



Lähde: Laatuakatemia

(lainattu nettisivuilta <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm> 1.8.2017)

TQM, Total Quality Management -laaja-alainen laatujohtaminen

TQM-Total Quality Management on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli. Malli yhdistetään yleensä Demingiin, vaikka hän ei pitänyt itseään tqm:läisenä. Se on saanut laajan levinneisyyden ja se on ISO-9000 -standardin kautta saanut kansainvälisesti standardisoituneen aseman.

TQM -oppi on filosofia, joka pyrkii parantamaan tuotteiden lisäksi elämää. Nimensä mukaisesti oppi edellyttää kokonaisvaltaista muutosta yrityksen kulttuurissa. Viimekädessä vastuu laadunkehittämisestä kuuluu myös Demingin mukaan organisaation johdolle, mutta hän korostaa muita enemmän koko henkilöstön osuutta. Laatu syntyy työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Laatu on oppimista. Koulutus ja työntekijöiden osaaminen on kehityksen perusta. Demingille työntekijä on luonnostaan aktiivinen ja luova. Organisaatiossa pitää poistaa esteet tämän luovuuden toteutumiseksi.

Systeemiteorian, vaihtelun teorian ja tietoteorian lisäksi muutoksen johtaminen vaatii tietoa yksilöpsykologiasta, ryhmäpsykologiasta ja sosiaalipsykologiasta sekä psykologian erilaisista alueista. Eri tieteenalat täydentyvät toisillaan. Vaihtelun teoria psykologiassa syventää käsitystä ihmisten erilaisuudesta ja yksilöllisyydestä.

Demingin 14 periaatetta

Deming muotoili oppinsa 1980-luvulla kirjassaan "Out of the Crisis" 14 periaatteena. Ohjelman 14 kohtaa ovat:

1. Aseta laatu kestäväksi päämääräksi
2. Omaksu laadun parantaminen uutena filosofiana
3. Lakkaa luottamasta tarkastamiseen laadun saavuttamisessa
4. Lopeta hintaan tuijottaminen
5. Paranna jatkuvasti kaikkia prosesseja
6. Perusta moderni menetelmäkoulutus
7. Ota käytännöksi järjestelmän parannusjohtajuus
8. Poista pelko
9. Murra osastojen väliset rajat
10. Älä johda iskulauseilla
11. Poista määrälliset kiintiöt ja tavoitteet
12. Poista esteet ammattilpeydeltä
13. Toimeenpane kaikille koulutus- ja itsensäkehittämisohjelma
14. Pane kaikki työskentelemään muutoksen aikaansaamiseksi





Aseta laatu kestäväksi päämääräksi

On tärkeää luoda tulevaisuuteen suuntautuva kestävä päämäärä. Yritys, joka ei aseta itselleen pitkälle suuntautuvia päämääriä, eivät pysy mukana kehityksessä. Päämäärä johdetaan arvoista ja niiden asettamisessa lähtökohtana on ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvointi sekä kestävä kehitys. Johtajalla on oltava teoria muutoksesta. Laatu merkitsee sitoutumista pitkäjänteiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. TQM:ssä on voimakas yhteiskunnallisen vastuun ja moraalien painotus.

Omaksi laadun parantaminen uutena filosofiana

Laatu tulee toteutettua parhaiten ja taloudellisimmin, kun tehdään kerralla oikein. Kerralla oikein -oppi edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja motivoitumista laadun tekemiseen.

Lakkaa luottamasta tarkastamiseen laadun saavuttamisessa

Perinteisesti laatu oli pitkään tarkastusta ja korjausta. Nykyisin laadun kehittäminen on rakennettu mittausjärjestelmille, jotka tuovat työntekijöille informaatiota prosessista ja mahdollistavat kehitystä suuntaavan prosessin ohjaustiedon.

Sosiaalipalveluissa laatutoimintaa ei ole juuri ollut, eikä myöskään systemaattista laatumenetelmien mukaista laadun kontrolloimista. Kuitenkin työpaikoilla työtä on saatettu johtaa kontrollin ja valvonnan keinoin. TQM:n mukaan huippulaatu ei synny tarkastamisesta ja kontrollista. Se syntyy osaamisesta.

Lopeta hintaan tuijottaminen

Tämä ei tarkoita, etteikö laatutoiminta olisi kiinnostunut kustannuksista.

Laatukustannusten alentaminen ja yrityksen kilpailukykyyn parantaminen on myös TQM:n tavoite. Sitä ei kuitenkaan voida saavuttaa tuijottamalla lyhytnäköisesti hintaan, kun valitaan tuottajat, tehdään hankintoja ja päätetään koulutusmenoista. Konsernissa vain oman yksikön menoihin tuijottaminen voi olla kallista kokonaisuudelle. Huono laatu aiheuttaa lisäkustannuksia tuotannon kaikilla tasoilla.

Paranna jatkuvasti kaikkia prosesseja

Työntekijöitä tulisi kouluttaa ja rohkaista virheiden ennaltaehkäisyyn ja laadun kehittämiseen. Jokaisen työntekijän tulee tietää, miten laatua hänen työssään voidaan parantaa. Johdon vastuulla on työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Deming näki jatkuvan parannuksen kehänä: suunnittele, tee, tarkista, toimi. Kaikki kehittäminen perustuu suunnittelun. Suunnitelman tekeminen edellyttää kehittämiskohteen tuntemista ja tutkimista. Se edellyttää myös tietoa halutun kehityksen suunnasta ja tavoitteista. Suunnitelma johtaa tekemiseen, prosessin parantamiseen. Sen jälkeen muutosta tarkastellaan ja arvioidaan suhteessa tavoitteeseen. Mahdollisista virheitä opitaan ja jatketaan toimintaa.

Terapiatyössä tai sosiaalityön asiakastyössä moni on jo perinteisesti toiminut näin. Tutkiva työote ja evaluaatio on laatutyönkin perusta. Laatutoiminnassa yksittäisistä asiakasprosesseista saatava informaatio hyödynnetään tilastollisesti ja pyritään löytämään palvelujärjestelmätason prosesseihin kehittämistietoa.







Perusta moderni menetelmäkoulutus

Laatutoiminta on oppimista, laatu on osaamista. Jatkuva koulutus on välttämätöntä, jotta laatua voidaan toteuttaa jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Työntekijöiden tulee tietää, mitä työ on, miksi sitä tehdään ja miten sitä kehitetään. Laadun ammattilaisten tulisi kouluttaa johtajia ja henkilöstöä tilastollisten menetelmien käyttöön. Työntekijät ovat yrityksen arvokkain pääoma. Heitä tulee johtaa, eikä pakottaa.

Ota käytännöksi järjestelmän parannusjohtajuus

Modernin laatutoiminnan toimintakenttä on systeemisten prosessien kehittäminen. Johtamisen tehtävänä on järjestelmän kuntoon saattaminen. Deming uskoi, että useimmat työntekijät haluavat työskennellä hyvin, mutta järjestelmät estävät sen. Systeemin johtaminen vaatii tietoa asioiden välisistä keskinäisvaikutussuhteista. Osat on saatava toimimaan samaan päämäärään. Yritykset tuhoavat systeeminsä kilpailuttamalla osastoja keskenään.

Poista pelko

Ihmisten johtamisen tulisi olla sellaista, että pelko poistuu ihmisten mielistä. Pelko johtaa huonon laadun piilottamiseen. Avoin kehittämisilmapiiri vaatii luottamusta ja turvallisuutta. Laatu tarvitsee kaikkia työntekijöitä. Työntekijöihin on juurrutettava innovaatioita tuottavaa ammattilypeyttä. Ihmiset on luonnostaan aktiivisia. Heille tulee antaa haastavia ja palkitsevia töitä.

Murra osastojen väliset rajat

Systeemin optimointi merkitsee sen yhteistoiminnan kehittämistä. Tarpeettomat osastojen väliset rajat on poistettava ja rajoja on madallettava. Kilpailu, jossa määrällisiä tavoitteita saavat osastot laitetaan kilpailemaan keskenään, tuhoaa mahdollisuuden menestykseen. Ihmisen kokonaisvaltainen auttaminen on prosessi, joka ei voi seurata organisatorisia yksikkörajoja. Rinnakkainen ja päällekkäinen toiminta ei ainoastaan tuhlaa resursseja, se voi pilata auttamisen mahdollisuuden. Yhteistoiminta, verkottuminen ja kumppanuus johtavat inhimilliseen palveluun, tehokkuuden lisääntymiseen ja taloudellista etua tuovaan synergiaan.

Älä johda iskulauseilla

Johtajalla on oltava teoria muutoksesta. Johtaja välittää työntekijöille organisaation tarkoituksen. Hän auttaa työntekijöitä näkemään merkityksensä systeemissä. Hän näkee työntekijöiden yksilöllisyyden. Johtaja rohkaisee työntekijöitä opiskeluun ja itsensä kehittämiseen. Työntekijää loukkaa iskulauseen omaiset julistukset, joissa häntä kehoitetaan tekemään paremmin. Hän on valmis siihen ilman iskulauseitakin. Johdon on vain luotava toiminnalle edellytykset.

Poista määrälliset kiintiöt ja tavoitteet

Organisaation tulee kiinnittää huomiota pitkän aikavälin menestykseen. Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen on laadunkin mukaista. Tähän ei kuitenkaan päästä,





jos huomio kiinnitetään tuotannon määrällisiin kiintiöihin. Huomio on kiinnitettävä oppimiseen, siihen että prosessit toimivat ja tehdään hyvin. Yksioikaisesti ymmärretty tulosjohtaminen, jossa seurataan yksikkökohtaisesti määrällisiä suoritteita, on monenkertaisesti vahingollista. Oikein ymmärretty tulosjohtaminen loi teoreettista perustaa ymmärtää palveluorganisaation tuotteita ja kustannuslaskentaa. Se toimii hyvin pohjana siirtymisessä laadunkehittämiseen.

Poista esteet ammattiympärydeltä

Palkka ja työsuhteen turvallisuus ovat työntekijälle tärkeitä kysymyksiä. Jotta ihminen voi kiinnostua laadun tekemisestä, niiden pitää olla riittävällä tasolla. Niiden riittäväkään taso ei kuitenkaan saa työntekijässä aikaan kestäväää tyydytyksen tunnetta (vrt. Maslow, Herzberg). Sellaisen saa aikaan vain itsensä toteuttaminen ja haasteellisesta tehtävästä syntyvä tyydytyksen tunne. Myös työntekijöiden kilpailuttaminen voi estää aidon ammattiympäryden syntymisen. Työntekijän tulee voida työskennellä järkevien tehtäväkokonaisuuksien parissa ja tietää osuutensa organisaation kokonaisuudessa. Laadunseuranta, jossa tarkastellaan organisaation tuloksia, antaa työntekijöille mahdollisuuden nähdä merkityksensä osana kokonaisuutta. Sinänsä vaatimaton tai hankala yksittäinen työtehtävä voi saada merkityksen, kun sen näkee osana suurempaa kokonaisuutta. Tunne yksin ja irrallaan työskentelystä vähenee: Kivenhakkaajasta voi tulla katedraalin rakentaja.

Toimeenpane kaikille koulutus- ja itsensäkehittämisohjelma

Demingin mukaan laatu alkaa koulutuksesta ja päättyy siihen. Työssä ihmisillä on oltava mahdollisuus jatkuvaan koulutukseen. Koulutuksen ei tarvitse liittyä suoraan työtehtävään ollakseen arvokasta myös työyhteisölle ja organisaatiolle. Koulutusmahdollisuuksia tukeva työnantaja ilmaisee kiinnostuksensa henkilöstöstä ja että henkilöstön kehittyminen on organisaatiolle tärkeää.

Pane kaikki työskentelemään muutoksen aikaansaamiseksi

Jokainen työntekijä on organisaatiolle tärkeä. Jokaisen työpanosta tarvitaan laadun aikaansaamiseksi. Tämän toteutuminen vaatii paljon erityisesti johtajilta. Ihminen on luonnostaan aktiivinen. Pitää vain poistaa esteet luonnollisen uteliaisuuden ja aktiivisuuden toteutumiselta.

