



# Кружки качества «Made in Japan»

Выполнил: студентка гр. 8351 Середина А. И.

- Япония сер. 1950-х гг. – разработка собственной системы управления качеством.
- **Мотив** – отставание по качеству продукции от США и европейских стран
- **Цель** (экономическая) – мировой рынок
- **Задачи** :
  - 1) поиск механизма привлечения непосредственных исполнителей - рабочих - к решению проблемы повышения качества.
  - 2) включение в систему обеспечения качества *всех работников снизу доверху*.
- **Результат** – н. 1960-х гг. – Первые кружки качества
- Кружки качества в Японии являются частью общей системы управления фирмой и функционируют на всех уровнях.
- Этот новый стиль руководства предприятием получил название "управления при участии".

# Концепция бездефектного труда\*

**Основа системы**

бездефектный труд и его результаты, принимаемые с первого предъявления

**Главный принцип**

каждый непосредственный исполнитель (конструктор, технолог, рабочий, служащий, мастер, начальник производства) несет полную ответственность за качество своего труда

**Описание системы**

Система придавала особое значение вопросам повышения квалификации, накопления знаний и опыта всех работников и руководящего персонала. Она включала широкий комплекс взаимосвязанных экономических, организационных, инженер-но-технических и воспитательных мероприятий. Специальное внимание в ней было уделено учету социально-психологических факторов, прежде всего воспитанию профессиональной гордости за свое мастерство; формированию положительного психологического климата в коллективе; оптимальной загрузке исполнителей, исключая вынужденные простои, так и штурмовщину.

сформулирована в СССР в 1955 г. и внедрена группой саратовских машиностроителей под руководством инженера Б. А. Дубовикова



Кружки качества ориентированы на обеспечение лучшего качества, чем это предусмотрено стандартом

Одной из основополагающих составляющих в японской модели управления предприятием служит внутренняя система контроля качества на предприятии. Наиболее эффективной частью системы контроля качества являются так называемые кружки качества.

• **Кружок качества – это**

• небольшая группа

- не менее 3 и не более 12 человек

• самостоятельно работающая группа

- но не работающая в рамках единой административной системы предприятия

• группа, выполняющая работу по контролю качества работы, её безопасности и стоимости

• группа, в которой руководитель и подчинённый составляют одно целое

**Кружки качества (кружки самоконтроля)** – маленькие группы рабочих, периодически собирающиеся в своё личное время для обсуждения связанных с их трудовой деятельностью проблем и возможностей, включая качество работы, её объём, издержки, оценку и другие вопросы

## Основная идея работы кружков качества

1. Кружки качества вносят существенный вклад в улучшение и развитие работы предприятия
2. Кружки качества позволяют улучшить моральный климат среди членов рабочей группы, способствуют развитию собственного достоинства каждого и созданию между всеми членами кружка отношений, основанных на уважении и гуманности
3. Кружки качества создают условия для повседневного роста, развития творческих способностей человека.

## Основное внимание уделяется

1. изучению и практическому применению методов самостоятельного сбора и обработки данных, статистических методов контроля качества;
2. коллективной выработке решений;
3. экономическому анализу;
4. работе с информационной литературой.

## Цели кружков качества

- 1
  - формирование у сотрудников позитивного отношения к работе
- 2
  - увеличение мотивации при помощи создания поля для свободы действий и круга общения
- 3
  - глубокая идентификация с предприятием
- 4
  - повышение управляемости процесса работы
- 5
  - увеличение производительности
- 6
  - повышение качества и контроля качества
- 7
  - различные тренинги и обучающие мероприятия

**Основная цель кратко** – *тотальное обеспечение качества на всех этапах производства*

Перед кружками были поставлены следующие задачи:

активизировать человеческий ресурс

улучшить качество трудовой жизни

снизить издержки

уменьшить непроизводительные затраты времени

повысить действенность, экономичность и производительность организации



# Алгоритм решения задачи



Решение каждой задачи имеет 3 этапа  
и 12 операций

# 10 японских принципов кружков качества:

1. добровольность
2. саморазвитие
3. групповая деятельность
4. участие всех служащих в работе кружков
5. применение методов управления качеством
6. взаимосвязь с рабочим местом
7. деловая активность и непрерывность функционирования
8. атмосфера новаторства и творческого поиска
9. осознание важности повышения качества
10. взаиморазвитие

## Условия плодотворной работы

Добровольность участия	Ведётся обширная пропаганда престижности участия в кружке
Регулярность	Кружки должны собираться не реже одного раза в две недели, лучше – раз в неделю
Отклик руководства на работу участников кружков	Для человека важно знать, принято его предложение к реализации или отклонено (если отклонено, то почему)
Реальная поддержка кружков высшим и средним звеном руководства компании	Стимулирование за активное участие в работе кружка, разработку предложений, которые нашли применение. Причём не только материальное, но и моральное: например, возможность обучения и профессионального роста.
Создание творческой открытой атмосферы при работе кружка	Участие самых опытных и уважаемых сотрудников в деятельности кружка

# Организация деятельности кружков качества: I этап

## • 1) ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ КРУЖКОВ КАЧЕСТВА

Решение об организации кружков качества принимает высшее руководство. Наиболее трудный и длительный этап. Создаётся специальный механизм реализации программы внедрения кружков, весь персонал фирмы знакомят с тематикой кружков, определяют круг слушателей кружков качества. Обычно создаётся комитет по кружкам качества численностью от 5 до 15 человек из представителей высшего и среднего звеньев управления, инженерно-технического персонала, профсоюзных деятелей. В работу комитета входит определение целей программы, выработка общей политики её внедрения, составление необходимых документов, обеспечение ресурсами, выработка рекомендаций по дальнейшему расширению сферы действия программы, решение проблем, возникающих в ходе организации кружков.

Основная работа на подготовительном этапе – это обучение организаторов и лидеров кружков.

Показателями, характеризующими готовность к внедрению кружков качества, считаются организационное обеспечение программы, согласие высшего руководства к принятию предложений, поступающих от рядовых работников, достаточность времени, уделяемого подготовке программы, и финансовых средств на её обеспечение, желание персонала участвовать в кружках, интенсивное обучение.

# Организация деятельности кружков качества: II этап

- **2) ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ И ЭТАП ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КРУЖКОВ КАЧЕСТВА**

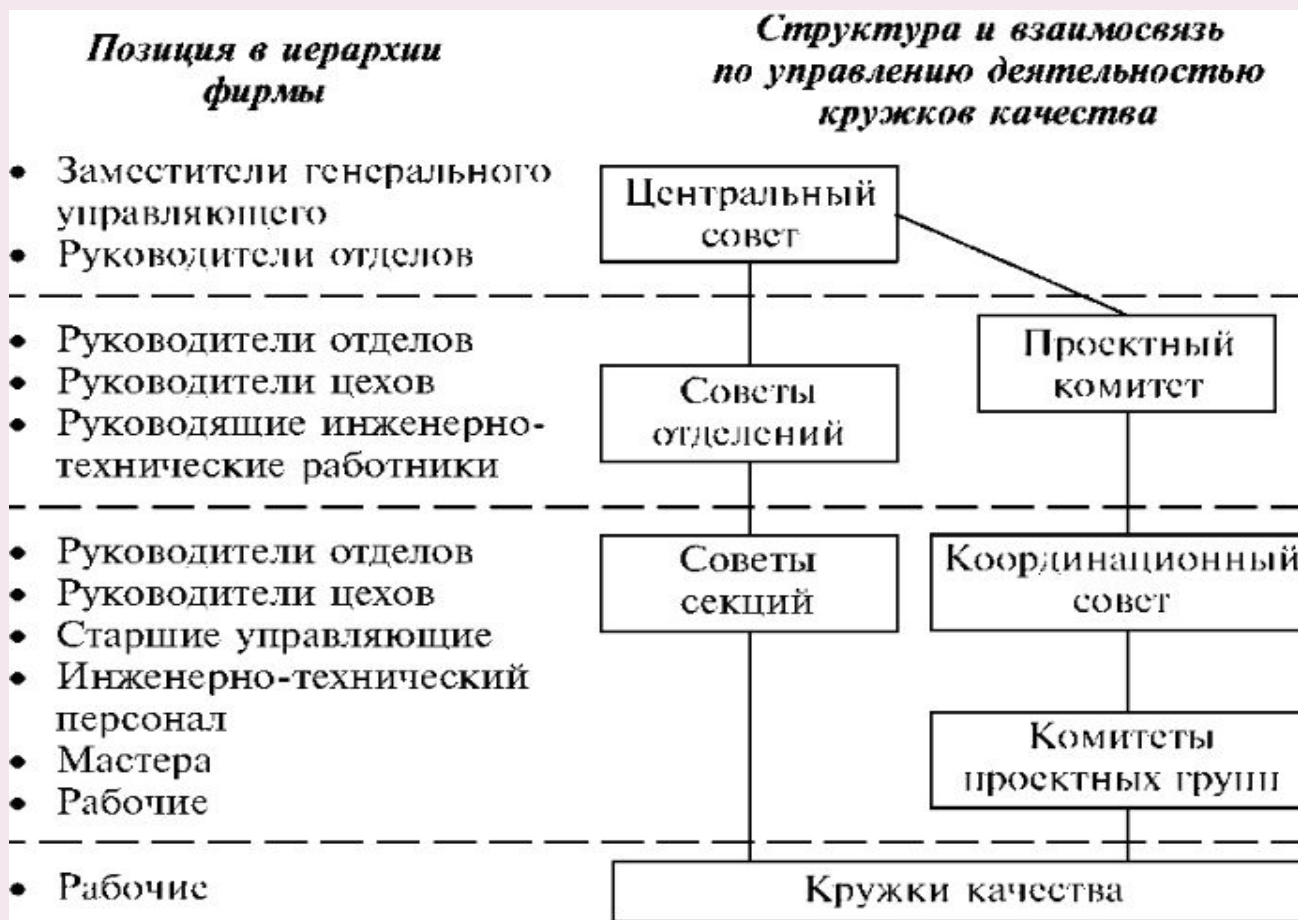
Первые 4-6 месяцев заседания кружка посвящены обучению основам статистических методов контроля качества и различным методам решения возникающих проблем. В дальнейшем члены кружков собираются самостоятельно, без наставника, обсуждают проблемы, относящиеся к обеспечению качества своей работы, находят их решение и представляют результаты на рассмотрение руководства. Те кружки, которые оказываются в состоянии обрести механизм внутренней самомотивации, превращаются в устойчивый, длительно функционирующий механизм. Другие же проходят свой жизненный цикл и либо превращаются в вялый формальный коллектив, работающий без интереса и энтузиазма, либо распадаются.

# Организация деятельности кружков качества: III этап

- **3) ЭТАП ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛГОВРЕМЕННОГО И УСПЕШНОГО  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КРУЖКОВ**

Прежде всего кружок должен иметь план работы на год с разбивкой по месяцам. Число одновременно разрабатываемых тем, в зависимости от числа его членов колеблется от 3 до 5. Перед каждым членом кружка ставится определённая задача, и в личных планах членов кружка фиксируются поэтапные сроки её выполнения. Считается малоэффективным принятие обязательств общего характера. Для любой проблемы должны указываться реальные пути её решения. Конкретность задачи позволяет сосредоточить внимание рабочего на узкой проблеме и успешно её решить.

Для координации работы в рамках фирмы формируется специальный организационный механизм. Он состоит из различных комитетов и проектных групп, которые должны организовывать и направлять работу низовых звеньев, формулировать задачи по повышению производительности труда и качества продукции для каждого подразделения.



Структурная схема системы управления деятельностью кружков качества

- Общие моменты в организации и функционировании кружков качества в японских фирмах
  - Создаются в рамках тщательно разработанных программ, осуществляемых под непосредственным руководством высшего управленческого звена компании
  - Функционируют с использованием развитой системы мотивации обычно в рамках организационно-экономических структур матричного типа
  - К работе кружков в обязательном порядке привлекаются представители различных уровней управления компаний и обеспечивается координация действий всех уровней и подразделений по горизонтали



# Управление движением кружков качества

## Совет кружков:

Руководит деятельностью кружков, избирается на общем собрании сроком на 1 год, координирует планы кружков, проверяет их работу, осуществляет связь с администрацией фирмы, организует необходимую помощь

## Администрация фирмы:

Вносит замечания и советы рекомендательного характера, которые общее собрание кружка может принять или отклонить по своему усмотрению. Вмешивается, когда проблемы выходят за пределы цеха.

Любой член кружка качества может получить консультацию по интересующему вопросу у инженеров, в распорядке дня которых предусмотрено время для таких консультаций

Успешная работа в кружках преимущественно стимулируется морально, материальное вознаграждение невелико. Оплата труда на японских предприятиях при действующей системе пожизненного найма в значительной степени определяется трудовым стажем работника и системой полугодовых и годовых премий, выплачиваемых в зависимости от прибылей, получаемых фирмой. Рабочим внушается, что вклад в прибыль предприятия за счёт успешной работы кружков качества уже сам по себе должен восприниматься ими как стимул к дальнейшей работе, а труд, в результате которого получен этот вклад, приносить удовлетворение.

Система управления построена таким образом, что рабочие практически не могут не участвовать в работе кружков. Пропагандируется, что это выполнение обязательств перед самим собой, своей профессией, группой и фирмой в целом.

- **Данный подход хорошо зарекомендовал себя по различным причинам:**

- рабочие, сталкиваясь с различными проблемами в ходе каждодневного выполнения работы, являются лучшими экспертами в данной производственной сфере
- большинство работников имеют определенный творческий потенциал, а также потенциал необходимый для решения проблем, который до этого не был использован
- специалисты из управленческой сферы, как правило, загружены еще и многими другими задачами, потому им часто не хватает времени на такие «маленькие» проблемы, например, в области качества. Иногда данная категория сотрудников даже не подозревает о наличии таких проблем
- большинство узких мест чаще всего будут аккумулировать в себе не только затраты и ошибки, но и неудовлетворение работой, решением чего могут стать кружки качества

- Результаты деятельности кружков качества оцениваются по показателям
  - улучшение качеств товаров и услуг
  - участие в делах фирмы
  - снижение издержек
  - уменьшение количества отходов
  - использование оборудования
  - охрана труда
  - рост производительности труда
  - улучшение коммуникабельности служащих
  - хорошее отношение к работе и удовлетворенность трудом
  - развитие технологии производства
  - удовлетворение запросов потребителей
  - сокращение невыходов на работу

# Заключение

1

Деятельность кружков качества может получить развитие в любой стране

2

Главная идея данной концепции заключается в том, чтобы узкие места и проблемы были обнаружены и устранены в месте их появления

3

Выраженную *воспитательная* нагрузка кружков качества. Это проявляется в том, что их работа нацелена на развитие у работника чувства профессиональной ответственности, дисциплинированности, потребности содержать свое рабочее место в чистоте и порядке, общительности, появление навыков социально-психологической совместимости, стремления к сотрудничеству, потребности в здоровом образе жизни. В кружках качества формируется убеждение, что качество зависит от личности, а красота — одна из важных составляющих качества.

4

Экономическая эффективность работы кружков качества высока. Так, по имеющимся оценкам, годовая экономия от одного предложения в крупной японской компании в среднем составляет около 5 тыс. дол., а на каждого члена кружка приходится 50—60 предложений в год. Помимо чисто экономического эффекта, в процессе работы кружков повышается квалификация персонала, стимулируется творческая активность работников, улучшается морально-психологический климат в коллективе, т. е. создается необходимый образовательный и квалификационный фундамент для творческой деятельности.

# Использованные источники

- <http://www.inventech.ru/lib/glossary/termstr0015/>
- <http://www.nestor.minsk.by/sn/1998/16/sn81617.htm>
- [http://www.eksword.ru/index\\_18\\_37.shtml](http://www.eksword.ru/index_18_37.shtml)
- <http://www.cofe.ru/finance/russian/10/427.htm>
- <http://teororgan.ru/otvety-po-teorii-organizatsii/89-kruzhki-kachestva.html>
- <http://www.intercolor.ru/pages.asp?pn=388>
- <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kruzhki-kachestva.html>
- <http://www.intercolor.ru/pages.asp?pn=388&pns=0&pr=1>

Спасибо за внимание!