

ника. При этом система управления персоналом должна отвечать принципам TQM — всеобщего управления качеством и быть адекватной TQM. При этом должны быть сформулированы и соблюдаться определенные требования к самой системе управления персоналом, ко всем ее составляющим, разрабатываться и реализовываться механизмы обеспечения соответствующего качества этой системы и ее эффективного функционирования.

В данной работе освещаются важнейшие процессы управления персоналом в условиях формирования и использования систем управления качеством, базирующихся на принципах всеобщего качества. Освещены теоретико-методологические и методические вопросы управления персоналом в условиях тотального качества, сформулированы требования к самой системе управления персоналом, ко всем ее составляющим, охарактеризован организационно-экономический механизм обеспечения соответствующего качества этой системы.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

1.1. Качество продукции и работ: эволюция понятий

В специальной литературе по проблемам качества существует большое число определений этой категории. Это разнообразие в первую очередь связано с многоаспектностью категории качества. Так, например, качество в философском смысле представляет собой “непосредственную характеристику непосредственного бытия”, то есть эта категория выражает сущностную определенность объекта, явления, благодаря которой оно является именно таким, а не другим. В политэкономическом смысле качество — “результат взаимодействия потребительской стоимости и стоимости”.

Приведем наиболее известные определения качества применительно к продукции:

- ◆ Качество — пригодность для определенной цели и использования (Дж. Джуран);
- ◆ Качество нацелено на требования потребителя, настоящие и будущие (Э.Деминг);
- ◆ Качество — обобщенные комплексные характеристики рыночного исследования, проектирования, производства и обслуживания, в результате которых определяется степень соответствия произведенной продукции или услуги ожиданиям потребителя (А.Фейгенбаум);
- ◆ Качество — согласованность с требованиями (Ф.Кросби).

Большинство трактовок качества продукции было обобщено Международной организацией по стандартизации (ИСО). В международных стандартах серии ИСО 9000-1994 качество определяется как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. В новых международных стандартах серии ИСО 9000-2000 качество определяется как степень соответствия присущих продукции (услу-

ге) характеристик установленным требованиям или, более развернуто, качество определяется как совокупность характеристик продукции, обуславливающая ее способность удовлетворять установленные и ожидаемые потребности.

При таком подходе к определению качества отражается, во-первых, связь качества с удовлетворением потребностей. Во-вторых, в нем указано на важнейшее свойство качества — изменчивость (когда речь идет не только об установленных, но и ожидаемых потребностях). Это свойство качества чрезвычайно важно, и именно оно не позволяет дать единого, статичного определения данной категории. При этом процесс изменения качества зависит, прежде всего, от технологических факторов (с изменением технологии — меняется и качество), а также социальных и экологических условий. Таким образом, качество — динамичная категория, отражающая “неустанную погоню за совершенством”. При этом, безусловно, важно определить целевую направленность такой динамики.

С этой точки зрения примечательно концептуальное определение качества, сформулированное Российской Академией проблем качества, в соответствии с которым качество является одной из основополагающих категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такая формулировка четко определяет значимость деятельности по совершенствованию качества, ее социально-экономическую направленность, хотя и требует своего уточнения.

В основе трансформации понятия “качество” в социально-экономическую категорию лежит смена технологических укладов. Так, в условиях отсталого, но широко распространенного в российских условиях третьего уклада функции управления обработкой в производстве выполняет человек. В этих условиях важно, как то или иное оборудование, тот или иной станок влияет на качество изделий. Рабочий должен знать свой станок досконально, так как любой станок имеет свои индивидуальные особенности. Хорошим рабочим считается тот, кто может учесть эти особенности и умело их использовать. Если все станки, по всей технологической цепочке работают наилучшим образом, то качество изделий ожидалось наивысшим.

В 50—60-е годы прошлого века в промышленно развитых странах мира начал складываться в целостную воспроизводствен-

ную систему пятый технологический уклад. Ядро этого технологического уклада составляют микроэлектроника, программное обеспечение, вычислительная техника и технологии переработки информации, производство средств автоматизации и связи. Развитие данного технологического уклада сопровождается соответствующими сдвигами в энергопотреблении, в транспортных системах, в конструкционных материалах. Происходит переход к новым принципам организации производства.

Как следует из прогнозов долгосрочного технико-экономического развития, предел устойчивого роста доминирующего сегодня технологического уклада будет достигнут во втором десятилетии XXI века. К этому времени сформируется воспроизводственная система следующего технологического уклада. Наиболее вероятными ключевыми направлениями его развития станут: биотехнологии, системы искусственного интеллекта, глобальные информационные сети и интегрированные высокоскоростные транспортные системы.

С изменением производственных возможностей, появлением новых поколений техники подход к качеству приобретает иной характер. Использование автоматизированной техники — техники четвертого и последующих технологических укладов — выдвинуло новые требования и к исполнителям. Оптимизация работы оборудования по всей технологической цепочке перестала быть функцией рабочих.

Наиболее ценным стал труд не тех рабочих, которые могут учесть индивидуальные особенности оборудования и достичь на своей операции максимального уровня качества, а тех, которые могут наиболее точно воспроизвести предложенный разработчиками комплекс операций, причем в условиях, когда возможность контроля за исполнением ограничена. Качество продукции все в большей степени зависит от качества рабочей силы, формирующей продукцию на всех стадиях жизненного цикла изделия. В рамках пятого, и тем более шестого, технологических укладов происходит все большая интеллектуализация производства, переход к непрерывному инновационному процессу в большинстве отраслей и непрерывному образованию в большинстве профессий. Именно эти процессы обеспечивают необходимое качество производимой продукции и услуг.

Таким образом, под влиянием технологических изменений с одной стороны, меняется “социальный” аспект процесса про-

изводства качественной продукции. С другой стороны, технологические изменения приводят к формированию и расширению позиций экономического подхода к проблеме производства качественной продукции.

Эволюция понятия “качество” в экономическую категорию в сфере производства весьма наглядно проявляется на примере электронной промышленности. На определенном этапе развития используемая в электронной промышленности технология оказалась неспособна обеспечить бездефектное производство. Поскольку возникший дефект выявить было далеко не всегда возможно, то отдельные, уже дефектные, изделия продолжали оставаться в производственном процессе. Тем самым, особенно при низком выходе годных изделий, а он мог составлять иногда лишь 5–30%, стоимость годного изделия резко возрастала.

В наиболее наукоемких направлениях электронной промышленности выход годных изделий, к сожалению, в течение определенного периода был невысок. Поэтому работа в области качества стала не просто важной, а доминирующей. Именно в таких производствах оказался ярко выражен экономический подход к качеству.

Суть экономического подхода к проблеме производства качественной продукции основывается на чисто экономической точке зрения. При этом расчетный уровень качества продукции ставится в зависимость от экономически целесообразной величины затрат для его достижения.

Рубль, вложенный в обеспечение качества, может на каком-то начальном этапе работы принести десятки, а то и сотни рублей дохода. По мере дальнейшего увеличения затрат на обеспечение качества происходит снижение соответствующей отдачи на вложенную денежную единицу. Увеличение затрат на обеспечение качества приводит к тому, что на каждый вложенный рубль полученный эффект также будет равен одному рублю дополнительного дохода. При больших затратах вложения будут давать меньшую отдачу.

Этот предел при экономическом подходе позволяет выбрать оптимальный уровень качества. Затраты предприятий, связанные с браком и отказами отдельных изделий в процессе производства и эксплуатации, относят к неизбежным потерям.

Однако трансформация понятия “качество” в экономическую категорию не означает, что произошел отказ от концепции административного управления качеством.

При административном подходе качество продукции расчленяется по стадиям цикла жизни продукции, изделия.

Цикл жизни изделия начинается с маркетинговых исследований и разработок, включает производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию или потребление. Выделяются и исследуются этапы и операции, наиболее способствующие образованию дефектов. Возникающие дефекты разбиваются по видам. Для всех видов дефектов предлагаются меры по предотвращению образования дефектов и доведению уровня качества до 100%.

При административном подходе получение брака рассматривается как чрезвычайное происшествие, которое необходимо устранить любой ценой.

Многие принципы концепции административного управления продолжают оставаться основополагающими. Однако они обогащаются экономическим содержанием.

Уже из административного подхода следует, что нельзя сводить качество только к качеству готовой продукции, изделия, оно формируется на всех стадиях цикла жизни продукции, изделия. Качественная продукция — это результат качественного производства.

Качество производства — способность производить соответствующее проекту качество при заданном объеме затрат и учете стоимостных целей. Качественное производство зависит от качества технологического и трудового процесса, от качества всех агентов трудового процесса, в том числе от качества субъекта труда, функционирующей рабочей силы. То есть здесь важно как качество самой рабочей силы, характеризующее совокупностью ее свойств, так и качество труда, под которым мы понимаем совокупность свойств процесса трудовой деятельности, обусловленных способностью и готовностью, стремлением работника выполнять определенные работы, операции в соответствии с установленными требованиями. Такая готовность, стремление предоставлять труд требуемого качества зависит от качества всей трудовой ситуации, от содержательности выполняемых работ, вернее, ее соответствия потребностям работника, то есть от качества трудовой жизни персонала. Качество трудовой жизни можно определить как совокупность конкретных условий, определяющих степень эффективности реализа-

ции трудового потенциала работника (предприятия, общества). Как известно, качество трудовой жизни включает в себя такие важнейшие составляющие, как содержательность труда, справедливое и надлежащее вознаграждение за труд, безопасные, здоровые и комфортные условия труда, возможность использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации, самовыражении, трудовая демократия и правовая защищенность работников, возможность профессионального роста, продвижения, уверенность в будущем, социальная полезность работы.

Рассматривая процесс эволюции понятия “качество” в социально-экономическую категорию в ходе развития и смены технологических укладов, необходимо анализировать не только изменения в процессе производства, но и в сфере потребления товаров и услуг, удовлетворения всего комплекса потребностей населения. Уже при становлении пятого технологического уклада формируется новый тип общественного потребления и образа жизни. Последний характеризуется изменением ценностей и потребительских предпочтений в пользу образования, информационных услуг, качественного питания, здоровой окружающей среды. Стереотипы “общества потребления” замещаются ориентирами качества жизни. В рамках шестого технологического уклада завершится переход от “общества потребления” к “интеллектуальному обществу”, в котором важнейшее значение приобретут требования к качеству жизни и комфортности среды обитания.

“Качество жизни” уже сейчас превращается в национальную идею многих современных государств. На протяжении XX века человечество “опробовало” множество вариантов национальных идей. Многие из них, как известно, оказались небезопасными для остальных стран и народов, а иногда и для коренного населения страны, реализующей эту идею. Безусловными достоинствами концепции “качества жизни” при возведении ее в ранг “сверхзадач” государства, национальной идеи, является то, что она:

- ◆ при своем воплощении исключает опасность возникновения новых войн;

- ◆ обладает способностью консолидировать нацию, т.е. объединять людей, придерживающихся разных, иногда принципиально разных, политических убеждений;

- ◆ учитывая тенденции к интеграции государств, является достаточно интернациональной и способствует не разобщению, а соединению стран и народов;

- ◆ понятна и близка людям всех слоев и социальных групп в обществе;

- ◆ соответствует магистральному направлению технико-экономического и социального развития человечества на нынешнем этапе постиндустриального общества.

В специальной литературе для описания социально-экономического состояния общества сегодня достаточно широко используются такие понятия, как условия жизни, уровень жизни, качество жизни, образ жизни. Все эти категории имеют свое место в экономической теории и выполняют определенные функции при оценке социально-экономических явлений и процессов.

На наш взгляд, во-первых, необходимо разграничивать понятия “уровень жизни” и “условия жизни” как самостоятельные категории, во-вторых, рассматривать их как соответствующие составляющие категории “качество жизни”.

Под уровнем жизни обычно принято понимать обеспеченность населения необходимыми для жизни материальными и духовными благами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей в них. Вместе с тем эта категория может рассматриваться с разных позиций. Часто “уровень жизни” характеризуют как систему двух групп показателей: “одна из них — это условия жизни людей (детерминанты уровня жизни), другая — показатель поведения людей в сфере потребления”.

При этом такими детерминантами уровня жизни являются многообразные потребности человека. Мы придерживаемся точки зрения, согласно которой в категории “уровень жизни” отражается результат процесса удовлетворения непосредственных потребностей человека. Однако сам этот процесс происходит под воздействием факторов, его обуславливающих. Поэтому необходимо различать индикаторы (показатели), характеризующие уровень жизни и его составляющие, с одной стороны, а с другой стороны — показатели факторов, его обуславливающих. К первым относятся все показатели личного потребления материальных и духовных благ, а ко вторым — показатели усло-

вий, при которых этот процесс осуществляется. Следовательно, условия жизни — это наиболее непосредственные объективные обстоятельства жизнедеятельности населения (занятость, оплата труда и доходы, формы расселения, характер жилища, развитие социальной инфраструктуры).

Таким образом, уровень жизни неотделим от условий жизнедеятельности человека и в совокупности своей составляет объективную основу качества жизни.

В настоящее время сосуществует множество концептуальных подходов к определению качества жизни, что подтверждает мысль, согласно которой качество жизни, так же как и качество продукции должно рассматриваться как постоянно эволюционирующая категория, которая наполняется различным содержанием в зависимости от социальных идеалов того или иного сообщества, исторического периода времени, подхода к определению сути и т.д. Анализ различных подходов к определению качества жизни позволяет сделать вывод о бесперспективности поиска единого понимания данного явления. Следует признать, что любое определение качества жизни будет вызывать критические замечания оппонентов. Поэтому мы попытаемся сформулировать суть категории “качество жизни”, исходя из обозначенного нами выше подхода, не претендуя на “унифицированность” этого определения. При этом мы исходим из того, что качество жизни:

1) опирается на категории “потребности” и “ценности”, поскольку человеческую жизнь можно рассматривать как процесс реализации его потребностей и ценностей, что, в сущности, означает самореализацию человека; при этом речь идет не только о “наборе” потребностей, но и о степени их реализации (удовлетворении), соотнесенной, как с минимальными социальными стандартами, с одной стороны, так и с ресурсными возможностями общества — с другой;

2) учитывает деятельностную (функциональную) составляющую, так как качество жизни обретается самими людьми в процессе преобразования среды и самих себя;

3) объединяет объективные и субъективные характеристики жизнедеятельности людей.

Известны три подхода к характеристике категории “качество жизни” по соотношению субъективных и объективных ин-

дикаторов. Первый подход основывается на объективных показателях, которые не являются отражением жизненного опыта индивида и получены на основе статистической отчетности, объективной информации. Второй подход основан на попытках дать определение понятию “качество жизни” сугубо через субъективные оценки.

И, наконец, третий подход, который мы разделяем, — это синтез субъективных и объективных индикаторов. Необходимость осуществления именно такого комплексного подхода связана с тем, что, как заметил американский ученый М. Олсон, проводивший социологические исследования, с увеличением многих объективных количественных показателей, например, с ростом доходов, наблюдается повышение неудовлетворенности жизнью. Таким образом, нет прямой зависимости между доходами (следовательно, уровнем жизни) и качеством жизни, взаимосвязь между ними существует до определенного предела. Это, в частности, выражается и в том, что в результате развития экономики люди все больше ощущают необходимость удовлетворения потребностей более высокого порядка, к которым относятся интеллектуальные, эстетические потребности, потребности в саморазвитии и самореализации.

Таким образом, качество жизни определяется тем:

1) в какой мере реализуются различные потребности человека в соотношении с социальными стандартами и ресурсами общества (уровень жизни);

2) какова деятельностная составляющая удовлетворения потребностей человека (условия жизнедеятельности);

3) насколько человек удовлетворен 1 и 2 слагаемыми (субъективная оценка слагаемых 1 и 2).

Следовательно, **качество жизни** — это интегральная характеристика физического, психологического и социального функционирования человека в процессе его жизнедеятельности, связанной с удовлетворением его потребностей, реализацией ценностей, основанная на оценке объективных показателей уровня жизни и условий жизнедеятельности и их субъективно-го восприятия человеком.

Тогда можно дать следующее определение качества, применительно к тому или иному объекту, в том числе продукции. **Качество** — динамичная социально-экономическая категория,

присущая любому объекту, охватывающая совокупность свойств (характеристик) данного объекта, обуславливающих его способность удовлетворять имеющиеся и ожидаемые потребности, складывающихся под влиянием технических, социальных, экономических и экологических факторов и формирующих объективную основу качества жизни человека и общества.

Очень важный аспект, на наш взгляд затрагивает немецкий ученый Э. Эпплер. Он отмечает, что каждый человек несет ответственность за свое индивидуальное состояние качества жизни. Но проблема перед обществом заключается в создании благополучных предпосылок, условий для обеспечения этого индивидуального качества жизни.

Исходя из двух объективных составляющих качества жизни (уровня жизни и условий жизнедеятельности), современное понимание задач повышения качества жизни в обществе должно включать:

- ◆ создание условий удовлетворения потребностей индивида в соответствии с социальными стандартами, с одной стороны, и ресурсными возможностями общества — с другой;
- ◆ защиту прав потребителей на качественные изделия и услуги, как неотъемлемых прав личности;
- ◆ обеспечение безопасности жизнедеятельности населения, повышение качества трудовой жизни.

Из общей “сверхзадачи” повышения качества жизни, которая стала основой государственной политики большинства промышленно развитых стран, логически вытекает государственная политика в области качества товаров и услуг. Например, в Объединенной Европе такая политика воплощена в так называемой гармонизированной концепции.

Разработанная комиссией ЕС концепция гармонизации базируется на следующем принципе: гармонизация (т.е. процесс взаимного увязывания) правовых норм и предписаний государств — членов ЕС будет сопровождаться установлением принудительных требований к здоровью и безопасности, которые должны войти в законодательство каждой из стран-членов и с учетом которых изготовленное в любой из стран изделие может находиться в свободном обращении в ЕС.

С вступлением в силу в 1987 году “Единого Европейского Акта” были изменены правовые основы ЕС, которые проложи-

ли путь к созданию единого европейского рынка. При этом названный принцип был дополнен, исходя из необходимости обеспечения высокого уровня защиты граждан во всех вопросах, которые касаются области охраны здоровья, безопасности

Что касается России, для нее ни качество жизни, ни качество трудовой жизни, ни качество товаров и услуг, пока не стали основой государственной социально-экономической политики. Вместе с тем, разработан проект Концепции национальной политики России в области качества продукции и услуг (Вестник Госстандарта России, 2002, № 6, с. 77-91), в которой предоставлена система официальных взглядов на роль качества продукции и услуг в реализации национальных интересов России, цели и основные направления национальной политики России в этой области. Значение принятия и неотложной реализации данной концепции в условиях “большой войны” для России, для обеспечения ее национальных интересов в экономической, социальной, международной, информационной, экологической и военной сферах, переоценить не возможно.

“Большая война” России — это не военные действия, а говоря словами одного из наиболее известных американских специалистов по качеству Дж. Х. Харингтона¹, промышленная война, “трофеями” которой являются потребители в России и во всем мире. На российское хозяйство, промышленность ведется наступление со стороны США, Японии, Европы, со стороны новых индустриальных стран Азии. Многие российские товары услуги не могут конкурировать на мировом рынке. Российский экспорт сокращается.

В отношении многих видов продукции уровень совершенства в настоящее время определяется не Россией. Тогда как, известно, что в XIX веке, в начале XX столетия в Западной Европе небезосновательно широко использовался термин “русский товар”, означавший вые шее качество товара, товар, достойный лишь немногим избранным.

Необходимо отметить, что распространенным заблуждением, является мнение о том, что в нашей стране исследования и разработки в области управления качеством велись со значительным отставанием от Японии, развитых стран Европы

¹ Харингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1990. С. 29.

и США. Такие исследования не только широко и успешно велись в нашей стране, но по отдельным направлениям они даже значительно, зачастую на десятилетия, опережали мировой уровень. Но на практике эффективные системы управления качеством создавались и использовались исключительно в военно-промышленном комплексе.

1.2. Концепция “тотального” качества в постиндустриальном обществе

На каждом этапе развития общественного производства существуют специфические требования к качеству продукции. Изменения в характере и методах работы по обеспечению качества продукции размыты во времени и не всегда выглядят четко обособленными и рельефно обозначенными. Поэтому этапы эволюции не отделяются друг от друга строгими границами и носят достаточно условный характер. Вместе с тем каждый из них имеет свою логику и закономерности развития. Принято выделять шесть основных исторических этапов в эволюции обеспечения качества продукции на уровне промышленных предприятий: индивидуальный контроль качества, приемочный контроль качества, статистический контроль качества, комплексное управление качеством и обеспечение качества на основе стандартов ИСО серии 9000.

При *индивидуальном контроле качества*, действовавшем в производстве до конца XIX в. один работник или небольшая группа работников несли ответственность за изготовление всего изделия, и, следовательно, каждый работник мог полностью контролировать качество результата своего индивидуального труда, обеспечивая тем самым качество изделия. При этом каждому, кто был занят на тех или иных производственных операциях, нужно было выполнять работу, определяемую заданной моделью (чертежом, рисунком, шаблоном и т. п.).

В начале XX в. появляется цеховой контроль качества, зарождение которого было обусловлено развитием промышленного производства и углублением внутрипроизводственного разделения труда. Для этого этапа характерно распределение функции и ответственности за качество, как между отдельными

рабочими, так и цеховым руководителем или мастером. Цеховой мастер определял общие требования к качеству продукции и нес ответственность за качество выполненной цехом работы. Уже при своем зарождении цеховой контроль стал опираться на принципы научного менеджмента, разработанные известным американским специалистом Ф. Тейлором.

Система Тейлора, датируемая 1905 г. предполагала стройный механизм управления качеством каждого отдельно взятого изделия. Она устанавливала требования к качеству продукции в виде шаблонов (интервалов допусков), называемых проходными и непроходными калибрами. Контроль осуществлялся специалистами (инспекторами). Система Тейлора ввела деление продукции на качественную и дефектную (брак).

Принципы Тейлора предусматривали жесткое административное и экономическое принуждение исполнителей и беспрекословное соблюдение норм качества. При этом понятие “норма качества” и связанные с ним понятия “допуск” и “дефект” относились только к отдельным изделиям (узлам, деталям) и не распространялись на партии (потоки) продукции и технологические процессы

Эта система не изжила себя и по сей день, однако сейчас она является лишь одним из звеньев в цепи составляющих управления качеством.

По мере усложнения продукции и производства и развития массового производства, роста промышленных предприятий и увеличения объемов выпускаемой продукции встала проблема сокращения трудозатрат на контроль качества и повышения эффективности контроля. Это привело к обособлению технического контроля от производственных операций, к его организационному оформлению в самостоятельный профессиональный вид деятельности. На промышленных предприятиях стали создаваться самостоятельные службы технического контроля со штатными контролерами во главе с начальником. Таким образом, было положено начало этапу *приемочного контроля качества (контроля качества при приемке продукции)*.

Новый этап развития организации работ по контролю был связан с проблемой обеспечения качества не только готовой продукции, но и производственных процессов. Решению этой проблемы во многом способствовали *статистические методы*

контроля качества, базирующиеся на методах математической статистики. Появилась возможность оценки качества методом выборочного контроля, предложенным Х. Доджем и Х. Ромигом. На предприятиях появились новые специалисты — инженеры по качеству.

Неоценимый вклад в развитие концепции управления качеством внесли работы В. Шухарта (Walter Shewhart). В 1924 г. В. Шухарт впервые разработал принципы оперативного управления, создав контрольные карты. Его соотечественник Й. Пейдж в 1954 г. усовершенствовал их и представил в виде кумулятивных карт, которые оказались пригодными не только для ретроспективного исследования, но и для принятия рационального решения. (Дж. Мерзок. Контрольные карты. М.: Финансы и статистика, 1986). Американец Э. Деминг — общепризнанный авторитет в области выборочного контроля, приобщил в 1950 г. Японию к управлению качеством и стал, фактически, отцом японской системы контроля качества на базе статистических методов контроля.

Однако область применения статистического контроля качества ограничивалась производственными рамками и расширялась очень медленно. Контроль по-прежнему проводился в пределах цеха и, естественно, не мог решить значительных проблем качества.

Рост степени насыщения рынка товарами и услугами, усиление конкуренции вызвали к жизни понятие конкурентоспособности, под которой понимается способность продукции соответствовать:

- 1) в определенный период времени сложившимся или предполагаемым требованиям рынка;
- 2) быть успешно реализованной при наличии предложения других аналогичных товаров.

Для победы в конкурентной борьбе констатирующей системы контроля качества было явно недостаточно. Возникла необходимость в выявлении и анализе причин дефектов, а также разработке мероприятий по предотвращению брака в будущем. Обострение конкуренции и действие факторов, связанных с ускорением темпов научно-технического прогресса, уже в конце 40-х годов подтолкнули руководителей промышленных фирм к изменению отношения к качеству продукции. Кроме того, в

50-е годы стало очевидно, что возможности функционального подхода при управлении качеством оказались весьма ограниченными, что достижение качества — задача каждого работника предприятия, а не только инспектора или инженера по качеству. Встала необходимость объединения усилий всего персонала для того, чтобы добиться высокого качества. Для реализации этой задачи необходимы были определенные системы, которые распределяли бы обязанности, ответственность, полномочия и обеспечивали бы взаимодействие всех работников в части управления качеством.

Доктор Дж. Джуран (США) разработал принципы стимулирования деятельности руководителей высшего и среднего звеньев по управлению качеством. Его приезд в Японию в 1954 г. привел к переходу от решения в основном технических вопросов (практически только с участием инженерно-технических работников) в рамках предприятий к участию в этой деятельности всего руководящего состава. Это открыло путь к созданию *комплексных систем управления качеством* в том виде, в каком мы знаем их сегодня.

В 1961 г. американский ученый А. Б. Фейгенбаум, признанный авторитет в области управления качеством, ввел понятие “комплексное управление качеством” (TQC — Total Quality Control) и впервые сформулировал новую концепцию организации работ в области качества. Задача комплексного управления качеством заключалась в том, чтобы сразу все делать правильно. Делался упор на предупреждение брака так, чтобы отпала необходимость в проведении частых текущих проверок. При этом ответственность за качество возлагалась не на контролеров, а на изготовителей изделий: станочников, бригадиров, сборщиков. Именно американские ученые и специалисты впервые осуществили ускоренную широкомасштабную автоматизацию и компьютеризацию производственных и управленческих операций, создав адаптивные информационные системы, сложный набор оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаруживать и предлагать варианты ликвидации любого незапланированного отклонения на том или ином этапе производственного цикла.

Механизм комплексного управления качеством ориентировал всю систему предпринимаемых мер на достижение задан-

ного уровня качества продукции. При этом комплексное управление дополняло ранее использовавшиеся статистические инструменты контроля качества методами метрологии, сбора информации о качестве, мотивации качества, стандартизации, сертификации и многими другими.

Комплексное управление качеством, аккумулировавшее элементы организационного и технического руководства, позволило многим фирмам добиться значительных результатов в улучшении качества продукции и снижении расходов на него.

На базе общей методологии комплексного управления качеством в 60-х—70-х годах в разных странах с учетом их национальных и экономических условий были сформулированы специфические организационные подходы к управлению качеством на уровне фирмы. Наиболее известными из них стали концепции TQC (Total Quality Control) — всеобщее управление качеством в США и CWQC (Company Wide Quality Control) — управление качеством в рамках фирмы в Японии.

Концепция TQC основана на построении системы управления качеством, охватывающей все стороны деятельности фирмы. В соответствии с этой концепцией решение проблемы качества входит в сферу ответственности руководства фирмы и является главной заботой хорошо структурированного административного подразделения, специализирующегося исключительно на организации обеспечения качества продукции.

Концепция CWQC предполагает участие в работах по качеству всего персонала фирмы — от президента до рядового рабочего. В соответствии с данным подходом работники всех подразделений и иерархических организационных уровней фирмы должны быть обучены методам управления качеством и применять их на практике. Другими особенностями японского управления качеством являются широкое использование статистических методов, организация внутренних проверок системы качества, деятельность кружков контроля качества.

Развитие TQC на Западе привело к некоторому снижению внимания к статистическим методам, может быть, в силу некоторой сложности. Однако в Японии довольно часто использовали аббревиатуру TSQC (где S означает statistical — статистический), т.е. тотальное статистическое управление качеством. Этим японские ученые и практики подчеркивали важность и

эффективность применения статистических методов в промышленности.

Комплексное управление качеством получило свое развитие и в Советском Союзе в период с конца 50-х до середины 70-х годов.

Принципиальное значение в этой связи имели Саратовская система бездефектного изготовления продукции (БИП), Львовская система бездефектного труда (СБТ), система обеспечения высокого качества, надежности изделий с первых промышленных образцов (КАНАРСПИ), система НОРМ (научная организация работ по повышению моторесурса), предложенная конструкторами, технологами и рабочими Ярославля и Кременчуга и др. Достижения отечественного опыта организации работ по улучшению качества продукции органически впитала комплексная система управления качеством продукции (КСУКП), разработанная коллективами передовых промышленных предприятий Львовской области (см. Приложение 1).

Их опыт создания в промышленности использовали учреждения и предприятия строительства, транспорта, связи, торговли и других отраслей народного хозяйства. В разных отраслях и регионах страны создавались системы управления качеством.

Тем не менее, относительно короткий период взлета управленческих решений в области качества в СССР до лучших мировых достижений закончился полной бюрократизацией идеи, когда предприятия начали соревноваться за количество стандартов предприятий (СТП).

Развитие работ по обеспечению качества в России, как и во всех других республиках бывшего Советского Союза, происходило вплоть до 90-х годов в условиях административно-плановой экономики, то есть в системе ценностей, при которой на первом месте стояло не качество, а количество. Это привело в решении проблем качества к заметному отставанию российских предприятий от передовой зарубежной практики. Переход к рыночной экономике даст отечественным предприятиям возможность в полной мере использовать накопленный в мире потенциал научных и практических методов обеспечения качества продукции. В то же время переход к рыночной экономике позволяет России принять более активное участие в междуна-

родном сотрудничестве в области обеспечения качества продукции.

На рубеже 1970—1980-х годов к специалистам пришло понимание универсальности основных принципов управления качеством, приемлемых для предприятий любой отраслевой принадлежности, вне зависимости от того, в какой стране они находятся. Единственным необходимым условием их применения было наличие в стране рыночной экономики. Было положено начало развитию универсальных подходов к управлению качеством (UQM).

Конец 80-х годов в результате определенных процессов ознаменовался появлением новой методологии обеспечения качества продукции на основе международных стандартов ИСО серии 9000. Согласно данной методологии создание на предприятии высокоэффективных и результативных систем качества, отвечающих положениям стандартов ИСО, является гарантией того, что требования потребителей будут действительно удовлетворены. По мнению А. Фейгенбаума, стандарты ИСО служат основой “элементарного предконкурентного уровня”, достижение которого предопределяет успех предприятия в экономической деятельности. Можно утверждать, что разработке и реализации концепции стандартов ИСО серии 9000 стали очередным этапом работ по обеспечению качества на предприятиях. Именно сертификация системы качества на соответствие требованиям стандартов ИСО-9000 является одним из начальных этапов внедрения методологии TQM в практическую деятельность организации.

Серия стандартов Международной организации по стандартизации ИСО-9000 обобщила опыт национальных организаций по управлению качеством. Она является основой для достижения стабильного качества любым предприятием.

Серия международных стандартов ИСО-9000 третьей версии включает следующие документы:

1) ИСО-8402, содержит словарь основных терминов по качеству;

2) ИСО-9000 представляет собой руководящие указания по выбору и применению стандартов этой серии; 3) ИСО-9001, 9002, 9003 излагают модели системы и требования по обеспечению качества на различных этапах цикла жизни продукции; 4) ИСО-

9004 содержит рекомендации по общему руководству качеством и элементы системы качества.

Универсальный менеджмент качества (UQM) является частью TQM и находится в постоянном развитии, о чем свидетельствуют темпы изменения стандартов ИСО серии 9000 (с 1987 г. — 1994 г., 2000 г.).

Решающее влияние на современную теорию и практику обеспечения качества, начиная с четвертого этапа, оказали работы как уже упомянутых нами всемирно известных специалистов В. Шухарта, Э. Деминга, Дж. Джурана и А. Фейгенбаума, так и Ф. Кросби, К. Исикава, Г. Тагути. Эти работы легли в основу профессиональной концепции качества и в известном смысле стали классическими.

Таким образом, уже в 1950-е гг. сложились предпосылки создания новой концепции управления качеством, ориентированной на удовлетворение запросов потребителя и превращающей совершенствование качества в задачу каждого сотрудника организации, — концепции всеобщего управления качеством (TQM).

Опираясь на разработки Дж. Джурана, Э. Деминга и Ф. Кросби, Дж. Рэбитт и П. Бергх выделили 7 факторов всеобщего качества:

1. Ориентация на потребителя.
2. Ориентация на процесс и его результаты.
3. Управление участием в работе и ответственностью.
4. Непрерывное совершенствование.
5. Проблемы, зависящие от рабочих, должны составлять не более 20%.

6. Проведение измерений.
7. Командная организация работ по улучшению качества (постоянно действующие сквозные функциональные Советы).

В настоящее время TQM становится интегральной концепцией общего менеджмента, так как позволяет объединить отдельные функции и направления управления в организации с позиций обеспечения качества. Причем, как было показано в разделе 1.1, не только качества продукции, но и качества трудовой жизни и в целом условий жизнедеятельности, уровня и качества жизни.

На русский язык концепция или философия TQM (Total Quality Management) чаще всего переводится как “всеобщее

(всеобъемлющее, тотальное) руководство качеством” или “всеобщее управление качеством”. Однако наиболее корректным следует считать перевод “всеобщий менеджмент качества”, поскольку ни “руководство”, ни “управление” не являются эквивалентом понятия “менеджмент”.

Концепция TQM возникла и развивалась как реакция на новые реалии рыночной экономики. Постепенно ситуация, когда изготовителей было мало, а потребителей — много, перешла в свою противоположность: изготовителей много, потребителей мало. Концепция превратилась в способ борьбы за потребителей. Кроме того, согласно Дж. Джурану, после западного кризиса качества во второй половине XX в. многие компании пришли к необходимости производства продукции мирового класса. TQM — отражение процессов глобализации экономики и перехода к информационному обществу в рамках постиндустриального общества. Непосредственное начало формирования TQM в самостоятельную концепцию, (ориентированную на применение подходов качества на всех уровнях компании и на всем ее функционировании), Дж. Джуран относит к 80-м годам прошлого столетия.

Наибольшее распространение концепция получила в таких промышленно развитых странах, как США, ФРГ, Великобритания, Швеция, Япония, Южная Корея, Тайвань. Однако при единстве идеологии, четко выраженной в названии концепции, в каждой стране она трактовалась по-своему, исходя из особенностей ее исторического развития и работ по менеджменту качества. Так, например, по свидетельству ряда специалистов-аналитиков, в США и Европе основной упор в TQM делался на культуру производства, а в восточных государствах — на статистические методы и групповую деятельность в области качества.

Первоначально многие западные компании разрабатывали элементарные модели TQM на собственном опыте и опыте других фирм. Т. Конти рассматривает их как модели первого поколения, поскольку они не имели надлежащей структуры и состояли из набора факторов и характеристик, которые компания рассматривала как ключевые элементы всеобщего менеджмента качества. Эти элементы обычно акцентировали внимание на отношениях с потребителем, непрерывном усовершенствовании и вовлечении всего персонала в работы по обеспечению качества.

Второй вехой в развитии концепции TQM, согласно Т. Конти, было учреждение в 1987 г. национальной премии за качество США, известной под названием премии Малкольма Болдриджа. Положение о премии Болдриджа, содержащее многообразные критерии менеджмента качества на предприятии, представляет собой “модель TQM второго поколения”. К этому следует добавить, что время утверждения премии Болдриджа совпало с введением стандартов ИСО серии 9000. Как показывает анализ, в стандартах ИСО (и прежде всего в ИСО 9004) нашли отражение многие подходы TQM, но и сами стандарты ИСО оказали несомненное влияние на последующее развитие концепции TQM. Таким образом, концепция TQM и концепция стандартов ИСО не только не противоречат и не исключают друг друга, а наоборот, взаимодополняют. Однако если стандарты ИСО предназначены для регулирования отношений между производителем и потребителем, то концепция TQM предназначена только для внутренних нужд производителя. Концепция стандартов ИСО отвечает на вопрос, что делать для обеспечения качества, концепция TQM — как это делать. Важно, что обе концепции опираются на результаты более чем 30-летнего послевоенного мирового развития теории и практики работ в области менеджмента качества и обеспечения качества.

Учреждение премии Болдриджа, введение в 1991 г. Европейской премии за качество и знакомство в тот же период Запада с премией Деминга послужили толчком для создания во многих странах мира различных моделей TQM (часто называемых “моделями делового совершенства”) и их использования для самооценки предприятий. Именно этот подход становится доминирующим в начале XXI века. Но уже сегодня закладываются основы для следующего — третьего этапа развития концепции TQM. По мнению некоторых специалистов, этот этап будет характеризоваться переходом от самооценки предприятий на соответствие внешним моделям TQM к созданию собственных (внутренних) моделей общего менеджмента предприятия, базирующихся на принципах TQM. Можно сказать, что это будет переход от фирменного менеджмента качества к качеству менеджмента фирмы.

Интерес к концепции TQM среди российских специалистов стал проявляться лишь в середине 90-х годов, что совпало с

определенным оживлением работ по внедрению стандартов ИСО серии 9000. Таким образом, в отличие от зарубежной практики, когда применение TQM началось еще до применения стандартов ИСО, в России именно внедрение этих стандартов дало толчок изучению концепции TQM.

В отношении определения и толкования TQM нет единого мнения. Известные специалисты в области качества Бове и Тилл дают следующие определения: “Всеобщее управление качеством это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству, отсюда качество — это не то, что вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации”. Одно из наиболее распространенных определений приводится в международном стандарте ИСО 8402-94: “TQM — подход к руководству организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества”.

В стандарте ИСО 9000: 2000 TQM определяется как менеджмент качества, полностью охватывающий организацию.

Несмотря на отсутствие единого толкования концепции TQM, наличие особенностей ее применения в разных странах, можно выделить фундаментальные сущностные ее характеристики, такие, как:

- ◆ ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;
- ◆ взгляд на производственные отношения между работниками как на отношения потребителя с поставщиком;
- ◆ непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;
- ◆ комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- ◆ смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);
- ◆ участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество — дело каждого);

◆ непрерывное повышение компетентности сотрудников предприятия;

◆ концентрация внимания не на выявлении, а на предупреждении несоответствий;

◆ отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах;

◆ оптимизация соотношения в триаде “качество — затраты — время”;

◆ обеспечение достоверности данных о качестве за счет применения статистических методов;

◆ непрерывное улучшение качества (концепции Джурана, “Кайзен”, “Кайри”).

Эти характеристики определяют идейное содержание философии TQM, которая выдвигает качество как основной критерий оценки работы всего предприятия, трактует качество в его широком экономическом и социальном и даже психологическом смысле, разрушает тезис о неизбежности противоречий между производителем и потребителем.

Таким образом концепция TQM выходит далеко за пределы собственно менеджмента качества. “Все, о чем мы сейчас говорили, не укладывается в традиционное понятие о качестве”, — утверждает В. Джойнер.

TQM на уровне фирмы (предприятия, организации) преследует следующие цели:

◆ ориентация предпринимательства на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей;

◆ возведение качества в ранг цели предпринимательства, основы философии фирмы и корпоративной культуры;

◆ оптимальное использование всех ресурсов организации.

Вместе с тем уместно определить роль TQM в формировании национальной концепции управления экономикой. Управление экономикой является важным ресурсом нации. По мнению П. Друкера исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Однако, как свидетельствует мировой опыт, такая роль управления может быть реализована лишь при благоприятных внутренних и внешних условиях. Определяющим внут-

ренным условием является трансформация сложившейся культуры управленческой деятельности и корпоративной этики. Национальная концепция управления экономикой должна выполнять роль важнейшего фактора реализации национальной идеи, “сверхзадачи”, т.е. при ориентации общества на решение проблем качества жизни, управление экономикой, являясь частью системы макроуправления, должна, для успешной реализации своей функции, в качестве основных принципов провозглашать:

- ◆ экономика главным образом ориентируется на социальные нужды людей;
- ◆ экономическая политика приспособляется к человеку, а не наоборот;
- ◆ рынок — средство обеспечения достойной жизни населения страны;
- ◆ основной критерий рыночной эффективности — не прибыльность, а степень удовлетворенности интересов конкретных победителей.

Таким образом, TQM должна рассматриваться как неотъемлемая часть национальной концепции управления. Более того, в рамках TQM должно происходить формирование новой глобальной культуры бизнеса и даже новых социально-экономических принципов производственных отношений.

Говоря об ориентации организации в рамках TQM на потребителя, необходимо иметь в виду, что речь должна идти не только о “внешнем” потребителе — приобретающем товары (услуги) организации, но и о “внутреннем”. Исходя из концепции “внутреннего рынка” важнейшая проблема TQM — ориентированных компаний — знание и учет потребностей внутренних клиентов, персонала, от которого в большей степени зависит успех организации. Удовлетворение разнообразных потребностей персонала в современных условиях базируется на обеспечении качества трудовой жизни. Следовательно TQM — важнейший инструмент формирования всех составляющих определенного качества жизни, рассмотренных в разделе 1.1.

В среде специалистов по TQM нет единого мнения о наборе принципов, на которых должна базироваться деятельность по реализации на предприятиях этой концепции. Вместе с тем, основными признаны следующие восемь:

1. Ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя, соответствующим образом обеспечиваемая орга-

низационно, методически и технически, жизненно необходима каждой организации, каждому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка. Успешность бизнеса в этих условиях всецело определяется правильностью понимания потребностей рынка, поэтому любая организация должна выполнять запросы потребителей и стремиться превзойти их ожидания.

Организация, применяющая концепцию TQM, должна систематически собирать и анализировать информацию, поступающую из самых различных источников и позволяющую получать обоснованные выводы относительно текущих и потенциальных потребностей, как отдельных потребителей, так и рыночных сегментов и рынка в целом. Необходимым условием всеобщего управления качеством является распространение информации по всей организации.

2. Роль руководства (лидерство). Руководители организации должны создавать условия, при которых сотрудники будут максимально вовлечены в процесс достижения поставленных целей, условия, необходимые для успешной реализации системного статистического управления качеством.

3. Вовлечение работников (сотрудников). Каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. При этом важно добиться, чтобы это вовлечение опиралось на внутреннюю потребность в улучшениях. Персонал рассматривается как главная ценность компании, которая должна создать все условия для максимального использования его потенциала.

4. Процессный подход — ориентация на процессы.

Качество перестало ассоциироваться только с качеством продукции. Все, что мы делаем, можно обозначить одним словом — “процессы”. Качество охватило и это понятие. Любая выполняемая работа — это процесс, в том числе и создание продукции — анализ потребностей, замысел, проектирование, изготовление и т.д. Управлять процессами нужно, основываясь на принципах качества.

Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать, как процесс.

Процессная модель организации содержит совокупность бизнес-процессов, участниками которых являются все звенья и

элементы организационной структуры управления. При этом под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, вместе создающих результат, имеющий ценность для самой организации и потребителя. Бизнес-процессы реализуются посредством выполнения бизнес-функции.

На основе этого принципа организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом. Следующим этапом на пути к TQM является оптимизация использования ресурсов в каждом выделенном процессе, базирующаяся на строжайшем контроле над использованием всех видов ресурсов и поиске возможностей для снижения затрат на производство продукции (оказание услуг).

5. Системный подход к управлению — принцип, органично связанный с процессным подходом. Производство товаров, услуг и управление рассматривается как система взаимосвязанных процессов, а каждый процесс, в свою очередь, как система, имеющая вход и выход, своих “поставщиков” и “потребителей”.

6. Постоянное улучшение (совершенствование).

Организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и после тщательного анализа со стороны руководства предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения повторного появления таких проблем в будущем.

Цели и задачи улучшения основываются на результатах оценки степени удовлетворенности заказчика (полученной в ходе обратной связи) и на показателях деятельности самой организации.

7. Принятие решений, основанных на фактах. Реализация этого принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе. Источниками таких данных могут быть, например, результаты внутренних проверок, рекламации и претензии потребителей. Информация может основываться на анализе предложений сотрудников.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Реализовывать этот принцип необходимо по отношению, как к внешним, так и к внутренним поставщикам, имея в виду, что любое со-

трудничество строится по схеме “поставщик — потребитель” или “заказчик — изготовитель”, а взаимовыгодные отношения между ними — основа дальнейшего расширения возможностей деятельности организации.

1.3. Роль и место персонала в системе TQM

Опираясь на общие подходы к сущности и направленности TQM, раскрытые в предыдущем разделе работы, постараемся определить роль и место персонала в системе качества, адекватной TQM.

Прежде всего, необходимо уточнить само понятие “система качества”. Система качества (система управления качеством), представляет собой совокупность организационной структуры, распределения полномочий и ответственности, методов, процедур и ресурсов, необходимых для установления, поддержания и совершенствования качества продукции. Более широко система качества определяется и как совокупность взаимосвязанных объектов (управляемой подсистемы качества), субъектов (управляющей подсистемы качества — подсистемы управления качеством) и входящих в них элементов, взаимодействие которых обеспечивает создание продукции (услуг) определенного уровня качества и использование ее по назначению. Система качества охватывает все стадии и уровни формирования качества и обеспечивает реализацию определенной политики организации в области качества, которая официально определяет основные цели и задачи организации в этой сфере. В рамках системы качества в организации формируется внутрифирменная иерархия качества, отражающая связь качества с общей эффективностью деятельности организации и являющаяся основанием так называемой пирамиды качества (см. рис. 10).

Эффективная, хорошо структурированная система качества позволяет организации оптимизировать качество не только с точки зрения уменьшения различных рисков, снижения издержек и роста прибыли, но и реализации более глобальных целей.

Исходя из сущности концепции всеобщего управления качеством, а также сформулированного нами в разделе 1.1 насто-

ящей работы понятия качества и его значения, можно определить фундаментальные цели, на которые должны быть направлены TQM системы качества (рис. 1).



Рис. 1. Цели систем качества

Проанализируем предложенные Э. Демингом для менеджеров 14 принципов совершенствования качества:

1. Соблюдайте постоянство целей.
2. Примите новую философию: откажитесь от низкого качества во всем.
3. Откажитесь от повсеместного контроля.
4. Откажитесь от партнерства, основанного только на цене продукции; установите долгосрочные партнерские отношения; уменьшите количество поставщиков.
5. Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания.
6. Практикуйте в организации наставничество и обучения.
7. Внедрите современные методы руководства: функции управления должны смещаться от контроля количественных показателей к качественным.

8. Устраните страх: способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто.

9. Устраните барьеры между подразделениями и сотрудниками организации.

10. Откажитесь от лозунгов, транспарантов и наставлений для рабочих.

11. Откажитесь от количественных оценок работы.

12. Поддерживайте чувство профессиональной гордости в сотрудниках.

13. Внедрите в организации систему образования и самосовершенствования сотрудников.

14. Добейтесь приверженности руководства организации идее качества.

Как видим, ряд принципов, безусловно, распространяется на сферу управления персоналом. Это не только очевидные — 6, 8, 9, 10, 12, 13 из перечисленных основополагающих положений, но и, исходя из современных подходов к управлению персоналом, — 1, 3, 5, 7, 11, 14.

В то время как Э. Деминг основное внимание сосредоточил на улучшении качества применительно в первую очередь к процессам и системам, Дж. Джуран выделил необходимость для каждого менеджера индивидуальной деятельности, приводящей к повышению качества. Дж. Джуран является сторонником подхода, который предусматривает вовлеченность персонала в процедуры, обеспечивающие высокое качество. Этот подход содержит 10 составляющих повышения качества:

1. Формирование осознания потребности в качественной работе и создание возможностей для улучшения качества.

2. Установление целей для постоянного совершенствования деятельности.

3. Создание организации, способной эффективно работать над достижением целей, сформировав команды и выбрав координаторов.

4. Предоставление возможности обучения всем сотрудникам организации.

5. Выполнение проектов для решения проблем.

6. Информирование сотрудников организации о достигнутых успехах.

7. Выражение признания сотрудникам, внесшим наибольший вклад в улучшение качества.

8. Информирование о результатах.
 9. Регистрация достижений.
 10. Внедрение и закрепление достижений, которых удалось добиться за год, в системы и процессы, постоянно функционирующие в организации.
- Программа совершенствования качества, предложенная Ф. Кросби, состоит, как известно, из следующих 14 компонентов:
1. Четкое определение приверженности руководства организации идее качества.
 2. Использование командной работы для улучшения качества, для привлечения и информации о качестве всех членов организации.
 3. Оценка качества и определение текущих и потенциальных проблем с качеством.
 4. Определение стоимости качества.
 5. Определение стоимости некачественной работы и доведение этой информации до подчиненных.
 6. Корректировка действий.
 7. Создание специального комитета по работе с программой “нулевого брака”.
 8. Обучение специалистов, которые будут внедрять программу “нулевого брака”.
 9. Проведение “Дня нулевого брака” для объяснения программы и отношения организации к проблеме качества.
 10. Мотивация персонала к установлению целей, подразумевающих улучшение качества.
 11. Стимулирование подчиненных к сообщению о проблемах, не позволяющих им работать без брака.
 12. Общественное признание тех, кто достигает поставленных целей и отлично выполняет работу.
 13. Организация Советов качества, состоящих из профессионалов и руководителей коллективов, которые будут регулярно общаться друг с другом.
 14. Неоднократное повторение пунктов 1—13, так как процесс совершенствования качества бесконечен.

Общие черты этих трех подходов, многие принципы которых (в первую очередь 14 принципов Э. Деминга) легли в основу современной концепции управления качеством TQM, касаются в большинстве своем, прежде всего, вопросов персонала, кото-

рые должны решаться в рамках менеджмента персонала. Однако в то время, когда формировались эти всемирно известные подходы, не выделялось (как самостоятельное) такое отдельное функциональное направление общего менеджмента, как управление персоналом. Лишь начиная с 1980-х гг. в деятельности организаций начинают выделять отдельные функциональные направления менеджмента. Расширяется перечень объектов менеджмента, и в структуре общего менеджмента появляются самостоятельные дисциплины, в том числе управление персоналом.

То внимание, которое уделяли классики теории и практики управления качеством персоналу, не случайно. Персонал в системе качества, особенно соответствующей TQM, естественно, “присутствует” и в управляющей подсистеме качества, причем не только в лице работников соответствующих структур или руководителей, но и всех работников (исходя из принципов вовлечения сотрудников), и в управляемой подсистеме, как ее важнейший элемент, наиболее “активно” обеспечивающий создание продукции (услуги) определенного качества. Учитывая такое “обойденное” место персонала в системе качества можно определить и его роль в функционировании данной системы, которое строится на ряде основополагающих положений, вытекающих из принципов TQM. При этом роль персонала мы раскрываем через выполняемые им функции (см. табл. 1).

Из таблицы 1 следует, что основными “ролевыми”, значимыми характеристиками, свойствами персонала при реализации в организации концепции TQM, ее основных принципов, являются следующие:

- ◆ способность к непрерывному совершенствованию, развитию своей рабочей силы, в том числе (и прежде всего) на основе так называемого саморазвития, самосовершенствование, самообразование;
- ◆ высокая восприимчивость к факторам внешнего (в т.ч. управленческого) воздействия;
- ◆ готовность и способность адаптации инициативных действий со стороны руководства;
- ◆ инициативность в совершенствовании своих трудовых процессов и методов их выполнения, направленных на повышение качества выполняемых работ;

Таблица 1

**Роль персонала в системе качества TQM —
ориентированной организации**

Принцип концепции TQM	Характеристики системы качества	Функции и роль персонала в рамках подсистем:	
		управляющей	управляемой
1	2	3	4
1. Ориентация на потребителя	Определение (установление) целей, задач и функций, учитывающих потребности потребителей (1 – внешних и 2 – внутренних), выделение соответствующих ресурсов, необходимых для проведения политики качества и достижения целей.	Подбор (подготовка) персонала, по своим профессионально-квалификационным качествам соответствующего стратегии удовлетворения потребительских запросов; формирование системы управления персоналом, ориентированной на внешних и внутренних потребителей.	Совершенствование, развитие рабочей силы, необходимое для производства соответствующей продукции (услуг), (самообучение).
2. Лидерство	Инициирование разработки, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и развития системы качества. Ответственность руководителя.	Обеспечение лидерства и ответственности через достижение заинтересованности руководства, создание соответствующих «органов» (руководящий совет) и т.п.	Восприятие инициативных действий руководства, их адаптация и реализация.
3. Вовлечение работников	Партисипативный стиль управления, коллективное участие.	Обеспечение условий вовлечения (мотивация, организация работ групп, обучение, продвижение, информирование и т.д.).	Саморазвитие, самореализация, повышение качества выполнения работ, самоконтроль.

Продолжение табл.1

4. Процессный подход	Взаимосвязь системы качества со всеми видами деятельности организации, со всеми этапами цикла жизни продукции; все виды деятельности в рамках системы качества – суть процессы.	Процессное управление всеми видами деятельности организации и этапов, постоянство управляющего воздействия.	Функционирование рабочей силы – процесс создания качества на всех этапах жизненного цикла продукции.
5. Системный подход	Наличие комплексных планов, увязывающих все процессы их составляющие.	Комплексное, системное воздействие на управляемую подсистему.	Персонал – важнейший элемент каждого вида деятельности организации по созданию качества.
6. Постоянное совершенствование	Наличие непрерывного улучшения качества, метод «кайзен» (kaizen), не отказываясь и от системы «кайрио» – kaigyō)	Обеспечение непрерывного и инновационного улучшения, вовлечение всего персонала в этот процесс, обеспечение возможностями постоянного совершенствования.	Непрерывность развития, совершенствования трудовых процессов, методов труда, в т.ч. саморазвития; непрерывность восприятия улучшающего воздействия управляющей подсистемы.
7. Принятие решений, основанных на фактах	Осуществление регулярного внутреннего аудита, самооценки и внешней оценки; строгая документация всех элементов системы качества, всех процессов.	Организация, проведение и учет результатов внутреннего аудита, самооценки, внешней оценки, анализ данных опросов, пожеланий работников.	Самоаттестация, самооценка и саморазвитие на их основе, совершенствование рабочей силы, методов работы в результате аудита.

Окончание табл. 1

1	2	3	4
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Наличие стратегических альянсов с поставщиками, обеспечивающих конкурентные преимущества организации.	Формирование и управление стратегическими отношениями с поставщиками, обеспечение своевременной и бездефектной поставки продукции.	Функционирование, сотрудничество по схеме «поставщик – потребитель» внутри организации (в коллективе, в процессе производства товаров и услуг, в процессе труда).

- ◆ способность к самоконтролю, самооценке;
- ◆ готовность и способность принятия на себя ответственности в рамках своей компетенции;
- ◆ наличие навыков, умений управления своей деятельностью и управления качеством;
- ◆ наличие внутренней мотивации обеспечения высокого качества выполняемых работ и постоянного его повышения;
- ◆ умение работать в группе;
- ◆ приверженность сотрудничеству по схеме «поставщик — потребитель»;
- ◆ готовность оказывать помощь и поддержку сотрудникам, осуществляющим или разрабатывающим нововведения, ориентированные на качество и т.д.

TQM, диктуя и определенные требования к персоналу, предполагает определенную регламентацию его деятельности. Под регламентированием деятельности персонала в области качества понимается обоснование и документальное закрепление функций, обязанностей, прав и ответственности в области качества подразделений и должностных лиц предприятия. Регламентирование осуществляется путем разработки различных видов нормативных документов по качеству. К их числу наряду с такими видами, как руководство по качеству, процедура качества, инструкция по качеству и др., относятся и положения о подразделениях и должностные инструкции.

Отличительной особенностью последних является то, что они носят не просто нормативный, а нормативно-правовой характер, в силу чего они имеют более высокий юридический статус: к нарушителям требований именно этих документов могут быть применены административно-дисциплинарные меры вплоть до увольнения. Практика внедрения стандартов ИСО серии 9000 на российских предприятиях показывает, что в действующих на них положениях о подразделениях и в должностных инструкциях, как правило, не отражается (или делается это крайне неудовлетворительно) новая деятельность в области качества. Данное обстоятельство следует рассматривать как существенный недостаток в управлении персоналом организации, ориентированной на качество.

Последовательность этапов регламентации деятельности персонала в области качества представлена на рис. 2. Ключевое место в регламентировании является разработка требований к построению, содержанию и изложению положений о подразделениях и должностных инструкций. В организации должен быть установлен единый порядок создания и пересмотра этих документов, обеспечивающий своевременное и достаточно полное отражение новых функций, обязанностей, прав и ответственности в области качества. А это, в свою очередь, должно способствовать улучшению подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации персонала с позиций всеобщего качества.

В положениях о подразделениях и должностных инструкциях, независимо от основного профиля деятельности подразделений и работников, в той или иной мере должны быть включены (отражены) моменты, предопределяющие участие в:

- ◆ реализации политики организации в области качества;
- ◆ самооценке (проведении аудитов) системы качества, оценивании ее результативности и эффективности;
- ◆ функционировании (разработке) и совершенствовании системы качества; разработке и реализации планов качества;
- ◆ вовлечении в процесс постоянного улучшения качества;
- ◆ выявлении причин несоответствий, разработке и реализации корректирующих (предупреждающих) действий;
- ◆ обучении и повышении квалификации в области качества.



Рис. 2. Регламентирование деятельности персонала в области качества

Положения о подразделениях и должностные инструкции должны способствовать всестороннему ознакомлению персонала (как рядовых работников, так и руководителей) с их новыми задачами, функциями, рабочими заданиями, на них должны опираться планы обучения и повышения квалификации персонала в области качества. При подборе в процессе обучения и по итогам обучения персонала должна оцениваться степень соответствия работника тем требованиям, которые определены рассматриваемыми документами. В связи с этим в должностных инструкциях должны содержаться конкретные критерии оценки работника при выполнении тех или иных функций, заданий.