



Имплементација на Целосно Управување со Квалитет во Електролукс 2011-2014

Автор: Палензо Димче
Implementation of
Total Quality Management
at Electrolux 2011-2014
Author: Palenzo Dimche

Индекс

I. Изјава за цели	1
II. Вовед	3
III. Што е TQM?	9
IV. Анализа	15
V. Заклучок	18
VI. Препорака	19
VII. Имплементација	23

I. ИЗЈАВА ЗА ЦЕЛИ

Овој документ претставува анализа на Електролукс Корпорација за целите на мапирање план за имплементација на

Total Quality Management Програмата

Првата цел на Анализата на Ситуацијата е да се испита на трошоците на ефтиниот квалитетот и негативно влијание врз корпоративните финансии дека ефтиниот квалитетот создава. Организационата структура, филозофија, и култура на Електролукс потоа ќе бидат анализирани, така што на области кои имаат потреба на подобрување може да биде изолирана. А претставување на филозофијата на Целосно Управување со Квалитетот (TQM) ќе следат, што ќе вклучува анализа на управување со посветеност, алатки и култура потребно за успешна имплементација на **TQM** програма. Следната цел е споредба на организационите филозофии и операции на Електролукс со оние потребни во успешна **TQM** на животната средина. Тековните оперативни процедури исто така ќе се во контраст со други организации, кои имаат имплементиран **TQM**.

Заклучоци ќе бидат привлечени од оваа анализа за ефективноста и ефикасноста на сегашниот систем на организацијата. Конечно, препораки за подобрување ќе бидат презентирани, проследено со план за имплементација. Планот за имплементација ќе вклучува и краткорочни и со голем дострел цели за високи управување во Електролукс.

II. ВОВЕД

A. Цената е со слаб квалитет

Цената е со слаб квалитет е едно Евро фигура претставува цена на грешки во производот и процесот на варијации. Често првиот чекор го оправдува спроведувањето на подобрување на квалитетот систем е оценка на овие трошоци. Основни јаки сегменти на бизнис е исто така предмет на скапи неефикасности, многу често игнорирани од страна на менаџментот. Многу од придобивките се реализираат преку квалитет подобрувања се неочекувани. Сепак, намалувањето на трошоците на ефтиниот квалитет може да претставуваат материјална корист која може да се



мери како компанијата ја подобрува тоа е квалитет и процеси. Намалувањето, или елиминација на овие трошоци може да обезбеди оправдување на компанија-широк подобрување на квалитетот на програмата. Трошоците на слабиот квалитет вклучуваат инспекција трошоци, сервисирање на неисправни делови, непотребни инвентар трошоци, изгубени продажба, старо трошоци, машина одредување на времето, и други трошоци поврзани со квалитет, или недостаток од него, во некој производ или процес. Многу пати овие трошоци едноставно се отпишани како оперативните трошоци или горе, и се не испитува како цена која може да се отстранат. Во еден идеален ситуација овие трошоци може да се намали значително. Кога бизнисот започне пресметување што трошоците за квалитет се, тие се често влечкаат од износот што се залудно потрошени. Цената на квалитет често се 10-30 проценти од бруто приходот на компанија [1].

Инспекциските трошоци се многу често се користи од компании како краен проверка и рамнотежа за да се израмни процеси кои се излезе надвор од контрола. Вработените да научат да се потпираат на контролата на инспекциите за да го најдете грешки во реалните потреби, наместо да настојува да го поправат тоа право за прв пат на увидување на проблемот. Ви Повеќето производни инспекција станици не работат на сто проценти инспекција постапки. Овој факт го прави статистички е можно да им овозможи на неисправни производи да бидат пренесени на клиентот. На цена со слаб квалитет брзо издигнува кога имамме неисправен производ остави во рацете на добавувачот. Вршење на уочување за грешка за прв пат е многу поефикасен начин на работење, и секој човек, во организација е "вршење на работите", тоа да биде за внатрешна или надворешна клиенти.

Б. Историјат на Организацијата Електролукс

1. Историски

Електролукс е во приватна сопственост производител на индустриски и домашна грејни електро апарати, вклучувајќи и други опреми за затоплување и ладење. Овие производи се продаваат во широка продажба и од врата до врата со големите мултинационални продажбата на сила. Производи се продаваат од Електролукс се високо диференцирани од нивната висока цена диктирана од долг живот, висока квалитет, и добар углед (т.е. "баба ми има еден апарат и тоа се уште работи!"). Примарната производствен погон се наоѓа во Битола, Македонија. Овој објект беше подложен на голема ревитализација, реорганизација во 1985, 1995, 2004 и вклучена во држава на уметноста опрема за автоматика што го прави една од најпознатите автоматски објекти во апаратот индустрија. Компанијата неодамна помина низ балон откуп од страна на повисокото раководство. Голем дел од фокусот беше префрли од строго високо диференцирана кат производи за неа, да диверзификација преку стекнување, особено Брендот Клималукс (реална потерба на клиентите и заштита на индивидуата) и Pure Water Технологија (за прочистување на воздухот и Водата). Најновите повисокото раководство, инсталирани од страна донакинстава на Деловни Објекти, покажа желба за Врати се на основна дејност, под заштита Електролукс.

2. Квалитет на Електролукс

Структурата на Електролукс на Секторот за квалитет е типичен меѓу апаратот индустрија (види Сл. ј). Одделот е на чело од страна на директорот на квалитет и теренска служба кој извештаи за заменик,

Претседателот Генерален Директорот на производството.

Известување до директорот три Контрола на квалитет менаџери (еден по Гранките),

Два квалитетни инженери, две гранки за квалитет координатори,

Национален Финансиски Сервис Администратор,

Супервизор за Производот служба.

Контрола на квалитетен Инспектор - Контролор.

Ревизијата кои се користат како евалуација на конечниот производ квалитет. Потребите и барањата на клиентите се главните елементи на разгледување во оваа постапка. Примероци од готов производ се избрани по случаен избор во секое време во текот на производство смена. Примероците се избрани од целосно спакуван и серијали единици. Бројот на примероци избрани во согласност со следните табели

-Дневното производство

-Количина

-Големина на Примерокот-Продуктот



0-150 4 / ден
 151-500 7 / ден
 501-850 10 / ден
 851 - 1200 13 / ден
 1201 - 1700 17 / ден
 1701 - 2000 20 / ден
 2001 - 2500 23 / ден
 2501 - над 25 / ден

Дали избраните производи се проверени, кабинетите по информатика демонтирале, а потоа потсклоповите се проверуваат.

Дефекти се класифицирани на настава од 1-4 врз основа на проценти шанса на услугата повик од продавач,

Или на единица се врати да филијала од страна на клиентите.

Карта класифицира сите можни дефекти во соодветна класа.

А класа 1 дефект има 75% до 100% шанса, 2 има 26% до 74% шанса, 3 има 10% до 25% шанса, и 4 од 1% до 9% шанса. Ако некој дефект се најде, 100% проверка на последователни единици е потребно. Во зависност на класата на дефектот и производство стапка, број на да биде 100% проверени се движи од 67% до 4% од дневното производство квантитет. инспекторот е вклучена во посебен процес студии од време на време. Сите инспектори работат со производниот персонал во дефект превенција, утврдување дефект причина, и проблем следење. Поставување помош е предвидено кога е потребно.

2с. Обезбедување на квалитет

Обезбедување на квалитет инспектори во централата Бристол се одговорни за следење на квалитетот на производот на заминување ревизија основа. Особено, тие се одговорни за следење на Тестови Извршени за Квалитетот (Лаб), Статистички Процес Контрола (СПЦ), клиент за прифаќање Индекс (Cai) ревизии, и Процесот на Способност Тестирање.

Примарна цел за обезбедување на квалитет Лаб е да се соберат сигурност на податоци за сите производи Електролюкс произведува во Битола. Податоците се ажурираат полу-годишно

СПЦ методи се спроведува во сите области измислица. Некои статистичка контрола исто така се користи во собранието област. Примарната алатки на СПЦ се користат се во X-бар, опсег, и процентот на дефект (П) топ листите. Програмата листи се следи од страна на Секторот за квалитет, и на крајот тие ги донесуваат одлуките за тоа дали или не процесот е во контрола. За жал, ретко оперативен врши врз основа на статистички отстапување, бидејќи многу од мерките се под прашање. Производство инсистира дека контролата ограничувања на многу од мерките се премногу блиску или несоодветни, инсистираат на тоа дека стандардите не се реални. Операторите се обучени во подготовка на контрола на топ листите, но тие не се анализира на топ листите или се направи корекција да се донесе на процесот во контрола, без насока од три одделенија:

- набавка,
- производство и квалитет
- Контрола.

Продавачот е оценет на ниво од 0,5 до 1.0 1.0 се највисок рејтинг.

Целокупната оценка доаѓа од следниве формули

VR = Г-дин * Pr Qr

каде VR = Производител рејтинг

Г-дин = Производство Одделот рејтинг

QR = Q.C. Одделот рејтинг

Pr = одделот за набавки рејтинг



$$V_r = M_r * Q_r * P_r$$

where V_r = Vendor rating

M_r = Manufacturing Department rating

Q_r = Q.C. Department rating

P_r = Purchasing Department rating

Со оваа формула најдобар целокупната оценка на продавачот може да се постигне е 1.0 ако секој оддел отценети нив 1.0.

Спротивно на тоа, најнискиот можно целокупниот рејтинг ќе биде 0,125 ако секој оддел ги отценети 0,5.

Секој продавач со рејтинг под 0,5 нема да се смета за Корисен Добавувачот статус.

Секој продавач со рејтинг под 0.250 ќе добие писмено предупредување на бизнис престанок со која се бара напишано продавачот одговор.

Контрола на квалитет

Инспекторите на Оделот Битола се одговорни за следење на квалитетот на производот во сите производни области. Првиот дел / Последна Парче, патрола инспекција, и ревизија земање мостри се користат за да се обезбеди дека делови, склопови, и готови производи во согласност со Електролюкс планови, инженеринг спецификации и стандарди за квалитет.

Основните задачи на сите инспектори се многу слични.

Некои варијации од одделот за оддел е потребно поради производ тек, самиот производ, и одделот за механизација.

Секој инспектор одржува Logbooks за нивните области на одговорност.

Секој 2ao Продавачите Електролюкс има Приоритетен Добавувачот програма со која избраните продавачот може да се заобиколат дојдовен инспекција.

Сертификација на Корисно продавачите е направен од страна на контрола на квалитетот департментот.

На избор на потенцијални добавувачи за оваа програма се направени од страна на Набавка, Производство, или контрола на квалитетот оддели.

Во Општо земено, продавачот мора да покажат шест месеци испорака на прифатливи производи како што е договорено да се од страна на сите одделенија (Купување, квалитетот и производството). А потпишаната состојба е тогаш инициран од страна на Добавувачот Квалитет Инженер и потпис од секој оддел е потребно пред првичниот контакт со продавачот да е направен. Откако сите на потписите се добиени продавачот е бара да достави документ пакет кој содржи опис на системите за квалитет во употреба од страна на продавачот. Добавувачкиот Квалитет на Инженер посети на потенцијалните Приоритетен продавачи и проверува нивната објект. Ако продавачот поминува оваа инспекција, тој станува Корисно Добавувачот.

Во склопот на Добавувачот е тогаш поканети на растенијата за средба В / еве го добива Приоритетен Добавувачот печат, сертификат, а потоа, едно Обука на Систематизацијата и Усовршувањето. И добива плакета изгравирани со продавачите име е додадена на Приоритетен Добавувачот плакета на екранот во лоби Електролюкс. Ревизијата на Приоритетниот Добавувачот делови може да се спроведува во било кое време. Ако склопот на Добавувачот не за ревизија инспекција, на рециртификацион процес мора да се случи.

Исто така постои и Добавувачот квалитет рејтинг систем кој се користи за воспостави рејтинг на различни добавувачи се користат од Битола и Скопје во Деловниот објект. Секој продавач е оценето на квартална основа 2Д. Други квалитетни Поврзани теми Електролюкс, на бесплатниот телефонски клиент жалбата оддел кој е достапен за сите корисници кои купиле производ од Електролюкс. Претставките се чуваат на постојана база на податоци, и одговор на жалба е загарантирана да биде дадена во рамките на дваесет и четири време на повик, ако не веднаш. Во септември 1995 година, директорот на квалитет започна програма кој е многу сличен на квалитетот круг. Назначен како Квалитет за Подобрување на Тимот (QIT), оваа група на седум луѓе на тимот Целта на подобрување на квалитетот. Подобрување на квалитетот цели се производи, процеси, постапки, или работна средина. Членство во тимот е доброволно, а во овој



момент членови составен од квалитетот поврзани со вработените (директорот на квалитет, инспектори, и метрологија персонал). На состаноци се одржуваат на компанијата време и членови можат да се вратиш на програмата во било кое време. Тао во цело време се работи на фабрика од продажбата на менаџерите во текот на САД и Канада се спроведени неодамна, давајќи менаџерите подобро разбирање на производот. За земање примероци од на квалитетот и Инженерство рутински посети продажба филијали во оваа област, обезбедување на непроценливо увид на "вистинскиот свет" за работникот. За жал, линија работници не се дадена оваа можност.

3 * деловната култура на Електролуks

Раководството на Електролуks постојано се стреми кон одржување на добар вработен односи. На пример, сите вработени и нивните семејства се поканети да годишен компанија пикник во која многу награди за заслужните кадри во разојот и хуманите ресурси итн. Постои, исто така, годишен Божиќ партија, која во минатото беше само за плата персонал и нивните брачни другари, кои сега ќе се одржи за сите вработени почетокот на оваа година. Постои наплаќаат (помалку од 20 евра) за присуство на оваа партија, беше бесплатно од Холдингот.

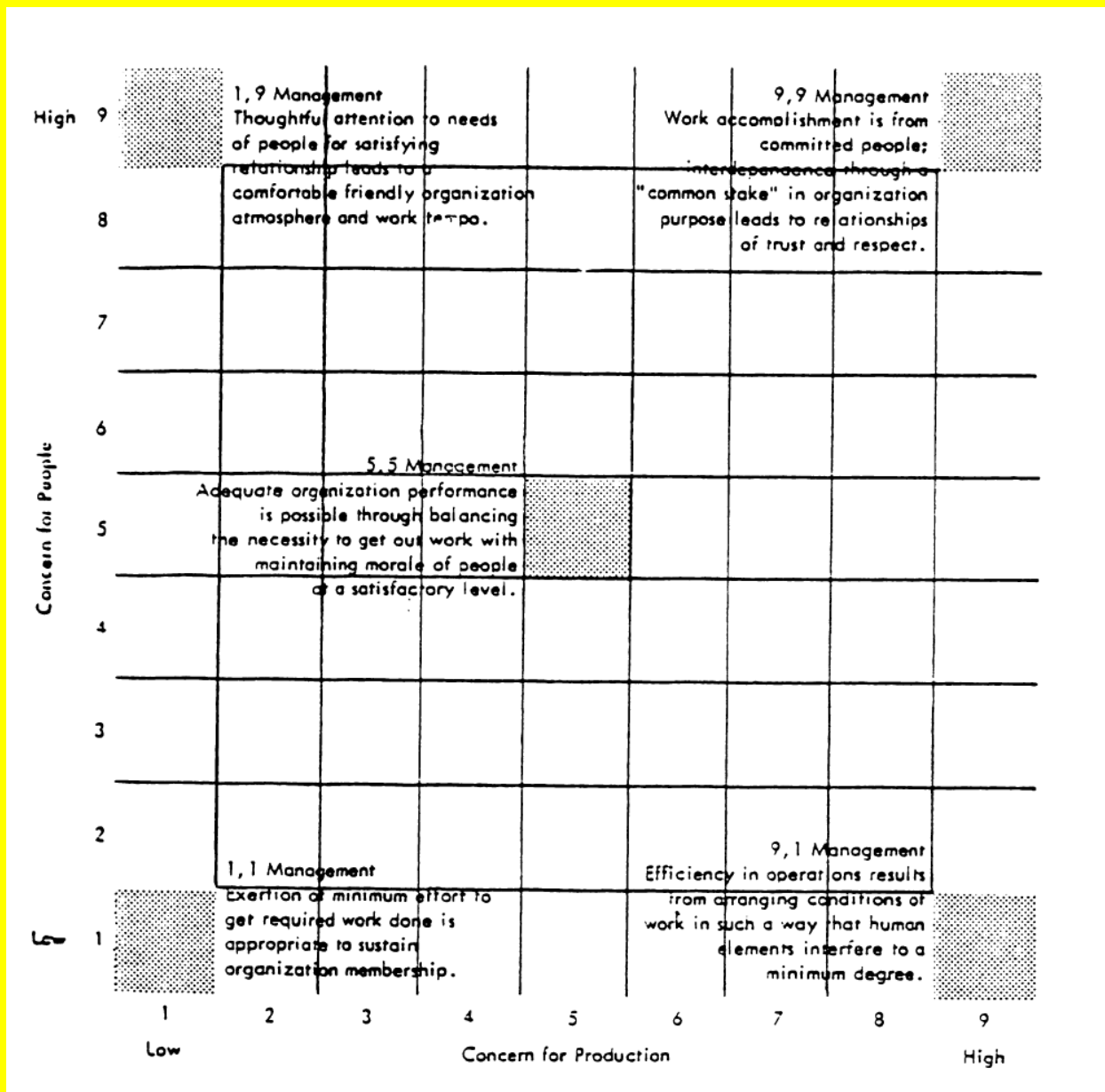
Неодамна персоналот на одделот одржа состанок, составен од случаен примерок на час и плата персонал, со цел на собирање мислења на начини да го признае или награда исклучително изведувачи. Иницијативата за средбата е обезбедена од страна на заменик Претседателот на производството и сервисот

Еден член на тимот, на час работник, изрази по средбата дека се чувствува дека дури и ако управување не успеа да дејствува на било кој од предлозите, фактот дека Состанокот се одржа на сите беше многу позитивен показател на се однесуваат на менаџментот. Електролуks управување има политика на отворени врати и поттикнува секој кој има работа поврзана со проблем да се дојде во секое време да се разговара тоа * Иако оваа понуда ретко се искористи, тоа покажува грижа за вработените благосостојба. Секоја фабрика има само еден кафетеријата за сите вработени. Ова, всушност, им овозможува на сите вработени, без оглед на статусот, да се "Колегиално Чистење" в / о управување. Во рамките на последните осум месеци, Електролуks започна објавувањето на квартална компанија билтен кој се дистрибуира до сите вработени. Ова Билтен- е-маил сервис содржи оптимист вести за организацијата, информации за успешна подобрувања на компанијата, и лични профили на избрани вработени.

3а. Менаџерска мрежа

Раководните мрежа и Сервисна мрежа е концепт развиен од страна на Палензо Димче, Слободан Ивановски, Валимир Петков, Наташа Николовска, Теодор Палензо и Сервисна Ерхан Банушев, Андерј Николовски на различни видови на менаџерски лидерски стилови и ориентации. Мрежа се состои од два фактора: грижа за производство и грижа за луѓето (Слика 2) [2]. Мерка на организации основни организациски фокус е алатка која може да се користи за идентификување на културата на една организација. Раководно мрежа Истражувањето е метод со кој на организациски стил може да се идентификувани. Ова истражување (Додаток Б) оценува организационата култура, со дефинирање на стратегија за управување за внатрешни работи. Комбинацијата на две стратегии помогне во дефинирањето на организациски култура се перцепира од страна на работникот.

Начинот на кој овие два проблеми се поврзани заедно со специфични менаџер дефинира неговата употреба на сила. Покрај тоа, карактер на "загриженост за" во различни мрежа позиции се разликуваат, па дури и иако "степен" може да биде ист. На пример, кога висок загриженост за луѓето е во комбинација со ниска загриженост за производство, луѓето изразија загриженост, дека луѓето се "среќни", е далеку различен од оној кога висока грижа за луѓето е во комбинација со висок интерес за производство, дека луѓето се вклучени во работата и се стремиме ентузијастички да придонесе за организација цел. Секоја теорија може да се види како збир на претпоставки за користење на енергија да се поврзе луѓето во производство. Секој од теориите се најде, да



одреден степен, во секој вид на организација. Различните видови на претпоставки се универзални и заеднички низ различни култури [3] Резултатите од истражувањето падне во пет категории: 5-5 Оваа организација обично се користи компромис техники во решавање на проблемите. Не оддел победи со овој тип на организација стил, но секој оддел се откажува доволно, така дека прифатливо решение е направен.

1-9 Овој тип на организација се стреми да се направи на работното место на среќни и забавно место. Спомнувањето на конфликти е обесхрабрен.А соодветен атмосфера е целта на оваа организација.

9-9 Оваа организација се стреми да добие најдобра можна решение за проблемот. Конфликтот е соочен во конструктивен начин да ги зближи луѓето на унифициранодлука.

9-1 Оваа организација управува со броеви. Статистика, финансиските извештаи, како и производство квоти се возење сила во оваа организација.

1-1 Оваа организација ретко постигнува ништо. Одлуките се одложија за натамошно истражување и време е поминато оценување обвинуваат, наместо решавање на проблемот.Ова истражување беше завршен од страна на случаен примерок на Електролукс вработените во Битола и Скопје Деловн објект. Вкупната бројот на испитаниците беше на дваесет и еден. Сите вработени анкетирани беа дебата на работници на различни нивоа во организацијата (9,5% Повисокото раководство, 38,1% средниот менаџмент, и 52,4% на пониски ниво) и неколку одделенија (Академија , сметководство, и квалитет Контрола). Резултатите од истражувањето се како што следува:

33,3% = 5-5



28,6% = 9-1

19,0% = 1-1

14,3% = 9-9

4,8% = 1-9

Резултатите биле утврдени со пресметување на процентот на испитаниците со најдоминантните (најниска вкупно) организациона стилесо Не постои една единствена доминантна организациски стил смета од страна на испитаниците. Релативно голем процент на испитаниците кои избра 1-1 како доминантна организациски стил (19%) покажува дека има неефикасност во сегашниот систем. Резултатите исто така укажуваат на недостаток на грижа за луѓето во организација, бидејќи на најниско рангирање дава на 1-9 и 9-9 организациски стил - и бројат кон грижа за луѓето на мрежа. Секој од првите три организациски стилови може да биде примарна културата на организацијата, или можеби мешавина од три постои помеѓу различните функционални одделот под-култури. Во секој случај, Електролуks има можност да се изгради врз оваа основа за подобрување на моралот на вработените и продуктивноста. Дополнителни информации може да биде стекнато од резултатите на истражувањето од страна на табулатинг резултатите и во просек на колони, како што е прикажано во

Табела 1. Во просек на секоја колона се обезбеди бројат резултат на пет видови на организациони стилови. Истражувањето работи во таква начинот на кој пониски оценки претставуваат доминантна организациски стилови.

Проект Работник менаџерски ТАБЕЛАТА

ИСТРАЖУВАЊЕ ПРЕГЛЕД

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	

Табела 1. МЕНАЃЕРСКА ТАБЕЛА ИСТРАЖУВАЊЕ НА Електролуks



повторно, истата три доминантни организациски стилови (5-5, 9-1, и 1-1) се евидентни во Електролукс. Опсегот на оценки за секоја колона се најмалку дваесет и пет и максимум од триесет и три. Организациона стил 9-1 има најниска стапка на просек од сите организациски стилови, што е показател за управување со фокус на максимизирање на производството од страна на остварување моќ и авторитет, и постигнување контрола над луѓето со диктираат што треба да направите и како тие треба да го направи тоа [4]. Да стекнат подобро разбирање на организациската култура на компанија анкета треба да се изврши. За земање мостри спроведено во оваа вежба беше претесен да база на менаџмент одлуки на, но беше корисни за идентификување на организациските фокус. Ова истражување може да се користат во иднина како алатка за мерење да се измери подобрување напори.

4. Надворешната средина - Натпреварувачите

Правосмукалка индустрија е стагнација на пазарот со релативно неколку новодојденците да се натпреваруваат за удел на пазарот. Електролукс продава првенствено од страна на директна продажба. Електролукс доминира на врата до врата сегмент на пазарот, со само значаен кандидат се Други Фирми на Балканот и светот .

Најголемиот дел на производот "иновации" се во форма на Фринко , како што се предните светла, врв моќ рејтингот, и самоодни пренос. Производите речиси ќе станат стока и Конкурентски предности се често стекнато во отворање цена поени. Електролукс успешно се натпреварува по повисока цена точка заради квалитет и долг живот на нивните производи.

Во последните влезот на Електролукс на мало пазар има покачена важноста на конкурентни стратегијата за организација. Нивото на конкуренција на ниво на мало е многу повисока од врата до врата ниво. Неодамна имаше реклами од страна на конкурентите користење на Електролукс модели како споредба за вршење побарувања. За да се одржи на конкурентска предност што е неопходни за преживување, Електролукс мора да се развие долгорочна конкурентни стратегијата.

III. ШТО Е TQM?

A. Што е Total Quality Management?

Вкупно за управување со квалитетот (TQM или) е систематско управување филозофија, со акцент на: дизајн и процесот на поедноставување, задоволство на "клиент" потреби, процес ориентација, континуирано подобрување, вкупно компанија вклученост и интеграција, превенција наспроти откривање на грешки, долгорочна ориентација, и дисциплиниранупотреба на докажани алатки и техники. Вкупниот посветеност на високи управување, како и видливоста на оваа поддршка, е потребно за имплементација на TQM за да бидат успешни. За разлика од многу квалитетни програми, TQM не е само нови статистички процес кој може да се инсталиран брзо во една организација. Наместо тоа, TQM е долгорочна програма која бара многу години на обука, планирање, и адаптација пред подобрување се реализира [5]. Споредбата на TQM со традиционалните филозофии е прикажан во

Табела 2. TQM е процес ориентирана програма која ја нагласува вршење на работите право за прв пат. Голем поттик за инсталирање на таква програма е неверојатни цената на недостатокот на квалитет. Се проценува дека еден типичен фабрика инвестира 20-25% од својот оперативен буџет Пронаоѓаме и поправаме грешките [6]. Типични практики на управување во однос на квалитет се фокусира на идентификување и одбивање на неисправни производи и услуги по проектот. Иако овој пристап може да биде разумно успешни во спречување на незадоволително производи од донесувањето на клиент, прави малку за промена на процесот кој е одговорен за дефекти. Покрај тоа, овој процес придонесува за трошоците за производство.

ПРОМЕНА СТАВОВИ ТРАДИЦИОНАЛНА TQM

Компоративни Фокус:

Клиентите Побаруванја .:

Квалитет:

Контрола на квалитет:

Процеси:

Подобрување:

Решавање на проблеми:



Труд:

Стимуланси:

Мерење:

Снабдувачот односи:

-Тековна Година Рентабилност Неопределен Висококвалитетен продукт = високата цена AQL Прифатливи ниво на квалитет ред Остварете Подсистеми Иновации /

-Пробивот Откривање на Специјализирани, занаети -Мисла Одделно од труд Заслуги / ја плаќаат на парче Мерка Буџетот разлики Ефикасност Кривкиот /оружје

- Должина на Задоволството на клиентите Јасно е приоритет Висококвалитетен = Ниска цена Нула дефекти, минимизирање варијанта

-Остварете Вкупно систем Поединечни / Иновации Превенција Флексибилни, мулти-квалификувани Работниците вреден извор

-Стегнат делење Функционална стандарди Мерка Процесот варијанта Соработка / здружување

Табела 2. ТРАДИЦИОНАЛНА VS TQM ФОКУС

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 Separate 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

преку инспекција напор и трошоци на сервисирање [7]. Задоволството на потребите на клиентите е една од поважните концепти на TQM-Клиентите обично се смета за оној кој купи производ или услуга, но TQM носи дефиниција назад повеќе преку организацијата. Корисникот е дефинирана како секој кој добива производ или услуга од било која група или личност.

Затоа, корисниците се интерни (интер-оддел и во функции), како и надвор од организацијата. Ова размислување, всушност, го прави придржување кон квалитетот на работа на секого. Практично секој вработен обезбедува производ или услуга на клиентот, било да е тоа внатрешен или надворешен. Голем дел од успехот на Јапонија во тоа е квалитет трансформација може да се припишува на учењето на В. Едвардс Деминг. Како и многумина од нас Запомнете, Јапонија беше некогаш позната како снабдувач на низок квалитет производи. Д-р Деминг почна настава своето подобрување на квалитетот методи, карактеризира со неговата "четиринаесет точки", на јапонски во 1940 [8]. Филозофијата TQM опфаќа д-р Деминг е поени, како и многу други системи и методологии.

Но, TQM не е само збирка на филозофии. А правилно да работи Фондацијата и компанија и културата мора да биде во место за на филозофии на работа. Барање на TQM е соодветна



организациска структура за слободен тече комуникација. TQM ќе се зголеми само ако инфраструктура за комуникација е развиен за да се овозможи слободен проток на информации крос-функционално во организацијата, како и до и одредување на синџири на команда. Традиционалниот Бирографијата не е погодна за таквата комуникација [9].

Деминг четиринаесетте правила

1. Креирај постојаноста на цел кон подобрување на производи и услуги, со цел да стане конкурентна, останат во бизнисот, и да се обезбеди работни места.
2. Усвојување на новата филозофија. Ние сме во нова економска ера, создадена од страна на Јапонија. Западен управување мора да се разбудиме за предизвик, мора да научат нивните одговорности, и да ја преземе раководството за промена.
3. Престани зависност од инспекција за да се постигне квалитет. Елиминира потребата за инспекција на маса основа со изградба на квалитет во производот на прво место.
4. Подобрување на постојано и засекогаш систем на производство и услуги, за да се подобри квалитет и продуктивност, а со тоа и постојано намалување на трошоците.
5. Отстранат пречките кои ограбуваат час работник на неговото право на гордоста на изработка. Одговорноста на супервизори мора да се менува од нагласувајќи чиста броеви на квалитетот. Отстранат пречките кои ограбуваат луѓе во управувањето и инженеринг на нивното право на гордоста на изработка. Ова значи, меѓу другото, укинување на годишен заслуга рејтинг и управување со цел.
6. Истара стравот, така што секој може да работи ефикасно за компанијата.
7. Срушат бариери помеѓу секторите. Луѓето во истражување, проектирање, продажба, и производство мора да работат како тим да се предвиди проблемите на производство и во користење кое може да се сретне со производ или услуга.
8. Елиминирање на слогани, еџхортатионс и цели за работна сила кои прашуваат за нула дефекти и нови нивоа на продуктивност.
9. Елиминирање на работа стандарди (квоти) од фабриката на подот. Заменик-лидерство. Елиминирање на управување со цел. Елиминирање на управување со броеви, нумерички цели. Заменик-лидерство.
10. Институтот раководство. Целта на раководството треба да биде да им помогне на луѓето, машини, и гаджети да се направи подобра работа. Супервизија на управување има потреба од ремонт, како и надзор на производството работници.
11. Институт за обука на работното место.
12. Институтот енергична програма за образование и само-подобрување.
13. Крај на практиката на доделување бизнис врз основа на цената. Наместо тоа, минимизираат вкупните трошоци се движи кон еден снабдувач за секоја една точка на долгорочни односи на лојалност и доверба. Стави сите во организацијата на работа да се постигне трансформација.

Трансформацијата е работа на секого.

Друга основа која мора да биде во место е соодветна обука и алатки. Секој вработен во организацијата треба да учествуваат во TQM обука

Основните филозофии на TQM мора да се дели и разговара со сите членови на организацијата доколку заеднички разбирање на TQM целите и средствата за постигнување на нив се да се постигне.

Обука не треба да се гледа како "еден истрел" напор. Како TQM себе, обука во форма на освежување и напредни курсеви мора да се гледа како продолжување на подобрување на процесот.

Едноставно прави еден најдобро е да не е доволно добро. Еден мора прво да знаеш што да се направи, тогаш најдобро [10]. Секој мора да учествуваат во подобрување напори. На лице во која било организација која најдобро разбира неговата или нејзината работа, и како таа може да се подобри, е една вршење на тоа.

Б. култура потребни во организација TQM

А поддршка организација култура е клучен елемент во успешна трансформација на TQM. Организацијата TQM бара учество работна сила која е засилен со само мотивација.



Само мотивација е генерирана со директно вклучување во процесот на донесување одлуки. Учество не треба да има мандат од страна на менаџментот, туку бара од страна на вработените. Кога со оглед на власт и одговорност да се прават промени, повеќето луѓе ќе се развие чувство на сопственост и припаѓаат со организацијата. Но, овој орган и одговорност не само мора да бидат фрлени на работникот. Ексклузивна програма за обука мора да му претходат на пренос на моќ во воспоставувањето на синџир на команда [11]. Менување на недостигот компанија култура не е лесна задача, и е апсолутно прв услов да се обезбеди дека програмата TQM ќе преживее.

Компанијата култура е составен од:

- (1) однесување,
- (2) јазик,
- (3) артефакти и симболи,
- (4) верувања и вредности, и
- (5) субкултури [12]. Раководните мрежа презентирани во

Дел II обезбедува квантитативни поглед на овие фактори како што се однесуваат менаџерски грижи за производството и луѓе. Вработените се прилагоди да работат во рамките на очекуваниот опсег на однесување или норми на дадена компанија. Да се биде надвор од нормите поканува казна. Типични компанија норми несвесно имаат тенденција да награда апатија, ограничување на синџирот на команда, нонинволвмент, и минимум прифатливо работа нивоа, како карактеризира со 1-1 организациски стил на менаџерски мрежа. TQM бара компанија норми да се прилагоди да се создаде иницијатива, посветеност, интензитет, и квалитет. Јазик вклучува како зборуваме таа. специјална Жаргон ние ги користиме секој ден. Тоа подразбира жаргон и комуникација и харизма. Тој ги дефинира и брани култура, тоа покажува како се чувствуваме околу нас, нашите клиенти и нашите Њорко Артефакти и симболи може да биде позитивен или негативен. Тие прават изјава за управување со став кон работниците. Тие можат да создаваат бариери, со дефинирање на разликата во вредноста на една класа на работник во однос на друг. Негативни примери вклучуваат униформи, врски, безбедносни системи, време часовници, ограничено паркирање, а кадифен канцеларии. Позитивни примери се комуникациски системи, безбедноста и погодност функции додадени на работниците, чисти капацитети, а признавање прикажува.

Верувања и вредности се рефлектираат во политики и процедури кои постојат во рамките на компанијата. Бројот, видот и природата на извештаи, состаноци, документи, правила и ограничувања, одобрување потписи, и буџетирање контроли се мерка за вредности. Има исто така е општата атмосфера на морал, етика, и бизнис филозофија дека може да се дефинира, иако тешко да се измери. Постоечката култура ќе биде поддржана од голем број на традиционалистите. Човечките суштества по својата природа се отпорни на промени, бидејќи на несигурност промени создава. Суб култури може да се корисна во помагањето да се создаде промени во рамките на севкупната култура * Некои суб култури се поголема поддршка на промени и лесно ќе го поддржи обидите од надворешните сили да дојде до промена. Анти-култура групи обично се негативни на сите култура. Овие групи може помош промени, но на крајот оваа група ќе има негативно влијание врз култура без однесувањето модификација [13]. На организациската култура потребни за успешна TQM имплементација е создадена од страна на раководството дека се занимава со двете персонал и производство.

В. вклучување на вработените

Вклучување на вработените (ел) е систем за управување на кој TQM мора да се гради.

Табела 4 карактеризира филозофии на вработените учество во традиционалната и TQM средини. Вистинска Електролукс постои кога секој вработен е мотивирана и овластени да ефект промени поддршка на стратешките потреби на организацијата. Еден аспект, Сепак, јасно е. Една организација може да ги искористат предностите на Вклучување на вработените

ТРАДИЦИОНАЛНА TQM

Структури за:

Одлучување:

Мотивација:

Управување со стил:

Подобрување напори:

Компензација:



Работни обврски:

Хиерархија Автократски Страв (надворешни)

Надзор, контрола Спорадични (со менаџмент)

На класификација на работни места

Специјализирани Крос-функционални Партиципативно Придонес (внатрешна)

Поддршка, делегат Постојано (по вработен) Изведба Флексибилни

Табела 4. ТРАДИЦИОНАЛНА VS TQM Е.И.

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

моќ својствени во (Ел) ако нејзината инфраструктура поддржува концептот [14]. Затоа, тоа е одговорност повисокото раководство за да ја видите дека соодветна инфраструктура за комуникација е на место пред почетокот на програмата Ел. Постојат десет големи инфраструктурни барања организација мора да се оцени - и да се приспособат како што е потребно - ако (Ел) е да стане дел од на дневна рутина. Секој од десет параметри игра важна улога во создавањето на систем за управување кој се базира на (Ел) наместо систем кој едноставно го користи [15].

Параметрите се како што следува:

а) Раководните вклучување - Раководните мора да биде вклучени во процесот и се приклучи на јазикот на вклучување во својот вокабулар. Покрај тоа, високи управување со контроли на други параметри.

б) се фокусира на стратешките оперативни прашања фокусирање учество на стратешки оперативен бизнис прашања прави влез вредни и зајакнува учество преку напредок. Ова се фокусира исто така, обезбедува ефективен начин за сите вработени да се даде приоритет на донесување одлуки.

в) зајакнување - Делегација не значи дека секоја одлука мора да одат на најниско ниво во организацијата. Но вработени под нивото на донесувачот на одлуки мора да бидат даде можност да се влијае на донесувањето одлуки.

г) Луѓе - Прво, додека не секој вработен сака да учествува во донесувањето на одлуки, тоа е грешка едноставно да се претпостави вашиот вработените не се грижат. Второ, постојат менаџери кои едноставно не ќе го слуша, тие мора да се даде секоја можност да научат нови начини на управување.

д) Награда системи со човекови ресурси - професионалци се осигура дека организациски структури награда поддршка на учеството. Вработените треба да бидат наградени за сугерира промени; менаџери треба да бидат наградени спроведувањето на промените и поттикнување на тимот зграда.



ѓ) предлог ракување - неколку аспекти на учество донесе процесот на мелење запре побрзо отколку сиромашните предлог ракување. Мора да има добро замислен начин да се прифати предлози, ги насочува на најниско можно ниво, приоритет и да дејствува на нив, и да се комуницира одлуки назад кон работникот брзо.

г) обука - за управување мора да разберат дека обврска да обука е од суштинско значење за успехот. Во прилог на технички вештини, вработените мора да има обука во "меки скилс" на донесување на одлуки.

ж) комуникација на бизнис информации - менаџери ретко се побара да донесуваат одлуки без потребните информации. Високи раководители мора да се признае дека информации еднаш се верува дека е свето сега ќе се дистрибуираат во текот на организација.

з) Време посветеност - Обука, решавање на проблеми и предлог ракување бара време. Тоа е неразумно да се очекува вработени за извршување на своето време на овие активности.

с) Други управување со човечките ресурси практики - Од вработените вклучување се врти околу човечките ресурси во компанијата, сите хумани ресурси практики треба да бидат дизајнирани за поддршка на учеството.

Тие вклучуваат: избор вработување, компензација, промоција, работа безбедност, ориентација, развојот на кариерата, и бенефиции.

Д. TQM успеси и неуспеси

Квалитетот е лесна работа да се проповеда, но тоа е многу повеќе тешко да се постигне. Многу организации имаат добри намери кога станува збор за градење квалитетни производи, но квалитетот секогаш ни се чини да се земе на задното седиште на добивката или почитување на роковите. Напори за подобрување на квалитетот ќе се потроши без милост посветеност и лидерство од страна на менаџментот. Американската Електроника Асоцијација откри дека иако 85 отсто од испитаниците преземено напори за подобрување на квалитетот, помалку од една третина може да документ значителни подобрувања во квалитет и продуктивност [16].

TQM е потешко уште да се спроведе успешно, се бара фирма-широк вработен култура промена и програмата за обука. Но, постојат многу успеси. и Електролюксовата Компанија, неодамна добија од Маикософт награда на Македонија за контрола и ИТ Маркетинг и Стратегија на квалитетот и првиот не-јапонската компанија да го стори тоа, има спроведува TQM програма со многу позитивни резултати. Тие имаат намалена услуги прекини од 52 отсто, снимени клиенти ѝ 500.000 во избегнуваат трошоци и ги намали жалбите од купувачите на најмалку од десет години [17]. Други Холдинзи работат и ја започнаа својата вкупно квалитетна програма во 1983 година и покажа позитивно влијание врз донесувањето на одлуки, бизнис стратегија, корективни акции, меѓучовечките односи, како и добавувачот однесување [18]. Алкалоид, исто така, спроведува TQM програма и е само сега реализација што цената на квалитет се и тие се елиминира хронични проблеми и идентификување области за подобрување [19].

Е. TQM Преглед

Многу Македонски и Балкански компании доаѓаат да се реализира потребата за агресивни вкупниот квалитет за управување со процесот да се натпреваруваат со постојано зголемување на бројот на оф-шор производители [20]. Сите ја нагласува потребата за квалитет, но ретко кој може да ги артикулираат она што е; и неколку фирми се во состојба да доследно го избави. Сепак, за да остане конкурентна во пазар денес, сите се согласуваат дека квалитетот ориентација е од примарна важност. Европа, во релативно неколку години, се донесени во концепт - **Kaizen**, како што го нарекуваат - и целосно го сменија имиџот на многу на нивните производи. Тие имаат силно покажа мудрост и потребата од опсесија со квалитет. TQM е, како што самото име имплицира, целина, компанисиде посветеност на квалитетот. За секоја компанија, тоа значи патување со далекусежните промени во стил на менаџмент по начин. Можеби најдобрата дефиниција на целта на TQM е "Стори го тоа работа, право за прв пат, на време, цело време, секогаш се стремиме за подобрување, и секогаш ги задоволи клиентите. "Клучен филозофија на TQM е: "Ако тоа не е совршен, направи подобро" што е спротивно да "Ако тоа не се скрши, не го поправам." За да се постигне на TQM цел - да го совладате квалитет - мора да го признае некои основни концепти. Прво, квалитетот е на клиентот перцепција. Тоа е задоволувањето на потребите на клиентите и / или желби за производ - функција, статии, сигурност, достапност и цена. Неуспехот да се исполни целиот спектар на барања на клиентите резултати во некое ниво на незадоволство, а со тоа, губење на квалитет [21] <



Од друга страна, обезбедување на опции и услуги надвор од потребите на клиентите или желби не се подобри се смета за квалитет на производот, туку само отпад ресурси. Да се здобијат со разбирање на надворешните потребите на клиентите, неопходно е да се признае дека има различни класи на клиентите. Една организација, тогаш треба да идентификуваат оние класи што се повеќето клучни за својот бизнис и да сигурни дека тоа е задоволување на овие клучни клиенти. Никогаш не заоравајте дека "клиенти" се внатрешни и надворешни. TQM признава дека за секоја додадена вредност работа во рамките на процес, ќе има клиент за секој производ произведен во секоја поединечни чекор. Фокусирајќи се на потребите и барањата на овие внатрешни клиенти - тоа е, нивните барања за квалитет места континуирано центарот на вниманието на начини за да се усоврши процесот на проток.

Сепак, на потребите на клиентите и желби промени. Така, вториот концептот на квалитет: Квалитетот е динамична. Тоа е збир на впечатоци направени на клиентите кои влијаат на своите мислења, одлуки и начинот на користење на производ или услуга. Фактори како што се производ конзистентност, начинот на испорака, конкурентските производи, модифициран производ употреба, или менување на вредности предизвикаат овие впечатоци се промени. Тоа која се смета дека се од висок квалитет во еден момент може да се гледа како лош квалитет во различно време или контекст. TQM тоа значи престојуваат усогласени со гласот на клиентите и конкурент движења, и факторинг овие елементи во квалитетот напор. Третиот концепт е дека квалитетот е процес ориентирано. За долго време, САД практики на управување во однос на квалитетот фокусирани за идентификување и одбивање на неисправни производи и услуги по проектот. Иако овој пристап може да биде разумно успешни во спречување нанезадоволително производи од донесувањето на клиент, прави малку за промена на процесот кој е одговорен за дефекти. Покрај тоа, оваа практика придонесува за трошоците за производство преку инспекција напор и трошоци на реџорк. Со користење на внатрешна клиент концепт, резултатот на секоја процесот чекор се гледа како производ, и соодветноста секој производ веднаш се оценува од страна на неговиот клиент. Управување тогаш станува систем во центарот, кој активно работи за подобрување на процесот за доставување на производ или услуга. Со задоволување на внатрешни клиент на секој чекор од процесот, инспекција, реџорк, и други сродни трошоци ќе се намали и супериорен производ ќе резултат.

Четвртиот концепт:

Квалитет бара вкупниот ангажман. TQM е не создаде од страна на менаџментот одлука или со неколку изберете лица обезбедување на обука и свест. Ова е програма која ќе целосно развиваат само по период од неколку години. Се бара внимателно планирање и комуникација и мора да биде поддржана од страна на менаџментот посветеност, посветен цел ресурси, како и на примена на различни техники за анализа. Управување мора да им овозможи и унапредување на вклучување на сите вработени. Менаџерите стана и тренер и мажоретка, обезбедување на лидерство и ресурси на напор потреби. А успешна програма не може да се побрза. Таа мора да биде систематски изградена. TQM може, во резиме, да се карактеризира како филозофија на лидерство и менаџмент нагласувајќи: задоволството на клиентите потреби, процес ориентација, постојано подобрување, вкупно компанија вклученост и интеграција, превенција наспроти откривање, долгорочни ориентација, дизајн и процесот на поедноставување и дисциплинирани употреба на докажани алатки и техники [22]. Ф. е TQM потребно? База на податоци конструирана од страна Фурмата на (PIMS), независна компанија за истражување, најде интересни и неочекувани односот меѓу квалитетот и удел на пазарот. За една деценија по воспоставувањето на базата на податоци, PIMS Истражувачите тврдат дека удел на пазарот е примарна бегеттер на профит. Но, ре-анализа на податоци доведе до изненадувачки и повеќе робустен заклучок: висок удел на пазарот навистина донесе профит; Сепак, одржлив удел на пазарот доаѓа првенствено во она што PIMS истражувачите го нарекуваат "во однос смета квалитетот на производот или услугата квалитет" - " однос ", што значи вис-а-вис конкуренти, и " пореална " значи како што се гледа преку клиент, отколку на провајдерот очи. PIMS истражувачите сега го нарекуваат во однос на квалитетот "на најважните еден фактор кој ќе влијае долгорочно ефикасноста на деловна единица ", а неодамнешната PIMS информатор на членови заклучува: "Кога ќе ги испита опции за одржување на водството во вредност, сметаме дека промени во однос на квалитетот имаат далеку помоќно влијание врз удел на пазарот од направи промени во цената "[23]. Се повеќе и повеќе поставеното прашање за TQM од организациски менаџери не е "можеме да си дозволиме да го направите тоа?", туку "да не си да? ". глобалниот пазар се префрли конкуренција од основа на цена само на цената и квалитетот Електролюкс ужива добар углед како производител на супериорен квалитет



на производите, но за да одржување на ИТ менаџмент мора да бидат "активни", за разлика од "реактивни".

IV. АНАЛИЗА

A. Трошоци за слабиот квалитет

Трошоците за лошиот квалитет се една од основните причини за се одлучите на револуцијата TQM. Некои од овие трошоци се идентификувани за Електролукс. Најголемо влијание врз трошоците на сиромашните квалитет на Електролукс се трошоци за гаранција, што опфаќа повеќе од 50% од трошоците. Една од причините за високиот процент е Електролукс е година гаранција на нивните производи. Сепак, на подобрување на квалитетот на производите Излегувам на врата мора да биде максимизиран да се намалат трошоците со лош квалитет. Постојат три производствени капацитети во Електролукс корпорација: Фринко.Мариово.Радио Битола, и Палензо. На внатрешните трошоци (отпад и сервис) на слабиот квалитет на овие продукто се околу една третина од вкупниот цена со слаб квалитет.

Б. култура

Повисокото раководство на Електролукс, изразија вербален поддршка за програмата TQM. Неколку средби во текот на изминатите 18 месеци се случија на корпоративно ниво за разгледување на ТЉМ програма во Електролукс. Меѓутоа, како на, сепак, потребно лидер, или шампион, на таков систем не излезе на дограма. На организација не може да се качат успешно на TQM револуција, без висока видливост на повисокото раководство за поддршка и акција.

Ц, Трошоци на сиромашните квалитет на Електролукс

Но, штом еднаш TQM одлучува, неколку прашања мора да бидат одговори, како што се: Каков вид на програми за обука треба да се користи - трета страна, во куќата, или и двете? Кои методи за комуникација квалитет се најефективни? Како треба да работници кои покажуваат квалитет однесување да бидат наградени за нивните напори [24]? Овие типови на прашања ќе треба да се решат по извршување на компанијата широк програма со знаење дека сите аспекти на планот се дел на континуиран процес на подобрување и префинетост. Важни настани ќе биде постигнат, но на патот никогаш не ќе заврши. Работата на менаџментот нема да биде надзор, но раководството. TQM бара организациската култура со кој се поддржува систем. А поддршка култура е изграден во една организација, од страна на управување, преку взаемна доверба и почит. Потребата за извршување на целосен квалитет да биде управување со води е јасно кога ние се признае дека ние мора да се промени начинот на кој ние се прават работите - ние мора да се промени нашата работа култура [25].

Управување со контроли на награди системи кои влијаат на тоа како ние мислам и да се однесуваме и она што ние цениме. Поради својата единствена позиција, управување, и само менаџмент, може да донесе донесе за културните промени. Постојат различни организациски развој техники Информации за управување да им помогне да се промени културата. Клучен факт имајте на ум е дека е потребно упорност, трпение и многу практика за да се донесе успешна промена.

1. Менаџерска мрежа

Раководните мрежа анкета (Глава II) резултатите се показатели можности Електролукс во подобрување на културна соработка. На организациската култура на Електролукс во сегашно време, како идентификувани во Управниот мрежа Глава II, не е способен да произведе шампион за TQM од вработените ниво. Како управување со работи на промена на политиките и процедурите кои влијаат на вклучување на вработените, поддршка и лидерство треба да го следат. Електролукс може да го подобри многу системи кои се на место, како и да обезбеди нови системи за подобрување на вработените перцепции и / или односи. Само 14,3% од испитаниците во менаџерски мрежа анкета сметаат дека за управување со беше и многу загрижени со луѓе и производство (9-9).

Управување мора да се бори за овој тип на организациската култура на спроведување на TQM. Примарниот фокус на управување треба да бидат насочени кон зголемување на грижата за луѓето. Оваа цел може да се постигне преку: ревидиран систем за разрешување на конфликти, создавањето на награди и церемониите за исклучително вработените во квалитет и тим напорите за градење; отстранување на негативните симболи каде што е можно маица врски, огради, времето часовници, итн; и ревисал на компанијата стандарди и вредности.



Најефективен организациски стил е ефикасен и фер кога решавање на конфликтите. Конфликт мора да се реши во конструктивен начин да ги зближи луѓето. Откако сите сфаќа дека тие играат за истиот тим, координација на напорите ќе донесе ефективни и ефикасно работење. Многу од негативни симболи кои се на место лесно може да се отстрани, или скриени, и да се замени со позитивни симболи. Други културните аспекти, како што се верувања и вредности, однесување и јазик, само ќе се развие со континуирана поддршка и обука. Областите во кои Електролукс мора да се концентрира во подобрување на организациска култура се: отворен комуникациски системи, употребата на церемонии и прослави, повисок степен на клиент ориентација (Внатрешни и надворешни), производство на возбуда и гордост преку награди и учество, отстранување на негативните симболи, и видливи повисокото раководство поддршка и учество во спроведувањето на TQM, опција за управување е да се концентрира на клучни под-култура во организација за подобрување. Развојот на поддршка клучни под-култура често може да "снежни топки" преку организирање, помагање компанија-широк културни промени.

В. алатки и методи

Многу од потребните системи за успешна транзиција TQM се одржи во Електролукс. Фабриката е високо автоматизирана со голем степен на (ЦИМ) складирање и пронаоѓање системи во место за пласирање на производи. На производни операции се контролирани од страна на фабриката широк СПЦ програма, спроведува во 1990 година. Контрола на топ листите се чуваат за клучните операции, како утврдени со контрола на квалитетот оддел. Повеќе рацете на обука во оваа област ќе се подобри ефикасноста на работењето, овозможувајќи оператори на автономија да се анализира и точни процес варијации во нивните одделенија.

1. Подобрување на процесот

Обезбедување на квалитет оддел, како и управување, мора да се концентрира на подобрување на процесите одговорни за измена и 39 дефекти. Потпирајќи се на големи инспекција рутини е скапа и неефикасна. Ако квалитет е изграден во производи прекуподобрени процеси, тешки ревизија инспекција планови нема да биде потребно. Потребна е дополнителна обука за сите персонал. Постојат многу повеќе алатки кои ќе биде од непосредна корист за корпорација, како Electrolux Design Lab Palenzo дизајн на експерименти, причина и последица дијаграми, Парето анализа, и други. Обука мора да биде постојана и да бидат непосредна употреба на вработениот. Ако на работникот не е во состојба да ефективно да се применуваат неговите новонастанатата знаење, вештини научил ќе почне да бледнее. Управување мора да води оваа обука крстоносна војна, и Всушност, станува студент, како и.

Во склопот на Добавувачот програма на Електролукс е позитивен чекор во развој на квалитет на продавач односи. Сепак, повеќе акцент треба да биде поставена на движи кон еден снабдувач за делови. На развој и негување на добавувачи е важно за процесот на контрола управување. Со користење на еден снабдувач ќе им овозможи на Електролукс на можност да се развие синергетски врска со меѓусебно придобивки за двете страни. Придобивки за Електролукс ќе вклучуваат: сигурен делови од познат добавувачот, елиминација на влезните инспекција, развој на сигурен (J.I.T.) распоред, и еден тим напори во иднина дизајн на производи барања. Добавувачот ќе се здобијат со сигурен клиент и корисни советник во производство и програмите за квалитет.

Д. вклучување на вработените

Вклучување на вработените во Електролукс е многу неискористен ресурс. Многу од одлуките кои се сега од страна на раководството може да се филтрираат надолу низ системот еднаш работникот е соодветно обучени и авторитет е правилно делегирани.

Ефикасно TQM мора да почне со испитување на Ел пот систем. Електролукс има многу можности за подобрување на вработените учество со користење на овој потсистем за да ги поттикне вработените. Кога инфраструктура е создадена од страна соодветно дефинирање на параметри, вклучување на вработените не само да се случи, тоа е управувано во организацијата.

Постојат неколку инфраструктурни барања кои Електролукс мора да се прилагоди за управување со систем кој се базира на вклучување на вработените.

Прво, висок менаџмент мора да бидат вклучени во процесот. Видливи и активна поддршка ќе се покаже дека управувањето е сериозен во врска со транзиција. Следна, вклучување на вработените мора да се фокусираат на стратешки оперативни прашања. Изведба на влезови од вработените вредни за операции ќе доведе до зајакнување на учество. Примери ќе вклучува: користење на вработените за истражување на пазарот на идните производ барања, повикувајќи линија



работници да се приклучат во филијала посети клиент интеракција, и создавање на мулти-функционални тимови за квалитет подобрување напори. Порака на бизнис информации треба да се распространети во текот на организацијата преку состаноци (newsbriefs) и состаноци. Зајакнување на вработени, исто така мора да биде регистрирана за да овозможи влијание во донесувањето одлуки. Ова зајакнување треба да следат програма за обука во технички и "меки" вештини. Супервизорите, исто така, треба да бидат вклучени во планирање и обука процесот за програмата, така што нема да се чувствуваат неутерен на нивната моќ. Нема сугестија ракување програма во Електролуks. Управување со внимателно треба да се спроведе соодветен систем за предлог ракување. Овој систем треба да директни одговори на предлозите брзо Назад кон работникот. Неактивност на предлози ќе гринд на систем за да се запре брзо. Наградување спроведува сугестии ќе поттикнување на активност во процесот. Награди може да биде во форма на признавање, зголемување на одмор, или монетарната. Во почетокот, бројот на предлози треба да се зголемат за да се поттикне вработените вклучување.

Е фокусиран на клиентите

Електролуks е во нешто на единствена позиција кога се размислува клиенти. Најголемиот дел од надворешни клиенти Електролуks се составен на две нивоа систем на трговци и потрошувачи. На продажбата на гранките и персоналот од врата до врата бизнис Електролуks е да обезбеди можност за директен пристап до крајната потрошувачи на производ.

На трговци имаат можност да се справат со сите потрошувачите / занимава со производ и понуда демонстрации на ефективност на производот.

Покрај тоа, откако продажбата е направена, на јасна можност за повратни информации, позитивно или негативно, е на место преку продажбата на гранки.

Електролуks, и не треба да ги остваруваат своите различни предности во однос на главните конкуренти во лична служба.

На клиент жалбата база на податоци е уште еден добар пример на служба за корисници. Додавање на бесплатниот линија охрабрува клиент повратни информации и подобрува личен контакт. За управување со фокус на оваа база на податоци историја е непроценливо средство за квалитет на производот се однесува. Оваа информација треба да се анализира темелно и пренесуваат преку организација на клучниот персонал. На комуникациските бариери помеѓу мулти-национални продажба сила и производство полека слегуваа. Посетите на продажба менаџери на производствени капацитети обезбеди многу изненадувачки прашања кои никогаш не би се откриени. Унфилтеред информации е секогаш подобро кога е можно. Електролуks треба да подобри комуникацијата преку поврзување пин персоналот, обезбедување на постојан извор за ваквите информации. На продажбата на гранка посети од страна на производство на персонал е, исто така поволни, но сите вработени треба да се даде можност да учествуваат. Внатрешни клиенти на организацијата се интер-одделенски, предмет на сите комуникациски бариери кои се на место. На комуникациските бариери се составени од бирократски процедури што надмине нагоре и надолу во синџирот на команда. Отстранувањето на овие бариери ќе биде до ревисал повисокото раководство на на инфраструктура и поддршка на крос-функционални тимови.

V. Заклучок

A. TQM и Електролуks

Успешната имплементација на TQM на програмата на Електролуks е препорачува. Електролуks не мора да продолжи да се потпрат на тоа е "Квалитет од болка" филозофијата. Цената е со слаб квалитет е само еден на причините за спроведување на компанијата широк програма на: вработените вклученост, обука во алатки на квалитет и да ги користите за подобрување на процесите, и опсесија за задоволување на клиентите - внатрешни и надворешни. Имајќи неодамна влезе во конкурентна мало пазар, Електролуks мора да го инкорпорира конкурентни стратегијата за да се обезбеди успех на овој пазар. Вклучувањето на TQM ќе биде одличен основа и потпора за таква стратегија. Нема стандардизирани методи за спроведување на TQM. Секој организација мора да се прилагоди својот пристап да ги искористат неговите уникатни предности и се концентрира на својот особено слабости.

Првиот клуч за успешна транзиција кон TQM е менаџмент посветеност. Без горниот управување посветеност и учество, TQM иницијативи се наменети за неуспех. А високо ниво менаџер, Идеално извршниот директор, мора да стане организација "TQM евангелист." Тој или таа мора да биде централна точка која обезбедува широка перспектива и визија за подобрување активности, и мора



да обезбеди поттик, признавање и награди за индивидуална и тимска напори [26]. Откако управување е посветен и активно вклучен во TQM транзиција план за напад може да се формулира. Овој план ќе вклучуваат обука графичите, одгледување на културата во компанијата, дефектотна комуникациските бариери, вклучување на вработените, идентификација на мерките за квалитет, и други. Овој план мора да биде формулирана со долгорочна перспектива, со сознанието дека резултатите ќе биде потребно извесно време да се појави. На квалитетна обука со оглед на работна сила е критична променлива во успехот или неуспехот на програми TQM / СПЦ. Додека голем број на компании се направи големи инвестиции во квалитетна обука, само меѓу четвртина и една третина од нив се во состојба значително да ги намали трошоците на нонконформанце. Причината за голем број на грешки е дека почетна заложба е направен на квалитетот и TQM / СПЦ обука, но мост меѓу училища и функционална област никогаш не е завршен. Како резултат на тоа, предвидено возбуда, ентузијазам и плата се претвори во неуспех, разочарување и огорченост. Друга неуспехот на владата е дека обуката во алатки и техники на TQM / СПЦ е предвидено за работниците, но за управување не се изложуваат на истата обука за разбирање. Крајниот резултат на овие две сценарија е појавата на масцараде TQM / СПЦ. Постојат контрола на топ листите во место, но повеќето од работниците не успеваат да се интернализираат вредноста на TQM / СПЦ, игнорирање на процесот на увид обезбедени од страна на контрола на топ листите, а во некои случаи, земајќи проформа пристап кон собирање на податоци, давајќи раководството на броеви сака [27].

VI. ПРЕПОРАКИ

A. Резиме на Активности

Следнава листа е резиме на конкретни акции потребни за Електролюкс за успешно спроведување на TQM:

- 1) врши внатрешна и надворешна проценка на моменталната состојба. Надворешен консултант со искуство во TQM ќе биде идеален поттикнувач на оваа проценка.
- 2) Набавка на обука за горниот управување на TQM. Форма Управниот Комисиите за TQM имплементација.
- 3) издаде изјава на деловната политика на TQM. Политиката треба да стане јасно дека обврска е реално.
- 4) да правам квалитетна првата точка на дневниот ред на менаџмент на персоналот состаноци. Извештаи во однос на подобрување на квалитетот на процесот, на трошоците за квалитет и сообразност треба да се донесе на состанок.
- 5) Форма за квалитет на Советот [30]. Обука на овој тим во TQM / СПЦ методи е потребно. Овој тим треба да биде составен од поединци кои можат јасно блокади на патиштата за оние кои сакаат да се подобри. Членовите на тимот, исто така, треба да претставува сите функции на операција и тие мора да имаат иста образовна база. Претседателот на тимот мора да биде некој во близок контакт со извршниот директор. Исто така треба да биде координатор на води напор, со тоа што се случуваат некои работи. Примарната одговорност на овој совет ќе биде за водење на процесот на имплементација и да стане во куќата TQM / СПЦ олеснувачи.
- 6) Отстрани ги сите негативни симболи кои се идентификувани во само-процесот на оценување,
- 7) спроведување на вработените предлог систем Во почетокот акцент треба да се стави на количеството на предлози. Сите предлози треба да бидат веднаш постапил на, и оние одобрени спроведува.
- 8) Развој на систем за наградување што признава придонесите на квалитетот подобрување. Препознавање треба да биде личен и искрен.
- 9) остварува мерки на лошиот квалитет на организацијата, имплементација на систем за следење на овие мерки, и прикажување на резултати видливо. Мерките треба да постои во секој функција.
- 10) негуваат и развиваат снабдувач односи. Довери вашите планови за користат единствено добавувачи во иднина.

Б. Самопроценка (акција 1)

Првиот чекор во спроведувањето на програмата TQM е самопроценка на организацијата. А Управниот одбор треба да се собраа за да се направи проценка за тоа каде на компанијата е денес пред почетокот на промената. Оваа оценка ќе се фокусира на четири области:

- 1) Развивање на задоволството на клиентите профил,



- 2) врши обезбедување на квалитет
- Преглед на функционалните области,
- 3) Одредување на искористување на ресурси, и
- 4) да се процени Лидерство и планирање [29].

Традиционалната улога на услуги на клиентите функција е едноставно да реагираат: одговори на клиент прашања, поплаки поле, и да профил аранжмани. Оваа улога ја понудата на услуги на клиентите, но не задоволството на клиентите. Да се оцени моменталниот статус на услуги на клиентите операции, внатрешни и надворешни мерки може да се користи за да се развие композитен задоволството на клиентите профилот. Ова профил ќе наведеме клиент организација сервис предности и слабости, и да предложат активности за да профитираат на поранешни и отстранување на истите.

Внатрешната евалуација се фокусира на близнаци цели: "Направи го тоа право на прв пат ", а, ако тоа не успее, " Обезбедување услуги на клиентите што задоволува. " квалитативен пристап може да се користи за да се оцени ефективност на различните внатрешните процеси се користи за да се справи со клиент интеракции. Надворешната евалуација го прави користењето на надворешните мерки за да се оцени состојбата на клиентите на фирмата промет на услуги. Квантитативна пристап одредува моменталната состојба на задоволството на клиентите, од на корисникот гледна точка. Мерките вклучуваат: природата и обемот на проблемите на потрошувачите; клиент жалбата однесување и големината на неартикулирана незадоволство, очекувањата на клиентите и колку добро тие се исполнети; задоволството на клиентите нивоа сегментирано со проблемот искуство и резолуција. Постои клиент жалбата база на податоци што се користи од страна на Електролукс. Многу од одговорите на овие прашања се содржани во оваа база на податоци. И квалитативни и квантитативни наоди може да се комбинираат за да се утврди главните купувачи задоволството на прашања со кои се соочува компанијата.

Втората област да бидат оценети е гаранција за квалитет. Од квалитетот е производ на сите елементи на бизнисот, Автопортрет треба да ги содржи сите од главните функционални на компанијата области. Овие области вклучуваат производство, сметководство, инженеринг, продажба, набавка и дистрибуција. Следниве прашања треба да се образование: колку производи и услуги се дефинирани и воведо за да се исполнат барањата на клиентите и како процеси се наменети за производство на овие производи и услуги; како производни процеси се контролира, оптимизиран, и се одржува; како на квалитетот на внатрешна поддршка функции и бизнис процеси е увери; како квалитет на материјали, компоненти, производи и услуги купени од или обезбедени од страна на другите бизниси е увери; како компанија производ и квалитетот на услугите се споредат со индустријата просекот.

Третата област треба да се оценува е на ниво на ресурси користење. TQM места премија за максимизирање на вклучување на вработените и човечки ресурси за користење и овластување. На ресурси користење слика треба да се однесува на следниве клучни прашања:

средства за сите вработени да придонесат за квалитетот подобрување; како компанија охрабрува вклучување на вработените; на видови на квалитетот на образованието и обуката доби од страна на вработените; како на компанијата признава вработените за придонеси за квалитет подобрување; како компанија заштита на здравјето и безбедноста на вработените, обезбедува удобност и физичка заштита и одржува поддршка работна средина.

Четвртата, и последна, површина да бидат оценети е лидерство и планирање. TQM бара промена од традиционалниот пристап кон управување. Раководството и планирање слика треба да се развива да се оцени следниве: раководството на повисокото раководство, личните вклучување и видливост во развој и одржување на животната средина за квалитет совршеност; квалитет вредности на компанијата, како тие се проектирани на конзистентен начин, и како "ownership" на вредности во текот на компанијата се постигнува и засилен; како компанија интегрира квалитет вредности во ден-за-ден за управување на операции; како висок менаџмент создава и одржува блиски соработка во функционална и одделенски линии на различни локации за да се постигне целите за квалитет; како компанија ја користи својата информациона системи во управувањето, евалуација и планирање на квалитет, и како таа гарантира дека клучните податоци се точни, навремени и на располагање; како податоците се анализираат за навремено идентификување на проблеми и се користи за превенција, како одговорна за планирање на компанијата процес за краткорочни и долгорочни подобрување на квалитетот ќе резултира во нејзините задржување или постигнување на квалитетни лидерство; како компанија избира квалитетот поврзани со податоци за конкурентна споредба и како анализи и ги користи да се планираат за квалитет. Откако овие четири области се дефинирани, управување ќе имаат подобра



идеја за она што се особено јаки на организацијата, и што слабости можат да се отстранат. Овие области се основната линија на што да се развие реални стратегии за решавање на основните причини за проблеми, да се подобри процеси, и да ги отстрани корпоративни бариери да подобра услуга. План за шест месеци до една година за оваа евалуација.

В. управување со обврски (Опции 2,3,4)

Пред почетокот на спроведувањето на програмата TQM, виш управување мора да се праша дали или не тие се подготвени да се стави квалитет прашања на врвот на секоја агенда. Директори мора да биде подготвени да присуствува на потребните курсеви за да научат TQM концепти и вештини. Покрај тоа, тие мора да бидат подготвени да се практикуваат TQM во сопствените работни места. Ако TQM е да стане начин на живот во организацијата, треба да има промени во работата на животната средина - во начинот на успехот се мери и во начинот на кој луѓето се наградени. Еден метод на внесување на квалитетот во корпоративното начин на размислување е да го вклучите како фактор во процесот на стратешко планирање и анализа конкурентна процеси [28]. Посветеност на квалитетот мора да бидат преведени на практични дејствија од страна на менаџментот. Три управни комитети треба да се формира за да го надгледува TQM цели на секој објект: Бристол, Pineu станови и Лоренс.

На Бристол Управниот одбор треба да се состои од следните лица:

Директорот на квалитет,
Раководител на производство,
директор на производство Факултет,
раководител на производство инженеринг,
менаџер за квалитет
Контрола, и директорот на човечки ресурси.

Деловниот Објект на Управниот одбор треба да се состои од овие лица:

Генерален Менаџер
Директорот на Квалитет,
Менаџер на Производство ,
Менаџер за човекови ресурси,
Менаџер на Контрола на квалитет,
Директорот на производство Академија .
Конечно,
Управниот Палензо Холдингот Комитет ќе се состои од:

Генерален Менаџер
Директор на квалитет,
Менаџер на Финансии
Менаџер на Производство ,
Менаџер на Академијата ,
Раководител на човековите права
Ресурси, и директор на контрола на квалитетот.

Д. обука (Акција 5)

А квалитетот на Советот треба да се формира во Електролукс составен од овие членови:

Генерален извршен директор,
Потпретседател за операции,
Потпретседател на Академијата ,
Потпретседател за човечки ресурси,
Потпретседател маркетинг,
Потпретседател за продажба и
Директорот на квалитет (исто така дејствува како координатор).

На СТАТ-Академија-соци трансирмација асоцијативна тарнзиција Академија во Битола нуди сите следните програми за обука на корпорации заинтересирани во програмата имплементација. Препорачливо е дека организацијата купување видео касета материјал, исто така, обезбедени од страна на(СТАТ-А) -матрица, да супплицмент во кука за обука во иднина .За да започнете со



програма за обука, извршниот менаџмент е дадена ориентација на филозофијата TQM, вклучувајќи во-длабочината на истражување на она што е TQM, придобивките на TQM имплементација, бариерите за успех, и употреба на алатки TQM / СПЦ. Критичните компоненти на овој обука се улогата извршниот менаџмент и одговорности, бара долгорочна инвестиција, стратешко и оперативно планирање, и разликата помеѓу посветеност на менаџментот или одобрување на TQM. Изложеност време на оваа обука треба да биде помеѓу осум и дваесет и еден часот. Следниот чекор во програмата за обука ќе биде обука на средно ниво менаџери и супервизори. Нивната обука треба да се слични на извршниот менаџмент тренинг, но со помалку акцент за стратешко планирање и маџроменаџмент на процесот TQM. Повеќе време треба да бидат потрошени на алатки и техники на TQM / СПЦ, со посебно внимание со оглед на животната средина и однесувањето активности кои ќе го олеснат TQM / СПЦ. Оваа фаза треба да заврши со 14-21 часови на обука. За третиот чекор на обука, техничка / стручен кадар треба да се даде обука за решавање на проблемите вештини заедно со квантитативни алатки и техники - Парето топ листите, фреквенција дистрибуции, хистограми, земање мостри планови, како и контрола на табелата изградба и толкување. Ова мора да биде поддржан од страна на сеопфатен преглед на филозофијата TQM. Оваа фаза исто така ќе да трае меѓу четиринаесет и дваесет и еден часот. Четвртиот чекор на обуката е најобемно досега, обука на во куќата TQM / СПЦ олеснувачи и тренери. Ова обука вклучува солидна основа во филозофијата TQM, употребата на сите СПЦ алатки, решавање на проблемот, група лидерство и комуникација вештини. Обуката време за оваа фаза ќе се 70-5 до сто часа. Оваа група ќе потоа: се обезбеди TQM / СПЦ обука на работниците (осум да шеснаесет часа); служи како олеснувачи на процесот на подобрување тимови да се обезбеди тимови функционира ефикасно и користење на TQM / СПЦ алатки и техники правилно, служи како постојан ресурс за одделенија и поединци кои се користат TQM / СПЦ; обезбеди освежување на TQM / СПЦ обука на поединци и тимови; воз нови вработени. По почетната фаза во обука, континуиран процес на образование треба да се стави во место. Управен одбор составен од пресек на вработените на различни нивоа треба да се утврди курсот теми. Курсот на теми треба да содржи рамнотежа меѓу теоретската и практична содржина. Примери за теми ќе бидат: вовед да Деминг од 14 поени, практични вежби со користење СПЦ алатки, клиент Користење / задоволството основите, "Во потрага на извонредност," клиент Користење / задоволството од аспект на внатрешни клиенти, TQM колумнист, телефон техники, група за решавање на проблемот, и континуирано подобрување на квалитетот. На барометар за успехот на обуката напор е дали вработени се со користење на TQM алатки и техники во процесот подобрување тимови и како тие се изврши своите работни обврски. Свечено следење евалуација треба да се развива и егзекутирани околу шеесет дена, шест месеци, а една година по почетната обука.

Е. Менаџмент акција (Опции 6,7,8,9,10)

Откако оценување е направен, висок менаџмент мора да се земе повеќе конкретни активности за успешно спроведување на TQM програма. Одговорностите на повисокото раководство вклучуваат: обезбедување на соодветна организациска структура, обезбедување на соодветни системи се во место, обезбедувајќи визија / стратешка насока, обезбедување на политики / процедури помош (не го попречуваат) работењето на организација, и прислушување на ресурси претставени од страна на вработените. TQM е единствениот ефикасен кога сите активности и персонал во организација се целосно интегрирани во TQM имплементација. Традиционално, организации се интегрирани вертикално поврзување на сите нивоа на управување во хиерархијата за обезбедување насока и коментари за известување. TQM бара нова, поцелосното разбирање за тоа како организации работат. Стоки и услуги се произведуваат од страна на бројни оддели интеракција заедно во интегриран процес.

Овие процеси се резултат на интеракциите што се случуваат хоризонтално помеѓу организациски функции. Организационата структура треба да се испита од страна на компанијата директори, а одлуките ќе треба да се направи на секое реструктурирање дека можеби ќе треба да се одржи. А поглед на системот на организацијата е потребно за усвојување на TQM концепти. За подобрување на комуникации, структура треба да биде како "рамни" што е можно повеќе. Управување е исто така одговорен за обезбедување на соодветни системи се на место. Системи погодна за TQM се само во времето инвентар за контрола, статистичка контрола на процесите и Компјутер Интегрирано производство. Електролюкс ги има сите на овие системи во место. На само-оценување треба да укажуваат на сите недостатоци кои постојат во системот. Организацијата



бара визија, или стратешка насока, да одржување на постојаност на целта. Управување мора да обезбеди оваа насока. Управување мора да биде цврст во поставување на организациски цели и задачи. Консалтингот овие цели во текот на организација ќе произведе тимскиот дух и синергетски излез. Менаџментот е во контрола на политиките и постапките кои регулираат активностите на вработените во рамките на организацијата. А внимателна анализа на овие системи мора да се направи. Политиките и постапки кои се контрапродуктивни на системот мора да се отстранат и да се замени со конструктивни оние. Навлегувањето на вработениот ресурси ќе бара поддршка инфраструктура за комуникација. Една компанија не може да се очекува вработените активно да учествуваат во донесувањето на одлуки, ако е потребно информација е невозможна. Менаџмент мора да се прекине комуникациските бариери кои постојат во компанијата, и да се изгради инфраструктура која се базира на вклучување на вработените. Управниот мрежа анкета заврши во

Глава II беше корисна во идентификување на сегашната состојба на организациската култура во Електролуks. Резултатите покажуваат организациона стил кој инхибира вклучување на вработените. Како за управување со промени своите политики и процедурите, културата на организацијата ќе биде повеќе поддршка на вклучување на вработените. Со оваа промена, потребни шампиони за револуција TQM ќе се појави и спроведувањето на TQM ќе се забрза.

VII. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

"Тоа е начинот на Болл Њеевил, а не булдожер, дека најдобар води кон сервисирање 11 [31]

Трансформацијата на квалитетот организација е сложена, тешко друштво. "Сето тоа го" одеднаш е примамливо, но не многу практични. Властите предупредуваат дека препознатлив квалитет добивки често се до пет години на површина по спроведување на TQM [32]. Електролуks не треба да "повторно да се измисли тркалото" При постапувањето со TQM имплементација. Многу организации, како што Миликен, Теннант, и ИБМ, се спроведува TQM успешно. Иако сите TQM програми се различни, проучувањето на историјата на овие системи ќе бидат корисни. На природна прогресија на TQM имплементација во овие компании се многу многу слични.

Прогресијата е:

- 1) квалитет во рамките на природните работна група;
- 2) квалитет заедно со добавувачи;
- 3) квалитет во областа на продажбата;
- 4) подобрување на квалитетот преку крос-функционални тимови и системи за подобрување и конечно
- 5) промена на акцент на клиентите [33].

По оваа прогресија на првите чекори во спроведувањето

(Сегашна до две години) треба да биде: проценка на моменталната состојба;

Соопштение за имплементација на TQM, континуирана обука; вработените



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*,