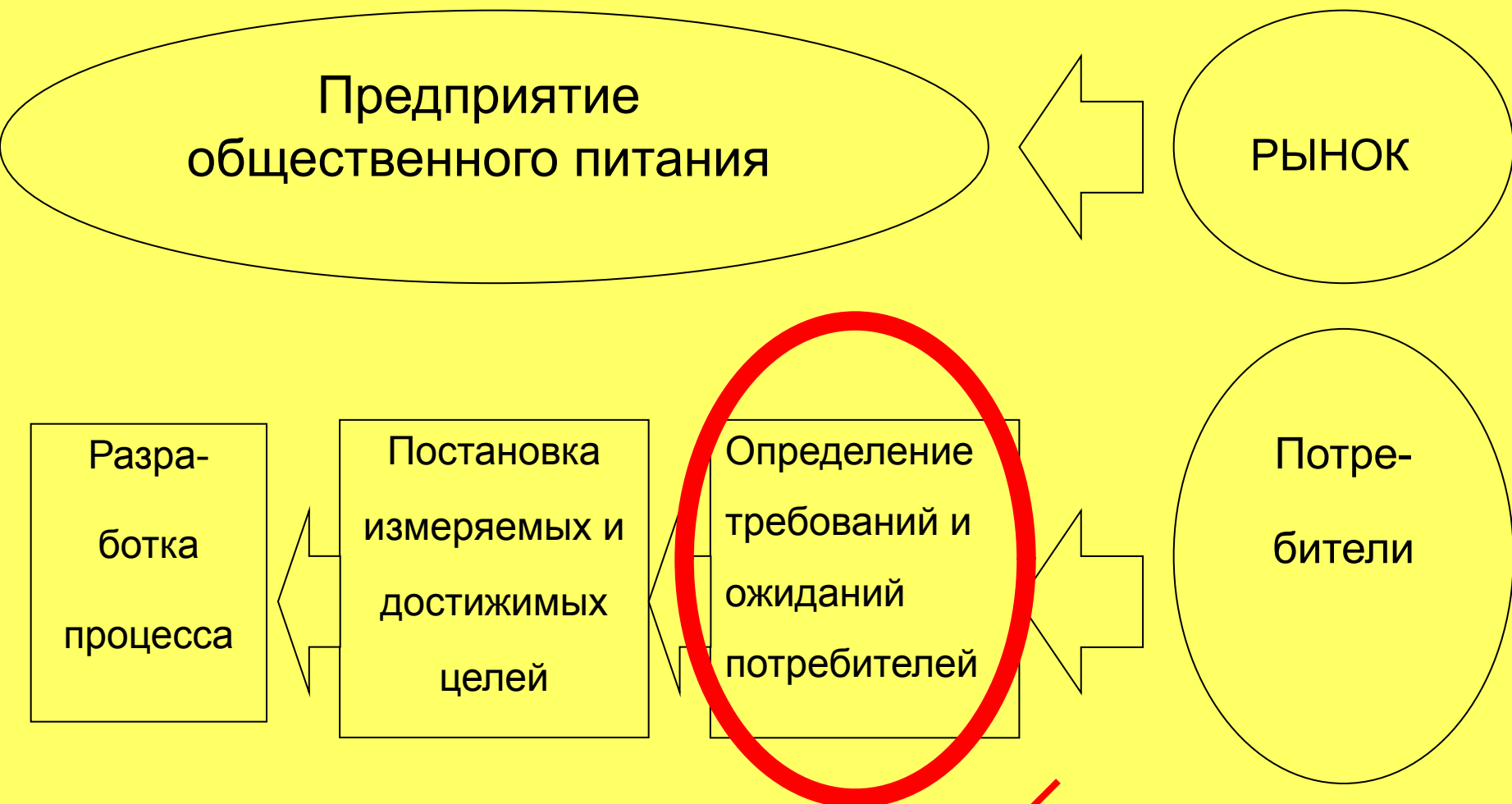


**Тема 5. Современные  
подходы к управлению  
качеством. Концепция TQM**

TQM – Total Quality Management  
(Всеобщее управление качеством)



# Принцип 1 – Ориентация на потребителя



~~Собственное мнение предприятия об ожиданиях потребителей~~

# Заинтересованные стороны любого ПОП




**Система менеджмента качества —**  
*это совокупность организационной*  
*структуры, методик, процессов и*  
*ресурсов, необходимых для*  
*осуществления общего руководства*  
*качеством.*

Одно из ключевых предназначений СМК –  
выявление и изучение реальных  
потребностей каждой из заинтересованных  
сторон для достижения и поддержания  
равновесия.

*Никакая организация не может рассчитывать на  
долговременный успех,  
если остается неудовлетворенной  
хотя бы одна из заинтересованных сторон*

## Принцип 2 – Лидерство руководителя

*Руководитель организации проводит большую часть времени не в своем кабинете, а в контактах с внешним миром, с ключевыми людьми.*

**Развитие**  **организации**

# Принцип 3 - Вовлечение работников

(персонал как ценность номер один).

*Чтобы вовлечь людей в работу , надо*

*отказаться от наказания*

*Метод «кнута и пряника»*



## Принцип 4 - Процессный подход

Результат достигается эффективнее, когда  
деятельностью и соответствующими  
ресурсами управляют как процессом

# Принцип 5 - Взаимовыгодные отношения с

**поставщиками (цепочки “поставщик - потребитель”).**

*Поставщики – необходимое условие успеха*

*предприятия. ПОП не может повысить*

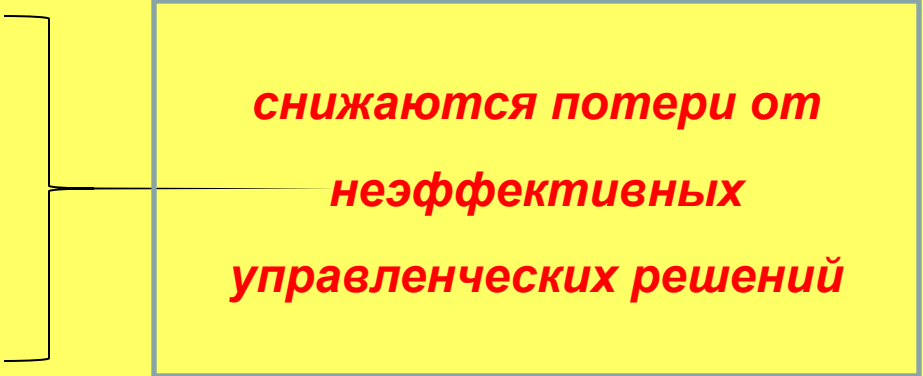
*результативность и эффективность своей*

*деятельности без своих поставщиков*

# Принцип 6 - Принятие решений, основанное на фактах (ориентация на факты)

*Эффективные решения основываются на  
анализе объективных и достоверных*

*- данных  
и  
- информации*



*снижаются потери от  
неэффективных  
управленческих решений*

# Принцип 7– Системный подход

*Основа системного подхода и  
обязательное требование  
стандартов –  
выполнение каждого процесса  
на основе цикла Деминга*

# Принцип 8- Постоянное непрерывное улучшение

Цель:

*увеличении возможности повышения  
удовлетворенности потребителей и  
других заинтересованных  
сторон.*

*«Тот, кто не стремится стать лучше,  
перестает быть хорошим»*

~~Улучшать все и всегда~~

Это невозможно

**Задача № 1. Выбор приоритетов и  
распределение ресурсов**

Всегда ограничены

# **Примеры подходов, по которым в организациях проводятся улучшения**

**Что улучшить?**

**1. Улучшать что-нибудь, исходя из того,  
что улучшенное всегда лучше  
неулучшенного**

*изменение последовательности работ?*

*изменение структуры подразделений?*

*внедрение нового производства, цеха?*

*закупка дорогой посуды ?*

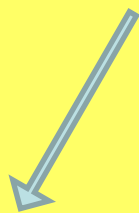
*ремонт и отделка дорогими строительными материалами?*



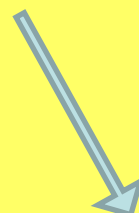
*2. Добиваться соблюдения положения  
«ноль дефектов», работать над  
устранением причин  
несоответствий.*

### *3. Повышать эффективность деятельности*

*Эффективность = результат / затраты*



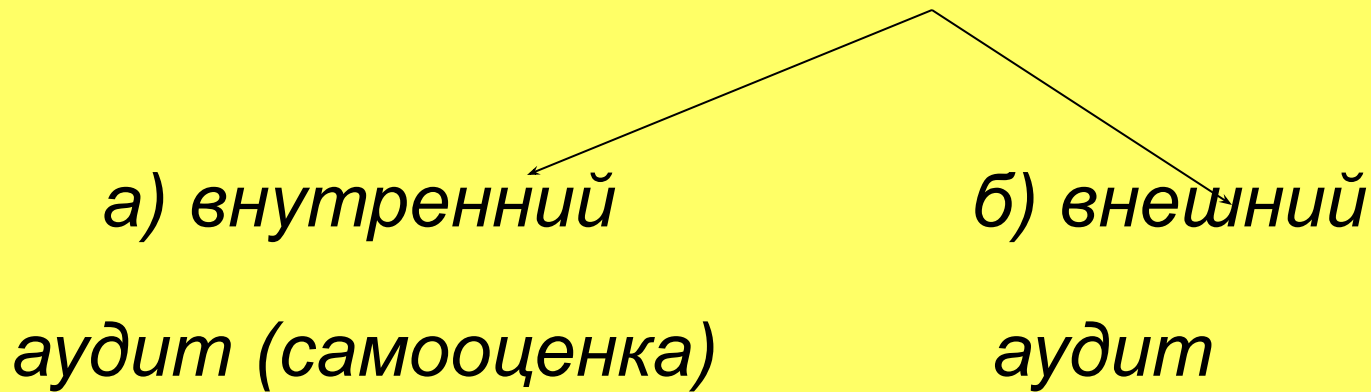
*улучшать результат  
при тех же затратах*



*получать тот же  
результат  
при меньших  
затратах*

Опасность: закупка более дешевого сырья —> качество готовой продукции ???

*4. Сравнить деятельность организации с какой-либо моделью и определять слабые стороны.*



**Результат** : *перечень выявленных несоответствий, исправление которых позволит поддерживать определенный уровень процессов*

**Самооценка —**  
*вид сопоставительного анализа*  
*деятельности организации*  
*в сравнении с какой-либо моделью,*  
*эталоном*

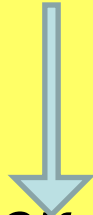
*(такой моделью может быть ГОСТ Р ИСО серии 9000;  
модель премии по качеству или модель, созданная  
самой организацией).*

**Главная цель самооценки —**  
**определение сильных сторон**  
**в работе организации и областей,**  
**по которым она отстает от модели,**  
**т.е. областей, где можно ввести**  
**улучшения и за счет этого поднять**  
**деятельность**  
**на более высокий уровень.**

# Проведение самооценки дает организации следующие преимущества:

- *использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;*
- *систематический подход к совершенствованию деятельности;*
- *получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;*
- *согласованное понимание того, что в реальных условиях должна сделать организация в целом, ее отдельные подразделения и каждый работник исходя из политики и стратегии;*
- *обучение персонала применению принципов менеджмента качества;*
- *внедрение различных инициатив и передовых методов*

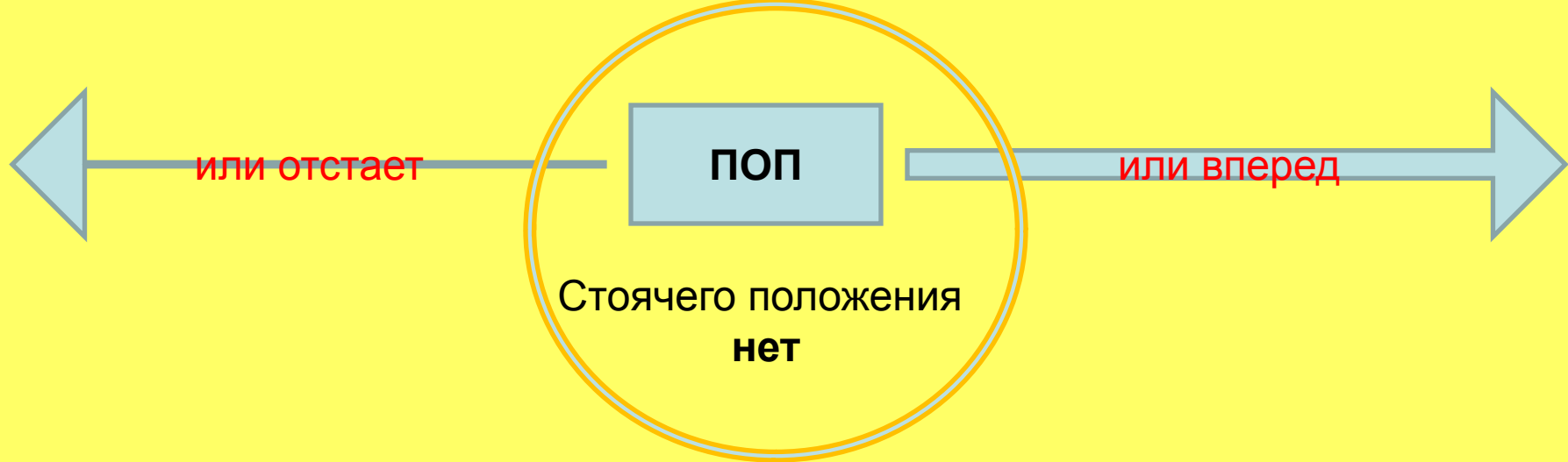
*5 .Пригласить консультантов и полностью полагаться на их мнение и рекомендации по улучшению*



*Риск ошибки,*

*из-за его неопытности, плохого знания организации, неприменимости предложенных принципов и стратегии и т.д.*

*(экспертиза десятидневного меню в д/с, ДОЛ)*



Необходимость оптимизации процессов (точность, прозрачность, эффективность)

вызвана

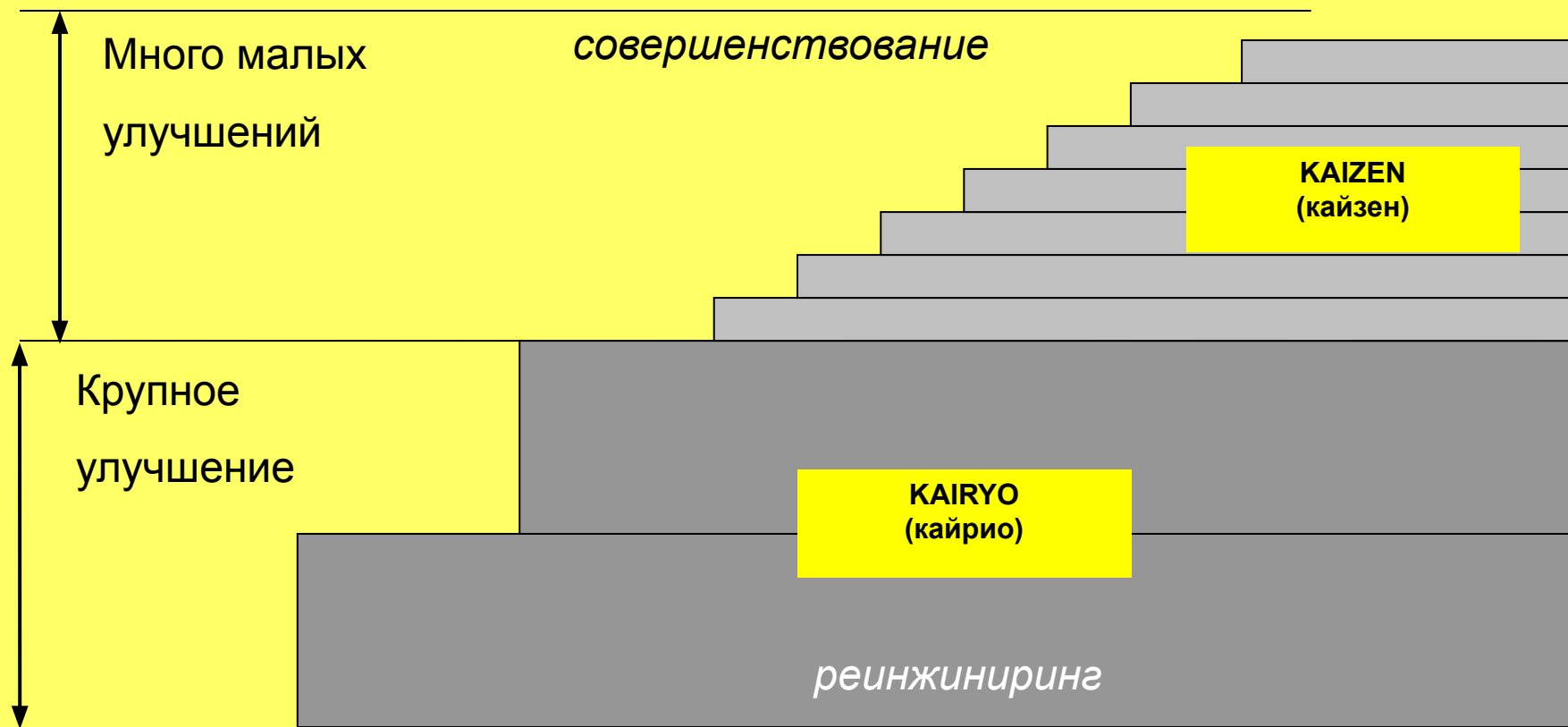
*Внешние факторы*

*(обострением конкуренции,  
изменение существующих  
технологий, возрастающие  
требованиями клиентов и т.д.)*

*Внутренние факторы*

*(изменение стратегии  
компании, появление новых  
стратегических целей и т.д.)*





Два основных подхода улучшений, сложившиеся в мировой практике

За  
па  
дн  
ы  
й  
ст  
ил  
ь

## Реинжиниринг –

*фундаментальное переосмысление и  
радикальное перепроектирование  
деловых процессов для достижения  
резких, скачкообразных улучшений в  
решающих, современных показателях  
деятельности компании, таких как  
стоимость, качество, сервис и темпы*

*(М. Хаммер и Дж. Чампи)*



Параметры	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений		
Начальная точка		
Частота изменений		
Необходимое время		
Направление		
Охват		
Риск		
Основное средство		

*Когда и с какой периодичностью  
следует проводить работы по  
совершенствованию процессов:  
до возникновения проблем или после?*



*1. Проведение аудита :*

*периодичность разная (от типа ПОП),  
но систематический характер и привлечение  
профессионалов*

*2. Бенчмаркинг (benchmarking) — деятельность по целенаправленному поиску, оценке, обучению и использованию лучшего опыта организации и производства продукции или оказания услуг на отраслевом, национальном и межнациональном уровнях*

*= целенаправленное сравнение с конкурентами*

## *Ключевые принципы оптимизации процессов:*

- 1. Перед оптимизацией, существующие процессы должны быть жестко зафиксированы в форме модели «как есть».*
- 2. Необходимо учитывать возможные последствия, оценивать недостатки и преимущества решений по оптимизации, ведь улучшение процесса по одному критерию может привести к ухудшению в другом месте. Важно делать обоснованный выбор.*
- 3. Следует учитывать естественное возможное сопротивление со стороны непосредственных исполнителей и принять меры по предупреждению негативной реакции.*

# *Этапы оптимизации процессов :*

- 1. исследование существующих процессов;*
- 2. анализ эффективности процессов предприятия;*
- 3. построение модели «как есть»;*
- 4. проведение SWOT-анализа*

*(метод заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы)*



**S**

**W**

**O**

**T**



5. *выработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов с учетом возможностей последующей автоматизации;*
6. *построение новой модели «как надо» (как будет) и разработку плана ее внедрения;*
7. *консультационная поддержка изменений.*

*Кого и почему не устраивает  
данный процесс?*

*если нет проблемы, то незачем ее  
придумывать, и оптимизировать то,  
что не требует оптимизации.*

# Объекты улучшения

- продукция;
- процессы;
- СМК;
- бизнес и предприятие;
- окружающая среда.

1) улучшение ее характеристик,  
в ответ на требования

1) улучшение их характеристик:  
затрат времени и средств на их  
проведение, процента выхода  
годных изделий (доля ошибок),  
времени выполнения процесса,  
завершенности,  
производительности,  
стабильности.

2) это разработка совершенно  
новых процессов, проведение  
новых исследований, создание  
технологий, внедрение  
технологий.

повышение ее  
способности  
удовлетворять  
требованиям

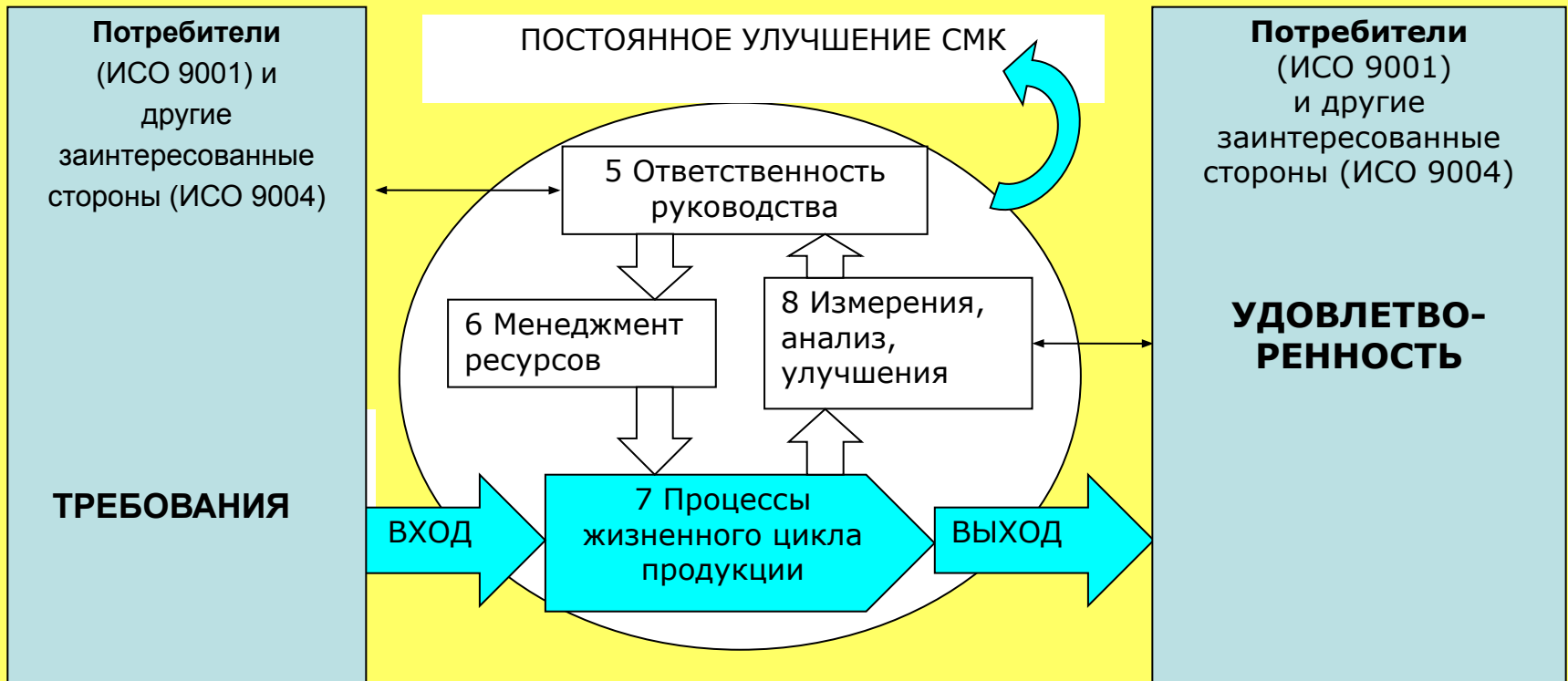
# Основные причины явных и скрытых сопротивлений:


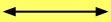
- *Неопределенность*
- *Недостаток понимания и доверия*
- *Собственные интересы*
- *Нерасположенность к изменениям*
- *Страх провала*
- *Нарушенные методы работы, привычки и взаимоотношения*
- *Различные мнения о результатах*

Таблица - Меры по обеспечению поддержки улучшений в организации

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости улучшения они активно участвуют в преобразованиях	Значительные затраты времени в случае охвата большого числа работников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы улучшений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают улучшения и активно предоставляют необходимую информацию для планирования	Значительные затраты времени, если участники имеют неправильное представление о целях улучшений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение поставленных целей	Значительные затраты времени, а также финансовые затраты
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве организации, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться одним из способов преодоления сопротивления	Большие расходы и возможность претензий у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующих властных полномочий у инициаторов перемен	Угроза санкций подавляет сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Стойкая озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление переменам

# Модель системы менеджмента качества



 Деятельность добавляющая ценность  
 Поток информации



# Одержимость качеством

(формирование единой корпоративной культуры,  
ориентирующей на качественное выполнение любых работ)

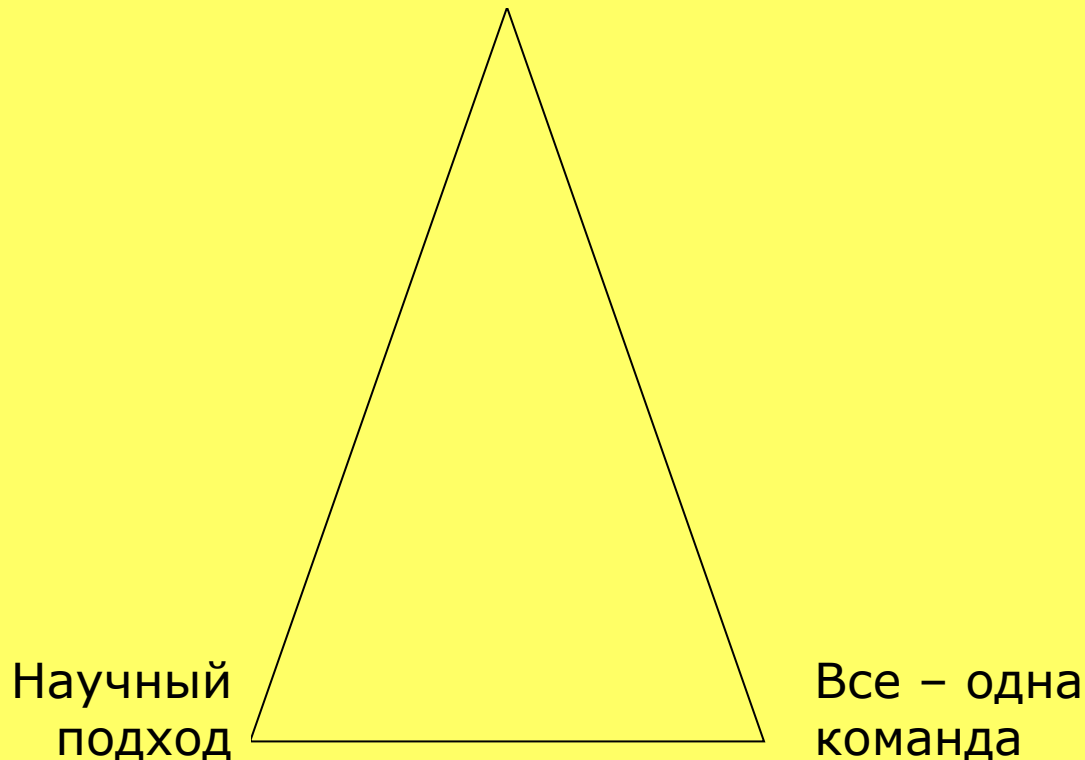
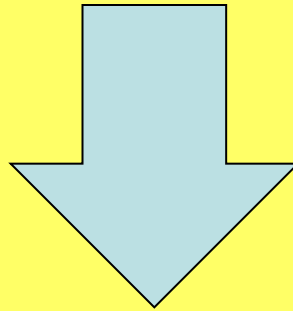


Рисунок - Применение основных положений концепции TQM в организациях  
(треугольник Б.Джойнера)

## Таблица - Сравнение культуры TQM и традиционной организации

Положение	Традиционный подход	TQM
Цель		
Пути достижения цели		
Процесс управления		
Роль менеджера		
Требования потребителей		
Отношение к проблемам		
Решение проблем		
Совершенствование		
Поставщики		
Рабочие процессы		
Фокус		

# Основные положения TQM



Выводы :

# **1. управление качеством —**

*это не ограниченная организационными или*

*предметными рамками узкая специфическая*

*деятельность,*

*а управление всем предприятием,*

*всеми аспектами его жизнедеятельности с четкой*

*ориентацией на запросы потребителей;*

2. первоосновой качества является  
**персонал, работающий в организации;**

**главная задача руководителя —  
активизировать его потенциальные  
способности с помощью эффективного  
стимулирования, поощряющего хорошую  
работу, и через систему обучения**

*3. большего успеха добивается предприятие,  
деятельность которого построена на  
принципах, предполагающих гармоничное  
взаимодополняющее сочетание  
индивидуальных способностей работников;  
уважение к каждой личности; компенсацию  
слабых сторон одних работников за счет  
сильных сторон других;*

*4. необходимость наличия  
эффективной системы  
обмена информацией*

*5. в основе управления качеством лежит*

***устранение***

***не самих дефектов,***

***а их глубинных причин;***

*хотя это и более трудоемко, но дает*

***кардинальные результаты***



*6. требуется свобода*

*в выборе средств и методов, создающая*

*основу*

*для командной работы*