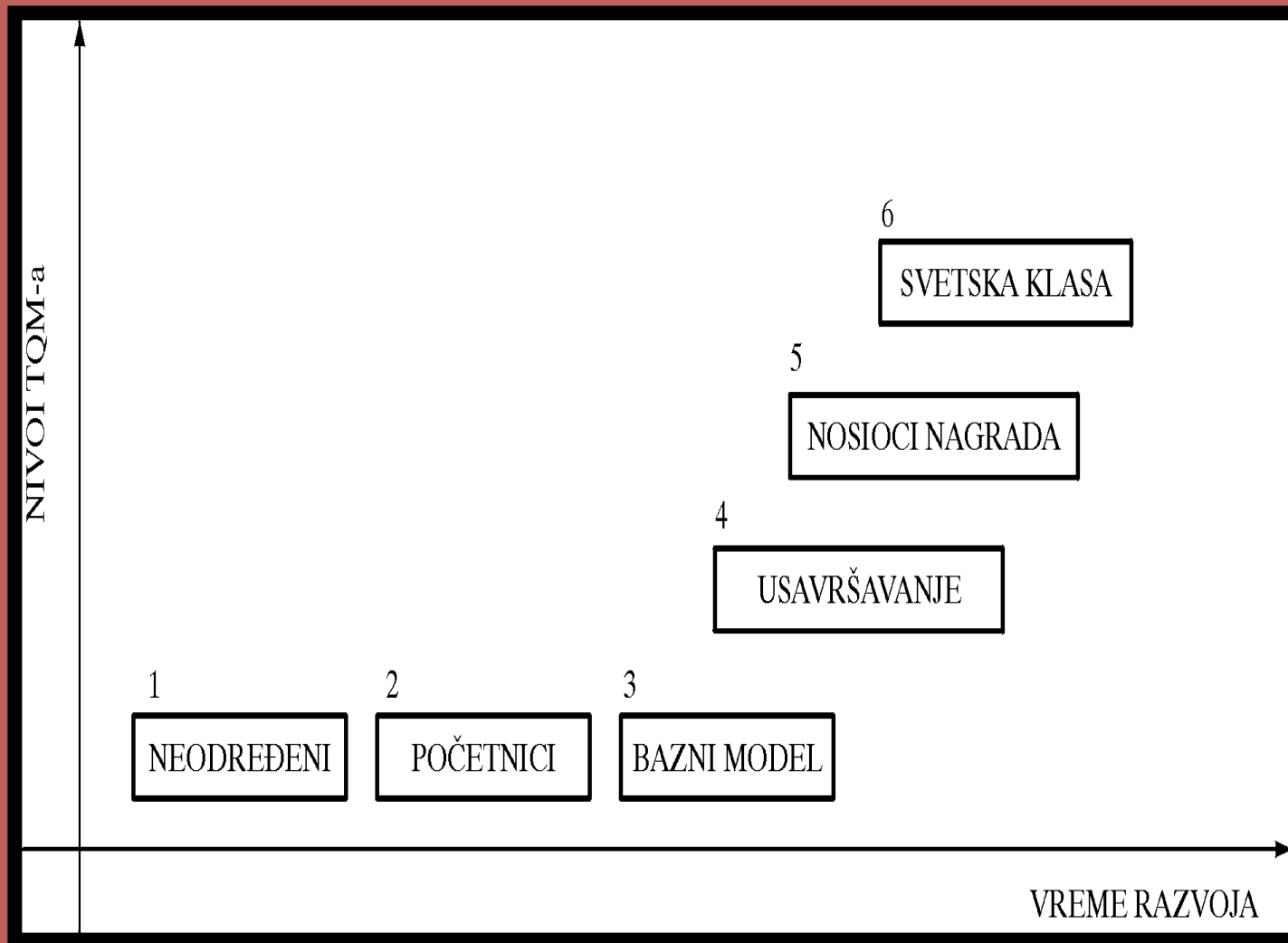


# Upravljanje kvalitetom proizvoda I – peta nastavna jedinica

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

# NIVOI TQM UNAPREĐENJA – POREĐENJE SA NAJBOLJIMA

- Menadžment totalnim kvalitetom kao strategija za promene, zasniva se na kontinualnim unapređenjima
- Ona je usresređena, pre svega na razvoj organizacione kulture, gde će ljudi podržati proces promena na bazi kontinualnih unapređenja, jer su oni sami subjekt a ne objekt promena



**Slika 31. Nivoi TQM prilagođavanja**

# NIVOI TQM UNAPREĐENJA – POREĐENJE SA NAJBOLJIMA

Teorija i praksa TQM-a, do danas, dozvoljavaju da se definiše šest nivoa TQM prilagođavanja, koji znače i nivoe unapređenja kvaliteta u jednoj organizaciji a to su :

- oni koji žele da primene TQM, a još ne znaju šta je to (neodređeni),
- oni koji svesno ulaze u unapređenje kvaliteta, želeći da TQM primene u svojoj kompaniji (početnici),
- organizacije koje imaju tri do pet godina rada na uvođenju i primeni TQM – a (bazni model),

# NIVOI TQM UNAPREĐENJA – POREĐENJE SA NAJBOLJIMA

- organizacije koje svoj model TQM – a stalno usavršavaju (usavršavanje),
- nosioci nagrada za TQM unapređenja, i
- kompanije koje su svojim modelom TQM – a, stekle imidž da njihovi proizvodi imaju "svetsku klasu kvaliteta".

# TQM UNAPREĐENJA Prvi nivo – Neodređeni

Posebne karakteristike organizacija, sa aspekta kvaliteta, na ovom nivou su:

- veliki gubici nastali zbog povraćaja robe lošeg kvaliteta, koji imaju finansijske i druge posledice,
- glavni ciljevi su obim proizvodnje i prodaje, ne vodi se računa o troškovima,
- isključivo se vodi računa o kratkoročnim interesima, pri čemu se najviše štedi na investicije u ljude, opremu i tehnologiju,
- menadžment ne prepoznaje mesto i ulogu svoje organizacije na globalnom tržištu,
- organizacija se zasniva na klasičnim "Tejlorističkim" elementima, gde se mogućnosti i potencijali pojedinca ne prepoznaju,
- najveći broj zaposlenih nema nikakav, ili ima vrlo mali uticaj na kvalitet

# TQM UNAPREĐENJA Prvi nivo – Neodređeni

- ulazni materijali i sirovine kontrolišu se 100 procentno, što se najčešće radi i sa proizvodnjom u pogonu, kao i pri završnoj kontroli,
- proizvodni radnici su plaćeni po normi (komadu), a kontrolori prema broju otkrivenih škart delova,
- sve inicijative za unapređenje kvaliteta dolaze samo iz pogona,
- isti problemi se vraćaju sa neformalnim procedurama i zahtevaju sve duže korektivne akcije,
- kontakti sa kupcima su minimalni,
- komunikacija je najlakša i najbolja na najnižem nivou organizacije, i
- menadžment i zaposleni su okrenuti samo dnevnim problemima, i ne primenjuju nikakve alate za kratkoročno i dugoročno planiranje

# TQM UNAPREĐENJA Prvi nivo – Neodređeni

- Kompanije na ovom nivou, koje ostvaruju profit, nemaju potrebu za TQM konceptom, ali je njihova poslovna filozofija svedena na model "dinosaurusa"
- To znači da one preživljavaju, od danas do sutra, nespremne da odgovore zahtevima tržišta i novog ekonomskog vremena



# TQM UNAPREĐENJA Drugi nivo – Početnici

Tipične karakteristike organizacija na ovom nivou su:

- program unapređenja kvaliteta postoji ali on nije strategija i proces koji je integrisan u poslovanje, kao i u globalne ciljeve svake funkcije posebno,
- ne postoji plan raspoređivanja TQM filozofije kroz organizaciju, jer su komunikacije ograničene, što dovodi do toga da TQM procesi nisu zaživeli između poslovnih funkcija i pogona,
- menadžment ima previsoka i neopravdana očekivanja od menadžmenta kvalitetom na bazi ISO 9000, i ne može da napravi razliku između ovih standarda i TQM-a,
- aktivnosti unapređenja kvaliteta su nešto malo više, nego što je to "kozmetika" programi motivacije su u početnoj fazi sa malim uticajem na organizacionu strukturu kompanije i interne relacije između funkcija

# TQM UNAPREĐENJA Drugi nivo – Početnici

- funkcija kvaliteta ima nizak status,
- timski rad između funkcija (odelenja) je u početnoj fazi,
- korporativna kultura integrisana sa TQM procesima sporo napreduje,
- menadžment i zaposleni, većina od njih, još uvek sa skepticizmom prihvata TQM koncept,
- različiti nivoi u organizacionoj hijerarhiji, drugačije razumevaju i prihvataju prednosti TQM-a, i
- strah od neuspeha u TQM procesima postepeno prožima organizaciju.

Organizacije drugog nivoa, posle početnih problema i dilema, sve više shvataju da TQM filozofija nije prolazna moda

# TQM UNAPREĐENJA Treći nivo – Bazni model

Karakteristike organizacija na trećem nivou su:

- jedan broj ljudi iz vrhovnog menadžmenta ne razume i ne prihvata u potpunosti koncept TQM-a, ali i ne čini i otpor ovom konceptu. Menadžeri srednjeg nivoa predstavljaju nosioce razvoja i primene TQM koncepta, jer su oni ti koji izvode TQM procese sa operativnim menadžerima i radnicima,
- TQM ciljevi se definišu na osnovu ciljeva proizvodnje, razvoja, marketinga i funkcije obezbeđenja kvaliteta,
- menadžment stil je reaktivan,
- jednom rešen problem je rešen i u budućnosti,
- organizacije ovog nivoa imaju respektivne proizvode i usluge, ali njihovi procesi imaju velike mogućnosti za unapređenja, i
- teorija i praksa TQM-a se povezuje, međusobno analizira i ocenjuje, što se posebno odnosi na tendenciju da se stalno primenjuju nove i usavršavaju stare tehnike inženjerstva kvaliteta.

# TQM UNAPREĐENJA Četvrti nivo – Usavršavanje

Karakteristike organizacija četvrtog nivoa su:

- ove organizacije imaju infrastrukturu politike raspoređivanja i rešavanja problema integrisanu sa proaktivnim sistemom kvaliteta,
- postoji uspostavljen visok nivo sistema sa povratnom spregom za prevenciju i upravljanje osnovnim proizvodnim ili servisnim operacijama ili procesima,
- dugoročni programi obuke i obrazovanja su obuhvatili sve nivoe organizacije,
- aktivnosti procesa unapređenja u postojećoj organizaciji se vezuju za čoveka, njegovu sferu uticaja i sopstvenu inicijativu,
- uticaj zaposlenih se ostvaruje i preko "kroz" – funkcionalnih timova,
- benchmarking studije koriste podatke iz aktivnosti unapređenja kvaliteta,
- kultura liderstva započinje sa ciljem da se u unapređenju kvaliteta postigne izvrsnost, a završava se sa opčinjenošću kvalitetom,
- uspostavljeno je međusobno poverenje između svih nivoa u organizacionoj hijerarhiji, i
- principi TQM menadžmenta, postaju i prihvataju se u organizaciji kao dobra praksa

# TQM UNAPREĐENJA Peti nivo – Nosoci nagrada

Karakteristike organizacija na petom nivou su:

- one imaju kulturu liderstva koja predstavlja pokretačku snagu njihovog biznisa, koji ne zavisi od pojedinca, jer su svi zaposleni uključeni u proces unapređenja,
- oni su imali organizacione promene samo nabolje,
- efekti procesa unapređenja pomoću "kroz"-funkcionalnog menadžmenta su merljivi,
- strateški benchmarking se primenjuje na svim nivoima, u vezi sa integracijom i merenjem internih i eksternih performansi,
- one imaju mnogo više participativni nivo kulture nego što je to bilo na početku TQM projekta,
- menadžment ne koristi hijerarhijsku moć za sprovođenje odluka na najvišem nivou, i
- svi zaposleni imaju pogled na TQM kao na menadžment biznisom, čiji je osnovni zadatak da zadovolji kupce (interne i eksterne)

# TQM UNAPREĐENJA Šesti nivo – Svetska klasa

Sumarno govoreći, karakteristike svetske klase su:

- raditi prave stvari prvi i svaki sledeći put u kompaniji,
- škart i loš rad se ne tolerišu, bez obzira koliki oni bili,
- sigurnost funkcionisanja je lozinka organizacije,
- ključni procesi u organizaciji se kreiraju zajedno sa TQM ciljevima,
- osnovne vrednosti kompanije su potpuno razumevanje i ispunjenje zahteva kupca, motivacija zaposlenih i ispunjenje očekivanja vlasnika, i
- ukupni potencijali kompanije su okrenuti ispunjenju zahteva tržišta i očekivanja kupaca.

Organizacije koje rade na napred navedene načine, predstavljaju najbolje u svojoj klasi, čime ostvaruju svetsku klasu kvaliteta.<sup>[1]</sup>

<sup>[1]</sup> Ovde se navodi samo nekoliko kompanija koje su dostigle ovaj nivo: Toyota, Sony, Fuji, Yokogawa HP, Aisin Seiki, itd.

**Hvala Vam na pažnji !**

**Vaš**

**Profesor dr Vidosav MAJSTOROVIĆ,  
dipl.maš.inž.,  
Mašinski fakultet u Beogradu**

**P I T A N J A !**