

## **Система тотального менеджмента качества**

В 60-е годы в управлении производством был провозглашен принцип тотального менеджмента качества (**TQM**), то есть работа по качеству должна была вестись во всех направлениях, в работе предприятия не должно было быть таких моментов, которые не влияли бы на качество выпускаемой продукции. Началась тотальная борьба за покупателя. Эти изменения в системе управления объяснялись насыщением рынка товарами и услугами, глобализацией торговых связей и как следствие повышением требований покупателей- потребителей к продукции.

**TQM** - это способ ведения бизнеса, а не одна программа, и ее внедрение требует большой длительной работы при участии всех сотрудников организации.

Сертификация системы качества на соответствие стандартам ИСО серии 9000 свидетельствует лишь о соответствии минимальным требованиям, на основании которых потребитель оценивает возможность заключения с организацией партнерских отношений, и не более. Практика показывает, что для успешной деятельности одной сертификации системы качества недостаточно, необходимо разрабатывать и развивать эту систему, основываясь на методах и принципах TQM, чтобы достичь долгосрочного успеха.

В разработку системы управления в соответствии с принципами TQM вовлекается большинство сотрудников организации, а полное воплощение этой системы должно производиться с применением современных технологий (организационных, управленческих, информационных и др.). Этот процесс требует перестройки всей деятельности организации, согласованной работы всех структурных подразделений, а также длительного периода времени внедрения и отладки.

Практика показывает, что квалифицированное использование методологии **TQM** обеспечивает:

1. Увеличение степени удовлетворенности клиентов продуктами и услугами. В условиях TQM обязательным является удовлетворение всех клиентов, а также дополнительные усилия по предупреждению их ожиданий и запросов.
2. Улучшение имиджа и репутации фирмы.
3. Повышение производительности труда. Оно наступает автоматически, как только работники становятся партнерами по внедрению TQM.
4. Увеличение прибыли.
5. Повышение качества и конкурентоспособности продукции и услуг.
6. Обеспечение экономической устойчивости предприятия, а также рационального использования всех видов ресурсов.
7. Повышение качества управленческих решений.
8. Внедрение новейших достижений науки и техники в производственный процесс.

Доказано, что вся система менеджмента работает лучше, если организация рассматривается как единое целое, единая система.

В данном случае для повышения эффективности деятельности и оптимизации процессов необходимо соблюдение основных принципов TQM.

1. Ориентация организации на заказчика. Организация всецело зависит от своих заказчиков и поэтому понимать потребности заказчика, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания.
2. Ведущая роль руководства. Руководители организации устанавливают единые цели и основные направления деятельности, а также способы реализации целей. Они должны создать в организации такой микроклимат, при котором сотрудники будут максимально вовлечены в процесс достижения поставленных целей.
3. Вовлечение сотрудников. Весь персонал - от высшего руководства до рабочего - должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации, и создаются все необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал.
4. Процессный подход. Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс.  
Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

5. Системный подход к управлению. Результативность и эффективность деятельности организации, в соответствии с принципами TQM, могут быть повышены за счет создания, обеспечения и управления системой взаимосвязанных процессов. Это означает, что организация должна стремиться к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие продукции или услуги потребностям заказчика.
6. Постоянное улучшение. В этой области организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и, после тщательного анализа со стороны руководства, предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения таких проблем в дальнейшем.
7. Подход к принятию решений, основанный на фактах. Эффективные решения основываются только на достоверных данных. Источниками таких данных могут быть результаты внутренних проверок системы качества, корректирующих и предупреждающих действий, жалоб и пожеланий заказчиков и т.д.
8. Отношения с поставщиками. Так как организация тесно связана со своими поставщиками, целесообразно налаживать с ними взаимовыгодные отношения с целью дальнейшего расширения возможностей деятельности.

На данном этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

Для успешного внедрения стратегии TQM необходимо действовать в следующих направлениях.

**1. РУКОВОДСТВО.** Организация является сложным организмом, состоящим из множества отделов и подразделений, каждый из которых решает свою задачу, которые в совокупности дают общий эффект от деятельности организации, предприятия. Задача руководства грамотно объединить эти действия, направить усилия каждого работника в необходимом направлении, так расставить людей, чтобы получить максимальную пользу от их работы.

**1.1. Обязательства руководства.** Внедрение TQM - это стратегическое решение, которое может повлечь за собой глубокие изменения на всем предприятии. Поэтому процесс должен профессионально управляться и активно проводиться, причем руководством компании. Только когда руководство примет четкое и ясное решение в пользу качества и поддержит это решение соответствующими действиями, тогда можно бросить силы на внедрение TQM. Эту задачу нельзя делегировать одному только TQM- менеджеру, координатору или группе по качеству. Она слишком большая, широко охватная.

Руководство организации само должно активно участвовать в этом процессе, быть самым активным участником процесса и принять на себя следующие обязательства:

- предоставить все необходимые ресурсы,
- наравне со всеми участвовать во всех мероприятиях по внедрению TQM,
- предоставлять честную и объективную информацию по внедрению TQM всем сотрудникам,
- регулярно проводить TQM - аудит.

Предоставление необходимых ресурсов и средств является одним из решающих моментов, проверяющих серьезность намерений руководства компании в отношении TQM. На практике часто случается, что начинают внедрять TQM, не определив заранее, откуда на это будут поступать деньги и какие трудовые ресурсы свободны для этого. На выполнение задач, связанных с внедрением TQM, потребуется примерно не менее 15% времени менеджеров. Иначе идея создания TQM с самого начала станет невыполнимой.

Если у руководства недостаточно времени, оно должно отказаться от внедрения TQM. Неудачное внедрение принесет потерю не только денег, но и доверия. Новая попытка станет возможна не скоро.

**1.2. TQM - политика в области качества.** Основные стратегические задачи внедрения системы TQM должны быть сформулированы и выражены в политике по качеству. Это есть концептуальный документ, дающий основные ориентиры, цели и методы их достижения. Важным моментом, который обязательно должен быть отражен в этом документе, является полный охват всего персонала организации политикой TQM. Для ясного и понятного всем выражения такой политики желательно ответить на ряд вопросов. Ответы должны быть понятны и близки каждому сотруднику, он должен осознать конкретную пользу лично для себя и своих близких предлагаемых преобразований.

Для чего предназначено наше предприятие. Какие основные цели стоят перед предприятием? Каждая политика по качеству начинается с общих высказываний относительно целей и самоопределения предприятия, как например: "Наша работа делается не для собственной выгоды, а для служения потребителю. Наши цели - рыночные и малозатратные решения проблем, а также гибкость, надежность и близость к клиенту. Мы можем существовать долгое время, только если сделаем все для того, чтобы быть лучшими в своей области. Мы вполне можем этого достигнуть!".



Заключение относительно целей и задач предприятия становится ориентиром для сотрудников, работает также и на имидж среди клиентов. Речь идет в конечном итоге не о высоком волеизъявлении, нужно коротко и ясно выразить основную мысль. Нужно выбрать формулировку, с помощью которой каждый сможет идентифицироваться, которая развивает спортивный дух и воспитывает чувство команды и партнерства. Желательно, чтобы цели были конкретные и понятные каждому члену трудового коллектива. Очень важно, чтобы в политике по качеству каждый работник увидел цели, которые бы интересны ему лично, которые имели бы последствия выгодные лично ему. Каждый работник мог бы примерить эти достижения на себя, он понимал, что достижение таких целей будет ему на пользу. Например, "Цель нашего предприятия увеличение доли рынка на 20%, что увеличит прибыльность организации и как следствие увеличение заработной платы". Кто наши партнеры по работе? TQM основывается на том, что все задействованные на предприятии лица участвуют в процессе качества. Поэтому в политике по качеству руководство должно определить, кого причислять к этому кругу лиц, или кто партнеры предприятия. Основные партнеры, несомненно, это клиенты, поставщики, сотрудники и собственники предприятия. Но можно дополнить эту группу, заботящееся об окружающей среде и социально ориентированное предприятие привлечет к процессу качества соседей по территории или семьи сотрудников.

"Мы осознаем свою ответственность за природу и общество. Поэтому мы применяем только безопасные для окружающей среды материалы, технологии, оборудование и учитываем интересы всех людей, на которых влияет наше предприятие. Образование, профессиональная подготовка молодых людей играет очень важную роль для предприятия, для его будущего. Поэтому численность учеников на нашем предприятии составляет минимум 7% всех работников".

Для чего нам необходимо качество? Политика по качеству включает в себе высказывания о ценности качества внутри предприятия. Так, должно быть ясно стратегическое значение качества для долговременного успеха предприятия.

"Улучшение качества на предприятии касается в равной степени улучшения качества продукта и качества деятельности, включены все сферы предприятия. Повышение качества нашей продукции повышает благосостояние работников компании и их семей. Мы смело будем смотреть в будущее. Наша продукция всегда будет пользоваться спросом у потребителя, и мы всегда будем обеспечены интересной и высокооплачиваемой работой. Мы можем гордиться своей работой". Такие определения качества ясно связывают общие цели предприятия и конкретные интересы каждого работника, заинтересованного в материальном благополучии себя и своих близких, престижной привлекательной работе.

Какие задачи стоят перед менеджерами? Задачи и действия менеджеров определяют успех или неудачу TQM. Насколько руководство осознает эту ответственность, относится к содержанию политики по качеству.

"Руководство предприятия и управляющий персонал всегда должны идти впереди, вести за собой остальных работников. Они должны всегда знать, что делать и как делать. Они должны своим примером показывать, как работать, как относиться к порученному делу".

Как должны работать наши сотрудники? Важными факторами успеха TQM являются вовлечение сотрудников и личная ответственность. Это должно отразиться в политике по качеству.

"Наши сотрудники должны постоянно повышать качество своей работы, думать о максимальном удовлетворении запросов потребителей. Продукцию необходимо делать, так как будто Вы делаете ее для собственного потребления или потребления Ваших друзей".

Что необходимо делать для внедрения системы TQM? Как обеспечить, чтобы TQM появился не только на бумаге, но и активно внедрялся на предприятии? И по этому поводу необходимо сделать заявление в политике в области качества.

"Руководство доведет до каждого сотрудника в понятной форме политику по качеству:

- сотрудники будут обучены методам качества и управлению качеством, профессиональный уровень работников будет постоянно поддерживаться на высоком уровне,

- чтобы устранить не только слабые места, но и причины их появления, будут образованы рабочие кружки и проектные команды по решению проблем,

- каждый работник должен понять, что создание качественной продукции является жизненно важным фактором, определяющим стабильность работы предприятия, а это в свою очередь будет являться залогом его собственного благополучия и благополучия его близких".

Какие управленческие мероприятия необходимо внедрять и в какой последовательности? TQM - это не разовая акция, а продолжительный процесс. Как и каждый процесс, процесс TQM должен управляться и измеряться. И по этому поводу руководство должно высказаться в политике по качеству:

"Необходимо сделать все процессы измеримыми объективными параметрами, определить все бизнес-процессы, выявить ясную структуру организации и определить систему ее управления, каждый должен точно знать свое предназначение в этой системе, определить ключевые факторы, влияющие на качество производимой работы".

### **1.3. Коллегиальный (партисипативный) стиль управления.**

Истинное внедрение системы TQM предопределяет активное участие всех сотрудников организации. Для этого необходимо, чтобы каждый работник чувствовал свою причастность всем мероприятиям, проводимых на предприятии. Для этого руководство должно проводить политику коллективного коллегиального управления, при котором каждый работник знал, что его мнение интересно руководству, и оно может быть принято во внимание при принятии решений.

Руководство должно принять на себя следующие обязательства:

- совместно с сотрудниками работать над достижением целей,
- ставить цели предприятия так, чтобы они максимально совпадали с интересами работников,
- создавать высокий уровень мотивации у сотрудников хорошо работать,
- создавать рабочую доброжелательную атмосферу на производстве, в коллективе работников.

Коллективное участие начинается с вовлечения всего руководства предприятия в процесс улучшения. Для коллективного участия обычно нет необходимости менять организационную структуру предприятия, но способы вовлечения персонала для участия в управлении и обеспечении качества могут быть различными. История дала много стилей руководства предприятием, начиная от авторитарного и кончая демократическим. Но эти два крайних стиля не оправдали себя. Каким бы талантливым ни был руководитель, он не может обладать в необходимом объеме информацией. Истинными носителями информации о состоянии процесса являются исполнители и поэтому эффективное управление качеством без их участия невозможно. Демократический (коллективный) способ принятия решения обычно исключает конкретную ответственность за проведение мероприятий. Кроме того, коллективное решение не всегда означает, что оно оптимальное, также коллективные решения требуют большего времени на их определение, что не всегда возможно. Поэтому в жизни все большее применение находит партисипативный стиль управления, предполагающий коллективное обсуждение, но принятие решения на основе этого обсуждения остается за руководителем, который и несет ответственность за его реализацию.

Коллективное участие реализуют в форме групповой работы. Групповая работа более эффективна, чем индивидуальная. Социологами установлен синергический эффект, в соответствии с которым объединение индивидуумов в группу приводит к появлению добавочной интеллектуальной энергии. При коллективном труде решается другая очень важная проблема - мотивация качественного труда. Безусловно, что руководство должно знать потенциальные возможности групповой работы, принимать участие в деятельности групп и иметь возможность окончательного утверждения решений.

Такое понимание работы предполагает открытые отношения между руководителями и подчиненными. Открытость же предполагает доверие. Это может возникнуть только если руководители со своей стороны активно проявляют доверие к сотрудникам. Поэтому в TQM руководитель выступает не в роли "командира", а в роли партнера или, еще лучше, "тренера". Ниже показаны устаревшие признаки начальника и новые признаки, необходимые для внедрения TQM.

Устаревшие признаки:

Начальник, босс, шеф, командир. Подавляет подчиненных, много критикует, меры воздействия в основном репрессивного характера, недоступен, непогрешим, не ошибается, характер собственника, не любит критику в собственный адрес, стоит над толпой, решение принимает только сам, решения не обсуждаются, любит лесть и восхваления в свой адрес.

Новые признаки:

Тренер команды, сам подает пример, как надо работать, выслушивает мнение сотрудников, открыт для подчиненных, умеет признавать свои ошибки, характер лидера группы соратников по работе, ценит мнение других, умеет слушать, оценивает работников по профессиональным признакам.

Новый подход в управлении позволяет участвовать в процессе всем работникам. Этот подход требует времени для осмысления, не все начальники хотят так работать, не хотят делиться полнотой власти, слушать чужое мнение, не всегда им приятное, противоречащее их мнению.



## **1.4. Мотивация сотрудников.**

Мотивация - это побуждение к действию, то есть это те мотивы, которые заставляют человека делать какую либо работу, выполнять действия. Продуктивность работы, ее эффективность в значительной мере зависит от мотивации. Менеджеры должны и обязаны уметь создать устойчивую мотивацию работников к своему делу, направленному на выполнение интересов потребителя. Мотивация работников - это одна из основных задач управленцев. Без реальной мотивации все проводимые мероприятия пройдут впустую, работники не будут воспринимать их всерьез.

Мотивация бывает внешняя и внутренняя.

Внешняя мотивация возникает на основе внешних стимулов, которые настолько интересуют сотрудника, что он готов для этого приложить особые усилия. Она подвержена непосредственному влиянию мероприятий и внедряется тогда, когда улучшение мотивации должно быть достигнуто быстро.

Для создания внешней мотивации применяются следующие стимулы:

1. Финансовые-зарплата, премии, доплаты, проценты с прибыли и т.д.
2. Символы статуса, престижа - должность, отдельный кабинет, личная автомашина, грамоты, доска почета, ордена, льготы при получении или покупке дефицитных вещей, путевка в дом отдыха и т.д.

Внешняя мотивация - это наиболее распространенный способ управления мотивацией сотрудников. Действие внешней мотивации сохраняется только на время и (это редко признаваемый недостаток) пока мотивирующие мероприятия представляют ценность в глазах работника.

Внутренняя мотивация более эффективна и действует дольше. Это своего рода самоцель: работник делает что-то, так как понимает смысл и цель своей работы, чувствует важность своего вклада в общий процесс и эта деятельность доставляет ему удовольствие. Внутренняя мотивация нацелена на то, чтобы у работника развился долгосрочный позитивный настрой на работу.

Внутренняя мотивация возникает на протяжении долгого времени, главной задачей менеджеров становится создание своими действиями предпринимательской культуры, в которой может образоваться высокая внутренняя мотивация работников. С классическим менталитетом собственника (вы работаете на нас - мы платим зарплату) прогресса не достигнешь.

Важнейшей основой для развития внутренней мотивации является **партиципативный** стиль управления.

Он проявляется в следующем:

1. Мотивация на своем примере - честность в словах и деле, постоянное улучшение своей работы, выполнение своих обещаний, последовательность в действиях и т.д.

2. Мотивация методами руководства - понятные и открытые принципы руководства, четкая организационная структура, управление на основе целей и результатов, признание достигнутых результатов, вовлечение в процесс решения управленческих вопросов, совместный поиск ошибок, работа в команде, информирование сотрудников о делах предприятия, обсуждение проблем на рабочем месте, неформальное общение с работниками, справедливость в поощрении за достижения в работе и т.д.

**1.5. Управлять на основе целей.** Это означает через постоянные постановки целей достижение общей цели предприятия. Для каждого уровня предприятия, каждого отдела, подразделения, каждого конкретного работника должна быть поставлена цель, причем цели должны быть долгосрочные и текущие. Такое управление позволяет каждому сотруднику точно понимать, что он делает, для чего он это делает и более точно оценивать свои действия с точки зрения приближения к цели. Достижение цели определяется получением конкретного результата. Работать необходимо на результат. При достижении поставленного результата, ставится новая цель и результат, определяющий ее достижение.

Но этот метод приведет к ожидаемому результату только тогда, когда будет применяться на всем предприятии.

Исходный пункт - это цель предприятия, определенная в политике по качеству. Этим руководствуются для постановки задач отдельным подразделениям. Из этих задач формируются цели подразделений, которые воплощаются с помощью определенных мероприятий.

Подобный процесс происходит и на следующем уровне, когда цели вышестоящего уровня формируют задачи нижестоящего. На низшей ступени этого процесса находится сотрудник, который таким образом получает цели, задачи и мероприятия для своей работы. Цели не обязательно должны составляться на каждого сотрудника, иногда имеет смысл задавать цель команде.

При постановке целей необходимо учитывать факторы:

- цели должны быть оптимальными, то есть не завышенными и не заниженными,
- цели должны быть измеримы объективными величинами с конкретными значениями,
- достижение цели должно иметь конкретный срок достижения,
- цели должны быть необходимыми и полезными для дела.

Цели разрабатываются совместно с работником. С помощью каких методов будет достигнута цель - это, в отличие от разработки целей, решает сам работник. Обязанность руководителей - создать необходимые условия (время, персонал, средства) для достижения целей. В дальнейшем нужно помогать сотрудникам советом и нести ответственность за своевременную проверку исполнения поставленных задач, или даже исправлять цели. Также в круг обязанностей менеджеров входит сопоставлять цели различных подразделений и удостоверяться, что они не конкурируют или не противоречат друг другу.

## 1.6. TQM - аудит.

Процесс внедрения процесса TQM в обязательном порядке включает и действия по проверке эффективности проводимых мероприятий.

Необходимо постоянно сверять поставленные цели и результаты по их достижению, проводить анализ проводимых действий, находить слабые места, проводить корректирующие действия и т.д. Для этого существует TQM - аудит. Этот аудит проводит руководство в подчиненных структурах.

При проведении аудита рекомендуется проверять проводимые мероприятия в следующих направлениях:

- стиль управления для привлечения всех сотрудников к проблеме повышения качества, а именно знание политики качества и целей качества, внедрение методов управления на основе целей, поощрение активных сотрудников, проведение мероприятий по повышению квалификации,
- непрерывный процесс улучшения, например, проведение корректирующих и профилактических мероприятий, применение современных методик повышения качества,
- ориентация на процесс, например, определение внутренних отношений клиент- поставщик,
- возможности для измерения качества процесса, например, статистические методы,
- определение и реализация пожеланий потребителей, например, социологические опросы, метод QFD.

Для проведения аудита создается специальная обученная группа, в которую входит руководство предприятия. при проведении аудита необходимо руководствоваться правилами:

- партнерские отношения - важное условие аудита,
- результаты аудита должны быть представлены в виде отчета и представлены на обсуждение,
- корректирующие и предупреждающие мероприятия должны быть разработаны совместно со всеми заинтересованными лицами,
- аудит это не разовая акция, а регулярный процесс.

## 2. ПОТРЕБИТЕЛИ.

Клиент, потребитель - это главное лицо в нашем деле. Главная цель нашего производства, чтобы клиент покупал наш товар в больших количествах и постоянно. Для это необходимо знать, что хочет потребитель, в каком объеме, по какой цене? Что он захочет в будущем ? Для ответа на эти и другие вопросы создаются следующие модули TQM.

**2.1. Маркетинг.** Предприятие должно уметь ответить на три вопроса.

1. Кто наши клиенты- покупатели?
2. Какие у них потребности ? Что они хотят ?
3. Что мы должны им предложить, чтобы привлечь их внимание ?

Для ответа на эти вопросы необходимо учесть следующие основные факторы.

1. Товар- продукция. Характеристики, дизайн, функциональность, эргономика, оригинальность, упаковка и т.д.
2. Цена. Она должна быть приемлемой, сюда входят расходы на эксплуатацию и хранение.
3. Место. Товар должен находится недалеко от места сбыта, легко доставляться к клиенту.
4. Реклама. Информировывает потребителя о товаре, его качествах, создает авторитет товару, высокий статус, модность, показатель успеха, положение в обществе.
5. Люди. Как встречают клиента на предприятии? Какова репутация предприятия в глазах клиентов?
6. Сервис. Какие услуги оказывает предприятие по обслуживанию проданного товара? Как оперативно обслуживают клиента? Удовлетворен ли клиент обслуживанием ?



## **2.2. Опросы клиентов.**

Для эффективной работы любой структуры необходимо всегда иметь обратную связь, то есть информацию о результатах деятельности на конечном этапе процесса. Конечным элементом процесса реализации продукции или услуги является клиент- потребитель. Как уже говорилось клиент- потребитель это главное лицо процесса, все делается для него, его потребности и пожелания являются доминирующими и определяющими.

Наиболее эффективной формой получения информации о потребностях и пожеланиях клиента является его опрос. Опросы клиентов служат для определения их потребностей и оценки их удовлетворенности. Оба этих параметра в большой степени показывают успех или неудачи внедрения и действия системы TQM на предприятии. Отсюда опросы клиентов являются важным элементом системы менеджмента качества с персональным закреплением ответственности за их проведение с точным соблюдением формы и сроков. За эту работу должен отвечать TQM - менеджер. Причем все данные, получаемые из опроса клиентов должны должным образом анализироваться и на основе выводов должны применяться незамедлительные действия по корректировке процесса.

### **2.3. Рекламационный менеджмент.**

Для грамотного эффективного управления необходима обратная связь с потребителем, необходимо знать его пожелания и претензии к качеству нашей продукции, особенно замечания по несоответствующей продукции. В обязательном порядке необходимо знать претензии и недовольства своих потребителей. Своевременно и оперативно реагируя на жалобы, Вы получаете следующие достижения:

1. Можете превратить недовольного клиента в довольного и сохранить его для своего предприятия.
2. Имеете информацию о слабом месте в Вашем технологическом процессе и тем самым можете совершенствоваться.

Реакция на жалобу должна быть быстрой, устранение причины жалобы должно происходить, так чтобы клиент был полностью доволен и удовлетворен. В этой работе можно рекомендовать пользоваться следующими принципами:

- за каждой жалобой стоит недовольный сердитый клиент, которого надо превратить в доброжелательного клиента, который и дальше будет приобретать товары Вашей фирмы,
- когда Вам стало известно о претензии, сразу информируйте клиента о том, что меры будут приняты незамедлительно,
- приятно удивите клиента неожиданными услугами или небольшими подарками от фирмы.

Вся информация о жалобах должна собираться, храниться, анализироваться, классифицироваться. Всегда должны находиться причины появления дефектов, и эти причины должны устраняться в принципе.

### **3. РАБОТНИКИ.**

Один из основных принципов TQM это всеобщее вовлечение всех сотрудников организации в дело достижения и улучшения качества. Качество должно достигаться внутренними усилиями, оно должно создаваться одновременно с продукцией. На каждом рабочем месте, на каждой операции, производственной, транспортной, конструкторской, вспомогательной, заготовительной должна создаваться часть качества. В конечном итоге эти небольшие части складываются в одно общее изделие, выполненное с надлежащим качеством. Активное участие работников в создании и приумножении качества не может возникнуть самостоятельно. Это участие необходимо целенаправленно вырабатывать постоянной работой менеджеров.

**3.1. Группы по улучшению качества и кружки качества.** Для максимального использования творческого потенциала всех работников необходимо делать упор на групповую коллективную работу. Именно в коллективе могут наиболее хорошо раскрыться творческие способности человека, его желание улучшить что то в процессе.

Группы повышения качества создаются при необходимости повысить качество продукции, генерировать какие то новые идеи, свежие решения и т.д. Такая группа обычно формируется из специалистов в данной области, профессионалов. Группа создается только на время решения возникшей проблемы и после ее решения распускается. Группа как бы служит мозговым толчком для решения возникшей проблемы. Рекомендуется периодически менять состав группы, чтобы водить в нее новых свежих людей. Элемент краткого существования, коллектив разных людей при соответствующих условиях создает подъем творческих способностей, способствует выдвижению новых оригинальных идей, что несомненно работает на процесс повышения качества. В этой работе могут применяться элементы "мозгового штурма".

Кружки качества существуют постоянно. Они формируются из непосредственных исполнителей работы- рабочих. Участие в кружках должно быть добровольное, состав формируется произвольно по интересам и симпатиям.. Встречи происходят регулярно, примерно 1 час в 2-4 недели, причем в рабочее время. На этих встречах сотрудники могут в свободной непринужденной обстановке обсудить свои текущие производственные дела, рассказать о проблемах и достижениях, поделиться передовыми приемами работы.

Простые рабочие часто понимают сущность технологического процесса лучше инженеров и дают очень полезные советы и рекомендации. В кружках опытные рабочие- ветераны обучают новичков своим передовым методам работы, происходит большее сближение людей, повышается доброжелательность в коллективе, что поднимает творческий и производственный потенциал работников.

### **3.2. Рационализаторские предложения.**

Рационализаторские предложения - это предложения по усовершенствованию техники, продукции, технологии, способов контроля, наблюдения, или предложения, позволяющие повысить качество, производительность труда, более эффективно использовать энергию, оборудование, материалы. Принципиальное отличие рационализаторского предложения от изобретения и полезной модели это уровень его новизны. Новизна рационализаторского предложения определяется областью завода, фабрики, организации, где оно применяется. Обычно предметом рационализаторского предложения является конкретный станок, приспособление, инструмент. Авторами рационализаторских предложений чаще всего бывают высококвалифицированные рабочие и техники, непосредственно работающие на оборудовании и хорошо знающие его конструкцию на практике. Техническое достижение, получаемое в результате применения рационализаторского предложения чаще всего имеет локальное применение в пределах одного участка или цеха и дает сравнительно небольшой эффект. В промышленно развитых странах рационализаторские предложения подают в основном рабочие и техники. Подача рационализаторских предложений специалистами с высшим образованием, занимающих в основном должности среднего и высшего руководства не поощряется. Данные специалисты должны создавать идеи на уровне изобретений и полезных моделей.

**3.3. Опросы сотрудников.** Для эффективного внедрения системы TQM в обязательном порядке необходимо желание людей работать, их удовлетворенность своей работой. Работники должны получать удовольствие от своей работы. Они должны каждое утро с настроением приходить на службу, работа не должна быть для них постылым бременем. Работник, не любящий свою работу, не будет делать ее качественно.

Для получения информации о настроении сотрудников, их удовлетворенности работой, проблемах, преимуществах существуют опросы сотрудников. Опросы проводят систематически, на определенные темы и анонимно. Основная цель опросов определить правильность стратегии внедрения системы TQM, выявить просчеты, ошибки и внести соответствующие коррективы в процесс.

При опросе очень важно соблюдение условий:

- опрашиваемые видели смысл опроса,
- опрос должен проводиться анонимно,
- результаты опроса должны быть доведены до сведения всех сотрудников, причем абсолютно правдиво и достоверно,
- результаты опроса должны быть использованы в текущей деятельности предприятия, и это должны увидеть все.

Если предприятие серьезно заинтересовано в результатах опроса, то с его помощью можно не только обнаружить и устранить слабые места, но и значительно усилить мотивацию работников. Сотрудник увидит, что его мнение интересно руководству и улучшит сотрудничество с коллегами, ему станет интересна работа всего предприятия в целом, он будет лучше понимать систему функционирования всего предприятия и свою личную роль в этой работе.

### **3.4. Модели оплаты труда.**

Материальное вознаграждение имеет важное значение в качественной работе сотрудников. Для стимулирования хорошей работы очень важно создать и применять справедливую систему оплаты, которая адекватно оценивала бы вклад каждого работника в общее дело, качество его работы и своевременность ее выполнения.

Модель оплаты труда, которая более всего соответствует принципам TQM, это премиальная модель. Она основывается на независимом от результата окладе (базисная зарплата) и зависимой от результата части (премии), как правило составляющей 20-100% оклада. Введение премиальной модели только тогда имеет смысл, когда на предприятии применяется метод "управлять целенаправленно". Иначе на что еще должны ориентироваться премии - как не на степень достижения поставленной цели? Итак, чем выше степень достижения цели, то есть чем лучше результат сотрудника, тем больше премия.

## **4. ПРОЦЕСС.**

Одним из ключевых принципов TQM является ориентация на процесс, качество рождается вместе с процессом. Качество не является чем то отдельным, которое можно вставить в продукт после его изготовления. Только полностью контролируя весь процесс получения изделия или услуги можно гарантировано стабильно получить качество. Чтобы создать качество процесса необходимо воздействовать на него определенными мерами.

**4.1. Внутренние отношения клиент-поставщик.** Одним из крупных недостатков системы работы по Тейлору является разрыв непрерывного процесса изготовления продукции- товара на отдельные части- операции, которые производятся поточным методом. Работник должен был знать только свою операцию и выполнять ее в заданный срок. Что происходит до его операции и после нее, ему знать было не обязательно. Такая постановка производственного процесса привела к тому, что за конечный результат работы, общее качество работы конкретно никто не отвечал, каждый делал свою часть работы и не интересовался, что делают другие. Произошло обезличивание работы, работник на этом фоне мог допустить незначительную ошибку, о которой мог промолчать и не исправить ее. Ход его мыслей следующий: "Моя мелкая ошибка ничего не значит, в общей работе ее никто не заметит". В процессе работы таких ошибок накапливалось множество, в итоге крупный брак. Необходимо создать единый процесс, в котором каждый работник ощущал свою ответственность не только за свой участок работы, но и за весь процесс в целом.



Основа такого процесса TQM это внутренняя цепочка - процесс клиент-поставщик. Каждый работник в процессе является поставщиком работы-продукта следующему по цепочке сотруднику- клиенту. В то же время этот же работник является клиентом предыдущего в цепочке работника. Работники передают друг другу работу, и каждый вносит в нее свою лепту. Каждый одновременно является и клиентом и поставщиком.

Но принцип внутренних клиентов-поставщиков только тогда приведет к желаемому успеху, когда будет последовательно введен на всем предприятии, то есть когда будут определены все внутренние клиенты-поставщики. Но как это сделать? В приведенных примерах необходимый порядок описан наглядным образом.

Приведем 7 вопросов, на которые было бы желательно ответить для построения такой цепочки.

1. Кто такой клиент?
2. Каковы его желания?
3. Как будут создаваться продукты?
4. Из чего состоит процесс?
5. Соответствует ли процесс ожиданиям клиента?
6. Существует ли обратная связь с клиентом?
7. Что необходимо делать, чтобы улучшить процесс?

## 4.2. Программа "ноль дефектов".

Один из принципов системы TQM - это постоянное совершенствование. Из этого положения вытекает следующий принцип: " Делай все правильно с первого раза". Для материализации этого принципа лучшее средство - внедрение программы " ноль дефектов". Это означает с каждым разом все меньше ошибок, потому что ошибки рожают дефекты. Данная программа - это систематический метод снижения или долгосрочного устранения ошибок на предприятии.

Первый этап внедрения программы - это изменение отношения к ошибкам. Для этого необходимо:

- рассматривать ошибки не как "нормальное и неизбежное" зло, а как нежелательный источник убытков для всей компании и каждого работника,
- не искать виноватых, а определять источник ошибки и устранять его,
- показывать ошибки, а не прятать их.

Основой программы "ноль дефектов" является техника сокращения и долгосрочное устранение ошибок.

Ошибки в основном возникают по двум факторам - это человеческий фактор и недостатки системы.

Человеческий фактор порождает две основные причины возникновения ошибок:

1. По незнанию,
2. По неосторожности

Недостатки системы - это следующие причины:

1. Износ оборудования, оснастки, инструмента, инфраструктуры,
2. Неподходящие начальные условия, как неправильный подбор технологии, оборудования, материала и т.д.

Анализы причин ошибок снова и снова показывают, что более 80% всех ошибок обусловлены не людьми, а системой. Наставления на лучшую работу или даже санкции не принесут улучшений, так как они не устраняют действительных причин ошибок. Они только повлекут за собой ненужные затраты времени, сотрудники потратят уйму времени, чтобы доказать, что они не виноваты в возникновении ошибок. Намного лучше, если начальники и подчиненные вместе найдут причины ошибок, например в кружке качества.

**4.3. Бенчмаркинг.** Основная цель Бенчмаркинга улучшения процесса. При проведении Бенчмаркинга исследуется не продукт, а процесс, то есть основное внимание уделяется, как создается продукт и его качество. Большим преимуществом Бенчмаркинга является, что рассматривается уже отработанный процесс, который доказал свою эффективность и полезность на практике, так как он уже функционирует и все его результаты получены практически. Само проведение Бенчмаркинга достаточно сложно, его лучше проводить в следующей последовательности:

1. Выбор объекта,
2. Выбор партнеров,
3. Получение информации от партнера,
4. Сравнение данных с собственным предприятием,
5. Переработка и внедрение полученных данных.

## 5. ЗАТРАТЫ.

Для обеспечения качества предприятие должно вложить некоторые средства- затраты. Для успешного внедрения в обязательном порядке необходимо хотя приблизительно знать объем этих затрат и планировать их.

1. Как вычислить затраты на качество? Разделим затраты на качество на следующие категории.

А) Затраты на соответствие или затраты на предупреждение брака.

Расходы на обеспечение соответствия изготавливаемых продуктов выдвигаемым требованиям. Они определяются в зависимости от того, как продукт спланирован, развивается и производится.

Б) Затраты на отклонения (на ошибочные действия) или затраты, связанные с браком. Расходы, возникающие, если достигнутый результат не соответствует требованиям. Продукт либо сразу отсортировывается и перерабатывается, либо утилизируется.

Мероприятия по всем направлениям TQM должны вестись одновременно и комплексно, постоянно и системно, они должны охватывать все элементы петли качества.

Необходимо всегда помнить, что в системе TQM нет второстепенных факторов, отсутствие действий хотя бы в одном направлении может свести на нет все усилия в остальных других.