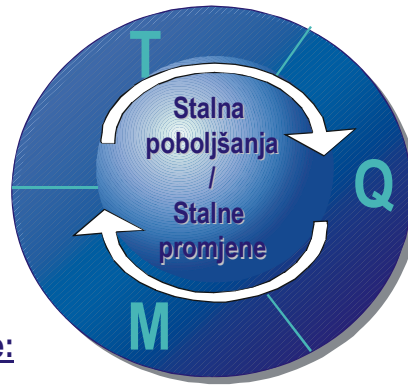


# 1 TQM – Total Quality Management

## “T” Cjelovito

uključeni svi pojedinci i sve funkcije / nivoi  
partnerski odnos kupac - dobavljač  
orijentacija prema kupcu  
rad na osnovu dijaloga i zajedničkog doprinosa



## “Q” Kvaliteta

kvaliteta firme  
kvaliteta rada  
kvaliteta procesa  
kvaliteta proizvoda

## “M” Planiranje:

strateško  
operativno  
dugoročno / kratkoročno

Slika 1. Značenje TQM

## 1.1 RAZVOJ TQM

**Osiguravanje kvalitete:** odlučno opredjeljenje, uloga kontrole kvalitete

usmjerenost u kontroli, standardi, certifikati,  
ispitivanje rezultata prethodnih aktivnosti

**Upravljanje kvalitetom:**

odlučno opredjeljenje, svi zaposleni  
PDCA-ciklus, dinamički sistem, operativni procesi  
ispitivanje rezultata proteklih i budućih aktivnosti

**Total Quality Management:**

cjelokupna organizacija, svi zaposleni, svi procesi  
PDCA-ciklus, dinamički sistem, operativno i strateško  
ispitivanje rezultata proteklih i budućih aktivnosti

## 1.2 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. Poduzmi akciju svakog mogućeg mjerenja u to vrijeme,
- govori , razmišljaj, poduzmi akciju ali samo s podacima

### **5. Kontrola procesa “inproces”**

- kontrola procesa podrazumijeva da svaki uposleni 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**

Uprava poduzeća obavezna je osigurati puno učešće svih uposlenih u ostvarenj TQC koncepcije, uz objašnjenje:

- situacije (položaja) poduzeća
- vizije i strategije razvoja poduzeća
- “poteza” konkurencije

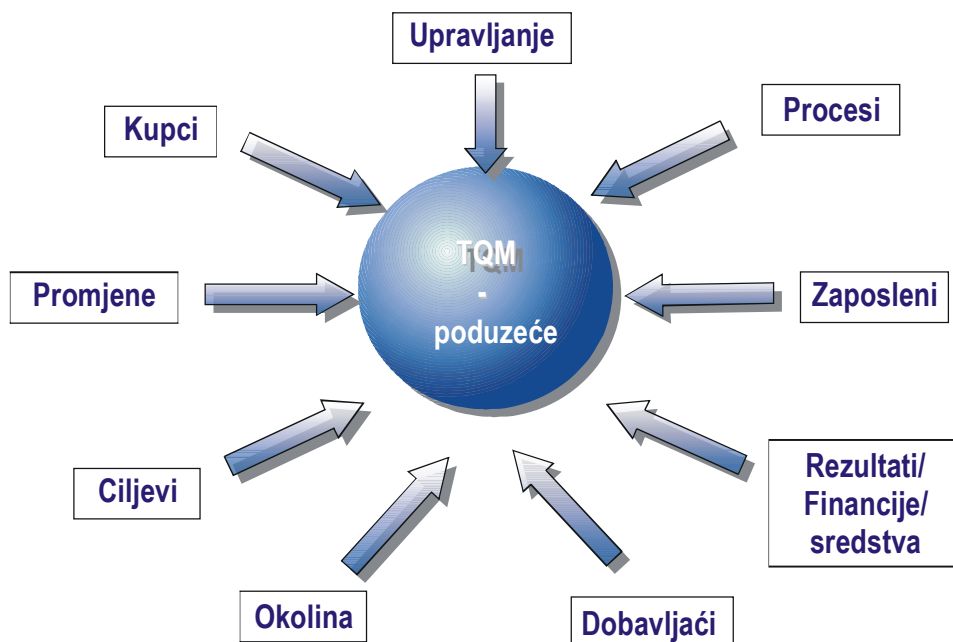
- stanja tehničkih i tehnoloških inovacija.

### **1.3 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 najoptimalniji
- 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

### **1.4 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



Slika 2. Prikaz mogućih utjecaja na uvođenje TQM u poduzeće



Slika 3. Prikaz utjecaja TQM u organizaciji na okolinu

### 1.5 Područja TQM (MODEL EQA)

Rukovođenje: savjesno voditi i oblikovati politiku i ciljeve kvalitete

Suradnici: razvoj suradnika

Kupci: partnerstvo, povezanost

Dobavljači: integracija QMS

Okolina – društvo: odgovornost do društva – okoline

Procesi: procesno orijentirana struktura

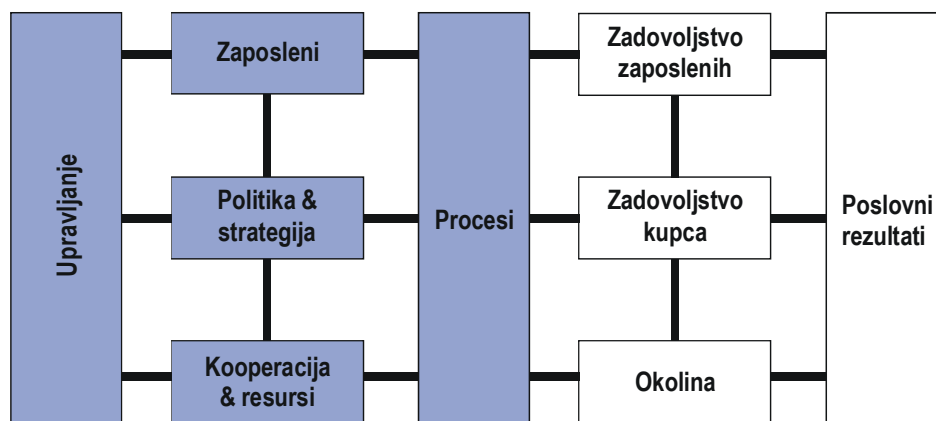
Controlling: kvalitetna orijentacija

Ciljno planiranje: usmjerenje prema zahtjevima za kvalitetom

## 1.6 METODE TQM

- Management by Objectives (MbO)
- Management by Policy (MbP)
- Cross-function Management Business Reengineering Lean Management
- Lean Production Simultaneous Engineering
- Management by facts
- Total Productive Maintenance
- Balanced Scorecard Target Costing Self-Assessment
- Kaizen bzw. KVP

### EFQM - kriteriji za TQM model



**Organizacija** Procesna orijentiranost Orjentiranost prema zaposlenicima Orjentiranost prema  
kupcu Odnos prema okolini **TQM**