

Универзитет Привредна академија у Новом Саду  
Факултет за примењени менаџмент, економију и  
финансије у Београду

## МЕНАЏМЕНТ У ПРАКСИ



Проф. др Светомир Минић,  
дипл. инж., редовни професор,  
научни сарадник

## TQM – Тотални квалитет менаџмента

### 1. Појам

**TQM (*Total Quality Management*)** – Тотални квалитет менаџмента или **Тотално управљање квалитетом** или **Тотални менаџмент квалитета**, представља свеобухватни концепт који обједињује технички, тржишни, економски, организациони и етички аспект пословања. По свом приступу TQM је врхунски ниво концепта унапређења квалитета са једне стране, и врхунски ниво концепта менаџмента са друге стране.

Покрет TQM појавио се широм света у 1990. години. Најизраженији је био у САД, где су највећи купци тражили од фирми да усвоје принципе TQM. Иако је TQM доживео велику експанзију у пракси, то је још увек изолована дисциплина која није нашла адекватно место у примењеном менаџменту.

У пракси менаџмента познат је појам тзв. “*менаџмент хаос*” који садржи хаотично распоређене системске и оперативне обавезе које менаџмент мора савладати на путу ка *изврсности* производа/услуге на захтевном међународном тржишту. Примена концепта TQM има за циљ да дефинише модел изврсности организације у коме су складно распоређене све функције и обавезе као елементи – критеријуми модела изврсности.

## 2. Дефиниција TQM

У литератури о квалитету, постоје многобројна значења и дефиниције (Д) TQM, које осликавају суштину TQM:

*Д1: TQM се заснива на бројним идејама у чијој је основи менаџмент у организацији са оријентацијом на квалитет.*

*Д2: TQM је истовремено и филозофија и скуп усмеравајућих принципа који представљају основу за непрекидна побољшања у организацији.*

*Д3: TQM интегрише фундаменталне управљачке, техничке, и све постојеће напоре и алате у правцу побољшања за обезбеђење квалитета.*

*Д4: TQM значи способност за квалитет, у свим функцијама организације и у свим деловима процеса од почетка до краја, уз истовремену интеграцију међусобно повезаних функција на свим нивоима.*

*Д5: TQM је системски приступ менаџмента који остварује везе између различитих елемената организације, тако да је укупна ефективност система већа од збира излаза појединих делова.*

*Д6: TQM је приступ за унапређење конкурентности, ефикасности и флексибилности за целу организацију.*

*Д7: TQM је менаџмент систем у сталним променама, који се састоји од вредности, методологије и алата чији је циљ пораст задовољства купца уз редуковану количину ресурса.*

*Д8: TQM је метод менаџмента у организацији за остваривање пословне изврсности базиран на: фокусу на купца, партнерству са испоручиоцима (добављачима), развоју и укључивању запослених.*

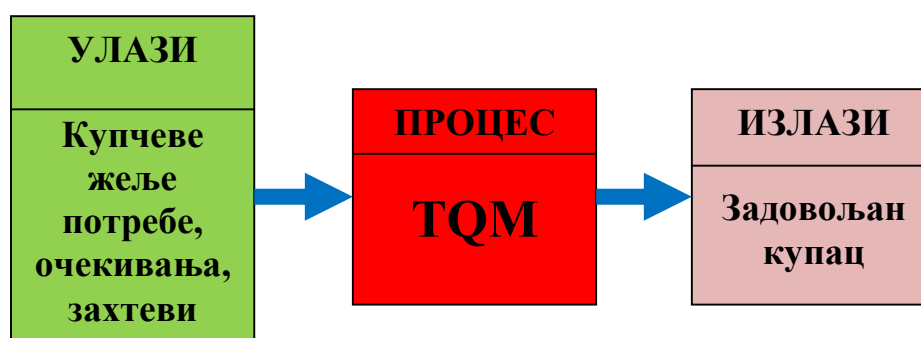
*Д9: TQM метод и класични метод менаџмента се разликују, у томе што класични менаџмент метод се заснива на приступу: планирај – командуј – или реализуј – контролиши, а TQM метод овоме додаје нову активност **побољшај** уз укључивање свих запослених.*

Међутим, треба нагласити да свака дефиниција TQM мора да садржи релевантне елементе:

- непрекидно побољшање процеса квалитета
- оријентацију на људски фактор
- усредсређивање на купца.

### 3. Процес TQM

TQM има у средишту пажње непрекидно побољшање свих система и процеса у једној организацији. Процес TQM трансформише све улазе у организацију у производ/услугу који задовољава купца. TQM процес се састоји од улаза (input) примљеног од неког испоручиоца, самог процеса TQM и излаза (output) испорученог купцу. Један процес има много улаза, укључујући људски потенцијал, материјал, методе, мерења, машине и спољно окружење, али најважнији улаз обухвата жеље, потребе, очекивања и захтеве купца. **Излаз процеса је задовољан купац.** Искуство водећих светских компанија говори да задовољство купца одлучује о финансијском успеху.



*Процес TQM*

### 3. Задовољење купца – циљ TQM

Савремено схватање квалитета подразумева да је купац у средишту пажње. Циљ TQM је да квалитет мора бити вреднован од стране купца и мора се ставити у однос са њиховим потребама и очекивањима. **Фокусирање на купца** подразумева утврђивање њихових жеља и потреба. То се мора урадити спровођењем истраживања тржишта, а затим настојањем да се испуне очекивања тог тржишта, уз системски развој и израду конкретног производа.

Промене на тржишту се данас дешавају изузетно брзо. Нове технологије, нове информатичке и комуникационе могућности, нови конкуренти и испоручиоци, програми влада, нови прописи и техничке баријере, пораст потреба и очекивања купца условљавају нови стил менаџмента који на све то мора да пронађе брзе одговоре и решења.

TQM обухвата, значајним делом, напоре за прилагођавање организација променама, пошто је основа менаџмента квалитета постизање конкурентности мењањем начина пословања, брже него што се промене догађају у окружењу.

Ради остварења потпуног задовољства купца, организација мора да у потпуности познаје:

- саму себе као организацијски систем,
- своје производе
- своју конкуренцију
- своје купце.

Сматра се да је на почетку 21. века, TQM најбољи менаџмент метод за:

- задовољење купца
- реструктуирање организације
- снижење трошкова, повећање продуктивности и профита
- дугорочан одрживи развој предузећа.

Квалитет који је коначно вреднован од стране купца постаје стратегијски концепт у компанији. То захтева непрекидну осетљивост на информације од куца и са тржишта, и одговор на захтеве. Ови захтеви далеко превазилазе смањивање дефеката и грешака на производу, једноставно

задовољавање спецификација, али и смањивање рекламација. Концепт TQM узима у обзир све ове аспекте, али и додаје нове и на тај начин ставља купца у сам центар свеукупног пословања компаније.

#### 4. Квалитет је „бесплатан“

О филозофији TQM проповедају у литератури позната имена светских ауторитета у области квалитета: *Deming, Juran, Krozbi, Figenbaum, Işikava*, и други.

На пример, аутор Filip **Krozbi** (Philip Crosby) у својој књизи „*Квалитет је бесплатан*“ објашњава да је квалитет „бесплатан“ зато што ће мали трошкови превенције увек бити нижи од трошкова утврђивања и елиминисања грешака и трошкова самих грешака. Основ његове филозофије квалитета је садржан у следећем концепту:

- квалитет се дефинише као усаглашавање са захтевима, а не као „добар и лош“
- систем за постизање квалитета је превенција, а не оцена
- стандардна перформанса је „нула дефект“, а не „да је то довољно близу“
- мера квалитета је цена неусаглашености, а не индекси квалитета.

#### **Krozbi дефинише својих познатих 14 тачака концепта TQM:**

1. **Обавеза менаџмента.** Највиши менаџмент мора бити убедљив у потреби за истицањем квалитета и мора ово јасно саопштити кроз писану форму.
2. **Тимови за унапређење квалитета.** Формирати тимове састављене од шефова сектора за надгледање унапређења у секторима и у компанији у целини.
3. **Мерење квалитета.** Успоставити одговарајуће мерење сваке активности у циљу идентификације подручја за побољшање.
4. **Трошкови квалитета.** Проценити трошкове квалитета у циљу утврђивања подручја где побољшања могу бити профитабилна.
5. **Свест о квалитету.** Подићи ниво свести о квалитету међу запосленима.
6. **Корективне мере.** Предузети корективне мере у циљу побољшања квалитета.

7. **Планирање нула дефеката.** Формирати одбор са одговарајућим планом и програмом за компанију.
8. **Обука менаџера.** Сви нивои менаџмента морају бити обучени за унапређење квалитета.
9. **Дан нула дефеката.** Одредити дан у којем се обавештавају запослени о примени нових стандарда.
10. **Колекција циљева.** Сви запослени морају да успоставе циљеве за индивидуално и групно побољшање рада.
11. **Елиминисање узрока грешака.** Запослени морају сарађивати са менаџментом у циљу постизања рада без грешке.
12. **Признања.** Одати признање запосленима који испуне циљеве квалитета.
13. **Одбор за квалитет.** Треба да омогући ширење искустава и идеја за решавање проблема.
14. **Чините ово поново.** Процес унапређења квалитета никад није завршен!

## 5. Demingov P-D-C-A модел

*Deming* је најпознатији пионир у креацији и популаризацији управљања квалитетом у Јапану, раних 1950-их година. Данас га сматрају за националног хероја у Јапану. Творац је познате Demingove награде за квалитет која је у Јапану установљена 1951. године, па се сматра да је то први TQM приступ у свету.

Демингов допринос је фокусиран на процес унапређења квалитета менаџмента и свих активности у организацији кроз познати Demingov **P-D-C-A** (**Plan-Do-Control-Action**) циклус, односно, **План-Реализација-Контрола-Побољшање** циклус.

Овај Demingov **P-D-C-A** модел треба да буде примењен од стране сваког запосленог у конкретној организацији, код реализације сваке активности у пословном процесу. То значи да сваку активност, процес или пројекат треба планирати, реализовати, затим проверити, и на основу тог искуства предузети мере за побољшање перформанси пословног система. Планом се у ширем смислу, поред класичног плана ресурса, сматра стандард, правило – пропис, или процедура по коме се изводе одређена активност, процес или производ.

Након реализованог **P-D-C-A** циклуса, циклус се понавља, тако да то понављање уз укључивање свих запослених, ствара процес континуалних побољшања која теже *изврсности* пословања.

Очекује се да ће у будућности Demingov **P-D-C-A** циклус бити проширен са активностима као што су "*развој*" и "*креативност*".

Deming сматра да се стил менаџмента мора трансформисати. Први корак у томе је лична трансформација која представља дисконтинуитет са досадашњим мишљењем о његовом животу, догађајима, вредностима, везама међу људима, итд. Лидери трансформације, односно, менаџери морају учити о психологији личности, психологији групе, психологији друштва и о психологији промена.

**Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије (МЕФ)**, у свакодневной пракси пословања, системски примењује концепт **TQM**, односно, Demingov **P-D-C-A** модел, у домену своје усвојене политике квалитета, а са циљем квалитетне реализације академског образовања студената.

**Проф. др Светомир Минић**

**MEΦ**

**Fokus na proces unapređenja kvaliteta menadžmenta i svih aktivnosti i procesa na MEF**

☐ **KONTINUALNA POBOLJŠANJA KVALITETA - (TQM)**

**Demingov P - D - C - A ciklus**

POBOLJŠANJE PERFORMANSI ORGANIZACIJE

Vreme (t)

**MEΦ**

**Fokus na proces unapređenja kvaliteta menadžmenta i svih aktivnosti i procesa na MEF**

☐ **KONTINUALNA POBOLJŠANJA KVALITETA UZ UČEŠĆE SVIH ZAPOSLENIH**

**“Ne sme da prođe nijedan dan bez nekakvog unapređenja kvaliteta rada MEF”**

*Kajzen strategija Japanskog uspeha*