

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Влодзимеж Ситко,

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой управления Люблинского политехнического института (Польша),

Роберт Маик,

адъюнкт кафедры управления Люблинского политехнического института,

Е.И. Мешайкина,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Брестского государственного технического университета

Два последних десятилетия прошедшего века характеризовались динамичным развитием науки и практики управления. Быстрое развитие технологии, особенно в области информационных систем, социально-политические преобразования в мире, обостряющаяся конкуренция, осязаемая тенденция глобализации экономических действий, нарастающий темп изменений и степени сложности «бурного» окружения, в котором функционируют хозяйствующие субъекты, вынудили интенсивно искать новые, более эффективные и соответствующие современным потребностям концепции и методы управления. Главной целью этих поисков была, конечно, необходимость повышения конкурентоспособности предприятия, чтобы облегчить ему адаптацию к новым, постоянно изменяющимся и часто непредсказуемым требованиям действительности и обеспечить возможность выживания и развития. Системное снижение уровня издержек, создание стратегического потенциала, усиление рыночной позиции, поиск универсального портфеля эффективных действий, определение новой роли человека в организации – это только некоторые проблемы, требующие решения и до сегодняшнего дня являющиеся предметом новых поисков.

Многие из появившихся в последнее время методов или концепций управления универсальны, пригодны как для отдельных сфер функционирования предприятия, так и для разнообразных отраслевых и организационных форм хозяйственной активности. Безусловно, существовали (и существуют) определенные «моды» в управлении, когда некоторые методы становились более популярными. Однако экономическая жизнь безжалостно их проверяет и только отдельные оставляют свой след в разви-

тии практики управления, а уж совсем немногие становятся ее постоянным элементом универсального и повсеместного характера.

В этом контексте TQM (*Total Quality Management* – Комплексное управление качеством) можно назвать беспрецедентным явлением последних десятилетий развития науки и практики управления. По значимости его можно сравнить только с концепциями и направлениями первой половины XX ст., которые определили строение современной науки менеджмента. В данном утверждении нет преувеличения: первую согласованную модель TQM, сформированную в начале 80-х годов, в течение неполных 20 лет приняли и внедрили в практику тысячи предприятий всего мира. Более того, хозяйствующие субъекты, в которых TQM стало ведущей философией управления, как правило, достигали значительных успехов в своей деятельности, что свидетельствует о его высокой эффективности. Другим интересным аспектом практики TQM является тот факт, что первыми (кроме Японии) его начали применять наибольшие гиганты американской и мировой экономики (в автомобильной, электронной, машиностроительной промышленности), а ведь такие фирмы обычно избегают необоснованного риска, связанного с комплексной перестройкой своих систем управления, разве что для этого существуют важные причины. Такими причинами оказались эффективность концепции TQM в построении конкурентного потенциала предприятия, а также ее действительная универсальность.

Сегодня трудно себе вообразить современную практику управления без философии TQM. Даже те предприятия, которые не в состоянии полностью реализовать эту модель в своей деятельности, применяют характерные

для нее элементы. Ярким примером значения TQM для хозяйственной практики является его действенная роль в создании международной системы норм ISO серии 9000. Наиболее важная ее часть, относящаяся к построению системы обеспечения качества, в своих предпосылках основывается на ценностях TQM, а недавнее обновление этих норм (ISO 9001:2000) целиком опирается на свои TQM-овские корни, что еще раз подтверждает достоинства этой концепции.

Сравнение TQM с важнейшими концепциями управления первой половины XX ст. имеет также и иные обоснования. Так, в данном случае мы наблюдаем первую удачную согласованную попытку синтеза важнейших элементов технологического течения в управлении и основных предпосылок и ценностей течения «человеческих отношений». TQM делает значительный акцент на управление и совершенствование того, что часто на предприятии определяется как *hardware* (дословно – скобяные изделия, т.е. все, что связано с непосредственным производством товаров), одновременно ядром и главным фактором преобразований дела человека, воспринимаемого как элемент и важнейший ресурс организации. Одним из факторов, который привел к такому большому успеху TQM, как раз и яв-

ляется изменение традиционной точки зрения, согласно которой действия человека на предприятии в большой мере зависят от техники и технологии. В соответствии с новой концепцией, техника и технология являются только орудием в руках осознающего свои цели человека, это он окончательно принимает решения о способе и эффективности их использования, следовательно, в конечном итоге влияет на успех или неудачу предприятия. Доступ к высоким технологиям, сегодня лимитируемый, собственно, только финансовыми возможностями, перестал быть гарантией экономического успеха. Развитие предприятия в значительной степени обусловлено его внутренней силой, основанной на осознающих свое значение и наделенных полномочиями сотрудниках, а также согласованной, комплексной и эластичной системой управления. Концепция TQM дает прекрасные возможности построения такого предприятия – предприятия XXI ст.

Для понимания сущности TQM сравним два подхода к решению проблемы качества на предприятии: традиционный и современный, вытекающий из этой концепции (см. табл.).

Таким образом, концепция TQM – это прежде всего решительная ориентация на клиента. В 80-х годах, когда она только разрабатывалась, появилась необходимость принятия

Подходы к решению проблемы качества на предприятии

Традиционный подход	Современный подход
<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за качество несут конкретные подразделения организации • Управление качеством выделено как отдельная сфера деятельности • Основной упор делается на обнаружение недостатков • Стройная организационная структура вводит разделение на независимые отделы и секции с предписанными заданиями • Все решения принимаются кадрами управления, а не операционными работниками • Главный фактор мотивации – зарплата, а не удовлетворение от выполненной работы • Господствует убеждение, что рынки сбыта не находятся под угрозой, а качество соответствует требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечением качества заняты все работники • Контроль качества, обнаружение и ликвидация недостатков – это неэффективные, дорогостоящие действия, ведущие к потерям времени • Основной упор делается на предотвращение проблем • Количество уровней в организационной структуре предприятия ограничено • Управляющие кадры инициируют, поддерживают и организуют действия по повышению качества • Вовлеченность и чувство общей ответственности приносят удовлетворение от работы и повышают мотивацию • Накапливаются обширные знания об ожиданиях и требованиях клиентов

нового определения понятия «качество», которое, как и новая концепция в целом, будет универсальным и соответствующим каждому предприятию и каждому продукту. Сейчас оно является одной из основ конструкции норм ISO серии 9000 и звучит так: «Качество продукта/услуги – это уровень его/ее способности удовлетворять определенные потребности клиента». (Более радикальные энтузиасты TQM говорят, что продукт должен удовлетворять осознанные и даже несознанные потребности клиентов.) Последствия принятия этого определения огромны, они изменили облик всей мировой экономики. Такое понимание качества в короткое время вынудило большинство предприятий приступить к полной, революционной смене своего прежнего способа действий. Самые важные выводы из представленного выше определения можно сделать в виде нескольких универсальных, но все еще для большинства предприятий неудобных правил.

Правда № 1. *Последним, единственным и не ошибающимся контролером качества продукта/услуги является клиент. Свою оценку он может выразить в двух формах:*

- удовлетворения, вызывающего желание совершить повторную покупку того же продукта / услуги (той же марки и т.п.);
- посоветовать другим людям купить этот продукт / услугу;
- неудовлетворения, которое приводит к спонтанной, негативной эмоциональной реакции;
- нежеланию купить данный товар / услугу еще раз;
- рекламациям;
- потребительским конфликтам;
- советам другим людям не покупать этот продукт / услугу;
- в некоторых случаях даже к судебным процессам.

Этот простой механизм составляет сущность конкурентирования в рыночной экономике. Предприятия ведут борьбу за лояльность клиента.

Правда № 2. *Только потребители определяют, какое предприятие получит доход от продажи своих продуктов и услуг, а какое нет, другими словами, только клиенты определяют, какое предприятие выживет, а какое окажется банкротом. Тот производитель, который не может продать свою продукцию,*

очень быстро теряет способность оплаты текущих счетов – и это первый шаг к его ликвидации. Тот, который имеет проблемы с продажей своих товаров, обычно сталкивается со слишком высоким уровнем издержек и вынужден покрывать их высокими ценами или же выпускать продукты, ненужные потребителям (низкого качества). Предприятия в странах с трансформируемой экономикой часто жалуются на так называемые объективные трудности – высокие налоги, несовершенные законы, а прежде всего, на низкую покупательную способность потребителей. Эти трудности, однако, не избавляют субъекты хозяйствования от необходимости заботиться о качестве продукции. Ведь низкая покупательная способность потребителей вовсе не ослабляет описанного выше механизма, наоборот, усиливает его. Если люди имеют мало денег, то они тратят их более рассудительно, покупая только те продукты, которые им действительно необходимы. Бедность потребителя обостряет его критерии оценки качества продукта / услуги.

Правда № 3. *Клиент платит за продукт – качество получает бесплатно.* Господствует достаточно распространенное убеждение, что за высокое качество следует дополнительно заплатить, и наоборот, за небольшие деньги можно предлагать клиенту продукты низкого качества. Это убеждение не имеет ничего общего с TQM. Каждый клиент всегда ожидает как можно более высокого качества. Класс продукта отражает цену: покупая «Мерседес», платим значительно больше, чем при покупке «Фиата», но оба эти продукта должны в максимальной степени удовлетворять наши желания. Покупатель «Фиата» не ожидает салона-люкс и исключительного комфорта езды, также как покупатель «Мерседеса» должен считаться со значительно более высокими расходами страхования и эксплуатации.

Почему качество так важно?

В настоящее время качество является одной из важнейших стратегических ценностей, которую желает иметь современное предприятие. Ориентация на клиента как повсеместно принятая и применяемая стратегия рыночного поведения предприятия не может быть реализована без принятия философии управления, основанной на качестве. Каждый человек ожи-

дает как можно более высокого качества продуктов и услуг, природной среды, среды труда, работы учреждений и администрации, управления страной, наконец, уровня жизни. Ориентация на высокое качество стала в наши дни нормальным поведением членов большинства развитых обществ. Чтобы соответствовать этим ожиданиям, институты, организации и предприятия, которые принимают участие в удовлетворении потребностей членов общества (не только связанных с покупкой товаров и услуг), должны также принять ориентацию на качество во всей своей деятельности.

Понятие «качество» имеет свои сложности:

- качество – это философская категория, но одновременно является элементом нашей ежедневной действительности, простой и основной ценностью, присутствующей как в жизни отдельного человека, так и целого общества;

- качество – это ценность, присущая всему, она касается всех сфер как частной, так и институциональной жизни;

- качество – это ценность, всюду понимаемая и распознаваемая (хотя индивидуально часто не определяемая): каждый, независимо от возраста, образования или социальной позиции, прекрасно приспособливает данное понятие к своим потребностям, более того, свои действия обычно направляет, основываясь на оценках, осуществляемых на основе качества;

- качество является универсальной и выходящей за рамки отдельных культур ценностей;

- качество не постоянная, раз и навсегда приобретаемая ценность, ее уровень меняется вместе с растущими ожиданиями потребителей. Марочный компьютер PC, произведенный фирмой IBM в 1995 г., сегодня представляет собой просто информатический лом;

- в условиях свободного рынка существуют только две рациональные (не эмоциональные!) предпосылки потребительского выбора в момент покупки товара или услуги – качество и цена. Комбинация этих ценностей имеет окончательное решающее значение для выживания каждого предприятия, участвующего в свободной конкурентной игре;

- каждый профессионально работающий человек выступает в двух традиционно считающихся противоречивыми ролях: как потре-

битель продуктов и услуг, ожидающий от них высокого качества; как работник, участвующий в создании качества продукта или услуги по месту своей работы (склонен легко относиться к проблеме качества, отставляя ее на второй план);

- в современных системах управления качество и производительность (продуктивность) являются неразрывно связанными между собой понятиями, в конечном счете это они влияют на уровень жизни данного общества.

Что такое TQM?

Во многих языках, например в немецком, польском, русском, существуют проблемы с точным переводом английского выражения «Total Quality Management», поэтому все чаще в литературе европейских стран используется английская версия или ее аббревиатура. В польском языке оно переводится как «Комплексное управление посредством качества», хотя распространена и другая версия – «Комплексное управление качеством». TQM – это форма управления, при которой целью является непрерывный рост качества процессов, работы, продукта.

Total означает охват этой системой всей организации (предприятия, учреждения, школы) и возможность неограниченного применения для всех видов продуктов и услуг, в каждом подразделении организации, на каждом рабочем месте.

Quality – это исполнение требований внутренних клиентов (в рамках организации) и внешних (вне нее) таким образом, чтобы они были полностью удовлетворены.

Management – управление, понимаемое как метод решения проблем и достижения значительных улучшений посредством стремления к более высокому качеству работы и ее эффектов, т.е. принятие решений, нацеленных на непрерывное повышение качества продуктов.

TQM не является какой-то иной, специальной, дополнительной деятельностью, это философия и стратегия достижения высшего качества работы и процессов и таким способом обеспечения непрерывного улучшения качества производимых продуктов и оказываемых услуг. Она нацелена на выполнение требований в отношении качества и постоянного удовлетворения внутренних и внешних кли-

ентов. К основным элементам процесса управления посредством качества отнесем:

- **определение политики и целей в отношении качества.** Политика качества – это все намерения и направления действий организации, определенные высшим руководством, однозначным образом касающиеся качества. Цели в отношении качества могут формулироваться в общем, вербально, или относиться конкретно к производимым изделиям или оказываемым услугам через установление конкретного класса качества, к которому они должны относиться;

- **планирование качества** – это разработка специфических способов, средств и очередности действий, связанных с достижением принятого уровня качества продукта, услуги, договора или мероприятия и постоянным его улучшением;

- **обеспечение качества** – это все планируемые и систематические действия, необходимые для создания соответствующей степени доверия к тому, что продукт или услуга удовлетворит качественные требования. Обеспечение качества внутри организации выполняет роль средства управления. В случае заключения и реализации договоров оно помогает сформировать соответствующий уровень доверия к поставщику;

- **руководство качеством** – это методы и действия, применяемые с целью выполнения качественных требований клиента посредством придания продукту соответствующих характеристик и свойств. Для достижения экономической эффективности руководство качеством охватывает мониторинг процесса, а также элиминирование причин неудовлетворительного исполнения на различных этапах спирали качества;

- **совершенствование** – это постоянное улучшение качества.

К общим целям TQM следует отнести:

- 1) достижение постоянного улучшения качества сегодня и в будущем;

- 2) получение доверия клиентов к компетентности поставщика, его товарам и услугам, т.е. доверия к организации и к ее логотипу, который становится своеобразным знаком качества;

- 3) создание прозрачности и когерентности внутренних процедур, охватывающих собой всю фирму;

- 4) обеспечение удовлетворенности сотрудников.

Таким образом, TQM является способом управления, который дает возможность повысить эффективность, эластичность и конкурентоспособность предприятия благодаря переориентации на клиента всех подразделений и организации в целом. Качественному совершенствованию подвергаются одновременно все самые важные компоненты современного предприятия: система управления, структурные решения, реализуемые процессы, качество и способ труда, передача информации (особенно касающаяся улучшений и инноваций), причем в центре внимания постоянно находится необходимость удовлетворения внутреннего и внешнего клиента. В результате на выходе получают продукты высокого качества.

Существует много способов внедрения программы TQM. По существу, организации часто считают важным, чтобы программа TQM была адаптирована и полностью отвечала сложившимся условиям. Однако практика показывает, что, независимо от специфики предприятия, а также от подхода к проблеме, существуют общие элементы у всех тех программ, которые были успешно реализованы. Приведем самые важные из них.

1. TQM начинается на высших уровнях организации. Руководители предприятия являются предводителями по прилагаемым усилиям в переориентации на качество, а позже в совершенствовании качества, и именно так это должно восприниматься всеми.

2. TQM требует активного участия всех сотрудников, что необходимо для достижения успеха. С этим связаны два основных элемента: хорошее планирование и эффективная коммуникация.

3. TQM ориентировано на клиента, ставит его в центр всей деятельности фирмы. Энергия всех сотрудников направляется на одну общую цель – удовлетворение клиента. Это относится как к внешним, так и к внутренним клиентам.

4. TQM опирается на работу в группах. Многие фирмы убедились в том, что наиболее эффективной является работа в одно- или многофункциональных группах (проектах).

5. TQM требует обучения всех сотрудников, начиная от руководителей высшего уров-

ня управления. Часто предприятия используют каскадный метод обучения, заключающийся в том, что руководители обучают своих подчиненных.

6. TQM – это постоянное совершенствование. Как на стратегическом, так и на операционном уровнях используется ряд методов, техник, средств, направленных на улучшение процессов, постоянное повышение качества функционирования фирмы, а также степени удовлетворения клиентов и сотрудников.

Самым важным в TQM является человек, взаимодействующий с другими людьми, работающий в группе для достижения успеха. Совместная работа, благодаря возможности совместного обсуждения, консультирования и сотрудничества при реализации очередных проблематичных заданий, даст возможность достигать лучших результатов, чем в том случае, когда члены группы действовали бы поодиночке. Люди, объединенные философией TQM в группы, действуя под влиянием лидеров, реализуют стратегию и цели фирмы, принятые программы (планы), ведущие к успеху, измеряемому удовлетворенностью клиента. Члены группы должны иметь соответствующее образование и быть обучены, а также теоретически и практически подготовлены к работе. При этом их следует мотивировать таким образом, чтобы они активно включались в то, что делают. Кроме этого, необходимы соответствующие технологии и оборудование, которые дадут возможность обеспечить высокое качество производимых товаров и оказываемых услуг.

Мотивирование сотрудников в данной концепции управления, основанное на конструкции TQM-ской организационной культуры, вызывает к их здравому смыслу, поскольку всем работающим на предприятии предлагается ряд реальных выгод. К ним относятся:

быстрые и непосредственные выгоды

- гарантия работы в определенной группе (чувство пригодности);
- реальное влияние на реализуемые процессы;

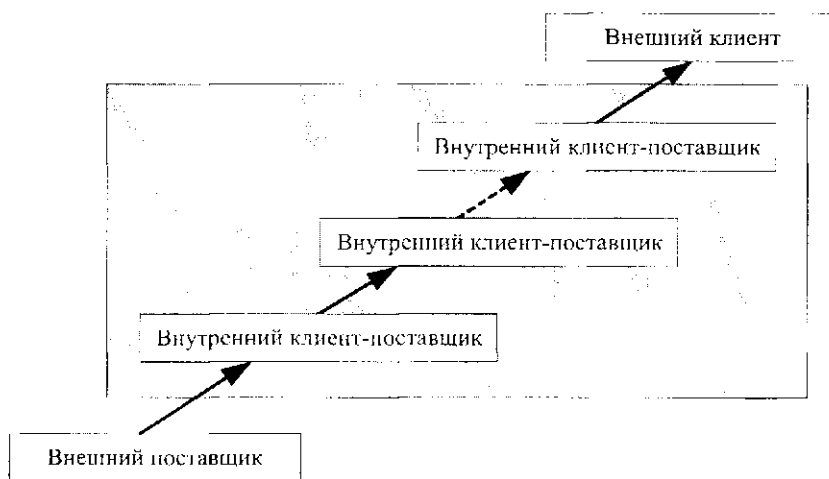
- улучшение условий выполнения собственных заданий и обязанностей;
- возможность ликвидации всяческих барьеров, недостатков, которые мешают работе;
- сокращение нервных затрат и стрессов на рабочем месте;
- рост личной удовлетворенности.

стратегические выгоды

- большая уверенность в сохранении своего места работы в будущем в связи с ростом конкурентоспособности предприятия;
- возможность улучшения собственной материальной ситуации по мере улучшения экономических результатов предприятия.

Отдельного рассмотрения заслуживает концепция внутреннего клиента. В TQM ориентация на клиента означает удовлетворение в максимальной степени потребностей не только внешних клиентов фирмы, но также, а может, прежде всего, ежедневное и по возможности наиболее полное удовлетворение потребностей тех, кто на своем рабочем месте использует эффекты труда других сотрудников организации. Другими словами, каждый работник, выполняя свои обязанности, является поставщиком ряда разнообразных благ, необходимых для реализации заданий на других рабочих местах. Суммарная удовлетворенность всех работников предприятия и их внутренних поставщиков (коллег) непосредственно влияет на конечный эффект повышения уровня качества финального продукта (услуги) и, наконец, на удовлетворение потребностей внешних клиентов (см. рис.).

Концепция внутреннего клиента



Очередным важным элементом, без которого нельзя говорить о построении системы TQM, является ориентация на процессы. Принятие такой ориентации указывает на необходимость идентификации реализуемых на предприятии последовательностей действий и охвата процессом рационализации их протекания, надзора, совершенствования. Именно процессы генерируют на предприятии добавленную стоимость. Все, что не приносит эффекта на выходе, представляет собой множество пустых действий и должно быть исключено. В рационализации и совершенствовании процессов содержатся огромные резервы, которые можно использовать почти на каждом предприятии, и в этом также заключается огромная сила TQM. Именно здесь оно перестает быть списком идеальных ценностей и пожеланий, а становится конкретностью, требующей ежедневной кропотливой работы на нескончаемом пути к совершенству. TQM, однако, не покидает заинтересованных только с красиво звучащими лозунгами. Для работы над улучшением процессов предлагается огромный арсенал методов и орудий, пригодных как для системного использования во всей организации, так и для решения ежедневных больших или меньших текущих проблем, которые появляются на каждом рабочем месте.

В небольшой публикации невозможно даже обрисовать все существенные элементы, которые в настоящее время составляют стержень концепции TQM. Следовало бы остановиться на самой методике совершенствования или на издержках качества и их роли как важнейшего современного показателя качества на предприятии. А ведь TQM – это живая, постоянно и динамично развивающаяся концепция. Всем заинтересованным можно предложить очень богатую предметную литературу. Среди новых концепций и методов управления, возникших в последние двадцать лет, TQM является, пожалуй, наиболее частой темой публикаций.

TQM и польский опыт

Развитие идеи TQM в Польше тесно связано с развитием процессов нормализации систем обеспечения качества, согласованных с нормами ISO серии 9000. Это нормальное яв-

ление, т.к. уровень систем управления на польских предприятиях не соответствовал уровню западных фирм, которые в середине 80-х годов массово применяли философию TQM. Методика построения системы комплексного управления качеством в организации предполагает начинать данный процесс с создания собственной Системы обеспечения качества (СОК) в соответствии с нормами ISO серии 9000. Начало очень хорошее, поскольку вынуждает унорядочить структуры и процессы и в сознании работников утверждает необходимость обучения. Но это только начало дороги. Хотя нормы ISO своими корнями глубоко уходят в философию TQM, однако построение СОК – лишь небольшой первый шаг по пути к TQM. Оптимизма придает факт, что более половины предприятий, которые внедряют или внедрили СОК в соответствии с нормами ISO, декларируют желание дальнейшего построения собственной модели управления качеством, основанной на концепции TQM.

Наиболее важные даты, связанные с польским опытом в управлении качеством:

1991 г. – создание Польского Форума ISO;

1993 г. – Польский нормализационный комитет разработал польский эквивалент норм ISO серии 9000 – нормы PN-EN серии 29000;

1994 г. – создание Польского центра исследований и сертификации (Закон, принятый Сеймом);

1995 г. – первое издание Польской премии качества.

В Польше быстро увеличивается количество фирм, которые получают сертификат ISO серии 9000: в конце 1997 г. их было 387, а сегодня – более 2000. Также более 100 предприятий страны функционируют в соответствии с философией TQM, именно среди них были первые лауреаты Польской премии качества. Подобные награды есть в Японии (международная премия качества Деминга), в США (премия Бальдриджа), в большинстве европейских стран. Следует подчеркнуть, что они являются важным элементом развития TQM в мире и значительно повышают престиж предприятия-лауреата.

В Польше в течение последних 6 лет лучшие предприятия награждаются Премией качества. Она запроектована по образцу Евро-

пейской премии качества. Ее могут получить польские фирмы, функционирующие не менее 3 лет, в которых доля иностранных собственников не превышает 50%. Есть три вида премий: групповая (для предприятий), индивидуальная (для лиц, имеющих заслуги в области качества) и отличия.

Групповая премия признается в соответствии с определенными в регламенте условиями. Предприятие само должно заявить свою кандидатуру и предоставить заполненный формуляр самооценки, основанный на девяти критериях, поделенных на две группы. Первая описывает потенциал, а вторая – эффекты фирмы.

К первой из них относятся лидерство и вовлеченность высшего руководства (в том числе директора или председателя) во внедрение TQM. Видение предприятия представляют политика и стратегия. Этот критерий касается основных ценностей, которые приняты на предприятии, направлений его стратегии и способов ее реализации. Очень большую роль выполняет управление персоналом, поскольку указывает способы использования человеческого потенциала. Следующие два критерия относятся к ресурсам предприятия и происходящим процессам.

Ко второй группе следует отнести удовлетворенность клиентов, а также сотрудников. Важными элементами в серии норм ISO 14000 являются влияние на внешнюю среду, экономия натурального сырья и охрана природной среды. Оценке подвергается также конечный эффект предприятия.

Первым лауреатом Польской премии качества была фирма Zelmer из Жешова. Из года в год повышается престиж Премии, все больше фирм стремятся ее получить. Качество, подтвержденное наградой, становится важным оружием маркетинга и свидетельством конкурентного преимущества предприятия. Следует также добавить, что в прошлом году первые польские фирмы выставили свои кандидатуры также и на Европейскую премию качества, а поскольку критерии оценки этой награды являются более строгими, это означает, что TQM и в Польше постепенно находят все более эффективных реализаторов.

Важной составляющей польского пути к TQM являются образование и наука. Большинство известных высших учебных заведе-

ний, как технических, так и университетов, в свои программы обучения по многим специальностям включают предметы, непосредственно связанные с TQM. Чаще всего это дисциплины «Управление качеством», «Совершенствование процессов». Такой факт также внушает оптимизм, ведь выпускники данных институтов в будущем станут реализовывать на практике идеи TQM на предприятиях.

Польская наука включается в пропагандирование идеи TQM не только посредством ее популяризации. Каждый год в стране организуется несколько десятков научных конференций и симпозиумов, в том числе и международного характера, которые посвящены исключительно тематике TQM. Замечательной традицией таких встреч является участие практиков с польских предприятий, которые делятся своим опытом и имеют возможность познакомиться с текущими научными работами в этой области. Особенно активны академические центры в Кракове, Варшаве, Катовицах, Гданьске и Люблине. Важную научно-популярную роль играет также Клуб «Польский Форум ISO», объединяющий физических лиц и предприятия, занимающихся проблематикой ISO и TQM. К этому следует добавить существование тематических изданий. В Польше имеется серьезный, регулярно издаваемый научный ежемесячник «Проблемы качества», посвященный только лишь данной тематике, а также несколько более или менее регулярно появляющихся изданий, важнейшее из которых – Информационный Бюллетень Польского Форума ISO.

Таким образом, ситуация относительно управления качеством в Польше достаточно благоприятная, однако следует помнить, что сделать предстоит гораздо больше, чем уже сделано. Прежде всего, на огромном количестве предприятий пока не наступило осознание необходимости принятия прокачественной ориентации в управлении. Здесь все еще главенствуют вездесущий контроль качества и убеждение, что «качество пока что нас не касается». Особенно это заметно на малых и средних предприятиях, которые в Польше составляют большинство. К отмеченному следует добавить существующие недостатки в образовании населения, поэтому планируется охватить данной тематикой и программы средних школ. Много нареканий есть относительно

уровня образования «тренеров качества». Этот вид деятельности, скорее, является своеобразной миссией, и тут не должно быть места для дилетантов, нацеленных на высокие заработки. Также среди консультационных фирм, занимающихся Управлением качеством и системами ISO, можно найти такие, которые часто не соблюдают элементарных принципов этики, например, продавая ту же самую систему нескольким разным фирмам. Это, однако, исключения, и следует надеяться, что по мере популяризации идеи Управления качеством наступят позитивные изменения.

* * *

Энтузиасты TQM часто утверждают, что это философия XXI ст. Так ли это, убедимся через следующие 20 лет. Однако уже сейчас можно утверждать, что TQM сделало ошеломляющую карьеру, и из экзотической новинки, какой оно было в начале 80-х годов, в настоящее время превратилось в широко применяемую практику управления. Дополнительным элементом, который усиливает значение TQM, являются разного рода движения потребителей, которые добиваются от производителей меньше дорогостоящей рекламы и больше бесплатного качества. Уже сейчас СОК, согласованная с нормами ISO, на рынке Европейского союза практически стала требованием для каждого поставщика, причем очередные Директивы Совета Европы, направленные на охрану прав и безопасности потребителей и клиентов, нацелены на то, чтобы обладание сертификатом ISO было обязательным. Представляется, что это вопрос нескольких лет, а его решение приведет к закрытию европейского рынка перед всеми фирмами, которые документально не подтвердят своей системы обеспечения качества.

Критики стратегии TQM утверждают, что высокое качество продуктов не обеспечивает рыночный успех. Очевидно, это так и есть. Можно привести пример многих фирм, кото-

рые, несмотря на TQM и высокое качество продуктов, попали в сложное положение. На такое утверждение можно ответить следующим образом. Да, высокое качество продуктов не гарантирует успех, зато низкое качество продуктов – это верное поражение на рынке. Кроме того, TQM включает совершенствование качества работы, системы управления, структуры, процессов, а качество продуктов должно улучшиться само. Такой подход к качеству формирует прежде всего стратегический потенциал фирмы и усиливает ее конкурентную позицию, что всегда оправдывается.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Bank J.* Zarządzanie przez jakość, Gebethner i S-ka, Warszawa, 1996.
2. *Baranowski T., Dr Joseph M. Joram i jego filozofia jakości* // Problemy Jakości. 1999. № 4.
3. *Borucki W., Urbaniak M.* Zdefiniować jakość // Problemy jakości. 1996. № 12.
4. *Deming W.E.* Out of crisis. Cambridge, 1986.
5. *Durok A.* Zarządzanie jakością w polskich przedsiębiorstwach // Problemy Jakości. 2000. № 12.
6. *Feigenbaum A. V.* Total Quality Control. New York, 1992.
7. *Kindlarski E.* Jakość wyrobów, PWN, Warszawa, 1998.
8. *Kolman R.* Inżynieria Jakości, PWE, Warszawa, 1992.
9. *Kraszewski R.* U źródeł TQM // Problemy Jakości. 1999. № 1.
10. *Kraszewski R.* Stopień zaangażowania polskich przedsiębiorstw we wprowadzanie zarządzania przez jakość // Problemy Jakości. 1999. № 5.
11. *Lewandowska M.* Normy ISO w praktyce // Problemy Jakości. 2001. № 2.
12. *Modliński W.* Światowe Nagrody Jakości // Problemy Jakości. 1993. № 2.
13. *Nieścior A.* Jakość życia jednostki // Problemy jakości. 2000. № 12.
14. *Oackland J.S.* Total Quality Management. Butherworth Nennan, 1995.
15. *Pike J.* TQM in action. London, 1996.
16. *Steibeck H.* Total Quality Management -- Kompleksowe Zarządzanie Jakością, A.W. PLACET, Warszawa, 1998.

