



संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन  
(TOAL QUALITY MANAGEMENT)

प्रा. विश्वासराव शरद हरी, Ph.D

आदर्श बहुव्यापी शिक्षण व संशोधन महाविद्यालय कर्वेरोड, पुणे-४११००४

**प्रस्तावना:-** जगातील प्रत्येक देशामध्ये जागतिकीकरण, औद्योगिकरण व उदारीकरणामुळे उत्पादन, विपणन, वाहतूक व सेवा अशा अनेक क्षेत्रात अमूलाग्र बदल झालेले आहेत. कच्चा माल शोधण्यापासून ते पक्का माल ग्राहकांपर्यंत पोहोचेपर्यंत सर्वच क्रियांमध्ये जो सर्वांच्या आधी तो सर्वात पुढे—हा नियम लागू झाला आहे. हे करत असताना प्रत्येक पातळीवरच्या व्यवस्थापनात अत्यंत महत्वाचे बदल झालेले आहेत. प्रत्येक पातळीवर गुणवत्ता हाच प्रगतीचा किंवा विकासाचा मूलमंत्र आहे असे स्वीकारले आहे. नुसतीच गुणवत्ता असून चालणार नाही तर प्रत्येक पातळीवर संपूर्ण गुणवत्ता असणे आवश्यक झाले आहे. प्रत्येक क्षेत्रात गुणवत्तेशिवाय ग्राहक मिळणे व मिळविलेला ग्राहक टिकवून ठेवणे ही एक कला होवून बसलेली आहे. बाजारात कोणत्याही एका क्षेत्रात कोणा एकाची मक्तेदारी अजिबात राहिलेली नाही. ज्या कंपनीकडून चांगल्या दर्जाच्या वस्तू पुरविल्या जातात त्याच कंपनीकडे ग्राहक खेचला जातो व त्या कंपनीकडे ग्राहक टिकवून ठेवला जातो. त्यामुळे प्रत्येक पायरीवर 'संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन' ही संकल्पना महत्वाची झाली आहे. उत्पादन करत असताना उत्पादनात कोणतीही कमतरता राहणार नाही. तसेच उत्पादित वस्तूचा टिकाऊपणा, दर्जा, रंग, रूप, आकार व उपयुक्तता या बाबी बरोबरच ग्राहकांची गरज व ग्राहकांची अपेक्षा व वस्तूची किंमत याही बाबी तेवढ्याच महत्वाच्या झाल्या आहेत. म्हणून एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनात वस्तूचे गुण दर्जा व नियंत्रण यांचा समावेश झाला आहे. थोडक्यात उत्पादनाचा संबंध गुणवत्तेशी जोडला गेलेला आहे. म्हणजेच उत्पादनाला किंवा सेवेला गुणवत्तेची जोड असली तर ती वस्तू चांगली आहे असे आपण म्हणतो. आधुनिक स्पर्धात्मक जगात गुणवत्तेला फार महत्वाचे स्थान आहे. प्रत्येकजण गुणवत्तेची मागणी करतो. गुणवत्तेची अपेक्षा बाळगतो. त्यामुळेच गुणवत्ता देणाऱ्या उत्पादनाचा दर्जा उंचावतो. म्हणून उत्पादन करताना प्रत्येक पायरीवर त्याची गुणवत्ता तपासूनच पुढच्या पायरीवर पाठविले जाते. यातूनच 'संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन' ही संकल्पना निर्माण झाली. ही संकल्पना समजावून घेण्यासाठी आपणाला 'व्यवस्थापन' व 'संपूर्ण गुणवत्ता' या संकल्पना समजावून घेणे इष्ट ठरेल.

**व्यवस्थापनाची कार्याधिष्ठित किंवा प्रक्रियाधिष्ठित व्याख्या:-** जॉज टेरी— व्यवस्थापन ही अशी एक प्रक्रिया आहे की ज्यामध्ये योजना तयार करणे,संघटना निर्माण करणे, कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहित करणे, आणि पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे प्राप्त व्हावीत म्हणून या प्रत्येक कार्यामध्ये कला व शास्त्राचा उपयोग करणे होय (संदर्भ प्रा. भिरुड सुरेश, प्रा. नाफडे भास्कर, २००८, व्यवस्थापनाची तत्वे व पध्दती, पान नं. १३)

**जेम्स लुंडी—** नियोजन करणे, कर्मचाऱ्यांच्या कामात समन्वय साधणे, त्यांना प्रेरण देणे आणि विशिष्ट उद्दिष्ट्ये प्राप्त व्हावीत म्हणून त्यांच्या कार्यावर नियंत्रण ठेवणे ही व्यवस्थापनाची कार्ये होत.

**व्यवस्थापनाची उद्दिष्टाधिष्ठित व्याख्या—**

**लॉरेन्स ऑल्ली—** इतरांकडून काम करवून घेऊन आपली उद्दिष्टे पूर्ण करणे म्हणजे व्यवस्थापन होय.

**व्यवस्थापनाची नेतृत्वाधिष्ठित व्याख्या—**

**स्टॅनले व्हान्स—**पूर्व निर्धारित उद्दिष्ट्यांच्या पूततेसाठी निर्णय घेण्याची तसेच उपक्रमात काम करणाऱ्या व्यक्तीच्या हालचालीवर नियंत्रण ठेवण्याची क्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.

या व्याख्यांवरून व्यवस्थापनाबाबतच्या पुढील बाबी निर्देशित होता.

पूर्व नियोजित उद्दिष्ट प्राप्त करण्यासाठी प्रयत्न असतात.

कला व शास्त्र यांचा समावेश असतो.

कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहित करणे, त्यांच्या कामाचे नियोजन करणे, त्यांच्या कामावर नियंत्रण ठेवणे— या बाबी समाविष्ट असतात.

**व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये**

**जास्तीत जास्त नफा मिळविणे हे प्रमुख तत्व:—** व्यवस्थापन सतत गतीमान व कार्यक्षम असले पाहिजे. व्यवस्थापनातील साधनसामुग्रीचा जास्तीतजास्त उपयोग करून जास्तीत जास्त नफा मिळविणे यावरच व्यवस्थापनाचे लक्ष केंद्रीत झालेले असते.

**व्यवस्थापन कला व शास्त्र दोन्ही आहेत:—** व्यवस्थापनात कला व शास्त्र या दोन्हींचा संगम झालेला दिसतो. व्यवस्थापन ही एक कला आहे. कारण व्यवस्थापनात कंपनीच्या उद्दिष्ट पूर्तीसाठी लोकांकडून कामे करवून घेणे आवश्यक असते. व लोकांकडून करवून घेणे ही एक कला आहे. व्यवस्थापन हे शास्त्र देखील आहे. कारण व्यवस्थापनात जगभर मान्यता पावलेली नियम व तत्वे स्वीकारलेली असतात.

**व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे:—** व्यवस्थापनाकडे पूर्वनिर्धारित उद्दिष्ट्ये प्राप्त करण्यासाठी आमलात आणलेली एक प्रक्रिया म्हणून पाहिले जाते. या प्रक्रियेद्वारे उत्पादन कार्यासाठी लागणारी विविध साधने व मानवीश्रम यांच्यामध्ये समन्वय साधला जातो. यासाठी— नियोजन, निर्देशन, संघटन व नियंत्रण ही कार्ये पाडली जातात. यात सर्व कार्ये सातत्याने सुरु असतात. ती वेगळी करता येत नाहीत.

**पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टे साध्य करणे—** कोणत्याही व्यवस्थापनाचा मुख्य उद्देश पूर्वनिर्धारित केलेली उद्दिष्टे प्राप्त करणे होय.

**व्यवस्थापन उत्पादनातील एक घटक:—** उत्पादन यंत्रणेमध्ये व्यवस्थापन एक महत्वपूर्ण घटक आहेक. व्यवस्थापनेतील कौशल्यामुळे विविध भौतिक साधनांचे अंतिम उत्पादनामध्ये रूपांतर होते.

**व्यवस्थापन— एक अधिकार पध्दती:—** व्यवस्थापनात करावयाची कामे विभागून देण्यात आल्यामुळे कामे करण्याच्या विविध पातळ्या तयार झाल्या. एक म्हणजे व्यवस्थापक वर्ग व दुसरा म्हणजे प्रत्यक्ष काम करणारा वर्ग, कनिष्ठ पातळीवरील लोकांना आदेशदेणे, मार्गदर्श करणे, व त्यांच्याकडून अपेक्षेप्रमाणे काम करून घेणे ही व्यवस्थापनाची जबाबदारी आहे.

**तसेच संपूर्ण गुणवत्ता:—**ही संकल्पना पुढील व्याख्येवरून समाजवून घेता येते:—

संपूर्ण गुणवत्ता म्हणजे किमान ग्राहकांच्या अंतर्गत गरजांचे पूर्णपणे समाधान करणे होय.

**कॅनबनने:—** ग्राहकांच्या गरजा म्हणजे अपेक्षा पुढील प्रकारच्या असतात असे सांगितले आहे.

वस्तू किंवा सेवेची निश्चित उद्दिष्टे असणे.

निश्चित उद्दिष्ट्यांशी बांधील राहणे.

योग्य वेळेत त्यांची पूर्तता करणे

पैशाची किंमत मिळणे.

१. वेळेत वस्तू किंवा सेवा मिळणे

या व्याख्येवरून असे लक्षात येते की, ती वस्तू ग्राहक कोणत्या उद्देशाने घेणार आहे. तो उद्देश साध्य होतो का नाही हे महत्वाचे आहे. तसेच ती वस्तू त्याला वेळेवर मिळणे, तसेच्या पैशाच्या प्रमाणात त्या वस्तूने सेवा देणे हेही महत्वाचे आहे. म्हणजेच यामध्ये ग्राहकाचा उद्देश, वेळ, पैसा या तीनही बाबी केंद्रस्थानी आहेत. कंपनीच्या गरजा काय आहेत, यापेक्षा ग्राहकांच्या गरजा काय आहेत, ग्राहकांच्या इच्छा काय आहेत. ही गोष्ट केंद्रस्थानी असली पाहिजे. तसेच ग्राहकांच्या सर्व गरजांची पूर्ती कमीतकमी अंतर्गत खर्चात करता आली पाहिजे म्हणजे त्या वस्तूचा उत्पादन खर्च कमीतकमी असला पाहिजे. तिसरी महत्वाची बाब म्हणजे ग्राहकाला ती वस्तू हवी तेथे आणि वेळेवर सहज उपलब्ध झाली पाहिजे. या बाबी कंपनीला साध्य करावयाच्या असतील तर गुणवत्तेच्या संदर्भात पुढील 'त्रिसूत्री' योजना असली पाहिजे.

१. ग्राहकाच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी गुणवत्ता नियोजन

२. वेळेत माल देण्यासाठी आणि किंमान अंतर्गत खर्चासाठी गुणवत्ता नियंत्रण

३. सतत गुणवत्तेत वाढ

या त्रिसूत्री योजनेमुळे कंपनीला पुढील फायदे होतात.

गुणवत्ता नियोजनामुळे ग्राहकाच्या गरजा किंवा अपेक्षा पूर्ण होण्याच्या हमी मिळते. गुणवत्ता नियंत्रणामुळे वस्तूचा उत्पादन खर्च मर्यादित ठेवता येतो. ग्राहकांना ती वस्तू वेळेवर देता येते व सतत गुणवत्ता वाढीमुळे वस्तूच्या संदर्भात असल्याने भविष्यातील आव्हाने पेलता येतात.

**संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन:-**

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे प्रमुख उद्दिष्ट पुढीलप्रमाणे असते.

कंपनीच्या प्रत्येक सदस्य किंवा व्यक्तीला चुकाविरहित उत्पादन प्रक्रियेमध्ये म्हणजे उत्पादन प्रक्रियेतील हानी टाळणे यामध्ये सामावून घेणे होय.

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनास पुढील चार गोष्टींवर भर दिला जातो.

१) ग्राहकांचा सहभाग २) कर्मचाऱ्यांच्या सहभाग

३) कार्यपध्दती प्रक्रियेचे पूर्ण ज्ञान ४) एकत्र काम

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात ग्राहकांच्या सर्व गरजांचे व अपेक्षांचे समाधान केले जाते. त्यासाठी व्यवस्थापकीय पध्दतीचे योग्य नियोजन तसेच उत्पादन व वितरण प्रक्रियेची पुनर्रचना आणि संघटनात्मक रचनेमध्ये आमूलाग्र बदल केले जातात. यामुळे ग्राहकाला सतत चांगली सेवा / वस्तू मिळू शकतात. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही कंपनीच्या वरिष्ठ व्यवस्थापनाची जबाबदारी मानली जाते. व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता व अचूक निर्णय क्षमता ह्या ग्राहकांचे पूर्ण समाधान देणारे उत्पादन देवू शकतात. जी कंपनी संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन स्वीकारते त्या कंपनीला व्यवस्थापनाच्या सर्व क्षेत्रात म्हणजे उत्पादन, अर्थ, विपणन कर्मचारी, सामग्री व्यवस्थापन यामध्ये बदल करावे लागतात. बाजारपेठेतील ग्राहकांच्या गरजा व त्यांत होणारे बदल लक्षात घेवून आपली व्यूहरचना, धोरण आणि योजना व कार्यपध्दती निश्चित केली जाते. थोडक्यात संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनेसाठी कंपनी व्यवस्थापनाने सर्व क्षेत्रात कुशलता प्राप्त केली पाहिजे. संपूर्ण गुणवत्तेवर भर दिला पाहिजे.

**संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन संकल्पनेची पार्श्वभूमी**

या संकल्पनेचे जनक दोन अमेरिकन तज्ज्ञ आहेत. १) एडवर्ड डेमिंग (Edward Deming) २) एम जुरान. (M.Juran) दुसऱ्या महायुद्धामुळे अमेरिकेची कोलमडलेली अर्थव्यवस्था सुधारण्यासाठी जे प्रयत्न झाले त्या प्रयत्नातूनच या संकल्पनेचा जन्म झाला.

एम. जुरान याने गुणवत्तेची व्याख्या “वापरण्यास योग्य” अशी केली आहे. म्हणजेचे वस्तू किंवा सेवा ग्राहकांच्या गरजा कशा रितीने पूर्ण करतील हे पाहिले जाते. त्यासाठी व्यवस्थापन व कर्मचारी यांनी मिळून प्रयत्न केले पाहिजेत असे नमूद केले. जपान उद्योगधंदे वर्तुळात डेमिंग लोकप्रिय आहेत. त्यांनी उद्दिष्टातील स्थिरता आणि वस्तूचे गुणवत्ता नियंत्रण यामुळे वस्तूच्या किमान खर्चात गुणवत्ता प्राप्त करणे शक्य होते असे मत मांडले. तसेच व्यवस्थापकाने अपयश आल्यानंतर त्या अपयशाची कारणे जाणून घेण्यापेक्षा ते अपयश येण्याआधीच अपयशाची कारणे जाणून घेवून ती दूर करणे योग्य होईल असे आग्रहाने सांगितले.

**डेमिंग याने गुणवत्तेच्या संदर्भात सांगितलेली तत्वे:-**

१. उत्पादनाची किंवा वस्तूची गुणवत्ता वाढविण्यासाठी उद्दिष्टांमध्ये स्थिरता निर्माण केली पाहिजे.
२. आर्थिक स्थिरतेसाठी नवीन तत्वज्ञानाचा स्वीकार केला पाहिजे.
३. सदोष सामुग्री, चुका, विलंब, व सदोष कामगिरी अमान्य केली पाहिजे.
४. उत्पादन आणि खरेदी कार्यातच फक्त गुणवत्ता राखण्याची पध्दती बंद केली पाहिजे.
५. दर्जात्मक वस्तू न पुरविणाऱ्यांचा माल खरेदी न करणे.
६. फक्त किंमतीवर आधारित व्यवसाय बंद करणे.
७. प्रक्रियेत सुधारणा करण्यासाठी त्यात निर्माण होणाऱ्या समस्यांचा शोध घेणे.
८. कर्मचाऱ्यांकडून चांगले काम करून घेण्यासाठी प्रशिक्षणाच्या आधुनिक पध्दतीचा स्वीकार केला पाहिजे.
९. चांगले कामकाज होण्यासाठी पर्यवेक्षकाची व्यवस्था केली पाहिजे.
१०. सदोष कामगाराच्या अहवालवर लगेचच कार्यवाही केली पाहिजे.
११. निर्दोष उपकरणे व कामगाराची विचारसरणी योग्य असणे आवश्यक
१२. द्विमागी संदेशवहन प्रभावी होण्यासाठी प्रोत्साहन दिले पाहिजे.
१३. संशोधन, डिझाईन, विक्री व उत्पादन या क्षेत्रातील कर्मचाऱ्यांच्या प्रयत्नात सुसुत्रता निर्माण करून, समूह कामकाज पध्दतीने विविध भागातील अडथळे दूर करणे.
१४. कामगारांच्या कुशतेचा सन्मान करण्यासाठी कामगारांच्या हक्कात बाधा आणणाऱ्या गोष्टी नष्ट करणे.
१५. कामगारांना सुविधा उपलब्ध न करता, उत्पादकता वाढीसाठी घोषणा, पोस्टर्स, व संख्यात्मक उद्दिष्टांचा वापर नाहिसा करणे.
१६. सतत गुणवत्ता व उत्पादकता वाढीसाठी सांख्यिकीय पध्दतीचा वापर करणे.
१७. उत्पादन पध्दती, आराखडा, यंत्रसामुग्री व मालामध्ये होणारे सतत बदल जाणून घेण्यासाठी, कर्मचाऱ्यांना शिक्षण व प्रशिक्षणाचा कार्यक्रम तयार करणे.
१८. गुणवत्ता व उत्पादकता वाढीसाठी वरिष्ठ व्यवस्थापनाची जबाबदारी निश्चित करणे. व ही तत्वे आमलात आणण्याचे त्यांच्यावर बंधनकारक करणे.

**संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाच्या प्रयत्नांचे तीन घटक**

### (Three Aspects of TQM Efforts)

अंतर्गत सेवेचा दर्जा (Internal Service Quality) अंतर्गत सेवेचा दर्जा हा संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचा पहिला स्तंभ होय. अंतर्गत सेवेचा दर्जा प्राप्त केल्याशिवाय आपणाला दर्जात्मक वस्तू किंवा सेवा मिळू शकणार नाहीत. एका मोठ्या प्रक्रियेत अनेक उपप्रक्रिया सामावलेल्या असतात. त्यामुळे प्रत्येक पुढची उपप्रक्रिया मागच्या उपप्रक्रियेची ही ग्राहक असते. प्रत्येक उपप्रक्रियेने पुढी उपप्रक्रिया कशी सुकर होईल असे पाहणे आवश्यक असते. त्यासाठी कामाचा दर्जा अचूक असला पाहिजे.

#### १ समस्या निवारण साधन:- (Problem solving Tools)

कंपनीतील सर्व प्रक्रिया साखळी पध्दतीने किंवा एक प्रक्रियेच्या त्या उपप्रक्रिया पध्दतीने जोडलेल्या असतात. त्यामुळे त्यांच्यात अचूकता व सहकार्य अपेक्षित असते. अशा वेळी कोण चूकतो यापेक्षा काय चूकते हे महत्वाचे असते. त्यासाठी सर्वांना समस्या निवारण साधनांचा वापर करण्याचे प्रशिक्षण दिले पाहिजे. ही साधने पुढील प्रकारची असतात.

१) आलेख हिस्टोग्राम २) नियंत्रक तक्ते ३) चेक शिट्स ४) स्कॅटर डायग्रॅम ५) कार्यकारण डायग्रॅम ६) पेरेटो तक्ता. यावरून मिळणारी माहिती सांख्यिकीय असून त्यासाठी आकडेवारीचे विश्लेषण करता येणे आवश्यक असते.

#### २ सर्व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग:- (Total Involvement of all personal)

वरिष्ठांपासून कनिष्ठापर्यंत सर्व कर्मचाऱ्यांचा सहभाग, संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात असतो. यातील प्रत्येक व्यक्ती महत्वाचा घटक असते.

#### संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे पर्यावरण (TQM Environment)

##### गुणवत्ता पर्यावरणाचे घटक (Elements of Quality Environment)

१. ग्राहकाचे संपूर्ण समाधान हे व्यवस्थापन प्रक्रियेचे केंद्रस्थान असते.
२. व्यवस्थापनामध्ये सहकार्य आणि समूहकार्य असते. व्यवस्थापक व कर्मचारी हे व्यवस्थापनात एकत्र काम करतात.
३. दोषविरहित वस्तूचे उत्पादन करणे हे मुख्य उद्दिष्ट असते. तसेच प्रत्येक कर्मचारी विकासाचे मार्ग शोधत असतो आणि पोषक पर्यावरण निर्मितीसाठी कार्यपध्दतीत सतत सुधारणा करीत असतात.
४. कार्यपध्दती सर्वांना उपयोगी व प्रत्येकाला समजण्यास सोपी करण्याचा प्रयत्न करतात.
५. विकासासाठी शिक्षण व प्रशिक्षणाद्वारे प्रयत्न करणे आवश्यक असते.
६. माहिती व ज्ञान यांच्या आदानप्रदानात सर्वांचा सहभाग व खुलेपणा असावा लागतो.
७. सर्वांचे लक्ष सुधारणा व उत्तम सेवा देण्याकडे असावे.
८. व्यवस्थापकीय पध्दती व क्रियात्मक पध्दती—ग्राहकांच्या गरजा व इच्छापूर्तीसाठी एकमेकांना पुरक असल्या पाहिजेत.
९. नेतृत्वाला महत्त्व दिले जावे. नेतृत्वाने संस्थेत पोषक वातावरण निर्मितीसाठी प्रयत्न केले पाहिजेत.
१०. विकासासाठी व समूह कार्यासाठी कार्यात्मक संधी उपलब्ध असाव्यात.
११. संघटनेच्या अस्तित्वासाठी व्यवस्थापनाच्या पध्दतीमध्ये सुधारणा करणे आवश्यक आहे.

एकूणच व्यवस्थापनाने उत्पादन, सेवा, कार्यपध्दती, यात सुधारणा केल्या पाहिजेत. आवश्यक तेथे बदल स्वीकारले पाहिजेत. गुणवत्तेवर लक्ष केंद्रीत करून व्यवस्थापनाने आपली ध्येयधोरणे ठरविली पाहिजेत. संपूर्ण गुणवत्ता निर्माण करण्याची व टिकविण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनाची आहे.

#### संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Characteristic of TQM)

संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन या प्रक्रियेत ग्राहकांच्या अपेक्षा, कामागारांत गुणवत्ता, बांधिलकीची निर्मिती, निर्णय घेण्याची खूली पध्दती, समस्येवर मात, यावर भर दिला जातो. या प्रक्रियेची वैशिष्टे खालीलप्रमाणे सांगता येतील.

१. जागतिक व स्पर्धात्मक बाजारपेठेमुळे संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात ग्राहकाभिमुख दृष्टीकोन स्वीकारण्यात येतो, ग्राहकांच्या अपेक्षाची पूर्तता करणेचे काम संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाला करावे लागते.
२. या संकल्पनेत कमीतकमी खर्चात उत्कृष्ट दर्जाच्या वस्तू किंवा सेवा पुरविणे अपेक्षित आहे.
३. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनात, उत्पादन प्रक्रियेतील सर्व घटकांचा समावेश होतो, म्हणजेच व्यवस्थापक, निरीक्षक व कामगार यांचा समावेश होतो.

#### **संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे फायदे (Benefits of TQM)**

१. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनामुळे दर्जेदार वस्तूची निर्मिती होते.
२. वस्तूचा दर्जा सुधारणामुळे विक्रीत वाढ होते व उत्पादकांचा नफा वाढतो— कामगारांना योग्य वेतन वेळेवर देता येते, त्यांना विविध सुविधा देता येतात.
३. या पध्दतीत कामगारांना विश्वासात घेऊन उत्पादनात सुधारणा केली जाते त्यामुळे उत्पादनात वाढच होते
४. ग्राहकांना अपेक्षित उत्पादन मिळत असल्याने त्यांना समाधान प्राप्त होते त्यामुळे ते स्वतःच वस्तूची जाहिरात करतात.
५. या सर्व प्रक्रियेमुळे संस्थेचा विकास होण्यास मदत होते. संस्थेचा नावलौकिक वाढतो.
६. स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत स्पर्धेला यशस्वीपणे तोंड देतो येते. वस्तूच्या चांगल्या दर्जामुळे वस्तूची विक्री सहजतेने होते.

#### **संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापनाचे तोटे**

१. कोणतीही नवीन संकल्पना कामगार व व्यवस्थापक सहजासहजी स्वीकारत नाहीत.
२. व्यवस्थापक अधिकार प्रदान करण्यास तयार नसतात.
३. या पध्दतीत कामगारांच्या सुरक्षिततेकडे विशेष लक्ष दिले जात नाही म्हणून कामगारांचा विरोध असतो.
४. संपूर्ण गुणवत्ता व्यवस्थापन ही संथ चालणारी प्रक्रिया आहे. म्हणून उत्पादकांचा त्याला विरोध असतो.
५. कंपनीच्या यशासाठी कंपनीतील सर्व घटकांना प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते परंतू अनेक उद्योगांमध्ये असे प्रशिक्षण देणे अशक्य असते.
६. एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी मोठ्या भांडवलाची गरज असते. परंतू भांडवल कमी असल्यामुळे अनेक उद्योगांमध्ये ही कल्पना प्रत्यक्षात आणता येत नाही.
७. अनेक उद्योगांमध्ये कालबद्ध पध्दतीने वेतनवाढ केली जाते. त्यामुळे कामगार एकदा कायम झाला की वस्तूच्या दर्जाकडे दुर्लक्ष करतात.

संदर्भ:

प्रा. भिरुड सुरेश, प्रा. नाफडे भास्कर, २००८, व्यवस्थापनाची तत्वे व पध्दती, पान नं. १३

डॉ. कवडेकर, कोठावेद - व्यवसाय व्यवस्थापन, डायमंड पब्लिकेशन, पुणे

**Srinivasan and Chunawala- Management- Principles and Practice**