Тотальное управление качеством

Санкт-Петербург 2009 г.

Оглавление

Введение

[Глава 1. Основные положения TQM, цели и принципы](#_Toc232677040)

1.1 Сущность TQM

[1.2 Цели и принципы TQM](#_Toc232677042)

1.2.1 Вовлеченность высшего руководства

[1.2.2 Ориентация всех целей, задач и действий на потребителей](#_Toc232677044)

1.2.3 Процессный подход

[1.2.4 Постоянное улучшение](#_Toc232677046)

1.2.5 Принятие решений на основе фактов

[1.2.6 Системный подход к управлению](#_Toc232677048)

1.2.7 Вовлечение персонала

[1.2.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками](#_Toc232677050)

Глава 2. Внедрение TQM в организацию

[2.1 Этапы внедрения TQM в организацию](#_Toc232677052)

2.2 Признаки организаций, использующих TQM

[Заключение](#_Toc232677054)

Список используемой литературы

# Введение

Проблема качества в настоящее время является во всем мире одной из наиболее актуальных, и интерес к ней неуклонно возрастает. Это связано с тем, что качество продукции определяет приоритеты на рынке, экономическую безопасность государства, во многом обеспечивает устойчивое развитие цивилизации, сохранение окружающей среды, здоровья и благополучия человека.

Качество – весьма сложная противоречивая и неочевидная категория. Оно пронизывает все стороны жизни людей, является важнейшим стимулом деятельности каждого человека и общества в целом.

В большинстве стран мира повышение качества стало национальной идеей в результате огромных усилий правительства, руководства фирм и компаний, направленных на обеспечение высокого качества продукции, услуг и работ, процессов.

Достижения в области качества определили развитие новых направлений в науке, сферах производства, образования, обеспечения физического и нравственного здоровья человека и окружающей среды, предотвращения техногенных и антропогенных катастроф.

В недалеком будущем в наиболее выгодном положении окажутся именно те государства, которые смогут обеспечить не только наивысшую производительность общественного труда, но и высокое качество, новизну и конкурентоспособность продукции, выпускаемой национальной промышленностью. А это прямой путь к процветанию экономики и достойному уровню жизни граждан.

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 — всеобщего управление качеством.

Цель курсовой работы заключается в исследовании концепции Всеобщего управления качеством (TQM - Total Quality Management).

# Глава 1. Основные положения TQM, цели и принципы

# 

# 1.1 Сущность TQM

Мировая практика убеждает, что на развитых рынках в сложных условиях конкурентной борьбы побеждают лишь те, кто руководствуется общепризнанными принципами менеджмента качества, т. е. принципами успешного бизнеса.

В результате совершенствования множества подходов к управлению качеством сформировалась концепция Всеобщего управления качеством (Total Quality Management — TQM). Эта концепция составляет основу многих современных систем и методов менеджмента. В соответствии с определением, содержащимся в международном стандарте, "TQM — подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества".[[1]](#footnote-1)

Существует и множество других определений, но здесь важен основной смысл концепции Всеобщего управления качеством, который состоит в том, что TQM — всеобщий менеджмент на основе качества, охватывающий всю деятельность организации и нацеленный на командную работу.

В концепции TQM сконцентрировано все прогрессивное, что было характерно для предыдущих концепций управления. Это планирование производственного процесса и контроль (концепция Ф. Тейлора); важность управления процессами (У. Шухарт), статистическое управление процессами (Э. Деминг); совершенствование процессов (Д. Джуран); приемлемый уровень качества, основанный на компромиссе между ростом затрат на повышение качества продукции и стоимостью последствий выпуска некачественных товаров (Г. Тагути). Большой вклад в разработку принципов TQM внесен А. Фейгенбаумом, который обосновал и сформулировал принцип расширения ответственности первого лица за улучшение качества на весь менеджмент.

Основу современного TQM составляет разработка долговременной стратегии высшего руководства в области качества, участие в ее реализации всего персонала в интересах самой организации, ее сотрудников, потребителей и общества в целом.

В мировой практике концепция TQM начала формироваться в 1951 г. в результате введения в Японии премии Э. Деминга, а получила распространение, начиная с 70-х гг. XX в.

Вместе с тем само понятие TQM и его концепция по-разному трактовались в различных странах, что приводило к существенным различиям в практическом использовании методов TQM. Так, например, в Европе TQM определялось как "культура организации производства, призванная отвечать запросам потребителей на основе непрерывного совершенствования". В восточных же государствах (Япония, Корея, Тайвань) — это философия руководства, предполагающая широкое использование данных, системную ориентацию и всеобщее управление, возглавляемое высшими руководителями. И до настоящего времени в разных странах используются различные подходы к практическому воплощению концепции всеобщего управления качеством.

Э. Деминг первым определил формулу новой философии качества: "Довольный заказчик — стимул любой деятельности. Качеством должно быть довольно не предприятие-изготовитель, а заказчик".[[2]](#footnote-2) Он впервые обосновал и сформулировал необходимость отказа от контроля продукции как принципа управления качеством, поставив в качестве объекта управления производственные процессы, и показал преимущество инвестиций в предупреждающие действия, позволяющие обеспечить существенное снижение затрат на качество.

Новая философия стала мощным толчком в разработке принципиально новых подходов к управлению качеством. Условно выделяют модели TQM трех поколений.

Модели первого поколения стали создаваться зарубежными компаниями в конце 70-х — начале 80-х гг. XX в. и представляли простые модели всеобщего качества на основе собственного опыта и опыта других фирм. Они еще не имели надлежащей структуры: компании выбирали ключевые элементы всеобщего качества, основными из которых являлись удовлетворение требований потребителя, непрерывное совершенствование, вовлечение всех работников. К концу 1980-х гг. фирмы добились того, что концепции оперативного руководства организацией стали соединяться с концепцией управления качеством.

Методология TQM была внедрена прежде всего на промышленных предприятиях. В пищевой промышленности она включала следующие направления: максимальное удовлетворение запросов потребителей, уменьшение себестоимости продукции, производство бездефектной продукции и др. При выполнении этих целей потребитель был согласен на закупку продукции по ценам, на 10-15% превышающим среднерыночные. Основными здесь были три элемента управления: контроль качества со стороны руководства предприятия за выпуском бездефектной продукции; обеспечение высокого качества путем соблюдения национальных и международных стандартов и дальнейшее повышение качества. Все эти элементы проявлялись в системе "вход-выход" на всех циклах производства и сбыта продукции.

Контроль качества на входе заключался в обеспечении экологически чистым сырьем, в подготовке зданий, сооружений и оборудования к производству. На стадии производства менеджеры предприятия контролировали ход производства с соблюдением стандартов на продукцию. На стадии выхода продукции менеджеры обеспечивали обратную связь с потребителями и другими заинтересованными лицами для получения необходимой информации.

Модели TQM второго поколения разрабатывались в довольно большом количестве с середины 80-х гг. XX в.

Первая крупная попытка объединить накопленный в этой области опыт и знания завершилась созданием в США Национальной премии по качеству им. Малкольма Болдриджа (1987). Разработчики премии во многом использовали опыт Японской премии по качеству — премии Э. Деминга (Deming Application Prize), но стремились выработать американский подход с учетом традиций в области качества, существовавших в США.

С появлением премии М. Болдриджа зародился новый подход к внедрению принципов TQM в деятельность организаций и совершенствованию бизнеса. Критерии премии М. Болдриджа стали основой для многих национальных конкурсов качества во всем мире.

В1991 г. в Европе разработали модель Европейской премии по качеству (впоследствии она получила название "Модель делового совершенства EFQM"), сыгравшую важную роль в развитии идей TQM в Европе.

Модели TQM третьего поколения — это интегрированные модели бизнеса и TQM второго поколения. Особенности TQM в них состоят в соединении организационного менеджмента, бизнес-менеджмента и менеджмента качества. Управление качеством рассматривается как управление всем предприятием по критерию качества выпускаемой продукции.[[3]](#footnote-3)

В настоящее время TQM привлекает большое внимание ученых и практических работников в связи с глобализацией рынка, обострением международной конкуренции, бурным развитием технологий и необходимостью поиска эффективных методов управления.

# 1.2 Цели и принципы TQM

Основными целями TQM являются:

• Ориентация всего предпринимательства и всех усилий организации на выполнение требований и ожиданий потребителей (заказчиков).

Организация всецело зависит от своих заказчиков и поэтому понимать потребности заказчика, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания. Даже система качества, отвечающая минимальным требованиям, должна быть ориентирована в первую очередь на требования потребителя. Системный подход к ориентации на потребности клиента начинается со сбора и анализа жалоб и претензий заказчиков. Это необходимо для предотвращения таких проблем в будущем. Практику анализа жалоб и претензий ведут многие организации, не имеющие системы качества. Но 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 заказчика, так и рынка в целом. В организациях, внедряющих у себя TQM, вся информация и данные должны распространяться по всей организации. В данном случае внедряются процессы, направленные на определение потребительской оценки деятельности организации и на изменение представления заказчиков о том, насколько организация может удовлетворить их потребности.

• Возведение качества в важнейшую цель предпринимательства.

• Оптимальное использование всех ресурсов организации. Философские аспекты TQM объединены в три группы:

• аспекты качества: удовлетворение требований внешних и внутренних потребителей; обеспечение в организации качества процессов и качества менеджмента;

• аспекты менеджмента: применение цикла Э. Деминга; базирование решений на фактах; использование инноваций в стратегическом планировании и прогнозировании производства;

• аспекты гуманизма: вовлечение персонала в деятельность по TQM; самооценка деятельности.

Основные принципы TQM, принятые в большинстве развитых стран, следующие:

• вовлеченность высшего руководства;

• ориентация всех целей, задач и действий на потребителей;

• процессный подход;

• постоянное улучшение;

• принятие решений на основе фактов;

• системный подход к управлению;

• вовлечение персонала;

• взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В дальнейшем все принципы будут раскрыты.

# 1.2.1 Вовлеченность высшего руководства

Здесь важно уяснить роль руководства в управлении качеством. Руководитель организации, как известно, управляет только людьми и не участвует в производственных процессах "Руководить — значит приводить к успеху других", — таково его предназначение. Он публично провозглашает свою приверженность идее непрерывного совершенствования и ежедневной практической деятельностью воплощает эту идею.

Важнейшей чертой современного менеджмента является перенос ответственности за плохое качество работы с исполнителя (рабочего, инженера и т. п.) на руководителя. Д-р Джуран выразил это в виде правила "85/15", которое означает, что 85% проблем, возникающих в работе, определяются самой системой (процессом), и лишь 15% проблем возникает по вине непосредственных исполнителей. Э. Деминг до последних дней своей жизни анализировал это соотношение (всегда в сторону увеличения ответственности руководителей) и пришел к таким цифрам: 92/8.

Деятельность руководителя должна быть направлена на удовлетворение потребностей заказчиков (потребителей) путем реализации следующих действий:

• принятия решения на основе фактов

• акцентирования внимания на процессах

• непрерывного совершенствования

• всеобщего участия сотрудников

Американский ученый Б. Джойнер очень емко выразил суть современной концепции управления качеством и роль руководства в нем с помощью схемы, которую называют треугольником Джойнера (рисунок 1).

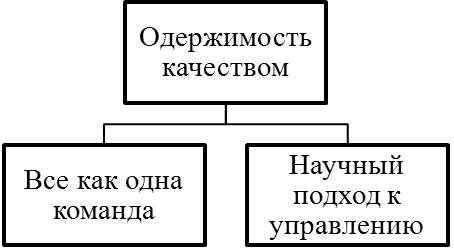


Рис. 1. Треугольник Джойнера

Одержимость качеством — руководитель должен создать такой климат в коллективе, чтобы качество увлекло персонал и стало главной ценностью для каждого работника.

Научный подход — создание системы управления, в которой принимаемые руководителем решения основываются на результатах расчетов, моделирования, испытаний, диагностики, исследований процессов потребления.

Все как одна команда — обеспечение слаженной работы всего коллектива (обучай и помогай при ошибках; объединяй людей так, чтобы они помогали друг другу в стремлении к общей цели; разделяй на подзадачи, доступные для подготовки персонала).[[4]](#footnote-4)

Если руководитель компании не проникся необходимостью TQM для успеха в конкурентной борьбе за потребителя, то, как показывает мировая практика, "борьба за качество" останется только лозунгом. Руководитель должен включать аспекты качества в цели компании и поддерживать ее деятельность необходимыми ресурсами, а также моральными стимулами. Он должен принимать также активное участие в улучшении процессов.

Если руководство не демонстрирует своими действиями, что качество так же важно, как, скажем, стоимость или время поставки продукции, — остальные члены организации не будут считать вопрос качества одним из главных критериев в оценке их работы со стороны руководства, и их внимание к нему будет ослаблено. Таким образом, стратегия качества должна базироваться на непосредственном участии высшего руководства в обеспечении качества, тогда она будет успешной. Вот почему вовлеченность руководства в процесс обеспечения качества, поставлена во главе важнейших элементов, составляющих базу стратегии TQM.

Принцип вовлеченности руководства реализуется путем следующих действий:

• активности поведения;

• понимания и реагирования на изменения внешней среды

• принятия во внимание потребностей всех участников сделок — собственников, потребителей, персонала самой организации, поставщиков, общества и др.

• ясного видения перспектив организации;

• определения целей и реализации стратегии для их достижения;

• установления разделяемых всеми ценностей и этических принципов на всех уровнях организации;

• создания атмосферы доверия в организации;

• обеспечения персонала необходимыми ресурсами и полномочиями в действиях с осознанием ответственности;

• вдохновения и поощрения персонала, оценки вклада каждого сотрудника в общее дело;

• создания условии для открытых и честных коммуникаций

• обучения персонала, наставничества.

# 1.2.2 Ориентация всех целей, задач и действий на потребителей

Взаимоотношения с окружением организации существенно влияют на ее успех в бизнесе и конкурентоспособность выпускаемой продукции1.

Наибольший интерес для окружения представляют взаимоотношения организации с потребителем (заказчиком), так как только успешный сбыт продукции даст ей возможность осуществить отчисление средств обществу, собственникам, акционерам и оплатить поставщикам стоимость закупаемого сырья и материалов.

Наиболее эффективным средством достижения успешного сбыта является повышение качества предлагаемой продукции.

Конкуренция в области качества вынуждает организацию добиваться того, чтобы именно ее продукцию приобрел потребитель. Поэтому предметом конкуренции является ценность, воспринимаемая потенциальным потребителем (заказчиком).

Потребитель служит главным элементом обеспечения конкурентных преимуществ: через него выявляют ожидания и на нем проверяют степень удовлетворенности этих ожиданий.

Организация должна выработать подходы, обеспечивающие взаимоотношение и максимальное сближение интересов с заказчиками. Один из таких подходов называется "качество, управляемое заказчиком" и является ключевым в повышении качества и конкурентоспособности продукции. Известны два способа управления качеством на основе учета мнения заказчика:

1) Реагирующее управление.

Реакция организации на требования потребителя после их появления (RCDQ — reactive customer-driven quality)

2)Планирование качества.

Прогнозирование и удовлетворение требований потребителя до их появления[[5]](#footnote-5)

Организации, базирующиеся на методе RCDQ , действуют строго в соответствии с требованиями потребителя. Но при этом механизм обратной связи изначально ориентирован на его реакцию лишь после возникновения требований. Такие организации не владеют предвидением, не могут предсказать изменений в потребностях потребителя. Деятельность же конкурентов не ограничивается только ответом на появившийся спрос.

В результате организации, использующие тактику RCDQ, рискуют не только ухудшить качество выпускаемой продукции, но и вообще потерять своих заказчиков.

Серьезно относящиеся к своему бизнесу организации должны планировать качество на основе прогнозирования требований

потребителя. Это достигается созданием в них специальных групп, которые будут систематически собирать и анализировать информацию, поступающую из самых различных источников и позволяющую получать обоснованные выводы относительно текущих и потенциальных потребностей, как отдельных потребителей, так и рыночных сегментов и рынка в целом.

Большое значение здесь имеют глубокие маркетинговые исследования, при осуществлении которых необходимо учитывать следующие особенности современного рынка: потребитель диктует: что, когда и в каком виде он хочет получить и по какой цене; конкуренция на рынке ввиду его глобализации, резко обостряется; потребности потребителей и ситуация на рынке меняются со всевозрастающей скоростью. Организация должна изучать мнение своего потребителя и затем путем обратной связи осуществлять корректировку характеристик качества продукции адекватно потребностям и спросу.

Организации, осуществляющие стратегическое планирование качества, используют не RCDQ, а метод планирования качества. При этом большое внимание уделяется изучению качества продукции, выпускаемой конкурентами (разрабатываются программы по бенчмаркингу или используется информация о достижениях конкурентов в области качества и потребностях заказчика).

Важно изначально правильно определить миссию организации, которая прежде всего должна заключаться в эффективном удовлетворении потребностей потребителей. Необходима также гармонизация стратегического планирования предприятия-изготовителя со стратегическими планами его поставщиков сырья, материалов, оборудования и т. д.

Существуют различные подходы к выбору количества поставщиков: может быть много поставщиков одних и тех же компонентов, а может быть один. Закупки у многих поставщиков приводят к сокращению объема закупаемых партий и, следовательно, к дополнительным расходам на обеспечение качества. Единственный же поставщик может пренебречь требованиями предприятия к качеству, стоимости, услугам или из-за каких-то экстремальных ситуаций нарушить непрерывность поставок. Понимание стратегии предприятия должно включать:

1. Ясное представление о том, куда компания идет. Это должно быть четко заявлено и в доступной форме доведено до каждого работника организации.

2. Выявление ключевых целей, которые должны быть достигнуты, если компания хочет реализовать свою стратегию.

3. Информирование о ключевых целях всех сотрудников организации.

Стратегическое планирование может быть эффективным при условии, что оно рассматривается руководством организации как средство, а не цель; предельно ориентировано на потребителя; объединяет усилия всех служащих; правильно расставляет приоритеты своей деятельности и устраняет недостатки в управлении.

Для ориентации всех целей, задач и действий на потребителей используют различные методы поиска и сбора данных об ожиданиях потребителей. К наиболее распространенным из них относятся:

• письменное анкетирование потребителя;

• личный опрос потребителей (например, по телефону);

• групповое обсуждение в коллективах потребителей;

• опрос потребителей и наблюдение за ними — эффективный метод, используемый при проведении выставок и конференций, а также в процессе реализации продукции.[[6]](#footnote-6)

Производителю необходимо учитывать мнение внешних и внутренних потребителей. К внешним потребителям могут быть отнесены:

• конечные пользователи продукта организации (конкретные люди);

• промежуточные потребители (посредники между организацией и конечным пользователем продукта, например дистрибьюторы, сбытовые фирмы);

• крупные и средние потребители (организации и предприятия).

К внутренним потребителям относятся пользователи вспомогательных подразделений компании, осуществляющие ее внутренний сервис — система подбора кадров, система образования и переподготовки, информационные системы, т. е. пользователи, которые в этом случае выступают поставщиками внутреннего продукта. Наиболее важной категорией внутренних пользователей являются служащие организации. Их чувство принадлежности организации, самоутверждение, мотивация, удовлетворенность настоящим и надежды на будущее являются фундаментом ее успеха.

Кроме того, к внутренним пользователям относят каждого, кто получает выгоду от благосостояния компании, например собственников компании (акционеров).

# 1.2.3 Процессный подход

Процессы как организованные действия, направленные на достижение поставленных целей, играют важнейшую роль в реализации принципов TQM. Процессный подход позволяет устранить организационные барьеры. Используемые в организации процессы бывают трех видов:

• индивидуальный, выполняемый отдельными исполнителями;

• функциональный, или вертикальный, отражающий деятельность организации по вертикали и соответствующий ее

структуре взаимодействия руководителей, отделов, подразделений и служащих компании;

• горизонтальный, пересекающий по горизонтали деятельность компании и представляющий собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов.

Иерархические организационные структуры с вертикальными процессами управления, как правило, плохо приспособлены к реализации методологии современного менеджмента качества. Поэтому наиболее эффективны горизонтальные процессы управления, среди которых получили признание в мире следующие:

• проектный стиль управления;

• статистическое управление процессами;

• построение организационных структур из цепочек "потребитель — поставщик".

Большое распространение получил проектный стиль управления. Проект всегда ориентирован на конкретного потребителя (заказчика) продукции. Руководитель проекта назначается высшим руководством предприятия и подотчетен только ему. Внутри проекта на конкурсной основе создается команда проекта, которая разрабатывает все процессы и СК в соответствии с требованиями данного потребителя. Здесь важно, чтобы команду проекта составляли работники данной организации, имеющие соответствующую профессиональную подготовку и хорошо знающие ее особенности.

Акцентирование внимания на процесс означает, что главным фактором является профилактика, т. е. предупреждение, а не исправление допущенных ошибок. Нельзя ожидать конечного результата, а затем исправлять ошибки, необходимо управлять самим процессом, чтобы не допустить их. Основой управления процессами являются следующие показатели эффективности:

• затраты на реализацию процесса;

• длительность процесса;

• показатели качества процесса.

Чтобы реализовать принцип процессного подхода необходимо предпринять следующие действия в организации:

• идентифицировать ключевые процессы организации, т. е. наиболее важные, обеспечивая информированностью о них каждого работника фирмы;

• установить и измерить "вход" и "выход" процесса;

• согласовать процесс с функциями организации;

• оценить возможные риски;

• четко распределить полномочия, ответственность и подотчетность в управлении процессом;

• определить внутренних и внешних потребителей и поставщиков, прочих участников процесса;

• при принятии решений концентрировать внимание на этапах процесса, потоках, средствах измерений, потребностях в обучении, оборудовании, методологии, информации, материалах и др.;

• осуществлять проведение необходимых измерений, особенно во время таких процессов, которые приносят успех организации;

• оптимизировать ресурсы в каждом выделенном процессе путем строжайшего контроля над их использованием и внедрением эффективных мер снижения затрат на производство продукции (оказание услуг).

Примером работы с потребителями и расширения сферы услуг может быть опыт компании "Левис" (США), которая в свое время увеличила объемы продаж на 300% женских джинсов благодаря использованию новых информационных технологий, позволяющих осуществить подгонку джинсов для потребителя по 2400 размерам, разновидностям стилей и цветов. Обученный персонал определял размерные характеристики клиенток в магазине, используя специально разработанные джинсы со встроенными ленточными мерками. С помощью компьютеров заказы тут же передавались непосредственно на предприятие для изготовления и отгрузки. В течение непродолжительного времени потребитель получал изготовленные точно по заказу джинсы.[[7]](#footnote-7)

# 1.2.4 Постоянное улучшение

Данный принцип связан с необходимостью создания в организации условий, позволяющих осуществлять любую инновационную деятельность, направленную на повышение удовлетворенности потребителя и постоянное совершенствование самой организации. При этом организация не только отслеживает возникающие проблемы, но и после тщательного анализа со стороны руководства предпринимает необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения повторного появления таких проблем. Улучшение должно сопровождаться участием руководства в этом процессе, а также обеспечением всеми ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей.

Принцип постоянного улучшения реализуется путем осуществления следующих действий:

• определения постоянного улучшения продукции, процессов и систем основной целью каждого сотрудника организации;

• постоянного повышения производительности и эффективности всех процессов;

• создания системы мер для установления, отслеживания и стимулирования улучшений;

• обучения всех сотрудников организации соответствующим методам и инструментам непрерывного совершенствования, таким, например, как цикл Шухарта-Деминга, методы реинжиниринга, статистические методы управления качеством, процессами и др.

# 1.2.5 Принятие решений на основе фактов

Сущность этого принципа состоит в том, что для решения сложных проблем, связанных с бизнесом, необходимо использовать объективный, основанный только на достоверных данных подход. Источниками таких данных могут быть, например, результаты внутренних проверок организации и СК, рекламации и претензии потребителей, предложения сотрудников организации по улучшению ее деятельности.

Принцип принятия решений на основе фактов реализуется организацией следующим образом:

• обеспечением достаточно полными, достоверными и точными данными и информацией о состоянии организации, удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;

• анализом данных и информации;

• использованием статистических методов управления качеством и процессами;

• принятием решений и выполнением действий, базирующихся на результатах логического анализа соотношения практического опыта и интуиции;

• использованием информационных технологий. Имеющиеся в распоряжении организации фактические

данные можно использовать не только с целью получения прибыли, но и для укрепления отношений с клиентами и партнерами, расширения деятельности в новых областях и направлениях, для разработки новых, усовершенствованных продуктов и услуг.

# 1.2.6 Системный подход к управлению

Организация представляет собой объединение людей, деятельность которых направлена на реализацию определенных программ или целей на основе определенных правил и процедур. При осуществлении производства близких по назначению продукции и услуг, как правило, используются достаточно близкие по характеристикам ресурсы (материалы и оборудование, персонал, технологии и т. д.). Побеждать в конкурентной борьбе в настоящее время могут только те организации, управление деятельностью которых базируется на системном подходе. Организация как система представляет собой структуру, элементы которой (подсистемы) взаимосвязаны и взаимодействуют как между собой, так и с внешним окружением. Внутренняя структура организации отражает цели и ценности работающих в ней людей и обеспечивает непрерывность протекающих процессов. Качество не должно рассматриваться как вещь в себе, а должно интегрироваться во все системные факторы и процессы. Только на основе системного подхода к управлению возможна реализация концепции TQM.

# 

# 1.2.7 Вовлечение персонала

Весь персонал — от высшего руководства до рядового сотрудника — должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. В концепции TQM персонал рассматривается как главный ресурс организации, которая должна создать все условия для максимального использования его творческого потенциала. Принцип всеобщего участия сотрудников претворяется в следующих действиях:

• принятии на себя ответственности за решение проблем;

• активном поиске возможностей улучшений;

• повышении профессионализма;

• передаче знаний и умений другим членам коллектива;

• ориентации на постоянное улучшение;

• рационализаторстве и творчестве;

• поддерживании имиджа организации потребителями и обществом.

При полной вовлеченности сотрудников достигается мощный эффект, при котором совокупный результат коллективной работы существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей. Для всеобщего участия сотрудников требуется максимальная интеграция деятельности всех служб и подразделений организации. "Устраните барьеры между подразделениями и специалистами, все должны действовать как единая команда", — так сформулировал один из своих принципов Э. Деминг.

Большую роль в реализации концепции TQM играет обучение и подготовка персонала. Одним из распространенных методов является "каскадное" обучение, при котором сначала проходит подготовку группа управляющих, а затем — остальной персонал, что позволяет обеспечить наиболее широкое вовлечение персонала организации в процесс непрерывного совершенствования.[[8]](#footnote-8)

# 1.2.8 Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Каждая организация тесно связана со своими поставщиками, поэтому целесообразно налаживать с ними взаимовыгодные отношения в целях эффективности своей деятельности, для чего следует:

• правильно выбрать ключевых поставщиков;

• установить с поставщиками отношения партнерства на основе баланса между краткосрочными целями и долгосрочными планами как организации, так и общества в целом;

• создать простые и открытые взаимоотношения

• инициировать совместное совершенствование продукции и процессов;

• совместно определять потребности потребителей;

• обмениваться информацией и планами на будущее;

• признавать достижения поставщиков.

Основу различных моделей TQM составляют изложенные принципы, принятые в большинстве развитых стран и различающиеся между собой лишь акцентами. Реализация принципов TQM осуществляется путем использования множества методов, приемов, инструментов управления.

# Глава 2. Внедрение TQM в организацию

# 

# 2.1 Этапы внедрения TQM в организацию

Современная концепция TQM во многом универсальна. Она позволяет целенаправленно и успешно осуществлять управление не только в сфере производства, но и в государственных и муниципальных учреждениях, банках, сфере услуг, образования, медицины и других областях.[[9]](#footnote-9) При внедрении TQM в различных сферах общими для них являются следующие этапы:

• выработка стратегии компании;

• выделение приоритетных направлений ее деятельности;

• создание сети новых отношений с потребителями, поставщиками и конкурентами;

• вовлечение в процессы стратегического планирования служащих всех уровней;

• обучение персонала;

• предельная ориентация на потребителя;

• организация управления процессами;

• непрерывное повышение качества и степени удовлетворенности потребителя;

• формирование команд или рабочих групп для реорганизации работы организации;

• упразднение лишних звеньев управления и передача их функций сотрудникам.

Внедрение TQM представляет собой трудоемкий процесс и может быть обречено на неудачу при непонимании руководством, что этот процесс рассчитан на длительную перспективу, и

в нем должен быть задействован весь персонал. Очень часто внедрение TQM в некоторых сферах, например в государственных структурах, требует преодоления определенных препятствий, состоящих в сопротивлении работников изменениям; в краткосрочности их пребывания на должностях; в их определенной финансовой стабильности.

# 2.2 Признаки организаций, использующих TQM

Организации, которые используют TQM, имеют следующие признаки:

• качество как цель номер один, ведущая к повышению конкурентоспособности;

• персонал как ценность номер один;

• командный дух в организации;

• единые моральные, этические и руководящие принципы у всех служащих организации;

• справедливость как основа мотивации и вера как основа оптимизма;

• горизонтальная организационная структура управления с процессным и проектным стилями управления;

• эффективный менеджмент.

Квалифицированное использование методологии TQM обеспечивает организации следующие преимущества:

• увеличение прибыли;

• обеспечение экономической устойчивости фирмы и рационального использования всех видов ресурсов;

• улучшение имиджа и репутации фирмы;

• повышение качества управленческих решений;

• внедрение новейших достижений;

• увеличение производительности труда;

• повышение качества и конкурентоспособности продукции;

• рост степени удовлетворенности клиентов.

В процессе эволюции управления качеством мировым сообществом выработано много универсальных методов и инструментов, позволяющих в различных условиях добиваться успешной реализации поставленных целей.[[10]](#footnote-10) Наиболее эффективные из этих методов используются в TQM.

# Заключение

В результате исследования автор пришла к следующим выводам:

1) Тотальное управление качеством ставит главной целью изменение культуры организации до состояния, когда каждый работник будет заботиться не просто о выполнении запросов потребителя, а о том, как можно превзойти ожидания потребителя.

2) Тотальное управление качеством предполагает такой подход, который предполагает взаимодействие и с поставщиками, и с потребителями. Здесь также следует применять соответствующие системы управления и методы обеспечения качества, чтобы изыскать возможности для дальнейшего совершенствования работы и извлечь для них дополнительную пользу.

3) Тотальное управление качеством требует значительного участия руководства, но в то же время должны находиться пути для подключения всех сотрудников и их идей.

# Список используемой литературы

1. Басовский Л.Е. Управление качеством / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 211 c.
2. Версан В.Г., Чайка И.И., Галлеев В.И. Государственные меры по содействию повышению качества // Вестник технического регулирования. — 2006. — № 2.
3. Галеев В. И., Пичугин К. В. Менеджмент процессов в системе качества — от теории к практике // Сертификация. —2004. — № 1.
4. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. - М.: РИА Стандарты и качество, 2001. – 202 с.
5. Джеймс Р. Управление качеством / Р. Джеймс. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 637 c.
6. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых спешных компаниях (TQM). — СПб.: Виктория плюс, 2002 г. - 441 с.
7. Исикава К. Японские методы управления качеством/ К. Исикава. — М.: Экономика, 1988. – 141 с.
8. Михеева Е.Н. Управление качеством/ Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2009. – 708 с.
9. Окрепилов В.В. Управление качеством. – М.: Наука, 2000. - №4.
10. Пономарев С.В.. Управление качеством / С.В. Пономарев. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 256 c.
11. Фостер Т. Плюсы и минусы качества, управляемого заказчиком// Стандарты и качество. — 2000. — № 2.
12. Чупилин А.И. Управление качеством / А.И. Чупилин. - М.: Дашков и К, 2006. - 153 c.
13. Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством / Е.В. Шубенкова ; Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. - М.: ЭКЗАМЕН, 2005.- 254 c.
14. Стандарты и качество [доступ: [www.stq.ru](http://www.stq.ru) ]
15. Менеджмент качества [доступ: http://bigc.ru/publications/bigspb/qm]

1. Джордж С, Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых спешных компаниях (TQM). — СПб.:Виктория плюс, 2002 г.– С. 25 [↑](#footnote-ref-1)
2. Исикава К. Японские методы управления качеством/ К. Исикава. — М.: Экономика, 1988. – С. 44 [↑](#footnote-ref-2)
3. Михеева Е.Н. Управление качеством/ Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2009. – С. 404 [↑](#footnote-ref-3)
4. Джеймс Р. Управление качеством / Р. Джеймс. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 551 [↑](#footnote-ref-4)
5. Михеева Е.Н. Управление качеством/ Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2009. – С. 408 [↑](#footnote-ref-5)
6. Чупилин А.И. Управление качеством / А.И. Чупилин. - М.: Дашков и К, 2006. – С. 111 [↑](#footnote-ref-6)
7. Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством / Е.В. Шубенкова; Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. - М.: ЭКЗАМЕН, 2005. – С. 90 [↑](#footnote-ref-7)
8. Исикава К. Японские методы управления качеством/ К. Исикава. — М.: Экономика, 1988. – С. 23 [↑](#footnote-ref-8)
9. Окрепилов В.В. Управление качеством. – М.: Наука, 2000. - №4. – С. 8 [↑](#footnote-ref-9)
10. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. - М.: РИА Стандарты и качество, 2001. – С. 35 [↑](#footnote-ref-10)