

УДК 005.95:657:005.336.2

## Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу

**Урусова З.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Запорізького національного університету

**Метельська Н.С.**

студентка  
Запорізького національного університету

У статті розглядається роль аудиту персоналу в концепції загального управління якістю TQM. Особливістю TQM є те, що персонал та всі підрозділи підприємства забезпечені якістю. Нині для того щоб результати діяльності підприємства були на високому рівні, дуже важливо звернути увагу на мотивацію та кваліфікацію всіх співробітників. Досліджено принципи та стратегії TQM. Одними з основних стратегій TQM є «провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю» та «навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників».

**Ключові слова:** загальне управління якістю TQM, принципи та стратегії TQM, персонал, удосконалення, мотивація, аудит персоналу.

Урусова З.П., Метельська Н.С. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ TQM: РОЛЬ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

В статье рассматривается роль аудита персонала в концепции всеобщего управления качеством TQM. Особенностью TQM является то, что персонал и все подразделения предприятия обеспечены качеством. На сегодняшний день для того чтобы результаты деятельности предприятия были на высоком уровне, очень важно обратить внимание на мотивацию и квалификацию всех сотрудников. Исследованы принципы и стратегии TQM. Одними из основных стратегий TQM являются «ведущая роль высшего руководства в управлении качеством» и «обучение качеству, привлечение к управлению, мотивация и изучение интересов сотрудников».

**Ключевые слова:** всеобщее управление качеством TQM, принципы и стратегии TQM, персонал, совершенствование, мотивация, аудит персонала.

Urusova Z.P., Metelsky N.S. THE CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT TQM: THE ROLE OF AUDIT STAFF

The article discusses the role of audit staff in the concept of total quality management TQM. Feature of TQM is that the staff and all divisions of the company provided quality. To date, in order for the results of the company were at a high level, it is very important to pay attention to the motivation and qualification of all employees. Investigated the principles and strategies of TQM. One of the main strategies of TQM is "the leading role of top management in quality management" and "teaching quality, involvement in the management, motivation and learning interests of employees."

**Keywords:** total quality management TQM, principles of TQM strategy, staff development, motivation, audit staff.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На ринку праці вже давно ведеться боротьба за споживачів, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Вона досягає вище норм стандартів та спонукає підприємства до пошуку більш ефективних підходів до управління організацією. Переважна кількість підприємств України працює на стандартах якості ISO серії 9000, метою яких є стабільне функціонування документованої системи менеджменту якості підприємства-постачальника. Вихідна спрямованість стандартів серії ISO 9000 спрямована на відносини між компаніями у формі споживач/постачальник. Із при-

йняттям у 2000 р. чергової версії стандартів ISO серії 9000 більша увага стала приділятися спроможності організації задовольняти вимоги всіх зацікавлених сторін: власників, співробітників, суспільства, споживачів, постачальників. ISO 9004 робить акцент на досягнення сталого успіху[1]. Але в світовій практиці найбільш прогресивним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів, є соціально орієнтована концепція TQM (Total Quality Management).

Основою концепції TQM є людські ресурси, що вважаються рушійною силою будь-якого вдосконалення. Рамки TQM можна розширити за рахунок аудиту персоналу, який визначає

особистісний та кар'єрний ріст та мотивацію співробітників організації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі проблеми вдосконалення діяльності підприємства на базі концепції загального управління якістю вже достатньо висвітлені. Найбільш відомими є праці Р. Бичківського [2], О. Глудкіна [3], П. Калити [4], О. Момота [5], К. Рамперсада [6] та ін. Це свідчить про зростаючий інтерес до даної проблематики в зарубіжній та вітчизняній науці, що пов'язано з практичною цінністю та перспективністю даного підходу до управління. Аудит персоналу в системі вдосконалення якості вивчав А.П. Рачинський, який запропонував розглядати інструментально-технологічні засади аудиту в контексті розроблення технології стратегічного управління [7]. Проте питання ролі аудиту персоналу в системі загального управління організацією висвітлено недостатньо повно.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення ролі аудиту персоналу в загальному управлінні якістю та з'ясування можливих напрямів залучення персоналу в процеси постійного вдосконалення на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальне управління якістю – це конкретна технологія управління процесами підвищення якості, це прогресивний підхід, який поєднав у собі всі передові методи управління та технологічні засоби в одну гармонійну систему, метою якої є поліпшення результатів виробничої діяльності. Концепція TQM охоплює всі структури підприємства, всі види виробничої діяльності і спрямована на використання матеріальних (технічних) та людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб споживачів, суспільства та співробітників підприємства [8]. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності та поліпшенню фінансових показників.

Вона складається з трьох частин:

1) Базова система – це засоби, що застосовуються для аналізу та дослідження. Вони засновані на використанні загально визнаного математичного апарату та статистичних методів контролю.

2) Система технічного забезпечення – це прийоми та програми, що дають змогу навчити персонал володінню цими засобами і правильному їхньому застосуванню.

3) Система вдосконалювання та розвитку принципів та змісту TQM припускає адаптацію наукових підходів, економічних законів функціонування ринкових відносин, законів організації, структури та принципів управління якістю до конкретних вимог та умов ринку.

Особливість загального управління якістю – забезпечення якості всім персоналом і в усіх підрозділах підприємства – декларує, що досягнення результатів і їх поліпшення залежать не стільки від технічних і організаційних складників організації, скільки від кваліфікації і мотивації керівників і співробітників організації.

Фундаментальні вісім принципів, на яких базується TQM, визнаються всіма спеціалістами незалежно від країни, де концепція використовується (рис. 1).

Ці принципи є основою ідейного змісту філософії системи управління якістю, яка висвітлює якість як основний критерій оцінювання організації і руйнує бар'єр між споживачем та виробником [9].

В основі концепції TQM лежать стратегії. Стратегія провідної ролі вищого керівництва в управлінні якістю полягає у проведенні курсу на постійне поліпшення якості вищим керівництвом компанії, передусім її першим керівником. Робота в галузі якості ініціюється і знаходиться під контролем вищого керівництва.

Стратегія навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників формує світогляд усього колективу в питаннях якості. Отримання кожним співробітником нових знань та умінь за багатьма напрямками, що стосуються якості, є першорядним завданням [5]. Навчання якості охоплює всі напрями і підрозділи. Починається навчання із семінарів для вищого керівництва, потім семінари проводяться для керівників середнього рівня. Так рівень за рівнем до процесу навчання якості залучається весь колектив.

TQM вимагає, щоб увесь персонал був повністю інформований про свою компанію. Ідея полягає у тому, що правильне відношення і поведінка залежатимуть від повного розуміння і прийняття місії компанії, її культури, цінностей, планів і досвіду роботи.

Велика роль відводиться делегуванню повноважень кожному співробітникові організації. Під делегуванням повноважень мається на увазі, що кожному співробітникові даються навички і можливість діяти відповідно до наданої йому інформації. У компанії працівники можуть чинити реальну дію на її

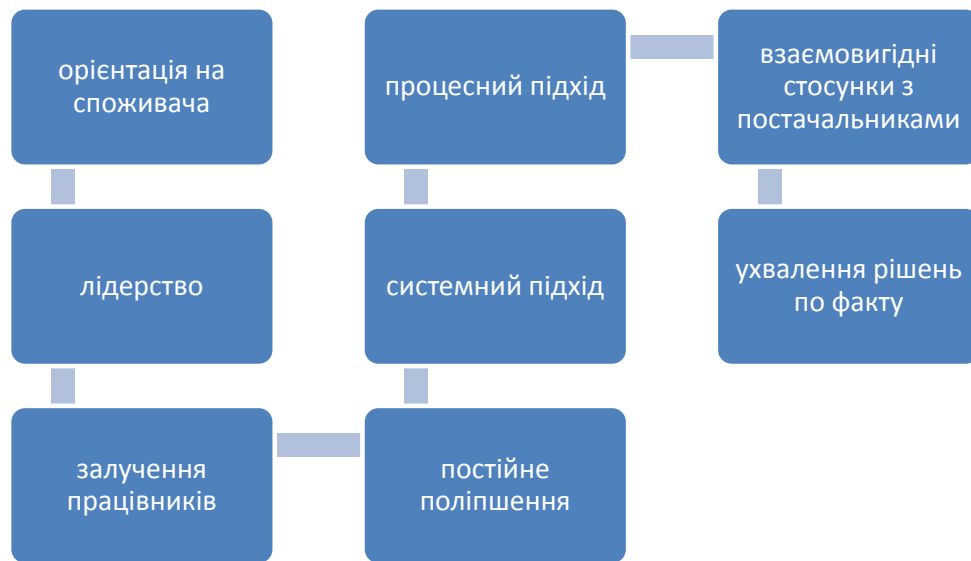


Рис. 1. Вісім фундаментальних принципів TQM

справи завдяки навчанню декількох спеціальностей, стимулюванню, повноваженням щодо ухвалення рішень, доступу до інформації і бюджетів, систем зворотного зв'язку і систем заохочень.

Для ефективного управління якістю, довкіллям потрібна інформація, у тому числі інформація про проблеми, дефекти, невідповідності, помилки. Джерела цієї інформації – люди. Вони мають бути позбавлені боязні покарання. Примус як механізм, заснований на страху, має бути заміщений іншими механізмами, заснованими на позитивній мотивації. Люди – джерело знань, ініціатив, творчості. Для прояву цих якостей треба створити виробниче середовище, що мотивує працівників до такої поведінки.

Процес удосконалення в компанії – предмет турботи кожного. Кожен співробітник може вільно подати будь-яку ініціативу, яка сприяє поліпшенню продукту або процесу, подальшому скороченню втрат або витрат.

Отже, згідно з концепцією TQM, далеко не останніми факторами якості є персонал, людські ресурси та їх фактор прихильності до організації та особистий внесок у розвиток організації. Для того щоб регулювати процеси діяльності людських ресурсів, в організації проводиться аудит якості, а також аудит організаційно-кадрової служби.

Аналізуючи аудит персоналу як один із видів технології стратегічного управління, доцільно чітко виходити з розуміння двох його рівнів: внутрішнього аудиту (здійснюється відповідним функціональним підрозділом

підприємства, керівниками функціональних підрозділів) та зовнішнього аудиту (супутні послуги аудиторських фірм та аудиторів).

Для оцінювання сильних та слабких місць системи управління якістю керівництво має забезпечити встановлення ефективного процесу внутрішнього аудиту [10, с. 153]. Внутрішній аудит – це незалежний засіб одержання об'єктивного доказу виконання встановлених вимог, оскільки він дає змогу оцінювати ефективність діяльності організації.

Організація має проводити внутрішні аудити у заплановані інтервали часу для встановлення:

1) чи відповідає система управління якістю запланованим заходам, вимогам державного стандарту ISO 9001-2001 та вимогам до системи управління якістю, установленим організацією;

2) чи ефективно вона впроваджена та підтримується.

Реалізація внутрішнього аудиту персоналу регламентується відповідними принципами, головними з яких є: комплексність, оперативність, перспективність, багатоаспектність, узгодженість, адаптивність, паралельність.

Основним технологічним прийомом здійснення аудиту персоналу на підприємствах є діагностування його діяльності, при цьому доцільно виокремити основні структурні елементи реалізації діагностування, за допомогою яких і здійснюється аудит персоналу, це: моніторинг, аналіз, оцінка, перевірка, експертиза документації з управління персоналом, ревізія кадрового діловодства,

запровадження нововведень щодо діагностування діяльності персоналу, розроблення рекомендацій. У межах даного аналізу також слід звернути увагу на методологію реалізації аудиту персоналу на підприємстві [11, с. 368].

Джерелами аудиторських доказів під час проведення внутрішнього аудиту персоналу є: дані первинних документів і звітів (відображається основна інформація про операції, системи та процеси); облікові реєстри; фінансова, бюджетна, статистична, податкова та інші види звітності; розрахунки, декларації, кошториси, калькуляції, договори, контракти, накази, розпорядження; матеріали контрольних заходів; дані, що отримані за результатами експертних перевірок, контрольних замірів, проведених за участю працівників підрозділу внутрішнього аудиту; інші документи та матеріали, необхідні для проведення внутрішнього аудиту.

У ході перевірки вивчається вся вище зазначена документація, також проводяться індивідуальні та колективні співбесіди. Аудитор аналізує зібрану інформацію, визначає слабкі та сильні сторони, робить висновки та пропонує рекомендації щодо поліпшення роботи та підвищення продуктивності праці.

Офіційним документом є аудиторський висновок – документ, складений за результатами внутрішнього аудиту, який містить відомості про хід внутрішнього аудиту, стан системи внутрішнього контролю, аудиторський висновок. До аудиторського звіту додаються рекомендації щодо вдосконалення діяльності установи залежно від характеру виявлених проблем. Пропонується визначати внутрішні стандарти проведення аудиту персоналу на підприємствах: загальні стандарти (визначення концептуальної бази); основні стандарти (підготовка і планування аудиту персоналу, технологія аудиту системи управління персоналом, вимоги до формування висно-

вку); стандарти професії (вимоги до кваліфікації внутрішніх аудиторів відповідно до напрямів і рівнів аудиту персоналу) [10, с. 151–154].

Це свідчить про те, що аудит персоналу як технологія внутрішнього аудиту дає змогу сформувати нову якість у керівника – вміння знаходити дефекти реалізації управлінських функцій та розробляти механізми їх усунення. Системне запровадження аудиту персоналу в системі управління підприємством сприяє розвитку системи управління персоналом у цілому, а також допомагає перевірити на відповідність стандартам управління якістю [6].

**Висновки з цього дослідження.** Нині конкурентна боротьба за споживача точиться вище норм стандартів. У світовій практиці найбільш прогресивним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів, є соціально орієнтована концепція TQM (Total Quality Management).

Лідерство керівників та залучення працівників належить до восьми фундаментальних принципів, на яких базується TQM. Основними стратегіями TQM є провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю та навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників. Велика роль відводиться також делегуванню повноважень кожному співробітникові організації [5].

Дуже важливо проводити в організації аудит персоналу, щоб визначити, наскільки сильний склад персоналу підприємства, аналізувати та вдосконалювати систему мотивації. Своєчасно виконаний аудит персоналу може запобігти великим витратам організації та мати висококваліфікований колектив, який буде прагнути до досягнення цілей організації, як до своїх власних, оскільки заохочення брати участь у процесі вдосконалення компанії є однією з головних конкурентних переваг системи управління якістю.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008 IDT). – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 32 с.
2. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація : [підручник] / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук, П.Р. Гамула. – Львів : Львівська політехніка, 2004. – 500 с.
3. Учебник для вузов / Под ред. О.П. Глудкина. – М. : Горячая линия-Телеком, 2001. – 600 с.
4. Калита П.Я., Сарнавская Т.И. Система всеобщего управления качеством (TQM) / П.Я. Калита, Т.И. Сарнавская. – К. : ПРИРОСТ, 1997. – 38 с.
5. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : [навч. посіб.] / О.І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.
6. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х.К. Рамперсад ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.

7. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади : [навч.-метод. матеріали] / А.П. Рачинський ; уклад Н.А. Коняшина. – К. : НАДУ, 2013 – 36 с.
8. Анісімова І.І. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку / І.І. Анісімова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [cyberleninka.ru/.../improvingquality-manageni](http://cyberleninka.ru/.../improvingquality-manageni).
9. Вісім принципів менеджменту якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sdamzavas.net/-9909.html>.
10. Фриман Є.В. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві / Є.В. Фриман // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 154.
11. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. : ГАУ, 2003. – 376 с.