Moderan pristup menadžmentu kvaliteta – principi menadžmenta totalnog kvaliteta

LIDIJA B. MIHAILOVIĆ, Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja, Beograd

ALEKSANDAR M. TANASKOVIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Stručni rad

UDC: 005.6

DOI: 10.5937/tehnika1705748M

Kvalitet jeste i biće ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu. Zato će sposobnost sistema menadžmenta kvaliteta da obezbedi stalnost kvaliteta proizvoda i usluga uz minimalne troškove biti ključ opstanka i proširenja poslovnih aktivnosti, odnosno uspeha svakog modernog privrednog subjekta. Ciljevi modernog menadžmenta uključuju procese koji proizvode robu bez grešaka, zadovoljavajući krajnjeg korisnika i pružajući mu konkurentnu tržišnu cenu. Menadžment totalnog kvaliteta, kao svojevrsna filozofija, zahteva zadovoljavanje potreba svih korisnika, unapređujući interne procese koji povećavaju profit organizacije i stvarajući uslove za proizvodnju novih proizvoda i usluga, a samim tim šireći tržišno učešće. Menadžment kvaliteta u savremenom poslovanju, kroz menadžment totalnog kvaliteta obuhvata apsolutno sve funkcije u organizaciji, počev od marketinga i prodaje, kroz dizajn, proizvodnju i usluge. U ovom radu će biti prikazan moderan pristup menadžmentu kvaliteta - menadžment totalnog kvaliteta, njegovi elementi, koncepti, ciljevi i principi implementacije.

Ključne reči: menadžment, kvalitet, principi, TQM, menadžment totalnog kvaliteta

1. UVOD

Menadžment kvaliteta preduzeća dovodi do ostvarenja osnovnih principa dugoročnog i održivog razvoja društva. Tržišne promene koje su se dogodile poslednjih decenija dvadesetog veka značajno su izmenile odnos prema kvalitetu [1]. Kada se od „tržišta proizvodnje“ (višak potražnje), preko „tržišta prodaje“ (višak ponude) stiglo do „tržišta kompetentnosti“ (višak ponude proizvoda visokog kvaliteta i konkurentnih cena), a to je dovelo do sasvim novog pristupa kvalitetu. Menadžment kvaliteta ima vodeću ulogu u svim delatnostima konkurentnog savremenog poslovanja. Danas je kvalitet u centru interesovanja vodećih svetskih korporacija [12].

2. EVOLUCIJA MENADŽMENTA KVALITETA

Nastanak savremenog menadžmenta kvaliteta se vezuje za Sjedinjene Američke Države gde je uprava Belovih laboratorija (Bell Telephone Laboratories) osnovala posebno odeljenje za obezbeđenje kvaliteta sa ciljem da se bolje sagledaju problemi menadžmenta kvaliteta u procesu proizvodnje, kao i da se poboljša

proces masovne proizvodnje. Tadašnje, tradicionalno shvatanje kvaliteta je orijentisano na proizvodnju i podrazumeva usklađenost proizvoda i proizvodnih specifikacija tj. tehničkih karakteristika koje predstavljaju normu za ocenu kvaliteta proizvoda. Zbog toga se pojam kvaliteta često dovodi u vezu sa kontrolom koja predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata obezbeđenja kvaliteta bez obzira što se mnogo veći značaj pridaje prevenciji. Savremen pristup menadžmentu kvaliteta podrazumeva višedimenzionalno shvatanje kvaliteta proizvoda, koje se odnosi se na [15]:

- performanse proizvoda;
- pouzdanost;
- pogodnost upotrebe;
- sigurnost.

Slika 1 - Evolucija menadžmenta kvaliteta [3]

Adresa autora: Lidija Mihajlović, Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja, Beograd, Fabrisova 10
e-mail: lidija.mihailovic@zuov.gov.rs

Rad primljen: 01.09.2017.

Rad prihvaćen: 22.09.2017.

Evolucija menadžmenta kvaliteta može se posmatrati kroz sledeće faze [3]:

- kontrolisanje i ispitivanja;
- upravljanje kvalitetom;
- obezbeđenje kvaliteta;
- menadžment kvaliteta;
- menadžment totalnog kvaliteta;
- sistem totalnog kvaliteta.

3. MENADŽMENT TOTALNOG KVALITETA (TQM)

Menadžment totalnog kvaliteta je filozofija tj. pristup uobličen setom alata i procesa čiji autputi donose potrošačku satisfakciju i kontinuirano unapređenje performansi [5].

Menadžment totalnog kvaliteta (TQM– Total Quality Managment) objedinjava koncept kvaliteta proizvoda, procesnu kontrolu, obezbeđenje kvaliteta i unapređenje kvaliteta. Menadžment totalnog kvaliteta je maksimalno usredsređen na zadovoljavanje zahteva, kako eksternih tako i internih korisnika [4].

Radi uspešne primene menadžmenta totalnog kvaliteta, moraju se uzeti u obzir tri ključna faktora: efektivan trening, efektivna implementacija i potpuna posvećenost top menadžmenta [15].

Osnovni koncepti:

- kontinuirano unapređenje procesa;
- usredsređenost na korisnika;
- prevencija defekata;
- podeljena odgovornost.

Proces se, u ovoj filozofiji, definiše kao skup aktivnosti koje, transformacijom pretvaraju inpute u autpute dodajući im vrednost, a ne dozvoljavajući škart. Najbolji način za razumevanje procesa je crtanje dijagrama toka koji jasno prikazuje korake u procesu. Nakon toga moguće je spoznati značaj i doprinos svakog učesnika u procesu. Da bismo unapredili proces, moramo tačno znati ko su naši korisnici i koje su njihove potrebe i zahtevi. U savremenom pristupu menadžmentu kvaliteta, bitno je da zaposleni shvate da je njihov rad veoma važan za uspeh celokupnog sistema, kao i da najmanje odstupanje može dovesti do velikih problema u nastavku procesa proizvodnje ili pružanja usluga. Kvalitet se mora prožimati kroz čitavu organizaciju. Svaka radna grupa u organizaciji mora konstantno da traži načine i puteve za unapređenje sopstvenih proizvoda i usluga [1].

Menadžment totalnog kvaliteta je pristup koji je usredsređen na prevenciju defekata, a ne na suvu kontrolu koja sortira defekte nakon što se pojave. Metode koje se koriste za prevenciju defekata su: Statističko upravljanje procesima (Statistical Process Control),

Tagučijeva metoda za projektovanje eksperimenata i dr. [12].

Ciljevi totalnog kvaliteta su sledeći:

- niži troškovi;
- veći prihod;
- odgovarajuće ovlašćeni zaposleni;
- zadovoljni korisnici.

3.1. Potreba za menadžmentom totalnog kvaliteta

Menadžment totalnog kvaliteta nastao je kao odgovor uspešnih preduzeća na nagle promene u poslovanju, krajem prošlog veka. Promene u okruženju preduzeća možemo grupisati u dva aspekta [12].

Prvi aspekt: Zahtevi kupaca su naglo promenjeni, zahtevao se viši kvalitet uz nižu cenu. Razvoj na području transporta, distribucije proizvoda ili usluga kao i sredstava masovnih komunikacija, učinio je da kupac može kupiti i dobiti proizvod koji je želeo u bilo koje vreme i na bilo kojoj lokaciji. Sa većim mogućnostima izbora, kupac je postao zahtevniji, kako u vezi sa kvalitetom samog proizvoda ili usluge, tako i u vezi sa cenom. Proizvodi lošeg kvaliteta ili sa visokom cenom nestajali su sa tržišta. Kvalitet je postao važan faktor prodaje, a preduzeće odnosno top menadžment, koji nije razumeo nastale promene, više nije moglo preživeti. Filozofija: „Važno je proizvoditi artikle, koju odgovaraju tehničkim specifikacijama i držati se standarda“, postala je opasna i vodila je mnoga preduzeća u sunovrat.

Slika 2 - Elementi TQM [2]

Drugi aspekt: Velika konkurentnost je povećala fokus na efikasnije vođenje preduzeća. Usled povećanih i jasnih zahteva tj. očekivanja kupaca, preduzeće je moralo postati efikasnije u vidu tačnog i pravovremenog prepoznavanja zahteva i očekivanja kupaca (kvalitet po meri kupaca); brzog reagovanja na zahteve kupaca; boljeg savladavanja i povezivanja vlastitih

unutrašnjih procesa. Uspesna preduzeća su za ove namene sistematizovala i razvila niz pristupa i metoda, koje nalazimo pod različitim nazivima, a najpoznatiji je svakako menadžment totalnog kvaliteta (TQM – Total Quality Management).

3.2. Principi menadžmenta totalnog kvaliteta

Prema [11] za efikasnu implementaciju i sprovođenje menadžmenta totalnog kvaliteta unutar kompanije neophodno je pridržavati se sledećih (TQM) principa:

3.2.1. Definisane kvaliteta i vrednosti za kupca

Ovaj princip podrazumeva jasno definisanje kvaliteta zaposlenima, kao i predstavljanje njihovog doprinosa totalnom kvalitetu. Kvalitet treba da se razvija polazeći od perspektive kupca i da se prenosi kao pisana politika. Uzimanje kupca i njegovih zahteva za primarni cilj procesa koji se posmatra, kao krajnji rezultat mora imati proizvod koji poseduje adekvatne performanse, konkurentnu cenu i da se distribuira u konkurentnim intervalima. Vrednost za kupca se nalazi u kombinaciji sva tri elementa: kvalitet, cena i vreme.

3.2.2. Razvoj orijentacije na kupca

Pri definisanju zahteva i vrednosti kupaca, ne treba se oslanjati na sekundarne informacije, već na direktan kontakt sa krajnjim korisnikom. Takođe, potrebno je prepoznati „interne kupce“. Lanac vrednosti predstavlja značajno sredstvo i pomoć u razmišljanju koje je orijentisano na kupca, a pogotovo za prepoznavanje internih i eksternih (krajnjih) kupaca [15].

3.2.3. Usmerenost na poslovne procese preduzeća

Primena ovog principa podrazumeva detaljno dekomponovanje svih koraka koji sačinjavaju procese kreiranja proizvoda ili usluga, uz pronalaženje načina za njihovo kontinualno poboljšanje. Svaki proces dodaje vrednosti na neki način i može se poboljšati ili prilagoditi tako da unapređuje druge procese. Poboljšanja vrednosti za kupca mogu se definisati i sa stanovišta pojedinih poslovnih funkcija [9].

3.2.4. Razvijati odnose između kupaca i isporučilaca

Ovaj princip sugerise da su isporučioци partneri u ispunjavanju potreba kupaca, dok su kupci partneri u davanju potrebnih inputa u vidu informacija. Preduzeća ponekad imaju destruktivan pristup ne samo prema isporučioциma već i kupcima, jer se pomenuti odnosi ne gaje na prihvatljiv i obostrano koristan način [13].

3.2.5. Usvojiti preventivni pristup

Mnoga preduzeća nagrađuju osobe koje rešavaju probleme, a ne one koje problem unapred spreče ili čak koji ukazuju na greške po završenom poslu. Menadžment bi trebalo nagrađivati zato što je preventivno

orijentisan i zato što nastoji da eliminiše rad koji ne stvara dodatnu vrednost [11].

3.2.6. Prihvatiti stav da treba uvek težiti radu bez greške

Poslovanje bez dozvoljenih odsupanja treba da postane norma svakog zaposlenog, dok menadžeri treba da koriste svaku priliku da demonstriraju i saopšte značaj ovog imperativa [1].

3.2.7. Pribaviti činjenice

Preduzeća koja su orijentisana na trajno poboljšanje uvek donose poslovne odluke na bazi detaljno istraženih činjenica, a ne na bazi mišljenja. Potrebno je definisati sistem merenja KPI, edukovati radnu snagu, a često i koristiti gotove statističke tehnike za svaku ključnu varijablu u poslovnim operacijama. Merenja treba koristiti za iznalaženje problema u korenu i za eliminisanje uzroka njihovog nastajanja [6].

3.2.8. Podsticati svakog menadžera i zaposlenog na aktivno učešće

Učešće zaposlenih, participativno odlučivanje i ekstenzivna obuka za tehnike kvaliteta, statističke tehnike i instrumente merenja su elementi trajnog unapređenja koje koriste moderne firme u procesima menadžmenta totalnog kvaliteta, a sve to zarad povećanja vrednosti koja se isporučuje krajnjem korisniku [14].

3.2.9. Stvoriti atmosferu potpune uključenosti

Menadžment kvaliteta ne može biti posao nekoćine menadžera ili jednog izdvojenog odeljenja. Maksimalna vrednost za kupca može da se postigne, samo ako se u svim delovima organizacije simultano ne prihvati koncepcija kvaliteta [9], [11].

3.2.10. Težiti kontinuiranom poboljšanju

Trajno unapređenje kvaliteta postaje faktor koji se ugrađuje u poslovanje modernog preduzeća. Kompanije moraju raditi na trajnom unapređenju, jer ne mogu da izdrže konkurentnu trku i samim tim ne smeju dozvoliti da adekvatno ne primene ovaj princip [14].

3.3. Osnovni elementi primene menadžmenta totalnog kvaliteta

Uspeh u implementaciji menadžmenta totalnog kvaliteta u kompaniji uslovljen je postojanjem 8 osnovnih elemenata [2]: etika, integritet, poverenje, obuka, timski rad, liderstvo, prepoznatljivost i komunikacija. Prema svojoj funkciji, navedeni elementi su podeljeni u četiri grupe [13]:

- Osnovni: etika, integritet, poverenje;
- Gradivni: obuka, timski rad, liderstvo;
- Vezivni: komunikacija;
- Vrhovni: prepoznatljivost.

3.3.1. Osnovni elementi

Menadžment totalnog kvaliteta je stvoren na osnovu etičkih principa, uzajamnog integriteta i međusobnog uvažavanja, zasnovanih na otvorenosti, poverenju i iskrenosti. Takva kombinacija elemenata predstavlja ključ uspeha njegove primene. Svaki od elemenata daje jedinstven doprinos implementaciji principa ove filozofije i njenih koncepata [2].

1. **Etika** – Delimo je na organizacionu i individualnu etiku. Organizaciona etika se temelji na poslovnim pravilima ponašanja i odnosu zaposlenih prema kodeksima ponašanja. Individualna etika se odnosi na ličnost i njeno poštovanje etičkih principa.

2. **Integritet** – zasniva se na poštenju, moralu, nepristrasnosti, odanosti, činjenicama i iskrenosti. Ključne karakteristike proizvoda ili usluga su one koje korisnik želi i očekuje da dobije.

3. **Poverenje** – proističe iz prethodna dva elementa (etike i integriteta) i predstavlja veoma značajnu komponentu menadžmenta totalnog kvaliteta. Poverenje se povezuje sa potpunim uključivanjem svih zaposlenih u organizaciji u proces poboljšanja kvaliteta. Poverenje podstiče osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i veće angažovanje zaposlenih [8].

Ono zahteva i donošenje poslovnih odluka na većem organizacionom nivou, preuzimanje rizika u unapređenju kvaliteta od strane pojedinca i stvaranje radne sredine u kojoj kontinualna unapređenja ne dovode do konkurentskih odnosa između zaposlenih. Poverenje predstavlja osnovni uslov prilikom kreiranja kvalitetnog proizvoda ili usluge.

3.3.2. Gradivni elementi

Uspostavljanjem snažne povezanosti etike, integriteta i poverenja, gradivni elementi dovode do prepoznatljivosti organizacije, i sastoje se od:

4. **Obuka** – neophodnost obuke u cilju postizanja visoke produktivnosti. Menadžeri svakog odeljenja organizacije snose potpunu odgovornost prilikom implementacije menadžmenta totalnog kvaliteta u svoje odeljenje i prilikom obuke zaposlenih u odgovarajućoj oblasti. Obuka zaposlenih se odnosi na usavršavanje ličnih sposobnosti, timski rad, veštinu rešavanja problema, donošenja odluka, analizu pokazatelja i karakteristika. „Krajnji cilj kontinualnog treninga i obuke zaposlenih je efikasno poslovanje kompanije“ [10].

5. **Timski rad** – timski rad predstavlja osnovni ključ uspešnog poslovanja. Radom u timovima postiže se brže i kvalitetnije rešavanje problema. Timski rad doprinosi kontinualnom unapređenju procesa i radnih metoda i operacija. Radom u timovima, zaposleni lakše pristupaju rešavanju problema i zajedničkim radom dolaze do željenog rešenja. Poznajemo tri vrste radnih timova:

Tim za unapređenje kvaliteta – privremeno se osniva i za zadatak ima rešavanje posebnih dugoročnih problema. Formira se za period od 3 do 12 meseci;

Tim za rešavanje problema – njegov zadatak je rešavanje konkretnih problema, pronalaženje i otklanjanje uzorka tih problema. Formira se za period od 1 nedelje do 3 meseca;

Radni tim - sastavljen je od više specijalista iz određenih oblasti, koji dele radne zadatke i odgovornosti. Formiraju se za rad u trajanju od oko 2 časa u toku radne nedelje.

6. **Liderstvo** – postoji u svim delovima organizacije i zato predstavlja najvažniji element. Liderstvo u menadžmentu totalnog kvaliteta zahteva menadžera koji poseduje viziju, stav prihvaćen od strane zaposlenih u kompaniji i odgovarajuće ljudske vrednosti. Uspešno poslovanje se ostvaruje samo ukoliko menadžeri na pravi način rukovode svojim zaposlenima. Menadžeri moraju razumeti i verovati benefitima modernog menadžmenta kvaliteta, a u isto uveriti i zaposlene u to. Lider mora biti siguran da su strategija, vrednosti i ciljevi u celokupnoj organizaciji postavljeni na pravi način [14]. Neophodno je da pristup bude prihvaćen i vođen od strane vrhovnog menadžmenta organizacije. Zahtev za stvaranjem i razvijanjem potpunog kvaliteta, postavljanje ciljeva prema mogućnostima kompanije, stvaranje i razvoj dobro definisanog sistema i metoda rada, sve to proizilazi iz zahteva vrhovnog menadžmenta kompanije.

3.3.3. Vezivni elementi

7. **Komunikacija** – komunikacija predstavlja vezu između svih elemenata unutar menadžmenta kvaliteta. Potrebno je uvek razumeti ideju koju pošiljalac prosleđuje primaocu. Uspeh primene navedenih principa zavisi od komunikacije izmenu članova organizacije, snabdevača i kupaca, praćeno uzajamnom komunikacijom članova organizacije [14]. Neophodno je da razmena informacija bude koncizna, nedvosmislena i pravovremena.

Postoji više tipova komunikacije:

Silazna – najčešće se sastoji od prezentacija i diskusija, a na taj način menadžment upoznaje svoje zaposlene sa navedenim principima;

Uzlazna – radnici i menadžeri nižih nivoa predlažu svoje ideje višim menadžerima;

Horizontalna – prevazilaze se postojeće barijere između raznih odeljenja unutar organizacije, ostvaruje se povezanost sa kupcima i dobavljačima.

3.3.4. Vrhovni elementi

8. **Prepoznatljivost** – zaposleni uglavnom teže pronalaženju načina kako bi se oni i njihovi radni timovi na konkurentan način istakli. Osnovni zadatak menadžera je pronalaženje pravih saradnika, čime se dobija

na sopstvenom značaju, pozitivnoj atmosferi, kvalitetu i produktivnosti. Prepoznatljivost se stiče nakon uspešno izvršene akcije koju je zaposleni predložio [12]. Osnovnu prepoznatljivost predstavlja odgovarajuća kombinacija faktora: način, mesto i vreme.

4. ZAKLJUČAK

Proučavanjem radova najvećih gurua kvaliteta došli smo do zaključka da ne postoji jedinstven pristup problemu kvaliteta koji garantuje donošenje pravih i pravovremenih odluka vezanih za kvalitet. Tržište je najbolji sudija o tome da li su napori koje preduzima kompanija u cilju unapređenja svoje konkurentnosti ispravni ili ne. Kvalitet je postao planetarni i društveni fenomen današnjice i osnovni faktor razlikovanja uspešnih i neuspešnih kompanija. Svaka kompanija koja danas želi da zadovolji potrebe kupaca mora da uzme u obzir to da moderni kupci žele visoko kvalitetan proizvod po što nižoj ceni [7]. Zbog toga kvalitet jeste i biće ključ za poboljšanje konkurentnosti na tržištu. U ovom radu pokazali da je značaj kvaliteta sve više rastao sa napredovanjem ljudskog društva i sigurno je da će se taj trend nastaviti. Prikazani principi modernog menadžmenta kvaliteta, samo su okvir pomoću kog bi trebalo maksimalno iskoristiti mogućnosti i resurse koje sa sobom povlači menadžment totalnog kvaliteta. U budućnosti ne smemo da se vodimo idejom da je kvalitet u kompaniji stvar „stručnjaka kvaliteta“ nego da kvalitet zavisi od učinka svakog pojedinca u organizaciji [14]. Sa razumevanjem navedenih elemenata i primenom principa menadžmenta totalnog kvaliteta, kvalitet mora da postane „način življenja“ svakog zaposlenog, a vremenom i svakog pojedinca

LITERATURA

- [1] Babić J, Značaj primene TQM koncepta u uslovima globalizacije. *Ekonomске teme vol.41 br.2.* 2003.
- [2] Džeјms K, i Džon, V, *The Quality Yearbook*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- [3] Heleta M, *Menadžment kvaliteta*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2008.
- [4] Heleta M, Totalni kvalitet menadžmenta. *Poslovna politika*; vol.28, 1999.
- [5] Heleta M, TQM – menadžment kocept za poslovnu izvrsnost. *Zbornik radova: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*. Beograd: Ekonomski fakultet, 1998.
- [6] Jugović S, Komparativna analiza razvoja menadžmenta totalnim kvalitetom u tržišno razvijenim zemljama i kod nas. *Zbornik radova: Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja*. Niš: Ekonomski fakultet, 2003.
- [7] Kostić R, Model menadžmenta totalnim performansama sa aspekta finansijske i ekonomske koristi. *Total Quality Management i Excellence vol. 27*, 2009.
- [8] Lončarević R, *Menadžment*. Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, 2007.
- [9] Majstorović V, Poslovna izvrsnost kao strategija za međunarodnu konkurentnost. *Total Quality Management i Excellence vol.36* .
- [10] Mihailović L, Stanojević D, i Tanasković A, Determining the level of service quality vocational training and seminar by the Institute for the Advancement of Education and Upbringing. *Tehnika 70 (2)* , 368 - 375, 2008, 2015.
- [11] Northaus P, *Liderstvo, teorija i praksa*. Beograd: Data Status, 2008.
- [12] Pirs A i Robinson, R, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control 12Ed*. Chicago, 2011.
- [13] Rajković D i Veselinović S, Koncept stvaranja konkurentske prednosti – Od lokacije do liderstva za TQM. *Zbornik radova: "Festival kvaliteta 2010"* 2010
- [14] Rao A, *Quality Managment, A Cross Functional Perspective*. New York: John Wiley i Sons, 1996.
- [15] Slađić B, Liderstvo i menadžment kvaliteta. *Total Quality Management i Excellence vol. 35*, 2007.
- [16] Vuković A, Pavletić D, Ikonić M, Osnovni pristupi potpunom upravljanju kvalitetom i temeljni koncepti izvrsnosti. *Engineering Review (2) vol.27*, 2007.

SUMMARY

MODERN APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT – THE PRINCIPLES OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Quality was and still is the key aspect in the process of increasing value for the final user. Management's ability to maintain quality at the same level while lowering the expenses is one of the competitive factors many of the top managers don't consider while growing their organization.

Total Quality Management (TQM) demands satisfaction of all needs of all consumers while updating internal processes that maximize the profit of the organization. Quality management in the modern environment through Total Quality Management affects all of the positions in the organization. In this paper we will show you how modern approach to quality management operates when we use the principles of TQM.

Key words: *management, quality, principles of quality, TQM, total quality management*