



**TOTAL QUALITY MANAGEMENT**  
*ЗАГАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ*

**Загальне управління якістю (TQM) – це структурований підхід до загального управління організацією, спрямований на покращення якості продуктів і послуг шляхом постійного вдосконалення у відповідь на постійний зворотний зв'язок.**

**За своєю суттю, TQM полягає у створенні культури, в якій працівники всіх рівнів віддані підтримці високих стандартів роботи в кожному аспекті діяльності компанії. Це не одноразова спроба, а безперервний процес, у якому всі підрозділи організації працюють разом для досягнення спільних цілей якості та вдосконалення.**

# Історія загального управління якістю

Історія TQM починається з 1920-х років, коли статистику почали застосовувати для контролю якості на виробництвах. Інженер Волтер Шухарт створив першу статистичну таблицю контролю якості в середині 1920-х років і випустив свою книгу на цю тему в 1931 році. Модель PDCA часто пов'язують з Демінгом, але сам він приписував її створення Шухарту. Демінг продовжив працювати над цією моделлю та вдосконалив її у вигляді «плануй-роби-перевірй-дій».

Після Другої світової війни Демінг допомагав Японії відновлювати економіку, навчаючи японських лідерів методам контролю якості. Його підхід підкреслював важливу роль звичайних працівників у забезпеченні якості.

У 1950-60-х роках цей підхід отримав назву TQM. Вважається, що впровадження TQM допомогло Японії досягти економічного зростання та промислового успіху після війни. Інші країни, зокрема США, почали використовувати ці методи в 1970-80-х роках, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Хоча засновники TQM, такі як Демінг і Джуран, написали багато про цей підхід, різні організації адаптували його під свої потреби. З часом, із розвитком технологій та бізнес-вимог, нові методи, такі як Six Sigma та ощадливе виробництво, стали популярнішими, хоча TQM залишається впливовим.

# Основні принципи загального управління якістю

1

*Орієнтація на клієнта.* Головна мета TQM — задовольнити потреби клієнтів і перевищити їх очікування. Усі процеси будуються з урахуванням того, що потрібно клієнтам.

2

*Залучення всіх працівників.* У покращенні якості беруть участь усі — від керівництва до звичайних працівників. Це дає відчуття відповідальності та сприяє досягненню спільних цілей.

3

*Процесний підхід.* Для досягнення якісних результатів важливо вдосконалювати самі процеси. Це допомагає зробити їх більш ефективними та стабільними.

4

*Інтегрована система.* Усі функції та процеси в організації повинні працювати разом, підтримуючи загальні цілі компанії.

5

*Стратегічний підхід.* Впровадження TQM потребує чіткого планування та встановлення цілей, щоб усі зусилля були спрямовані на досягнення стратегічних завдань організації.

6

*Постійне вдосконалення.* Організація має безперервно працювати над тим, щоб покращувати свої процеси, продукти та послуги.

7

*Прийняття рішень на основі фактів.* Важливо приймати рішення, спираючись на точні дані та аналіз, щоб краще оцінювати продуктивність і вирішувати проблеми.

8

*Комунікації.* Відкрите спілкування допомагає працівникам розуміти цілі організації та свою роль у їх досягненні.

# Загальний процес впровадження TQM

## складається з таких кроків:



- Організація оцінює свою поточну культуру та систему якості, визначаючи ключові цінності.
- Керівництво приймає рішення впроваджувати TQM і розробляє план дій.
- Організація визначає потреби клієнтів та розставляє пріоритети.
- Керівництво аналізує, які процеси потрібно покращити, щоб задовольнити ці потреби.
- Створюється команда, яка буде відповідати за вдосконалення процесів.
- Керівництво підтримує процес через додаткове планування та навчання.
- Встановлюються стандарти для щоденного управління процесами.
- Керівництво регулярно запитує думку співробітників щодо процесу.

## Переваги TQM

- **Менше браку.** Мета TQM – робити продукти та послуги правильно з першого разу, що означає менше дефектів і зменшення витрат на їх виправлення та підтримку клієнтів.
- **Задоволені клієнти.** Якісні продукти, які відповідають потребам клієнтів, підвищують їхнє задоволення, що може збільшити продажі та принести більше нових клієнтів через позитивні відгуки.
- **Менші витрати.** Менше браку дозволяє компаніям заощаджувати на виправленнях, обслуговуванні та замінах продуктів, що підвищує прибуток.
- **Чіткі цінності.** Організації, які впроваджують TQM, формують сильну культуру управління якістю та постійне вдосконалення на всіх рівнях – від найму до розробки продуктів.

## Недоліки TQM

- **Планування та ресурси.** TQM вимагає багато часу і ресурсів для правильного впровадження змін.
- **Зобов'язання всієї компанії.** Щоб TQM працював, уся організація повинна постійно вдосконалювати процеси, і всі рівні управління мають це підтримувати.
- **Додаткові витрати.** TQM може призвести до збільшення витрат на навчання персоналу, розвиток інфраструктури та команд.
- **Час.** Може пройти багато років, перш ніж компанія побачить результати.
- **Часткові зусилля.** Якщо впроваджувати TQM не повністю, це може призвести до невдачі.

**Найвідомішим прикладом TQM є впровадження компанією Toyota системи Kanban.**

**Kanban – це візуальний сигнал, який запускає ланцюг дій, що приводить до певного результату. Toyota використала цей підхід для впровадження системи управління запасами "точно вчасно" (Just-In-Time).**

# 14 принципів філософії Тойоти

## Секція 1. Довгострокова філософія

**Принцип 1:** Приймати рішення, керуючись довгостроковими цілями, навіть якщо це потребує тимчасових фінансових втрат. Бачення має бути глибшим за просто зарібок. Ставити метою створення цінності для клієнтів, суспільства та економіки. Бути відповідальними.

## Секція 2. Правильний процес — правильні результати

**Принцип 2:** Оптимізувати робочі процеси, щоб усі проблеми були видимі. Створити безперервний потік матеріалів та інформації в компанії.

**Принцип 3:** Використовувати систему "витягування" для уникнення надлишкового виробництва. Виробляти лише те, що потрібно споживачам, і вчасно реагувати на зміни попиту.

**Принцип 4:** Вирівнювати навантаження на працівників і процеси. Це допоможе зменшити втрати та покращити ефективність.

**Принцип 5:** Створювати культуру зупинки процесів для забезпечення якості з першого разу. Приділяти увагу гарантії якості і вбудовувати в обладнання можливість виявлення проблем.

**Принцип 6:** Стандартизувати процеси для безперервного вдосконалення та розширення повноважень працівників. Це дозволить підтримувати стабільність та ефективність.

**Принцип 7:** Використовувати візуальний контроль для швидкого виявлення проблем. Візуальні індикатори допомагають легко розуміти ситуацію і уникати непотрібних відволікань.

**Принцип 8:** Впроваджувати тільки перевірені технології, що підтримують процеси. Спочатку перевіряти нові рішення вручну, і лише потім додавати технології.



# 14 принципів філософії Тойоти

## Секція 3. Розвиток працівників і партнерів

**Принцип 9:** Виховувати лідерів, які знають свою справу, живуть філософією компанії та можуть навчити інших.

**Принцип 10:** Формувати сильні команди, що підтримують філософію компанії. Постійно розвивати своїх працівників.

**Принцип 11:** Ставити складні завдання своїм партнерам і постачальникам, допомагаючи їм вдосконалюватися.

## Секція 4. Постійне вирішення проблем для навчання

**Принцип 12:** Щоб зрозуміти проблему, потрібно побачити її на власні очі. Навіть керівники мають особисто перевіряти процеси.

**Принцип 13:** Ухвалювати рішення обдуманно, але швидко втілювати їх у життя. Залучати всіх до обговорення варіантів рішень.

**Принцип 14:** Постійно вдосконалюватися через самоаналіз і покращення процесів. Використовувати найкращі практики для стабільності та навчання.

# Інструменти та методи для загального управління якістю

1

Цикл PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій) допомагає покращувати процеси через чотири етапи: планування змін, їх впровадження, оцінку результатів та внесення корективів.

2

Кайдзен означає "постійне вдосконалення" і передбачає маленькі, але регулярні зміни, що покращують процеси та ефективність.

3

Шість сигм – це метод, заснований на аналізі даних, який зменшує дефекти та відхилення в процесах, допомагаючи досягати більш стабільних результатів.

4

Аналіз першопричини (RCA) дозволяє знаходити основні причини проблем і усувати їх, щоб уникнути повторення.

5

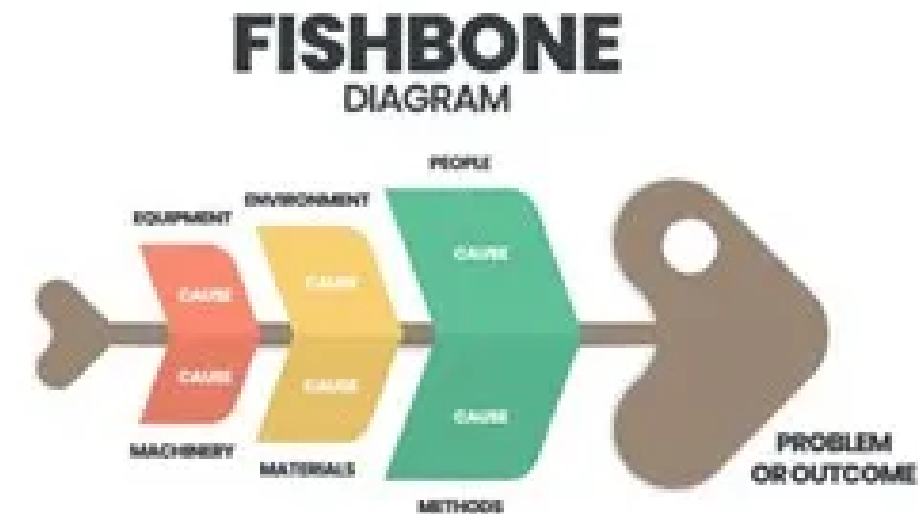
Бенчмаркінг полягає в порівнянні процесів з найкращими практиками інших компаній для виявлення можливостей покращення.

6

Повне продуктивне обслуговування (TPM) зосереджене на підтримці та покращенні роботи обладнання шляхом залучення працівників до планового обслуговування та вирішення проблем.

# Основні інструменти загального управління якістю

Діаграми причин і наслідків (діаграми Fishbone або Ishikawa) – візуальні інструменти для пошуку та аналізу можливих причин проблеми чи результату.

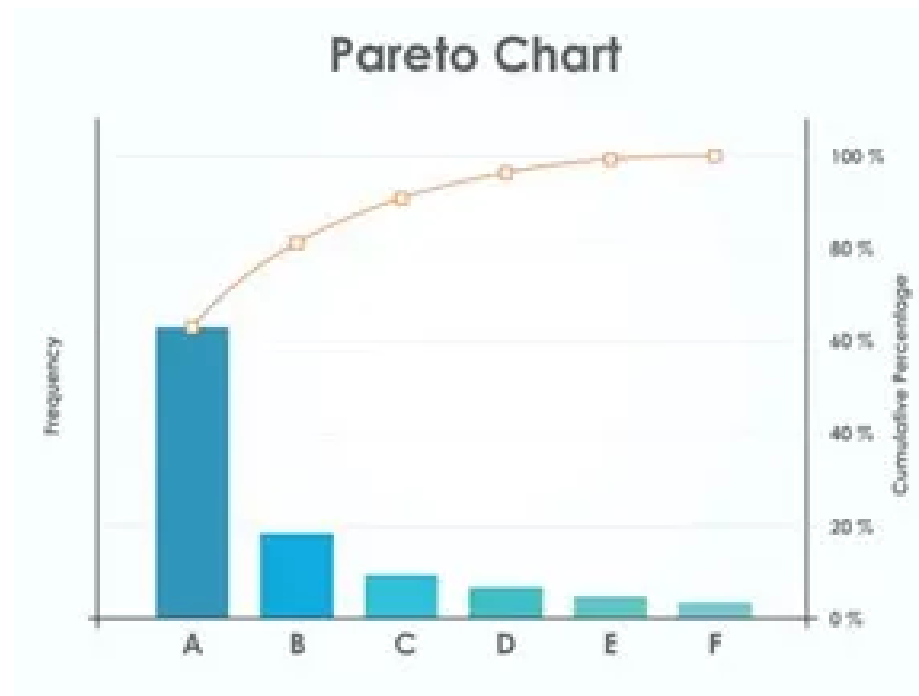


Контрольні листи – прості форми для збору й організації даних, що полегшують їх подальший аналіз.

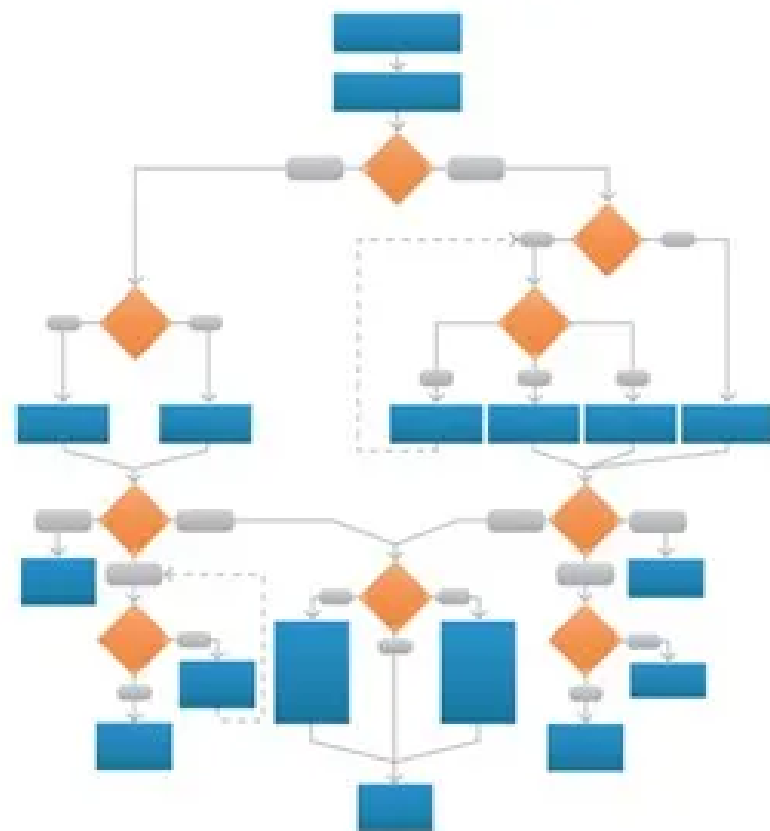
Контрольні графіки – статистичні графіки, які показують зміни в процесі з часом і допомагають розрізнити нормальні та аномальні зміни.



# Основні інструменти загального управління якістю



Діаграми Парето – графіки, які показують фактори від найважливіших до менш важливих, що допомагає виділити головні проблеми.



Діаграми розсіювання – графіки для аналізу зв'язку між двома змінними, щоб виявити кореляції або тренди.

Стратифікація / Блок-схеми – діаграми, що показують послідовність етапів або процесів для кращого розуміння й оптимізації роботи.



# Використані джерела

- Total Quality Management: The Key to Continuous Improvement – <https://www.qmarkets.net/resources/article/total-quality-management/>
- Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM) – <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-ikistiu/>
- Total Quality Management (TQM) – <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/total-quality-management-tqm/>
- Total Quality Management (TQM) – <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Total-Quality-Management>
- Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Джефрі К. Лайкер – <https://www.maxzosim.com/filosofia-toyota-14-printsipiv-roboti-zlaghodzhienoyi-komandi-dzhiefri-k-laikier/>

The background features several abstract shapes filled with a red-to-white gradient of dots. A central white rounded rectangle with a black border contains the text. The text is in a bold, dark blue font, split into two lines.

**Дякую за  
увагу**