**Система всеобщего управления качеством (TQM) как главный принцип работы организаций.**

**Ключевые слова:** управление качеством, конкурентоспособность, клиентоориентированность, сокращение расходов.

**Аннотация:** статья содержит представление о новейшем подходе управления качеством продукции TQM, успешно стартовавший в США и Японии. Статья показывает, что такой подход можно задействовать на российских предприятиях.

Качество не устанавливается производительной компанией. Качество определяется только клиентом/заказчиком. Таким образом, качество продукта или услуги является восприятием клиента той степени, в которой продукт или услуга соответствуют его ожиданиям. Total Quality Management (TQM) - это подход к повышению конкурентоспособности, эффективности, результативности и гибкости организации в удовлетворении потребностей клиентов. Это процесс, который признает необходимость определения требований клиентов и использует эти знания, чтобы управлять всей организацией, чтобы гарантировать, что эти потребности полностью удовлетворены.

Компании стремятся к полному управлению качеством, чтобы достичь: повышения удовлетворенности клиентов; увеличения количества клиентов; TQM не только фокусирует внимание на приобретение нового клиента, но стремится удержать действующих; сокращение жалоб клиентов; привлечение новых клиентов; повышение организационной эффективности; сокращение расходов из-за меньшего размера отходов и переделок, потому что качество стоит дорого и каждый раз, когда что-то делается неправильно, деньги теряются; повышение рентабельности; захват большей доли рынка; поддержание конкурентного преимущества.

Цепная реакция качества доктора Эдварда Деминга дает логическое обоснование для реализации усилий по повышению качества. В ней говорится, что, если организация улучшает качество, то затраты уменьшатся из-за меньшего количества ошибок и более эффективного использования материалов и времени. Это приводит к повышению производительности и захвату рынка за счет более высокого качества и более низких цен. Поэтому компания продолжит работать и сможет предоставить больше рабочих мест. Цепная реакция Деминга дает обоснование того, почему организация должна начинать с качества.

Существуют конкретные причины, по которым компания должна рассмотреть возможность использования системы TQM. Во-первых, компании становятся более прибыльными: основное влияние качества на прибыль достигается за счет снижения затрат за счет повышения эффективности, удержания клиентов, привлечения новых клиентов и возможности взимания более высоких цен. Во-вторых, конкурентная позиция. Конкурентное преимущество — это уникальная прочность по отношению к конкурентам, часто основанная на качестве, времени, цене и рационализаторстве. Использование системы и получение результатов является вашим главным преимуществом, так как другие фирмы могут не использовать данную систему в своей работе. В-третьих, вовлечение сотрудников. TQM требует полной приверженности сотрудников процессу. Вся идея состоит в том, чтобы позволить людям, которые фактически осуществляют работу компании, постоянно развиваться и узнавать новое. Они играют жизненно важную роль, и их участие должно оставаться неизменным. Это полное изменение способа ведения бизнеса.

 Интересным стоит рассмотреть основные принципы качества, которые приводят к прибыли. Применяя следующие восемь принципов управления качеством, организации будут приносить пользу клиентам, владельцам, людям, поставщикам и обществу в целом.

Принцип 1- клиентоориентированность. Косвенно зарплату работникам платит не компания, а потребители. Без их покупок и заказов в компанию не пришли бы деньги. Клиент-самый важный человек в компании. Удовлетворенность клиентов является результатом ряда положительных и отрицательных факторов, которые испытывает клиент. Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать текущие и будущие нужды заказчика, выполнять требования заказчика и стремиться превзойти ожидания клиентов. Чем больше удовлетворяющих факторов присутствует, тем выше удовлетворенность клиентов. Чтобы измерить удовлетворенность потребителей, нужно соединить цели и ожидания клиента и с оптимизацией организации.

Принцип 2-руководство. Управленцы устанавливают единство цели и направления организации. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой люди могут в полной мере участвовать в достижении целей организации. Изменение поведения, вероятно, является наиболее важной областью в процессе перемен. Люди не обязательно сопротивляются изменениям-они сопротивляются тому, чтобы их изменяли. Важно дать людям время понять истинные потребности и процесс перемен. Лидеры способствуют открытому общению и ясному видению будущего организации. Чем сильнее культура/ценности на рынке, тем меньше нужно для политики, инструкций, организационных схем и т. д. Лидеры расширяют возможности и вовлекают людей в достижение целей организации.

Принцип 3 – вовлечение людей. В системе TQM все члены вовлечены в процесс превращения компании в успешный бизнес. Каждый в компании несет ответственность за производство качественных товаров. Полностью вовлеченные люди будут нести инновационные и творческие идеи в достижении целей организации. Это выгодно для организации, когда люди довольны своей работой и активно участвуют в их личностном росте и развитии.

Принцип 4 – процессный подход. Процесс-это последовательность шагов, которые при объединении дают результат. Процессы должны управляться в соответствии с требованиями и потребностями как внутренних, так и внешних клиентов. Ориентированность на процесс в конечном итоге предотвращает возникновение проблем. Фокусировать на процессе означает преимущество потребностей клиентов.

 Принцип 5 – системный подход к управлению. Выявление, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов для достижения определенной цели повышает эффективность и результативность организации. Эффективная система обеспечивает уверенность в способности организации соответствовать требованиям клиентов.

Принцип 6 – постоянное улучшение. Повышение качества- это непрерывная деятельность, направленная на повышение эффективности и результативности процесса. Эти виды деятельности требуют новых ценностей и поведения, ориентированных на измерение удовлетворенности клиентов и действия на результаты.

Принцип 7- принятие решений на основе фактов. Результативные решения и действия основаны на анализе данных и информации. Факты неизвестны до тех пор, пока они не установлены путем сбора данных измерений. Это возможно при использовании хотя бы одного из следующих 8 инструментов качества. Эти инструментов: блок-схемы, обычные диаграммы, диаграммы Парето, причинно-следственных диаграммы, диаграмма разброса, гистограмма, график выполнения и график контроля. Анализ соответствующих данных позволяет принимать обоснованные решения и значительно снижает риск принятия решений на основе мнений. Показатели и данные, часто рассматриваются как просто цифры. Однако производительность можно повысить с помощью данных. Решения и действия должны основываться на анализе данных и информации для улучшения результатов.

 Принцип 8 – взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и ее поставщики независимы, и взаимовыгодные отношения повышают способность создавать ценность. Непрерывная обратная связь на потребностях клиента и требованиях к суб-поставщикам обеспечивает непрерывную поставку качественных продуктов и услуг. Основываясь на взаимном доверии и открытой коммуникации, устанавливаются партнерские отношения по качеству с отобранными первичными поставщиками для совместного понимания текущих и будущих потребностей конечных потребителей.

Таким образом, система TQM – это перемены. Изменения к лучшему и к постоянному улучшению, обеспечивая тем самым увеличение прибыли. Реализация TQM влечет за собой довольно много работы и не является простой задачей. Первостепенное значение имеет коммуникация и, особенно, обязательство от каждого. TQM может поставить клиента в центр каждой деятельности и рассматривать процесс как управляемый клиентом, но все другие факторы, которые не включают клиентов, должны быть приняты во внимание для успешного внедрения TQM.

**Список литературы:**

1) Biech, Elaine, TQM for Training, McGraw-Hill Inc., New York, NY, 1994

2) Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, Timothy L. Keiningham, Return On Quality, Irwin Professional Publishing, 1994

3) Berkowitz, Eric N., Fredrick G. Crane, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley, William Rudelius, Marketing Third Canadian Edition, Richard D. Irwin, 1998

4) W. Edwards Deming, Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass., 1986

5) Maria Therese Cugno, A Framework For Implementing Multiple Total Quality Management And Continuous Quality Improvement Projects, McGill University, Montreal, Quebec, 1994

6) Total Quality Management, www.essayworld.com/members/essays/11/1495.shtml

7) TQM-Providing for a sound business plan and strategy, members.tripod.com/fjcm/topics.htm