



**УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ
КВАЛИТЕТОМ
(Total Quality Management - TQM)**

> **Међународна организација за стандардизацију (ISO) даје следећу дефиницију:**

TQM је начин вођења организације са намером учествовања свих запослених у побољшању квалитета производа, процеса и циљева ради задовољења купаца, дугорочне рентабилности, предности за запослене и усаглашености са захтевима друштва.

Основни принципи управљања ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ

- 1. Усмереност ка потрошачу*
- 2. Континуирано унапређење квалитета*
- 3. Укључење свих запослених*
- 4. Лидерство*
- 5. Образовање и обука запослених*
- 6. Успостављање узајамно корисних односа са добављачима*
- 7. Комуникација*
- 8. Систем награђивања*
- 9. Одлучивање на основу чињеница*
- 10. Формирање тимова за унапређење квалитета*
- 11. Имплементација*

Карактеристика	Традиционални менаџмент	Менаџмент тоталног квалитета (TQM)
Однос према променама	Не мењати ништа (традиција)	Стално прилагођавање новој менаџмент филозофији
Решавање проблема – начин приступа	Кад настану „гашење пожара“	Коришћење структурисаних оперативних методологија - превентива
Рад – начин прилаза	На стари начин – без икаквих иновација	Стална побољшања коришћењем малих иновација
Хоризонт планирања – временски период	Краткорочни	Дугорочни – континуална унапређења
Уочени недостаци – начин прилаза	Откривање грешака после извршене услуге/производње	Превенција кроз процес пројектовања, планирања и припреме
Начин доношења одлука	На основу мишљења	На основу чињеница и података
Модел промене	Без промена	Континуална унапређења
Коришћење ресурса	За решавање задатака	За додавање нових вредности
Мотивација	Профит	Задовољство купца (профит долази сам по себи)
Менаџмент циљ	Реализација програма	Нови начин рада, размишљања, живота

МОДЕЛИ TQM-а ЗА ПОСЛОВНУ ИЗВРСНОСТ

- јапански (Демингова награда за квалитет)
- амерички (Награда за квалитет Malcolm Baldrige – MBNQA) и
- европски (Европска награда за квалитет – EQA).

Јапански модел TQM-а

Демингова награда за квалитет

- Јапанско удружење научника и инжењера - JUSE
1951. године



Јапанска медаља за квалитет

- Од 1970. JUSE
- специјална награда од највећег значаја која се добија уколико кандидат има једну од Демингових награда и успешно примењује TQM најмање пет година



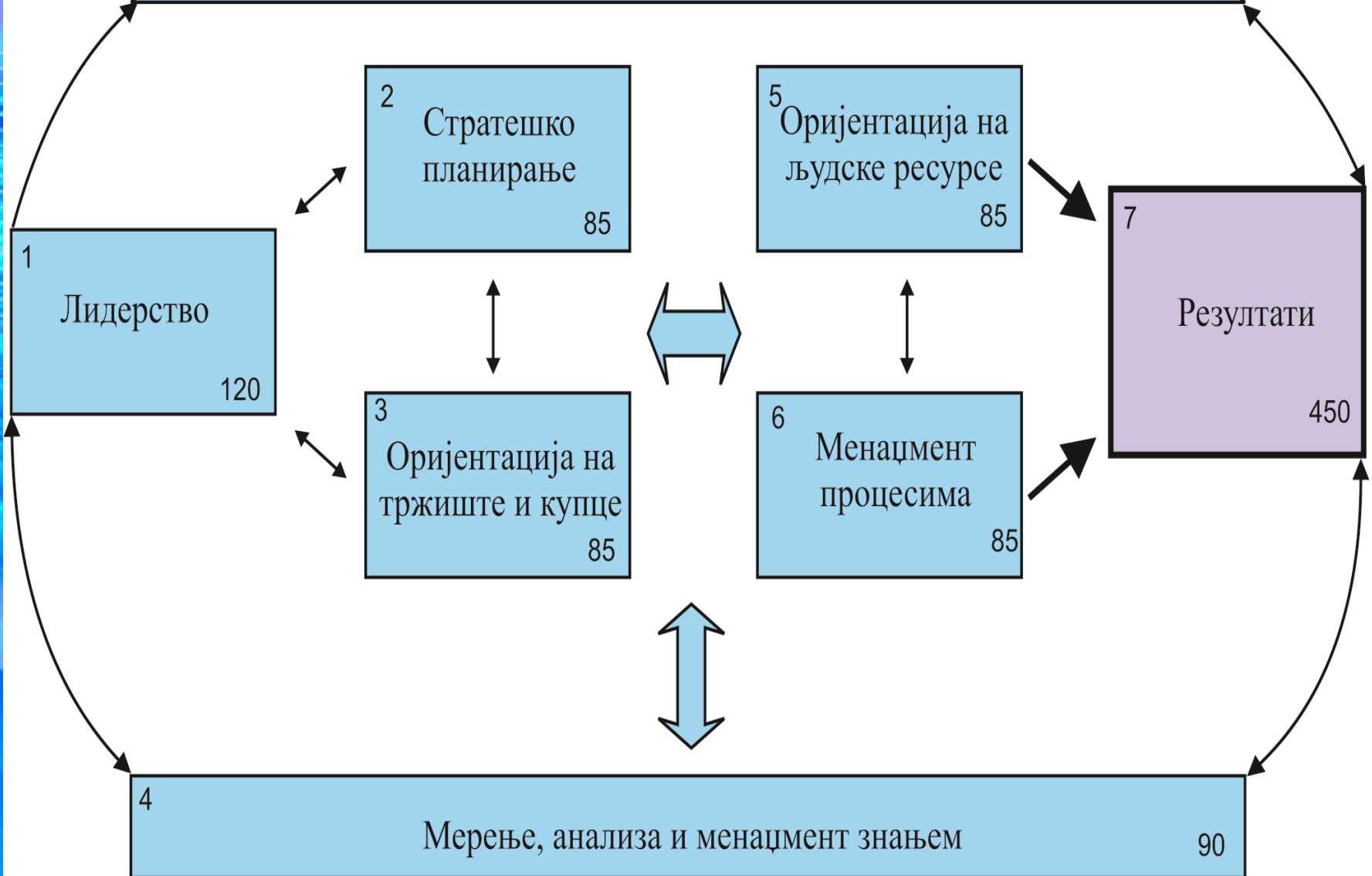
Амерички модел TQM-а (Награда за квалитет Malcolm Baldrige – MBNQA)

- Бизнис модел – за производне организације, услужне организације и мале организације (мала привреда), као и за непрофитне организације
- Модел за образовање – за образовне организације
- Модел за здравство – за здравствене организације



- Лидерство
 - Стратешко планирање
 - Оријентација на купце
 - Мерење, анализа и менаџмент знањем
 - Оријентација на људске ресурсе
 - Менаџмент процесима
 - Резултати
- Укупан број поена које организација може да оствари по основу наведених седам критеријума је 1000.
 - Првих шест критеријума MBNQA модела дефинишу начин на који организација обавља своје послове и укупно чине 550 поена.
 - Седми критеријум, резултати, чини 450 поена и дефинише резултате које је организација остварила.

Организациони профил:
Окружење, Односи, Изазови



Европски модел ТQM –а (Европска награда за квалитет – ЕQA)

- Европска фондација за менаџмент квалитетом (European Foundation for Quality Management - EFQM) формирана је 15. септембра 1988., са седиштем у Бриселу.
- Формирала ју је Европска комисија сачињена од представника 14 највећих европских компанија (Bosch, ВТ, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer и Volkswagen).

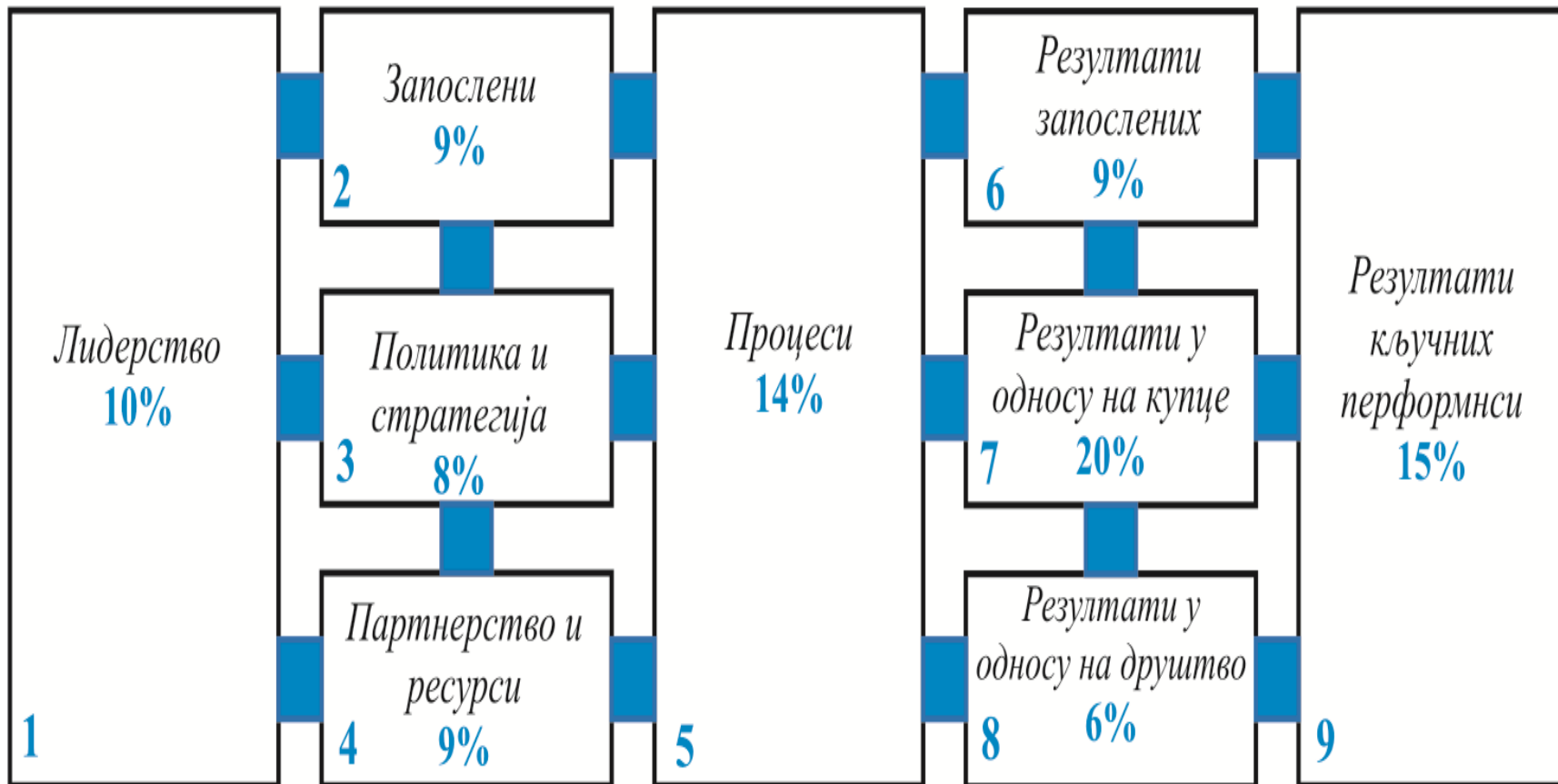
Европска награда за квалитет је најпрестижнија европска награда за квалитет и пословну изврсност, која се додељује:

- Великим организацијама
- Организацијама из јавног сектора
- Малим и средњим организацијама
- Пословним јединицама.



МОГУЋНОСТИ

РЕЗУЛТАТИ



ИНОВАЦИЈЕ И УЧЕЊЕ

Модел ТQM-а у Србији (Награда „ОСКАР КВАЛИТЕТА“)



1) *Национална награда за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ - „Апсолутни победник“*

Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању добила 700 и више бодова и да је прворангирана у својој категорији;

2) *Национална награда за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“*

Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању добила 500 и више бодова и да је у једној или више области/критеријума добила 80% и више од вредности бодова за те критеријуме;

3) *Националну награду за пословну изврсност „ОСКАР КВАЛИТЕТА“ - "Финалиста награде"*

Претходни услов је да је организација на завршном оцењивању освојила 500 и више бодова.

Истакнуте награде за квалитет туристичких и угоститељских услуга у Србији

*Награда за квалитет Привредне коморе Војводине –
„Капија успеха“*

*Награда за квалитет Туристичке организације Србије
– „Туристички цвет“*

*Награда за квалитет Привредне коморе Београд –
„Београдски квалитет“*

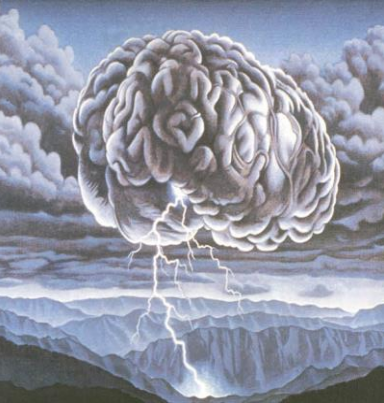
ТЕХНИКЕ И МЕТОДЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ

Benchmarking (упоређивање са репером)

- Benchmarking представља процес свеобухватног поређења карактеристика и својстава властитог пословања са пословањем најбољих конкурената или оних предузећа која су признати лидери у својој области.
- Појавио се осамдесетих година XX века, са циљем да се пронађу и искористе „тајне“ успеха других, које би се могле применити у унапређењу пословања организације

Benchmarking за менаџмент предузећа представља двоструки изазов:

- ✓ континуиран и систематски процес мерења и компарације са најбољом праксом пословних процеса, производа и услуга са циљем да се достигну најбољи резултати;
- ✓ имплементацију најбоље праксе, што је од суштинске важности за побољшање перформанси пословања.



Brainstorming (прикупљање идеја)

- Brainstorming (енгл. олуја мозгова) или прикупљање идеја је техника коришћења креативног мишљења тима са циљем издвајања и разјашњавања што већег броја различитих идеја, проблема или одлука.
- Brainstorming сеансе се одржавају у опуштеној атмосфери, где се група од максимално 12 чланова подстиче на креативно размишљање.



Дијаграм афинитета

- Ова техника се користи за груписање великог броја прикупљених идеја, мишљења или утисака о одређеном проблему.
- Информације се распоређују у групе по сродности. Број група се ограничава на 10. Идеје се евидентирају по групама а затим се одређује водећа идеја која изражава смисао сваке групе.

Групе	Појединачна мишљења
Хигијена у објекту, уредност стола и прибора	Чист и уредан ресторан Чист и уредан сто Добар прибор за јело Чист тоалет Чистоћа прилаза
Стручност, љубазност и изглед персонала и квалитет услуге	Добра услуга Стручност особља Љубазност особља Изглед (уредност) особља
Пријатна атмосфера, добар амбијент	Атмосфера Добар амбијент Пријатност
Укус и количина припремљених јела, изглед јеловника	Укусна храна Довољно хране Добар изглед хране Изглед јеловника

Дијаграм узрок-последица



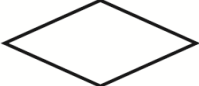
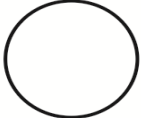




- Дијаграм узрок-последица, „рибља кост“ или Ishikawa дијаграм, први пут је употребио познати јапански стручњак за квалитет Каору Ишикава, 1953. године.
- Овај дијаграм се користи као средство за разматрање и приказивање односа између дате последице и њених потенцијалних узрока. Велики број могућих узорака распоређује се у основне категорије и подкатегије, тако да дијаграм подсећа на рибљу кост.



Дијаграм тока

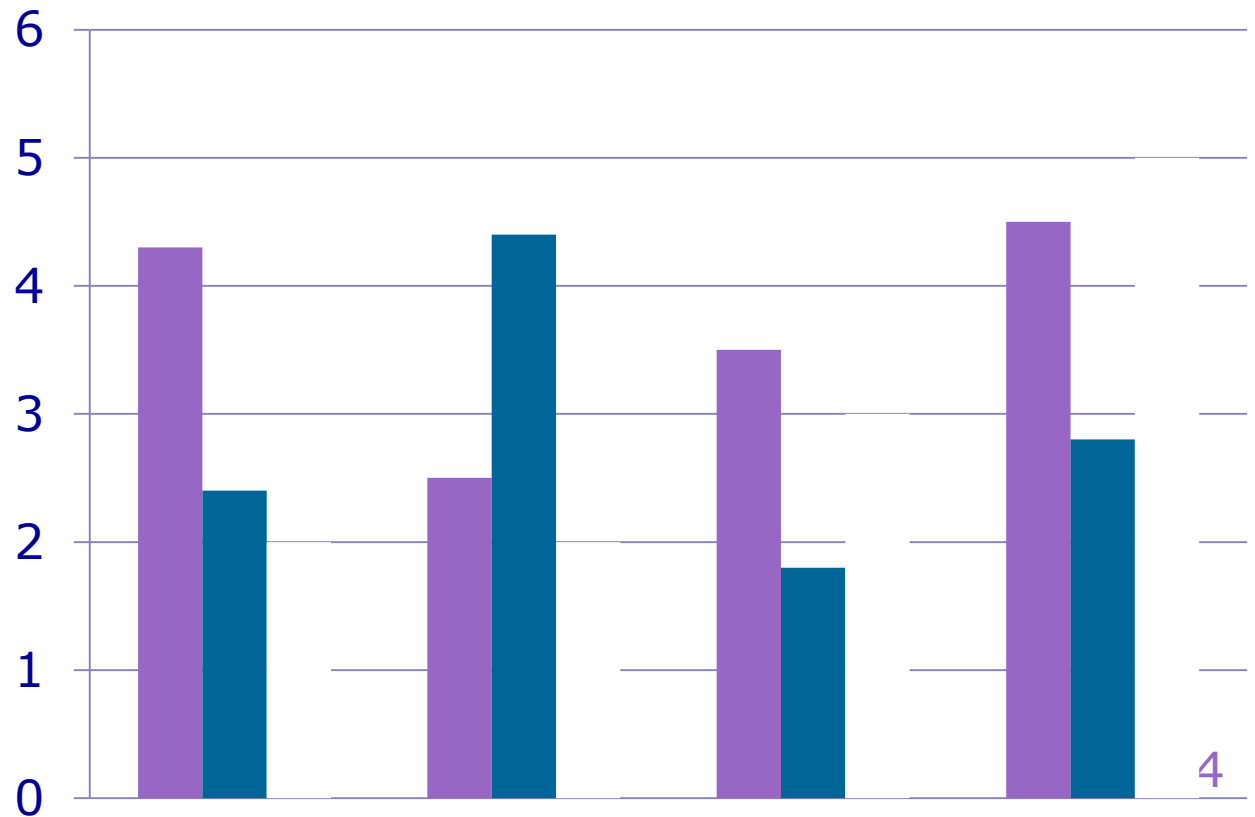
- Дијаграм тока је сликовито представљање корака у услужном или производном процесу.

Елементи дијаграма тока

	Почетак процеса
	Активност
	Одлука
	Прикључна тачка
	Линија одвијања тока
	Документ
	Напомена
	Крај процеса

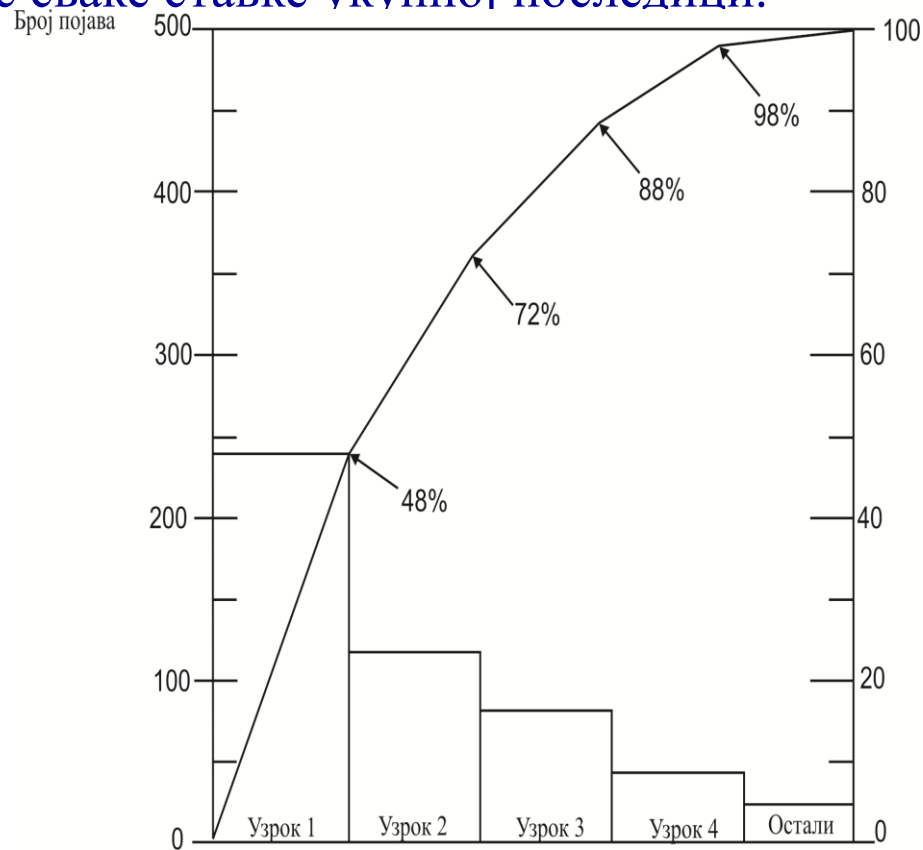
Хистограми

- Хистограми се најчешће користе за: приказивање облика варијација, визуелно саопштавање информација о понашању процеса и за лакше доношење одлука о смеру деловања.



Парето дијаграм

- Парето дијаграм је добио назив по италијанском економисти, социологу и психологу Вилфреду Парету (Vilfredo Pareto, 1848-1923), творцу тзв. Парето принципа, који наводи да је само неколико ставки често одговорно за највећи број последица.
- Дијаграм показује, по опадајућем редоследу, релативан допринос сваке ставке укупној последици.



Концепт „Six Sigma“ („6 σ “)

- Концепт Six Sigma (шест сигма) је првобитно представљао скуп добрих делатности чија је намера била унапређење производних процеса и елиминисање дефеката.
- Појединости ове методологије развио је 1986. године Bill Smith, један од водећих инжењера фабрике „Моторола“.
- Основни циљ је откривање и отклањање узрока грешака у производним и пословним процесима како би се спречило њихово понављање у будућности.



СТАНДАРДИЗОВАНИ СИСТЕМИ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

- ISO 9000
- ISO 14000
- ISO 26000
- ISO 27000
- ISO 10004
- OHSAS 18001
- ISO 22000 I HACCP