

TQM

Stara i nova koncepcija kvaliteta

Vrijeme :	19 - 20. stoljeće	II svjetski rat	1960-te	1980-te i kasnije
cilj:	kontrola	statističko uzorkovanje	Kvaliteta organizacije	kvalitetu pokreću potrošači
	Stara pogled na kvalitetu: Provjera nakon završenog procesa proizvodnje			Novi pogled na kvalitetu: kvaliteta se ugrađuje u proces. Uzroci problema se definiraju i ispravljaju

Povijest kvalitete

1. PRVA FAZA: Ponuda je manja od potražnje
2. DRUGA FAZA: Uravnoteženje ponude i potražnje (AQL)
3. TREĆA FAZA: Povećana ponuda proizvoda- pomicanje i promjena tržišta:
 - Kvaliteta dobavljača
 - Naglasak na prevenciji
 - Prve norme za osiguranje kvalitete (ISO 9000:1987)



4. ČETVRTA FAZA: Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

- Naglasak na uslužnim djelatnostima
- Pojava TQM-a
- Ljudski resursi izbijaju u prvi plan
- Nagrade za poslovnu izvrsnost

5. PETA FAZA: kupac nije više jedini subjekt čije potrebe moramo zadovoljiti

- Razvoj integriranih sustava upravljanja



Tablica 1. Definicije kvalitete pojedinih “gurua” kvalitete

Autor	Definicija
Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za uporabu
Feigenbaum	Zadovoljenje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacija



RAZVOJ TQM

- ISO 8402: menadžerski pristup u organizaciji koji podrazumijeva sudjelovanje svih članova, centriran na poboljšanju kvalitete te usmjeren k dugoročnom uspjehu vođen zadovoljstvom kupaca i koristima za sve članove organizacije i društva
- U Japanu nakon II svjetskog rata (Deming i Juran: tehnike statističke kontrole kvalitete)
- Japanci integrirali kvalitetu u cijelu organizaciju, razvili kulturu kontinuiranog unapređivanja



RAZVOJ TQM

Fokusiranje na poboljšanje svih organizacijskih procesa preko ljudi koji u njima sudjeluju



RAZVOJ TQM

- **Osiguravanje kvalitete (QA):**

odlučno opredjeljenje, uloga kontrole kvalitete
usmjerenost u kontroli, standardi, certifikati,
ispitivanje rezultata prethodnih aktivnosti

- **Upravljanje kvalitetom (QM):**

odlučno opredjeljenje, svi zaposleni
PDCA-ciklus, dinamički sistem, operativni
proces

ispitivanje rezultata proteklih i budućih aktivnosti

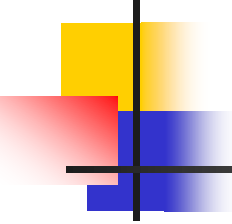


- **Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM):**

cjelokupna organizacija, svi zaposleni, svi procesi

PDCA-ciklus, dinamički sistem, operativno i strateško

ispitivanje rezultata proteklih i budućih aktivnosti

- 
-
- TQ se sastoji od aktivnosti neprekidnog poboljšavanja u kome sudjeluju svi zaposleni organizacije radi poboljšavanja performansi
 - Pristup da se poslovanje obavlja tako da se do maksimalne konkurentnosti organizacije dolazi neprekidnim poboljšavanjem kvalitete proizvoda, zaposlenih, procesa i okruženja



Kako se dolazi do TQ?

Strategija, orijentiranost k potrošačima, posvećenost kvalitetu, znanstveni pristup donošenju odluka i rješavanju problema, timski rad, obuka, dugoročna obaveza,

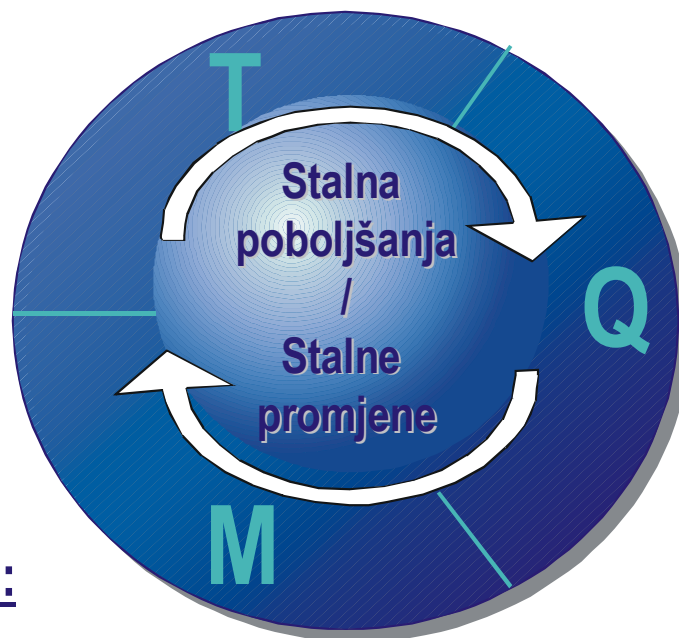
“T” Cjelovito

uključeni svi pojedinci i sve funkcije / nivoi

partnerski odnos kupac - dobavljač

orijentacija prema kupcu

rad na osnovu dijaloga i zajedničkog doprinosa



“M” Planiranje:

strateško

operativno

dugoročno / kratkoročno

“Q” Kvaliteta

kvaliteta firme

kvaliteta rada

kvaliteta procesa

kvaliteta proizvoda



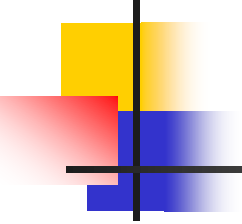
Elementi filozofije TQ

- Mjerenja
 - Statistička procesna kontrola
 - Benchmarking
 - Alati za upravljanje kvalitetom
- Zaposleni
 - Kvaliteta se ugrađuje
 - Kvaliteta se očekuje a ne provjerava
 - Zaposleni imaju prava, ali i odgovornost – ovlasti
- Procesi
 - Neprekidno poboljšavanje
 - Dobro nikad nije dovoljno dobro



TEMELJNE POSTAVKE TQC KONCEPCIJE

- 1. “Market-in” kupcu orijentirana aktivnost
 - stavi sebe u položaj kupca,
 - proizvodi samo prihvatljive proizvode/usluge za kupca
 - ne snabdijevaj kupca “product out” proizvodima/uslugama
 - kupac nije Bog, ali je kralj ili kraljica

- 
-
- **2. “Quality first” puno zadovoljstvo kupca**
 - kvaliteta proizvoda/usluga ima najviši prioritet u tržišnoj ekonomiji i ima mnogo veću važnost od porasta prodaje, povećanja produktivnosti i dr.
 - kvalitetom nije obuhvaćena samo kvaliteta proizvoda/usluge, već i cijena, vrijeme, količina, sigurnost, moral uposlenih i dr.



■ 3. “Vital-few” pamet, ulaganja, rokovi

- ljudsko biće ima samo jedan mozak u kojem nema prostora za više od jedne koncentracije u isto vrijeme (ako se ne radi o geniju),
- osoba koja gundđa zbog posla koji narasta uglavnom ne troši mozak,
- poslove “Vital-few” treba identificirati i izolirati, te im u promatrano vrijeme posvetiti zasluženu pažnju



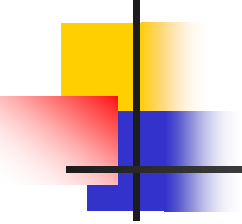
4. Uvažavanje činjenica i podataka – znanstveni pristup

- dojuri na mjesto gdje se to dogodilo,
- provjeri činjenice,
- govori , razmišljaj, poduzmi akciju ali samo s podacima



5. Kontrola procesa “inproces”

- svaki zaposleni na svakom položaju i u svakom odjelu radi dobro u prvo vrijeme i u svako vrijeme, u skladu sa specificiranim zahtjevima, crtežima, standardima i dr. uz samo-kontrolu
- u koncepciji petlje kvalitete promatranog proizvoda svaka faza (marketing, R&D, izrada, prodaja, servis i dr.) mora se nazivati “inproces” jer se od svake faze traži da osigura postavljene zahtjeve za “kupca” (slijedeću fazu unutar kuće), odnosno, stvarnog vanjskog kupca



- u isto vrijeme, svaka faza ima svoje podprocesa, među kojima se treba uspostaviti odnos proizvođač-kupac



6. Kontrola rasipanja

- današnja kontrola kvalitete nije ništa drugo nego kontrola (uz istraživanje) rasipanja koje se događa zbog različitih uzroka (neovisnih faktora: čovjek, stroj, materijal, metoda, stanje okoline), dijagram riblja kost



7. Slijedeći odjel u lancu proizvodnje je kupac

kupac je kralj ili kraljica ali velika većina uposlenih nema šanse da uspostavi fizički kontakt s njim (njom), te im je taj koncept teško razumljiv. Radi razrješenja tog problema slijedeći odjel u lancu proizvodnje tretira se kao kupac.



■ **8. Uvažavati zaposlenog kao ljudsko biće**

- osigurati različitost zadataka da se odstrani dosada,
- proširiti posao da se udovolji sklonostima i sposobnostima uposlenog,
- osigurati “feedback” obavljenog posla,
- omogućiti uposlenom učenje novih vještina
- osigurati učešće uposlenih u rješavanju problema, planiranju i kontroli



9. Ponovljena greška je sramota

razraditi sistem preventive da se ne pojavi ponovno greška uzrokovana istim uzrokom



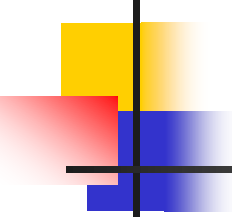
10 .Odgovornost uprave poduzeća

- obavezna je osigurati puno učešće svih uposlenih u ostvarenju TQC koncepcije, uz objašnjenje:
- situacije (položaja) poduzeća
- vizije i strategije razvoja poduzeća
- “poteza” konkurencije
- stanja tehničkih i tehnoloških inovacija



PRINCIPI TQM

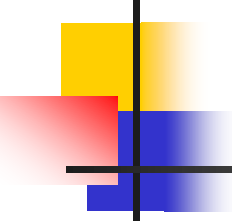
- program poboljšanja kvalitete mora bit prilagođen firmi,
- rezultati TQM nisu ostvarljivi preko noći,
- izgraditi klimu za kvalitetu, troškove i rokove,
- rad bez grešaka je optimalan,
- niti jednu grešku nije moguće prihvatiti
- važnije je mjeriti samo nekoliko važnih parametara nego mnogo nevažnih karakteristika

- 
-
- povratne informacije su potrebne za određivanje statusa i za potrebne korektivne mjere,
 - koncentrirajte se na otklanjanje sistematskih odstupanja / nedostataka,
 - poanta je na kvaliteti i stalnom poboljšanju,
 - što se ne može izmjeriti ne može se ni poboljšati,
 - svaki rad i sve aktivnosti se mogu podijeliti po pojedinim koracima,
 - timski rad je nepogrešiv

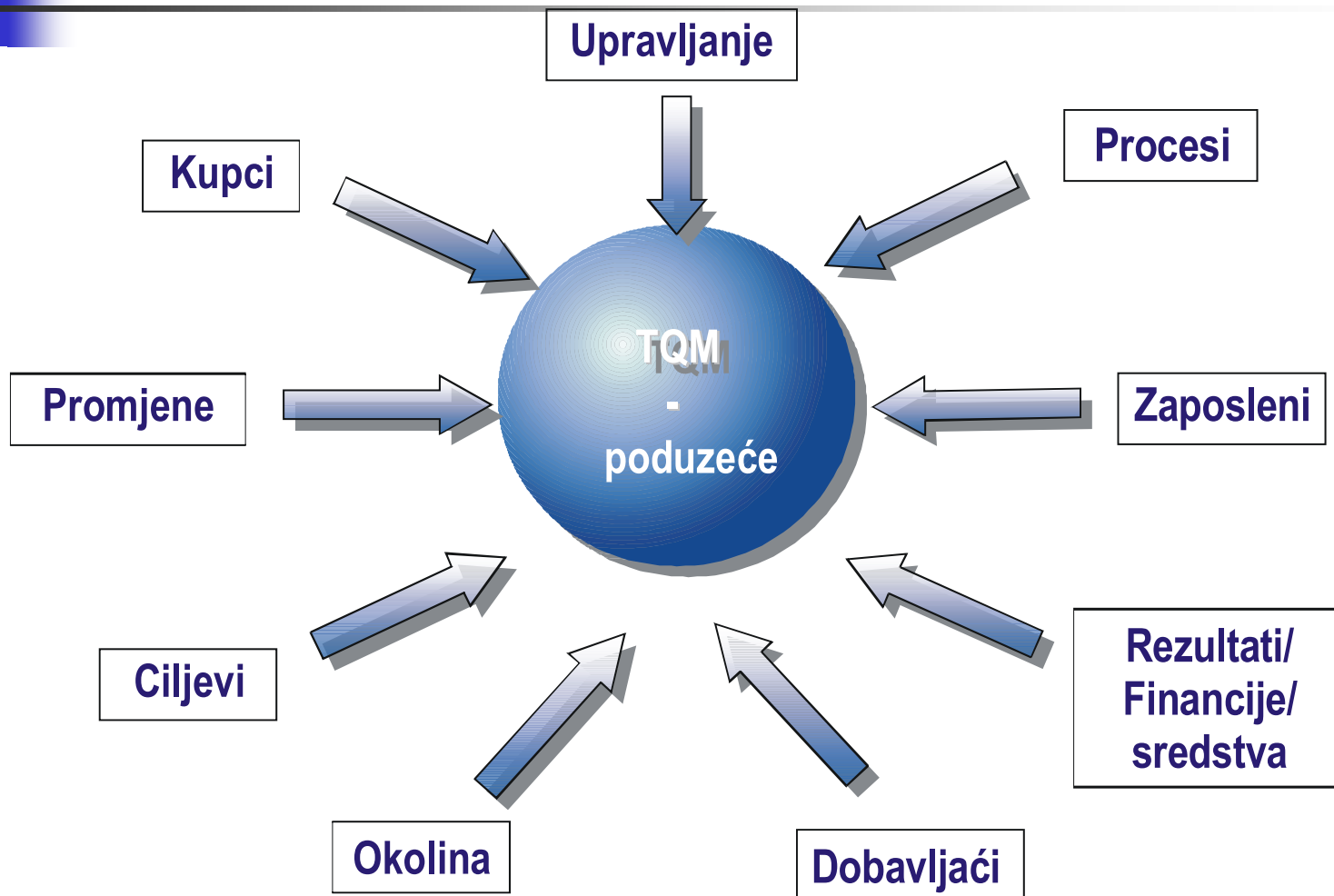


UPUTSTVA ZA UVOĐENJE TQM

- Usmjerenje / smjernice rukovodstva u pogledu vrijednosti i značaja TQM su odlučujuće
- Poslovni cilj uvođenja TQM mora biti jasan
- Moraju biti postavljena mjerila za mjerenje napretka kod poboljšanja kvalitete
- Svaki odgovorni suradnik mora bit odgovoran za poboljšanje kvalitete
- Troškovi (ne) kvalitete moraju biti prepoznatljivi
- Nužno razumijevanje potrebe promjena

- 
-
- Za brzo dostizanje rezultata se usmjerimo u proces, promjena procesa će promijeniti učesnike
 - Poznavanje i razumijevanje potreba i očekivanja kupaca je najvažnija stvar, teže je nove dobiti nego stare zadržati
 - Nastajanje TQM moraju biti usmjerena u ispunjavanje potreba i očekivanje internih i externih kupaca

Prikaz mogućih utjecaja na uvođenje TQM u poduzeće



Prikaz utjecaja TQM u organizaciji na okolinu





Crosbyjev program poboljšavanja kvalitete

1. ANGAŽIRANJE RUKOVODSTVA

poboljšanje kvalitete način za povečanje profita

2. TIM ZA POBOLJŠAVANJE KVALITETE

predstavnici svih odjela, sadržaj i svrha programa



3. MJERENJE KVALITETE

mjerenje kvalitete za svako područje,
moguća poboljšanja, nužne korektivne
mjere, sve dokumentirati

4. PROCJENJIVANJE TROŠKOVA KVALITETE

trošak kvalitete veći, veća potreba za
korektivnim akcijama

5. SVIJEŠT O KVALITETI

uključeni svi zaposleni



6. KOREKTIVNE AKCIJE

navika za identificiranje i ispravljanje problema

7. USPOSTAVLJANJE AD HOC ODBORA ZA PROGRAM NEDOSTACI NULA

obaviti svoj zadatak dobro već prvi put

8. OBRAZOVANJE

9. DAN NEDOSTATAKA NULA



10. POSTAVLJANJE CILJEVA

naučiti razmišljati u kategorijama ostvarivanja ciljeva i obavljanja specifičnih zadataka u timu

11. UKLANJANJE UZROKA POGREŠAKA

opisati svaki problem koji sprečava u obavljanju posla bez pogrešaka

12. PRIZNANJA

nagrađivanje onih koji ostvaruju ciljeve



13. VIJEĆE ZA KVALITETU

sastajanje stručnjaka za kvalitetu

14. POČETI SVE IZNOVA

nova ekipa, program nikada nije završen