni opravljen pravilno že prvič ter v tem okviru vse potrebne popravljalne aktivnosti oz. ukrepi. Kakovost ni le na razpolago, ampak je najbolj »pošten izvor dobička«. Na koncu vam ostane pol eura od vsakega eura, ki ga sicer potrošite za napačna, ponovna in nadomestna opravila. V teh časih, ko »nihče ne ve, kaj se bo jutri zgodilo v poslovanju«, ni preostalo veliko načinov za povečanje dobička. Zato predstavlja kakovost pomembno področje za izboljšanje delovanja in posledično tudi poslovanja.

Avtor kritično izdajo vira s spremno študijo in komentarjem zaključí s kritičnim pogledom na guruja kakovosti in na pomen kakovosti ter poda sodobne smernice kakovosti današnjega poslovnega okolja, na katerega vplivajo številni dodatni in drugi dejavniki kot so bili le-ti značilni za v letu izida izvirnika te knjige v angleškem jeziku. Za odlično branje in znanstveno ustreznost avtor v vmesnih kritikah poda mnenje na originalni zapis avtorja Crosby (1989).



www.epf.um.si | epf@uni-mb.si | t +386 2 229 00 00 | f +386 2 229 02 17 | trr: 01100-6090124275 | id ddv: SI 71674705

## PRILOGA 1: RECENZIJAZ izr. prof. dr. Zlatko Nedelko

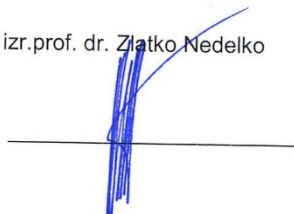
Če povzamem, avtor kritične izdaje vira s spremno študijo in komentarjem v uvodu navede metode s katerimi pristopi k transkripciji vira ter poda pogled k teoretični opredelitvi problema. Uporabljene metode – npr. hitro branje, računalniška pretvorba besedil v zapis MS Word in refleksije so ustrezne in primerno uporabljene. Kritična analiza je skrbno podana in premišljena ter pomembno prispeva k celovitemu razumevanju misli, ki jo je sporočal Crosby ter izpostavlja ključno vlogo Crosbyevega dela za management kakovosti v organizacijah.

Na temelju avtorjevega kritičnega prikaza izbrane monografije lahko ugotovim, da je kritična transkripcija originalnega dela ustrezno zasnovana in aktualna za področje izboljševanja kakovosti organizacij, na področju ki ga bo mogoče s kritičnim prikazom knjige doseči, saj organizacije potrebujejo celovito podporo pri dvigu kakovosti. Kritična izdaja vira s spremno študijo tako pomembno prispeva k literaturi na področju managementa kakovosti in predstavlja nadaljnji korak v razvoju področja managementa kakovosti v Sloveniji.

Na temelju opravljene recenzije menim, da je kritična izdaja vira s spremno študijo in komentarjem primerna za izdajo pod Javnim razpisom za sofinanciranje izdavanja znanstvenih monografij v letu 2021.

Maribor, 10. 03. 2021

izr. prof. dr. Zlatko Nedelko



**Javni razpis za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2021**

doc. dr. Iva Konda  
Občina Semič  
Štefanov trg 9  
8333 Semič  
iva.konda@semic.si

Semič, 10. 3. 2021

**Recenzija kritične izdaje vira s spremno študijo in komentarjem**

V pregled in recenzijo sem prejela znanstveno monografijo z naslovom »UMETNOST MENEŽIRANJA KAKOVOSTI: RAZUMEVANJE«, avtorja doc. dr. Sergeja Gričarja. Avtor na izjemno zanimiv način pristopi k znanstvenemu delu, in sicer kot kritična izdaja vira s spremno študijo in komentarjem.

Docentka za področje poslovnih ved dr. Iva Konda, pozdravljam pristop k znanstvenemu delu na področju poslovnih ved na temo kakovosti in z metodo prepisa predhodnega vira. Še posebej bi želela poudariti smiselnost in ustreznost take transkripcije zaradi knjige Crosby (1989), ki ni več dostopna v knjigarnah, oz. avtor pripravlja monografijo za novo izdajo, kar bo še posebej omogočilo dostop in pristop tudi Y in Z generaciji, ko se bodo spoznavale in srečevale s pojmov kakovost.

Recenzentka doc. dr. Iva Konda priporočam izdajo kritičnega prikaza pod sofinanciranjem Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. Avtor kritične izdaje vira s spremno študijo in komentarjem za knjigo Kakovost je zastoj; Umetnost zagotavljanja kakovosti poda ustrezno kritično mnenje s sodobnih pogledom na kakovost. Avtor uporabi ustrezne znanstvene in metodološke pristope pri pisanju monografije, kar je zavedel v samem uvodu prikaza. V nadaljevanju, po uvodu, avtor prikaže prepis in za prepisom kritični pogled s komentarjem.

Crosby je poleg Jurana in Deminga nosilec oz. avtor kakovosti v sodobnem industrijskem svetu. Njegove teze in pojmovanja kakovosti so tudi še danes izjemnega pomena za konkurenčno in

## PRILOGA 2: RECENZIJA doc. dr. Iva Konda

odprto gospodarstvo, kar vidimo z vedno novimi ISO standardi, ki upoštevajo načela vseh treh avtorjev, še posebej Crosbija, ki pravi, da naj bo kakovost usmerjena h kupcem. Juran temu doda, da je kakovost pripravljeno(st) za uporabo.

Avtor s kritičnim prikazom bralcu monografije na izjemno eleganten, enostaven in odprt način predstavi dopolnilne ali sodobne poglede na kakovost, ki so jih avtorji kakovosti v sredini prejšnjega stoletja šele predvidevali. Avtor ponazarja vožnjo aviona s pilotom ali brez (Crosby, 1989) s samo vozečimi vozili na primeru Uberja.

Ugotavljam, da kritični prikaz knjige z obravnavo problema kakovosti poda pomembne odgovore in usmeritve za načrtovanje razvoja konkurenčnosti, cenovne stabilnosti in inoviranja podjetij. Menim, da je delo dobro strukturirano, ima primerno kazalo, aktualno vsebino in prinaša nova spoznanja k znanosti, znanstveno in inovativno obravnavna aktualno problematiko kakovosti. Najvažnejše pa je, da podaja konkretne predloge za izboljšave in implementacijo aktivnosti na področju kakovosti.

Na temelju predhodno navedenega predlagam izdajo kritičnega vira s spremno študijo in komentarjem.

Recenzentka:

Doc. dr. Iva Konda





