

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В КОНЦЕПЦИИ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Салимова Татьяна Анатольевна,

доктор экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления качеством,
декан экономического факультета

Новокрещенова Наталья Александровна,

аспирант кафедры управления качеством,

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

В статье рассмотрены основные этапы становления российского, западного и японского подхода к управлению качеством. Авторы статьи рассматривают различные подходы к пониманию всеобщего управления качеством, а также ориентацию концепций и моделей TQM на повышение удовлетворенности персонала.

Ключевые слова: всеобщее управление качеством, модель TQM, удовлетворенность персонала.

Одной из важнейших тенденций управления качеством, характеризующей большинство современных взглядов и подходов, является распространение основных положений концепции всеобщего управления качеством в практику работ предприятий и организаций различных сфер деятельности. Постулаты этой концепции, заложенные еще У. Э. Демингом, формируют высокогуманную культуру предприятий. «Человек должен черпать радость в труде... При этом задача лидеров – совершенствовать характеристики людей и машин, улучшать качество, поднимать производительность и одновременно воспитывать гордость за рабочее мастерство», – отмечал ученый [2].

Термин «Total Quality Management» (TQM) всегда был связан с понятиями вовлеченность, приверженность, удовлетворенность персонала.

Впервые понятие TQM появилось в период 1988-1989 гг. Одной из первых европейских книг по TQM стала книга «Качество – будущее Дании», написанная Й. Й. Далгаардом и О. Скъюмом. В ней представлено первое видение относительно менеджмента качества, которое определяется как организация и управление качеством. Было отмечено, что менеджмент качества – это обязанности менеджеров в сфере планирования и координации всеобщей деятельности в области качества, направленной на достижение целей и задач. Для осуществления этой деятельности была предложена модель TQM, названная «колесо TQM». Согласно ей, необходимо интегрировать цикл PDCA в информационный и материальный потоки компании между внешней средой (потребители и поставщики) и внутренними отделами, функциями и действиями, такими как исследования рынка/клиентов, дизайн, разработка продукции, закупки, входящий

контроль материалов, выходной контроль, маркетинг, продажи и услуги. Это необходимо для достижения целей организации. Было отмечено, что менеджмент качества – это новая управленческая философия, основанная на новом понимании концепции качества. Таким образом, даже если авторы не использовали термин «TQM», содержание книги фактически касалось новой управленческой философии TQM [5].

В первой книге в мире с названием TQM Дж. Окланд дает такое определение: «TQM – это качество во всех функциональных областях. Это подход к повышению эффективности и гибкости бизнеса в целом. Это способ организации и вовлечения компании в целом, каждого отдела, каждого действия, каждого отдельного человека на каждом уровне. Для того, чтобы организация на самом деле была эффективной, каждая её часть должна работать вместе, понимая что каждый человек и каждая деятельность влияют на других и в то же время сами испытывают влияние» [6].

В 1992 г. Й. Далгаард, К. Кристенсен и Г. Канджи определили TQM как подход для достижения всеобщего качества путем всеобщего вовлечения в выполнение ежедневных обязанностей. В начале 2000-х годов они расширили данное определение, обозначив, что TQM – это корпоративная культура, характеризующаяся ростом удовлетворенности потребителей через постоянное улучшение, в которое вовлечен весь персонал организации [6].

Начиная с 1990-х годов, концепция TQM получает распространение и в США. Министерством обороны этой страны было принято следующее определение: «TQM является философией и одновременно набором руководящих принципов, которые составляют основу постоянного улучшения организации. TQM предполагает применение количественных методов и человеческих ресурсов для улучшения материалов и услуг, поставляемых в организацию; всех процессов внутри организации, а также для повышения степени удовлетворения запросов потребителей в настоящем и будущем» [4].

Европейский ученый и специалист в области менеджмента качества Г. Канджи назвал TQM второй индустриальной революцией и сформулировал ее содержание, используя следующую иерархию определений в зависимости от их целевой направленности:

- качество – для постоянного удовлетворения требований клиентов;
- всеобщее качество – для достижения качества с минимальными затратами;
- всеобщее управление качеством – для достижения всеобщего качества через вовлечение всех сотрудников в ежедневные обязанности.

Таким образом, в основе всех первых определений концепции TQM лежали понятия, связанные с вовлеченностью, удовлетворенностью и ролью персонала в достижении целей организации, так как, по мнению специалистов, занимающихся данными вопросами, достичь своих целей организация не может, не ориентируясь на цели своего персонала.

Развитие японского и западного подходов к реализации концепции TQM, а также развитие управления качеством в целом имеет определенные содержа-

тельные и временные отличия. В таблицах 1 и 2 обобщены основные этапы становления и развития японского подхода к управлению качеством.

Т а б л и ц а 1

Этапы становления и развития японского подхода к управлению качеством

Этап	Краткая характеристика
1945 – 1962 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание необходимости обучения в области управления качеством и изменений на этой основе в деятельности организации. – Усиление роли руководителей в решении проблем качества. – Мотивация и обязательства к обучению в области управления качеством «сверху-вниз» (от руководителя до рабочих). – Адаптация существовавших в мировой практике подходов в области управления качеством. – Формирование приверженности к постоянным улучшениям в деятельности.
1963 – 1976 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизация и применение полученных знаний. – Развитие и внедрение положений концепции управления качеством в масштабах всей компании, гуманизация путем активного вовлечения всего персонала в процесс управления качеством. – Улучшение качества персонала, осуществляемых процессов и выпускаемой продукции. – Увеличение занимаемой доли глобального рынка.
1977 – 1993 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Зрелость в применении подходов и дальнейшее развитие. – Значительные достижения в области управления качеством. – Статус мирового лидера в области управления качеством. – Доминирующая доля рынка.
1994 – 2011 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Стагнация. – Кризис достижений в области качества. – Осознание необходимости применения инновационных подходов.

В последние десятилетия произошла смена мышления западного мира в отношении японского взгляда на качество, пришло осознание необходимости быстрого и содержательного изучения японского подхода к управлению качеством. Новый интерес к исследованию роли качества в западной экономике возник в начале 1980-х годов в результате изменений, вызванных ростом конкурентоспособности Японии. В связи с этим период начала 1980-х годов может быть охарактеризован как старт нового движения за качество на Западе.

Т а б л и ц а 2

Этапы становления и развития западного подхода к управлению качеством

Этап	Краткая характеристика
1	2
1980-1990 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Новое понимание необходимости обучения в области управления качеством и реализации изменений в деятельности компаний. – Мотивация и обязательства к обучению методам и инструментам управления качеством. – Адаптация реализованных в японской практике подходов в области управления качеством. – Начало интернационализации подходов к управлению качеством на основе международных стандартов ИСО серии 9000.
1991-2000 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие концепции всеобщего управления качеством (TQM), моделей совершенных организаций.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – Активное внедрение систем управления качеством на основе МС ИСО серии 9000. – Активизация научных и практических исследований в области управления качеством. – Совершенствование системы образования и обучения в области управления качеством. – Бенчмаркинг. <p>Зрелость в применении существующих подходов в области управления качеством.</p>
2001-2010 гг.	<ul style="list-style-type: none"> – Активизация в практическом применении моделей совершенных организаций, в том числе моделей национальных и международных конкурсов в области качества. – Переход к формированию интегрированных систем менеджмента. – Усиление роли экологической и социальной составляющих в повышении качества. – Активное применение инновационных методов и инструментов управления качеством.
2011-наст. время	<ul style="list-style-type: none"> – Предпосылки перехода от концепции менеджмента качества к устойчивому развитию.

Развитие западной и японской школ управления качеством оказало существенное влияние на формирование современных тенденций управления качеством и всеобщего управления качеством.

Понимание концепции TQM как концепции, ориентированной в первую очередь на удовлетворенность и вовлеченность персонала сохраняется и в различных моделях TQM. Британский ученый Дж. Окланд разработал модель всеобщего управления качеством в организации (рис.1.), назвав ее 4P (Performance, Planning, People, Processes) + 3C (Commitment, Communication, Culture).



Р и с у н о к 1 Модель TQM Дж. Окланда

Содержание модели показывает, что достижение результатов базируется на системе планов, вовлечения персонала, процессном подходе, реализуемых в особой культурной среде при лидирующей роли руководства и отлаженных организационных коммуникациях.

Еще одной наглядной иллюстрацией основ всеобщего управления качеством, в которой также первостепенное значение имеет человеческий фактор, служит треугольник, предложенный американским статистиком Б. Джойнером (рис. 2).



Р и с у н о к 2 Треугольник Б. Джойнера

Верхняя вершина треугольника называется «Одержимость качеством». Данное словосочетание подчеркивает глубинную и первостепенную важность проблемы качества на предприятии. Это положение является основополагающим в концепции TQM. Оно подчеркивает необходимость формирования единой корпоративной культуры, ориентированной на качественное выполнение любых работ, выпуск качественной продукции, постоянное совершенствование деятельности. Реализация данного положения связана с осознанием каждым работником предприятия значимости своего труда для своей семьи, своего подразделения и организации в целом. Задача менеджера заключается в создании такого климата в коллективе, при котором для каждого работника качество являлось бы не формальной целью, а главной ценностью.

Треугольник Джойнера показывает, что качество, охватывающее все процессы, происходящие на предприятии, достигается путем совместного действия двух сил: общекомандной работы и научного подхода. Последний затрагивает все стороны менеджмента и основан на принятии решений и формировании политики предприятия на основе надежной информации – как количественной, так и качественной. Он часто включает в себя анализ информации о качестве продукции с помощью статистических методов, включая статистическое управление процессом, но научный подход также предполагает понимание ограничений этих методов при исследовании тех или иных процессов, которые не могут быть описаны численно.

Одна из вершин в треугольнике Джойнера называется «Все – одна команда». Общекомандная работа предполагает усвоение и введение в практику ли-

дерства как метода работы, целью которого является помощь членам коллектива в выполнении ими работы наилучшим образом, что предполагает вовлечение каждого сотрудника в процесс улучшения деятельности, в процесс управления качеством.

Российские ученые также предложили свое видение сущности всеобщего управления качеством.

Этапы становления и развития управления качеством в российской науке и практике представлены в таблице 3.

Т а б л и ц а 3

Этапы становления и развития российского подхода к управлению качеством

Этап	Краткая характеристика
20–40-е годы XX столетия	– Появление стандартов контроля качества, – Понимание необходимости планирования и контроля качества; научная организация труда.
1940–1960-е годы	– Разработка статистических методов контроля и анализа качества продукции, – Появление и развитие экономико-статистического направления, – Формирование квалиметрии как научной области, в рамках которой изучаются методология и проблематика комплексной количественной оценки качества объектов любой природы.
1960-1980-е годы	– Развитие экономической теории качества, – Внимание к вопросам анализа затрат по функциям управления качеством, – Совершенствование системы учета в производстве, нормативной базы и методов определения и анализа затрат на качество, – Разработка и внедрение системного подхода к управлению качеством, создание и внедрение на предприятиях системы БИП. системы бездефектного труда – СБТ, системы КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), системы НОРМ (научная организация работ по увеличению моторесурса двигателя), системы управления качеством продукции (КСУКП), – Формирование принципов Единой системы государственного управления качеством продукции (ЕСГУКП).
1980-2005-е годы	– Перевод на русский язык и внедрение международных стандартов ИСО, – Внедрение элементов процессного подхода, – Учреждение премии Правительства РФ в области качества, различных региональных и отраслевых премий по качеству
2005-2012-е годы	– Использование самооценки и различных моделей премий по качеству – Разработка и внедрение отраслевых стандартов, – Создание интегрированных систем менеджмента, – Переход к концепции устойчивого развития.

Окрепилов В. В. определил всеобщее управление качеством как концепцию, предусматривающую всестороннее, целенаправленное и хорошо скорректированное 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 всех технических возможностей. [3].

Гличев А. В. отмечает, что суть TQM заключается в том, что здесь ставится задача охватить все стороны деятельности предприятия, а, следовательно, весь персонал идеологией качества; все службы, все структурные подразделения, а не только те, что связаны с созданием, изготовлением, контролем, продажей, послепродажным обслуживанием продукции. Задумано, что улучшение качества всей деятельности будет постоянно и устойчиво. [1].

Внедрение положений концепции TQM должно начинаться с высшего руководства и охватывать всю организацию. При принятии решения о внедрении TQM организациям следует ответить на ряд вопросов, позволяющих оценить их текущую деятельность.

1. Предпринимаются ли какие-либо попытки оценить затраты, вызванные ошибками, дефектами, жалобами клиентов и т.д.? Если да, то каковы эти затраты?

2. Применяются ли стандарты в организации и предпринимаются ли какие-то усилия к тому, чтобы гарантировать качество на этапе разработки?

3. Функционирует ли в организации система менеджмента качества, и насколько эффективно?

4. Проходит ли персонал обучение тому, как предотвратить ошибки и проблемы? Они их исправляют или предвосхищают?

5. Выбор поставщиков осуществляется с учетом качества персонала и услуг также как и с учетом цены?

6. Содержат ли должностные инструкции сотрудников элементы, связанные с качеством, обновляются ли они и осуществляется ли по ним работа?

7. Что первоначально предпринимается для того, чтобы мотивировать сотрудников работать правильно?

8. Как много ошибок, дефектов и потерь произошло в прошлом году? Больше это или меньше, чем в предыдущем?

Если на большинство этих вопросов получены удовлетворительные ответы, то организация уже находится на пути становления эффективной системы менеджмента качества и формально готова к переходу к внедрению положений TQM.

Основными принципами TQM являются: лидерство руководителей всех уровней на стратегической основе, ориентация на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон, партнерские отношения с ними, постоянное улучшение всех аспектов деятельности организации на основе всеобщего вовлечения персонала, реализация системного и процессного подходов к управлению, акцент на непрерывное обучение персонала и инновационную деятельность, формирование культуры качества в организации, ориентированной на рост социальной ответственности бизнеса.

Основные отличия традиционного подхода к управлению качеством от подхода в рамках всеобщего управления качеством приведены в таблице 4.

Сравнение культуры TQM и традиционной организации

Положение	Традиционный подход	TQM
Цель	Максимальный возврат вложений	Добиться или превзойти потребительское удовлетворение
Пути достижения цели	Акцент на краткосрочные цели	Баланс долгосрочного и краткосрочного периодов (выработка и реализация стратегии и политики в области качества)
Процесс управления	Не всегда открытый; иногда непоследовательные цели	Открытый, поощряет вклад сотрудников; последовательные цели
Роль менеджера	Издание приказов; принуждение персонала к выполнению работы	Инструктирование, ликвидация барьеров, создание отношений доверия, партнерства
Требования потребителей	Не имеют наивысшего приоритета; могут быть неясными	Наивысший приоритет; важно определить и понять эти требования
Отношение к проблемам	Найти виновного; наказать	Выявить причины появления и устранить
Решение проблем	Несистематическое; индивидуальное	Систематическое; в рамках команды единомышленников
Совершенствование	Неустойчивое	Постоянное
Поставщики	Противники	Партнеры
Рабочие процессы	Узкие, специализированные; много индивидуальных усилий	Широкие, более общие; много усилий в командах и рабочих группах
Фокус	Ориентация на товар	Ориентация на процесс

Смена культуры организации в сторону постоянных улучшений и социальной ответственности возможна на основе тщательного спланированного процесса, предполагающего:

- идентификацию стратегических аспектов высшим руководством,
- баланс между текущими требованиями бизнеса и жизненно важными задачами в будущем,
- концентрацию ограниченных ресурсов на наиболее значимых приоритетах,
- обеспечение информированности персонала об изменениях в бизнес-среде для быстрого на них реагирования.

Резюмируя вышеизложенные положения всеобщего управления качеством, необходимо отметить, что в соответствии с этим подходом:

- управление качеством – это не ограниченная организационными или предметными рамками узкая специфическая деятельность, а управление всем предприятием, всеми аспектами его жизнедеятельности в глобальном, существенном для его жизнеспособности смысле с четкой ориентацией на запросы не только потребителей, но и других заинтересованных сторон;
- определяющую роль в эффективном управлении качеством играет лидерство руководителей всех уровней организации;

- первоосновой качества является персонал, работающий в организации; главная задача руководителя – активизировать его потенциальные способности с помощью эффективной мотивацией через систему обучения и вовлечения;
- большего успеха добивается предприятие, построенное на принципах, предполагающих гармоничное взаимодополняющее сочетание индивидуальных способностей персонала; уважение к каждой личности; компенсацию слабых сторон одних работников за счет сильных сторон других;
- необходимым является наличие эффективной системы обмена информацией;
- в основе управления качеством находится устранение не самих дефектов, а их глубинных причин; хотя это и более трудоемко, но дает кардинальные результаты;
- необходимой является свобода в выборе средств и методов, создающая основу для командной работы.

Внедрение всех этих положений в практическую деятельность, безусловно, требует создания на предприятии культуры качества и поддержки руководства.

Таким образом, TQM представляет собой науку и искусство организационного менеджмента, а также практическую деятельность, основанную на реализации ценностей, ведущих к росту конкурентоспособности, способствующую устойчивому развитию, стремлению быть социально ответственной, совершенной и успешной организацией.

Согласно основам концепции TQM достижение организационных целей компании возможно лишь через достижение целей отдельного работника, что предполагает повышение степени его удовлетворенности и вовлеченности в работы по качеству.

Итак, определим всеобщее управление качеством как процесс непрерывного улучшения деятельности на каждом уровне управления, в каждой функциональной области организации на основе лидерства руководства, вовлечения персонала и эффективного использования всех ресурсов. Данный процесс направлен на достижение множества целей, таких, как повышение качества, оптимальная цена, рост доли рынка, увеличение числа постоянных потребителей и др.

Библиографический список

1. Гличев А. В. Основы управления качеством продукции / А. В. Гличев. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2001.
2. Деминг У. Э. Выход из кризиса / У. Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994.
3. Окрепилов В. В. Управление качеством. / В. В. Окрепилов. – М. : Экономика, 1998.
4. Broska B. Quality Management. / B. Broska, M. S. Broska IRWIN. – New York : 1992.
5. Dahlgaard-Park S.M. The quality movement: Where are you going // Total Quality Management. Special Issue: The Best of Europe. – 2011. – Vol. 23. – №5-6.
6. Oakland J.S. Total Organizational Excellence. Achieving world-class performance 3rd edition, Butterworth Heinemann, Oxford, 2007.

FOCUS ON PERSONNEL SATISFACTION ENHANCEMENT IN THE FRAMEWORK OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT

Salimova Tatiana,

Doctor of Economics, Professor, Head of Quality Management Chair,
Dean of Department of Economics

Novokreschenova Natalia

PhD student of Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

Paper considers the main stages of development of Russian, western and Japanese approaches to quality management. Authors analyze various approaches to total quality management and the focus on personnel satisfaction enhancement that demonstrate TQM concepts and models.

Keywords: total quality management, TQM model, personnel satisfaction.