

Upravljanje kvalitetom proizvoda I – peta nastavna jedinica

**Prof. dr Vidosav D. Majstorović,
dipl.maš.inž.
Mašinski fakultet u Beogradu**

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE)

- Polazeći od iskustva u dosadašnjoj primeni EFQM TQM modela, kao i nove politike unapređenja kvaliteta na nivou EU, koja obuhvata period 1997 – 2005. godine, početkom 2000. godine, javnosti je predstavljen novi evropski model za poslovnu izvrsnost na osnovu koga se dodeljuje EQA (evropska nagrada za kvalitet)

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE)

- Novi EFQM model poslovne izvrsnosti se zasniva na osam principa:
 - **orijentacija na rezultate;** postizanje izvrsnosti zavisi od uspostavljenog balansa između potreba interesnih grupa, uključujući i kupce, i ostvarenih finansijskih rezultata. Kada je taj balans uspostavljen, a performanse poslovanja imaju trend stalnog poboljšanja, onda je izvrsnost ostvarena,

Principi poslovne izvrsnosti

- **usresređenost na kupca;** kao krajnji sudija kvaliteta proizvoda i usluge, organizacija mora nastojati da ostvari njegovu lojalnost sada i u budućnosti. Zbog toga ona mora imati jasnu orijentaciju na tekuće i potencijalne kupce,
- **liderstvo i konstantnost namera;** lideri organizacije kreiraju i sprovode u okruženju (unutrašnjem i spoljašnjem) jasnu i konzistentnu politiku unapređenja kvaliteta, koja je zasnovana na poslovnoj izvrsnosti,

Principi poslovne izvrsnosti

- **menadžment procesima i činjenicama;** organizacija ostvaruje visoku efektivnost svojih procesa i aktivnosti, kada se njima upravlja a odluke donose posle analize činjenica. Tekuće operacije i planirana unapređenja se izvode na osnovu pouzdanih informacija, koje obuhvataju i odnose se na sve interesne grupe i kupce,
- **razvoj i uključivanje zaposlenih;** puno iskorišćenje potencijala zaposlenih predstavlja dodatnu vrednost organizacije i njenu kulturu. Zbog toga, organizacija koja teži poslovnoj izvrsnosti, mora uključivati u procese unapređenja kvaliteta sve zaposlene,

Principi poslovne izvrsnosti

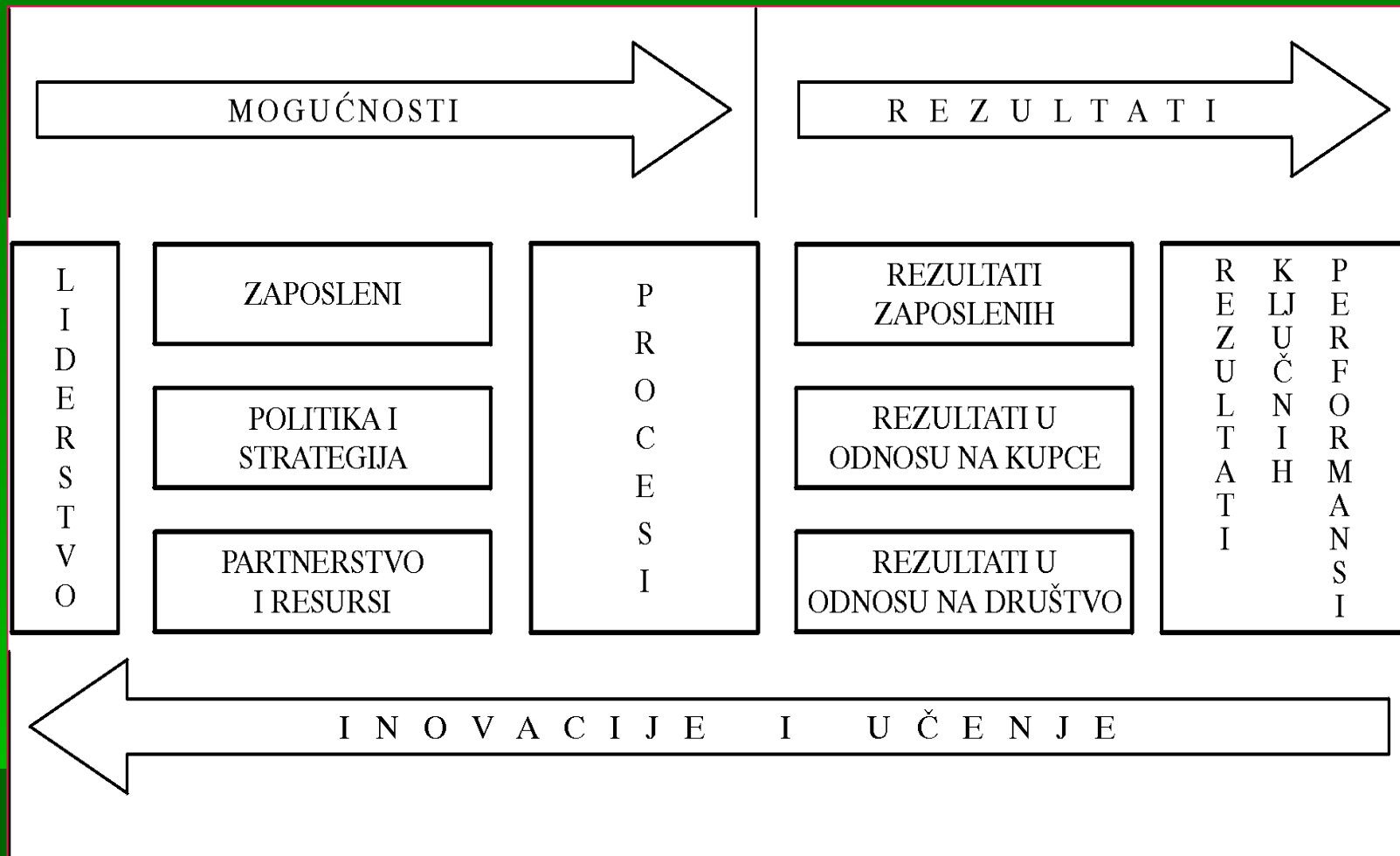
- **kontinualno učenje, inovacije i unapređenje;** performanse organizacije dostižu maksimalne vrednosti, kada se one zasnivaju na znanju i kulturi organizacije koja je bazirana na kontinualnom učenju, inovacijama i unapređenju,
- **razvoj partnerstva;** organizacija će raditi efektivnije kada razvija obostrano korisne odnose sa svojim partnerima, i

Principi poslovne izvrsnosti

- **javna odgovornost;** dugoročni interes organizacije i zaposlenih je da razvija takve etičke principe koji će biti u saglasnosti sa normama i zakonima društvene zajednice.

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE

- Model ima devet kriterijuma, podeljenih u dve grupe
- Prvu grupu čine *mogućnosti* organizacije a drugu *rezultati* koje ona ostvaruje primenom ovog modela
- Veza između ove dve celine se ostvaruje kroz procedure učenja i inovacija.



Sl. 24. Novi model EFQM TQM-a

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Element 1 – Liderstvo**
- Ovaj element se definiše kao prilaz svih nivoa menadžmenta, procesu kreiranja kulture i vrednosti od kojih zavisi dugoročni uspeh organizacije. Ovi procesi se odnose i raspoređuju se na sve nivoe rukovođenja

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Zaposleni**
- Ovo je novi element u evropskom TQM modelu, a predstavlja odnos organizacije prema zaposlenima kroz njihovo obrazovanje kao pojedinaca ili članova tima.

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Politika i strategija**
- Ovde se prate naponi organizacije u definisanju njene strategije podržane relevantnim planovima, procesima i politikama.

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- Partnerstvo i resursi
- TQM organizacija mora biti osposobljena da efikasno koristi i eksterne resurse, kroz partnerstvo koje je deo njene politike i strategije. Ovo partnerstvo obuhvata: isporučioce, kupce, poslovne partnere (ulagače), privredne i poslovne asocijacije i društvo

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

■ Prosesi

- Ovaj element govori o tome kako organizacija definiše i razvija prilaze tržištu i kupcima, na bazi potpunog zadovoljenja njihovih zahteva, ne samo u oblasti kvaliteta proizvoda i usluga.

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Rezultati zaposlenih**
- U ovom elementu organizacija treba da demonstrira svoje sposobnosti da kod svojih zaposlenih na organizovan način podiže fond znanja, potreban za njihove svakodnevne poslove. Zbog toga svaka organizacija mora izgraditi takav model obrazovanja za svoje zaposlene, koji će obuhvatiti merenje i praćenje sledećih performansi: motivacija, kompetentnost, zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost, komunikacije i uvećanje znanja.

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Rezultati u odnosu na kupce**
- Ovaj element pokazuje, kroz determinisane pokazatelje, kako se organizacija odnosi prema svojim eksternim kupcima. To se dokazuje merljivim parametrima, čiji se trendovi mogu pratiti i vršiti *benchmarking* (sa konkurencijom i najboljima u klasi). Merenje i praćenje performansi za ovaj element obuhvata: ukupan imidž firme, lojalnost, zadovoljstvo kupca, dodatne vrednosti proizvoda i usluga, podršku posle prodaje, inovacije i očuvanje tradicije

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Rezultati u odnosu na društvo**
- Šta organizacija čini da zadovolji potrebe i očekivanja lokalne, nacionalne i međunarodne zajednice, prati i ocenjuje ovaj element kroz sledeće aspekte:
 - ● performanse korporativne odgovornosti za građane,
 - ● uključivanje u aktivnosti društvenih zajednica,
 - ● pomaganje i učestvovanje u akcijama zajednice (lokalne, nacionalne, međunarodne),
 - ● uključivanje u lokalni i nacionalni menadžment okolinom, i
 - ● integracija društvenih interesa u aktivnosti razvoja organizacije rada povećanja zadovoljstva zaposlenih.

TQM modeli treće generacije – poslovna izvrsnost (BE) kriterijumi

- **Rezultati ključnih performansi**
- Ovaj element se isključivo odnosi na finansijske rezultate organizacije koja primenjuje ovaj TQM model, i govori o tome kako se prate, mere i iskazuju finansijski pokazatelji kroz:
 - ● profit i izgubljenu dobit,
 - ● koeficijent obrta i vrednost gotovine,
 - ● indeks tržišne vrednosti akcija,
 - ● resurse (vrednost),
 - ● indeks inovacija,
 - ● produktivnost,
 - ● neiskorišćeni potencijali, i
 - ● fleksibilnost.

Samoocenjivanje – u modela za poslovnu izvrsnost (BE)

- U EFQM se smatra da je samoocenjivanje bazni metod za kontinualno unapređenje kvaliteta i poboljšanje poslovnih performansi organizacije
- Ovaj metod se može primeniti u organizacijama bilo koje veličine, a sam proces se izvodi ciklično, što znači da one imaju stalne izveštaje o stanju svojih poslovnih performansi.

Samooocenjivanje – u modela za poslovnu izvrsnost (BE)

U primeni ovaj prilaz omogućuje:

- ● detaljni i kontinualni prilaz unapređenju kvaliteta,
- ● dobar metod za stalnu obuku zaposlenih i uspostavljanje zajedničkih timova za unapređenja,
- ● mogući model za integraciju organizacije, i
- ● daje potpuno objektivne kriterijume za ocenu razvoja i rasta organizacije.

Samooocenjivanje – u modela za poslovnu izvrsnost (BE)

- Na ovaj način, samooocenjivanje postaje proces, kojim organizacija upravlja, uči i otkriva svoje mane i vrline
- Njime se dobijaju pouzdane informacije, koliko je još dug put do poslovne izvrsnosti, kao i relativno poređenje sa konkurencijom.

Hvala Vam na pažnji !

Vaš

**Prof. Dr Vidosav D. MAJSTOROVIĆ,
dipl.maš.inž.,**

Mašinski fakultet u Beogradu

P I T A N J A !