



Управление качеством

Прибыль в бизнесе приходит от постоянных покупателей, потребителей, которые хвастаются вашим продуктом или услугой и которые приводят к вам своих друзей.

Э. Деминг

LOGO



Содержание курса

1

История развития учения о качестве

2

Качество как объект управления

3

Инструменты контроля, анализа и управления качеством

4

Аудит систем менеджмента качества

5

Управление затратами на обеспечение качества



» План лекции

1. Концепция управления качеством
2. Качество и конкурентоспособность
3. Планирование качества



Понятие качества

- Стандарт ИСО 8402—86: «Качество — совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности»
- Стандарт ГОСТ Р ISO 9000-2011: «Качество — это степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям».
- **Требование:** Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.



Система менеджмента качества

- ИСО 9000:2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
- **Система менеджмента качества** – Система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.



Система менеджмента качества

- **Менеджмент качества** – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.
- Руководство и управление применительно к качеству включает:
 - разработку политики в области качества и целей в области качества,
 - планирование качества,
 - управление качеством,
 - обеспечение качества,
 - улучшение качества .



Политика в области качества

- Общие намерения и направление деятельности организации в области качества официально сформулированные высшим руководством
- **Цели в области качества** - то, чего добиваются или к чему стремятся в области качества



обычно базируются на политике организации в области качества



обычно устанавливаются для соответствующих подразделений и уровней организации

Руководство и управление применительно к качеству

- **Планирование качества** – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.
- **Управление качеством** - часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.



Руководство и управление применительно к качеству

- **Обеспечение качества** - часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.
- **Улучшение качества** - часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

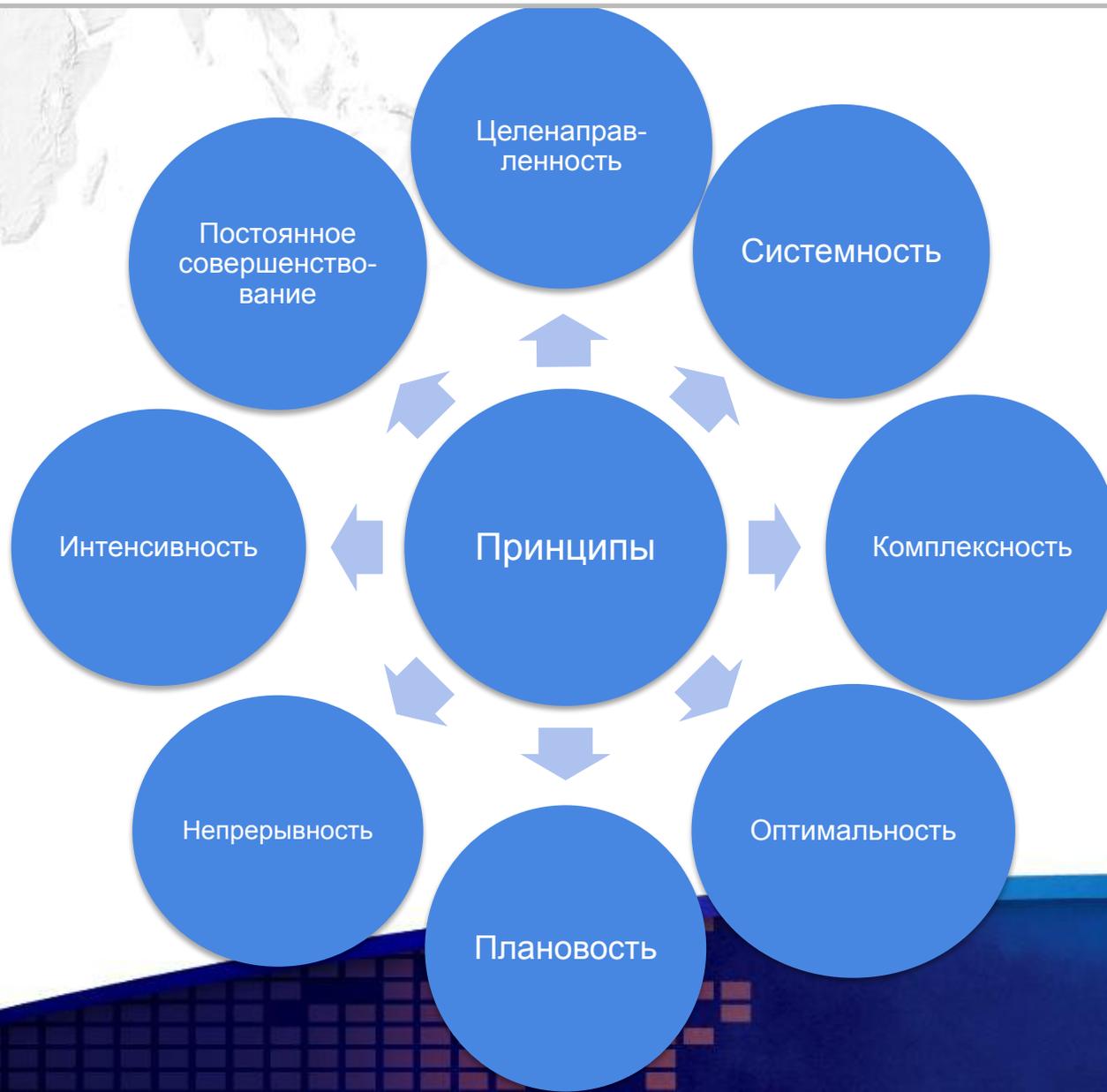


Улучшение качества

- Требования к качеству могут относиться к любым аспектам:
 - **Результативность** (степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов)
 - **Эффективность** (связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами)
 - **Прослеживаемость** (возможность проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается)



Принципы управления качеством





Этапы планирования качества

1. Определение назначения деятельности со своими требованиями к качеству
2. Прогнозирование - изучение и оценка целей и перспектив развития
3. Выбор и постановка целей - определение желаемого результата
4. Формирование и оптимизация плана работ по достижению цели, определение последовательности работ
5. Определение необходимых ресурсов



Основные положения систем, базирующихся на TQM

- осознание высшим руководством предприятия задачи повышения качества как цели предпринимательства;
- особые обязательства высшего управленческого персонала по руководству предприятием (лидерство в области качества);
- сосредоточение усилий высшего руководства на создании стратегии предпринимательства, основанной на удовлетворении актуальных и потенциальных запросов потребителей;
- участие в решении задачи обеспечения качества персонала всех иерархических уровней;
- командная работа и ответственность менеджеров;
- качество – задача всех, а не специального подразделения;



Основные положения систем, базирующихся на TQM

- управление качеством на всех этапах жизненного цикла продукта;
- систематическая учеба всех сотрудников;
- инжиниринг качества - организация разработки продуктов с помощью учета требований потребителей;
- постоянное улучшение всех процессов, влияющих на качество;
- постоянное применение новых методов и технологий обеспечения качества;
- основа качества - качество труда, которое определяется не столько техникой и технологией, сколько мотивацией сотрудников на высококачественный труд;
- деятельность должна быть структурирована, разбита на процессы, операции, переходы;



Основные положения систем, базирующихся на TQM

- каждое последующее звено должно рассматриваться как потребитель (внутренний);
- осознание персоналом того, что цель процессов — это выполнение требований и запросов потребителей (как внешних, так и внутренних);
- закрепление пожеланий потребителей как стандарта качества;
- тщательный учет затрат на отклонения от показателя качества;
- основной упор на предупредительные меры, предотвращающие отклонения от показателя качества:
- сосредоточение усилий высшего руководства на создании стратегии предпринимательства посредством формирования современной культуры предприятия.



TQM

- концепция системы качества, направленная на то, чтобы контроля было меньше;
- стандарты на процессы;
- статистика, базирующаяся на конкретных цифрах;
- подход к управлению с акцентом на предупреждении отклонений от показателя качества;
- концепция, при которой управление качеством - задача не только службы качества;
- концепция, при которой управление качеством - дело каждого, всего персонала;
- концепция, при которой система управления качеством не механически-административная, а органическая система;
- ориентация на «прозрачную» технологию;
- мотивация персонала на высокое качество;
- концепция, направленная на объединение сотрудников предприятия;
- ориентация на «ноль дефектов»;
- концепция, позволяющая завоевывать клиентов;
- подход, предусматривающий необходимые затраты на качество, чтобы экономить и снижать издержки производства и использовать продукцию по назначению;
- концепция, применение которой выгодно, прибыльно для предприятия.



Охват всех этапов жизненного цикла продукции

Поиск и маркетинговые исследования рынка

- сбор и анализ требований отечественных и зарубежных заказчиков;
- сбор и анализ информации о техническом уровне и качестве идентичной отечественной и зарубежной продукции;
- прогнозирование новой продукции;
- разработка требований к конкретному образцу новой продукции (услуги);
- формирование функциональных требований к новой продукции (услуге);
- экономический анализ эффективности создания новой техники, технологии

Производство продукции

- внедрение комплексной системы технического контроля;
- применение методов и средств контроля и испытаний;
- подтверждение готовности производства к выпуску и поставке продукции;
- подтверждение качества выпускаемой продукции;
- аттестация организационно-технического уровня производства и сертификация продукции;
- подтверждение изменений;
- гарантирование потребителю качества поставляемой продукции;
- анализ качества продукции в условиях эксплуатации;
- отработка и издание высокоэффективной эксплуатационной документации;
- своевременное снятие с производства устаревшей продукции.



Метод управления качеством

- способ и совокупность приемов воздействия на средства и продукты труда, направленные на достижение требуемого качества.





Методы управления качеством

Организационные

- Стабилизирующие
- Распорядительные
- Дисциплинарные

Социально-психологические

- совокупность способов воздействия на духовные интересы работников, формирование их мотиваций, связанных с обеспечением соответствующего качества
- Социальные и психологические

Экономические

- определяют способы воздействия, основанные на применении экономического стимулирования и создании материальной заинтересованности в достижении заданной цели в области качества



Организационные методы управления качеством

Стабилизирующие

Распорядительные

Дисциплинарные



Организационные методы

Прямого воздействия

- Развивают пассивность
- Заглушают творческие начала исполнителей
- Могут приводить к скрытому отрицанию, неприятию и формальному выполнению диктуемых решений

Косвенного воздействия

- Ориентируют исполнителя на творческую работу
- Минимизируется формальный подход
- Создаются условия для самовыражения исполнителя



Социально-психологические методы управления качеством

Социальные

- Воспитание особого отношения к высококачественному труду
- Воспитание патриотического отношения к организации
- Воспитание дисциплинированности и ответственности
- Воспитание и стимулирование инициативы
- Мотивация и моральное стимулирование работников за высокое качество

Психологические

- Воздействие на неформальные коллективы и формирование общественного мнения о престижности высококачественного труда
- Создание рационального психологического климата в коллективе
- Ликвидация конфликтов, обеспечение психологической совместимости работников
- Психологическое воздействие положительными примерами



Экономические стимулы

Индивидуальный стимул

Оплата, связанная с достижением индивидуальной цели, выполнением задачи

Единовременные выплаты

Разовое вознаграждение за личные достижения

Стимулирование малых групп (кружки качества)

Разовое вознаграждение за выполнение поставленных задач всеми членами кружка

Участие в прибылях предприятия

Единовременные выплаты сотрудникам предприятия, связанные с величиной дохода

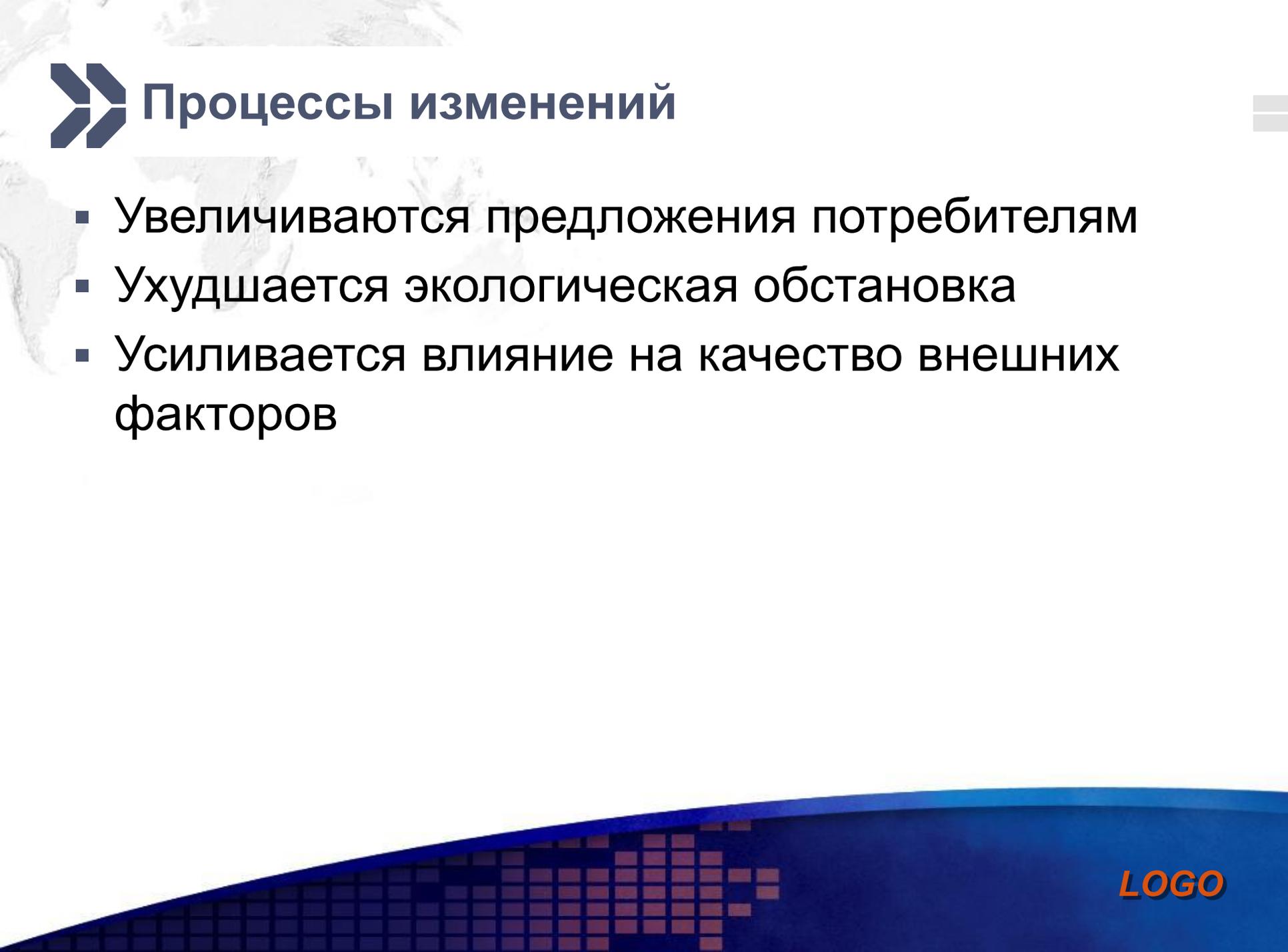
Участие в прибылях подразделения

Вознаграждение, разделенное между персоналом, в соответствии со степенью участия в прибыли подразделения



» План лекции

1. Концепция управления качеством
2. Качество и конкурентоспособность
3. Планирование качества



» Процессы изменений

- Увеличиваются предложения потребителям
- Ухудшается экологическая обстановка
- Усиливается влияние на качество внешних факторов



Зависимость влияния на требования к качеству внешних и внутренних факторов (Т)

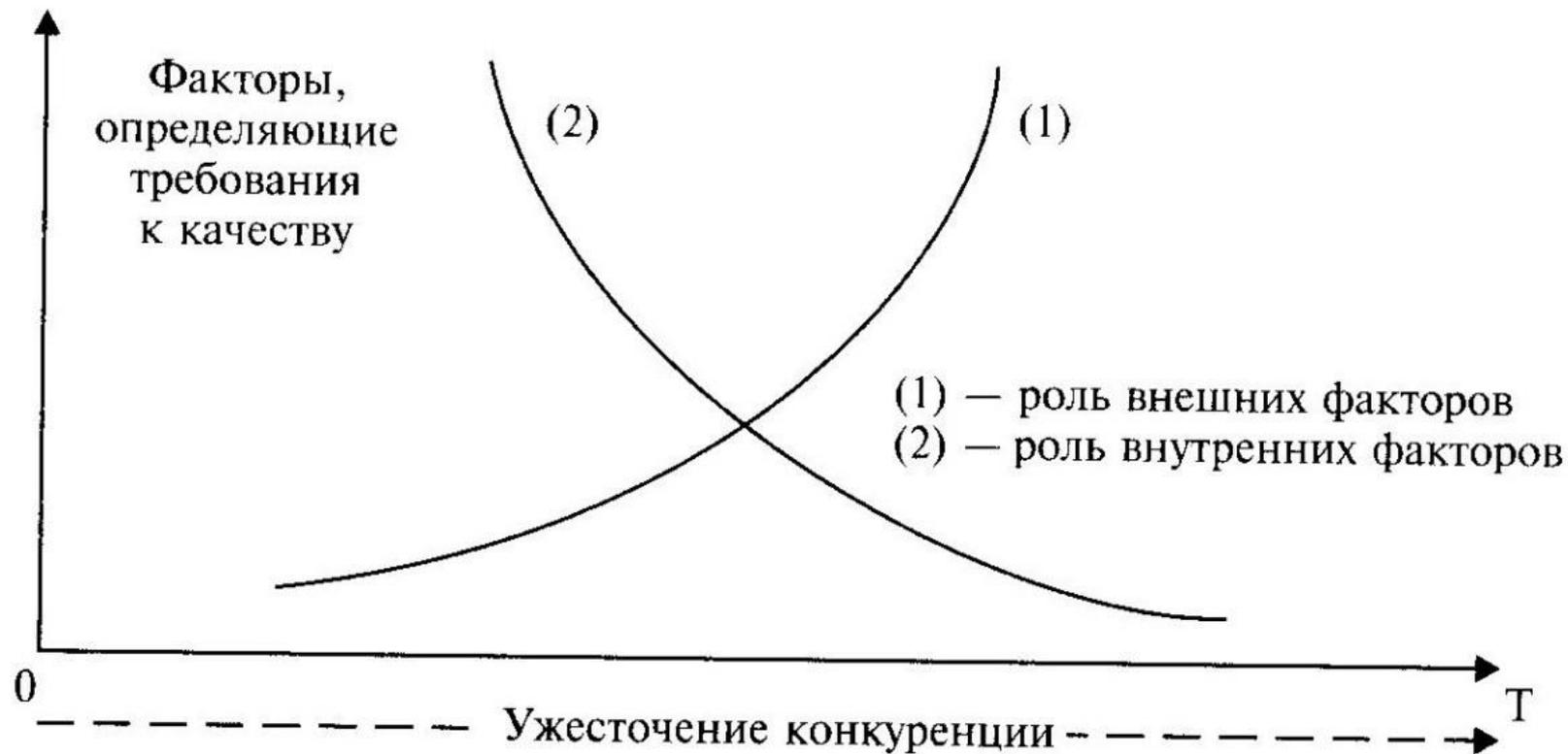


Рис. 2.7. Динамика факторов, определяющих требования к качеству



Эффект созидательного разрушения

- Шумпетер Й. 1949 год
- Фирмы вынуждены ускорять разработку и внедрение новых продуктов (нового качества), что приводит к возрастанию роли инноваций в коммерческом успехе фирмы

» Процессы изменений

- Возрастающая конкуренция заставляет производителей приспособлять услуги и продукты к требованиям все более узких групп потребителей.
- Обостряются экономические проблемы.
- Усиливается международное распределение лидерства компаний в области качества.



Многоаспектность качества

- **Качество жизнедеятельности** - субъективно-объективная характеристика, раскрываемая через степень удовлетворения постоянно меняющихся инпотребностей и аутпотребностей человека



❖ **Инпотребности**, связанные с объектами, которые человек потребляет или использует, включают в себя такие жизненно важные компоненты, как качество созданной государством и частными организациями системы обучения, самообучения и интеллектуального развития личности.

- ❖ Качество познания и развития личности (самообучение, обучение)
- ❖ Качество продуктов труда (продукция, услуги)
- ❖ Качество внешней среды (социальные, психологические, экология)
- ❖ Качество охраны здоровья (лечение, профилактика)
- ❖ Качество коммуникаций (транспорт, информация)



- **Аутпотребности** (условно-исходящие потребности) человека включают в себя два основных компонента, без которых не может быть полной характеристики качества жизнедеятельности человека.
 - Качество трудовой деятельности
 - Степень выражения
 - Степень полезности труда
 - Качество отдыха
 - Условно-пассивный отдых, развлекательный и производительный



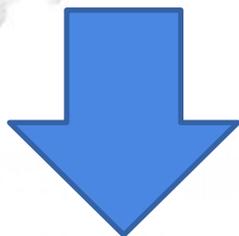
Техническое и функциональное качество



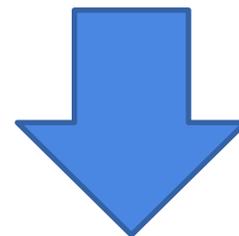


Техническое и функциональное качество

Техническое качество



Функциональное качество



- Информация
- Возможность выбора условий платежа
- Возможность выбора условий поставок
- Сервис при продаже и после и т.д.



Качество как социально-экономическая категория

1. Национальный аспект.
2. Политический аспект.
3. Технический аспект.
4. Социальный аспект.
5. Экономический аспект.
6. Моральный аспект.
7. Экологический аспект.



» План лекции

1. Концепция управления качеством
2. Качество и конкурентоспособность
3. Планирование качества



Модель удовлетворенности потребителя (Нориаки Кано)

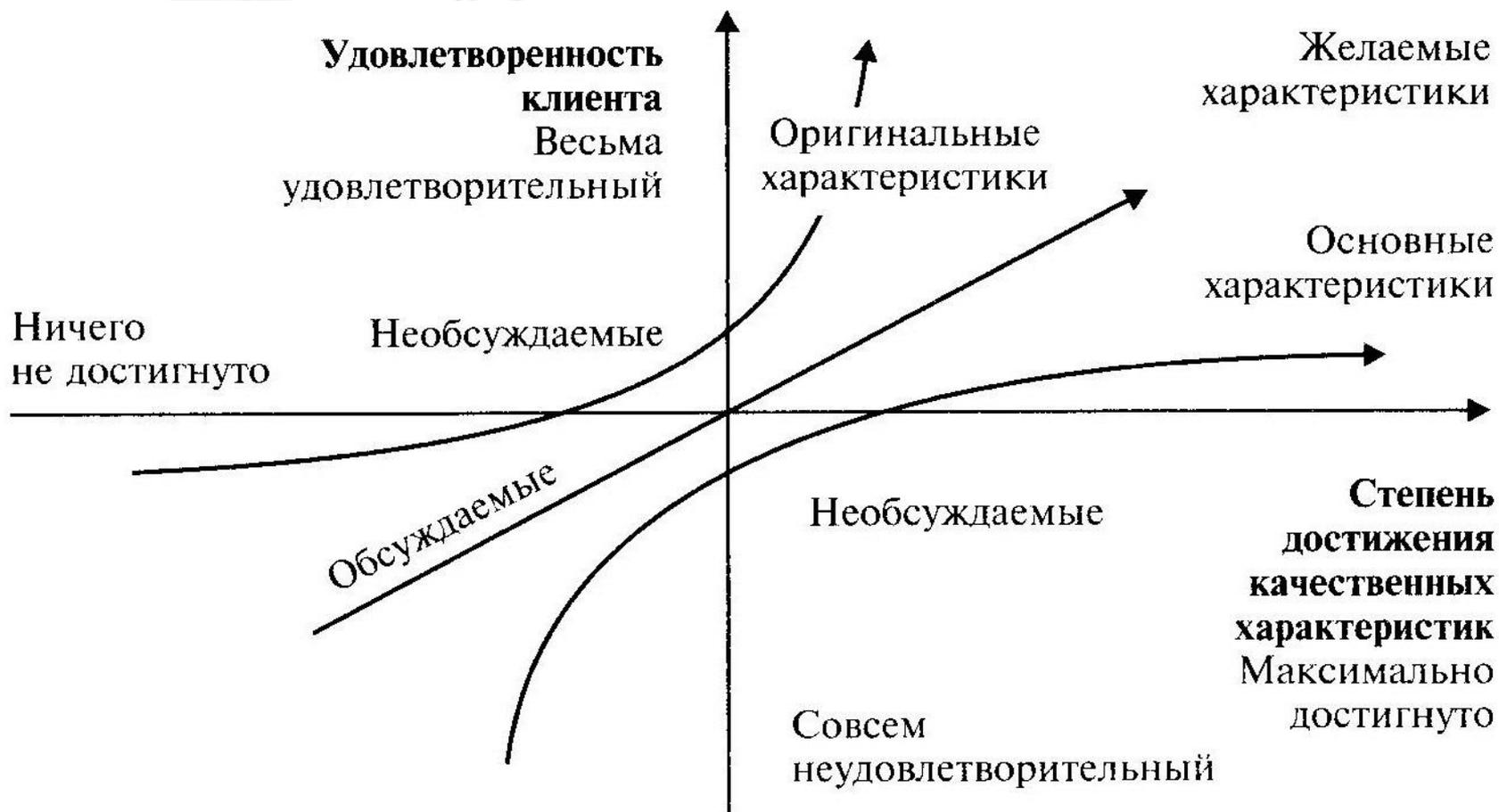


Рис. 2.11. Модель Кано



Модель Кано

- **Необходимые характеристики** уже заранее предполагаются покупателем в продукте, т.е. они так очевидны и естественны для потребителя, что он даже не стал бы говорить о них, если бы его спросили о том, что для него важно в продукте.
- **Желаемые характеристики** — те, наличием которых потребитель будет доволен и которые он захочет видеть реализованными в продукте, но они не всегда абсолютно необходимы.
- К **оригинальным характеристикам** относятся такие, которые производитель «придумывает» сам.



Система удовлетворения запросов клиентов

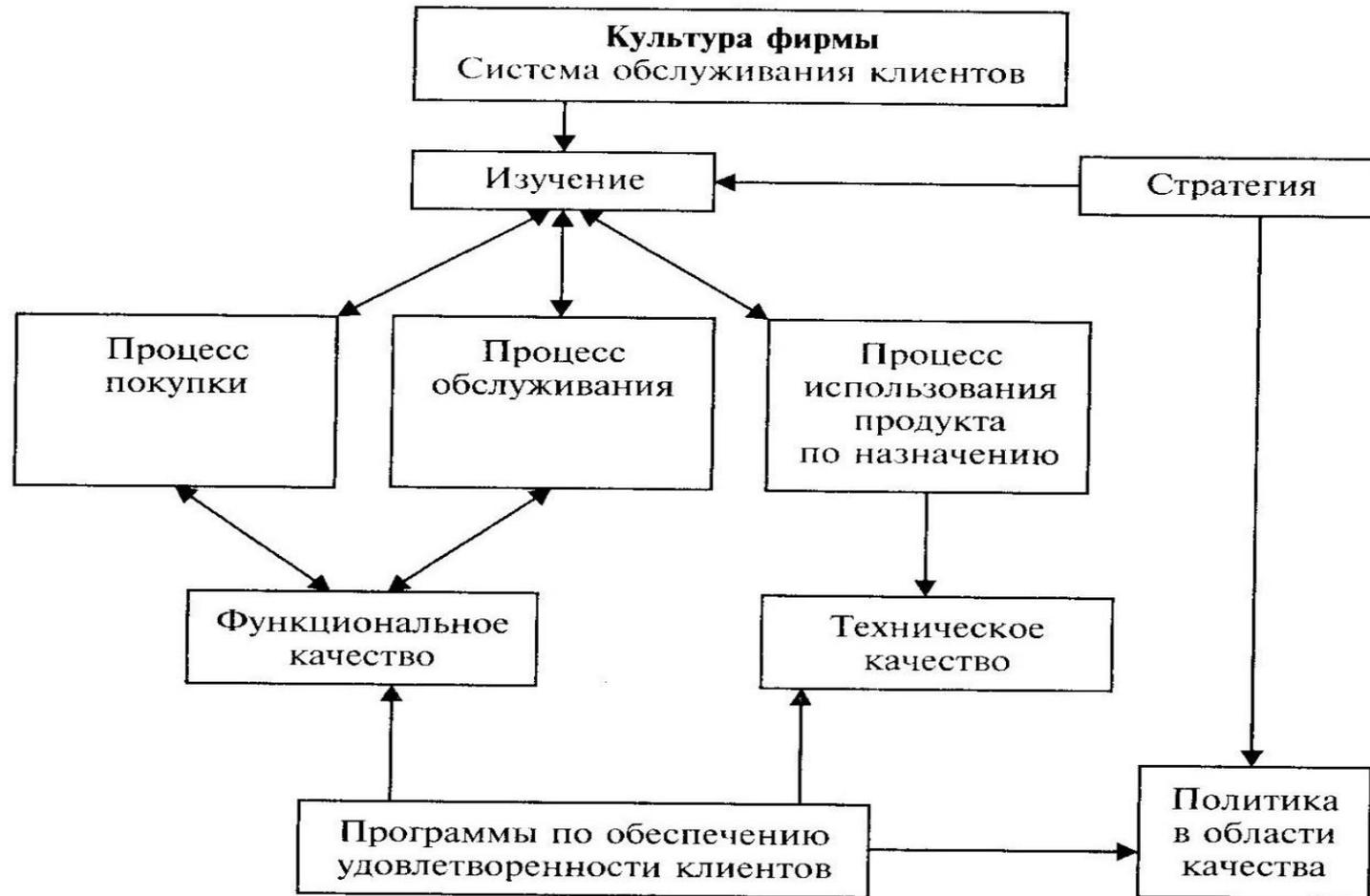
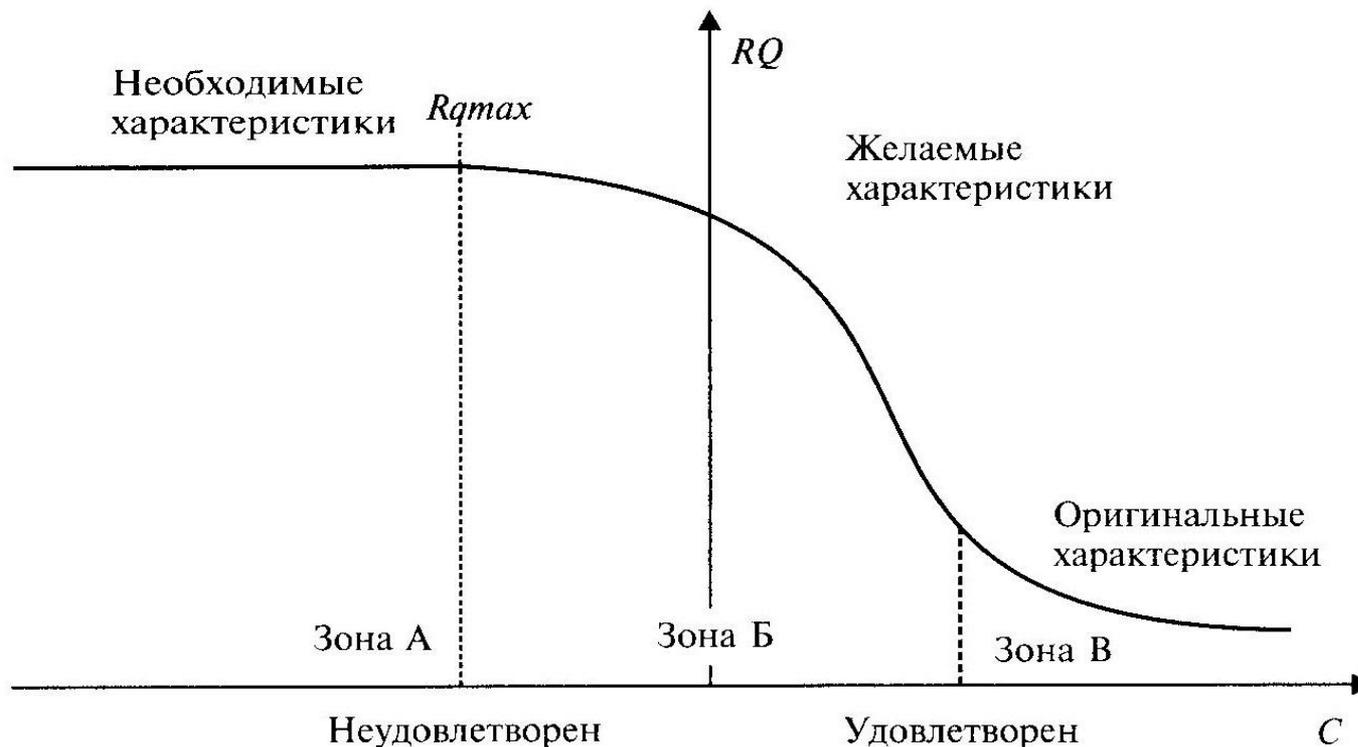


Рис. 2.12. Система удовлетворения запросов клиентов



Зависимость степени риска не востребоваемости продукции от степени удовлетворенности клиентов



RQ — степень риска не востребоваемости продукции
 C — степень удовлетворенности клиента

Рис. 2.13. Зависимость степени риска не востребоваемости продукции от степени удовлетворенности клиентов



Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта

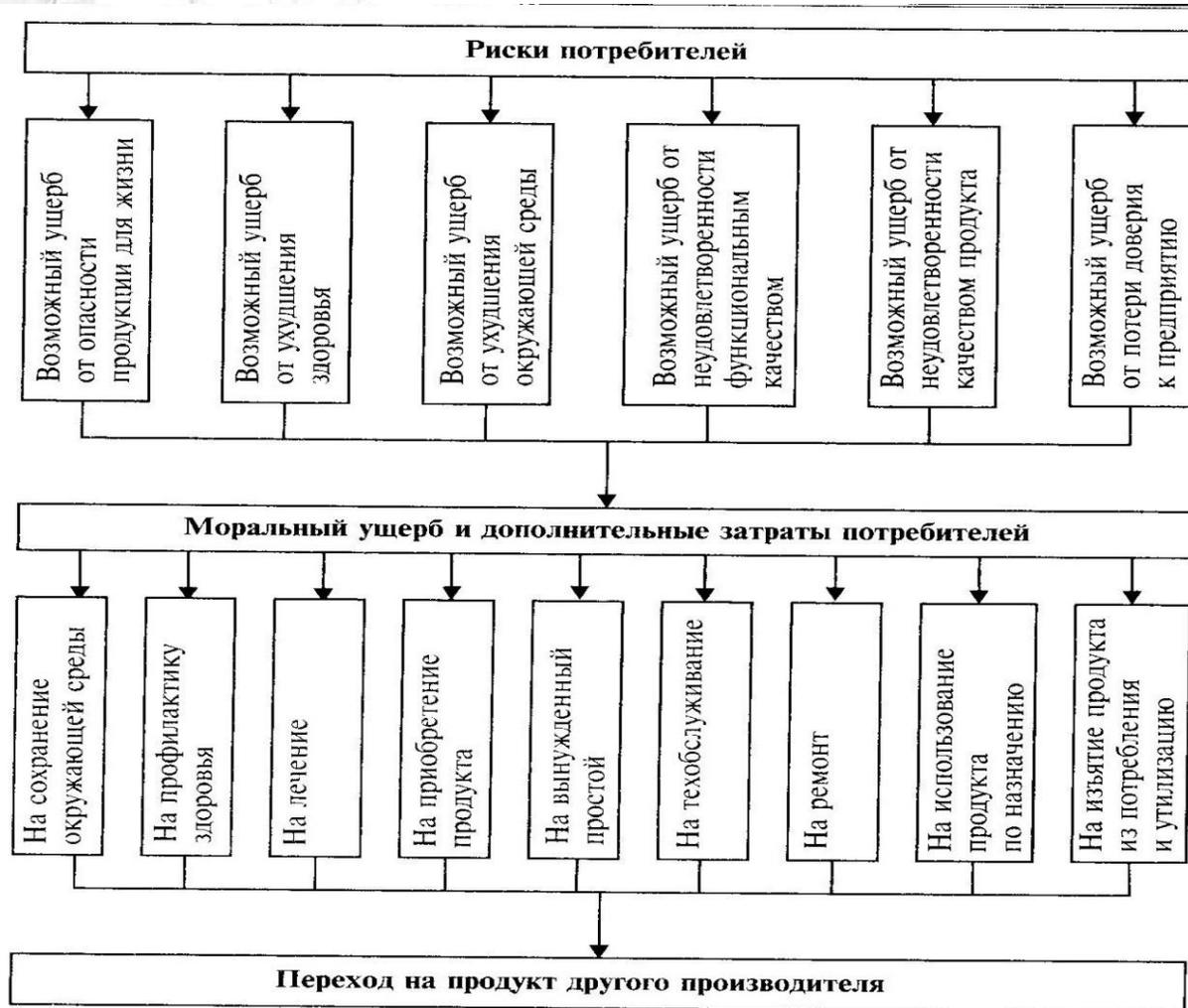


Рис. 2.14. Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта [3]



Риски производителей, связанные с политикой в области качества



Рис. 2.15. Риски производителей, связанные с политикой в области качества [3]



Экономические факторы инновационных рисков

- 1) неустойчивость спроса;
- 2) появление альтернативного продукта;
- 3) снижение цен конкурентами;
- 4) увеличение производства у конкурентов;
- 5) рост налогов;
- 6) рост цен на сырье, перевозки;
- 7) зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив;
- 8) изношенность оборудования;
- 9) нестабильность качества сырья;
- 10) новизна технологий;
- 11) отсутствие резерва мощностей;
- 12) недостаток оборотных средств.



Повторяющийся цикл продаж благодаря общению между клиентами

Продажи



**Позитивный
отзыв**



**Удовлетворенные
потребители**



Thank You !

LOGO