

Лекція: Концепція загального управління якістю (TQM) та система якості в стандартах ISO серії 9000

Мета лекції: Розкрити сутність, принципи та еволюцію філософії TQM, дослідити вимоги та структуру стандартів ISO 9000, а також зрозуміти взаємозв'язок і синергію цих двох підходів до управління якістю.

Частина 1. Концепція Загального управління якістю (TQM)

1.1. Сутність та визначення

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) — це загальноорганізаційна філософія та систематичний метод, спрямований на **безперервне поліпшення якості всіх організаційних процесів, продукції та послуг** для досягнення повного задоволення потреб споживача та довгострокового успіху організації.

Ключові аспекти визначення:

- **Загальне (Total):** означає залучення кожного співробітника організації — від вищого керівництва до виконавця.
- **Управління якістю (Quality Management):** стосується процесів та методів, необхідних для досягнення та підвищення рівня якості, який визначається, перш за все, **орієнтацією на споживача**.

TQM не є тимчасовою програмою; це перевірений часом організований стиль управління, інтегрований у всі аспекти діяльності.

1.2. Історичний контекст та розвиток

Концепція TQM сформувалася на початку 1980-х років, синтезувавши ідеї ключових гуру якості:

- **В. Едвардс Демінг:** Відомий своїми **14 принципами управління** та циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act), який став основою безперервного вдосконалення.
- **Джозеф М. Джуран:** Акцентував увагу на плануванні якості та поклав початок трилогії якості (планування, контроль, вдосконалення).
- **Арманд Фейгенбаум:** Запровадив концепцію **загального контролю якості (TQC)**, підкреслюючи важливість участі всіх підрозділів.
- **Каору Ісікава:** Розробив **діаграму причин і наслідків** («діаграму Ісікави») та концепцію кіл якості для залучення персоналу.

Прагнення до глобальної конкурентоспроможності призвело до того, що TQM набув широкого поширення, особливо в Японії, США та Європі, де він адаптувався під національні особливості.

1.3. Ключові принципи TQM

Фундамент TQM складають такі взаємопов'язані принципи:

1. **Орієнтація на споживача:** Якість визначає кінцевий споживач. Організація повинна розуміти його поточні та майбутні потреби та прагнути перевищити очікування.
2. **Залучення та участь всього персоналу:** Якість — справа кожного. Необхідно створювати умови, залучати та мотивувати всіх співробітників до вирішення проблем якості.
3. **Процесний підхід:** Бачити діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів. Управління кожним процесом (вхід, дія, вихід) підвищує ефективність цілого.
4. **Системний підхід до управління:** Інтеграція та узгодження всіх процесів в єдину систему для досягнення стратегічних цілей.
5. **Безперервне поліпшення (Kaizen):** Постійне поступове вдосконалення продукції, процесів і систем — невід'ємна та постійна мета організації.
6. **Прийняття рішень на основі фактів:** Ефективне управління вимагає збору та аналізу достовірних даних, а не інтуїтивних рішень.
7. **Побудова вигідних відносин із постачальниками:** Організація та її постачальники взаємозалежні. Співпраця на довгостроковій основі покращує якість та ефективність обох сторін.

1.4. Двоє механізмів TQM

Для реалізації принципів TQM використовуються два основні механізми:

- **Контроль якості (Quality Assurance, QA):** Система заходів, спрямованих на підтримання встановленого рівня якості та надання гарантій споживачеві.
- **Підвищення якості (Quality Improvement, QI):** Активні дії щодо підвищення поточного рівня якості процесів та результатів.

Разом ці механізми забезпечують динамічний розвиток бізнесу.

Частина 2. Система якості в стандартах ISO серії 9000

2.1. Призначення та сімейство стандартів

Серія міжнародних стандартів **ISO 9000** — це набір документів, що визначають вимоги та надають рекомендації щодо побудови ефективної **системи управління якістю (СУЯ)**. Вони призначені для організацій будь-якого розміру та галузі.

Основні стандарти сімейства (актуальні версії):

- **ISO 9000:2015:** «Основи та словник». Містить ключові терміни та **7 принципів менеджменту якості**, які лягають в основу всієї серії.
- **ISO 9001:2015:** «Вимоги». Єдиний стандарт, на відповідність вимогам якого організація може пройти сертифікацію. Описує, *що* має робити організація для забезпечення якості.
- **ISO 9004:2018:** «Керівні вказівки щодо досягнення стійкого успіху». Надає рекомендації щодо виходу за рамки базових вимог ISO 9001 для досягнення довгострокового успіху.

2.2. 7 принципів менеджменту якості (відповідно до ISO 9000:2015)

Ці принципи є теоретичною основою стандартів і безпосередньо пов'язані з принципами TQM:

Принцип ISO 9000:2015	Суть принципу	Відповідність принципам TQM
1. Орієнтація на споживача	Постійне розуміння та відповідність потребам споживачів.	Пряма відповідність.
2. Лідерство	Керівники встановлюють єдність цілей, створюють середовище для залучення людей.	Відображається в ролі керівництва TQM.
3. Залучення персоналу	Повне використання здібностей працівників на благо організації.	Пряма відповідність.

Принцип ISO 9000:2015	Суть принципу	Відповідність принципам TQM
4. Процесний підхід	Керування діяльністю та відповідними ресурсами як процесом.	Пряма відповідність.
5. Вдосконалення	Постійна мета для організації.	Відповідає «безперервному поліпшенню».
6. Прийняття рішень на основі доказів	Аналіз даних та інформації для ефективних рішень.	Відповідає «рішенням на основі фактів».
7. Менеджмент взаємовідносин	Керування взаємовигідними відносинами із зацікавленими сторонами (постачальниками тощо).	Відповідає «відносинам із постачальниками».

2.3. Структура вимог ISO 9001:2015 (модель PDCA)

Вимоги стандарту організовані за високоструктурованою логікою, яка базується на **циклі PDCA (Плануй-Роби-Перевіряй-Вдосконалюй)** та включає **ризик-орієнтоване мислення**:

- **Розділ 4: Контекст організації:** Аналіз потреб зацікавлених сторін та визначення меж системи.
- **Розділ 5: Лідерство:** Вимагає від керівництва демонструвати прихильність, визначати політику та розподіляти відповідальність.
- **Розділ 6: Планування:** Планування дій щодо ризиків та можливостей, встановлення цілей.
- **Розділ 7: Підтримка:** Забезпечення ресурсами (кадри, інфраструктура), компетентність, інформування, документована інформація.
- **Розділ 8: Операції:** Планування та контроль виробничих процесів, проектування, робота з постачальниками.
- **Розділ 9: Оцінка результативності:** Моніторинг, вимірювання, аналіз, внутрішні аудити, перегляд керівництвом.

- **Розділ 10: Вдосконалення:** Виявлення та усунення невідповідностей, впровадження коригувальних дій та безперервне вдосконалення.

2.4. Сертифікація та глобальне поширення

Сертифікація (реєстрація) відповідно до ISO 9001 проводиться **незалежними органами з сертифікації** (третя сторона). Це підтверджує, що система управління якістю організації відповідає міжнародним вимогам.

На сьогодні **ISO 9001 є одним з найпоширеніших інструментів управління у світі** — понад мільйон сертифікованих організацій у понад 170 країнах. Лідерами за кількістю сертифікатів є Китай, Італія, Німеччина, Японія.

Частина 3. TQM та ISO 9000: порівняння та синергія

Часто виникає питання: чи конкурують ці концепції чи доповнюють одна одну? На практиці вони є **синергійними та взаємодоповнюючими**.

Критерій	TQM (Загальне управління якістю)	ISO 9000 (Серія стандартів)
Сутність	Філософія, культура, всеосяжний підхід до управління організацією.	Набір стандартизованих вимог та рекомендацій для побудови системи управління якістю.
Відповідь на питання	«Як?» — як створити культуру якості, мотивувати персонал, безперервно вдосконалюватися.	«Що?» — що необхідно мати (процеси, документи, процедури) базового забезпечення якості.
Сфера дії	Ширше за межі якості продукції: стосується якості всієї роботи організації, управління, фінансів.	Зосереджена на системі управління якістю , хоча і сприяє покращенню інших аспектів.
Стандартизація	Не є стандартизованою. Кожна організація розробляє власний шлях у межах філософії.	Чітко стандартизована. Вимоги ISO 9001 однакові для всіх.

Критерій	TQM (Загальне управління якістю)	ISO 9000 (Серія стандартів)
Сертифікація	Немає зовнішньої сертифікації. Оцінка за моделями бізнес-досконалості (премія Болдріджа та ін.).	Можлива (і часто необхідна) формальна сертифікація незалежним органом.
Взаємозв'язок	TQM задає стратегічну мету та напрямок розвитку.	ISO 9001 надає базову структуру інструменти для старту та підтвердження відповідності.

Висновок: ISO 9001 можна розглядати як **міцну фундаментальну основу** для системи якості. Вона допомагає організації **стати на шлях системного управління**. TQM ж — це **масштабна дорожня карта до досконалості**, яка веде далі за рамки формальних вимог стандарту. Найефективніші організації використовують сертифікацію за ISO 9001 як перший крок або платформу для подальшого впровадження повноцінної філософії TQM.

Практичний приклад взаємодії

1. **Етап 1 (База):** Підприємство впроваджує та сертифікує СУЯ відповідно до ISO 9001. Це дає чітку структуру процесів, документування, проводить внутрішні аудити, покращує дисципліну.
2. **Етап 2 (Розвиток):** На цій основі воно починає активно застосовувати принципи TQM: запускає **круги якості** для співробітників (Ісікава), впроваджує комплексну систему **вимірювання задоволеності клієнтів** (орієнтація на споживача), встановлює амбітні цілі «нуль дефектів» (безперервне поліпшення) та будує довгострокові партнерські відносини з ключовими постачальниками.

Таким чином, TQM та ISO 9000 не є альтернативами, а є природними союзниками на шляху до сталої конкурентоспроможності та бізнес-досконалості.