БОДАРЕЦЬКА
Ольга Миколаївна

завідувач Навчально-консультаційного центру у м. Хмельницький, Національний університет "Львівська політехніка"

УДК 658.8

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ TQM

THE PECULIARITIES OF EMPLOYEES' MOTIVATION IN TQM SYSTEM

У статті наведено основні особливості мотивування персоналу підприємств у системі TQM. Розглянуто сутність TQM та висвітлено місце людського чинника у цій системі. Виокремлено принципи, на яких базується філософія TQM, а також охарактеризовано основний її елемент. Розглянуто концепцію «постійного навчання» у межах TQM. Обґрунтовано доцільність розгляду мотивування у системі TQM з позиції мотивування керівників та підлеглих. Вказано на важливість застосування для мотивування керівного персоналу у системі TQM теорії зусиль до якості. Виокремлено позиції, із яких слід розглядати проблему мотивування керівного персоналу до впровадження чи забезпечення TQM. Обґрунтовано важливість врахування особистісного ставлення керівництва до проблем якості у межах TQM. Розглянуто мотивування у системі TQM з позиції підлеглих. Доведено важливість побудови у системі мотивування у TQM ефективного комунікаційного процесу.

В статье представлены основные особенности мотивации персонала предприятий в системе TQM. Рассмотрена сущность TQM и представлено место человеческого фактора в этой системе. Выделены принципы, на которых базируется философия TQM, а также охарактеризован основной ее элемент. Рассмотрена концепция «постоянного обучения» в рамках TQM. Обоснована целесообразность рассмотрения мотивации в системе TQM с позиции мотивации руководителей и подчиненных. Указано на важность применения для мотивирования руководящего персонала в системе TQM теории усилий к качеству. Выделены позиции, из которых следует рассматривать проблему мотивации руководящего персонала к внедрению или обеспечению TQM. Обоснована важность учета личностных отношений руководства к проблемам качества в пределах TQM. Рассмотрена мотивация в системе TQM с позиции подчиненных. Доказана важность построения в системе мотивации в TQM эффективного коммуникационного процесса.

In the article the basic peculiarities of personnel motivation of enterprises in TQM system are shown. The essence of TQM is considered and the place of human factor in this systemis reflected. The principles ofTQM philosophy are selected, as well as its basic element is characterized. The conception of «permanent studies» within TQM is considered. The advisability of consideration of motivation in TQM system from the position of motivation of managers and inferiors is grounded. It is indicated on the importance of application of the theory of efforts to quality for motivation of leading personnel. The positions from which it follows to examine the problem of motivation of leading personnel to the beginning of introduction or providing of TQM are selected. The importance of consideration of managers' personality relation to the problems of quality within TQMis grounded. The essence of motivation in TQM system from the position of inferiors is viewed. The importance of effective communication process formation in the motivation system in TQM is proved.

Ключові слова: *мотивування, навчання, працівники, система, TQM, якість*

Ключевые слова: *мотивация, учеба, работники, система, TQM, качество*

Keywords: *motivation, studies, workers, system, TQM, quality*

ВСТУП

У сучасних умовах ефективність управління на підприємствах визначається багато в чому вмінням використовувати дієві інструменти мотивування персоналу. Це завдання стає ще більш важливим для суб'єктів господарювання, що впроваджують чи використовують систему TQM, яка вимагає, окрім іншого, активного залучення працівників у процес досягнення цілей компанії. Відтак, завдання менеджерів суттєвого ускладнюється, адже для досягнення стійких конкурентних переваг не тільки слід продовжувати набирати мотивованих нових працівників та будувати дієві системи мотивування існуючого персоналу, але й усі ці процеси поєднати з іншими складовими TQM. Тільки за цих умов можна досягти високого рівня ефективності діяльності й управління. Таким чином, особливої актуальності

набуває завдання вивчення особливостей мотивування працівників у системі TQM.

Різні аспекти мотивування у системі менеджменту організацій розкрило у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити І. Волкова, І. Грибика, І. Грузнова, Г. Дмитренка, А. Єгоршина, В. Жежуху, А. Калину, В. Кисельова, В. Ковальова, А. Колота, О. Кузьміна, Б. Мазманову, Н. Малу, О. Мельник, Б. Мізюка, О. Нікуліна, Г. Осовську, В. Сладкевича, В. Хомякова, В. Шинкаренка, Н. Шуляр, Р. Шуляра, В. Яцуру та багатьох інших. Ці та інші автори, зокрема, розглянули змістове наповнення сутності мотивування, виокремили його форми, розкрили підходи до вибору методів мотивування залежно від типу керівника, висвітлили чинники, які впливають на результативність використання інструментів мотивування тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, відсутні комплексні й системні напрацювання щодо особливостей мотивування персоналу у системі TQM. Як свідчить вивчення теорії і практики, такі особливості існують та потребують вивчення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Відповідно до поставленої проблеми у статті слідвиокремити особливості мотивування керівників та підлеглих у системі TQM з урахуванням сутності цієї системи, а також взаємозв'язків між її окремими елементами.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як відомо, TQM (Total Quality Management) – один із підходів до управління організацією, що спрямований на якість. У його межах зусилля усієї компанії повинні бути спрямованими на досягнення максимально можливої якості та її постійного покращення. Основна ідея TQM полягає у тому, що досягти ефективного управління компанією можливо в першу чергу за умови, коли підприємство працюватиме не тільки над покращенням якості продукції, але й над покращенням якості роботи загалом, у т.ч. роботи персоналу [6]. Цього можна досягти лише шляхом залучення кожного працівника до системи управління якістю.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що філософія TQM базується на декількох основоположних принципах, зокрема [1, с. 230-231; 4, с. 20; 5, с. 39-45]: орієнтація на споживача, залучення персоналу, процесний підхід, єдність системи, постійне покращення, прийняття управлінських рішень на основі фактів, комунікації, стратегічне спрямування тощо.

Основним елементом TQM є клієнт та його потреби. Причому, поняття «клієнт» у системі TQM охоплює не тільки т. зв. «зовнішнього» клієнта (споживача продукції чи послуг), але й т.зв. «внутрішнього», тобто організаційну ланку (наприклад, виробничий відділ є клієнтом магазину, а магазин, у свою чергу, є клієнтом відділу закупівель).

Вищенаведене свідчить про важливість кожного окремого працівника у системі TQM. Саме він – основний виконавець положень філософії TQM. Щоб її реалізувати, працівник повинен розуміти сенс і необхідність змін, а також бути готовим приймати їх. У свою чергу, розуміння необхідності змін повинно також бути характерним для керівників.

Компанії, що впроваджують концепцію TQM, активно інвестують у навчання персоналу. Концепція «постійного навчання», що діє в межах TQM, набуває активної форми та спрямована на розвиток і самовдосконалення працівників. У межах TQM пропагується ідея, що тільки добре навчений працівник спроможний бути лідером і має можливість кар'єрного зростання. Окрім того, лише знання дають змогу підлеглому впевнено почувати себе у колективі. Безперечно, це все також тісно пов'язане із мотивуванням, адже, щоб впровадити філософію TQM, слід на належному рівні мотивувати працівників, тобто використати дієві інструменти мотивування.

Мотивування у системі TQM розглядається як можливість професійного зростання працівників (як керуючої, так і керованої підсистеми), однак це відбудеться за умови, коли зовнішні чинники цьому сприятимуть. TQM передбачає обов'язкову співпрацю керівників і підлеглих. Тільки за цих умов можна досягти успіху. Відтак, вищенаведене дає змогу зробити висновок, що мотивування у системі TQM доцільно розглядати з позиції мотивування керівників та підлеглих.

Розглядаючи мотивування менеджерів різних рівнів управління у системі TQM, доцільно звернути увагу на теорію зусиль до якості Н. Кано (Quality Sweating Theory), що описує важливі положення мотивування керівного персоналу [3]. Основна ідея теорії полягає у розумінні комплексного управління якістю як ефективного інструменту покращення якості. Одночасно теорія зусиль до якості передбачає, що передумовою успіху є спрямування зусиль усіх працівників організації у напрямку забезпечення якості, а також установлення можливостей працівників, що необхідні у системі TQM.

Згідно із теорією Н. Кано, проблему мотивування керівного персоналу до впровадження чи забезпечення TQM слід розглядати із двох позицій [7]:

- CLSQ (Crisis consciousness and Leadership make people Sweat for Quality) – передбачає, що визначальними мотиваторами до впровадження TQM з боку керівників є: криза свідомості в організації, наслідок раптових змін у її середовищі, а також ставлення керівників до змін у напрямку забезпечення якості;

- VLSQ (Vision and Leadership encourage people to Sweat for Quality) – вказує, що визначальними чинниками-мотиваторами впровадження TQM є візія компанії, спрямована на підвищення якості та досягнення відповідних цілей (що пов'язані із якістю).

Таким чином, особистісне ставлення керівництва до проблем якості у межах TQM є важливим чинником мотивування. Прикладом позитивного впливу цієї складової є усвідомлення високого рівня пріоритетності забезпечення якості у різних сферах діяльності компанії з-поміж усіх інших її цілей. У

літературі доведено, що якість повинна розглядатись як можливість за умови, коли з нею «працювати з оптимізмом» та не боятись її використати. Як слушно зауважує Н. Енкельман [2, с. 38],у межах TQM керівники повинні вміти уявляти, любити свою працю, знати власну вартість, постійно шукати нові шляхи вирішення проблем і не боятись помилятися. Відтак, першочергово щодо цих посадових осіб підприємства слід використовувати внутрішні методи мотивування, зокрема: відносна свободу у виборі завдань, можливість бути експертом, коучером та тренером, залучення до процесу набору і відбору нових працівників, співпраця із керівниками-харизматами тощо.

Розглядаючи мотивування у системі TQM з позиції підлеглих, слід наголосити, що її впровадження передбачає нерідко докорінну зміну позиції працівників, розуміння їхніх цілей та шляхів досягнення, формування свідомості ефективної діяльності. Не менш важливо – розуміти високий рівень відповідальності за виконання щоденних функціональних обов'язків. Працівники у межах TQM не тільки відповідають за свою ділянку робіт, але й зобов'язані допомагати співробітникам, вказуючи останнім, де це потрібно, на їхні помилки.

Слід зауважити, що підлеглі можуть бути залученими до прийняття рішень у системі TQM різними шляхами: індивідуально чи колективно, а також безпосередньо чи опосередковано. Безпосередня участь, зокрема, може передбачати участь у групах якості, «мозкових штурмах», нарадах тощо. У свою чергу, представлення інтересів колективу у керівних органах компанії (наглядова рада, рада директорів, виконавчий комітет, збори акціонерів чи засновників тощо) шляхом делегування представників – це приклад опосередкованої участі у прийнятті рішень у системі TQM.

Важливим аспектом мотивування працівників у системі TQM є розуміння ними того, що керівники зважають на їхню думку. Таким чином, підлеглими задовольняється вторинна проблема причетності. Як свідчить практика, працівники готові докласти чимало зусиль до виконання поставлених перед ними цілей за умови, коли бачать позитивні ефекти своєї діяльності не тільки з індивідуального суб'єктивного боку, а, насамперед, в організаційному вимірі (тобто, коли вони розуміють, що їхня праця забезпечить динамічний розвиток бізнесу).

Ще один важливий аспект мотивування працівників у системі TQM – розуміння важливості інформації та забезпечення ефективного комунікаційного процесу. Як керівник, так і підлеглий повинні мати достатньо інформації щодо того, яким чином виконувані ними завдання забезпечать вплив на діяльність компанії та систему TQM. Досвідом успішних підприємств доведено, що мотивування персоналу починається із моменту усвідомлення цілей, які перед ним ставляться і мають бути досягнуті. Важливо показати кожному працівникові, який позитивний вплив матиме на компанію успішне досягнення поставлених перед ним цілей, і навпаки, – яким чином недосягнення цілей негативно вплине на систему TQM, інші підрозділи підприємства, клієнтів, витрати та ефективність діяльності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, впровадження системи TQM неможливе без урахування людського чинника і впровадження дієвих інструментів мотивування персоналу. Тільки так можна мотивувати працівників до досягнення поставлених перед ними цілей і тим самим забезпечити досягнення цілей в межах TQM. Підприємство повинно забезпечити належні умови до використання матеріальних і нематеріальних стимулів як щодо керівників, так і підлеглих. Формування ефективної системи мотивування працівників дає змогу уникнути чималої кількості проблем під час впровадження і використання філософії TQM.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у виокремленні й систематизації методів мотивування керівників і підлеглих у межах системи TQM.

Література

1. Волкова И.А. Философия TQM и TQS в современных условиях: сравнение и характерные черты / И.А. Волкова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2012. – №3. – С. 230-231.

2. Enkelmann N.B. Biznes i motywacja / N. Enkelmann. – Łódź: Wyd. Galaktyka, 1997. – 205 s.

3. Kano N. Sense of Crisis and Leadership Encourage People Sweat for Quality - Let's Review the Economic Development in Asia[Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://iaqweb.org/awards%20pdf/Dr.KANO.pdf.

4. Киселева В.В. TQM как следующий этап общеорганизационного метода непрерывного повышения качества/ В.В. Киселева // Молодежный научно-технический вестник. – 2012. – №8. – С. 20.

5. Никулина О.В. Сравнительная оценка ИСО и TQM в деятельности международных компаний / О.В. Никулина, Е.И. Ладыгина // Экономика: теория и практика. – 2012. – №1(25). – С. 39-45.

6. TQM – философия всеобщего управления качеством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.progressive-management.com.ua/tqm-total-quality-management.

7. Zhang Z. Developing a TQM Quality Management Method Model / Z. Zhang [Електроннийресурс]. – Режим доступу: http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1997/97A48/97a48.pdf.