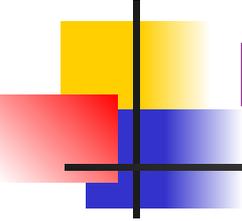


История развития TQM

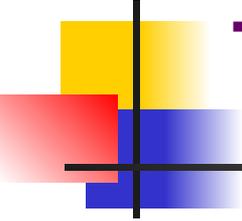


Софьина Вера Николаевна,
доктор психол. наук, профессор

Система тотального менеджмента качества

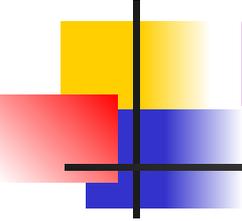


- основана на стремлении к **всеобъемлющему качеству**: качеству продукции и услуг, качеству производственных процессов, качеству работы персонала, качеству управления.
- TQM - подход к **руководству организацией**, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на **достижение долговременного успеха** путем **удовлетворения потребителя** и **выгоды для всех членов организации и общества**



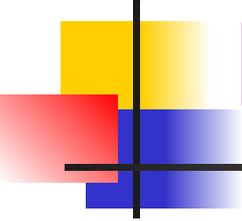
TQM

- ЭТО новая система принципов, инструментов и методов организации работ, обеспечивающих такой уровень управления предприятием, который бы позволил добиться потребительского удовлетворения в стремительно изменяющихся условиях глобальной экономики.



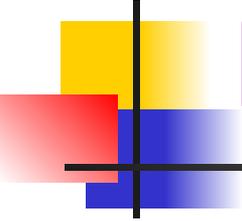
История TQM

- концепция **Тотального менеджмента качества (TQM)** начала складываться в послевоенной Японии и стала одной из основ **экономического чуда**
- основоположником TQM считается **Эдвард Деминг**. Его идея управления компанией, ориентированное на **непрерывное совершенствование качества**



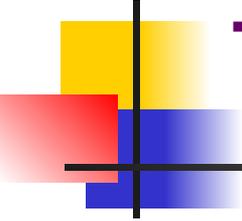
История TQM

- В основе системы TQM разработанной Демингом легла статистическая теория Шухарта (первый набросок современной контрольной карты)
- Теория статистического управления процессов (Додж и Ромиг, Деминг) до конца 40х годов применялась для статистического управления процессами (SPC)



История TQM

- В начале **1950-х годов**, развилась практика менеджмента качества TQM, ставшей основой японской философии управления.
- В **1960 г.** контроль качества и менеджмент стали национальной задачей.
- В **1980** году в Японии насчитывалось уже более 100 тыс. объединений качества.



TQM

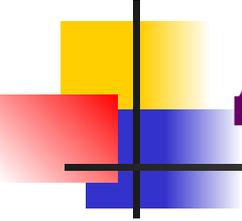
- TQM - методология всеобщего (или тотального) управления качеством, а ее главным содержанием является ответственность всех работников предприятия не только за качество продукции и услуг на всех стадиях разработки, создания и использования, но и за качество функционирования предприятия в целом.
- методология управления качеством представляет собой разновидность методологии управления бизнес-процессами в сфере повышения качества продукции.

14 принципов В.Эдвардса Деминга

Основное внимание уделяется улучшению качества применительно прежде всего к процессам, системам и статистике

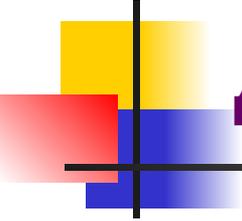
- **1.Постоянство цели.** Поддерживайте постоянство целей для стабильного совершенствования процессов производства товаров и оказания услуг.
- **2.Новая философия.** Примите новую философию. Мы живем в новую экономическую эпоху, основы которой были заложены в Японии.
- **3.Снижайте зависимость от инспекции.** Устраните потребность в большом объеме контроля как способе достижения качества.

14 принципов В.Эдвардса Деминга



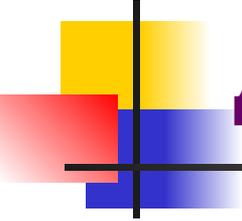
- 4. Прекратите практику заключения контрактов по самым низким ценам. Не практикуйте ведение бизнеса, основываясь исключительно на цене.
- 5. Совершенствуйте все процессы в организации. Постоянно совершенствуйте каждый процесс с точки зрения планирования, производства и обслуживания.
- 6. Введите обучение на работе.

14 принципов В.Эдвардса Деминга



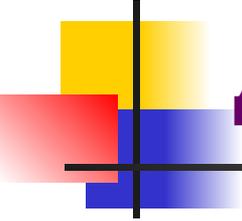
- 7. Установите благоприятный стиль руководства. Утверждайте стиль руководства, направленный на то, чтобы помочь людям лучше выполнять свою работу.
- 8. Поощряйте эффективные двусторонние коммуникации и другие способы, позволяющие избавиться от страха в организации.
- 9. Разрушайте барьеры между отделами и людьми.

14 принципов В.Эдвардса Деминга

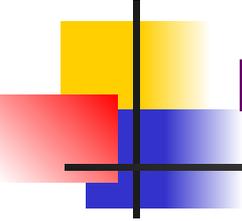


- 10.Исключите использование лозунгов, плакатов и призывов.
- 11.Устраните цифровые показатели, по которым выносятся суждения. Откажитесь от стандартов выполнения работы, которые предписывают рабочим достижение определенных норм в цифровом выражении и управленческому персоналу - цифровых показателей. Предложите вместо этого поддержку и помощь наставников.

14 принципов В.Эдвардса Деминга



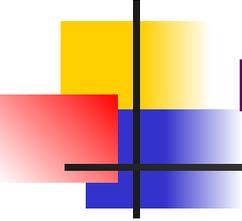
- 12.Гордитесь мастерством.
- 13.Поощряйте образование.
- 14.Приверженность высшего руководства.
Добейтесь четкой приверженности высшего
руководства идее постоянного улучшения
качества и производительности.



10 этапов для повышения качества по Джозефу М.Джурану:

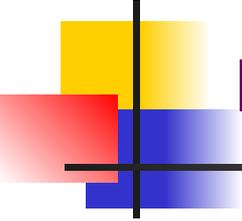
Каждый менеджер непосредственно занимается деятельностью приводящей к повышению качества, вовлекает персонал в обеспечивающие качество и решение проблем

- 1. Сформируйте осознание потребности в качественной работе и создайте возможность для улучшения качества.
- 2. Установите цели для постоянного совершенствования деятельности.



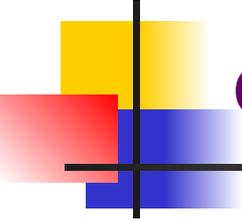
10 этапов для повышения качества по Джозефу М.Джурану:

- 3.Создайте организацию, которая будет работать над достижением целей, создав условия для определения проблем, выбора проектов, сформировав команды и выбрав координаторов.
- 4.Предоставьте обучение всем сотрудникам организации.
- 5.Выполняйте проекты для решения проблем.
- 6.Информируйте сотрудников о достигнутых улучшениях.



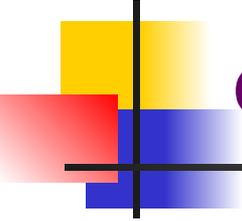
10 этапов для повышения качества по Джозефу М.Джурану:

- 7.Выражайте свое признание сотрудникам, внесшим наибольший вклад в улучшение качества.
- 8.Сообщайте о результатах.
- 9.Регистрируйте успехи.
- 10.Внедряйте достижения, которых Вам удалось добиться в течение года, в системы и процессы, регулярно функционирующие в организации, тем самым закрепляя их.



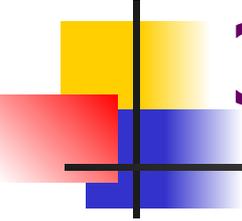
TQM развивает успех предприятия по следующим направлениям:

- всесторонний учет потребительских требований;
- снижение количества нареканий со стороны потребителей;
- сохранение постоянной клиентуры;
- привлечение новых потребителей;
- повышение эффективности организационных процессов;



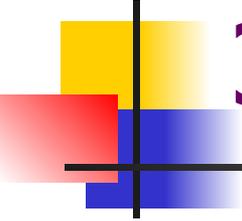
TQM развивает успех предприятия по следующим направлениям:

- снижение затрат за счет уменьшения потерь;
- повышение прибыльности;
- захват большей рыночной доли;
- поддержание конкурентного преимущества;
- ориентация на персонал.



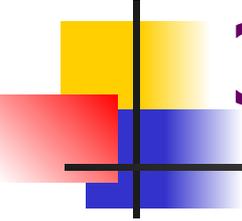
Элементы TQM

- **Вовлеченность высшего руководства:** стратегия качества в компании (организации) должна предусматривать постоянное, непрерывное и личное участие высшего руководства (руководителя) компании в вопросах, связанных с качеством. Это одно из основных и обязательных условий успешного внедрения TQM, которое является залогом успешной работы компании в вопросах обеспечения качества.



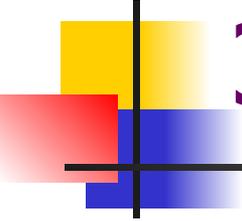
Элементы TQM

- **Акцент на потребителя:** фокусировать всю деятельность компании на нужды и пожелания как внешних, так и внутренних потребителей.
- **Всеобщее участие в работе:** обеспечивать возможности для реального участия каждого в процессе достижения главной цели — удовлетворять запросы потребителя.



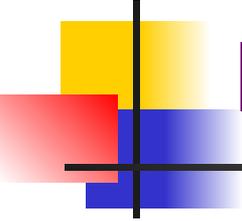
Элементы TQM

- **Внимание процессам:** фокусировать внимание на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения главной цели - максимизацию ценности продукта для потребителя и минимизацию его стоимости, как для потребителя, так и производителя.



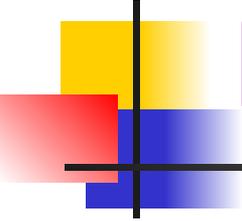
Элементы TQM

- **Постоянное улучшение:** постоянно и непрерывно улучшать качество продукта.
- **Базирование решений на фактах:** базировать все решения компании только на фактах, а не на интуиции или опыте ее работников.



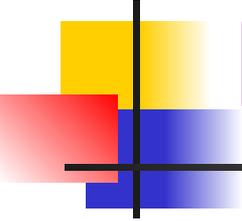
Принципы TQM

- 1. **Ориентация организации на заказчика.**
Организация всецело зависит от своих заказчиков и поэтому необходимо понимать потребности заказчика, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания. Системный подход к ориентации на потребности клиента начинается со сбора и анализа жалоб и претензий заказчиков. 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



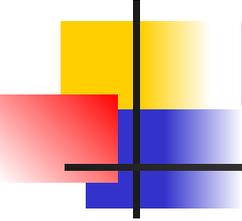
Принципы TQM

- 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.



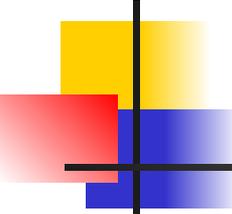
Принципы TQM

- **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.



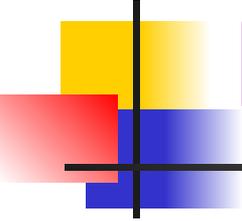
Принципы TQM

- 4. **Процессный подход.** Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс. Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.



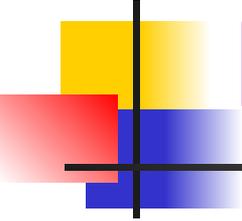
Принципы TQM

- **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.



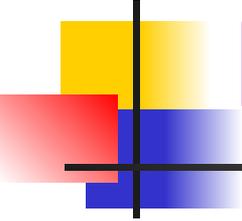
Принципы TQM

- **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.



Принципы TQM

- 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.



Принципы TQM

- 8. **Отношения с поставщиками.** Так как организация тесно связана со своими поставщиками, целесообразно налаживать с ними взаимовыгодные отношения с целью дальнейшего расширения возможностей деятельности. На данном этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

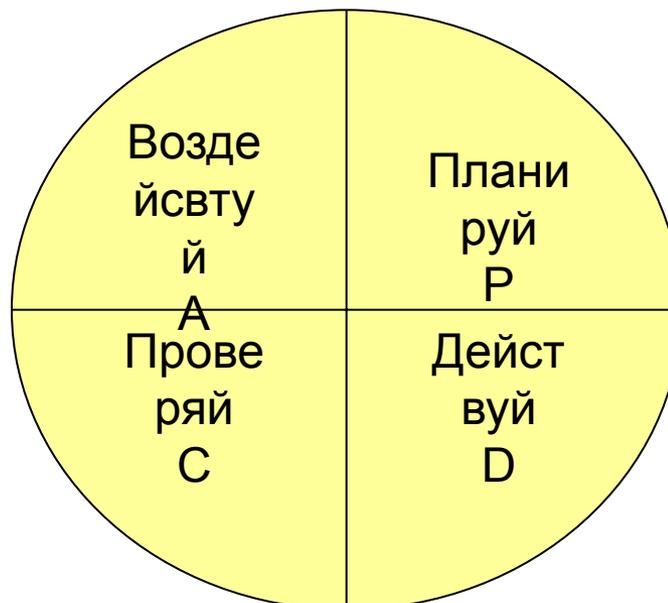


Принципы TQM

- 9. Минимизация потерь, связанных с некачественной работой. Минимизация потерь, связанных с некачественной работой, обеспечивает возможность предлагать продукцию за меньшую цену при прочих равных условиях.

Цикл PDCA

- PDCA - планируй - делай - проверяй – воздействуй (Шухарт 1939).
- PDSA - планируй - делай - изучай – воздействуй (Деминг).



Цикл PDCA

