**Тема 4**

**Базова концепція загального управління якістю**

1. Комплексне управління якість: сутність концепції
2. Принципи концепції TQM
3. Комплексне управління якість: сутність концепції

«Загальне управління якістю (TQM) – це модель управління компанією, 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.

У стандарті ISO 9000:2000 ТQМ характеризується як «менеджмент якості, що повністю охоплює організацію». Якщо проаналізувати визначення, що наводяться в літературі, можливо зазначити, що тотальний менеджмент якості (TQM) - це концепція, яка передбачає загальне цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем та методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та співробітників всіх рівнів та при раціональному використанні технічних можливостей.

TQM – це спосіб ведення бізнесу, а не одна програма. Її впровадження потребує тривалої роботи за участі всіх співробітників організації.

Концепція TQM ґрунтується на таких основних елементах:

1. У процесі створення якості бере участь кожний член компанії. Ніхто не може бути усунутий від цього процесу. Успіх компанії залежить від дій кожного працівника.
2. Для компанії дуже важливо задовольнити потреби не тільки зовнішнього споживача, але й внутрішнього. Причому в ролі внутрішнього споживача можуть виступати її внутрішньовиробничі підрозділи. Тому компанія розглядається як система взаємовідносин постачальника і споживача.
3. Успіх компанії значною мірою залежить від визнання й оцінки її заслуг суспільством.

***Система TQM – це комплексна система, орієнтована на безперервне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат, постачання точно в строк, залучення до діяльності підприємства з постійного поліпшення якості всього персоналу.***

*Ціллю TQM* є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених в діяльності компанії. В поняття «зацікавлені сторони» входять люди або групи, що виявляють інтерес та зацікавлені в успіху діяльності організації. До них належать споживачі, власники, робітники, постачальники та суспільство, але в ряді випадків можуть належати і інші сторони. В сучасних умовах до «зацікавлених сторін» відносять і конкурентів.

*Завданнями TQM* є постійне покращення якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, повна відсутність дефектів та невиробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри усіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасних поставок, енергії колективу.

*Тактикою TQM* є попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників в діяльність по покращенню якості; активне стратегічне управління; неперервне вдосконалення якості продукції та процесів; використання наукових підходів до вирішення задач; регулярна самооцінка.

Цикл управління в організації, що працює за принципами TQM являє собою цикл безперервного покращання усіх показників діяльності і включає 3 ключові аспекти:

1. Планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації по покращенню якості; розрахунок перспективних витрат на якість);
2. Реалізація удосконалення (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються коригуючим діям; створення команди по вдосконаленню процесу; уточнення завдань; збір даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішення, документування; оцінка результатів; стандартизація);
3. Самооцінка (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів).

Узагальнюючи різні підходи до розуміння концепції TQM, порівняльну характеристику традиційних принципів управління із принципами управління в системі TQM, можна представити у вигляді таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 Відмінності основних принципів традиційної системи управління й системи

|  |  |
| --- | --- |
| Традиційні принципи управління | Принципи системи TQM |
| Задоволення потреб замовника  Планування, забезпечення й контроль покращення якості продукції  Розробка переважно коригуючих дій  Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості  Покладення функцій забезпечення якості на відділ контролю якості  Вирішення в напрямку якості тільки «гарячих» питань і задач сьогодення  Виконання кожним автономно поставленої задачі | Задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації  Планування, забезпечення й контроль покращення якості всіх процесів й систем  Розробка переважно попереджувальних дій  Навчання управлінню якістю всього персоналу  Покладення функцій управління якістю на всіх співробітників  Регулярне виявлення й вирішення в напрямку якості хронічних проблем  Координація та взаємодія діяльності усіх співробітників в сфері якості |

Для ґрунтовнішого розуміння принципів управління, що застосовуються в умовах TQM, доцільно надати ґрунтовніше характеристику даної концепції за допомогою набору ключових концепцій, що наведені на рис.4.1.

**Залучення вищого керівництва**

**т**

**а**

###### Орієнтація на споживача

Безперервне навчання персоналу

Орієнтація на процес

Залучення персоналу до прийняття рішень

Взаємовигідні відносини з постачальником

Постійне покращення

Базування рішень на фактах

**Орієнтація на задоволення запитів усіх зацікавлених сторін**

Рис.5.1 Основні концепції TQM.

Важливим фактором у системі TQM є ***людський фактор*** – постійна участь у процесі поліпшення якості всього персоналу підприємства, особлива увага приділяється мотивації. При цьому вона досягає такого стану, коли робота стає другою домівкою, керівництво підприємства піклується про побут і родини своїх працівників. Тим самим створюються найбільш сприятливі умови для повного самовираження працівників, максимальній реалізації їх здібностей.

Частиною мотивації в умовах TQM стає навчання, тому, що висококваліфікований працівник більш здатний виступати в ролі лідера, має переваги в службовому рості. Процес навчання стає безперервним, продовжуючись протягом всього трудового життя працівника.

1. Принципи концепції TQM

Досвід провідних країн світу втілився в принципах загального управління якістю (TQM), серед яких найважливішими є задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, найвищий професіоналізм персоналу і постійне удосконалення всіх аспектів діяльності підприємства.

Основні принципи, на яких базується стратегія TQM, наступні:

1. **Активна участь вищого керівництва.** Одним з основних і обов’язкових вимог успішного функціонування TQM є постійна особиста участь вищого керівництва компанії у вирішенні питань, пов’язаних з якістю.
2. **Акцент на вимоги споживача, персоналу і суспільства.** Кінцева оцінка якості продукції здійснюється споживачем, тому повинна відповідати його потребам і бажанням. Змінюються уявлення про цінності не тільки продукції, але й про учасників її виготовлення. Відоме правило – «Споживач завжди правий» - не тільки висуває його на перший рівень у системі, але й означає, що значна роль приділяється отриманню достовірної інформації про його реальні потреби і поняття.

У цьому випадку дотримуються дуже важливі умови системи TQM: усі прийняті рішення повинні базуватися тільки на фактах, а не на інтуїції чи особистому досвіду працівників, відповідальних за прийняття рішення. Серед персоналу компанії особлива роль приділяється співробітникам, які перші виходять на контакт зі споживачем (контактний персонал). Від того, яке враження вони справлять на клієнтів, буде складатися думка про фірму, тобто її імідж.

Система TQM ґрунтується на припущенні, що компанії тільки в тому випадку зміцнюють свої позиції, якщо їхні співробітники отримують конкретну вигоду від своєї діяльності. Вигода, яку отримують співробітники, позитивно впливає на задоволення їхніх потреб, на мотивацію та кваліфікацію. У результаті проявляється ініціатива працівників у вирішення виробничих проблем, активізується творчий потенціал і продуктивність виконання, підвищуючи тим самим їхній внесок в успіх всієї компанії.

TQM базується на припущенні, що компанія може бути успішною, якщо у всій її управлінській діяльності враховуються вимоги суспільства, які можуть полягати у виконанні нею своїх зобов’язань на основі законів, інструкцій, розпоряджень, кодексів, статутів, захисту навколишнього середовища, охорони здоров’я, безпеки і т.д. вигода для суспільства сприяє репутації компанії. Одночасно вона знижує фінансові ризики, які виникають через порушення законодавчих положень і нанесення збитку.

1. **Залучення всього персоналу до роботи з поліпшення якості.** Успіх стратегії управління якістю спирається не тільки на особисту зацікавленість і участь вищого керівництва підприємства, але й від повноти охоплення всього персоналу компанії.

Однією з ключових особливостей системи TQM є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і вирішення поставлених завдань, постійна участь у поліпшенні якості всього персоналу фірми, у тому числі у такій організаційній формі, як гуртки якості або групи по удосконаленню діяльності підрозділів.

Для найбільш ефективної участі кожного працівника компанії необхідне виконання таких умов TQM:

* + - навчання всього персоналу системі TQM;
    - навчання всіх працівників принципам постійного поліпшення якості;
    - наділення кожного працюючого на конкретній операції або ділянці роботи відповідальністю і правам, що відповідають даній роботі;
    - визначення ступеня реальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці;
    - обов’язкове заохочення кожного до поліпшення результатів роботи.

1. **Розробка і сертифікація систем якості, що відповідають вимогам Міжнародних стандартів ISO серії 9000.** Багато принципів, проголошених у системі TQM, закладені в стандарти ISO 9000 версії 2000 року. Тому їх застосування, сурове дотримання встановлених у них вимог стало запорукою успішного функціонування TQM.

Особливість Загального управління якістю полягає в тому, що на перший план висувається якість. Вся подальша його діяльність, структура, управління і планування встановлюються, виходячи з необхідності забезпечення необхідного рівня якості продукції.

Основна відмінність TQM від міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000 полягає в тому, що TQM є вершиною сучасних методів управління якістю і орієнтований на підвищення якості виробів, якщо якийсь певний рівень вже досягнуто. У той же час впровадження стандартів ISO серії 9000:2000 більш спрямоване на зниження імовірності зробити що-небудь неправильно.

1. **Постійне поліпшення якості.** Постійне поліпшення якості всіх процесів є одним із головних елементів системи TQM. Процес поліпшення якості тісно пов'язаний з необхідністю постійного зниження частки браку і зменшення за рахунок цього вартості продукції. Процес безперервного удосконалення якості може здійснюватися в кількох напрямах. В Японії були виділені два варіанти:
   * + **KAIRYO** – система, що передбачає велике кардинальне одноразове поліпшення якості з використанням мінімальної кількості персоналу, технологій, але із залученням великих інвестицій;
     + **KAIZEN –** система, що передбачає велику кількість дрібних поліпшення із залученням максимальної кількості працівників та їх зусиль, але з мінімальними розмірами інвестицій.
2. **Постійне удосконалення процесу.** Процес – сукупність взаємозалежних або взаємодіючих видівдіяльності, що перетворюють входу у виходи. Постійне удосконалення процесів є оптимальною системою досягнення головної мети – створення продукції, яка найбільш повно задовольняє вимогам споживача з мінімальною вартістю, як для споживача, так і для виробника. Відповідно до ідеології TQM процес розглядається як будь-яка організована діяльність, спланована генерувати попередньо встановлений для певного користувача вихід, забезпечуючи при цьому необхідний вхід процесу. При чому під входом розуміється початкова стадія процесу, а під виходом – його результат. Базовою концепцією підприємств, які працюють в системі TQM, є вплив не на результат процесу, а на сам процес. Концентрація уваги на процесі означає, що головним фактором є попереджувальні дії, а не виправлення допущеного браку.

Треба зазначити, що на відміну від підходів до управління підприємством, що ґрунтуються на стандартизації, підходи TQM є дуже гнучкими та м’якими, у них фактично відсутні цілком обов’язкові елементи чи вимоги. TQM часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концепцій не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися по мірі накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення рівня їх досконалості.