Контрольная работа

по курсу: «Управление качеством»

на тему: «Джозеф Джуран, его концепции в модели TQM»

**Введение**

В настоящее время в экономике наблюдается тенденция, при которой такой показатель как качество играет одну из ведущих ролей в управлении производством продукции, и ее последующего движения. В развитых странах управление качеством на предприятии притягивает особое внимание всех подразделений, которые влияют на качество выпускаемой продукции или предоставляемой услуги. Для лучшего взаимодействия и, следовательно, для более эффективного результата на предприятиях Запада разрабатываются различные подходы к управлению качеством.

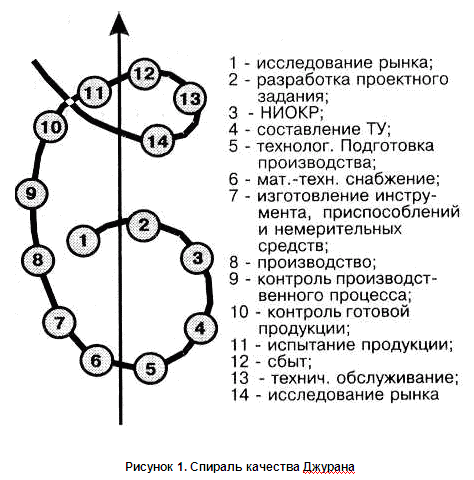
Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации) является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции, устанавливая контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемых сырья и материалов, и заканчивая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации, а для сложных видов оборудования – с предоставлением определенного гарантийного срока после установки оборудования на предприятии заказчика. Поэтому управление качеством продукции стало основной частью производственного процесса и направлено не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления.

**1. Контроль качества и управление качеством по Джозефу Джурану**



Джозеф М. Джуран (Joseph М. Juran, родился в 1904 г.) – американский специалист в области качества, академик Международной Академии Качества (МАК). В 1951 г. в США вышла его книга «Справочник по Управлению Качеством» (Handbook for Quality Control), от которой ведет свое начало понятие «управление качеством»; в 1963 г. вышло второе, значительно расширенное издание «Справочника». В 1964 г. была издана известная книга Джурана «Революция в управлении предприятием».

Дж. Джуран первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством. Им разработана знаменитая «спираль качества» (рисунок 1) – вневременная пространственная модель, определившая основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившая прообразом многих появившихся позже моделей.



Дж. Джуран является автором концепции AQI (Annual Quality Improvement) – концепции ежегодного улучшения качества. Улучшение качества, считает Джуран, – это превышение уже достигнутых результатов работы в области качества, связанное со стремлением человека установить новый рекорд. В философии менеджмента непрерывное улучшение подразумевает, что на смену политике стабильности приходит политика изменений. Главное внимание в концепции AQI сосредоточивается на стратегических решениях, более высокой конкурентоспособности и долгосрочных результатах.

Основными принципами AQI являются:

* планирование руководством улучшения качества на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия;
* разработка мероприятий, направленных на исключение и предупреждение ошибок в области управления качеством;
* переход от администрирования (приказов сверху) к планомерному управлению всей деятельностью в области качества, включая совершенствование административной деятельности.

Для реализации концепции AQI на предприятии разрабатывается комплекс мероприятий, предусматривающий:

* составление ежегодной программы улучшения качества;
* разработку методов улучшения качества, его измерения и оценки;
* обучение статистическим методам и их внедрение в практику;
* совершенствование организации работ в административной сфере.

Дж. Джураном сформулированы основы экономического подхода к обеспечению качества. Если большинство специалистов до Джурана освещали лишь конкретные виды применения стоимостного анализа, то в своем «Справочнике по управлению качеством» он впервые классифицировал затраты на обеспечение качества, выделив четыре основные категории затрат: затраты на предупреждение дефектности, затраты на оценку качества, издержки вследствие внутренних отказов и издержки из-за внешних отказов.

**2. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)**

Стремление стимулировать производство товаров, конкурентоспособных на мировых рынках, инициировало создание нового общеорганизационного метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса.

Этот метод получил название – Всеобщее управление качеством или **TQM (Total Quality Management).**

**TQM** – нацеленный на качество подход к руководству организацией, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения запросов потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

**TQM** – это адаптация классического операционного менеджмента к изменчивости внешней среды, когда нормы выработки как метод управления становятся неэффективны. В основу концепции положено качество – качество материалов, процессов, продукции, доставки, обслуживания. Причин некачественного выполнения работы может быть много: плохие материалы, технология, организация поставок, неудачное освещение, перебои в электропитании, необученность и нетренированность персонала и многое-многое другое. Лишь халатность и злой умысел связаны с намеренным недостижением необходимого уровня качества. Все остальное – не вина, а беда, привнесенная плохим менеджментом.

В теории TQM принято выделять восемь принципов менеджмента на основе качества.

1. Ориентация на потребителя – организации зависят от своих потребителей, поэтому должны понимать их текущие и будущие запросы, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;
2. Лидерство руководителя – руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации;
3. Вовлечение работников – работники всех уровней составляют основу организации, и их полная вовлеченность дает возможность организации с наибольшей выгодой использовать их способности;
4. Процессный подход – желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;
5. Системный подход к менеджменту – выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как система вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее цели;
6. Постоянное улучшение – постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель;
7. Принятие решений, основанное на фактах – в основе эффективных решений лежит анализ данных и информации;
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками – организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Эти восемь принципов менеджмента на основе качества образуют базу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в семейство ISO 9000.

Опыт внедрения TQM в отечественную практику позволяет выделить пять основных составляющих:

* создание документированных систем качества;
* взаимоотношения с поставщиками;
* взаимоотношения с потребителями;
* мотивация к улучшению качества;
* обучение в области качества.

Концепции Джозефа Джурано в модели TQM

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключевые факторы | Основные характеристики | Концепции |
| А. Общий характер | Формулировка качества | Качество – соответствие назначению или применению |
|  | Направленность качества | Качество определяется потребителем |
|  | Основная сущность | Основное внимание – персоналу |
|  | Доминирующий фактор | Соответствие цели |
|  | Масштаб использования | Всесторонняя программа для полного жизненного цикла продукции |
|  | Сфера применения | Производственная сфера и сфера обслуживания |
| Б. Внешняя направленность | На удовлетворение требований потребителя | Интегральная оценка качества |
|  | На расширение рынка | Не существует особенностей товара |
|  | На взаимодействие продавца / покупателя | Идея многочисленных поставщиков и потребителей, работающих без понукания |
| В. Организующая | Общее представление | Отводится менеджменту |
|  | Роль высшего менеджмента | Образовательная, поддерживающая роль, исключающая пустые призывы и лозунги |
|  | Стиль руководства | Участие, предоставление возможности |
|  | Культура организации | Интегрированная с общей производственной деятельностью организации |
| Г. Организационные | Ответственность высшего руководства | Жизненно необходима |
|  | Вовлечение служащих | Жизненно необходимо |
|  | Обучение и повышение квалификации персонала | Жизненно важно |
|  | Инвестиции в социальную сферу | Являются частью программ улучшения |
| Д. Средства и техника | Затраты на качество (оцененные) | Цель – достижение оптимального по затратам качества |
|  | Программы обучения | Применение командной работы над крупными проектами; ежегодные программы обучения |
|  | Участие и обратная связь (например, степень взаимопомощи, кружки качества) | Акцент на участие и командную работу |
|  | Статистические методы | Некоторые методы обязательны для применения; интегрированной системы нет |
|  | Системы признания / наград | Акцент на признание заслуг |
|  | Роль процедур проверки | Оценка, проводимая отделами контроля (инспекции) |
| Е. Направление изменений | Скорость изменений | Постепенное изменение |
|  | Сущность изменений | Шаг за шагом, использование в первую очередь для крупных проектов |

Важно отметить, что TQM – это, прежде всего философия, способ отношения к работе. И внедрение его надо начинать с обучения и воспитания сотрудников. Культура качества – это результат продолжительных усилий, награда за которые – сильные конкурентные позиции на рынке.

**3. Критика стандартов ИСО серии 9000**

Дж. Джуран отмечает: «Концепция, на которой базируются стандарты, обладает рядом достоинств. Компаниям нравится сознавать, что они способны работать хорошо. Указанные стандарты устанавливают определенный набор требований, которым компания должна соответствовать. Многие компании считают для себя недопустимым оставаться не сертифицированными, когда их конкуренты обладают соответствующими сертификатами. В этом случае последние приобретают маркетинговые преимущества. Установление оценочных критериев для сертификации можно считать довольно полезной стороной этих стандартов.

Соблюдение требований стандартов ИСО 9000 или сертификация на соответствие им не гарантирует компании занятие лидирующих позиций в области качества. Доказательств противного не существует. Мы не располагаем результатами исследований, подтверждающих тот факт, что компания, сертифицированная на соответствие стандартам ИСО 9000, производит продукцию, превосходящую изделия компании, не обладающей подобным сертификатом. Мне приходилось видеть некоторые результаты сопоставительных исследований продукции сертифицированных и несертифицированных компаний, причем существенных различий в области качества авторам этих исследований обнаружить не удалось.

Но глубоких исследований в данной области пока не проводилось, и в таком случае у нас нет оснований утверждать, что сертификация на соответствие стандартам ИСО 9000 влечет за собой достижение лучших результатов. На самом деле, если обратиться к компаниям, добившимся лидирующего положения в области качества, то можно заметить ряд общих моментов в их деятельности, а именно:

• обучение персонала всех уровней методам управления качеством,

• высокие темпы внедрения усовершенствований, наблюдаемые из года в год,

• привлечение работников к обеспечению качества,

причем ни один из этих моментов не нашел отражения в стандартах ИСО 9000. Я считаю, что компания, придерживающаяся требований этих стандартов, но не двигающаяся дальше, почти гарантированно не станет лидером в области качества, поскольку она упускает из виду указанные составляющие, имеющие жизненно важное значение.

При оценке способности компании, с которой мы собираемся иметь дело, обеспечивать качество продукции, уместна параллель с предварительной оценкой кредитоспособности компаний. В последнем случае применяемый подход является принципиально отличным. Никто не устанавливает набор критериев, которым должна соответствовать система организации работы внутри компании подобно тому, как этого требует ИСО 9000. Никого не волнует, как компания ведет свою документацию. Интерес представляет другое. Располагает ли компания средствами, чтобы расплачиваться по своим долгам, и имеет ли она привычку возвращать долги. О компании, с которой собираются взаимодействовать, судят по ее делам.

Аналогичным образом следует поступать и в области качества. Нужно обратиться к покупателям продукции компании и выяснить, способна ли она поставлять конкурентоспособные товары.

У меня накопилось немало сомнений относительно стандартов ИСО 9000, и мне кажется, что существует значительный риск того, что, невзирая на все вложенные в эти стандарты усилия и на всю их пропаганду со стороны органов по стандартизации и обществ по качеству, заработавших большие деньги за участие в этой работе, вся затея потерпит большую неудачу. Компании обнаружат, что нет никаких оснований тратить деньги на поддержание сертификатов соответствия этим стандартам, которые не обеспечивают им лидерства в области качества».

**Заключение**

Надо сказать, что это не первая критика стандартов ИСО серии 9000 со стороны Дж. Джурана. О предыдущей версии этих стандартов он отзывался еще более резко. **С великими могут спорить только великие.** Мы же лишь попробуем понять уместность замечаний Дж. Джурана для российских организаций. Конечно, Дж. Джуран в своей критике апеллировал в основном к американским компаниям и отчасти к европейским. Однако многое важно и для российских предприятий. Прежде всего нужно согласиться, что, действительно, «поддержание сертификатов соответствия этим стандартам» не обеспечит лидерства в области качества.

Полезность стандартов ИСО серии 9000 в версии как 1994 г., так и 2000 г., состоит:

1) в приведении систем менеджмента качества к виду, удобному для международной торговли, с тем, чтобы потребители могли легко и понятным для них образом оценить уровень качества независимо от того, какую страну или регион представляет организация. Это – аспект, связанный с глобализацией экономики;

2) в упрощении и повышении эффективности методов демонстрации возможностей компании выпускать качественную продукцию;

3) в создании механизма массового давления на организации (снизу по отношению к менеджменту качества лучших компаний), чтобы сдвинуть средний уровень менеджмента и соответственно качества продукции и услуг в лучшую сторону. Это – механизм типа «толкай» (push). Другим механизмом, ориентированным на вытягивание сверху (pull), т.е. на лучшие компании, являются премии и награды в области качества (Э. Деминга, М. Болдриджа, Европейская, Российская);

4) в улучшении процедурных вопросов менеджмента качества.

Перечисленные позиции актуальны для российских компаний, и нужно всячески приветствовать те из них, которые внедрили, внедряют или намерены внедрять упомянутые стандарты. При этом надо разъяснить, что данная работа не позволит им вырваться в лидеры или радикально улучшить качество продукции и услуг.

Стандарты ИСО серии 9000 устанавливают минимальный «джентльменский» набор требований к системам качества. Это, образно говоря, «средняя школа», не более того. Но наши компании обязаны овладеть этими знаниями, причем в версии стандартов 2000 г. есть уже «курсы из высшей школы».

Однако мы имеем еще и собственные, российские проблемы, которые следует рассмотреть. Основная из них заключается в том, что внедрение и перевнедрение стандартов (имеется в виду новая версия стандартов ИСО 9000:2000) совпали с переходным периодом российской экономики и необходимостью трансформирования почти всех постсоветских организаций. В связи с чем, очень важно посмотреть на критику стандартов и с этих позиций.

**Список используемых источников**

1. Дж. Харрингтон«Управление качеством в американских компаниях», 1990 (www.rosbr.ru/ru/small\_business/development/management/? pid=1565#top)

**2. В.А. Лапидус,** Журнал «С и К» №11–99 **(http://www.klubok.net/reviews231.html)**

**3. Статья с сайта** [www.infolean.vio.ru](http://www.infolean.vio.ru)

**(**<http://www.infolean.vio.ru/analitika/4guru.html>**)**

**4. Бизнес журнал Bizkiev (**<http://bizkiev.com/content/view/573/205/>**)**