

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО - КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 65.018:65.012.32

### БАЗОВА КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ TQM: РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ

**Бондаренко С.М., к.е.н.  
Михайленко Н.В.**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

У статті висвітлюється роль персоналу у концепції загального управління якістю TQM. Особливістю TQM є забезпечення якості усім персоналом і в усіх підрозділах підприємства. На сьогоднішній день досягнення результатів і їх поліпшення вирішальною мірою залежать від кваліфікації та мотивації керівників і співробітників організації. Досліджено принципи та стратегії TQM. Серед восьми фундаментальних принципів, на яких базується TQM, стосовно персоналу важливими є лідерство керівників та залучення працівників. Одними із основних стратегій TQM є «провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю» та «навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників». Виявлено, що однією з головних конкурентних переваг кращих підприємств світу є створення систем постійного удосконалення, в яких беруть участь усі працівники підприємства через гуртки, групи якості або інші форми, висуваючи велику кількість пропозицій з поліпшення. Процес удосконалення в компанії, яка працює за системою загального управління якістю, стосується всього персоналу. Система постійного удосконалення потребує мотивації персоналу. Мотиви у взаємодії з іншими психологічними явищами, утворюють механізм мотивації. З точки зору TQM переважною є внутрішня мотивація.

**Ключові слова:** загальне управління якістю TQM, принципи та стратегії TQM, персонал, удосконалення, мотивація.

UDC 65.018:65.012.32

### THE BASIC CONCEPT OF GENERAL QUALITY MANAGEMENT TQM: ROLE OF STAFF

**Bondarenko S., PhD in Econ.Sc.  
Mikhailenko N.**

*Kiev National University of Technology and Design*

The article highlights the role of staff in the concept of general quality management TQM. The main feature of TQM is to ensure the quality of all staff in all departments of the company. Today achievement of results and their improvement depends on the skills and motivation of managers and employees of the organization. The principles

and strategies of TQM were investigated. Concerning the staff the leadership of managers and involving of employees are the most important among eight fundamental principles on which TQM is based. One of the main strategies of TQM is the leading role of senior management in quality managing» and «quality education, involvement into the management, motivation and learning of the staff interests. It was revealed that one of the main competitive advantages of the best companies in the world is the creation of continuous improvement, involving all enterprise employees through courses, groups of quality or other forms, raising a large number of proposals for improvement. The process of improving in the company which works in accordance with general quality management concerns the whole staff. The system of continuous improvement requires motivation. Motives in collaboration with other psychological phenomena create a mechanism of motivation. From point of view of TQM inner motivation prevails.

**Keywords:** general quality management TQM, principles and strategies of TQM, staff, improvement, motivation.

**Актуальність проблеми.** Конкурентна боротьба на внутрішньому та зовнішньому ринках спонукає підприємства до пошуку нових, більш ефективних підходів до управління організацією. На сьогоднішній день підприємствам не достатньо відповідати вимогам вітчизняних та міжнародних стандартів та мати сертифікат відповідності на продукцію або систему управління якістю. Конкурентна боротьба за споживачів давно вже точиться вище норм стандартів. В світовій практиці найбільш прогресивним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів, є соціально-орієнтована концепція TQM (Total Quality Management).

Арсенал інструментів менеджменту якості досить великий і продовжує поповнюватися новими підходами: стандарти ISO серії 9000 версії 2015, збалансована система показників (Balanced Scorecard), модель Н. Кано, структурування функцій якості (Quality Function Deployment), аналіз характеру і наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis), бенчмаркінг, реінжиніринг, кайдзен та ін. Переважна більшість цих підходів засновані на принципах загального управління якістю.

Основою TQM є безперервне удосконалення, завдяки чому ця концепція довела свою ефективність та доцільність впровадження у практичну діяльність підприємств та організацій. Особливо важливими в TQM є людські ресурси як рушійна сила будь-якого удосконалення.

Тому рамки TQM можна розширити за рахунок аналізу проблем особистісного і кар'єрного росту та мотивації співробітників організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі проблеми удосконалення діяльності підприємства на базі концепції загального управління якістю вже достатньо висвітлені. Найбільш відомими є праці Р. Бичківського, А. Глічева, О. Глудкіна, П. Калити, В. Лапідуса, О. Момота, В. Огвоздіна, В. Окрепілова, К. Рамперсада, С. Фомічева, М. Шаповала, О. Шубенкової та ін. Це свідчить про зростаючий інтерес до даної проблематики у зарубіжній та вітчизняній науці, що пов'язано з практичною цінністю та перспективністю даного підходу до управління. Проте питання ролі персоналу в системі загального управління організацією висвітлені недостатньо повно.

**Метою статті** є визначення ролі персоналу в загальному управлінні якістю та виявлення можливих напрямів залучення персоналу у процеси постійного удосконалення на підприємстві.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Система TQM виникла в результаті еволюції підходів до управління якістю і увібрала в себе все передове, що було характерне для всіх попередніх концепцій управління.

Загальне управління якістю є прогресивним підходом до управління організацією, який об'єднує основні існуючі методи управління та технічні засоби в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення виробничої діяльності та результатів цієї діяльності. Концепція TQM охоплює всі структури підприємства, всі види виробничої діяльності і спрямована на використання матеріальних (технічних) та людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб споживачів, суспільства та співробітників підприємства. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності та покращенню фінансових показників [15].

Ідеологія TQM – процес удосконалення не має меж. Цей принцип відображається у прагненні підприємства до нульових дефектів, до нульових втрат, поставок точно вчасно і т. д. [10].

Особливість загального управління якістю – забезпечення якості усім персоналом і в усіх підрозділах підприємства – декларує, що досягнення результатів і їх поліпшення залежать не стільки від технічних і організаційних складових організації, скільки від кваліфікації і мотивації керівників і співробітників організації.

Фундаментальні вісім принципів, на яких базується TQM, визнаються всіма спеціалістами незалежно від країни, де концепція використовується. Це орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, процесний та системний підходи, постійне поліпшення, ухвалення рішень, заснованих на фактах та взаємовигідні стосунки з постачальниками [4]. Одними із найважливіших є *принципи лідерства* керівника та залучення працівників. Керівники забезпечують єдність мети і наряду діяльності організації. Їм слід створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені у вирішення завдань організації.

Ясне розуміння вищим керівництвом всього, що відбувається в організації, включаючи поточні й майбутні запити споживачів, можливе за умов, коли воно залучене в процес «аналізу з боку керівництва». Стратегічна діяльність керівництва відповідно до стандартів ISO має бути націлена на постійні поліпшення. Лише в цьому випадку можна досягти задоволеності споживача.

До ефективного використання людського потенціалу відноситься також *принцип залучення працівників*. Працівники всіх рівнів складають основу організації. Їх повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності. Стандарт ISO встановлює вимогу компетентності персоналу всіх рівнів. Кваліфікація кожного працівника має бути достатньою для ефективного виконання ним своїх обов'язків.

Ці принципи визначають ідейний зміст філософії загального управління якістю, яка розглядає якість як основний критерій оцінювання роботи організації, трактує її у широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем. У поняття «якість» вкладається набагато більший зміст. Якість продукту визначається не тільки якістю самого виробу, а і низкою інших факторів (наприклад, чи люб'язно продавці розмовляють з покупцями, як швидко виконують

замовлення, як відповідають по телефону, швидкість їх відповіді, чи правильно виписуються рахунки і багато чого іншого) [10].

У основі концепції TQM лежать стратегії. *Стратегія провідної ролі вищого керівництва в управлінні якістю* полягає в проведенні курсу на постійне поліпшення якості вищим керівництвом компанії і, перш за все, її першим керівником. Робота в галузі якості ініціюється і знаходиться під контролем вищого керівництва.

*Стратегія навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників* формує світогляд всього колективу в питаннях якості. Отримання кожним співробітником нових знань і умінь за багатьма напрямками, що стосуються якості, є першорядним завданням. Навчання якості охоплює всі напрями і підрозділи. Починається навчання з семінарів для вищого керівництва, потім семінари проводяться для керівників середнього рівня. Так рівень за рівнем в процес навчання якості залучається весь колектив [15].

TQM вимагає, щоб увесь персонал був повністю інформований про свою компанію. Ідея полягає у тому, що правильне відношення і поведінка залежатимуть від повного розуміння і прийняття місії компанії, її культури, цінностей, планів і досвіду роботи.

Велика роль відводиться делегуванню повноважень кожному співробітникові організації. Під «делегуванням повноважень» мається на увазі, що кожному співробітникові даються навички і можливість діяти відповідно до наданої йому інформації. У компанії працівники можуть чинити реальну дію на її справи завдяки навчанню декількох спеціальностей, стимулюванню, повноваженням по ухваленню рішень, доступу до інформації і бюджетів, систем зворотного зв'язку і систем заохочень.

Для ефективного управління якістю, докільям потрібна інформація, у тому числі інформація про проблеми, дефекти, невідповідності, помилки. Джерела цієї інформації – люди. Вони мають бути позбавлені боязні покарання. Примус, як механізм, заснований на страху, має бути заміщений іншими механізмами, заснованими на позитивній мотивації. Люди – джерело знань, ініціатив, творчості. Для прояву цих якостей треба створити виробниче середовище, що мотивує працівників до такої поведінки [12].

Однією з головних конкурентних переваг компаній-лідерів бізнесу, які працюють на базі TQM, є створення систем постійного удосконалення, в

яких беруть участь майже усі працівники підприємств через гуртки, групи якості або інші форми, роблячи величезну кількість пропозицій з поліпшення. Потік цих удосконалень приносить істотні доходи компаніям.

Особливостями підходу TQM є визнання важливості співробітників і команд, їх знань і участі в усіх аспектах життя компанії, вкладу, який може і повинен вносити кожен співробітник, щоб поліпшити своє робоче місце і те, що він робить; а також фокус на якості і на клієнтах. Усе це дозволяє надихати, мотивувати і направляти зусилля робочої сили, яка безперервно прагне до досягнення спільних цілей і забезпечує результати, які підвищують суму окремих вкладів співробітників.

Процес удосконалення в компанії — це предмет турботи кожного. Кожен співробітник може вільно подати будь-яку ініціативу, яка сприяє поліпшенню продукту або процесу, подальшому скороченню витрат або витрат.

Кожен індивідуум в компанії, яка використовує TQM, належить до робочої команди, управління якої здійснює її лідер. Індивідуум також бере участь в одному або більше гуртку якості — постійно діючому або створеному для якої-небудь мети, а також в міжфункціональних командах, створених для реалізації окремих проектів. Приналежність до різних команд, що «перекриваються», — в певному значенні, мережева структура — залучає працівника до життя компанії і підкріплює почуття колективної відповідальності і центральної ролі в компанії.

Система постійного удосконалення вимагає мотивації людей. Мотиви існують в системній взаємодії з іншими психологічними явищами, утворюючи складний механізм мотивації. Він включає потребу домагання, очікування, стимули, установки, оцінки. Врахування в процесі управління механізму мотивації сприяє правильному вибору керівником форм стимулювання, правильному визначенню міри і швидкості їх дії на співробітників. Мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою.

Використовувати енергію та ресурси цілеспрямовано і ефективно – це поширюється як на виробничі процеси, так і на міркування в області екології, а також на соціальні і політичні питання і, не в останню чергу, на усі процеси стосунків між людьми. При такій принциповій установці йдеться про внутрішню мотивацію. Вона є самоціллю. Внутрішня мотивація є тоді, коли ідея, завдання або діяльність сприймається як доцільні і цінні для індивіда. Внутрішня мотивація у сучасному світі виробництва і в умовах змін, що відбуваються в процесах, набуває все більшого значення [12].

Зовнішня мотивація діє тільки до моменту досягнення цієї мети. Якщо сенс і користь самої системи виявляться неусвідомленими, то система виявиться формальною і нежиттєздатною. Зовнішня мотивація ніколи не зможе замінити внутрішню мотивацію.

**Висновки.** На сьогоднішній день конкурентна боротьба за споживача точиться вище норм стандартів. В світовій практиці найбільш прогресивним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів, є соціально-орієнтована концепція TQM (Total Quality Management), яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, поліпшенню якості продукції і послуг, найповнішому задоволенню потреб споживачів та інших заінтересованих сторін.

Ідеологія загального управління якістю – процес поліпшення не має меж. Особливо важливими в TQM є людські ресурси як рушійна сила будь-якого удосконалення.

Лідерство керівників та залучення працівників відноситься до восьми фундаментальних принципів, на яких базується TQM. Основними стратегіями TQM є провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю та навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників. Велика роль відводиться також делегуванню повноважень кожному співробітникові організації.

Однією з головних конкурентних переваг кращих підприємств світу, які працюють на базі TQM, є створення систем постійного удосконалення, в яких беруть участь усі працівники підприємств через гуртки, групи якості або інші форми, роблячи величезну кількість пропозицій з поліпшення. Процес удосконалення в компанії — це предмет турботи кожного.

Система постійного поліпшення вимагає мотивації людей. Мотиви у взаємодії з іншими психологічними явищами, утворюють складний механізм мотивації. На сьогоднішній день особливо важливою є внутрішня мотивація працівників до праці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008 IDT). К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 32 с.
2. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку [Електронний ресурс] // Режим доступу: [cyberleninka.ru/.../improving-quality-managem](http://cyberleninka.ru/.../improving-quality-managem)

3. Бичківський Р. Метрологія, стандартизація, управління якістю та сертифікація. – Львів: ДУ Львівська політехніка», 2004. – 559с.
4. Вісім принципів менеджменту якості [Електронний ресурс] / Режим доступу:<http://sdamzavas.net/1-9909.html>.
5. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. – 2-е изд. перераб и доп. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 425с.
6. Жадан А.В., Силаев В.И. Совершенствование механизма управления качеством в современных условиях // Менеджер. – 2000. –№3. – с. 75-80.
7. Каблашова И.В. Всеобщий менеджмент качества (TQM). Перспективы, проблемы, решения. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. – 153 с.
8. Кане М.М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
9. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
10. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.
11. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. – М.: Дело и сервис, 2002. – 160 с.
12. Основные методы менеджмента организаций. Конспект. Сост. Ягодзинский В. А., Гаевский О. А., Лубнина Т. В., Зорова Ж. В. – К.: Украинская ассоциация качества. Центр подготовки персонала «ПРИРОСТ-Академия», 2010. – 243 с.
13. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. –256 с.
14. Салухіна Н.Г., Язвінська О. М. Стандартизація та сертифікація товарів та послуг: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 426 с.
15. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.