



Zbatimi i Total Quality Management në Electrolux 2011-2014 Author: Palenzo Dimche Indeks

I. Deklarata e objektivave -----	1
II. Hyrje -----	3
III. Çfarë është TQM?-----	9
IV. analize--	15
V. përfundim -----	18
VI. rekomandim -----	19
VII. zbatim-----	23

I. Deklarata e objektivave

Ky dokument paraqet një analizë të Electrolux Korporatës për qëllime të zbatimit të planit të hartës
**Total Quality Management
Programi**

Analiza e parë objektive të situatës është për të shqyrtuar koston e cilësisë të lirë dhe të ketë ndikim negativ në financat e korporatave që prodhon me cilësi të lirë. Struktura organizative, filozofinë dhe kulturën e Elektroluks pastaj do të analizohen, në mënyrë që zonat të cilat duhet përmirësim mund të jetë i izoluar. Një paraqitje e filozofisë së menaxhimit të cilësisë totale (TQM) do të ndjekë, e cila do të përfshijë analizën e angazhimit të menaxhimit, mjetet dhe kultura e nevojshme për zbatimin e suksesshëm të programit TQM. Qëllimi tjetër është një krahasim i filozofive organizative dhe veprimtarinë e Electrolux me ato që kërkohen në një mjedis të TQM të suksesshëm. Procedurat aktuale operativ do të jetë në kontrast me organizatat e tjera që kanë zbatuar TQM.

Përfundimet do të nxirren nga kjo analizë e efektivitetit dhe efikasitetit të sistemit aktual të organizatës. Së fundi, rekomandime për përmirësim do të paraqiten, e ndjekur nga një plan zbatimi. Plan zbatimi do të përfshijë dy të shkurtër dhe qëllimet varg të gjatë për menaxhimin e lartë në Electrolux.

II. Hyrje

A. Kostoja e cilësisë së dobët

Kostoja e cilësisë së dobët është një figurë e Euro përfaqëson koston e gabimeve në produktin dhe procesin e variacione. Shpesh hapi i parë i justifikon zbatimin e përmirësimit të sistemit të cilësisë është një vlerësim i këtyre shpenzimeve. Forta kryesore e segmenteve të biznesit është gjithashtu subjekt i joefikasiteti i kushtueshëm, shpesh neglizhohet nga drejtuesit. Shumë përfitime realizohen nëpërmjet përmirësime të cilësisë janë të papritura. Megjithatë, uljen e koston të cilësisë mund të jetë një përfitim material që mund të matet si ajo përmirëson proceset e kompanisë cilësisë. Reduktimin ose eliminimin e këtyre kostove mund të japin arsye për kompani të gjerë program të përmirësimit të cilësisë. Kostoja e shpenzimeve cilësi të dobët të përfshijnë, shërbimin e inspektimit

dëmtuar pjesë, shpenzimet e panevojshme e inventarit, shitje humbur, shpenzimet skrap, makine poshtë kohën dhe koston e tjera që lidhen me cilësinë, ose mungesa e tij, në një produkt ose proces. Shumë herë këto shpenzime janë shkruar thjesht jashtë si shpenzimet operative apo lart, dhe nuk janë në pyetje si një kosto që mund të hiqet. Në një situatë ideale, këto shpenzime mund të reduktohet ndjeshëm. Kur bizneset të fillojnë llogaritjen e koston të cilësisë, ata janë të shkallëzuara shpesh nga shumat e humbur. Kostoja e cilësisë është shpesh 10-30 për qind të të ardhurave bruto të kompanisë [1].

Koston e inspektimit janë përdorur shpesh nga kompanitë si një kontroll përfundimtar dhe ekuilibër të thatë proceset jashtë kontrollit. Punonjësit mësojnë të mbështeten në inspektimet e kontrollit për të gjetur gabime në nevojat aktuale, jo duke u përpjekur për të rregulluar atë të drejtë herë të parë në kërkim në problem. Shumica e inspektimit të stacioneve produktin tuaj nuk punojnë njëqind procedurat e inspektimit për qind. Ky fakt e bën të statistikisht e mundur për të lejuar prodhimet defektive të transferohen për klientin. Kostoja e cilësisë së dobët rritet më shpejt kur ne u larguam produkt i dëmtuar në duart e furnizuesit. Të bësh perceptuar gabim për herë të parë është mënyrë shumë efikase për të



punuar, dhe çdo person në organizatë është "bërë gjëra", të jetë ajo e brendshme apo të klientëve të jashtëm.

B. Historia e Electrolux Organizatës

Historia e parë

Electrolux është një prodhues në pronësi private të industriale dhe të brendshme aparatet për ngrohje elektrike, dhe pajisje të tjera, duke përfshirë ngrohje dhe ftohje. Këto produkte janë shitur gjerësisht dhe shitjen e derë më derë me një forcë shumëkombëshe të madhe të shitjes. Produktet janë shitur pajisje janë të diferencuara shumë nga çmimi i tyre të larta të diktuar nga jeta e gjatë, me cilësi të lartë dhe reputacion të mirë (dmth., "Gjyshja ime ka një kamera dhe ajo ende punon!"). Bimëve kryesore të prodhimit është e vendosur në Manastir, Maqedoni. Kjo strukturë ka pësuar një riorganizim të madh revitalizimin, në vitin 1985, 1995, 2004 dhe të përfshira në shtetin e pajisjeve të automatizimit të artit që e bën atë një nga objektet më të automatizuar në industrinë aplikim. Kompania ka kaluar kohët e fundit nëpërmjet një blerje leveraged nga menaxhmenti i lartë. Pjesa më e madhe e fokusit u zhvendos nga diferencuar rreptësisht produkte të lartë të kujdesit kat, për të diversifikuar me anë të blerjes, veçanërisht Klimaluks markë (klientët poterba reale dhe mbrojtjen e individit) dhe Teknologjisë e ujit të pastër (për pastrimin e ajrit dhe ujit). Menaxhimit të kohëve të fundit i lartë, i instaluar nga strukturat donakinstava tregtare, tregoi një dëshirë për t'u kthyer në veprimtarinë kryesore të pajisjeve të mbrojtjes.

2. Cilësia e dytë të Electrolux

Struktura e Elktroluks «Departamenti i Cilësisë është tipike në mesin e industrisë aplikim (shih Fig. L). Departamenti kryesohet nga drejtori i cilësisë dhe raportet e shërbimit fushë që deputeti

Presidenti Drejtor i Përgjithshëm i prodhimit.

Raportimi me tre Drejtori menaxherët e kontrollit të cilësisë (një në degët)

Dy inxhinierë të cilësisë, dy degët e koordinatorëve të cilësisë

Kombëtare të Shërbimeve Financiare Administrator

Shërbimi produkt Mbikëqyrës.

Kontrollin e Cilësisë Inspektori - Controller.

Auditimit, të cilat janë përdorur si vlerësimi i cilësisë së produktit përfundimtar. Nevojat dhe kërkesat e konsumatorëve janë elemente kyçe për shqyrtim në këtë procedurë. Kopjet e produktit përfundimtar janë të zgjedhur në mënyrë të rastësishme në çdo kohë gjatë ndërrimit të prodhimit. Mostrat janë zgjedhur nga njësitë e paketuara plotësisht dhe serialized. Numri i mostrave të përzgjedhura në përputhje me tabelat e mëposhtme

Prodhimit të përditshme

-Sasia

Mostra-size-produkteve

0-150 4 / ditë

151-500 7 / ditë

501-850 10 / ditë

851 - 1200 13 / ditë

1201 - 1700 17 / ditë

1701 - 2000 20 / ditë

2001 - 2500 23 / ditë

2501 - më shumë se 25 ditë /

Janë produktet e zgjedhura janë inspektuar, disassembled, dhe pastaj nën-kuvendet janë të kontrolluar.

Defekte janë të klasifikuara në klasat 1-4 të bazuar në mundësi përqindjen e një thirrje të shërbimit nga një shitës, Ili njësisë prapa në degë nga konsumatorët.

Harta e klasifikon të gjitha defektet e mundshme në klasë të përshtatshme.

Një klasë 1 defekt ka 75% në 100% shans 2 ka 26% në 74% shans, 3 ka 10% në 25% mundësinë e 1 dhe 4% në 9% shans. Nëse ndonjë defekte janë gjetur, 100 inspektimit% e njërive të njëpasnjëshme është e nevojshme. Në varësi të klasës dhe të prodhimit defekt rast, numri i të jetë 100% testuar shkonin nga 67% në 4% të sasisë së prodhimit të përditshme. Inspektori përfshirë studime në një proces i ndarë nga koha në kohë. Të gjithë inspektorët janë duke punuar me personelin e prodhimit në parandalimin defekt përcaktimin, defekt shkakun dhe ndjekja e problemit. Vendosja ndihma është dhënë kur është e nevojshme.



2c. Sigurimit të Cilësisë

Inspektorët e sigurimit të cilësisë në Bristol qendrore janë përgjegjës për monitorimin e cilësisë së produktit nga baza e auditimit. Në veçanti, ata janë përgjegjës për monitorimin e cilësisë së Testet e kryera (Lab), Procesi i Kontrollit të Statistikave (SPC), konsumatori pranimin indeksi (Cai) auditime, dhe aftësi procesin e testimit.

Qëllimi kryesor i sigurimit të cilësisë Lab është që të mbledhë të dhëna të sigurisë për të gjitha produktet e Electrolux prodhuara në Manastir. Të dhënat janë përditësuar gjysmë-vjetore

Metodat e KOS-it janë zbatuar në të gjitha fushat e trillim. Disa të kontrollit statistikore është përdorur edhe në zonën e asamblesë. Mjetet kryesore të KOS-it janë përdorur në X-bar, varg, dhe përqindja e defekteve (P) Listat. Listat e programit janë të monitoruara nga Departamenti Cilësisë, dhe përfundimisht ata marrin vendime e tyre në lidhje me nëse janë apo jo procesi është në kontroll. Për fat të keq, shpesh veprojnë në bazë të devijimit statistikor, si shumë e masave në fjalë. Kufizimet e prodhimit të këmbëngulë se kontrolli shumë të masave janë shumë afër apo të pamjaftueshme, insistojnë se standardet nuk janë realiste. Operatorët janë të trajnuar në përgatitjen e hartave të kontrollit, por ata nuk e analizojnë Listat ose të bëjë ndryshime për të sjellë procesin në kontroll, pa drejtim nga tre departamente:

-Prokurimit

-Prodhimit dhe cilësisë

-Kontrollit.

Shitës është renditur në 0,5-1,0 nga 1,0 është vlerësimin më të lartë.

Rezultati i përgjithshëm vjen nga formulat në vijim

$$V_r = M_r * Q_r * P_r$$

where V_r = Vendor rating

M_r = Manufacturing Department rating

Q_r = Q.C. Department rating

P_r = Purchasing Department rating

Me këtë formulë më të mirë vlerësimi të përgjithshëm të shitësit mund të arrijë është 1,0 në qoftë se çdo njësi të vlerësuarat tyre 1.0.

Anasjelltas, vlerësim të ulët të mundshme të përgjithshëm do të jetë 0,125 Nëse ndonjë seksioni të vlerësuarat 0,5.

Çdo shitësi me një vlerësim më poshtë 0,5 do të konsiderohet si një status të dobishme Vendor.

Çdo shitësi me një vlerësim në bazë të 0250 do të marrin njoftimin me shkrim të përfundimit të biznesit që kërkon një përgjigje me shkrim për të shitësit.

Kontrollin e Cilësisë

Departamenti Manastir inspektorët janë përgjegjës për monitorimin e cilësisë së produktit në të gjitha fushat e prodhimit. Pjesa e parë / pjesa e fundit, inspektimit patrullës, dhe marrjen e mostrave të auditimit është përdorur për të siguruar që pjesë, kuvendet dhe produktet e përfundoi në përputhje me planet elektrike, specifikimet inxhinierike dhe standardet e cilësisë.

Detyra themelore e të gjithë inspektorët janë shumë të ngjashme.

Disa variacione të departamentit i departamentit është e nevojshme për rrjedhjen e produktit, produktit, dhe departamenti makineri.

Çdo logbooks inspektori mbajtur fushat e tyre të përgjegjësisë.

Çdo pajisje elektrike ka 2ao program Sellers i parapëlqyer Shitësit që shitësi të zgjedhur mund të anashkalojë të inspektimit në hyrje.

Shitësit Certifikimi i parapëlqyer është bërë nga Departamenti i Kontrollit të Cilësisë.

Zgjedhja e furnizuesve të mundshëm për këtë program janë bërë nga të prokurimit, prodhimit, ose departamentet e kontrollit të cilësisë.

Në përgjithësi, shitësi duhet të demonstrojë gjashtë muaj e ofrimit të produkteve të pranueshme siç është rënë dakord për të nga të gjitha departamentet (, blerjen e cilësisë dhe prodhimit.) Një fletë e nënshkruar është nisur më pas nga Engineer cilësi të furnizuesit dhe të nënshkruar nga secili departament është e nevojshme para se kontakti fillestar me shitësi është bërë. Pasi të gjitha firmat janë marrë shitësi është i detyruar të paraqesë një paketë dokument që përmban një përshkrim të sistemeve të cilësisë në përdorim



nga shitësi. Inxhinier Dobavuvachkiot Cilësia vizita në shitësit e preferuar e mundshme për të kontrolluar objektin e tyre. Në qoftë se shitësi kalon këtij inspektimi, ai bëhet furnizuesit e preferuar.

Shitësi i preferuar është ftuar atëherë për të përmbushur V bimore / këtu ai merr një vulë e parapëlqyer Furnizuesi, certifikatë, atëherë një trajnim dhe Sitematizacijata Usovrvshuvanjet. Dhe merr një pllakë gdhendur me emrin e shitësit është shtuar në pllakë Furnizuesi preferuar për të shfaqur në hollin Electrolux. Furnizuesi i auditimit fushat prioritare mund të bëhet në çdo kohë. Nëse e preferuar auditimit Furnizuesi inspektimi, procesi i ricertifikimit duhet të ndodhin.

Ekziston edhe një cilësi të furnizuesit Vlerësimi i sistemit të përdoren për të krijuar ratings e furnizuesve të ndryshme janë përdorur në Manastir dhe zyra blloqe Shkup. Çdo shitësi është vlerësuar në bazë tremujore 2D. Temat e ngjashme të tjera pajisje me cilësi, një klient falas ankesa departamenti është në dispozicion për të gjithë konsumatorët të cilët blerë produktin nga Electrolux. Ankesat janë mbajtur në një bazë të dhënash të përhershëm, dhe përgjigje të ankesës është e garantuar për të jepet brenda njëzet e katër gjatë një telefonate, nëse jo menjëherë. Në shtator 1995, Drejtori i Cilësisë ka nisur një program që është shumë e ngjashme me rrethin e cilësisë. Caktuar si Ekipi përmirësimin e cilësisë (QIT), ky grup prej shtatë njerëzve në qëllimin ekipit të përmirësimit të cilësisë. Përmirësimi i objektivave të cilësisë janë të produkteve, proceseve, procedurave, apo mjedisin e punës. Ekipi i anëtarësimit është vullnetar dhe aktualisht përbëhet nga anëtarë të cilësisë në lidhje të punëtorëve (drejtor i inspektorëve të cilësisë, dhe personelit metrologjinë). Mbledhjet mbahen në kohë kompaninë dhe anëtarët mund të zgjedhin nga programi në çdo kohë. Tao në të gjithë kohën duke punuar në fabrikën e menaxherëve të shitjes të gjithë Shtetet e Bashkuara dhe Kanada kanë qenë kryer kohët e fundit, duke i dhënë menaxherëve të një kuptim më të mirë të produktit. Për marrjen e mostrave të inxhinierisë cilësisë dhe shitjet bashkëpunëtorët e vizitave rutinë në këtë fushë, duke ofruar pasqyrë të paçmuar për "botës reale" për punonjësin. Për fat të keq, punëtorët e linjës nuk janë dhënë këtë mundësi.

3 * kulturën e biznesit të Electrolux

Menaxhimi i Electrolux është vazhdimisht përpiket për të ruajtur marrëdhënie të mira punonjës. Për shembull, të gjithë të punësuarit dhe familjet e tyre janë të ftuar në një piknik vjetore të kompanisë në të cilën çmime shumë famë për stafin në zhvillimin dhe burimeve njerëzore etj. Ekziston edhe një vjetor Krishtlindjeve partisë, e cila në të kaluarën ishte paguar vetëm stafit dhe bashkëshortët e tyre, të cilët tani do të mbahet për të gjithë të punësuarit në fillim të këtij viti. Nuk është një pagesë (më pak se 20 euro) për praninë e kësaj partie ishte e lirë nga Holding.

Kohët e fundit takimin e departamentit të personelit, të përbërë nga një mostër të rastit të stafit orë dhe paga, në mënyrë që të mbledhë opinionet mbi mënyrat për të njohur dhe shpërblim të pazgjidhura kontraktorët. Iniciativa për takimin është dhënë nga nënkryetari i prodhimit dhe servsiot

Një anëtar i grupit, punonjës orë, shprehur pas takimit se ai mendonte se edhe nëse të menaxhimit të dështuar që të veprojnë në ndonjë nga propozimet, fakti që takimi u zhvillua në të gjitha ishte tregues shumë pozitiv të shqetësimin e menaxhimit. Electrolux menaxhimin e ka një politikë të dyerve të hapura dhe inkurajon kushdo që ka një problem të punës që do të vijnë në çdo kohë për të diskutuar këtë * ofertë Edhe pse kjo është përdorur shumë rrallë, kjo tregon shqetësimin për punonjësit sociale. Çdo bimë ka vetëm një lokal për të gjithë punonjësit. Ky fakt i lejon të gjithë punonjësit, pavarësisht nga statusi, të "Pastrimi Kolegialno" menaxhimit të v / O. Brenda tetë muajve të fundit, Electrolux filloi botimin e buletinit tremujor kompanisë që është shpërndarë për të gjithë punonjësit. Kjo Buletini, e-mail shërbimit përfshin lajme optimiste për organizimin, informacion në lidhje me përmirësimet e suksesshme në kompani dhe profilet personale të të punësuarve të zgjedhur.

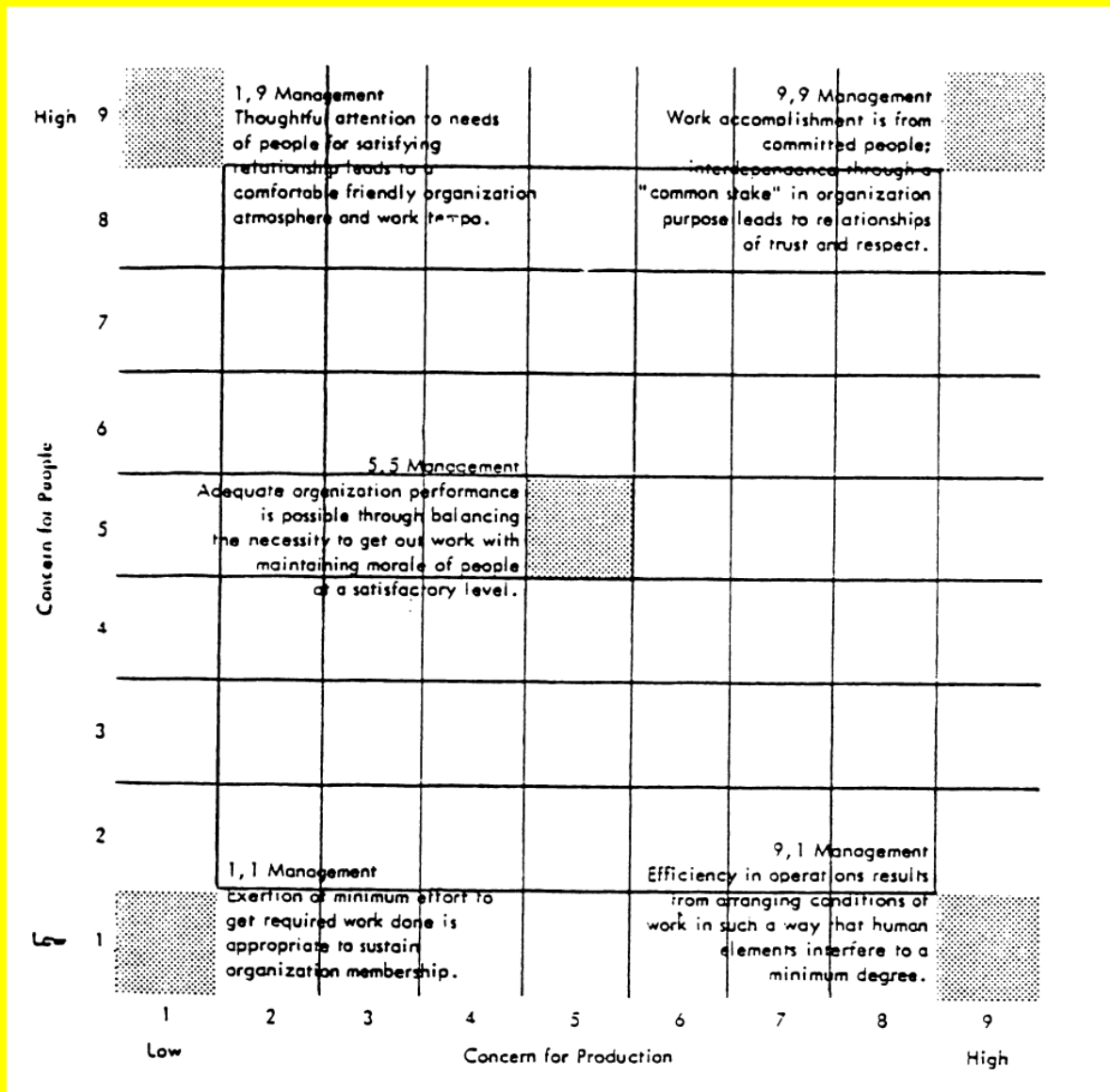
3a. menaxheriale rrjetit

Rrjeti i menaxhimit dhe rrjetin e shërbimit është një koncept i zhvilluar nga Palenzo Dimce Slllobodan Petkov Ivanovski Valimir, Natasha Nikolovska Theodor Palenzo Erhan Banushev dhe të shërbimit, Andrew lloje të ndryshme të stileve Nikolovski udhëheqjes dhe orientimet menaxheriale. Rrjeti përbëhet nga dy faktorë: kujdes zaproizvodstvo dhe shqetësim për njerëzit (Figura 2) [2]. Masa fokusi kryesor është mjet i organizatave organizative që mund të përdoret për të identifikuar kulturën e një organizate. Rrjeti menaxhimin e hulumtimit është një metodë me të cilën stilin e organizative mund të identifikohen. Ky studim (Shtojca B) vlerëson kulturën organizative, duke përcaktuar strategji të menaxhimit të Brendshme. Kombinimi i dy strategjive të ndihmuar në përcaktimin kulturës organizative si perceptohen nga punonjësi.

Mënyra se si këto dy probleme janë të lidhura me menaxherin të veçantë përcakton përdorimin e tij të forcës. Për më tepër, karakteri i "shqetësim" në pozicione të rrjetit të ndryshme ndryshojnë, edhe pse "diplomë" mund të jetë i njëjtë. Për shembull, kur një shqetësim të lartë për njerëzit është e kombinuar me një shqetësim të ulët për prodhimin, njerëzit shprehën shqetësimin se njerëzit janë të "lumtur" është



shumë e ndryshme sesa kur një shqetësim të lartë për njerëzit është e kombinuar me interes të lartë në prodhimin, se njerëzit janë të përfshirë në punën me entuziazëm dhe të përpiqet të kontribuojë në qëllimin organizatës. Çdo teori mund të shihet si një grup i supozime për përdorimin e energjisë për të lidhur njerëzit në prodhim. Secili prej teorive është gjetur,



një farë mase, në çdo lloj organizate. Llojet e ndryshme të supozimeve janë universale dhe të përbashkët të gjithë kulturave të ndryshme [3] rezultatet e studimit bien në pesë kategori:

5-5 Organizata zakonisht përdor teknika të bëjë kompromis në zgjidhjen e problemeve. Jo veç e veç fiton me këtë lloj të stilit të organizatës, por çdo departament është duke i dhënë të mjaftueshme në mënyrë që një zgjidhje e pranueshme është bërë.

1-9 Ky lloj organizimi ka tendencë për të bërë vendin e punës një vend të lumtur dhe argëtim. Përmendur e konflikteve është atmosfera e përshtatshme obeshrabren. A është qëllimi i kësaj organizate.

Organizata përpiket 9-9 për të marrë zgjidhjen më të mirë të mundshme të problemit. Konflikti është përballur në mënyrë konstruktive për të sjellë njerëzit unificiranodluka.

9-1 Organizata menaxhon numrat. Statistikave, raportet financiare, dhe kuotat e prodhimit janë forcë lëvizëse në këtë organizatë.

1-1 Organizata rrallë arrin asgjë. Vendimet të shtyhet për studime të mëtejshme dhe koha është shpenzuar vlerësuar faji në vend se zgjidhjen e sondazhit problem. This është përfunduar nga një mostër të rastit të të punësuarve Electrolux në Manastir dhe Shkup objekteve të biznesit. Numri i përgjithshëm i të anketuarve ishte njëzet e një. Të gjithë të punësuarit janë anketuar debat për punëtorët në nivele të ndryshme në organizatë (të menaxhimit 9,5% të lartë, të mesëm drejtues 38,1% dhe 52,4% të nivelit të ulët) dhe disa departamente (Akademia, kontabilitetit, dhe kontrollin e cilësisë). Rezultatet e studimit janë si më poshtë: 33,3% = 5-5



28,6% = 9-1

19,0% = 1-1

14,3% = 9-9

4,8% = 1-9

Rezultatet ishin të vendosur duke llogaritur përqindjen e respondentëve me dominante (më të ulët totale) organizative styleso Ka një stil të vetëm organizativ dominues konsiderohet nga të anketuarit. Një përqindje relativisht e madhe e të anketuarve që zgjodhi 1-1 si stil mbizotërues organizative (19%), tregon se ka mangësi në sistemin aktual. Rezultatet gjithashtu tregojnë një mungesë e kujdesit për njerëzit në organizimin për shkak të rangut të ulët dhënë 1-9 dhe 9-9 stilin organizativ - dhe duke numëruar të kujdesen për njerëzit në rrjet. Secili nga tre stilet e lartë organizative mund të jetë kultura kryesore e organizatës, ose ndoshta një përzjerje e tri ekziston ndryshme funksionale në mes të nën-kulturave departamentit. Në çdo rast, Electrolux ka mundësinë për të ndërtuar mbi këtë bazë për të rritur moralin e punonjësve dhe produktivitetit.

Informacion shtesë mund të fitohet nga rezultatet e studimit nga tabelimit rezultatet dhe mesatarja e shtyllave, siç tregohet në

Tabela 1. Mesatarisht çdo kolonë të sigurojë rezultatin ponderuar në pesë lloje të stileve organizative. Hulumtimi punojnë në mënyrë të tillë që rezultatet më të ulët përfaqësojnë stilet dominuese organizative.

Menaxhimi i Projektit punonjës GRID

PËRMBLEDHJE ANKETA

EMPLOYEE MANAGERIAL GRID SURVEY SUMMARY

DOMINANT CULTURE	CULTURE					Total
	5-5	9-1	1-1	9-9	1-9	
5-5	47	53	57	68	75	300
5-5	50	57	69	58	66	300
5-5	46	55	66	69	64	300
5-5	49	58	53	66	74	300
5-5	50	54	59	69	68	300
5-5	47	49	57	78	69	300
5-5	50	55	54	73	68	300
9-1	65	44	63	66	62	300
9-1	71	51	53	71	54	300
9-1	71	36	46	77	70	300
9-1	52	48	56	73	71	300
9-1	49	42	59	68	82	300
9-1	55	46	64	57	78	300
1-1	68	48	44	78	62	300
1-1	50	49	47	74	80	300
1-1	57	66	46	66	65	300
1-1	61	58	47	65	69	300
9-9	54	65	73	50	58	300
9-9	53	58	66	51	72	300
9-9	53	55	64	48	80	300
1-9	58	68	72	53	49	300
Average	55.05	53.10	57.86	65.62	68.38	
Range	25	32	29	30	33	

Tabela 1. TABELA E MENAXHIMIT TË KËRKIMIT Electrolux

përsëri, të njëjtën gjë tre stilet dominuese organizative (5-5, 9-1 dhe 1-1) janë të dukshme në Electrolux. Gama e rezultatet për çdo kolonë të paktën njëzet e pesë dhe një maksimum prej tridhjetë e tre. Stili



organizative 9-1 ka mesataren më të ulët të të gjitha stileve organizative, e cila është tregues i menaxhimit të përqëndrohet në maksimizimin e prodhimit me ushtrimin e pushtetit dhe autoritetit, dhe për të arritur kontrollin mbi diktuar se çfarë njerëzit duhet të bëjnë dhe se si ata duhet të bëjë atë [4]. Për të fituar një kuptim më të mirë të kulturës organizative e një vëzhgimi të kompanisë duhet të kryhet. Marrja e mostrave të kryera në këtë ushtrim është shumë e vogël për vendimet e menaxhmentit bazë, por ajo ishte e dobishme për identifikimin e fokus organizative. Ky hulumtim mund të përdoret në të ardhmen si një mjet matës për matjen e përpjekjeve përmirësim.

4. Mjedisi i jashtëm – Konkurrentët

Industria vakum është tregu ndenjur me ardhurve relativisht pak për të konkurruar për pjesë të tregut. Electrolux shet kryesisht nga shitjet e drejtpërdrejta. Dominon dera elektrike për segmentin hyrje të tregut, vetëm kompanive të rëndësishme kandidat të tjera në Ballkan dhe në botë.

Shumica e "risi" produkt ne formen e Frinko të tilla si fenerët, pik ratings pushtet, dhe vetë-propelled transmetimit. Produkteve do të pothuajse të bëhet mallrave dhe avantazheve konkurruese janë fituar shpesh në hapjen e pikave të çmimeve. Electrolux të konkurruar me sukses në një pikë çmim më të lartë për cilësinë dhe jetë të gjatë e produkteve të tyre.

Në hyrjen e fundit e tregut me pakicë elektrike ka ngritur rëndësinë e strategjisë konkurruese për organizatën. Niveli i konkurrencës në nivelin e shitjes është shumë I lartë se dera për të nivelit derë. Kohët e fundit ka pasur reklama nga konkurrentët duke përdorur modele elektrike në krahasim me kërkesat e performancës. Për të ruajtur një avantazh konkurrues që është e nevojshme për mbijetesë, Electrolux duhet të zhvillojnë strategji afatgjate konkurruese.

III. ÇFARË ËSHTË TQM?

A. Çfarë është Total Quality Management?

Menaxhimit total të cilësisë (TQM ose) është një filozofi sistematike të menaxhimit, me theks në: hartimin dhe thjeshtimin procesin, kënaqësinë e nevojave të "klientit", orientimit proces, përmirësim të vazhdueshëm, përfshirja totale dhe kompani të integritit, parandalimin e zbulimin kundrejt gabime, orientimit afatgjatë , dhe disipliniranupotreba e mjeteve provuar dhe teknikat. Angazhimit e plotë të menaxhmentit të lartë, dhe shikimit e kësaj mbështetjeje është e nevojshme për zbatimin e TQM të jenë të suksesshme. Ndryshe nga shumë programe të cilësisë, TQM nuk është vetëm proces i ri statistikore që mund të instalohet shpejt në një organizatë. Në vend të kësaj, TQM është një program afatgjatë që kërkon vite të trajnimit, planifikimit përmirësimin, dhe përshtatja që do të zbatohet [5]. Një krahasim i filozofisë TQM tradicionale është paraqitur në tabelën 2. TQM është një proces-orientuar program që thekson bërë gjërat drejtë herë të parë. Shumë stimuj për instalimin e një programi të tillë është çmimi mahnitshme të mungesës së cilësisë. Është vlerësuar se një bimë tipike investon 20-25% të buxhetit të tij operativ të gjetur dhe ndreqim gabimet [6]. Praktikrat e menaxhimit tipike në drejtim të cilësisë përqendrohet në identifikimin dhe refuzimin e produkteve dhe shërbimeve të dëmtuar të projektit. Edhe pse kjo qasje mund të jetë të arsyeshme të suksesshëm në parandalimin e produkteve të pakënaqshme të arrijnë të konsumatorit, ka shumë pak për të ndryshuar procesin që është përgjegjës për defekte. Për më tepër, ky proces kontribuon në kostot e prodhimit.



CHANGING VIEWS

	TRADITIONAL	TQM
Corporate Focus:	Current Year ROI	Customer Satisfaction
Customer Req.:	Ambiguous	Clearly Prioritized
Quality:	High Quality = High Cost	High Quality = Low Cost
Quality Control:	AQL – Acceptable Quality Level OK	Zero Defects, Minimize Variation
Processes:	Optimize Subsystems	Optimize Total System
Improvement:	Innovation / Breakthrough	Incremental / Innovation
Problem Solving:	Detection	Prevention
Labor:	Specialized, Crafts --- Thought Seperate from Labor	Flexible, Multi-skilled Workers Valuable Source
Incentives:	Merit / Piecework	Gain Sharing
Measurement:	Measure Budget Variances Efficiency	Functional Standards Measure Process Variation
Supplier Relations:	Fragile / Arms Length	Cooperative / Teaming

me përpjekje të inspektimit dhe kostot e NJOFTIMI [7]. Kënaqësinë e nevojave të konsumatorit është një nga konceptet e rëndësishme e TQM-Konsumatorët zakonisht konsiderohet të jetë ai që bleu një produkt apo shërbim, por përkufizimi TQM sjell mbrapa më shumë përmes organizimit. Ky përdorues është përcaktuar si kushdo që merr një produkt apo shërbim nga çdo grup apo person.

Prandaj, përdoruesit janë të brendshme (ndër-departamentit dhe funksionet) si dhe jashtë organizatës. Ky mendim është e angazhuar të vërtetë për të bërë punë me cilësi për të gjithë. Pothuajse çdo punonjës ofron produkte apo shërbime për konsumatorët, të jetë ajo e brendshme apo të jashtme. Pjesa më e madhe e suksesit të Japonisë në transformimin është e cilësisë mund t'i atribuohet të mësuarit Edwards Deming marte. Si shumë prej nesh kujtohet, Japonia që dikur njihej si një furnizues i produkteve me cilësi të ulët. Dr Deming filloi metodat e cilësisë së tij të mësimdhënies përmirësimit, e karakterizuar nga "pikat e katërmëdhjetë" e tij, japoneze në vitin 1940 [8]. TQM Filozofia përfshin pikat e Dr Deming së, si edhe sistemet e shumë të tjera dhe metodologji.

Megjithatë, TQM nuk është vetëm një koleksion i filozofive. Një vepër e duhur themeli dhe kultura kompani duhet të jenë në vend për filozofi në punë. Aplikimi i TQM është një strukturë të përshtatshme organizative për komunikim të lirë rrjedhin. TQM do të rritet vetëm nëse infrastruktura e komunikimit është zhvilluar për të lejuar rrjedhjen e lirë të informacionit ndër-funksionale brenda organizatës, si dhe deri poshtë dhe zinxhirit komandues. Burokracia tradicionale nuk është i përshtatshëm për komunikim të tillë [9].

Rregullat e katërmëdhjetë Deming

1. Krijë qëndrueshmërinë e qëllimit në drejtim të përmirësimit të produkteve dhe shërbimeve në mënyrë që të bëhet konkurrese, të qëndrojnë në biznes dhe të sigurojë punë.
2. Miratimi filozofinë e re. Ne jemi një epokë të re ekonomike, të krijuara nga Japonia. Menaxhimit Perëndimor duhet të zgjojë në sfidën, duhet të mësojnë përgjegjësitë e tyre dhe të marrë në udhëheqje për ndryshim.
3. Pushoni varësia e inspektimit për të arritur cilësi. Eliminon nevojën për inspektim të tabelës në ndërtimin e një produkti të cilësisë në vendin e parë.
4. Përmirësuar vazhdimisht dhe përgjithmonë sistemin e prodhimit dhe të shërbimeve për të përmirësuar cilësinë dhe produktivitetin dhe kështu vazhdimisht ulur shpenzimet.
5. Heqjen e barrierave që vjedh punonjësi orë të drejtën e tij për krenarinë e mjeshtëri. Përgjegjësia e mbikëqyrësit duhet të ndryshohet nga një numër i dukshëm i theksuar të cilësisë. Heqjen e barrierave që rrëmbejnë njerëzit në menaxhimin dhe inxhinieri drejtën e tyre për krenarinë e mjeshtëri. Kjo do të thotë, ndër të tjera, heqja e vlerësimit të meritës vjetore dhe qëllim të menaxhimit.



6. Drive nga frika në mënyrë që të gjithë mund të punojnë në mënyrë efektive për kompaninë.
7. Të thyer barrierat mes të departamenteve. Njerëzit në kërkimin shkencor, dizajn, shitje, dhe prodhimit duhet të punojnë si një ekip për të parashikuar problemet e prodhimit dhe të përdorimit që mund të jenë hasur me një produkt apo shërbim.
8. Eliminimi slogane, porositë dhe objektivat për forcën e punës që kërkojnë për zero defekte dhe nivele të reja të produktivitetit.
9. Eliminimi standardet e punës (kuota), në katin e fabrikës. Zëvendës udhëheqjes. Eliminimi i menaxhimit me objektive. Eliminimi i menaxhimit nga numrat, synimeve numerike. Zëvendës udhëheqjes.
10. Instituti udhëheqjes. Qëllimi i udhëheqjes duhet të jetë për të ndihmuar njerëzit, makinat dhe pajisjet për të bërë një punë më të mirë. Mbikëqyrja e nevojave të menaxhimit të riparim, si dhe mbikëqyrjen e punëtorëve të prodhimit.
11. Instituti i Trajnimit në punë.
12. Instituti një programi të fuqishëm të arsimit dhe vetë-përmirësim.
13. Fund praktikës së dhënies së biznesit në bazë të çmimeve. Në vend të kësaj, të minimizuar koston totale të shkuar drejt një furnizues i vetëm për çdo marrëdhënie pikë afatgjatë të besnikërisë dhe besimit. Vendos të gjithë në organizimin e punës për të arritur të transformimit.

Transformimi është puna e të gjithëve.

Një tjetër fondacion që duhet të jenë në trajnim vend të duhur dhe mjetet. Çdo punonjës në organizatë duhet të marrin pjesë në trajnimin TQM.

Filozofitë bazë të TQM duhet të ndahet dhe të diskutohet me të gjithë anëtarët e organizatës në qoftë se një kuptim të përbashkët të qëllimeve TQM dhe mjetet e arritjes së tyre për të arritur.

Trajnimi nuk duhet të shikohet si "një e shtënë" përpjekje. Si TQM veten, trajnim në formën e kurseve freskuese dhe të avancuara duhet të shihet si një zgjatje e procesit të përmirësimit.

Vetëm duke bërë një të mirë nuk është mjaft e mirë. Një duhet së pari të dinë çfarë të bëni, atëherë më të mirë [10]. Të gjithë duhet të marrin pjesë në përpjekjet për përmirësim. Personi në çdo organizatë që e kupton më mirë punën e tij ose të saj, dhe se si mund të përmirësohet është një ekzekutimin e tij.

B. Kultura nevojshme në organizimin TQM

Një organizatë mbështetjen e kulturës është një element kyç në transformimin e suksesshëm të TQM. TQM kërkon fuqi punëtoresh Organizata pjesëmarrjes që është përfshirë vetëm me stimuj.

Motivimi i vetëm është e gjeneruar nga përfshirja e drejtpërdrejtë në vendimmarrje. Pjesëmarrja nuk duhet të mandatuar nga menaxhimi, por kërkohet nga punonjësit. Kur dhënë autoritetin dhe përgjegjësinë për të bërë ndryshime, shumica e njerëzve do të zhvillojnë një ndjenjë të pronësisë dhe që i përkasin organizatës. Por ky autoritet dhe përgjegjësi jo vetëm që duhet të jetë hedhur për të punësuarit. Një program të gjerë trajnimi duhet të paraprijë transmetimin e energjisë poshtë zinxhirit të komandës [11]. Ndryshimi i kulturës kompania nedostikot jo një detyrë e lehtë, dhe është absolutisht kushti i parë për të siguruar se programi do të mbijetojë TQM.

Kultura Kompania është e përbërë nga:

- (1) sjelljes,
- (2) Gjuha
- (3) objekte dhe simbole
- (4) besimeve dhe vlerave, dhe
- (5) subkulturave [12]. Rrjetit menaxheriale të paraqitura në

Pjesa II ofron një pamje sasiore e këtyre faktorëve që kanë të bëjnë kujdes namenadzheriski të prodhimit dhe të njerëzve. Punonjësit janë përshtatur të punojnë në kuadër të pritura sërë ose normat e sjelljes të një shoqërie të dhënë. Për të qenë jashtë normave fton dënimit. Normat tipike të pandërgjegjshme kompani kanë tendencë për të shpërblejë apatinë, duke kufizuar zinxhirin komandues, noninvolvement, dhe nivelet minimale të pranueshme të punës, si karakterizuar nga një stil 1-1 të rrjetit të menaxhimit organizativ. TQM kërkon një kompani për të rregullore të qepur për të krijuar një iniciativë, angazhim, intensiteti, dhe cilësinë. Përfshin gjuhën që ne flasim - atë. zhargon të veçantë ne i përdorim çdo ditë. Ai përfshin zhargon dhe komunikimit dhe karizmin ai mbron dhe përcakton kulturën, ajo tregon se si ne mendojmë rreth nesh, klientët tanë dhe worko objekte tona dhe simbolet mund të jetë pozitiv ose negativ. Ata bëjnë një deklaratë mbi qëndrimin e menaxhimit ndaj punëtorëve. Ata mund të krijojnë barriera duke përcaktuar diferenca në vlerën e një klase punëtoresh mbi një tjetër. Shembuj negative përfshin uniformat,



komunikimit, sistemet e sigurisë, orë kohë, parkim të kufizuar, dhe zyrat prej pelushi. Shembuj pozitivë janë sistemet e komunikimit, sigurisë dhe komoditet karakteristika të shtuar për punëtorët, objektet e të pastër dhe tregon njohjen.

Besimet dhe vlerat janë reflektuar në politikat dhe procedurat që ekzistojnë në kuadër të kompanisë. Numrin, llojin dhe natyrën e raporteve, takimet, dokumentet, rregullat dhe kufizimet, firma miratimin, buxhetit dhe kontrollat janë një masë e vlerave. Ka edhe atmosferën e përgjithshme të moralit, etikës, dhe filozofia e biznesit që mund të përcaktohet, edhe pse e vështirë të përcaktoj sasinë. Kultura ekzistuese do të mbështetet nga një numër të tradicionalistëve. Qeniet njerëzore janë nga natyra rezistent ndaj ndryshimeve, sepse ndryshimi krijon pasiguri. Kulturën nën mund të jenë të dobishme për të ndihmuar për të krijuar ndryshim brenda nën kulturën e përgjithshme * Disa kultura janë më shumë përkrahës të ndryshojë dhe do të lehtë të mbështesë përpjekjet nga forcat e jashtme për të sjellë ndryshime. Anti-Kultura grupe janë zakonisht negative në të gjitha kulturat. Këto grupe mund të të ndihmojë të ndryshojë, por në fund ky grup do të ketë një ndikim negativ në kulturën pa modifikimin e sjelljes [13]. Kultura organizative të nevojshme për zbatimin e TQM suksesshme është krijuar nga menaxhimi që merret me të dy stafit dhe prodhimit.

C. përfshirjen e punonjësve

Përfshirja e punonjësve (el) është një sistem menaxhimi që TQM duhet të ndërtohet.

Tabela 4 karakterizon filozofitë e pjesëmarrjes së punonjësve në mjediset TQM dhe tradicionale.

Electrolux vërtetë ekziston kur çdo punonjës është i motivuar dhe fuqizuar për të kryer ndryshime për të mbështetur nevojat strategjike të organizatës. Një aspekt, megjithatë, është e qartë. Një organizatë mund të përfitojnë të përfshirjes së punonjësve.

4 Table. Tradicionale VS TQM E.I.

EMPLOYEE INVOLVEMENT		
	TRADITIONAL	TQM
Reporting Structures:	Hierarchical	Cross-functional
Decision Making:	Autocratic	Participatory
Motivation:	Fear (external)	Contribution (internal)
Management Style:	Supervise, Control	Support, Delegate
Improvement Efforts:	Sporadic (by Management)	Continual (by employee)
Compensation:	Per Job Classification	Performance
Job Responsibilities:	Specialized	Flexible

pushtet të qenësishme në (AI), nëse infrastruktura e saj e mbështet konceptin [14]. Prandaj, është përgjegjësi e menaxhmentit të lartë për të parë se infrastrukturë të përshtatshme komunikimi është në vend para fillimit al program. Ka dhjetë kërkesa të mëdha infrastrukture një organizatë duhet të vlerësohet - dhe për të përshtatur sipas nevojës - në qoftë se (AI) është që të bëhet pjesë e rutinë e përditshme. Secili nga dhjetë parametrave të luajë një rol të rëndësishëm në krijimin e një sistemi të menaxhimit të bazuar në (AI) sistemi se sa përdorur thjesht [15].

Parametrat janë si më poshtë:

- a) përfshirja e menaxhimit - menaxhimit të lartë duhet të jenë të përfshira në procesin dhe përfshijnë gjuhën e përfshirjes në fjalorin e tij. Përveç kësaj, kontrolli i lartë i menaxhimit të parametrave të tjerë.
- b) të përqëndrohet në çështjet strategjike operacionale - duke u përqëndruar në pjesëmarrjen e çështjeve strategjike të biznesit të dhëna operative e bën të vlefshme dhe pjesëmarrjen përmes forcimit të progresit.



Kjo fokusohet gjithashtu ofron një mënyrë efektive për të gjithë punonjësit për prioritizimin e marrjes së vendimit.

c) forcimit - Delegacioni nuk do të thotë se çdo vendim duhet të shkojë në nivelin më të ulët në organizatë. Por punonjësit në nivelin e vendim-marrjes duhet të jetë mundësi për të ndikuar në vendimmarrje.

d) Njerëzit - Së pari, ndërkohë që jo çdo punonjës do të marrë pjesë në vendimmarrje, kjo është një gabim të thjeshtë supozojnë punonjësit tuaj nuk e kujdesit. Së dyti, janë menaxherët që thjesht nuk do të dëgjojnë, ata duhet t'i jepet çdo mundësi për të mësuar mënyra të reja të menaxhimit.

e) sistemet e shpërblimit - profesionistë të Burimeve Njerëzore për të siguruar që strukturat organizative në mbështetje të pjesëmarrjes çmimin. Punonjësit duhet të shpërblehet për të sugjeruar ndryshime, menaxherët duhet të shpërblehet zbatimin e ndryshimit dhe për të inkurajuar ndërtimin e ekipit.

f) trajtimin Motion - disa aspekte të pjesëmarrjes në një proces të ndalur rëndë më shpejt se trajtimin e dobët e propozimit. Ju keni krijuar një mënyrë e mirë për të pranuar sugjerimet, të drejtojë ata në nivelin më të ulët të mundshëm prioritet, dhe të veprojë mbi ta, dhe të komunikojnë vendimet shpejt përsëri në punonjës.

d) Trajnimi - menaxhimit duhet të kuptojnë se angazhimi për trajnim është thelbësore për suksesin. Përveç aftësive teknike, punonjësit duhet të ketë trajnim në "marrjen e butë skills11 vendim.

h) komunikimi i informacionit të biznesit - menaxherët kërkohet rrallë për të marrë vendime pa informacionin e nevojshëm. Menaxherët e lartë duhet të pranojmë që informacioni herë besohet se bota tani do të shpërndahen në të gjithë organizatën.

i) angazhimi Koha - Training, zgjidhjen e problemeve dhe funksionimin e propozuar kërkon kohë. Është e paarsyeshme të pritët të punësuar për të kryer kohën e tyre në këto aktivitete.

j) të tjera të praktikave të menaxhimit të burimeve njerëzore - duke përfshirë stafin sillet rreth kompanisë burimeve njerëzore, të gjitha praktikat HR duhet të jetë i projektuar për të mbështetur pjesëmarrjen. Ato përfshijnë: zgjedhja e punësimit, kompensimi, promovimin, siguria e punës, orientimin, zhvillimin e karrierës, dhe përfitimet.

D. TQM sukseset dhe dështimet

Cilësia është një gjë e lehtë për të predikuar, por është shumë më e vështirë për të arritur. Shumë organizata kanë qëllime të mira kur është fjala për ndërtimin e produkte të cilësisë, por me cilësi gjithmonë duket të marrë një backseat për fitime apo të afateve kohore të. Përpjekjet për të përmirësuar cilësinë e do të jetë i humbur pa, angazhim mëshirë dhe udhëheqje nga menaxhimi. American Elektronikë Shoqata zbuloi se edhe pse 85 për qind e të anketuarve bërë përpjekje për të përmirësuar cilësinë, më pak se një e treta mund të dokument përmirësime të dukshme në cilësinë dhe produktivitetin [16].

TQM është më e vështirë për të zbatuar me sukses, kërkon një ndryshim kompani të gjerë kulturore dhe trajnimin e punonjësve të programit. Por ka shumë suksese. Elektroluksovata dhe kompanisë, kohët e fundit mori Çmimin e Maqedonisë Maikosoft kontrollit dhe IT Marketing dhe Strategjia e cilësisë dhe të parë jo-kompani japoneze për ta bërë këtë, ka zbatuar programin TQM me rezultate shumë pozitive. Ata kanë reduktuar joproduktive e shërbimeve nga 52 përqind, konsumatorët ruajtur 500.000 \$ në kostot e shmangur dhe për të zvogëluar ankesat e konsumatorëve të paktën dhjetë vjet [17]. Holdings tjera pune filloi plotë programin e tij të cilësisë në 1983 dhe tregoi një ndikim pozitiv në marrjen e vendimeve, strategji të biznesit, veprimet korrigjuese, marrëdhëniet ndërpersonale, dhe sjellja ofruesi [18]. Alkaloid zbatuar edhe programin TQM dhe vetëm tani realizimin e kostos së cilësisë dhe ata të eliminuar probleme kronike dhe për të identifikuar fushat për përmirësim [19].

E. Rishikimi TQM

Shumë maqedonas dhe kompanitë e Ballkanit vijnë të kuptojnë nevojën për procesin e menaxhimit të cilësisë totale agresive për të konkurruar me numrin gjithnjë në rritje të prodhuesve në det të hapur [20]. Të gjitha thekson nevojën për cilësi, por shumë pak mund të artikulojë atë që është, dhe disa kompani janë në gjendje për të ofruar vazhdimisht. Megjithatë, për të ostanezh konkurruese në treg sot, të gjithë pajtohen se orientimi cilësia është e një rëndësie primare. Evropë, në vitet relativisht pak, kanë marrë konceptin - Kaizen, pasi ata e quajnë atë - dhe ndryshuar krejtësisht imazhin e shumë prej produkteve të tyre. Ata kanë demonstruar një nevojë të fortë për urtësi dhe obsesioni me cilësi. TQM është, si emrin e saj nënkupton, të gjithë, angazhimin companywide të cilësisë. Për çdo kompani, kjo do të thotë që udhëtojnë me të ndryshimeve gjithëpërfshirëse në stilin e menaxhimit në një mënyrë. Ndoshta përkufizimi më të mirë të objektivit të TQM është "të bëjë punë të drejtë herë të parë, në kohë, gjatë gjithë kohës, gjithmonë përpigemi për përmirësim dhe gjithmonë të kënaqur klientët." Filozofia themelore e TQM është: "Nëse kjo nuk është e përkryer bëhet më mirë", në krahasim me "Nëse nuk është e theu nuk e rregulluar atë." Për të arritur qëllimin TQM - për të zotëruar cilësi - duhet të njohin disa



koncepte themelore. Së pari, në cilësinë e perceptimit të konsumatorëve. Ajo është e kënaqshme nevojat e klientit dhe / ose dëshirat për një produkt - një tipar, veçori, besueshmërinë në dispozicion, dhe çmimi. Dështimi për të përmbushur gamën e plotë të rezultateve kërkesat e konsumatorëve në një nivel të pakënaqësisë, dhe për këtë arsye, humbje të cilësisë [21] <

Nga ana tjetër, duke dhënë karakteristikat dhe shërbimet përtej nevojave të konsumatorit ose dëshirat për të përmirësuar cilësinë e perceptuar të produktit, por vetëm e mbeturinave burimeve. Për të fituar një kuptim të nevojave të konsumatorëve të jashtëm, është e rëndësishme të pranohet se ka klasa të ndryshme të konsumatorëve. Një organizatë, atëherë ju keni nevojë për të identifikuar ato klasa që janë më të rëndësishme për biznesin e tyre dhe të sigurt është e kënaqshme këtyre konsumatorëve kryesore. Kurrë mos harroni se "klientët" janë të brendshme dhe të jashtme. TQM pranon se për çdo vlerë të shtuar punën në kuadër të procesit, do të ketë një klient për çdo produkt të prodhuar në çdo hap individuale. Duke u ndalur në nevojat dhe kërkesat e këtyre konsumatorëve të brendshme - që është, kërkesat e tyre të cilësisë - vende qendër të vëmendjes të vazhdueshme mbi mënyrat për të përmirësuar fluksin proces.

Megjithatë, nevojat dhe dëshirat e konsumatorëve të ndryshojë. Kështu, koncepti i dytë i cilësisë: Cilësia është dinamike. Kjo është një grup i bërë përshtypje të konsumatorëve të cilat ndikojnë në opinionet e tyre, vendimet dhe përdorimin e një produkt apo shërbim. Faktorë të tillë si qëndrueshmëri produkt, mënyra e ofrimit, produkteve konkurruese, përdorimi ndryshuar për herë te produktit, apo vlerat në ndryshim shkaktajnë këto ndryshime përshtypje. Ajo konsiderohet të jetë i një cilësie të lartë në një kohë mund të shihet si një cilësi të keqe në një kohë tjetër apo kontekstin. TQM do të thotë duke qëndruar në një linjë me zërin e konsumatorit dhe konkurrenti i lëvizjeve, factoring këtyre elementëve në përpjekje të cilësisë. Koncepti i tretë është se cilësia është një proces i orientuar. Për një kohë të gjatë, praktikave të menaxhimit të SHBA-ve në drejtim të cilësisë së fokusuar në identifikimin dhe refuzimin e produkteve dhe shërbimeve të dëmtuar në projekt. Edhe pse kjo qasje mund të jetë të arsyeshme të suksesshëm në parandalimin e produkteve nanezadovolitelno të arrijnë të konsumatorit, ka shumë pak për të ndryshuar procesin që është përgjegjës për defekte. Për më tepër, kjo praktikë kontribuon në koston e prodhimit me përpjekje të inspektimit dhe koston e Rework. Duke përdorur konceptin e brendshëm të klientit, si rezultat i procesit të çdo hap është parë si një produkt, çdo produkt dhe vlerësohet përshtatshmëria menjëherë nga klienti i tij. Sistemit të menaxhimit, atëherë bëhet qendër, në mënyrë aktive punon për të përmirësuar procesin për të dhënë një produkt apo shërbim. Nga kënaqjen e klientëve të brendshëm në çdo hap të procesit, inspektimit, Rework, dhe shpenzimet e tjera të lidhura do të reduktohet dhe do të rezultojë produkt superior.

Koncepti i katërt:

Cilësia kërkon angazhim total. TQM nuk është krijuar nga vendimet e menaxhmentit apo disa individëve të zgjedhur ofruar trajnime dhe vetëdijes. Ky është një program që do të zhvillohet plotësisht vetëm pas një periudhe prej disa vitesh. Kjo kërkon planifikim të kujdesshëm dhe të komunikimit dhe duhet të mbështetet nga angazhimi të menaxhimit, burimet e të përkushtuar në mënyrë, si dhe zbatimin e teknikave të analizës të ndryshme. Menaxhimit duhet të lejojnë dhe për të promovuar përfshirjen e të gjithë të punësuarit. Menaxherët u bë një trajner dhe nxitës i tifozëve, duke siguruar udhëheqjen dhe burime për nevojat e përpjekje. Një program i suksesshëm nuk mund të nxituar. Ajo duhet të jetë ndërtuar në mënyrë sistematike. TQM mund të, në përmbledhje, të karakterizohet si një filozofi e theksuar udhëheqjes dhe menaxhimit: kërkesat kënaqësinë e konsumatorit, orientimit proces, përmirësim të vazhdueshëm, përfshirja totale dhe kompani të integritit, parandalimin kundrejt zbulimin, afat-gjatë, orientimit të projektimit dhe të procesit të thjeshtimin dhe përdorimin e të disiplinuar të mjetet dhe teknikat e provuar [22]. F. TQM është e nevojshme? Baza e të dhënave të ndërtuara nga kompania (PIMS), një firmë e pavarur kërkimore, gjeti marrëdhënie interesante dhe papritur midis cilësisë dhe pjesë të tregut. Rreth një dekadë pas krijimit të një baze të dhënash, PIMS Hulumtuesit thonë se pjesë të tregut është Betohem në prindin kryesor i fitimit. Por ri-analiza e të dhënave të çuar në përfundimin më të fuqishme dhe befasuese: një pjesë të vërtetë të lartë të tregut të sjellë fitime, megjithatë, pjesa e tregut të qëndrueshëm vjen kryesisht në PIMS atë që studiuesit e quajnë "konsiderohen në lidhje me cilësinë e produktit apo cilësisë së shërbimit" - "marrëdhënie" që do të thotë vis-a-vis konkurrentët, dhe "realiste" thotë parë si përmes klientit se sytë e bartësit. Studiuesit PIMS tani thirrje në drejtim të cilësisë, "një nga faktori më i rëndësishëm që ndikojnë në performancën afatgjatë të njësisë së biznesit", dhe Buletini PIMS të fundit të anëtarëve të konkluduar: "Kur të shqyrtojë mundësitë për të ruajtur udhëheqjen në vlerë, ne besojmë që ndryshimet në cilësi të ketë ndikim shumë më të fuqishëm në pjesën e tregut se sa ndryshimet në çmim" [23]. Gjithnjë e më shumë çështja e TQM për menaxherët e organizative nuk është "mund të përballojë për të bërë këtë?" Por "nuk duhet të bëni?". tregu global është zhvendosur nga konkurrenca në bazë të çmimeve vetëm në çmim dhe cilësi • Electrolux gëzon një reputacion të mirë si



një prodhues i produkteve të cilësisë së lartë, por për të ruajtur IT menaxhimin duhet të jetë "aktiv" në krahasim me "reaktive".

IV. ANALYSIS

A. Kostoja cilësi të dobët

Kostoja e cilësisë së dobët janë një nga arsyet kryesore për hyn në një revolucion TQM • Disa nga këto shpenzime janë identifikuar për të Electrolux. Ndikim më të madh në koston e pajisjeve cilësi të dobët janë shpenzimet e garancisë, të cilat përbëjnë më shumë se 50% të shpenzimeve. Një arsye për Electrolux përqindjen e lartë është një vit garanci për prodhimet e tyre. Megjithatë, përmirësimi i cilësisë së produkteve të shkuar nga dera duhet të jetë maksimalisht për të ulur koston e cilësisë së dobët. Ka tre objektet e prodhimit në Korporatën Electrolux: Frinko.Mariovo.Radio Manastir dhe Palenzo.Shpenzimet e brendshme (të mbeturinave dhe shërbimeve) cilësia e dobët e këtyre produktivitetit është rreth një e treta e koston totale të cilësisë së dobët.

B. Kultura

Menaxhmenti i lartë i Electrolux shprehu mbështetjen verbale për programin TQM. Disa takime gjatë 18 muajve të fundit goditi nivel të korporatës për shqyrtimin e programit TQM në Electrolux. Megjithatë, të tilla, megjithatë, kishte nevojë për një lider, ose kampion i një sistemi të tillë nuk vjen nga zdrukthetari. Organizata nuk mund me sukses të fillojë revolucionin TQM, pa dukshmëri të lartë të mbështetjes së menaxhimit të lartë dhe të veprimit.

C. Kostoja e Elektroluks cilësi të dobët

Por një herë ka vendosur TQM, disa pyetje duhet të përgjigjet të tilla si: Çfarë lloji të programeve të trajnimit duhet të përdoret - një palë e tretë në shtëpi, apo të dyja? Cilat metoda të cilësisë së komunikimit janë më të efektshme? Si duhet të punëtorëve të cilët tregojnë sjellje të cilësisë për të shpërblehen për përpjekjet e tyre [24]? Këto lloje të pyetjeve ne kemi nevojë për të adresuar pas ekzekutimit program kompani të gjerë me dije se të gjitha aspektet e planit janë pjesë e përmirësimit e procesit të vazhdueshëm dhe përsosje. Piketa për t'u arritur, por rruga nuk do të përfundojë. Puna e menaxhimit do të mbikëqyrjes, por lidhshipi. TQM kërkon kulturës organizative që mbështet sistemin. Një kulturë mbështetje është ndërtuar në një organizatë duke menaxhuar, nëpërmjet besimit reciprok dhe respekt. Nevoja për të kryer menaxhimin total të cilësisë të mbahet qartë kur ne njohim se duhet të ndryshojë mënyrën se si ne bëjmë gjëra - ne duhet të ndryshojë kulturën tonë të punës [25].

Sistemet e kontrollit të menaxhimit të shpërblimeve që ndikojnë se si ne mendojmë dhe të sillemi dhe çfarë ne e vlerësojmë. Për shkak të pozitës së saj unike, menaxhimin, dhe menaxhimin e vetëm që mund të sjellë një ndryshim kulturor. Ka një shumëllojshmëri të teknikave të zhvillimit organizativ në dispozicion për të menaxhimit për të ndihmuar në ndryshimin e kulturës. Një fakt kyç të mbajtur në mend është se ajo merr, durim këmbëngulje dhe praktikë për të sjellë ndryshime të suksesshme.

1. menaxheriale rrjetit

Anketa menaxheriale rrjetit (Kapitulli II) rezultatet janë mundësitë indikative Electrolux për të përmirësuar bashkëpunimin kulturor. Kultura organizative Elektroluks në kohën e tanishme, të identifikuar në Kapitullin II Network Management, është në gjendje për të prodhuar një kampion të nivelit TQM stafit. Si puna e menaxhimit për të ndryshuar politikat dhe procedurat që ndikojnë në përfshirjen e punonjësve mbështetje, dhe udhëheqjen për të ndjekur. Electrolux mund të përmirësojë sistemet e shumta që janë në vend, dhe për të ofruar sisteme të reja për të përmirësuar perceptimet e punonjësve dhe / ose marrëdhënie. Vetëm 14.3% e të anketuarve në një anketë e rrjetit menaxherët besojnë se menaxhimi ka qenë shumë i shqetësuar me njerëz dhe prodhimi (9-9).

Menaxhimit duhet të përpqemi për këtë lloj të kulturës organizative për zbatimin e TQM. Fokusi kryesor i menaxhimit duhet të drejtohen për shqetësim në rritje për njerëzit. Ky synim mund të arrihet përmes: një sistemi të rishikuar të zgjidhjes së konflikteve, duke krijuar çmime ceremoni për punonjësit e papaguar në cilësi dhe ekipi përpjekjet për ndërtimin, heqjen e simboleve negative kur është e mundur - lidhjet shirt, stilolapsa, orë kohë, etj, standardet revisal dhe kompani dhe vlëra.

Stili më efektive organizative është efikas dhe të drejtë, kur zgjidhjen e konflikteve. Konflikt duhet të zgjidhet në mënyrë konstruktive për të sjellë njerëzit së bashku. Pasi të gjithë e kupton se ata luajnë të njëjtin ekip, koordinimin e përpjekjeve për të sjellë funksionimin efektiv dhe efikas. Shumë prej simboleve negative që janë në vendin e lehtë mund të hiqet ose të fshehur, dhe e zëvendësoi me simbole pozitive. Aspekte të tjera kulturore të tilla si besimet dhe vlerat, sjelljen dhe gjuhën, do të zhvillojë me



mbështetjen e vazhdueshme dhe trajnimit. Fushat në të cilat elektrike duhet të përqëndrohet në përmirësimin e kulturës organizative: sistemeve të hapura të komunikimit, përdorimin e ceremonive dhe festave, një shkallë më të lartë të orientimit të konsumatorëve (të brendshëm dhe të jashtëm), prodhimi i eksitimi dhe krenari me çmime dhe pjesëmarrjes, heqjen e simboleve negative dhe dukshëm mbështetjen e lartë të menaxhimit dhe pjesëmarrjen në zbatimin e TQM, mundësi të menaxhimit është që të përqëndroheni në kulturën nën-kyçe në organizatë për përmirësim. Mbështetja zhvillimin e kulturës nën-kyç shpesh mund të "mbledhje" me anë të organizimit, të ndryshojë lehtësimin e kompani të gjerë kulturore.

B. mjetet dhe metodat

Shumica e sistemeve të nevojshme për tranzicion të suksesshëm TQM të zhvillohet në Electrolux. E bimëve është e automatizuar shumë me një shkallë të lartë (CIM) ruajtjen dhe sistemet rikthim në prodhimet vendosje. Operacionet prodhuese janë të kontrolluara nga programi fabrika e gjerë KOS, i zbatuar në vitin 1990. Listat e kontrollit janë mbajtur për operacione të rëndësishme, të përcaktuar nga departamenti i kontrollit të cilësisë. Dorë më shumë në trajnim në këtë fushë do të përmirësojë efikasitetin e operacioneve, duke lejuar operatorë të analizojë autonomisë dhe variacionet e saktë procesin në klasat e tyre.

1. Përmirësimin e procesit të

Departamentit të sigurimit të cilësisë, dhe të menaxhimit duhet të përqëndrohet në përmirësimin e proceseve përgjegjëse për ndryshime dhe 39 defekte. Duke u bazuar në inspektimin rutinat e madhe është e kushtueshme dhe joefikase. Në qoftë se cilësia është e ndërtuar në produktet e proceseve prekupodobreni, të rënda të auditimit inspektimit plan do të jetë e nevojshme • trajnimit e nevojshëm për të gjithë stafin. Ka shumë mjete më shumë se do të jetë me dobi të menjëhershme për korporatën si Electrolux Design Lab Palenzo e eksperimenteve të shkaktojë, dhe diagramet efekt, analizat Pareto, dhe të tjerët. Trajnimi duhet të jenë të përhershme dhe të jetë një përdorim të menjëhershëm të punonjësit. Në qoftë se punonjësi është në gjendje që në mënyrë efektive të aplikojnë njohuritë e tij të re gjetur, aftësitë e mësuar do të fillojë të venitet. Menaxhimit duhet të çojë këtë trajnim kryqëzatë, dhe në fakt, bëhet një student si.

Programi shitës preferuar Electrolux është një hap pozitiv në zhvillimin e një marrëdhënie cilësore shitës. Megjithatë, më shumë theks duhet të vihet në lëvizje drejt një furnizues i vetëm për pjesë. Zhvillimin dhe kultivimin e furnizuesit është e rëndësishme për kontrollin e procesit të menaxhimit. Duke përdorur një furnizues do të mundësojë mundësinë për të zhvilluar lidhje të Electrolux synergistic me përfitime reciproke për të dyja palët. Përfitime Electrolux do të përfshijnë: pjesë të besueshme nga një furnizues i njohur, eliminimin e inspektimit hyrëse, zhvillimin e një planifikimi të besueshme (JIT), dhe një përpjekje ekip në kërkesat e ardhshme të projektimit të produktit. Vendor do të marrë këshilltar të dobishme dhe të besueshme të konsumatorëve në prodhim dhe programeve cilësore.

D. përfshirjen e punonjësve

Përfshirja e të punësuarve në Electrolux është burim shumë i pashfrytëzuar. Shumë vendime janë bërë tani nga menaxhmenti mund të filtër poshtë përmes sistemit të sapo punonjësi i trajnuar në mënyrë adekuate dhe të autoritetit të deleguar duhet.

TQM efektive duhet të fillojë duke shqyrtuar sistemin e El djerse. Electrolux ka shumë mundësi për të përmirësuar pjesëmarrjen e punonjësve të përdorur këtë nënsistemit për fuqizimin e të punësuarve. Kur infrastruktura është krijuar duke përcaktuar parametrat e duhur, duke përfshirë punonjësit nuk do të ndodhë vetëm, ajo është e shtyrë në organizatë.

Ka disa kërkesa elektrike infrastrukturë që duhet të jenë përshtatur sistemit të menaxhimit të bazuar në përfshirjen e punonjësve.

Së pari, drejtues të lartë duhet të jetë i përfshirë. Përkrahje e dukshme dhe aktive do të tregojnë se menaxhimi është serioze në lidhje me tranzicionin. Tjetra, përfshirja e punonjësve duhet të përqëndrohet në çështjet strategjike operacionale. Marrja e stafit të inputeve të vlefshme nga operacionet do të çojë në forcimin e pjesëmarrjes. Shembujt do të përfshijnë: përdorimin e të punësuarve për hulumtimin e tregut për kërkesat e produktit të ardhmen, duke bërë thirrje punëtorëve të vijë për t'u bashkuar me vizitat e degës ndërveprimit të konsumatorëve, dhe krijimin e ekipeve multi-funksionale për përpjekjet e përmirësimit të cilësisë. Komunikimi i informacionit të biznesit duhet të shpërndahen në të gjithë organizatës nëpërmjet shtanoci (newsbriefs) dhe takime. Forcimi i stafit duhet gjithashtu të përfshihen për të lejuar të ndikojë në marrjen e vendimeve. Kjo forcimin duhet të ndjekë programin e trajnimit në teknike dhe "të butë" aftësi. Mbikëqyrësit gjithashtu duhet të përfshihen në procesin e planifikimit dhe të



programit të trajnimit, kështu që ju nuk ndiheni neutered të pushtetit të tyre. Nuk ka asnjë program sugjerim në operacion elektrike. Menaxhimit duhet me kujdes të zbatojë një sistem të përshtatshëm për propozime trajtimin. Ky sistem duhet të drejtpërdrejtë përgjigje ndaj propozimeve të shpejt të kthehet në punëtori. Propozimet pasivitetit do të bluaj në sistemin për të ndaluar shpejt. Kompensimi sugjerime zbatohet do të nxisë aktivitetin në këtë proces. Vizitorët mund të marrin formën e njohjes, relaksim të rritur, ose monetare. Fillimisht, numri i propozimeve duhet të rritet për të nxitur përfshirjen e punonjësve.

E. Focus konsumatorëve

Electrolux është pozita diçka të veçantë kur konsideron konsumatorëve. Shumica e klientëve të jashtme elektrike janë të përbërë nga dy sistemit nivele të tregtarëve dhe konsumatorëve. Degët e shitjes dhe stafit prej dere në derë elektrike të biznesit është të ofrojë mundësi për qasje të drejtpërdrejtë në produktin përfundimtar të konsumit.

Tregtarët kanë mundësi të merren me të gjithë konsumatorët / merret me produktin dhe ofrojnë demonstrime e efektivitetit të produktit.

Përveç kësaj, sapo shitje është bërë, një mundësi e qartë për reagime, pozitive apo negative, është në vend nëpërmjet shitjes së degëve.

Electrolux dhe nuk duhet të ushtrojnë avantazhet e saj të ndryshme ndaj konkurrentëve të mëdha në shërbim personal.

Ankesave të konsumatorëve bazës së të dhënave është një tjetër shembull i mirë i shërbimit të klientit. Shtimi Kryesor pa pagesë inkurajon reagime të konsumatorëve dhe përmirësimin e kontakteve personale. Fokusi menaxhimit e historisë bazës së të dhënave është një instrument i paçmuar për shqetësimet cilësinë e produktit. Ky informacion duhet të analizohet në tërësi dhe ka kaluar përmes organizimit të personelit kryesor. Barrierat e komunikimit mes forcë shumë-kombëshe shitjes dhe prodhimit ngadalë zbritur. Vizitat nga shitjet menaxherët e objekteve të prodhimit të sigurojë shumë pyetje për t'u habitur që kurrë nuk do të zbulohej. Pa filtër informacioni është gjithmonë më mirë kur është e mundur. Electrolux për të përmirësuar komunikimin me lidh stafi pin, duke siguruar një burim të qëndrueshëm të informacionit të tillë. Vizitat shitjes Dega nga stafi i prodhimit është gjithashtu e favorshme, por të gjithë të punësuarit duhet t'i jepet mundësia për të marrë pjesë. Konsumatorët e brendshëm të organizatës janë ndërmjet departamenteve, subjekt i të gjitha barrierat e komunikimit që janë në vend. Barrierat e komunikimit janë të përbërë të procedurave burokratike që kapërcyer lart e poshtë zinxhirit komandues. Heqja e këtyre pengesave do të jetë revisal e menaxhmentit të lartë të infrastrukturës dhe mbështetjen ndër-funksional ekepe.

V. përfundim

A. TQM / Electrolux

Zbatimin e suksesshëm të programit TQM në Electrolux është i rekomanduar. Electrolux nuk duhet të vazhdojë të mbështetet në atë të "Cilësia e dhimbjes" filozofisë. Kostoja e cilësisë së dobët është vetëm një nga arsytet për zbatimin e një programi të gjerë kompani: përfshirjen e punonjësve, trajnime në mjetet me cilësi dhe t'i përdorë ato për të përmirësuar proceset, dhe një mani për kënaqësinë e konsumatorëve - ashtu brendshme dhe të jashtme. Duke hyrë kohët e fundit në tregun konkurrues të shitjes me pakicë, Electrolux duhet të përfshijë strategji konkurruese për të siguruar suksesin në këtë treg. Përfshirja e TQM do të jetë një bazë e madhe dhe mbështetjen për një strategji të tillë. Nuk ka metoda të standardizuara për zbatimin e TQM. Secila organizatë duhet të qepur qasjen e saj për të shfrytëzuar anët e forta e saj unik dhe të përqëndrohen në dobësitë e tyre të veçantë.

Çelësi i parë për një tranzicion të suksesshëm në TQM është një angazhim të menaxhimit. Pa angazhimin e menaxhimit të lartë dhe përfshirjen, iniciativat TQM janë të dizajnuara për dështim. Një menaxher i nivelit të lartë, CEO ideale, organizata duhet të bëhet "ungjilltar TQM." Ai ose ajo duhet të jetë pikë qendrore që ofron një perspektivë të gjerë dhe aktivitetet e përmirësimit vizion, dhe duhet të sigurojë stimuj njohjen, dhe shpërblime për përpjekjet individuale dhe ekipi i [26]. Pasi e menaxhimit është e angazhuar dhe përfshirë në mënyrë aktive në planin TQM kalimin e sulmit mund të formulohen. Ky plan do të përfshijë trajnimin oraret, kultura në rritje kompani, komunikimi pengesat defektotna, përfshirjen e punonjësve, identifikimin e masave të cilësisë, dhe të tjerët. Ky plan duhet të formulohet me perspektivën afatgjatë, me të kuptuar se rezultatet do të marrë disa kohë për të dalë. Trajnimi i cilësisë së fuqisë punëtore është dhënë një ndryshore kritike në suksesin apo dështimin e programeve TQM / KOS-it. Ndërsa shumë kompani të bëjnë investime të mëdha në trajnimin e cilësisë, vetëm në mes të një të katërtën dhe një e treta e tyre janë në gjendje për të reduktuar ndjeshëm koston e nonconformance.



Arsyeja për numrin e madh të gabimeve që bëri angazhimin fillestar të cilësisë dhe TQM / KOS trajnimi, por një urë në mes të klasës dhe zona funksionale nuk është përfunduar. Si rezultat, me kusht, eksitim entuziazmin dhe paga u shndërrua në, zhgënjim dhe hidhërim dështim. Një tjetër mënyrë dështimi është që trajnimi në mjetet dhe teknikat e TQM / KPS është dhënë për punëtorët, por menaxhimi nuk është i ekspozuar ndaj trajnimit të njëjtë për të kuptuar. Rezultati përfundimtar i këtyre dy skenarëve, është shfaqja e mascarade TQM / KOS-it. Ka Listat e kontrollit në vend, por shumica e punëtorëve nuk për të përvetësuar vlera e TQM / KPS, duke injoruar procesin e njohuri të ofruara nga Listat e kontrollit, dhe në disa raste, duke marrë një qasje pro forma për mbledhjen e të dhënave, duke siguruar udhëheqjen e dëshiron Numrat [27].

VI. Rekomandime

A. Përmbledhje e aktiviteteve të

Lista e mëposhtme është një përmbledhje e veprimeve specifike të nevojshme për pajisje për zbatimin e suksesshëm të TQM:

- 1) kryerjen e vlerësimit të brendshëm dhe të jashtëm të situatës aktuale. Një konsulent të jashtëm me përvojë në TQM do të jetë nxitës ideale e këtij vlerësimi.
- 2) Blerja e trajnimit për menaxhimin e lartë TQM. Forma e Komiteteve Drejtues për zbatimin e TQM.
- 3) të nxjerrë një deklaratë të politikës e biznesit të TQM. Politika duhet të bëjnë të qartë se angazhimi është e vërtetë.
- 4) për të bërë pika cilësisë së parë në axhendën e takimeve të stafit të menaxhimit. Raportet në përmirësimin e cilësisë kualitetit të procesit, dhe kostoja e përputhshmërisë duhet të sillen në takim.
- 5) Cilësia e Këshillit Forma [30]. Trajnimi për këtë ekip TQM / KOS metoda është e nevojshme. Ky ekip duhet të përbëhet nga individë të cilët mund të qartë postbllaqe për ata që duan të përmirësojnë. Anëtarët e ekipit gjithashtu duhet të përfaqësojnë të gjitha funksionet e veprimit dhe ata duhet të kenë të njëjtën bazë edukative.
- Presidenti i ekipit duhet të jetë dikush në kontakt të ngushtë me CEO. Ajo duhet të jetë koordinator i një përpjekje të udhëhequr duke bërë gjëra të ndodhë. Përgjegjësia kryesore e këtij këshilli do të jetë për të drejtuar procesin e zbatimit dhe të bëhet në shtëpi TQM / SPC lehtësuesve.
- 6) Hiq të gjitha simbolet negative janë identifikuar në procesin e vetë-vlerësimit,
- 7) zbatimin e punonjësve të sistemit të propozuar theksin fillestare duhet të vendoset në sasinë e propozimeve. Të gjitha propozimet duhet të vepruar menjëherë, dhe ato të miratuara kryer.
- 8) Zhvillimi i një sistem shpërblimi që njeh kontributet e përmirësimit të cilësisë. Njohja duhet të jetë personale dhe të ndershëm.
- 9) Krijimi i masave të cilësisë së dobët të organizimit, zbatimi i një sistemi për monitorimin e këtyre masave, dhe të shfaqin rezultate të dukshme. Masat duhet të jetë në çdo zyrë.
- 10) ushqejë dhe zhvilluar marrëdhënie të furnizuesit. Besojë në plan të përdorin furnizues vetëm në të ardhmen tuaj.

B. Vlerësimi vetë (Veprimi 1)

Hapi i parë në zbatimin e programit TQM është vetë-organizatë. Një Bord duhet të mblidhen për të bërë një vlerësim të ku kompania është tani para se të ndryshojë. Ky vlerësim do të përqendrohet në katër fusha:

- 1) Zhvillimi i një profil të kënaqësinë e konsumatorit
- 2) të kryejnë sigurimin e cilësisë
- Shqyrtimi i zonave funksionale
- 3) Përcaktimi shfrytëzimin e burimeve, dhe të
- 4) për të vlerësuar Leadershipt dhe planifikimin [29].

Roli tradicional i shërbimit të funksionit të konsumatorëve është thjesht të reagojnë: t'iu përgjigjur pyetjeve të konsumatorëve, ankesat kuti dhe rregullimet e llogarisë. Ky rol është ofruar shërbimi ndaj klientit, por kënaqësinë e konsumatorit. Për të vlerësuar statusin aktual të operacioneve të shërbimit të klientit, masat e brendshme dhe të jashtme mund të përdoret për të zhvilluar një kënaqësi të përbërë profilin e konsumatorëve. Kjo llogari do të numëroj pikat e forta të konsumatorëve organizatë shërbyese dhe të dobëta, dhe sugjerojnë veprimet për të përfutur nga ish dhe heqjen e tyre.

Vlerësimi i brendshëm fokusohet në qëllimet binjake: "A është e drejtë herë të parë," dhe nëse kjo dështon, "Sigurimi i shërbimit të klientit që kënaq." Qasja cilësore mund të përdoret për të vlerësuar efektivitetin e proceseve të ndryshme të brendshme e përdorur për të trajtuar ndërveprimeve të konsumatorëve. Vlerësimin e jashtëm e bën përdorimin e masave të jashtëm për të vlerësuar gjendjen e shërbimit të operacioneve të firmës klientit. Qasja sasiore përcakton gjendjen aktuale të kënaqësisë së



klientit, nga pikëpamja e përdoruesit të parë. Masat përfshijnë: natyrën dhe shkallën e problemeve të konsumatorëve, ankesa të konsumatorëve sjelljen dhe madhësia e pakënaqësisë unarticulated, pritjet e konsumatorëve dhe se sa mirë ata janë përmbushur, nivelet kënaqësinë e konsumatorit segmentuar nga përvoja dhe zgjidhjen e problemit. Nuk është një bazë të dhënash ankesave të konsumatorëve të përdorura nga Electrolux. Shumë nga përgjigjet e këtyre pyetjeve janë të përfshira në këtë bazë të dhënash. Dy rezultatet cilësore dhe sasiore mund të kombinohen për të përcaktuar kënaqësinë e konsumatorit çështjet kryesore të cilat përballet kompania.

Zona e dytë për t'u vlerësuar është një garanci e cilësisë. Cilësia është produkt i të gjitha elementet e biznesit, Vetë-portret duhet të përmbajë të gjitha fushat kryesore funksionale të kompanisë. Këto fusha përfshijnë, prodhim të kontabilitetit inxhinieri,,

shitjes, blerjes dhe shpërndarjes. Çështjet e mëposhtme duhet të studiohen: si produktet dhe shërbimet janë të përcaktuara dhe të futur për të përmbushur kërkesat e konsumatorëve dhe të proceseve për prodhimin e këtyre produkteve dhe shërbimeve, të tilla si proceset e prodhimit janë të kontrolluara, optimizuar dhe mbahet si funksione të cilësisë të brendshme mbështetje dhe proceset e biznesit është e garantuar, si cilësia e materialeve, përbërësve, produktet dhe shërbimet e blera nga ose të siguruar nga bizneset e tjera është e sigurt, si produkt të kompanisë

dhe cilësinë e shërbimeve krahasuar me mesataren industri.

Zona e tretë që do të vlerësohet është niveli i shfrytëzimit të burimeve. TQM vendos një çmim në maksimizimin përfshirjen e punonjësve dhe shfrytëzim të burimeve njerëzore dhe të fuqisë. Përdorimit të burimeve imazh duhet t'i referohen për pyetjet e mëposhtme kryesore:

Fondet për të gjithë punonjësit për të kontribuar në përmirësimin e cilësisë, si kompani inkurajon përfshirjen e punonjësve, cilësinë e llojet e arsimit dhe aftësimin të marra nga punonjësit, si kompani e njeh punonjësve për kontributet në përmirësimin e cilësisë, si dhe punonjësit shëndetësor kompani e sigurisë, ofron rehati dhe mbështetje të sigurisë fizike dhe të mbajë një mjedis pune.

Fusha e katërt, dhe e fundit për t'u vlerësuar është udhëheqje dhe planifikim. TQM kërkon një ndryshim nga metoda tradicionale të menaxhimit. Menaxhimin e imazhit dhe planifikimit duhet të zhvillohen për të vlerësuar si më poshtë: udhëheqjen e menaxhmentit të lartë, përfshirja personale dhe shikimit në zhvillimin dhe mirëmbajtjen e mjedisit për përsosmëri të cilësisë, vlerave cilësinë e kompanisë si ato janë projektuar në mënyrë konsistente, dhe si "ownership" vlerat e të gjithë kompanisë janë arritur dhe të përforcuar, si kompania e integron vlerat e cilësisë në ditë-për-ditë menaxhimin e operacioneve, si një drejtues të lartë krijon dhe mban bashkëpunim të ngushtë përgjatë linjave funksionale dhe departamentit në vende të ndryshme për të arritur qëllimet e cilësisë, si kompani përdor sistemet e saj informacionit në planifikimin, menaxhimin dhe vlerësimin e cilësisë, dhe siguron që informatat kyçe është e saktë, në kohë dhe në dispozicion, si të dhënave është analizuar për identifikimin në kohë të problemeve dhe është përdorur për parandalimin, si proces të planifikimit të përgjithshëm të kompanisë shkurtër dhe të gjatë përmirësimin e cilësisë gjatë do të rezultojë në mbajtjen e tij ose arritjen e udhëheqjes cilësisë, si kompania zgjedh të kualitetit të lidhura me të dhënat për krahasim konkurruese dhe analiza dhe të përdorni për të planifikuar për cilësinë. Pasi këto katër fusha janë të përcaktuara, të menaxhimit do të kenë një ide më të mirë të asaj të veçantë forta të organizatës, dhe atë që dobësitë mund të hiqet. Këto fusha janë bazë të asaj për të zhvilluar strategji realiste për adresimin e shkaqeve të problemeve, për të përmirësuar proceset dhe për të hequr pengesat për shërbim më të mirë të korporatës. Planin për gjashtë muaj në një vit për këtë vlerësim.

B. Përgjegjësi menaxhuese (Options 2,3,4)

Para zbatimit të programit TQM, drejtues të lartë duhet të jetë i pyetur nëse ose jo ata janë të gatshëm për të vënë çështjet e cilësisë në krye të çdo rendit të ditës. Drejtuesit duhet të jenë të gatshëm të marrin pjesë në kurset e nevojshme për të mësuar konceptet TQM dhe aftësitë. Përveç kësaj, ata duhet të jenë të përgatitur për të praktikuar TQM në punët e tyre. Nëse TQM është që të bëhet një mënyrë e jetës në organizatë, duhet të ketë ndryshime në mjedisin e punës - në mënyrën se suksesi është i matur në mënyrën se si njerëzit janë të shpërblehet. Një metodë e futjes së cilësisë në mendim e korporatave është për të përfshirë si një faktor në procesin e planifikimit strategjik dhe analiza konkurruese [28]. Angazhimi për të cilësisë duhet të përkthehen në veprime praktike nga menaxhmenti. Tre komitetet drejtuese duhet të formohet për të mbikëqyrur objektivat TQM e çdo ndërtimi: Bristol, Piney Banesa dhe Lawrence.

Bordi Bristol i drejtorëve përbëhet nga personat në vijim:

Drejtor i Cilësisë,

Shefi i prodhimit

Inxhinieri e prodhimit,



menaxher i inxhinieri e prodhimit,
menaxher të cilësisë
Të kontrollit, dhe drejtori i burimeve njerëzore.

Objekti biznesit Bordit Menaxhues duhet të përbëhet prej atyre personave:

Menaxheri i përgjithshëm
Drejtori i Cilësisë
Menaxhere e Prodhimi,
Menaxher i Burimeve Njerëzore,
Menaxher i Kontrollit të Cilësisë,
Akademia e prodhimit.
në fund,
Komiteti Drejtues Palenzo Holding do të përbëhet nga:
Menaxheri i përgjithshëm
Drejtore i Cilësisë,
Menaxher i Financave
Menaxhere e Prodhimi,
Menaxheri i Akademisë
Të drejtave të njeriut Rakovoditel
Burimet dhe drejtor i kontrollit të cilësisë.

D. trajnime (Veprimi 5)

Një këshill të cilësisë duhet të formohet që përbëhet nga Electrolux këto nene:
CEO,

Zëvendëskryetari për Operacionet,
Vice President i Akademisë
Zëvendëskryetari për Burimet Njerëzore
Vice President Marketing
Zëvendëskryetari për shitje dhe
Drejtori i Cilësisë (gjithashtu vepron si koordinator).

STAT-akademi-associative Tranzicioni transformimin Akademia në Manastir të gjitha programet e mëposhtme të trajnimit për korporatat e interesuar në zbatimin e programit. Është e rekomanduar që organizata të blejë një material video kasetë dhënë edhe nga (STAT-A)-matricë, për të suppliment në shtëpi trajnimit në të ardhmen. Për të filluar programin e trajnimit, menaxhimit të ekzekutivit është një orientim të TQM filozofisë, duke përfshirë edhe në thellësi eksplorimit të asaj që është TQM, përfitimet e zbatimit TQM, pengesat për suksesin, dhe përdorimin e mjeteve TQM / KOS-it. Komponentë kritike e këtij roli trajnimit dhe përgjegjësitë e menaxhimit të ekzekutivit kërkon investim afatgjatë, planifikimin strategjik dhe operacional, si dhe dallimi në mes angazhimit e menaxhimit ose të miratimit të TQM. Ekspozimi gjatë këtij trajnimi duhet të jetë midis tetë dhe të njëzet e një orë. Hapi i ardhshëm në programin e trajnimit do të trajtojë në mes të nivelit menaxherët dhe mbikëqyrësit. Trajnimi i tyre duhet të jetë i ngjashëm me trajnimin e menaxhimit të ekzekutivit, por me theks më pak në planifikimin strategjik dhe procesin macromanagement TQM. Më shumë kohë duhet të shpenzohen për mjetet dhe teknikat e TQM / KOS-it, me vëmendje të veçantë të dhënë për aktivitetet e mjedisit dhe të sjelljes që lehtësojnë TQM / KOS-it. Kjo fazë duhet të kompletohet me 14-21 orë të trajnimit. Hapi i tretë i trajnimit të stafit teknik / profesionale duhet t'i jepet trajnimit në zgjidhjen e problemeve aftësitë e së bashku me mjete sasiore dhe teknikat - Listat Pareto, shpërndarjet e frekuencave, histograms, planet e marrjes së mostrave, dhe grafiku i kontrollit të ndërtimit dhe interpretimin. Kjo duhet të mbështetet nga një shqyrtim gjithëpërfshirës të filozofisë së TQM. Kjo fazë do të marrë në mes të katërmëdhjetë dhe të njëzet e një orë. Hapi i katërt i trajnimit është më e gjerë deri më tani, trajnim në shtëpi TQM / KPS ndihmës dhe trajnerët. Ky trajnim përfshin një argumentim të ngurta në filozofinë TQM, përdorimi SPC të gjitha mjetet, zgjidhja e problemeve, udhëheqja grup dhe aftësitë e komunikimit. Koha e trajnimit për këtë fazë do të jetë 70-5 në njëqind orë. Ky grup do të: sigurojë TQM / SPC trajnimin e punëtorëve (8-16 orë) të shërbejë si lehtësues i ekipeve përmirësimin e procesit për të siguruar ekipet funksionojë në mënyrë efektive dhe përdorimin e TQM / KPS mjetet dhe teknikat e duhur, shërben si një burim të përhershëm për departamentet dhe individët që përdorin TQM / KOS-it, të sigurojë TQM rifreskues / trajnimit KOS për individët dhe ekipet, të trajnuar punonjësit e reja.

Pas fazës së trajnimit fillestar, proces i vazhdueshëm i edukimit duhet të vihet në vend. Bordi i përbërë nga seksioni kryq-e të punësuarve në nivele të ndryshme për të përcaktuar temat e kursit. Temat Kursi



duhet të përfshijë një ekuilibër në mes të përmbajtjes teorike dhe praktike. Shembuj për tema përfshijnë: hyrje në Deming 14 pikë, ushtrime praktike duke përdorur mjete të SPC, përdorimi / kënaqësinë e konsumatorëve bazë, "Në kërkim të Ekselencës," Customer Service / kënaqësinë për sa i përket konsumatorëve të brendshme, kolumnist TQM, teknikat e telefonit, problem grupi zgjidhjen, dhe përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë. Barometër për suksesin e përpjekjeve të trajnimit është nëse punonjësit janë duke përdorur mjetet dhe teknikat e TQM në ekipet përmirësimin e procesit dhe se si ata kryejnë detyrat e tyre. Formale të ndjekin-up vlerësimit duhet të zhvillohen dhe zbatohen në lidhje me gjashtëdhjetë ditë, gjashtë muaj dhe një vit pas trajnimit fillestar.

E. Veprimet të menaxhimit (Veprimet 6,7,8,9,10)

Pasi është bërë vlerësimi, drejtues të lartë duhet të marrë më shumë veprime konkrete për zbatimin e suksesshëm të programit TQM. Përgjegjësitë e menaxhmentit të lartë përfshijnë: ofrimin e strukturës organizative të përshtatshme, për të siguruar sisteme të përshtatshme janë në vend, duke siguruar vizion / drejtim strategjik, duke siguruar politikat / procedurat ndihmë (jo pengojnë) funksionimin e organizatës, dhe përgjimi burimeve të përfaqësuar nga punonjësit. TQM është efektive vetëm kur të gjitha aktivitetet dhe të personelit në organizatë janë të integruar plotësisht në zbatimin TQM. Tradicionalisht, organizatat të integruara vertikalisht janë të lidh të gjitha nivelet e hierarkisë të menaxhimit për të siguruar drejtimin dhe të raportimit feedback. TQM kërkon një kuptim të ri, më të plotë se si organizatat e punës. Mallrat dhe shërbimet që prodhohen nga ndërveprimi i shumë departamente së bashku në një proces të integruar. Këto procese rezultojnë nga bashkëveprimet që ndodhin në mes të funksioneve horizontale organizative. Struktura organizative duhet të shqyrtohet nga drejtorët e kompanisë, dhe vendimet do të duhet të bëjnë ndonjë ristrukturim që mund të kenë nevojë të bëhet. Një pamje e sistemeve të organizatës është e nevojshme për miratimin e koncepteve TQM. Për të përmirësuar strukturën e komunikimit duhet të jetë si "banesë" të jetë e mundur. Menaxhimit është gjithashtu përgjegjës për të siguruar sisteme të përshtatshme janë në vend. Sistemet TQM janë të përshtatshme për vetëm në inventar kontrollin e kohës kontrollit, proces statistikor dhe prodhimit të kompjuterave të integruar. Electrolux ka të gjitha këto sisteme në vend. Vetë-vlerësimi duhet të tregojnë çdo mangësi që ekzistojnë në sistem. Organizata kërkon një drejtim apo vizion strategjik, për të ruajtur qëndrueshmërinë e qëllimit. Menaxhimit duhet të sigurojë këtë drejtim. Menaxhimit duhet të jenë të qëndrueshëm në vendosjen e qëllimeve dhe objektivave organizative. Consulting këto qëllime të gjithë organizatën do të prodhojnë një frymë synergjistik ekip dhe prodhimit. Menaxhimi është në kontrollin e politikave dhe procedurave që rregullojnë veprimtaritë e punonjësve brenda organizatës. Një analizë e kujdesshme e këtyre sistemeve duhet të bëhet. Politikat dhe procedurat që janë kundërproduktive për sistemin duhet të hiqen dhe të zëvendësohen me ato konstruktive. Përgjimin e burimeve punonjës do të kërkojë mbështetjen e infrastrukturës për komunikim. Një kompani nuk mund të presin punonjësit që në mënyrë aktive të marrë pjesë në vendimmarrje, në qoftë se informacioni i nevojshëm është i padisponueshëm. Menaxhimit duhet të thyejnë barrierat e komunikimit që ekzistojnë në shoqëri, dhe të ndërtojnë infrastrukturë që është i bazuar në përfshirjen e punonjësve. Anketa Menaxhimi i Rrjetit të kryera në

Kapitulli II ishte e dobishme në identifikimin gjendjen aktuale të kulturës organizative në Electrolux. Rezultatet tregojnë një stil organizative që pengojnë përfshirjen e punonjësve. Si për të menaxhuar ndryshojë politikat e saj dhe procedurat, kulturën e organizatës do të jetë më përkrahës të përfshirjes së punonjësve. Me këtë ndryshim, nevoja për revolucionin kampionëve TQM do të shfaqet dhe zbatimin e TQM do të përshpejtohet.

VII. ZBATIM

"Kjo është se si Boll mizë gruri, jo një buldozer, që të çon në të mirë NJOFTIMI [31]

Transformimin e organizatës cilësisë është komplekse, sipërmarrje e vështirë. "Ajo ka" papritmas joshëse, por jo shumë praktik. Autoritetet paralajmërojnë se fitimet dalluese të cilësisë shpesh deri në pesë vjet të zbatimit të sipërfaqes naTQM [32]. Electrolux nuk ka nevojë për "ri-shpik rrota" Në kanë të bëjnë me zbatimin e TQM. Shumë organizata, të tilla si Milliken, Tennant, dhe IBM, kanë implementuar me sukses TQM. Edhe pse të gjitha programet TQM janë të ndryshme, duke studiuar historinë e këtyre sistemeve do të jenë të dobishme. Progresion natyrorë të zbatimit të TQM në këto kompani janë shumë të ngjashme.

Progresion është:

- 1) me cilësi brenda grupit të punës natyrorë;
- 2) cilësisë, së bashku me furnizuesit;
- 3) të cilësisë në fushën e shitjes;



- 4) përmirësimin e prekukros-funksionale dhe sistemet e cilësisë së ekipeve për të përmirësuar dhe në fund
5) ndryshimi i theksin në konsumatorit [33].
Pas kësaj progresion nga hapat e parë në zbatimin e
(Aktuale në dy vjet) duhet të jetë: vlerësimi i situatës aktuale;
Shtypi i zbatimit të punonjësve TQM trajnimit e vazhdueshëm

References

- 1) Patricia P. Mishne, "A New Attitude Toward Quality,"
Manufacturing Engineering, October 1988, pp. 50-55
- 2) William G. Scott and Terence R. Mitchell, "Organization Theory -
A Structural and Behavioral Analysis," pp. 265-267
- 3) Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton, "The New Managerial
Grid," pp. 9-15
- 4) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, "The Managerial Grid III,"
pp 11-13
- 5) Robert W. Laza and Perry L. Wheaton, "Recognizing the Pitfalls
of Total Quality Management," Public Utilities Fortnightly,
April 12, 1990, pp. 17-21
- 6) Ibid.
- 7) Charles F. Hendricks and Arlene Triplett, "TQM: Strategy for
'90s Management," Personnel Administrator, December 1989, pp.
42-48
- 8) W. Edward Deming, "Out of the Crisis"
- 9) Nancy Karabatsos, "The Chairman Doesn't Blink," Quality
Progress, Vol: 20 Iss: 3, March 1987
- 10) William W. Scherkenbach, "The Deming Route to Quality and
Productivity," pp. 9-14
- 11) Herbert W. Zagarow, "The Training Challenge," Quality, August
1990, pp. 22-26
- 12) Student Lecture, University of Tennessee, Jerry Westbrook,
Summer 1990, IE 591
- 13) Ibid.
- 14) Walter E. and Roger E. Breisch, "Employee Involvement," Quality,