

**СМК. Школа качества и управления. Занятие 2**

**Отдел маркетинга и инноваций**

# **ОСНОВЫ ТЕОРИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM)**

## **ПРИНЦИПЫ TQM**

---

## ОСОБЕННОСТИ КОНЦЕПЦИИ «ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

---

Всеобщее управление качеством - это подход к управлению организацией, объединяющий основные существующие методы управления и технические средства в **научно обоснованную систему, целью которой является постоянное улучшение производственной деятельности и результатов этой деятельности.** Принятая аббревиатура концепции «всеобщее управление качеством» - TQM (Total Quality Management).

## ОСОБЕННОСТИ КОНЦЕПЦИИ «ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

---

Концепция TQM охватывает все структуры предприятия, все виды производственной деятельности и направлена на использование материальных (технических) и человеческих ресурсов **в интересах наиболее эффективного достижения полного удовлетворения потребностей потребителей, общества и сотрудников предприятия.** Концепция TQM может быть использована в организации любого профиля деятельности, и, как показывает международный опыт, это ведет к улучшению качества результатов трудовой деятельности и улучшению финансовых показателей.



### ▣ 1. Ориентация организации на потребителя

Организация всецело зависит от своих потребителей и поэтому следует понимать потребности потребителей, выполнять его требования и **стремиться превзойти его ожидания**. Система качества должна быть ориентирована в первую очередь на требования потребителя. Системный подход к ориентации на потребности клиента начинается со сбора и анализа жалоб и претензий потребителей.

В условиях применения TQM информация должна поступать систематически из многих источников и интегрироваться в процесс, позволяющий получить точные и обоснованные выводы относительно потребностей и желаний как конкретного потребителя, так и рынка в целом.

### ▣ 2. Ведущая роль руководства

Руководители организации устанавливают единые цели и основные направления деятельности, а также способы реализации целей. Они должны создать в организации такой микроклимат, при котором сотрудники будут максимально вовлечены в процесс достижения поставленных целей.

Для любого направления деятельности обеспечивается такое руководство, при котором гарантируется построение всех процессов таким образом, чтобы получить максимальную производительность и наиболее полно удовлетворить потребности заказчиков (пациентов).



### ▣ 3. Вовлечение сотрудников

Весь персонал — от высшего руководства до рабочего — должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации, и создаются все необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал.

Сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей организации, должны иметь соответствующую квалификацию для выполнения возложенных на них обязанностей.

Также руководство организации должно стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников были максимально приближены к целям самой организации. Огромную роль здесь играет материальное и моральное поощрение сотрудников.

## ПРИНЦИПЫ TQM. ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

---

**Персонал организации должен владеть методами работы в команде.** Работы по постоянному улучшению преимущественно организуются и проводятся группами. При этом достигается синергетический эффект, при котором совокупный результат работы команды существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

### **4.Процессный подход**

Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс.



### 5. Системный подход к управлению

Результативность и эффективность деятельности организации, в соответствии с принципами TQM, могут быть повышены за счет создания, обеспечения и управления системой взаимосвязанных процессов. Это означает, что **организация должна стремиться к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие продукции или услуги потребностям заказчика.**

Только при системном подходе к управлению станет возможным полное использование обратной связи с потребителем для выработки стратегических планов и интегрированных в них планов по качеству.

### 6. Постоянное улучшение

В этой области организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и, **после тщательного анализа со стороны руководства, предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения таких проблем в дальнейшем.**

Цели и задачи основываются на результатах оценки степени удовлетворенности потребителей (полученной в ходе обратной связи) и на показателях деятельности самой организации. **Улучшение должно сопровождаться участием руководства в этом процессе, а также обеспечением всеми ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей.**

### 7. Подход к принятию решений, основанный на фактах

**Эффективные решения основываются только на достоверных данных.** Источниками таких данных могут быть результаты внутренних проверок системы качества, корректирующих и предупреждающих действий, жалоб и пожеланий заказчиков и т. д. Также информация может основываться на анализе идей и предложений, поступающих от сотрудников организации и направленных на повышение производительности, снижение расходов и т. д.



### 8. Отношения с поставщиками

Так как организация обычно связана со многими поставщиками, целесообразно налаживать взаимовыгодные отношения только с наиболее крупными и надежными, **с целью дальнейшего расширения возможностей деятельности.** На данном этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

### **9. Минимизация потерь, связанных с некачественной работой**

Минимизация потерь, связанных с некачественной работой, обеспечивает возможность предлагать продукцию за меньшую цену при прочих равных условиях. Стандартом работы является отсутствие дефектов, или — «делай правильно с первого раза».

## ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ TQM

---

Существует несколько проблем, которые должны быть устранены в организации для успешной реализации TQM.

Небрежное отношение к ликвидации этих проблем могут не только воспрепятствовать применению TQM, но и постепенно уничтожить саму организацию.



## ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ TQM

---

### **Управление только главной линией.**

Организация, которая заботится только о главной линии развития и управляется исключительно цифрами, обречена на провал. Управление — это тяжелая работа; менеджер, который полагается только на цифры, упрощает свою задачу. Менеджеры должны знать процесс, быть вовлечены в него, понимать источники возникновения проблем и давать примеры их решения своим подчиненным.

### **Оценка деятельности на основе системы количественных показателей.**

Оценка, использующая систему количественных показателей, отчеты, рейтинги или ежегодные обзоры достижений, иногда приводят к классификации, вынужденным квотам и другим ранжирам, вызывающим нездоровую конкуренцию, нарушающую командную работу в пределах организации. **Вместо использования таких систем, менеджерам следует лично комментировать индивидуальную работу сотрудников, чтобы помочь им улучшить ее.**

## ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ TQM

---

### **Акцент на получении краткосрочных выгод.**

Если работник в прошлом имел опыт получения быстрых прибылей, он будет стараться и дальше работать в этом же ключе. Руководство же должно убедить сотрудников, что организации следует отдать предпочтение длительному и стабильному росту и совершенствованию, а не краткосрочным выгодам.



### **Отсутствие стратегии.**

Если в организации нет никакой последовательности реализуемых целей, работники организации будут чувствовать неуверенность в возможности своего постоянного профессионального и карьерного роста. Организация должна иметь постоянно реализуемый стратегический план, в котором должно быть уделено место и вопросам повышения качества.

### **Текучка кадров.**

Если в организации наблюдается высокая текучесть кадров, это указывает на серьезные проблемы. Ликвидация первых четырёх проблем может помочь преодолеть и эту. Руководство должно принять меры, чтобы работники почувствовали себя важной частью не отчужденной организации, а единой команды.

## ОТЛИЧИЯ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ ТРАДИЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И СИСТЕМЫ «ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

Традиционные принципы управления	Принципы системы TQM
Удовлетворение потребностей <i>заказчика</i>	Удовлетворение потребностей <i>потребителя, общества и сотрудников организации</i>
Планирование, обеспечение и контроль улучшения качества <i>продукции</i>	Планирование, обеспечение и контроль улучшения качества <i>всех процессов и системы</i>
Разработка преимущественно <i>корректирующих</i> воздействий	Разработка преимущественно <i>предупреждающих</i> воздействий
Обучение управлению качеством проходят только <i>сотрудники отдела контроля качества</i>	<i>Весь персонал</i> проходит обучение управлению качеством
Обеспечением качества занят <i>отдел контроля качества</i>	Управлением качеством заняты <i>все сотрудники</i>
<i>В области качества решаются только «горящие» вопросы и задачи сегодняшнего дня</i>	<i>В области качества регулярно выявляются и решаются хронические проблемы</i>
<i>Каждый автономно выполняет поставленную</i>	<i>Координация и взаимодействие</i>



## ПРЕИМУЩЕСТВА TQM

---

- ▣ Увеличение степени удовлетворенности клиентов продуктами и услугами. В условиях системы TQM фирма просто обязана удовлетворить всех клиентов, а также сделать дополнительное усилие — предвосхитить их ожидания.
- ▣ Усиление имиджа и репутации фирмы. Между этими терминами существенное различие. Имидж — это взгляд глазами клиента на компанию. Репутация — это то, что клиенты говорят друг о компании.
- ▣ Увеличение лояльности клиента. Если продукты и услуги достаточны по качеству, клиент будет возвращаться, принося повторяющийся бизнес и даже прощая «человеческие дефекты», которые иногда могут иметь место.
- ▣ Повышение производительности труда. Оно наступает автоматически, как только работники становятся партнерами по внедрению TQM.
- ▣ Рост морали работников. Это одна из основ системы. Вовлечь работника в процесс совершенствования фирмы, одновременно стимулируя его в этом процессе — одна из ключевых задач TQM.
- ▣ Увеличение прибыли. Этот фактор очевиден и вытекает из предыдущих.

## ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ TQM

Цикл всеобщего управления качеством аналогичен циклу управления качеством продукции

### **Планирование**

#### **совершенствования**

*Анализ изменяющихся требований потребителей, общества, сотрудников и организации.*

*Анализ внутренних возможностей организации по улучшению качества*

### **Самооценка**

*Критерии: Национальные и международные премии по качеству, внутрифирменная система баллов*

### **Реализация совершенствование**

*Определение приоритетов среди процессов, подлежащих корректирующим воздействиям.*

*Создание команды по совершенствованию процесса*

*Уточнение задач*

*Сбор данных*

*Причинно-следственный анализ*

*Планирование и осуществление решения, документирование*

*Оценка результатов*

*Стандартизация*

