**Практика 9 та 10**

**Основні засади концепції загального менеджменту якості**

Українською мовою концепція або філософія TQM (Total Quality Management) найчастіше  
перекладається як "загальне (всеохоплююче, тотальне) керівництво якістю" або "загальне управління  
якістю". Однак найкоректнішим, мабуть, варто вважати переклад "загальний менеджмент якості",  
оскільки ні "керівництво", ні "управління" не є точним еквівалентом поняття "менеджмент".  
У стандарті ISO 9000 термін "загальний менеджмент якості" визначений як підхід до керівництва  
організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення  
довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для членів організації і  
суспільства.  
TQM на сьогодні вважається революцією в менеджменті якості. Як новий науково-практичний  
підхід до забезпечення якості сучасна концепція TQM склалась на початку 1980-х років під впливом  
ідей У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави і японського досвіду  
використання методології CWQC (управління якістю в рамках фірми в Японії). Найбільше  
поширення концепція отримала в таких промислово розвинених країнах як США, ФРН, Велика  
Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженій у  
назві концепції, в кожній країні вона трактувалась по-своєму, виходячи з особливостей її історичного  
розвитку і робіт з менеджменту якості. Так, за свідченням ряду спеціалістів-аналітиків, у США і  
Європі основний наголос в TQM робився на культурі виробництва, а в східних державах - на  
статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості.  
Не дивлячись на те, що на сучасному етапі розвитку TQM єдине тлумачення її концепції відсутнє,  
тому що воно залежить від особливостей країн, що її використовують, ***фундаментальні 12 принципів,  
на яких базується TQM,*** визнаються всіма спеціалістами незалежно від того, де концепція  
використовується. До них належать такі.  
• 1) Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких  
залежить її успіх у ринковій економіці.  
• 2) Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з  
постачальником.  
• 3) Безперервне вдосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.  
• 4) Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого  
циклу.  
• 5) Перенесення головних зусиль у сфері якості в сторону людських ресурсів (акцент на  
ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).  
• 6) Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість - справа кожного).  
• 7) Безперервне підвищення компетентності працівників організації.  
• 8) Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.  
• 9) Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на  
кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.  
• 10) Оптимізація співвідношення в тріаді "якість - витрати - час".  
• 11) Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних  
методів.  
• 12) Безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).  
Ці принципи визначають ідейний зміст філософії TQM, яка виставляє якість як основний критерій  
оцінювання роботи організації, трактує якість у її широкому економічному і соціальнопсихологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем.  
Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM  
розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета.  
Саме концепція TQM дозволяє максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених  
осіб організації, яка виступає в ролі постачальника.  
Позитивний досвід впровадження TQM у промисловій сфері сприяв тому, що були зроблені  
спроби впровадити TQM і в інших сферах людської діяльності: для організації роботи державних  
органів, вищої школи, медицини, сфери обслуговування тощо.  
Система TQM знайшла використання у сфері освіти і науки. Прихильником впровадження системи  
TQM у сферу освіти і науки був ще Демінг, тому що ця система містить такі демократичні цінності, як  
свобода, рівність, братерство. Свобода в науці передбачає персональну відповідальність вчених за свої  
відкриття, рівність проявляється в роботі групами, а братерство - в колегіальності. Прихильники  
використання методів TQM у ВНЗ вважають, що це буде сприяти процесу безперервного  
удосконалення навчальних закладів, змінить традиційну поведінку викладачів і адміністрації.  
Найважливіші принципи TQM стосовно вищої школи зумовлюють:  
• - участь усіх в управлінні;  
• - роботу групами;  
• - аналіз причин і наслідків у процесі прийняття рішень;  
• - вивчення потреб "покупців" кадрів;  
• - проведення експериментів під час вирішення різних проблем. Водночас противники  
впровадження TQM бояться політичних наслідків зміни ідеології.  
Впровадження TQM в охорону здоров'я торкнулося в основному адміністрації, тому що більшість  
медичних спеціалістів скептично ставляться до впровадження колективних підходів TQM у лікарську  
практику і бачать в них загрозу традиційним нормам своєї професійної незалежності.  
Є певний досвід впровадження TQM і у сферу ресторанів, у якій індустрія швидкого ресторанного  
обслуговування характеризується швидким розвитком та постійними змінами залежно від  
змінювання характеру попиту на продукцію, що реалізується, і в ресторанні послуги. У зв'язку з цим,  
основна увага звертається не тільки на якість продукції і доступність цін на неї, але і на якість  
обслуговування відвідувачів. За умови високого рівня якості обслуговування доходи ресторанів  
збільшуються до 6 разів. Так запровадження TQM в ресторанах фірми "McDonald's" дозволило  
збільшити суму реалізації їхньої продукції за 2 роки на 20 млрд. дол. США [85].  
Інтерес до концепції TQM серед українських спеціалістів став проявлятися лише в середині 1990-х  
років, що збіглося з певним пожвавленням роботи зі впровадження стандартів ISO 9000. Таким чином,  
на відміну від зарубіжної практики, коли використання TQM почалося ще до використання  
стандартів ISO, в Україні саме впровадження цих стандартів дало поштовх до вивчення концепції  
TQM. Більш як десятирічне відставання України від передових країн світу є цілком закономірним,  
оскільки тільки тепер у країні стали формуватися об'єктивні умови для використання цієї концепції.  
Найважливішими з них є: перехід економіки країни на ринкові відносини і демократизація у сфері  
виробничо-господарської діяльності підприємств, яка дає їм повну свободу вибору стратегії своєї  
поведінки.  
Управляти системою науково - це значить пізнавати закономірності її розвитку під впливом  
зовнішніх і внутрішніх факторів і на цій основі направляти (планувати, організовувати, регулювати і  
контролювати) її розвиток; своєчасно виявляти протиріччя розвитку та вирішувати їх, долати  
перешкоди на шляху до мети; забезпечувати збереження і розвиток єдності системи, її здатності  
долати або нейтралізувати внутрішні і зовнішні негативні впливи і використовувати позитивні;  
проводити правильну, реалістичну політику, засновану на суворому обліку об'єктивних можливостей,  
співвідношення сил і засобів.  
Таким чином, *наукове управління організацією в умовах ринку* є систематично здійснюване свідоме,  
цілеспрямоване вплив на систему управління в цілому або на її ланки на основі пізнання і  
використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення оптимального  
функціонування і розвитку системи і досягнення поставлених цілей.  
*Основні принципи управління:*• - Системність, комплексність, що вимагає тісної ув'язки рішення економічних, соціальноекономічних і правових проблем;  
• - Єдність елементів господарського механізму;  
• - Поєднання планового централізованого початку з широкою демократією, використанням  
творчої ініціативи;  
• - Принципи науковості, об'єктивності та конкретності, що вимагають обліку об'єктивних  
закономірностей і їх специфічного прояву в конкретних історичних умовах;  
• - Принцип основної ланки, який полягає в знаходженні з безлічі завдань основного завдання,  
рішення якої дозволяє вирішити весь комплекс питань управління.  
*Основні вимоги до роботи апарату управління організацією:* компетентність (знання справи), діловитість  
(вміння вести справу), поєднання наукової та адміністративної сторін, систематичність,  
організованість, пошук шляхів підготовки та вдосконалення кадрів.  
Управління передбачає здійснення суб'єктом управління ряду послідовних операцій: підготовку та  
прийняття рішень (директив, планів, законів, правил і т.д.), організацію виконання рішень та  
контроль їх виконання, підведення підсумків і оцінку результатів. Воно невіддільне від систематичного  
обміну інформацією між компонентами керованої системи, а також даної системи з навколишнім  
середовищем. Інформація дозволяє суб'єкту управління мати уявлення про стан системи в кожен  
даний момент часу, про досягнення (або недосягнення) заданої мети з тим, щоб впливати на систему і  
забезпечити виконання управлінського рішення.  
В даний час значно зросли можливості управління організацією в зв'язку з різким підвищенням  
рівня знань і професійної підготовки керівних кадрів і фахівців, широких мас співробітників. Значного  
розвитку набули наука і технічні засоби управління. Фактично зазначені обставини і призвели до  
появи нової сфери економіки - економіки знань. Але поряд з досягнутими успіхами в питаннях  
вдосконалення процесів управління постійно відчувається необхідність вироблення нових  
організаційних форм, методів і засобів управління. В цілому завдання наукового управління  
організацією полягає в тому, щоб повніше використовувати її переваги і можливості, забезпечити її  
ефективне функціонування і розвиток, успішне рух до мети, в тому числі при побудові систем  
управління якістю