План

1 Функции и методы управления качеством.

2 Оценить конкурентность сельскохозяйственных организаций.

3 Политика организации в области качества.

4 Управление несоответствиями продукции в производственных процессах.

5 Актуальные проблемы менеджмента качества

6.1. Содержание концепции всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

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 — всеобщее управление качеством. Total Quality Management — философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала. Постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих: качества продукции, качества организации процессов, уровня квалификации персонала позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса.

Качество определяется следующими категориями: степень реализации требований клиентов, значения финансовых показателей компании, уровень удовлетворенности служащих компании своей работой

Принцип действия TQM можно сравнить с удержанием мяча на наклонной плоскости. Для того чтобы мяч не скатывался, его нужно либо подпирать снизу, либо тянуть сверху.

TQM включает 2 механизма:

Quality Assurance (QA) — контроль качества — поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги.

Quality Improvements (QI) — повышение качества — предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий.

Два механизма: контроль качества и повышение качества — позволяют «удерживать мяч в игре», то есть постоянно совершенствовать, развивать бизнес.

Концепция всеобщего управления качеством — концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней при рациональном использовании технических возможностей. Концепция ТQМ носит междисциплинарный характер. Это совокупность принципов, методов, средств и форм управления качеством с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

ТQМ включает в себя: контроль в процессе разработки новой продукции, оценку качества опытного образца, планирование качества продукции и производственного процесса, контроль, оценку и планирование качества поставляемого материала, входной контроль материалов, контроль готовой продукции, оценку качества продукции, оценку качества производственного процесса, контроль качества продукции и производственного процесса; анализ специальных процессов (специальные исследования в области качества), использование информации о качестве продукции, контроль аппаратуры, дающей информацию о качестве продукции, обучение методам обеспечения качества, повышение квалификации персонала, гарантийное обслуживание

ТQМ включает в себя: координацию работ в области качества, совместную работу по качеству с поставщиками, использование цикла РDСА ("р1ап-dо-сheck-асtion"), работу кружков качества, управление человеческим фактором путем создания атмосферы, удовлетворенности, заинтересованного участия, благополучия и процветания на фирме, фирмах-поставщиках, в сбытовых и обслуживающих организациях, у акционеров и потребителей, работу в области качества по методу межфункционального управления, участие в национальных кампаниях по качеству выработку политики в области качества (согласование политики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйств венной и экономической деятельности, принятие мер, обеспечивающих понимание в фирме политики в области качества), участие служащих в финансовой деятельности (в прибыли, акционерном капитале), воспитание сознательного отношения к качеству, чувства партнерства, совершенствование социальной атмосферы и информированность служащих проведение мер по формированию культуры качества; подготовку управленческих кадров для руководства деятельностью в области качества; возложение ответственности за деятельность в области качеств на высшее руководство

Эффективность всеобщего управления качеством зависит от трех ключевых условий: высшее должностное лицо на предприятии энергично выступает за повышение качества, инвестиции вкладываются не в оборудование, а в людей, организационные структуры преобразуются или создаются специально под всеобщее управление качеством.

Всеобщее управление качеством реализуется в фирме благодаря применению определенного набора приемов и средств:

качеством

процессом

персоналом

ресурсами

На процесс внедрения всеобщего управления качеством существенно влияет давление рынка. Оно вызывает у руководства фирмы готовность внедрять систему управления качеством.

Президент фирмы или директор предприятия должен заняться внедрением в рамках подходящей для этого организационной структуры. Но чтобы произошли революционные изменения в управлении качеством, необходим патриотизм всего персонала.

Каждая фирма, каждая организация существенно различается по своим возможностям, опыту, традициям. В то же время мировое сообщество выработало много универсальных методов и средств, позволяющих в различных условиях добиваться успешного решения поставленных задач. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

**Основные этапы формирования принципов всеобщего управления качеством**

Международная организация стандартизации (ИСО) обобщила весь накопленный положительный опыт работ в области повышения качества продукции, и разработало на этой основе стандарты серии 9000 и 10000, которые легли в основу принципов Всеобщего Управления Качеством (TQM). Всеобщее управление качеством представляет собой концепцию, предусматривающую всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней и при рациональном использовании технических возможностей.

TQM состоит из трех составных частей:

А) Ключевая система - методы и средства, которые применяются для анализа и исследования. Они основаны на общепризнанном математическом аппарате, статистических методах контроля.

Б) Система технического обеспечения - это приемы и программы, позволяющие обучить персонал владению этими средствами и правильному их использованию.

В) Система непрерывного развития самих принципов и содержания TQM

Эффективность TQM зависит от трех ключевых условий:

А) высшее должностное лицо энергично выступает за повышение качества;

Б) инвестиции вкладываются не в оборудование, а в людей;

В) организационные структуры преобразуются или создаются специально под всеобщее управление качеством.

качество производственных процессов определяется пятью основными компонентами:

Одним из главнейших компонент, обеспечивающих высокое качество производственных процессов, являются люди. Для того чтобы люди могли и хотели обеспечить высокое качество производственных процессов, они должны располагать необходимой информацией о том, что и как они должны делать; быть заинтересованы в высоком качестве своего труда (то есть должна быть мотивация их труда); иметь соответствующую квалификацию и трудовые навыки; непрерывно обучаться новым приемам труда, и все вместе должны образовывать трудовой коллектив (команду), заинтересованный в высоком качестве продукции.

Второй компонент, гарантирующий высокое качество производственных процессов, связан с использованием соответствующего оборудования, приспособлений и инструментов.

Важным компонентом обеспечения качества производственных процессов является использование методов управления, которые включают в себя системы управления, организацию управления, обеспечение или создание определенного стиля руководства, а также внедрение современных производственных решений, как в области управления, так и в области совершенствования технологии.

И последний, но не менее важный компонент связан с созданием необходимого морального климата, способствующего плодотворной работе как каждого работника, так и трудового коллектива в целом.

**Комплексное и тотальное управление качеством**

До начала двадцатого века все заботы о качестве продукции сводились только к выполнению контрольных мероприятий, встроенных в общий процесс управления компанией. Применялись унификация и стандартизация деталей, инструментов и приемов труда. На предприятиях использовались: испытания готовой продукции; операционный контроль в ходе изготовления; входной контроль материалов.

По ходу усложнения выпускаемой продукции и обострения конкуренции, все большее значение приобретало качество продукции, которое стало основой конкурентоспособности. Это привело к тому, что разрозненные мероприятия по обеспечению качества были заменены системным подходом и комплексным управлением качеством продукции.

Согласно стандарту ИСО 8402, комплексное управление качеством — это скоординированное воздействие руководства всех уровней и персонала на каждый этап создания продукции и учет любых факторов, существенно влияющих на качество.

Комплексный подход был реализован в качестве систем, которые формировались не только в Европе, Японии и США, но и в СССР. Саратовская система изготовления продукции без дефектов, разработанная в середине 50-х годов, учитывала проценты сдачи продукции контролерам ОТК. В зависимости от этого был установлен уровень материального и морального поощрения работников. Эта система в дальнейшем преобразовалась в систему труда без дефектов, в которой дополнительно учитывались культура и ритмичность производства. Кроме того, в СССР была разработана система, в которой главными являлись качество, ресурс с первых изделий и надежность продукции. Директивным порядком внедрялась система КС УКП, при помощи которой качество советской продукции должно было значительно улучшиться. Все участвовали в борьбе за качество, существовала даже пятилетка качества, а самым лучшим изделиям присваивали «Знак качества». В 87 году была введена государственная приемка продукции. Но данная деятельность не привела к достижению желаемых результатов, да и не могла привести. Без учета человеческого фактора и введения современных технологий, применения данных мер было недостаточно. Экономическая система, использующая жесткий контроль валового выполнения плана, не могла побудить предприятия к выпуску качественной продукции. Тем не менее, данные системы позволили объединить разрозненные элементы управления качеством в одну систему. Впоследствии система КС УКП была доведена до международных требований стандартов по управлению качеством (ИСО серии 9000), первую редакцию которых выпустили в СССР в 88 году.

В конце 80-х годов комплексный подход был преобразован в тотальное управление качеством, где помимо участия всего персонала подразумевалось настойчивое руководство качеством высшей администрацией, подготовка и обучение всех членов организации. В 87 году в США ввели премию по качеству от министра торговли Мэлкома Болдриджа. Потом премию по качеству стали выдавать все европейские страны, была введена Европейская премия по качеству, которую основали такие компании, как Фольксваген, Филипс, Рено, Нестле, Бритиш Телеком, Фиат и др. В России премию по качеству учредили в 96 году.

Тотальное управление качеством: ориентация работы предприятия на запросы потребителей; подбор стратегии и политики, которые будут постоянно улучшать качество продукции и услуг; руководство первыми лицами и администрацией всеми подразделениями компании, исходя из обязательности обеспечения требуемого качества; мотивация труда на должном уровне для активной работы персонала по улучшению качества, организация работы кружков качества; учет индивидуальных требований потребителей даже в высокопроизводительном и крупносерийном производстве; соответствие требованиям международных стандартов, но с учетом особенностей самой компании; применение системного, процессного и ситуационного подходов в управлении; участие в конкурсах на присуждение премий по качеству; инвестиции в повышение квалификации персонала, обучение смежным специальностям, а также методам разрешения проблем качества; сертификация продукции, систем качества, правильный анализ уже существующих проблем и разработка мероприятий по дальнейшему обеспечению качества.

Кроме того, в рамках тотального управления качеством рекомендуется создавать системы по управлению охраной окружающей среды (по стандарту ИСО 14000) и системы по управлению профессиональной безопасностью, что также повысит и эффективность, и конкурентоспособность компании.

В управлении качеством нужно использовать и рекомендации для менеджмента в целом. Тогда в распоряжение управления качеством поступят апробированные практические методы и научный фундамент менеджмента.

**Обеспечение качества**

Базу качества составляют мотивированный и квалифицированный персонал, передовые технологии и полноценная материальная база. Здесь ключевым является человеческий фактор, а также заинтересованность всех работников компании в хорошей работе.

Базу качества дополняет эффективный менеджмент, с помощью которого реализуются возможности, созданные человеческим фактором и материальной базой (организация работы).

Таким образом, обеспечение качества продукции и услуг заключается в учете внешних факторов (влияющих на качество), таких как поставщики, законы, требования к качеству и государственные органы, и создании внутренних факторов, таких как материальная база, передовые технологии, эффективный менеджмент и квалифицированные, а также хорошо мотивированные сотрудники.