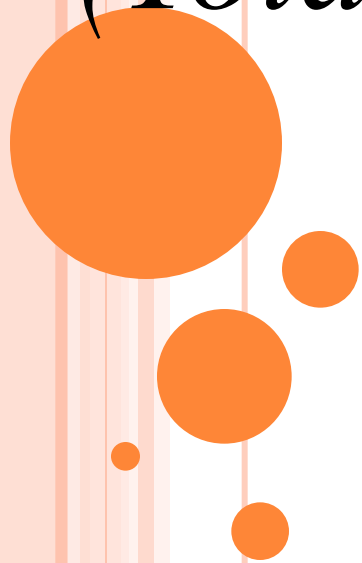


*Система комплексного  
управління якістю - TQM  
(Total Quality Management)*



# План лекції

**1. Загальна характеристика та основні елементи TQM.**

**2. Взаємозв'язок систем якості з принципами комплексного управління якістю TQM.**

**3. Застосування системи TQM в різних сферах діяльності.**

**4. Управління людськими ресурсами в умовах TQM.**

- ▣ **Total Quality Management** переводиться як «Тотальне управління якістю».

Система **TQM** виникла в результаті удосконалення підходів до управління якістю. Вона увібрала в себе все найбільш прогресивне, що було характерне для попередніх концепцій управління.



Сюди можна віднести:

- Визначення оптимальних процедур для роботи і планування виробничого процесу та контроль, розроблених *Ф. Тейлором*;
- Важливість управління процесами вивченими *В. Шухартом*;
- Результати робіт *Е. Демінга* по статистичному управлінні процесами.

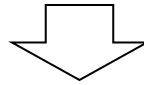


«Загальне управління якістю» TQM – це модель управління, яка означає підхід націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства.

Іншими словами **TQM** – це філософія організації, заснована на прагненні до якості і практики управління, що призводить до загальної якості.




# Сучасна система TQM базується на теорії Тейлора, вона змушує працівників




не тільки виконувати операції, а й  
виявляти проблеми, знаходити шляхи їх вирішення

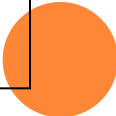
## Дві концепції управління якістю



**I** – базується на роботах Джурана і подальших дослідженнях Тагучі, включала введення поняття припустимого рівня якості продукції та наслідки випуску неякісних товарів



**II** – базується на вимогах абсолютної якості та відсутності дефектів продукції  
(Кросбі та Шнейдерман)



## Концепція TQM ґрунтується на таких основних елементах :

- У процесі створення якості бере участь кожен член компанії;
- Компанія розглядається як система взаємовідносин постачальника і споживача;
- Успіх компанії залежить від визнання її заслуг суспільством.

TQM характеризується саме тим, що воно поряд з якістю продукції, переслідує також інші **кінцеві результати**, такі як :

- Довгостроковий комерційний успіх;
- Користь для суспільства;
- Задоволеність клієнтів.

Таким чином TQM впливає на всі методи управління підприємством, а не тільки на ті, що відносяться до керування якістю.

*Ідеологія TQM : ПРОЦЕСУ ПОЛПШЕННЯ НЕМАЄ МЕЖ!*



TQM характеризується саме тим, що воно поряд з якістю продукції, переслідує також інші **кінцеві результати**, такі як :

- ☀ Комерційний успіх;
- ☀ Користь для суспільства;
- ☀ Задоволеність клієнтів.

Таким чином TQM впливає на всі методи управління підприємством, а не тільки на ті, що відносяться до керування якістю.

*Ідеологія TQM : ПРОЦЕСУ ПОЛІПШЕННЯ  
НЕМАЄ МЕЖ!*





***США є батьківщиною концепції управління та керівництва якістю.***

!Американці недооцінили той факт, що на японських підприємствах безперервно вдосконалювався процес виробництва із застосуванням статистичних методів та найсучаснішої техніки для вирішення виробничих проблем. США спрямували всі зусилля на управління якістю в масштабах всієї нації. І нині деякі американські товари перевершили японські за якістю.

**Для Німеччини та Англії** характерний високий рівень управлінням якістю (QC) і систем якості, переймання досвіду США та Японії поTQM .

Якість у Німеччині та Англії досягається за допомогою контролю продукції, значна увага приділяється плануванню якості та досліджень.

! Для **скандинавських країн** (Швеція, Фінляндія, Норвегія, Данія) характерне централізоване управління якістю.

В промисловій сфері Японії добре розвинена система **TQC** (**тотальний контроль якості**), принципи якої перенесені в TQM. Ключова роль належить статистичним методам контролю.

Японія є батьківщиною системи "точно за терміном", вона успішно застосувала **Quality Control** та **Quality Menegment**), а на сьогодні впроваджує стандарти ISO серії 9000.

Нині у Японії дуже інтенсивно розвивається промисловість, досягнуто великого підйому щодо рівня життя, що значною мірою можна зарахувати до її успіхів у сфері якості

# Застосування системи TQM в різних сферах діяльності

Незважаючи на відмінність підходів до визначення та історії розвитку TQM розглянуті принципи покладені в основу стратегії системи загального управління якістю, що дає змогу сформулювати основні складові.

Основні складові TQM, прийняті в більшості промислово розвинених країн

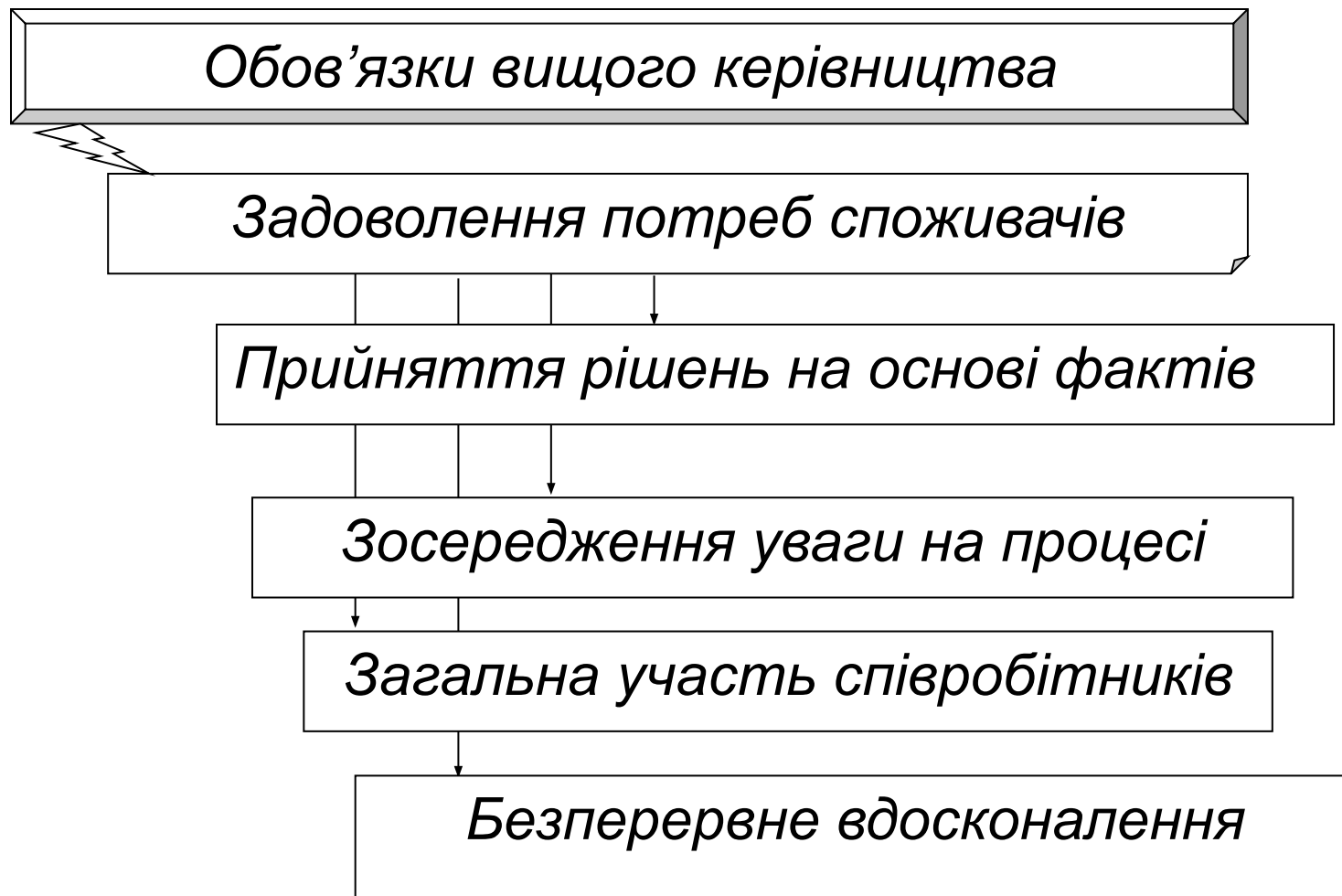
Управління  
якістю

Керівництво  
забезпеченням  
якості

Загальне  
управління  
якістю



*Керівництво забезпеченням якості* передбачає особисту участь вищого керівництва у розробці і впровадженні сучасних систем якості у конкурентній боротьбі за споживача.



# **Задачі щодо *управління якістю* включають:**

→ Керівництво організацією;

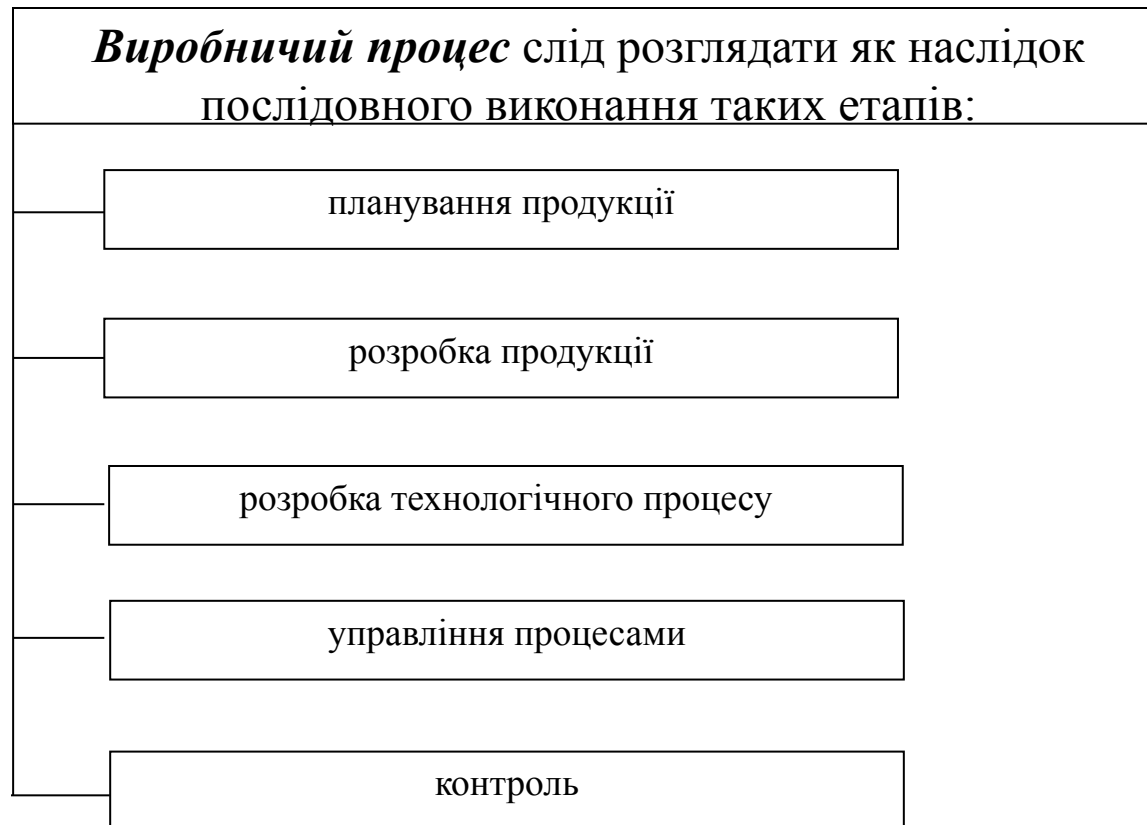
→ Виробничий процес;

→ Повсякденне керівництво на  
основі чинних стандартів



## Керівництво організацією передбачає виконання наступного комплексу робіт:

- а) керівництво на основі політики якості;
- б) процедуру робіт по діагностиці проблем вищим керівництвом;
- в) роботу гуртків та груп якості.



# Принципи загального управління якістю, сформульовані Хіроє Цубакі наступним чином :

**Принципи загального управління якістю, сформульовані Хіроє Цубакі:**

участь кожного співробітника організації у вирішенні поставленого завдання (знизу догори)  
(від працівника до директора)

задоволення вимог споживачів

використання наукового підходу у вирішенні завдань





## *Послідовність етапів впровадження принципів і підходів TQM :*

- Етап 1. Інформація про методи роботи з управління якістю*
- Етап 2. Підготовка спеціалістів підприємства для виконання завдань у сфері якості*
- Етап 3. Аналіз стану справ на підприємстві*
- Етап 4. Коректуючі дії (планування прогресу у сфері якості)*
- Етап 5. Отримання результату*
- Етап 6. Початок наступного витка спіралі якості (вихід на більш високий рівень якості)*



*Аналіз показує, що всі підприємства на яких впроваджується TQM можуть бути поділені на три категорії:*

### **Категорія А**

– на підприємстві не запроваджено систему якості, не провадиться сертифікація продукції, немає підготовлених спеціалістів з якості. Такий стан є характерним лише для щойно створених фірм, в яких усе починається з нуля;

### **Категорія В**

– підприємство випускає сертифіковану продукцію, у його штаті є спеціалісти з сертифікації конкретної продукції, але ще не запроваджено систему якості;

### **Категорія С**

– на підприємстві ведуться роботи з сертифікації продукції, функціонує система якості, у його штаті є кваліфіковані спеціалісти у сфері управління якістю і сертифікації продукції.



*Напряом діяльності, що забезпечує загальне управління якістю*

Участь у конкурсах на премії з якості

Використання методу самооцінки

Взаємовигідні партнерські відносини

Управління персоналом

Програми безперервного вдосконалення

## Процес безперервного поліпшення якості може здійснюватись в кількох напрямках :

- *KAIRYO* – система, що передбачає велике, кардинальне одноразове поліпшення якості з використанням мінімальної кількості персоналу, технологій, але із залученням великої кількості інвестицій;

- *KAIZEN* – система, що передбачає велику кількість дрібних поліпшень із залученням максимальної кількості працівників та їх зусиль, але з мінімальними розмірами інвестицій.

Досвід впровадження TQM у сфері ресторанів, в яких індустрія швидкого обслуговування характеризується швидким розвитком і постійною зміною залежно від зміни характеру попиту на реалізовану продукцію. Звертається увага не тільки на **якість продукції та доступності цін на неї** але і на **якість обслуговування відвідувачів**; Отже від якості обслуговування, збільшуються доходи!!!!



# Кваліфіковане використання методології TQM забезпечує:

- Збільшення ступеня задоволеності клієнтів продуктами та послугами;
- Поліпшення іміджу та репутації фірми;
- Підвищення продуктивності праці;
- Збільшення прибутку;
- Підвищення якості і конкурентоспроможності продукції та послуг;
- Забезпечення економічної стійкості продукції, а також раціонального використання всіх видів ресурсів;
- Підвищення якості управлінських рішень;
- Впровадження сучасних досягнень у техніці та технологіях;



## *Управління людськими ресурсами в умовах TQM*

**Важливим фактором в системі TQM є ЛЮДСЬКИЙ АСПЕКТ** – постійна участь у поліпшенні якості всього персоналу підприємства, особлива увага приділяється мотивації. (працівники настільки захоплюються роботою, що працюють на вихідні, вдома, скорочують відпустки.)

Створюються всі умови для повного самовираження працівників, максимальній реалізації їхніх здібностей.



**Для найбільш ефективної участі кожного працівника компанії необхідно виконати такі умови:**

- Навчати весь персонал системі TQM;
- Навчати всіх працівників принципам постійного поліпшення якості;
- Наділенню кожного працівника відповідальністю і правами;
- Визначення ступеня зацікавленості персоналу в результаті власної праці;
- Обов'язкове заохочення кожного до поліпшення результатів роботи;



□ *Причини, що впливають на відношення людини до якості роботи:*

- *Матеріальне заохочення – 38,5%*
- *Навчання – 18,2%*
- *Формування відносин – 16,6%*
- *Корпоративна культура – 13,8%*
- *Законодавство – 7,2%*
- *Покращення умов праці – 5,5%*
- *Відповідальність – 2,2%*



## ▣ Здійснення процесу управління персоналом :

- РОЛЬ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА
- ЗАЛУЧЕННЯ ВСЬОГО ПЕРСОНАЛУ
- ВІДЧУТТЯ ПАРТНЕРСТВА
- ІНФОРМОВАНІСТЬ
- ЗАЦІКАВЛЕНІСТЬ
- ЗАЛУЧЕННЯ ВСЬОГО ПЕРСОНАЛУ
- ВІДЧУТТЯ ПАРТНЕРСТВА
- КУЛЬТУРА ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА





# *Принципи, що стали основою теорії TQM*

<p>Принципи управління якістю <b>Едвардс В. Демінга</b></p>	<p>Етапи для підвищення якості <b>Джозефа М. Джурана</b></p>	<p>План підвищення якості <b>Філіпа Б. Кросбі</b></p>	<p><i>Успішні фактори якості</i> <b>Джона Реббіта і Пітера Бергх</b></p>
---	--	---	--

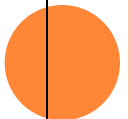


## Принципи управління якістю Едвардс В. Демінга


1. Орієнтуйте підприємство на удосконалення процесів виробництва товарів і надання послуг.
2. Прийміть на себе лідерство на шляху повного відмовлення від виробництва дефектної продукції.
3. Зробіть якість невід'ємною властивістю продукції.
4. Припиніть практику вибору постачальників по найнижчих цінах. Скорочуйте кількість суміжних постачань для виготовлення виробів.
5. Постійно удосконалюйте кожен процес для поліпшення якості, підвищення продуктивності і зменшення витрат.
6. Введіть на підприємстві постійне, наполегливе професійне навчання працівників.
7. Створіть в організації атмосферу, що усуває страх бути покараним за недогляди в роботі. Заохочуйте ефективні двосторонні комунікації, які сприяють тому, щоб співробітники висловлювалися відкрито
8. Усуньте бар'єри між підрозділами підприємства, між відділами і людьми.
9. Підтримуйте почуття професійної гордості у співробітників.
11. Впровадьте на підприємстві систему інновацій і самовдосконалення співробітників.

## Етапи для підвищення якості Джозефа М.Джурана

1. Сформуйте усвідомлення потреби в якісній роботі і створіть можливість для поліпшення якості.
2. Установіть цілі для постійного удосконалювання діяльності.
3. Надайте навчання всім співробітникам організації
4. Виконуйте проекти для рішення проблем.
5. Інформуйте співробітників про досягнуті поліпшення
6. Реєструйте успіхи.
7. Висловлюйте своє визнання співробітникам, що роблять найбільший внесок у поліпшення якості.



## План підвищення якості Філіпа Б.Кросбі

1. Чітко визначьте прихильність керівництва ідеї якості.
  2. Підрахуйте вартість якості
  3. Скажіть підлеглим, скільки коштує неякісна робота.
  4. Почніть коригувальні дії.
  5. Встановлюйте і заохочуйте персонал встановлювати цілі, орієнтовані на поліпшення якості
  6. Заохочуйте підлеглих повідомляти про ті проблеми, що не дозволяють їм працювати без браку.
  7. Висловлюйте визнання тим, хто домагається поставлених цілей і відмінно виконує роботу
  8. Організуйте Ради Якості, що складаються з професіоналів і керівників команд, що будуть регулярно спілкуватися один з одним.
- 

# Успішні фактори якості Джона Реббіта і Пітера Бергх

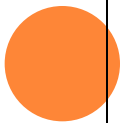
1. Фокус на споживача.

2. Фокус на процес і його результати.

3. Безупинне поліпшення.

4. Проблеми, що залежать від робітників, повинні складати не більш 20%.

5. Постійно діючі наскрізні функціональні Ради, що представляють собою постійно діючі команди по поліпшенню якості.



# Основа успіху в діяльності організації

ДСТУ ISO 9000:2001

## 0.2. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ



# Важливість системності в управлінні організацією

ДСТУ ISO 9000:2001

## 0.2. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

