

ТQM КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

¹Аснович Н. Г., ²Семашко Ю. В.

¹БНТУ, г. Минск, Беларусь, Nickab@yandex.ru

²БНТУ, г. Минск, Беларусь, racush.son@gmail.com

В настоящее время во всем мире проблема качества является одной из наиболее актуальных. Интерес к ней неуклонно возрастает. Это связано с тем, что качество продукции определяет конкуренцию на рынке, экономическую безопасность государства, во многом обеспечивает устойчивое развитие цивилизации, сохранение окружающей среды, здоровья и благополучия человека. Стремление стимулировать производство товаров, конкурентоспособных на мировых рынках, способствовало созданию нового метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса. Этот метод получил название – всеобщего управления качеством (Total Quality Management).

Традиционная система производственного контроля и обеспечения качества вполне соответствует начальному этапу развития организации. На высшем этапе развития организации потребуются перехода к системе всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством это концепция по реализации скоординированного, комплексного и целенаправленного внедрения систем и методов управления качеством. Эта концепция применима ко всем сферам деятельности от стадии проектирования до этапа послепродажного обслуживания при рациональном использовании технического потенциала и активном участии всего персонала организации.

Философия всеобщего управления качеством успешно стартовала много лет назад в Японии и США.

Эффективность всеобщего управления качеством определяется тремя основополагающими условиями:

– руководитель организации проводит курс на повышение качества;

– внедряется специальная программа по инвестированию не оборудования, а работников;

– создается новая организационная структура, отвечающая требованиям всеобщего управления качеством.

Главная идея этой философии состоит в том, что организация должна работать над качеством продукции и над качеством организации работы в организации, включая работу персонала. Постоянное одновременное усовершенствование 3-х основных составляющих: качество продукции; качество организации процессов; уровня квалификации персонала.

При помощи TQM можно достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. TQM состоит из 2 механизмов:

– Quality Assurance (QA) – контроль качества. Поддерживает необходимый уровень качества за счет предоставления определенных гарантий клиенту, что дает ему уверенность в качестве данного товара или услуги.

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

Эти механизмы позволяют постоянно совершенствовать и развивать бизнес.

Всеобщее управление качеством – это система управления, основанная на производстве точки зрения заказчика качественных продукции и услуг. TQM представляет собой ориентированный на заказчика, направленный на качество и основанный на фактах, управляемый командный процесс. Задача TQM состоит в планомерном достижении стратегической цели организации за счет непрерывного улучшения работы [1].

Всеобщее управление качеством – это не программа. Это систематический, интегрированный и организованный стиль работы, направленный на непрерывное ее улучшение. Это проверенный временем стиль управления, который десятилетиями успешно используется компаниями во всем мире.

Термин TQM или всеобщий менеджмент качества появился в 60-е годы для обозначения японского подхода к управлению компаниями. Этот подход предполагал непрерывное улучшение качества в различных сферах деятельности – производстве, закупках, сбыте,

организации работы и пр. В современном понимании TQM рассматривается как философия управления организацией.

TQM не является ни системой, ни инструментом, ни процессом управления.

Всеобщий менеджмент качества включает в себя различные теоретические принципы и практические методы, инструменты количественного и качественного анализа данных, элементы экономической теории и анализа процессов, которые направлены на одну цель – непрерывное улучшение качества.

TQM это подход к управлению организацией, сконцентрированный на качестве. Качество достигается за счет вовлечения всего персонала в деятельность по совершенствованию работы. Целью повышения качества является удовлетворение потребителей и получение выгоды всеми заинтересованными сторонами (работники, владельцы, смежники, поставщики) и обществом в целом.

Система TQM – это подход к созданию новой модели управления. Рассмотрим ее основные положения.

1. Ориентация на клиента направлена на идентификацию и определение их потребностей. Внедряется система показателей удовлетворенности клиентов, которая в дальнейшем берется за основу в системе мотивации работников.

Огромную роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет система коммуникации. Информационная система организации должна быть совместимой с информационными системами основных клиентов.

2. Роль руководства должна быть направлена на реорганизацию деятельности. Руководство несет ответственность за интеграцию TQM в общую модель управления организации, ставит цели и основные направления деятельности, а также способы их реализации.

3. Большое внимание в TQM уделяется не только процессам планирования, но и стратегическому планированию, в частности. Стратегическое планирование достигает не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и таких как неосязаемых и неизмеримых как уровень удовлетворения потребностей потребителей, положительный деловой образ организации, престиж торговых марок и т. п.

4. Максимально эффективное вовлечение всех сотрудников за счет раскрытия потенциала и использования способностей работни-

ков на всех уровнях. Руководство сближает цели сотрудников с целями организации, а самоконтроль коллег схож с контролем руководства организации. Важную роль здесь играет моральное и материальное поощрение.

В TQM предполагается делегировать больше полномочий на нижние уровни управления, для этого они должны быть специально подготовлены. Персонал организации должен владеть методами работы в команде.

5. Необходима постоянная подготовка персонала. Новой характеристикой подготовки в TQM является оценка эффективности обучения.

6. Формальные награды и признание должны гармонизировать с неформальными. Чтобы новая система работала, необходимо ее закрепление в соответствующей системе мотивации. Система менеджмента качества глубоко интегрируется в общую систему управления, поддерживаемую системой мотивации. Система мотивации закрепляется в системе ценностей фирмы, т.е. в организационной культуре.

7. Разработка продукции и услуг происходит при изменении потребностей и ожиданий потребителей. Сокращается продолжительность цикла «разработка – внедрение».

8. Главным принципом TQM по совершенствованию деятельности организации является концентрация усилий на конкретных процессах, а особенно на процессах, влияющих на качество конечной продукции. Желаемого результата проще достичь, если соответствующими ресурсами и деятельностью управлять как процессом. Процессная модель рассматривает совокупность бизнес-процессов в структурных подразделениях. При этом показателями эффективности управления являются: затраты на осуществление, продолжительность осуществления, показатели качества.

Следующим этапом становится оптимизация использования ресурсов в каждом бизнес-процессе.

9. К качеству поставщиков предъявляются такие же требования как к собственной продукции. Необходимо отслеживать качество продукции поставщика и своевременно отказываться от услуг ненадежных поставщиков (если это возможно). Необходимо налаживать с поставщиками взаимовыгодные отношения. Для этого устанавли-

ваются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

10. Системный подход к управлению объединяет процессы создания продукции и услуг, с процессами, которые определяют соответствие к требованиям заказчика.

11. Постоянное улучшение направлено на корректировку действий по предупреждению возникновения проблем в будущем.

12. Информационное обеспечение – это эффективной сбор, хранение и использование данных. Для правильного функционирования системы TQM необходимо разработать и внедрить поддерживающую ее информационную систему, которая позволит эффективно собирать, хранить и использовать данные, информацию и знания.

13. Одним из важных инструментов для повышения качества и улучшению систем управления является использование лучшего опыта других компаний (benchmarking). Эта деятельность состоит из определения процессов, которые необходимо улучшать, моделирования действующих процессов, изучения лучшего опыта других компаний, анализа и использования полученных результатов

14. Регулярная оценка эффективности работы системы TQM. Для оценки разрабатывается система критериев и порядок ее проведения. Полученные данные анализируются и результаты используются для дальнейшего совершенствования деятельности организации.

Внедрение философии TQM в работу организации довольно часто сталкивается с рядом проблем. Они существенно снижают эффективность изменений. К ним можно отнести следующие:

Отсутствие вовлеченности руководства. Руководство организации говорит о TQM, но его действия полностью противоречат философии постоянного улучшения качества. Эффекта от внедрения TQM у сотрудников не будет. А результативность следующей попытки минимальна. Для достижения цели руководству необходимо регулярно информировать о выгодах и преимуществах применения TQM, и не использовать TQM как временное средство для получения быстрых выгод.

Отсутствие изменения культуры организации. Изменение организационной культуры очень сложный и длительный процесс. Персонал не хочет менять свою работу. Он сомневается, что изме-

нения в процессах могут привести к изменению культуры работы. Поэтому, если мотивация к изменениям в работе будет недостаточной, то через некоторое время применение TQM вызовет у сотрудников негативное отношение.

Плохая подготовка изменений. Перед внедрением TQM руководство должно объяснить свое видение пользы от внедрения TQM, разъяснить миссию и цели. Без такой предварительной подготовки у персонала не будет доверия к проводимым изменениям. Это может привести к тому, что персонал не будет вовлечен в процесс совершенствования деятельности.

Отсутствие объективной информации и данных. Внедрение TQM требует объективные данные для принятия решений. Для внедрения и поддержки TQM данные о работе должны регулярно и своевременно собираться, и анализироваться. Сложно принимать правильные решения если данных недостаточно или они поступают не регулярно. В конечном итоге это может привести к отказу от дальнейшего внедрения TQM. TQM является стратегическим подходом к менеджменту и нацелен на производство самого лучшего товара или услуги как среди принципиально новых, так и непрерывно модифицируемых аналогов. TQM подчеркивает важность каждого сотрудника предприятия как истинного профессионала, владеющего необходимыми навыками, знаниями и опытом.

Необходимым дополнением является разработки системы документации качества. Это неременное условие реализации TQM. Приобретаемые потребителями товары и услуги должны соответствовать установленным стандартам, а данный процесс должна контролировать сама компания. Каждая единица продукции должна проходить через систему контроля качества. Система документации качества предполагает сопровождение каждой партии товара документом, в котором, во-первых, перечислены основные параметры и характеристики товара и, во-вторых, указана дата, до которой товар должен быть распродан.

Основными причинами неудач при реализации системы TQM можно считать:

- отсутствие обратной связи с потребителями;
- отсутствие у руководства компании ясных стратегических целей компании и недостаточная проработка направлений ее развития;

- отсутствие внимания к издержкам, связанным с поддержанием необходимого уровня качества продукции;
- недостаточно уважительное отношение руководства к персоналу предприятия;
- отсутствие реальных измерителей эффективности деятельности персонала;
- отсутствие или не проработанность системы документации качества.

Преимущества TQM

Всеобщее управление качеством дает некоторые краткосрочных преимуществ, но большинство преимуществ этого подхода долгосрочны. Эффект ощутим только после их успешной реализации.

Долгосрочные выгоды, ожидаемые от применения Всеобщего управления качеством: более высокая продуктивность, повышение моральной устойчивости коллектива, уменьшение затрат и рост доверия заказчика. Эти выгоды могут привести к популяризации и повышению статуса компании в обществе.

Предотвращение ошибок и правильные действия помогут сохранить время и ресурсы, а фонды и сбережения будут расходоваться на расширение спектра услуг (продукции) или предоставляться сотрудникам для работы, направленной на улучшение качества услуг.

TQM при помощи таких инструментов как премирование и награждение за творческий подход поощряет создание атмосферы энтузиазма и удовлетворения выполненной работой.

В результате экспериментов сотрудников, неудачи воспринимаются как часть обучающего процесса, и они перестают стесняться творчески подходить к разработке новых идей.

Работа может приносить удовлетворение сотрудникам, если они чувствуют, что являются частью организации. Это в свою очередь может повысить ее качество.

В TQM широко применяется командный подход, который с одной стороны, позволяет работникам передавать опыт решения проблем их коллегами и, с другой стороны, позволяющий им применить свои знания и опыт в ходе совместных усилий. Полученный опыт командного решения проблем позволяет сотрудникам решать проблемы, выходящие за рамки возможностей локальных групп.

TQM дает организации большую гибкость в решении проблем и повышает качество условий работы для всех ее сотрудников.

Методология TQM выходит далеко за пределы менеджмента качества. «Все, о чем мы сейчас говорим, не укладывается в традиционные рамки понятия о качестве», – утверждал Брайн Джойнер, руководитель американской консалтинговой фирмы «Джойнер Ассошиэйтс Инк». Он предложил именовать такой подход «менеджментом четвертого поколения» [4].

В таблице 1 представлено сравнение принципов серии стандартов качества ISO 9000 и TQM.

Таблица 1 – Серия стандартов качества ISO 9000 и TQM

Серия стандартов качества ISO 9000	Концепция всеобщего управления качеством
Утверждает базовое качество, не допускающее его снижение ниже общепризнанного	Утверждает конкурентное качество, стимулирующие превышение стандартного
Сфокусирована на возможностях производителя (поставщика)	Сфокусирована на потребностях покупателя (потребителя)
Утверждает пределы необходимости и достаточности совершенствования товара (услуги) на текущий момент	Утверждает отсутствие пределов совершенствования товара (услуги) на перспективу
Предполагает поддержание стабильного качества на достигнутом уровне в пределах данной серии стандартов	Предполагает непрерывное повышение уровня качества, отталкиваясь от достигнутого компанией и конкурентами
Сфокусирована на технической стороне качества, процедурах и инструкциях	Сфокусирована на прочих сторонах качества, в том числе отношениях персонала и потребителей
Регламентирует действия по контролю и поддержанию качества всем персоналом компании	Стимулирует действия по контролю и поддержанию качества всем персоналом компании
Предполагает повышение качества силами специализированных подразделений и организаций	Предполагает повышение качества усилиями всех и каждого сотрудника компании
Имеет различия по отраслям и сферам деятельности	Носит универсальный (всеобщий) характер

Из таблицы видно, что эти два вида деятельности работают совместно для достижения единой цели, но на разных уровнях движения предприятия к качеству [4].

Качество зависит от многих факторов технического, экономического, социально-психологического характера. Организации, стремящиеся повысить качество своей продукции и услуг, используют различные инструменты, методы и средства для достижения поставленных целей.

Суть концепции заключается в том, что в ней скрывается кропотливая работа по созданию системы, способной эффективно управлять качеством, а также создание условий, при которых качество будет поставлено во главу производственного процесса.

Список литературы:

1. Мазур, И. И. Управление качеством [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. Под ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2010.
2. Менеджмент качества [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.kpms.ru/>
3. Пашкус, В. Ю. Современная теория управления: Теории менеджмента на пороге XXI века [Текст] / В. Ю. Пашкус. – СПб.: Изд. Дом «Сентябрь», Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2008.
4. Всеобщее управление качеством (TQM) [Электронный ресурс] : [Сайт]. Режим доступа: [http://quality.eur.ru/MATERIAL Y7/iso-tqm.htm](http://quality.eur.ru/MATERIAL/Y7/iso-tqm.htm)