

## Внедрение методов и приемов всеобщего управления качеством

Смирнова Анна Александровна, студент 3-го курса  
Ерохина Елена Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор  
КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), г. Калуга

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные методы и приемы всеобщего управления качеством, их внедрение на предприятиях. Основное внимание акцентировано на двух методах: кружки качества и бенчмаркинг. Сделан вывод о том, что Всеобщее Управление Качеством помогает решить проблемы, связанные с повышением эффективности управления производством, заинтересовывает работников, увеличивая выпуск качественной продукции.

**Ключевые слова:** качество; всеобщее управление качеством; методы управления; эффективность.

**Annotation.** The article discusses the main methods and techniques of total quality management, their implementation in enterprises. The main focus is on two methods: quality circles and benchmarking. It has been concluded that Universal Quality Management helps to solve problems related to improving the efficiency of production management, it is interesting for employees to increase the output of quality products.

**Keywords:** quality; total quality management; management methods; efficiency.

В настоящее время особое внимание уделяется проблемам качества товаров и услуг. Растущая конкуренция среди производителей обуславливает необходимость разработки программ по улучшению качества продукции, а также разработку объективных показателей для оценки способности компании выпускать продукцию с необходимыми качественными характеристиками. Не менее остро стоит необходимость поиска новых методов, которые бы быстро реорганизовали компанию в современных условиях. На мой взгляд, разработка системы тотального управления качеством может выступать в качестве данной методологии сегодня [1].

Внедрение системы всеобщего управления качеством включает в себя управление конкретными методами и приемами, такими как:

1. Круги качества. Одним из методов внедрения TQM и вовлечения рабочей силы в децентрализованное управление является создание кружков качества.

Кружок качества - это небольшая группа работников, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Некоторые из них делают это постоянно, некоторые - иногда, когда возникают проблемы на рабочем месте. Конечная цель деятельности по контролю качества - развить рабочее чувство владельца, предоставить каждому возможность быть услышанным и узнаваемым, помочь работнику овладеть техническими знаниями, создать механизм для расширения производственных задач.

Преимущества кружков качества:

1) только те сотрудники, которые хотят заниматься этой деятельностью, становятся членами круга качества; в результате они не нуждаются в дальнейшей стимуляции;

2) обучение расширяет кругозор отдельных членов кружка;

3) сотрудники рассматривают проблемы, в которых они лично заинтересованы;

4) члены кружка качества заинтересованы в реализации своих решений;

5) программа деятельности кружка качества помогает преодолеть сопротивление реформам.

Недостатки кружков качества:

1) все сотрудники отдела не вовлечены в решение проблем;

2) сотрудники отдела, не являющиеся членами круга качества, могут с подозрением относиться к его предложениям.

2. Бенчмаркинг. Представленный в 1979 году компанией Хегох, сравнительный анализ является одним из основных компонентов TQM. Бенчмаркинг определяется как «непрерывный процесс оценки продуктов, услуг и практики по сравнению с конкурентами или компаниями, которые являются лидерами отрасли».

При правильном применении сравнительный анализ очень полезен и обеспечивает следующие преимущества:

1) определяет негативное несоответствие между качеством работы организации (или ее подразделений) и качеством работы в других организациях, вызывающее желание измениться;

2) обосновывает цели внешними соображениями и известными стандартами качества;

3) включает лучшие практики в практику их организации;

4) приводит к быстрому внедрению новых подходов с меньшим риском;

5) ориентирует организационные усилия на внешних потребителей и потребителей;

Недостатки бенчмаркинга формулируются следующим образом:

1) недостаточное количество специалистов с соответствующим опытом работы;

2) недостаточный доступ к важной информации;

3) относительно высокие затраты [3].

3. Шесть Сигм. Принципы качества шести сигм были разработаны в Motorola в середине 1980-х годов. и впоследствии разработан в General Electric.

Сигма - это буква греческого алфавита, которая в статистике указывает на отклонения от заданного значения. Six Sigma - это претенциозный стандарт качества, который допускает не более 3,4 дефектов на миллион продуктов. Фактически это означает, что 99,9997% времени компания работает без брака. В будущем это точное определение было отменено, и «шесть сигм» превратились в общее название для

подхода к контролю качества, где не делается никаких предположений и поощряется постоянное стремление к улучшению качества и снижению затрат.

4. Сокращение времени цикла. Термин «продолжительность цикла» относится к времени, необходимому для прохождения всех этапов процесса, осуществляемого компанией. Сокращение времени цикла способствует как повышению эффективности работы компании в целом, так и повышению качества.

5. Постоянное улучшение. Японские компании достигли необычайных успехов благодаря тому, что они предпочитали, хотя и незначительные, но постоянные улучшения. Этот подход называется «постоянное улучшение» - это постоянное внедрение большого количества небольших улучшений во всех сферах деятельности организации [2].

Каждая организация уникальна с точки зрения культуры, методов управления, прикладных процессов создания продуктов или предоставления услуг. Таким образом, нет единого подхода к реализации TQM. Это варьируется от организации к организации.

Однако можно выделить несколько ключевых элементов методологии реализации TQM:

1. Высшее руководство должно изучить TQM и принять решение следовать философии TQM. Философия TQM должна позиционироваться как неотъемлемая часть стратегии работы организации.

2. Организация должна оценить существующий уровень культуры своей работы, уровень удовлетворенности клиентов, а также оценить состояние системы менеджмента качества.

3. Высшее руководство должно определить ключевые принципы и приоритеты для работы и сообщить эту информацию всем сотрудникам организации.

4. Необходимо разработать стратегический план по внедрению философии TQM в работу организации.

5. Организация должна определить приоритетные требования клиентов и привести свои продукты или услуги в соответствие с этими требованиями.

6. Необходимо составить карту процессов, с помощью которых организация

7. Руководство организации должно обеспечить создание и функционирование команд для улучшения процессов.

8. Для стимулирования процессов необходимо стимулировать создание самоуправляющихся команд.

9. Лидерство на всех уровнях должно своим личным примером способствовать реализации философии TQM.

10. Необходимо проводить постоянное, ежедневное управление бизнес-процессами и их нормализацию. Под нормализацией понимается стабильное выполнение процессов с минимальными отклонениями от установленных требований.

11. Необходимо регулярно оценивать прогресс в реализации плана внедрения философии TQM в работе организации и корректировать его, если есть необходимость в изменениях.

12. Постоянно информируйте персонал об изменениях в процессах и побуждайте сотрудников вносить предложения по улучшению [4].

Существуют следующие проблемы внедрения TQM.

Недостаток лидерства. В этом случае руководство организации говорит о TQM, но действия противоречат философии постоянного улучшения качества. Это приводит к краху ожиданий от эффекта TQM среди сотрудников. Сделать еще одну попытку ввести принципы TQM становится очень сложно. Для достижения цели руководство должно четко и регулярно информировать всех о преимуществах применения TQM, быть последовательным в применении принципов TQM и не использовать TQM в качестве временного хобби для получения быстрых выводов.

Отсутствие изменений в культуре организации. Изменение организационной культуры - чрезвычайно сложный и длительный процесс. Персонал часто сомневается, что изменения в процессах могут привести к изменению культуры работы, и многие не хотят менять свою работу. Поэтому, если мотивация к изменению привычных действий в работе будет недостаточной, то через некоторое время внедрение TQM вызовет негативное отношение у сотрудников.

Плохая подготовка к переменам. Перед внедрением TQM руководство должно сообщить персоналу и объяснить его видение преимуществ TQM, уточнить миссию и цели внедрения. Если вы не проведете такую предварительную подготовку, персонал не будет уверен в изменениях. Это приведет к тому, что персонал не будет вовлечен в процесс совершенствования деятельности.

Недостаток объективной информации и данных. Реализация TQM требует полагаться на объективные данные при принятии решений. Для того чтобы внедрить и поддерживать TQM, данные о работе должны регулярно и своевременно собираться, и анализироваться. Если данных недостаточно или они не выходят регулярно, тогда становится трудно принимать правильные решения, и, в конечном итоге, это может привести к отказу от дальнейшей реализации TQM [5].

В последние десятилетия качество стало одной из важнейших идей в области управления. Разнообразие потребителей, требования к продуктам, услугам, персоналу и методам управления требовали наполнения понятия «качество» новым содержанием. Традиционные идеи бизнес-школ о том, что успех компании заключается в быстром и дешевом производстве продуктов и услуг, были заменены новыми принципами, которые провозглашали: делать продукты качественно - лучший способ сделать их быстрее и дешевле; Все, что делается для улучшения качества в любом подразделении организации, улучшает качество организации в целом. Комплексное управление качеством помогает решать проблемы, связанные с повышением эффективности управления производством, заинтересованностью сотрудников, увеличением выпуска готовой качественной продукции. Основная суть TQM заключается в том, что ключевым понятием в бизнесе является качество работы, направленное на максимально полное удо-

влетворение клиента. И этим качеством нужно управлять. Естественно, за простой сущностью стоит кропотливая работа по созданию системы, способной эффективно управлять качеством, и созданию условий, при которых качество будет поставлено во главе производственного процесса.

#### **Литература:**

1. Антонова И.И. Модель системы всеобщего управления качеством [Электронный ресурс] // Компетентность. — Электрон. дан. — 2015. — № 1. — С. 34-39. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/293144>.
2. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. С-Пб.: Питер, 2015. 560с.
3. Шмелева Е. И., Губер Н. Б., Богатова О. В. Бенчмаркинг в области качества продукции и услуг // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 256-259. — URL <https://moluch.ru/archive/83/15408/>.
4. Комлацкий В.И. Планирование и организация научных исследований [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.И. Комлацкий, С.В. Логинов, Г. В. Комлацкий. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. — 205 с. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271595>.
5. Электронно-библиотечная система Лань [Электронный ресурс] / Войнаренко М.П. // Внедрение системы TQM на предприятиях -Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/246856/#4>.