МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.О. Литвинский

 (подпись)

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**ФОРМА ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СИСТЕМЕ TQM**

Работу выполнил В.А. Кузнецов

 (подпись)

Направление подготовки 27.03.02. Управление качеством

Направленность (профиль) Управление качеством в социально- экономических системах

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф. Н.Р. Молочников

 (подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аведисян

 (подпись)

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc43218916)

[1 Теоретико-методические аспекты развития вовлеченности персонала в управление качеством на основе TQM 6](#_Toc43218917)

[1.1 Роль и значение концепции TQM в управлении качеством продукции и конкурентоспособности 6](#_Toc43218918)

[1.2 Особенности внедрения СМК в контексте концепции TQM 15](#_Toc43218919)

[1.3 Методические подходы к оценке степени вовлеченности персонала в управлении качеством продукции 22](#_Toc43218920)

[2 Исследование резервов развития и форм вовлеченности персонала и управление качеством продукции 27](#_Toc43218921)

[2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Локомотив-Дизель-Сервис" 27](#_Toc43218922)

[2.2 Оценка эффективности кадровой политики ООО "Локомотив- Дизель-Сервис" 31](#_Toc43218923)

[2.3 Оценка результативности формирования резерва кадров ООО «Локомотив – Дизель – Сервис» 35](#_Toc43218924)

[2.4 Оценка степени вовлеченности персонала и управление качеством продукции ООО «Локомотив – Дизель – Сервис» 42](#_Toc43218925)

[3 Пути совершенствования форм вовлеченности персонала в управление качеством в системе TQM 47](#_Toc43218926)

[3.1 Основные направления управления качества продукции на основе TQM 47](#_Toc43218927)

[3.2 Экономическая целесообразность развития форм вовлечения персонала в управление качеством продукции и повышение конечных результатов деятельности предприятия 54](#_Toc43218928)

[Заключение 63](#_Toc43218929)

[Список использованных источников 65](#_Toc43218930)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время, когда бюджетная помощь государства компаниям сокращается, пандемия коронавируса, экономическая и политическая нестабильность, низкие цены на нефть все это приводит к сложностям в управлении предприятиями. В большинстве случаев собственных ресурсов недостаточно или они используются неэффективно. Ограниченность ресурсов подстегивает необходимость создания такой системы управления, которая бы оптимизировала расходы, максимизировала прибыль предприятия и постоянно повышала качество управления и предоставленных продукции и услуг. Именно такой системой является управление качеством на основе TQM. Предприятие ставит перед собой множество задач, но одной из важнейших является Достижение предприятием эффективной деятельности, которая складывается из роста чистой прибыли, повышения качества продукции и услуг и рост удовлетворенности потребителей расширения своего присутствия и сохранения конкурентоспособных позиций. Поэтому предприятия отдают большее предпочтение тем инструментам, которые позволяют мобилизовать значительную часть собственных ресурсов и привлечь новые. Одним из подобных инструментов является философия управления качеством (TQM), которая позволяет оптимизировать затраты, мотивировать персонал и привести к увеличению результативности деятельности предприятия. При помощи TQM можно задействовать все трудовые, производственные, финансовые ресурсы, которые находятся у предприятия. Управление качеством на основе TQM является механизмом, обеспечивающим взаимосвязь между различными подразделениями предприятия, и повышает качество продукции и услуг. Однако наряду с блестящими перспективами у управления качеством существует ряд достаточно серьезных проблем. Их не стоит рассматривать только с экономической точки зрения. Эффективность внедрения управления качеством на основе TQM позволяет повысить только комплексный подход, включающий четкое правовое и экономическое регулирование, отлаженный механизм взаимодействия между подразделениями внутри предприятия. Управление качеством на основе TQM является одной из самых актуальных задач для современной России, как на макроэкономическом, так и на микроэкономическом уровнях. Таким образом, необычайно актуальным является выявление перспектив развития вовлечения персонала в управление качеством в системе TQM.

Цель настоящей работы – исследование резервов развития и форм вовлеченности персонала и управление качеством продукции.

 Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

* определить роль и значение концепции TQM в управлении качеством и конкурентоспособности;
* выявить особенности внедрения СМК в контексте концепции TQM;
* исследовать резервы развития форм вовлеченности персонала на управление качеством продукции;
* дать технико-экономическую характеристику ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» и определить эффективность его кадровой политики;
* провести анализ результативности формирования резерва кадров ООО «Локомотив-Дизель-Сервис»;
* оценить степень вовлеченности персонала и управление качеством в ООО «Локомотив-Дизель-Сервис»;
* определить основные направления совершенствования управлением качества продукции на основе TQM;
* определить целесообразность вовлечения персонала в управление качеством в системе TQM.

Объектом настоящей работы является ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» специализирующийся на торгово-закупочной деятельности и услугах. Предмет является форма вовлечения персонала в управление качеством в системе TQM.

Теоретическая база исследования, степень разработанности темы. Философия всеобщего управления качеством TQM появилась в российских предприятиях относительно недавно. В основном, в литературе управление качеством рассматривается с точки зрения управления производством или внесения изменений в кадровую политику предприятия (Митрофанова Е. А., Одегов Ю.Г., Одегов Ю.Г.). Есть работы, рассматривают основы TQM и точки зрения теоретиков и практиков менеджмента качества (Качалов В. А., Лапидус В.А., Исикава К.). Однако ощущается недостаток работ, рассматривающих управление качеством как целостную систему производственных, финансовых, трудовых отношений, оценивающие направления развития системы TQM вырабатывающие практические рекомендации по развитию управления качеством на предприятии, на конкретном примере, и во внешней среде. Помимо экономических аспектов, в работе анализируются международные стандарты управления качеством. Практическая значимость и теоретическая значимость исследования. Результаты настоящего исследования могут быть использованы как дополнения в разнообразные программы по управлению качеством на предприятии, для разработки внутренней документации, а также теоретические наработки можно включить в лекционный материал по дисциплине управление качеством. В настоящем исследовании использовались материалы учебно-методических источников, статистические данные. В данной работе использовались следующие методы исследования: изучение литературы, нормативных актов и интернет ресурсов, соответствующих тематике исследования, обобщение полученного материала, разработка рекомендаций. Научная новизна исследования: предложено авторское определение управления качеством TQM, предложена авторская схема организационной структуры предприятия с внедрением отдела управления качеством и взаимосвязи между подразделениями, разработана схема внешней среды предприятия и новые функции ее субъектов.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

#  Теоретико-методические аспекты развития вовлеченности персонала в управление качеством на основе TQM

* 1. **Роль и значение концепции TQM в управлении качеством продукции и конкурентоспособности**

Понятие TQM (Total quality management) или всеобщий менеджмент

качества относится к 60-м годам и использовалось как определение особенностей японского управления, которое связывало улучшение производство и качество продукции и услуг с улучшением показателей по всем направлениям деятельности компании: закупки, сбыт, кадровая политика, организация работы производства. В настоящее время TQM называется настоящей философией менеджмента [3, с. 63].

Современные компании в большинстве своём при стратегическом управлении своей деятельностью опирается на данную концепцию всеобщего управления качеством.

Она позволяет сформировать корпоративную этику и культуру организации, которая нацелена на комплексное повышение качества всех показателей, которые связаны с деятельностью организации. Её использование предполагает большой труд по контролю за дисциплиной, обучению персонала, выработке ответственности, что привязывается к системам стимулирующие выплат.

Определение TQM расшифровывается так: Т – подход, при котором повышение качества распространяется на все сферы функционирования организации, Q – качество, имеется в виду качество менеджмента компании, М – управление, которое строится на новых принципах всеобщей ответственности и взаимозависимости. Управление качеством оказывает и испытывает влияние от финансового менеджмента, ресурсного, экологии [5, с. 26].

 Всеобщее управление качеством преследует основную цель – повышение уровня качества в динамике. На это направлены методики и инструменты, которые включаются в TQM.

Важнейшим ресурсом для увеличения качества считается персонал компании, который активно вовлекается в процессы управления путем материальных и нематериальных стимулов. На основе философии TQM компании выстраивать целые системы качества.

Философия всеобщего управления качеством базируется на некоторых принципах, которые приведены на рисунке 1 к настоящему исследованию.

Философия всеобщего управления качеством (TQM)

Рисунок 1 - Основные принципы TQM

Совместная реализация принципов, приведенных на рисунке 1, позволяет избегать ошибок в управленческих решениях.

Ориентированность на потребителя. Согласно системе TQM интерес потребителя является основным критерием качества и привлекательности продукции или услуги. В конечном счёте организация затрагивает средства на обучение персонала, устанавливает инновационные продукты, но именно потребитель решает, на сколько эффективными были затраты.

Вовлеченности персонала. Основной принцип использования TQM – это не только комплексное управление всеми подразделениями организации, но и привлечение вех сотрудников к заинтересованности управлением организации. Для этого персоналу необходимо чувствовать свою значимость и вклад в результат деятельности организации.

Деятельность как процесс. Деятельность любого подразделения организации рассматривается TQM как процесс, который, в конечном счете, создаёт блага для потребителей. При этом необходимо осуществлять строгий контроль за всеми этапам и процесса и выявлять малейшие отклонения.

Неделимость систем управления организации. В организациях существует множество подразделений, выполняющих свои функции, но они вертикально подчиняются менеджменту организации и горизонтально связаны между собой процессами от производства до реализации продукта или услуги [36, с.72]. В рамках каждого подразделения существуют собственные процессы, которые так или иначе включены в общий процесс организации, что способствует достижению ею целей разработанный стратегии. Несмотря на схожесть организационных форм, каждая организация имеет свою специфику. Для того чтобы объединить множество разных людей необходимо выработать общую для всех культуру качества.

Разработка стратегии и системный подход к управлению организацией. Повышение качества должно быть включения в стратегию развития организации, что требует непрерывной работы и системного анализа.

Постоянное улучшение в динамике. Речь идёт об улучшении не только качества продукции, но и качества работы персонала, организации в целом.

Подкрепление всех решений данными. Это необходимо для учёта динамики изменений показателей организации, сравнения с предыдущими периодами, без чего невозможно принятие грамотных решений менеджментом.

Обмен мнениями, опытом. Для этого эффективно проводить мозговые штурмы для обсуждения процессов в организации. Кроме того, необходимо вовлекать не только внутренние ресурсы – персонал организации, а также внешние (поставщики конкуренты, потребители продукции и услуг [8, с. 72]).

Данные принципы всеобщего управления качеством были собраны и добавлены в основные принципы системы менеджмента качества, которые закреплены в стандартах ISO серии 9000 [56]. В настоящее время многие организации разрабатывают собственные системы, которые базируются на TQM. Для этих целей применяются следующие стратегии внедрения:

* поэлементное внедрение TQM. В организации выбирают приоритетные подразделения и процессы, и используют разный инструментарий для применения TQM. По мере изучения особенностей системы всеобщего управления качеством организация внедряет её в новых подразделениях. Например, используются такие инструменты, как круги качества, статистическое управление процессами, методы Тагути (6 сигм), развертывание функций качества («домик качества») [14, с. 38];
* применение отдельных положений TQM. Для этого проводится тщательный анализ всех сторон деятельности организации, и применяются только те положения философии всеобщего управления качеством, которые позволяют устранить Выявленные в процессе анализа недостатки и проблемы функционирования организации («14 пунктов Деминга» и модели «7 смертельных болезней» или «триад качества» Джурана) [28, с.93];
* бенчмаркинг. В данном случае выбранная группа сотрудников искомой организации анализирует применение TQM в другой компании одной отрасли с похожими характеристиками. На месте определяются особенности внедрения TQM, основные принципы функционирования, необходимые нововведения, рассматриваются результаты от её внедрения.

На основании собранных данных составляется методология, и закладываются основные принципы для создания модели, адаптированной для искомой организации. Помимо этого, разрабатываются критерии премирования по качеству работы (премии Деминга, Европейской награды за качество (EFQM) и аналогичные) [33, с.69]. Так как каждая организация индивидуальная в своём развитии, деятельности, производстве продукции или предоставлении услуг, особенностях подходов к менеджменту. Поэтому особенности использования TQM изменяются в разных организациях. Однако можно выделить несколько основных черт для разработки методологии всеобщего управления качеством, которые представлены на рисунке 2.

Активное участие руководства организации

Ориентация на потребителя

Повышение квалификации персонала

Повышение качества продукции

Контроль за осуществлением процессов

Анализ отчетности и построение решений с опорой на факты

Постоянный контроль качества

вовлечение персонала

Рисунок 2 - Основные черты для разработки методологии внедрения TQM

В соответствии со схемой, изображенной на рисунке 2, можно выделить следующее. Необычайно важным является, чтобы менеджмент организации тщательно изучил основы TQM, разработал методологии всестороннего её внедрения. Философия всеобщего управления качеством должна стать одной из обязательных частей стратегии развития организации. На основе тщательного анализа в организации должны быть выявлены особенности корпоративной культуры и этики, степень заинтересованности потребителей в её продукции или услугах, определено её качество. Затем менеджментом организации выявляются основные моменты, влияющие на результаты деятельности организации, факторы, оказывающие на них влияние. Вся эта информация должна быть разделена с персоналом. На основе обратной связи и выявленных в процессе анализа результатов разрабатывается методология внедрения TQM. Кроме того, необходимо провести анализ потребностей рынка, лояльность потребителей, требуемый уровень качества и разработать стратегию развития. Ещё одним принципом для внедрения TQM является описание тех процессов, с помощью которых организация сможет добиться требуемого уровня качества продукции и услуг. Для этого менеджментом организации формируются команды сотрудников, деятельность которых состоит в разработке рекомендаций по улучшению процессов. В команды должны быть привлечены сотрудники разных департаментов и деятельность их должна быть саморегулируемой [42, с.37].

Необходимо, чтобы менеджмент показывал на примере особенности внедрения системы TQM. Разработанные подходы к управлению процессами должны строго соблюдаться. Важным является также анализ, контроль и оценка результатов от внедрения TQM в деятельность организации и проведение корректировки, когда это необходимо. Эти процессы должны обеспечивать двустороннюю связь между менеджментом организации и её персоналом.

Должна быть разработана система стимулирования персонала для проявления инициативы в части предложений по увеличению эффективности работы организации. На приведённых выше принципах строятся методологии премирования по качеству работы и модели менеджмента, базирующихся на соответствии международным стандартам ИСО серии 9000 [24, с.69].

В соответствии с данными стандартами разработана типовая модель TQM в организации, представленная на рисунке 3.

Потребители (внешние и внутренние)

Потребители (внешние и внутренние)

Постоянное совершенствование управлением качества

Потребности

Соответствие требованиям

Вовлечение руководства

Расчет, контроль, улучшение

Жизненный цикл продукции

Ресурсное обеспечение

Продукция и услуги

Рисунок 3 - Типовая модель для внедрения TQM в организации

Процессы, подкрепленные философией всеобщего управления качеством, отображенные на рисунке 3, ведут к увеличению прибыли организации путем увеличения спроса на её товары и услуги. Необходимо личное участие менеджмента организации на всех стадиях разработки, создания и внедрения философии всеобщего управления качеством организации. Помимо материального стимулирования вовлечение менеджмента организации наряду с персоналом является мотивирующим фактором для сотрудников организации [46, с.92].

Постоянная обратная связь между руководством и персоналом, вовлеченности последнего в управление организацией ведёт к повышению занимаемой организацией доли рынка, доходов, конкурентоспособности и качества продукции и услуг. На основе приведённого выше анализа представим на рисунке 4 модель всеобщего управления качеством.

Философия всеобщего управления качеством (Total quality management)

Стратегия предприятия – рост конкурентоспособности и прибыльности

Системный подход к нововведениям

Включение в деятельность каждого подразделения и организации в целом

Выстроение новых взаимоотношений с потребителями и поставщиками

Менеджмент на основании фактических данных и отчетности (Management by fact)

Реорганизация кадровой политики, уважение, признание заслуг персонала, премирование в зависимости от результатов деятельности и обучения

Кросс-функциональный менеджмент качества

Выявление отдельный процессов и их контроль

Ответственность за принятие решений

Рисунок 4 - Модель всеобщего управления качеством

Основной идеей философии управления качеством, как видно из рисунка 4, является то, что качество продукции определяется потребителем, который решает, на сколько она соответствует его требованиям и ожиданиям TQM путем использования различных инструментов позволяет увеличить конкурентоспособность, быстроту принятия решений и эффективность организации в части обеспечения потребностей клиентов. Философия всеобщего управления качеством позволяет не только приобрести новых потребителей, но и сохранить старых, снизить число недовольных клиентов, увеличить показатели эффективности организации, уменьшить расходы за счет снижения брака, увеличить рентабельность и занимаемую долю рынка и способствовать сохранению конкурентной преимущества организации. Производительность организации растёт за счёт снижения неэффективного использования материальных и временных ресурсов, более низких цен и сравнительно высокого качества продукции. Это даёт возможность роста организации и возможности создания новых рабочих мест [51, с.42].

Необходимо отметить основные причины, по которым организации внедряют TQM:

* качество непосредственно оказывает влияние на прибыльность компании, её рост за счёт снижения затрат и непредвиденных расходов, удержания доли рынка и привлечения новых потребителей;
* качество влияет на конкурентоспособность организации и её продукции, и услуг. Кроме того, не все организации внедряет философию всеобщего управления качеством у себя;
* развитие, обучение и участие персонала в деятельности организации. Благодаря вовлеченности персонала организации в процесс управления, увеличивается мотивирование сотрудников в разделении ответственности за прибыльность организации. Такое отношение к персоналу позволяет полностью перестроить способ организации работы [35, с.25].

На основании проведенного выше анализа приведём авторское определение TQM. TQM или философия всеобщего управления качеством представляет собой новый способ построения деятельности организации, в основе которого находятся потребности клиента, управление качеством по всех сферах деятельности организации и активное вовлечение внутренних ресурсов, персонала, и внешних ресурсов, потребителей конкурентов, поставщиков в создании двусторонней связи по обмену информацией о продукции или услугах.

Таким образом, в основе философии всеобщего управления качеством TQM – совершенно новое восприятие человеческого ресурса. Контроль качества на всех этапах и во всех сферах деятельности организации позволяет повысить её прибыльность, расширить географию продаж, сохранить конкурентоспособности, наряду со старыми привлечь новых клиентов. Важное значение имеет обратная связь с потребителями, поставщиками, конкурентами и обмен информацией внутри самой организации.

Основным принципом TQM является то, что она ориентирована на клиентов. Но для успешной деятельности организации TQM должна учитывать все особенности её деятельности.

* 1. **Особенности внедрения СМК в контексте концепции TQM**

В рамках внедрения TQM в систему менеджмента компании (далее – СМК) организации качество рассматривается как инструмент, который способствует достижению организацией максимально возможной прибыльности и эффективности деятельности в целом. Так качество относится не только к уровню изготовленной продукции или предоставленной услуги. Это качество принятия управленческих решений, процессов производства, персонала, используемой технологии. TQM – это часть философии организации, которая должна быть внедрена во все подразделения организации и для успешной реализации которой необходимо участие персонала всех подразделений организации [21, с.35].

Существует ряд мнений по поводу необходимости и результативности внедрения СМК в компании. Учёные в области менеджмента, маркетинга и систем управления качеством выделяют особенности внедрения философии всеобщего управления качеством в российских организациях. А. Ваймерскирх считает, что «концепция TQM является эффективной стратегией развития предприятия, направленной на улучшение конечных результатов деятельности за счет повышения эффективности работы каждого сотрудника и предприятия в целом» [16, с.38]. Качалов В. А. рассматривает «TQM как современную философию управления предприятием, нацеленную на достижение устойчивого успеха деятельности на основе процессного подхода к менеджменту качества» [24, с.73]. Лапидус А. В. определяет «TQM инструментом эффективного планирования и осуществления процессов управления» [28, с. 61].

Для оценки эффективности внедрения СМК в компанию используется методология «Анализа критериев оценки процессов системы менеджмента качества». С её помощью рассчитывают совокупный показатель фактических результатов в деятельности организации без внедрения СМК и сравнивают с показателями после её внедрения [56]. Оценка результативности и эффективности СМК – важная составная часть её внедрения и функционирования. Определяемые данные дают информацию о надлежащем функционировании процессов или ошибках в них, которые необходимо корректировать и предупреждать. В результате анализа разрабатывается комплекс мероприятий по устранению недочётов. Философию всеобщего управления качеством необходимо рассматривает как комплексную систему, состоящую из мониторинга процессов непрерывного повышения качества и менеджмента организации в целом, совокупности научных разработок, наработанных методов, испытанных на практике и способов качественного и количественного изучения данных о процессах в организации. Международная организация по стандартизации (ISO) определяет «TQM как организационный подход к управлению предприятием, сфокусированный на качестве, базирующийся на участии всех сотрудников и нацеленный на длительный успех, использование которого позволяет улучшить условия работы, удовлетворить потребителей и всех членов общества» [64, с.93]. Помимо субъективных данных о предпочтения потребителей TQM строится на аналитических данных. Философия всеобщего управления качеством основывается на результатах внедрения её в организации, которые были представлены зарубежными учёными Э. Деминг, К. Исикава, Дж. Джуран [2, с.29]. TQM состоит из следующих концепций менеджмента:

* гибкость и быстрота действий в части требований клиентов и других заинтересованных в деятельности организации лиц;
* процессный подход менеджмента;
* постоянное повышение квалификации сотрудников и внедрения нового оборудования и инновационных продуктов;
* распределение полномочий и личная ответственность каждого сотрудника;
* в основе управленческих решений должны быть данные по процессам;
* непосредственное участие руководства и его персональная ответственность.

Выявим, какие изменения последуют после внедрения философии всеобщего управления качеством в организации, результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты внедрения TQM

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные черты внедрения | Проблемы внедрения |
| Рост прибыли и увеличение качества продукции и услуг | Непонимание персонала необходимости внедрения системы управления качеством и  |
| Оптимизация использования ресурсов, минимизация затрат, стабильное функционирование организации | Отсутствие связи между руководством, менеджментом различных уровней и персоналом |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные черты внедрения | Проблемы внедрения |
| Создание положительного имиджа организации  | Рассмотрение управления качеством как единичного мероприятия, а не долгосрочного стиля управления |
| Снижение ошибок в принятии управленческих решений | Определение управления качеством как статистического мероприятия |
| Поиск и внедрение инновационных продуктов | - |
| Рост качества и производительности труда | - |
| Повышение удовлетворенности потребностей клиентов | - |

Помимо положительных черт, приведенных в таблице 1, TQM рассматривает каждого сотрудника организации как лично ответственного за качество. Организация должна уделять большое внимание мониторингу изменений в предпочтении клиентов. Стратегическое планирование деятельности организации основывается на выявлении требований клиентов, от чего зависит создание новых продуктов и услуг, повышение квалификации и профессиональная переподготовка сотрудников. Важную роль играет гибкость организации и её готовность к быстрому реагированию на перемены. Персонал организации должен осознавать свою место в организации, роль в её управлении, для чего руководство должно наделить каждого сотрудника обязанностями и ответственностью, объяснить необходимость быть готовым к изменениям. Для стимулирования сотрудников организация может использовать следующие методы: командная работа, личная ответственность, распределение полномочий [49, с.82]. Всё уровни менеджмента организации должны мотивировать персонал на проявление инициативы, способствовать росту заинтересованности в повышении квалификации и обучении, в том числе путем материальных выплат. Для эффективного управления организацией важным является проведение анализа процессов и всех сфер деятельности, контролировать следование стратегии развития и политики организации, на основе показателей отчётности оценивать целесообразность достижения определённых результатов, хеджировать возникающие риски. Риск-менеджмент позволяет корректировать решения руководства и избежать потерь. Наиболее используемой методикой для определения необходимости улучшения является "кайзен". В соответствии с ней анализ и определение состояния процессов в организации осуществляется своевременно. На основании результатов анализа вносятся коррективы в управление процессами, и совершенствуется общее руководство [37, с.38]. Процессы внутренней и внешней среды организации должны быть взаимосвязанными, что даст возможность создать оптимальную стратегию. Также важным является поддержание взаимовыгодных связей с поставщиками. Для этого необходимая совместная разработка стратегии управления качеством процессов и продукции.

Выбор поставщиков должен быть проаназирован с точки зрения его благонадежности, способности качественно и вовремя обеспечить поставку. Инструментом для повышения, качества взаимоотношений с поставщиками является логистическая деятельность. Внедрение философии всеобщего управления качеством может не совпадать с традиционными, общепринятыми подходами к управлению организацией. Активно внедрять TQM должно руководство организации. Основным субъектом процесса внедрения TQM является формальный лидер, тот, кто наделён широкими полномочиями и компетенций для принятия решений, поддерживает личную ответственность и заинтересованность персонала [41, с.92].

Менеджмент организации должен стимулировать следующее:

* стимулировать сотрудников для следования принципу всеобщей ответственности за качество деятельности в своей ежедневной работе;
* отдавать предпочтение тем сферам деятельности, которые положительно влияют на увеличение качества проводимых процессов.

Для внедрения СМК с учётом TQM необходимо следовать следующим принципам:

* вовлечение всего персонала организации,
* разработка новой организационной структуры,
* слаженная деятельность всех подразделений организации,
* постоянное обучение и повышение квалификации персонала.

Внедрение TQM способствует возникновения следующих изменений:

* повышение качества продукции и услуг, что увеличивает удовлетворенность потребителей и партнёров;
* увеличение доли рынка организации, её положения на рынке надёжности и поддержание хорошего имиджа;
* рост показателей эффективности труда за свет персонализации ответственности персонала;
* хеджирование рисков путем повышения требований к качеству продукции и услуг, что, в свою очередь, повышает выручку организации;
* рост конкурентоспособности и качества продукции и услуг в динамике;
* процессное управление, повышающее экономическую надёжность организации, что ведёт к оптимизации использования всех ресурсов организации;
* личная ответственность руководства и менеджмента организации за качество принимаемых решений;
* принятие во внимание мнений всех связанных с организацией субъектов [22, с.39].

 Важным для внедрения TQM является стратегия развития. Если персонал не понимает цели, он не видит перспектив для работы и необходимости обучения и профессионального роста. При этом необходимо изменять цель в соответствии с появлением новых факторов. Ряд организаций не знакомит персонал с особенностями философии всеобщего управления качеством. Более того, сам менеджмент не вовлечены в процесс управления качеством. Важным является стимулирование персонала для проведения изменений в культуре организации, путем доказательств руководством выгод от внедрения TQM. Философия всеобщего управления качеством основывается на том, что качество проведения процессов напрямую связано с качеством продукции. При ухудшении результатов процессов снизится качество продукции. Ввиду этого программа повышения качества продукции должна быть одной из стратегических целей организации. Качество проведения процессов зависит от следующего: трудовой ресурс, материалы и оборудование, методы управления, внешние факторы воздействия, внутренние факторы воздействия.

Эффективное взаимодействие данных элементов в философии всеобщего управления качеством обеспечивается путем процессного подхода. Важным является обеспечение взаимодействия внутри организации, а также синергия в отношении внешних факторов. Применение процессного подхода и персонализированной ответственности за качество ведёт к изменениям в подходах к управлению производством. Между сотрудниками развиваются новые взаимоотношения. Эффективное внедрение TQM невозможно без личной заинтересованности и ответственности менеджмента организации, взаимодействие между руководством и персоналом, разработкой новой культуры организации деятельности, в соответствии с которой достижение высоких показателей качества и прибыльности деятельности организации является задачей каждого сотрудника. Руководству организации необходимо разработать эффективное делегирование полномочий и личную ответственность [48, с.69]. Проведённый выше анализ позволяет сделать вывод. С нашей точки зрения внедрение TQM должно основываться на следующем:

* персонал организации – главный ресурс повышения качества деятельности все организации;
* самостоятельность работы и своевременно сеть предотвращения ошибок;
* личное участие руководства во внедрении философии всеобщего управления качеством и передача информации сотрудникам;
* стимулирование участия персонала в тренингах, обучающих программах, программах повышения квалификации и обучении;
* использование реальных данных из отчётности для контроля результатов внедрения TQM.

Таким образом, внедрение системы управления качеством TQM позволяет повышать качество управления организацией, способствует эффективной взаимосвязи между персоналом, руководителями, потребителями и поставщиками. В основе философии всеобщего управления качеством – постоянное улучшение деятельности организации за счёт повышения качества работ и производства продукции и услуг.

* 1. **Методические подходы к оценке степени вовлеченности персонала в управлении качеством продукции**

В наше время в условиях высокой степени конкуренции на международном уровне, долгосрочная конкурентоспособность организации определяется полным использованием руководителями и персоналом их интеллектуального и делового потенциала для эффективного воспроизводства и устойчивого развития предприятия. Основной движущей силой для достижения поставленных целей и реализации стратегии развития, являются работники компании.

Степень достижения стратегических целей компании зависит от степени вовлеченности каждого сотрудника компании в деятельность компании, что означает ее долгосрочную конкурентоспособность и развитие в рыночных условиях. Одним из важнейших факторов развития любой организации в современных условиях конкуренции является вовлечение персонала в деятельность предприятия [27].

Различные вопросы по созданию условий для формирования вовлеченности персонала обсуждались в трудах Н. А. Белкиной и В. Н. Белкина, определении групп персонала по степени вовлеченности в работе Н.Е. Брюховецкой, различных подходах к определению вовлеченности работников в работах Л. И. Соколова и т. д.

После изучения научной литературы можно проследить широкий спектр работ по оценке и развитию вовлеченности персонала. Несмотря на это после анализа научной и коммерческой литературы выявлено отсутствие методов оценки факторов вовлеченности сотрудников. Знания о генезисе, механизмах формирования вовлеченности, основных факторах, влияющих на вовлеченности персонала, изучены недостаточно. В связи с этим разработка методических рекомендаций по оценке и разработке факторов вовлеченности персонала, деятельности компании является актуальной научной и практической задачей.

Существует множество определений понятия «вовлеченности персонала» в науке, бизнесе и общественном мнении. Впервые он был предложен в 1994 году американской компанией Aon Hewitt, в которой понимание вовлечения — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, побуждающее сотрудников выполнять свою работу как можно лучше [12]. Специалисты данной компании предложили три основных подхода к оценке вовлеченности персонала, основанных на принципах: «говорит», «остается», «стремится» [21].

«Говорит» - сотрудник позитивно реагирует на работу компании в общении со своими коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам. «Остается» - прилагает новые усилия, чтобы способствовать успеху своего работодателя. «Стремится»: человек готов долгое время работать в компании, быть ее частью.

До сих пор концепция «вовлечения сотрудников» в научную и деловую среду не имела единого определения. В различных определениях участия персонала, которые представлены в отечественной и зарубежной литературе, можно выделить много различных категорий психологии, психофизиологии и менеджмента, благодаря которым раскрывается понятие «участие персонала».

Многие исследователи понимают приверженность как эмоциональное и интеллектуальное состояние. Итак, Л.И. Соколова понимает вовлеченность как долговременное эмоциональное состояние, связанное с ценностями сотрудника (миссия, видение, цели, интерес, удовлетворенность, лояльность, приверженность, ключевые факторы успеха, менталитет, солидарность, самооценка, ответственность) с ценностями [6]. В связи с этим сотрудник создал причины полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и (или) подразделения, по его просьбе проявить инициативу и приложить дополнительные усилия для достижения целей организация. С точки зрения целей нашего исследования, понятие «обязательство» должно распространяться через категории управления: причины, стимулы, склонность к работе, то есть установление связи между концепцией участия и этими концепциями.

1. оценка кадровых причин:
* методы опроса,
* трудовые ресурсы.
1. ценка удовлетворенности системы:
* методы опроса,
* стимулы и условия труда.
1. оценка степени реализации причин, стимулов и условий труда:
* методы проведения собеседований,
* интервьюирования менеджеров,
* наблюдения,
* анализа управленческой документации и т. д.
1. определите основные факторы и разработайте план развития собственности сотрудников:
* методы анализа и обобщения информации,
* экспертная оценка,
* мозговой штурм,
* планирование.

Зарубежный исследователь Дж. Халлевиг выделяет общие и индивидуальные факторы («движущие силы») участия.

Общие драйверы:

* доверие, справедливость, уважение;
* последовательность;
* общение;
* орган власти;
* эффективные процессы;
* организационная структура;
* саморегуляция;
* внимание к качеству и удовлетворенности клиентов;
* поведение, требуемое менеджерами и руководителями.

Индивидуальные водители:

* качество жизни;
* содержание работы;
* вознаграждение;
* «мягкие» аспекты корпоративной культуры.

Й. Хеллевиг обсуждает влияние этих факторов на участие работников, но не дает исследования степени их влияния.

По мнению российского ученого В. Н. Белкина, наиболее важными факторами повышения участия персонала являются:

* привлекать сотрудников к участию в управлении;
* развитие корпоративной культуры и социально-психологической атмосферы в организации;
* возможное предоставление части имущественных прав компании;
* материальное и социальное стимулирование работников.

В целом можно сделать вывод, что влияние различных факторов на вовлечение персонала в деятельность компании недостаточно изучено.

Анализ факторов вовлеченности сотрудников должен проводиться как минимум на двух уровнях:

* на организационном уровне (подразделение) - организационный уровень;
* на уровне каждого работника - индивидуальный уровень [43].

В первом случае в результате анализа могут быть получены общие организационные схемы, во втором - индивидуальные схемы.

Общий анализ необходим, когда необходимо разработать меры для среднего статистического роста участия в организациях, т. е. В крупных организациях, исходя из количества работников, когда при индивидуальном анализе усилия являются трудоемкими и нецелесообразными.

Индивидуальный анализ следует проводить в том случае, если необходимо повысить вовлеченность конкретного сотрудника, например руководителя, ключевого специалиста и т. д. Индивидуальный анализ также рекомендуется в небольших компаниях с ограниченным числом сотрудников, когда менеджер имеет возможность напрямую взаимодействовать с каждым из них.

#  Исследование резервов развития и форм вовлеченности персонала и управление качеством продукции

## Технико-экономическая характеристика ООО «Локомотив-Дизель-Сервис"

ООО «Локомотив – Дизель-Сервис» зарегистрировано в Брянской области. ИНН 3245507650, КПП 324501001, ОГРН 1113256010702, ОКПО 91157339. Предприятие ООО «Локомотив-дизель-сервис» является официальным представителем многих заводов России и ближнего зарубежья: ОАО «Пенздизельмаш», ОАО «Людиновотепловоз», ОАО «Калугапутьмаш», «Дизельмаш» г. Харьков, ОАО «Саратовдизельаппарат», ГХК «Лугансктепловоз» и др. Постоянными партнерами ООО «Локомотив-дизель-сервис» являются предприятия Кубы, Болгарии, Югославии, Румынии, Китая, Польши, Литвы, Украины, Таджикистана, Узбекистана, Грузии, Белорусии, Молдовы, а также многие крупнейшие предприятия России, такие как: ОАО «Новолипецкий меткомбинат» г. Липецк, «Западносибирский металлургический комбинат» г. Новокузнецк, ОАО «Красноярский алюминиевый завод», ОАО «Абаканвагонмаш», ОАО «ОК Сибирский алюминий», ОАО «Братский целлюлозно-бумажный комбинат» и многие другие предприятия цветной и угольной промышленности, химической, газовой и нефтяной отраслей. Специалисты компании обслуживают Вооруженные силы России и ремонтируют плавбазы на Сахалине [55].

 Структура предприятия представлена руководителями высшего и среднего звена, специалистами и другими сотрудниками. В ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» имеется 4 уровня управления: от гендиректора до простого рабочего. Большинство решений принимаются на верхних уровнях иерархии. К ним относятся решения по вопросам направления деятельности предприятия, займов, инвестиций и т. д. При этом осуществляется строгий контроль за их выполнением. Генеральный директор занимается вопросами долгосрочного планирования, разработки политики компании, а также отвечает за координацию и контроль деятельности всех подразделений, входящих в состав ООО «Локомотив-дизель-сервис». На нижних уровнях иерархии принимаются решения, касающиеся лишь непосредственно компетенции функционального служащего

Необходимая степень мотивации руководителей и рядовых исполнителей достигается за счёт действующей в компании системы мотивирования сотрудников. Основу такой системы составляет выплата премий, что предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками. Ряду сотрудников, в частности сотрудникам отделов сбыта и снабжения, выплачивается процент от объёма совершённой сделки. Помимо материальных поощрений, система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач [55].

Основным видом деятельности предприятия является «торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения» [55]. ООО «Локомотив – Дизель – Сервис» осуществляет следующие дополнительные виды деятельности:

* производство прочего грузоподъемного, транспортирующего и погрузочно-разгрузочного оборудования;
* производство ручных инструментов с механизированным приводом;
* производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки;
* производство неэлектрического оборудования и инструментов для пайки мягким и твердым припоем или сварки, машин и аппаратов для газотермического напыления;
* производство металлообрабатывающих станков;
* производство кузнечнопрессового оборудования;
* производство прочих станков;
* производство делительных головок и прочих специальных приспособлений для станков;
* производство машин и оборудования для металлургии;
* производство оборудования специального назначения, не включенного в другие группировки;
* производство автомобилей специального назначения;
* производство кузовов для автотранспортных средств;
* производство прицепов и полуприцепов;
* производство грузовых контейнеров;
* производство железнодорожных локомотивов;
* производство моторных железнодорожных, трамвайных вагонов и вагонов метро, автодрезин, кроме транспортных средств для ремонта и технического обслуживания железнодорожных и трамвайных путей;
* производство прочего подвижного состава;
* производство частей железнодорожных локомотивов, трамвайных и прочих моторных вагонов и подвижного состава; производство путевого оборудования и устройств для железнодорожных, трамвайных и прочих путей, механического и электромеханического оборудования для управления движением;
* предоставление услуг по восстановлению и оснащению (завершению) железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава;
* производство прочих транспортных средств и оборудования, не включенных в другие группировки;
* ремонт машин и оборудования;
* ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования;
* торговля оптовая металлообрабатывающими станками;
* торговля оптовая станками для обработки прочих материалов;
* торговля оптовая транспортными средствами, кроме автомобилей, мотоциклов и велосипедов;
* торговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин;
* торговля оптовая подъемно-транспортными машинами и оборудованием;
* торговля оптовая неспециализированная;
* перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;
* перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами;
* аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
* разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности» [55].

Проведём анализ отчётности предприятия, отраженный в таблице 2.

Таблица 2 - Основные финансовые показатели деятельности

ООО «Локомотив – Дизель – Сервис»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 г., тыс. руб. | 2019 г., тыс. руб. | Изменение в % |
| Реализация работ, услуг | 314760 | 494750 | 36.4 |
| Себестоимость работ, услуг | 251620 | 408730 | 38.4 |
| Чистая прибыль | 21060 | 34580 | 39.1 |
| Фонд оплаты труда | 19800 | 22600 | 12.4 |
| Средняя заработная плата в месяц | 20 793 | 23167 | 10.2 |

Исходя из данных таблицы 2, показатели за 2018 и 2019 гг., можно

сделать следующие выводы:

* реализация работ и услуг в 2019 году увеличилась на 36,4%;
* себестоимость работ в 2019 г. увеличилась на 38,4% по сравнению с 2018 годом, что свидетельствует о необходимости оптимизации затрат;
* фонд оплаты труда в 2019 г. составил 22 600 тыс.руб. (в сравнении с 2018 г. увеличился на 12.4%), среднемесячная заработная плата составила 23 167 руб., что больше среднемесячной заработной платы в 2018 г. на 10,2%.

Таким образом, ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» занимает прочное место на рынке. Его продукция конкурентоспособна и пользуется спросом, что показывает рост чистой прибыли и выручки. Предприятие уделяет внимание в области кадровой политики, премируя сотрудников по результатам работы, наблюдается рост среднемесячной зарплаты. Однако повышение себестоимости продукции может говорить о неоптимальном расходовании средств. Кроме того, для сохранения конкурентных преимуществ предприятию необходимо уделять внимание управлению качеством. Ввиду этого необходимым считается внедрение в ООО «Локомотив – Дизель – Сервис» управление качеством на основе TQM.

## 2.2 Оценка эффективности кадровой политики ООО «Локомотив-Дизель-Сервис»

Эффективность кадровой политики предприятия определяется изменением в его составе и структуре. Рассмотрим динамику изменений состава персонала за 2018-2019 годы.

Состав и структура персонала изменились и количественных и качественных показателях. Причинами этого явились новые направления деятельности компании ООО «Локомотив-дизель-сервис».

Данные по динамике структуры персонала ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» за 2018-2019 гг. представлены в таблице 3. Для более объективной картины мы разделили персонал на 4 категории, высший менеджмент, куда входит генеральный директор и руководители подразделений, средний менеджмент, куда входят начальники отделов и мастера, специалисты - бухгалтерия, маркетологи, другие сотрудники - инженеры, рабочие, сторожа.

Таблица 3 - Динамика изменения состава персонала ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» за 2018-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2018 г., чел. | 2019 г., чел. | Изменение 2019 г. к 2018 г., % |
| Высший менеджмент | 23 | 25 | 8 |
| Менеджмент среднего звена | 171 | 196 | 12.7 |
| Специалисты | 157 | 174 | 9.7 |
| Другие сотрудники | 448 | 487 | 8 |
| Итого  | 799 | 882 | 9.4 |
| Структура персонала по уровню возрасту |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| До 25 | 163 | 218 | 4.3 |
| 26-35 | 298 | 379 | 21.4 |
| 36-45 | 153 | 162 | 5.6 |
| Более 45 | 185 | 123 | -5.1 |
| Итого  | 799 | 882 | 9.4 |
| Структура персонала по уровню образования |
| Высшее | 273 | 289 | 5.5 |
| Неоконченное высшее | 122 | 180 | 3.2 |
| Специальное или профессиональное | 367 | 382 | 3.9 |
| Основное общее | 37 | 31 | -19.3 |
| Итого  | 799 | 882 | 9.4 |
| Структура персонала по стажу работы |
| Отсутствует | 95 | 87 | -9.2 |
| Менее 1 года | 92 | 114 | 19.3 |
| От 1 года до 3- лет | 345 | 389 | 11.3 |
| Более 3-х лет | 267 | 292 | 8.6 |
| Итого  | 799 | 882 | 9.4 |
| Структура персонала по полу |
| Мужской пол | 572 | 598 | 4.3 |
| Женский пол | 227 | 284 | 20 |
| Итого  | 799 | 882 | 9.4 |

Согласно данным, приведённым в таблице 3, структура персонала компании выглядит следующим образом: высший менеджмент (генеральный директор, заместители директора по направлениям), менеджмент среднего звена (начальники отделов, служб), офисные служащие, оперативные сотрудники и обслуживающий персонал.

В 2018 году компания начала активную политику по привлечению молодых специалистов. Для этого делалась ставка на выпускников Вузов, которых привлекали на практику, а затем трудоустраивали по окончании учёбы. Поэтому произошёл рост в доле молодых специалистов. В 2018 году компания поставила в качестве одной из стратегических целей создание кадрового резерва из собственного персонала, проработавшего не менее 1 года. Так была поставлена цель сохранить и мотивировать персонал работать в компании. Ещё одной причиной перемен структуры является увольнение, приём, выход на пенсию.

Нами был рассчитан коэффициент текучести кадров по формуле (1), результаты которого приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели текучести персонала в ООО «Локомотив - Дизель-Сервис» в 2018-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2018 г., чел. | 2019 г., чел. | Всего чел. |
| Принято | 201 | 185 | 386 |
| Уволено | 176 | 194 | 370 |
| Среднесписочная численность | 799 | 882 | 1681 |
| Коэффициент текучести | 22.03 | 17.11 | 22.01 |

 Ктек = Ч ув/С чис. \*100% (1)

где

Ч ув - численность уволенных за год сотрудников – чел.;

С чис. - среднесписочная численность сотрудников.

В соответствии с результатами, приведенными в таблице 4, можно сделать вывод о том, что в компании высок показатель текучести кадров. Это объясняется большими нагрузками, высокими требованиями руководства компании, особенности бизнеса. Стоит отметить, что в 2018 году наметилось снижение показателя текучести, что связано, с нашей точки зрения, с началом создания кадрового резерва и систем мотивации персонала (с 22,03% до 17.11%).

Разработкой кадровой политики занимается отдел кадров, который состоит из начальника и инспекторов. В задачи отдела входит следующее: поиск и подбор персонала, проведение аттестаций и обучения, написание должностных инструкций, расчёт заработной платы, пособий и отправление документов в органы социальной защиты, контроль за соблюдением распорядка дня, разработка программ премирования и поощрения.

Для привлечения персонала отдел кадров использует следующие источники: размещение описания вакансий в СМИ, размещение описания вакансий в сети Интернет, использование баз данных службы занятости населения и кадровых агентств.

При отборе кандидатов на вакансии используются следующие методы: запрос и анализ резюме, проведение интервью по Skype и zoom, приглашение на собеседование в офис компании, проверка службой безопасности предоставленных соискателем данных.

Важным этапом вхождения в новый коллектив является адаптация сотрудника. Компания разрабатывает следующие методы для облегчения этого процесса:

* проведение знакомства нового сотрудника с компанией, отделом, где ему предстоит работать, особенностями организации рабочего дня, условиями и корпоративной культурой, и этикой, графиками отпусков;
* непосредственное знакомство с коллегами, функционалом, рабочим местом, особенностями ведения деятельности;
* предоставление данных о связях между различными отделами, принципами взаимодействия с ними, особенностями оформления документации, схемой решения проблем.

В компании раз в год проводится аттестация и обучение персонала, которое учитывает нововведения в отношении внедрения инновационных продуктов, новых бизнес-процессов. При согласовании с руководством компании сотрудник может быть отправлен на дополнительное обучение в высшее учебное заведение, необходимо, чтобы оно имело соответствующую государственную лицензии. Заработная плата сотрудникам начисляется исходя из их образования, квалификации и навыков по тарифным ставкам и окладу, которые определяются штатным расписанием. В компании предусмотрена система индивидуального стимулирования.

Таким образом, компания начала первые шаги к управлению качеством тем, что приняла решение о создании резерва из собственного персонала. Компания проводит ежегодные аттестации, обучение, повышение квалификации, имеет системы индивидуального премирования. В то же время высокий уровень показателя текучести кадров говорит о проблемах в компании и необходимости дальнейших перемен в её управлении. Снижение показателя текучести после решений о формировании кадрового резерва означает, что компания готова к внедрению системы управления качеством.

##  Оценка результативности формирования резерва кадров

## ООО «Локомотив – Дизель – Сервис»

Разработкой и реализацией программы по формированию резерва кадров в компании занимается отдел кадров. Кадровый резерв формируется для обеспечения компании высококвалифицированным персоналом, разделяющим стратегические цели компартии и ответственность за их достижение. Компанией выделены категории сотрудников, для которых формируется кадровый резерв:

* менеджмент высшего и среднего звена. для данной категории сотрудников требуется опыт работы от года, высшее образование, коммуникабельность, стрессоустойчивость, лидерские качества;
* специалисты в отделы кадров, логистики, бухгалтерии. для таких сотрудников необходимо профильное образование, наличие практических навыков.

На конец 2019 года структура кадрового резерва предприятия была сформирована, что представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Структура кадрового резерва компании на конец 2019 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество принятых сотрудников | Количество зачисленных в кадровый резерв | Количество обучаемых сотрудников |
| Руководители | 39 | 5 | 2 |
| Специалисты | 45 | 24 | 18 |
| Другие сотрудники | 32 | 19 | 11 |
| Итого  | 116 | 48 | 31 |

В соответствии с таблицей 5 структура кадрового резерва включается в себя руководителей, специалистов и других сотрудников. Для финансирования кадрового резерва в компании выделена определённая статья расходов, которая включает: размещение рекламы, оплата персонала, выплата заработной платы резервный работникам в период прохождение повышения квалификации или обучения, премии наставника. Представим статьи расходов при формировании кадрового резерва компании в таблице 6.

Таблица 6 - Расходы при формировании кадрового резерва в

ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» в 2018-2019 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Расходы при формировании кадрового резерва | 2018 год, руб. | 2019 г., руб. |
| Реклама  | 48 000 | 58 000 |
| Аренда помещения | 92 000 | 125 000 |
| Заработная плата стажерам, сотрудникам отдела кадров | 67 000 | 94 000 |
| Итого  | 207 000 | 277 000 |

В соответствии с таблицей 6, наблюдается ежегодный рост затрат на

формирование кадрового резерва. Однако нет связи расходов с результатами.

Для сотрудников, находящихся в кадровом резерве, также существует программа адаптации, которая начинается сразу со знакомств с рабочим местом и коллегами. Он становится стажером при опытном наставнике и в течение двух недель наблюдает за его работой. Это испытательный срок для кандидата на должность – готов ли он приступить к данной работе и для наставника есть возможность определить, на сколько данный кандидат подходит к должности. Если стажировка прошла успешно с кандидатами на должность заключается трудовой договор. Отметим основные принципы наделения должностями кадрового резерва, которые отразим в таблице 7.

Таблица 7 - Принципы наделения должностями кадрового резерва

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Руководители | Специалисты | Другие сотрудники |
| Собеседование при приеме на работу | + | + | + |
| Аттестация, задания | + | - | - |
| Стажировка с наставником | - | + | + |
| Дополнительное обучение | + | + | + |
| Изучение внутреннего распорядка, особенностей работы | + | + | + |
| Изучение и знание внутренней документации | + | + | + |
| Результаты стажировки | + | + | + |

Данные, приведённые в таблице 7, показывают, что в случае рассмотрения соискателя на руководителя, ему даются дополнительные кейсы и тестовые задания. Он должен показать знания, навыки, умение быстро скоординироваться в стрессовой ситуации, кроме того, тестовое задание позволяет узнать уровень компетенции, требуемой для определенного подразделения. Помимо открытых вакансий привлекательным является вариант формирования кадрового резерва из числа студентов ВУЗов. Происходит набор на практику с факультетов выбранных учебных заведений. Если по результатам стажер проходит практику хорошо, то ему предлагается дальнейшее трудоустройство в компании, а при наличии свободных мест – предлагается зачисление в штат. Формирование кадрового резерва в компании находится на начальном уровне. Безусловно, есть динамика улучшений в кадровой политике компании: формирование кадрового резерва инициировано руководством и активно им поддерживается, для чего выделяются специальные средства; существуют внутренние документы, регламентирующие деятельность сотрудников и подразделения в целом; заинтересованность компании, снижение показателей текучести кадров. Но существует ряд направлений, которые необходимо совершенствовать дальше:

* + общими требованиями к кадровому резерву является уровень образования, нет перечня навыков, которыми необходимо обладать соискатели. В результате чего многие не справляются с работой;
	+ работа наставников находится на самом низком уровне развития и заключается в делегировании самых элементарных задач стажером, что не дает возможность им понять работу. В этом направлении с нашей точки зрения необходимо премировать наставников с тем, чтобы они уделяли больше внимания новым сотрудникам и объясняли им особенность функционирования компании;
	+ в компании нет проработанности дальнейшей помощи стажерам после прохождения практики. Это связано с низким уровнем наставничества и приводит к увольнениям;
	+ в компании по умолчанию определена статья расходов на формирования резерва, но не проводится оценка целесообразности и соотношения затрат и полученных в результате программы формирования кадрового резерва результатов.

Проведем примерную оценку того, во сколько может обойтись формирование резерва компании. Нами были взяты усредненные данные из сети Интернет и произведены расчеты в таблице 8.

Таблица 8 - Примерные расходы на поиск сотрудника уровня специалиста

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления затрат | Вид затрат | Стоимость, руб. |
| Реклама  | Размещение объявлений в печати | 4200 |
| Реклама  | Размещение объявлений в сети Интернет | 2500 |
| Заработная плата стажера | Принимается размер минимальной заработной платы в Москве | 20 195 |
| Кадровое агентство | Средний размер для поиска соискателей, в случае набора руководителей сумма увеличивается | 34 000 |
| Итого  | - | 60895 |

Рассчитанный нами показатель затрат на формирование кадрового резерва в таблице 8 является относительным. С нашей точки зрения, основное внимание надо уделить не поиску сотрудников, а взращиванию их из выпускников ВУЗов. Благодаря прохождению стажировки, приобретению навыков, знакомству с культурой компании и гарантированному трудоустройству, стажера будут лояльно настроены к компании, и это позволит ей формировать качественный кадровый резерв. Усредненные расходы на поиск сотрудника уровня специалиста составили 60 895 руб. По итогам 2019 года было набрано 32 новых сотрудника, соответственно затраты на их поиск составили 1948640 руб. При условии того, что показатель текучести кадров высок и его снижение сравнительно невысокое, такие затраты видятся нами экономически нецелесообразными. В случае дальнейшего развития кадрового резерва компании можно будет сэкономить средства на оплату услуг кадрового агентства.

Кроме того, кадровый резерв более предпочтителен как источник специалистов, знакомых со спецификой деятельности компании, имеющих опыт работы, начиная с самых начальных позиций, разделяющих ценности компании. Эффект экономии в случае формирования кадрового резерва проявляется в уменьшении трудозатрат на поиск и подготовку новых кандидатов. Кадровый резерв дает возможность карьерного роста собственным сотрудникам компании, создает благоприятный климат, позволяет увеличить мотивацию сотрудников их лояльность компании, взращивать собственные кадры. Формирование кадрового резерва влияет на всю кадровую политику компании, а значит и деятельность всей организации. Покажем связь формирования кадрового резерва и кадровой политики компании отражается на рисунке 5.

Формирование кадрового резерва компании

Рисунок 5 - Связь кадрового резерва и кадровой политики компании

В соответствии с рисунком 5 кадровый резерв позволяет увеличить эффективность следующих направлений кадровой политики компании: отсутствие необходимости поиска кандидатов на должности извне, затрат финансовых и временных. Закрытие вакансий за счет собственных сотрудников, знакомых с коллективом и особенностями деятельности компании; повышение мотивации собственников сотрудников. При повышении квалификации, дополнительном обучении у них появляется возможность занять более высокие должности с высоким окладом; сплочение коллектива и повышение лояльности сотрудников компании; повышение ответственности и заинтересованности в результатах деятельности.

Те расходы, которые можно будет сэкономить, а именно, на поиск новых сотрудников, оплату наставничества, адаптацию, необходимо, с нашей точки зрения вкладывать в совершенствование кадровой политики компании по следующим направлениям: разработка программ тренингов, аттестаций, повышения квалификации и обучения, программы премирования. Формирование кадрового резерва позволяет хеджировать риски при отсутствии сотрудников на освободившуюся должность. Все обозначенные мероприятия позволят и дальше снизить текучесть кадров, так как уважение и признание заслуг персонала, проявляемая заинтересованность в нем со стороны руководства, будет стимулировать сотрудников оставаться в компании. С нашей точки зрения формирование кадрового резерва будет способствовать следующему:

* определенность в отношении численности, динамики состава и структуры персонала;
* стимулирование повышения квалификации и практических навыков сотрудников;
* при необходимости возможность быстрого обеспечения требуемыми на свободные места сотрудниками;
* независимость от ситуации на рынке труда, привлечение к деятельности проверенных сотрудников;
* уменьшение издержек на новых сотрудников: обучение, адаптация, проверка службой безопасности и т. д.;
* развитие у собственных сотрудников чувства лояльности к компании, заинтересованности в результатах деятельности.

Таким образом, при ограниченности ресурсов компании трудовой ресурс становится важным конкурентным преимуществом. Формирование кадрового резерва подразумевает финансовые и трудовые затраты, но, как показали приведенные в настоящей части расчеты, они окупаются и оказываются значительно меньше, чем в случае набора персонала извне. Кадровый резерв имеет положительные черты, как для персонала, так и для компании в целом. Сотрудники становятся более ориентированы на результаты деятельности, повышаются стимулы для роста их профессиональных навыков и уровня образования, появляются реальные возможности для заинтересованности работы в компании в связи с перспективами карьерного роста. Для компании формирование кадрового резерва способствует снижению текучести персонала, положительное отношение всего персонала, в том числе тех, кто не состоит в кадровом резерве, повышение имиджа и репутации компании, снижение трудовых и финансовых затрат, повышение эффективности кадровой политики. В конечном счете это все положительно скажется на всей деятельности компании, повысит ее конкурентоспособность и прибыльность.

## 2.4 Оценка степени вовлеченности персонала и управление качеством продукции ООО «Локомотив – Дизель – Сервис»

Для того чтобы не только сохранить, но и повысить конкурентное преимущество ООО «Локомотив – Дизель – Сервис» необходимо вовлечь персонал в управление качеством продукции. В предыдущей части настоящего исследования нами был отмечен новый подход к кадровой политике предприятия, в именно, формирование кадрового резерва и акцент на развитие и мотивацию собственного персонала. Однако вовлеченность в процесс управления качеством на предприятии на настоящий момент очень низкая.

Однако существует ряд направлений, которые получили развитие. Предприятие стало применять интервью, в которых сотрудники рассказывали о взятии на себя ответственности за решения, старались повысить качество работы.

В ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» стали проводить аттестации с целью выявления повышения квалификации и приобретения определённых навыков. Это также является вовлечение персонала в управление качеством.

В предприятии используют стандартные инструменты системы управления качеством TQM, предназначенные для персонала: интервью, групповые дискуссии, устные сообщения кандидатов, используются на предприятии для того, чтобы сосредоточиться на проблемах, связанных с качеством.

Успешность функционирования системы менеджмента качества на предприятии определяется не только правильностью соответствующих технологический и организационных решений, но и тем, в какой степени удается вовлечь персонал в эту деятельность.

На предприятии ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» большая часть персонала не осознает необходимость совершенствования СМК на базе управления качеством TQM. Несмотря на перемены, большая часть сотрудников остаётся незаинтересованной в управлении качеством. Чтобы вовлечь персонал в управление качеством необходимо создать новую систему мотивации, которая будет носить не только финансовой характер. С нашей точки зрения данная система должна осуществлять в нескольких направлениях.

Первое направления для повышения вовлеченности персонала в управление качеством.

Это знакомство всех сотрудников с управлением качеством на основании системы TQM. Руководство поясняет особенности новой политики, своим примером показывает необходимость их проведения. Повышение качества работы позволит увеличить качество продукции и привести к росту прибыльности и конкурентоспособности предприятия.

От сотрудников требуется соблюдения следующих функций:

* достижение стратегического развития предприятия,
* улучшение условий и безопасности деятельности,
* оптимизация расходов, в том числе временных,
* увеличение производительности труда,
* эффективность производственных процессов.

Второе направление для повышения вовлеченности персонала в управлении качеством. Это анализ программ мотивации у предприятий одной отрасли и рынка, то есть у конкурентов. Лучшие схемы внедряются на предприятие. В нашей точки зрения необходимо использовать кружки качества, для повышения вовлеченности персонала в управление качеством.

Третье направление для повышения вовлеченности персонала в управление качеством. На этом этапе на основе проведённого анализа создаётся изменённая схема мотивации сотрудников, вносятся изменений во внутренние документы предприятия.

С нашей точки зрения, для повышения вовлечения персонала в управление качеством ООО «Локомотив-Дизель-Сервис» необходимо включить в схему мотивацию следующее: премирование за проявление инициативы, рабочего предложения.

Это будет оценён в бальной шкале. В конце каждого квартала баллы складываются, и будет начисляться премия.

Рассмотрим подробнее предложенную нами систему баллов определения вклада сотрудников, отраженную в таблице 9.

Таблица 9 - Система начисления баллов за вклад сотрудника

|  |  |
| --- | --- |
| Категория | Баллы |
| Совершенствование условий деятельности  | 2 |
| Соблюдение режима работы | 1 |
| Повышение производительности труда | 5 |
| Устранение брака и ошибок | 4 |
| Экономия ресурсов | 3 |
| Предложения по совершенствованию работы | 5 |

В таблице 9 выделены основные категории для премирования. На их основе можно определить необходимые подкатегории.

Расчет итогового по результатам квартальной деятельности вознаграждения, отраженный в таблице 10, зависит от оклада во внутренних документах.

Таблица 10 - Вознаграждение сотрудникам с использованием баллов

|  |  |
| --- | --- |
| Сумма баллов | Доначисление к окладу, руб. |
| 1-5 | 1000 - 5000 |
| 6-10 | 6 000 – 10 000 |
| 11-15 | 11 000 – 15 000 |
| 16-20 | 16 000 – 20 000 |
| Выше 20 | 20 000 |

В соответствии с таблицей 10 видно, что данная выплата будет стимулировать персонал. Ещё одной важно поправкой является то, что премировать будут только если, предложение сотрудника может оптимизировать затраты повысить качество производственного процесса, увеличить прибыль предприятия. Оценивать предложения от сотрудников должны руководители определённых подразделений.

Четвертое направление повышения вовлеченности персонала в управление качеством.

На данном этапе происходит контроль показателей после внедрения новой системы. Как показал расчёт после введения аттестации в ООО «Локомотив – Дизель – Сервис», формировании кадрового резерва показатель текучести уменьшился. Ввиду этого необходимо проводить дальнейшее внедрение системы управления качеством и активно вовлекать персонал в производственный и управленческий процесс.

По данным Эксперт РА вовлечение персонал в СМК позволяет повысить прибыль предприятия в среднем на 1-9% [59].

Умение эффективно управлять персоналом, который обеспечивает прибавочную стоимость, является основой деятельности при формировании менеджмента устойчивого успеха в организации.

Таким образом, проблема низкой вовлеченности сотрудников в систему управления качеством является для предприятия актуальной. Ввиду этого нами были выделены четыре направления в основе новой системы мотивации – мозговой штурм, где каждый сотрудник может заработать баллы, которые потом будут складывать, и выплачивать я как премия к окладу в конце каждого квартала.

# 3 Пути совершенствования форм вовлеченности персонала в управление качеством в системе TQM

* 1. **Основные направления управления качества продукции на основе TQM**

Большинство российских организаций, деятельность которых производится на российском рынке и все российские организации, которые функционируют на международных рынках, должны соблюдать требования Системы менеджмента качества (СМК), которая создается на основании требований ИСО серии 9000:2000. В основе данных требований - управление организаций на основании одной из главных составляющих TQM, процессного подхода [54].

В основе процессного метода - выявление и рассмотрение процессов в структурных подразделениях организации или процессных подход. Его применение позволяет менеджменту разработать основы управления основными процессами для развития всей деятельности организации. Каждый процесс является одной из управленческих функций. Произвести оценку эффективности применения процессного подхода можно при помощи двух компонентов: определение воздействия системы менеджмента качества и выявления ее влияния на деятельность организации.

С нашей точки зрения необходимо проведение следующих мероприятий:

1. реорганизации системы управления качеством организации;

С нашей точки зрения, необходимо создать отдельное подразделение «управление качеством». В его задачи будет входить:

* анализ данных по деятельности компании в части применения процессного метода;
* определение стандартов качества;
* осуществление надзора за их исполнением;
* поддержание и улучшение качества продукции и услуг организации;
* разработка путей совершенствования основных характеристик продукции и услуг;
* соответствие система управления организации международным стандартам;
* анализ существующих методик управления и внесение изменений в существующую методику организации;
* разработка новых направлений взаимодеятельности с поставщиками;
* подготовка тренингов, программ повышения квалификации и обучения персонала;
* проверки результативности управления организаций на основании способности организации противодействовать влиянию внутренних и внешних факторов;
1. создание общеобразовательных центров повышения квалификации

по системе управления качеством TQM на базе крупнейших Вузов России, МГУ им МВ Ломоносова, МГИМО, Высшая школа экономика и т. д. с выездными семинарами.

С нашей точки зрения, важным является создание курсов, определяющих основные принципы внедрения философии управления качеством, особенности и практические примеры её внедрения в России и в мире. Кроме того, внимание необходимо уделять проблемам внедрения TQM.

Так как именно персонал определяет уровень качества производимых продукции и услуг, его навыки должны постоянно совершенствоваться. А стимулом для его совершенствования может быть повышение зарплаты, к примеру, на 5-10% в зависимости от результатов квалификационных экзаменов. Кроме того, нам кажется важным закладывать все основы для того, чтобы персонал оставался в организации и рос вместе с нею. То есть придерживаться японского подхода к управлению организацией.

1. необходимо разработать систему управления организацией, которая

включала бы в себя стимулирование персонала, производство продукции и услуг высокого качества и поставкой их в срок, сохранение экологии, охрана труда.

1. обеспечение эффективного взаимодействия между персоналом.

Это могут быть выделенные гранты на обучение, программы переквалификации на государственном уровне в части менеджмента качества, который будет в себя включать изучение особенностей управления различными отраслями экономики. С нашей точки зрения помимо персонала организации необходимо обеспечить предоставление консультаций от приглашённых экспертов, в том числе иностранных.

1. с нашей точки зрения есть необходимость в создании Ассоциации

менеджмента качества, куда будут входить представители государственной власти (министерство образования), организаций, которые внедрили TQM или только собираются внедрить, приглашённые иностранные консультант и представители иностранных фирм, научные работники ведущих Вузов, как России, так и мира.

Задачами Ассоциации менеджмента качества (АМК) стали: организация обучения персонала, как в организации, так и выездного, консультационные, общеобразовательные, научные и инновационные консультации, информационные услуги, помощь при разработке и внедрении системы TQM на предприятии, предложения по разработке соответствующего нормативного регулирования менеджмента качества общие стандарты для разработки документации менеджмента качества.

1. разработка методологии образовательных программ и нормативных

актов в отношении менеджмента качества на основании международных стандартов ИСО 9000-2000.

В связи с этим с нашей точки зрения важным считается разработка следующих направлений:

* разработка цели и миссии обучения, которая заключается в том, что программы создаются для подготовки, как специалистов, так и преподавателей.
* разработать методологии определения параметров, которым должна соответствовать качественная продукция и что является отклонением от них.
* распределение специалистов после обучения.
* постоянное обновление программ образования в соответствии с их актуальностью.
* с целью разработки новых программ образования необходимо провести социальный опрос в части ожидания потребителей от обучения.
1. разработка мероприятий для обеспечения гибкости системы качества на внутренние и внешние факторы;
2. привлечение специалистов после обучения, их трудоустройство будет выгодно организации;
3. автоматизации процессов управления качеством, что позволит увеличить гибкость организации;
4. государственное регулирование в отношении управления качеством

должно сводиться к образовательным программам, а именно, в отношении количества учащихся, спрос на направление, обеспечение трудоустройства, оценки.

На основании проведенного анализа составим усовершенствованные схемы по особенностям внедрения TQM в организации отраженном на рисунке 6.

Генеральный Директор

Юридический отдел

Управление безопасности

Бухгалтерия

Заместитель директора по производству

Заместитель директора по финансам

Отдел качества

Рисунок 6 - Совершенствование внедрения TQM в организационную структуру

Отдел качества на рисунке 6 имеет следующие функции:

* автоматизация процессов;
* проведение аттестации;
* создание моделей стимулирования персонала (повышение заработной платы на 5-10% в зависимости от результатов обучения);
* оплата обучения в государственных учебных заведениях;
* разработка программ повышения квалификации;

Комплексная система управления качеством продукции, разрабатываемая и внедряемая на предприятии, обеспечивает взаимосвязь технических, экономических, социальных, организационных и идеологических мероприятий. Управление качеством осуществляется на основе использования всех рычагов его стимулирования путем установления четких критериев эффективности деятельности подразделений предприятия. Оно представляет собой очередную, более высокую ступень организации работ по качеству. Эта ступень характеризуется переходом от решений, принимаемых на основе интуиции и практического опыта отдельных руководителей, к научным, формализованным методам управления на основе учета причинно - следственных связей формирования качества выпускаемой продукции.

Направленность совершенствования действующей системы управления качеством продукции должна быть таковой, чтобы было обеспечено её функционирование на основе реального механизма управления качеством, сориентированного на изготовление конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям имеющихся и потенциальных строительных заказчиков.

Совершенствования внешней среды организации при внедрении TQM на государственном уровне, отразим на рисунке 7.

Ассоциация менеджмента качества

ВУЗы

Министерство образования

Государство

Предприятия

Иностранные консультанты

Рисунок 7 - Совершенствование внешней среды организации с учётом внедрения TQM

 В соответствии с взаимосвязями, изображенными на рисунке 7, можно выделить следующее.

 Государство выполняет следующие функции:

* определяет требования к программам повышения квалификации;
* выдает гранты;
* помогает распределять специалистов после обучения.

Ассоциация менеджмента качества:

* проводит выездные мероприятия;
* проводится тренинги;
* разрабатывает новые программы повышения квалификации;
* осуществляет информационные и консультационные услуги;
* анализирует практику внедрения TQM на предприятии;
* вносит изменения в законодательство.

 ВУЗы обеспечивают выпускников стажировками по договорам с компаниями и подготавливают преподавателей.

Таким образом, проведённый нами анализ позволил выявить направления развития управления качеством на основании философии всеобщего управления качеством. Нами были представлены авторские схемы по совершенствованию внедрения TQM во внутреннюю структуру организации и нововведения во внешней среде организации с учётом TQM. Постоянная ориентированность организаций на управление качеством и поддержка менеджмента качества на государственном уровне позволят повысить эффективно ь деятельности не только организации, но и экономики России.

## 3.2 Экономическая целесообразность развития форм вовлечения персонала в управление качеством продукции и повышение конечных результатов деятельности предприятия

Самая большая роль в части вклада в эффективную деятельность организации в соответствии с TQM отводится персоналу организации. В стандарте менеджмента качества ГОСТ ISO 9001, выпущенной в 2015 году, отмечается, что «вовлечение персонала повышает способность организации создавать ценность для заинтересованных сторон. Компетентные, обладающие полномочиями и вовлеченные люди во всей организации увеличивают ее возможности по созданию ценности» [24, с.83].

Для того чтобы организация функционировать эффективно важно уважать признавать заслуги персонала, разделять с ним ответственность за принятие решений и привлекать его к разработке стратегии развития организации и следованию ей.

Для повышения результата деятельности предприятия необходимо, чтобы персонал осуществлял следующие функции:

* инициатива в отношении решении проблем и ответственность за принятое решение;
* постоянное совершенствование в части обучения;
* разделение знаний и опыта между сотрудниками подразделения;
* поиск путей для разработки дополнительных привлекательных черт продукции для потребителя;
* сохранение имиджа и бренда организации на максимально высоком уровне.

Философия всеобщего управления качеством выявляют следующие положительные черты при вовлечении персонала в деятельность организации:

* хорошо стимулированный персонал предан организации и настроен на максимизацию её прибыли;
* персонал должен контролировать и быть ответственным за результаты своей деятельности;
* персонал должен быть нацелен на постоянное улучшение качества своей деятельности.

С нашей точки зрения существует ряд факторов, которые оказывают непосредственное влияние на вовлеченность персонала в систему управления качеством:

* степень участия руководства в процессе внедрения системы управления качеством в организации;
* системы мотивации и стимулирования персонала, которые существуют в организации и дополнения к ним в связи с внедрением менеджмента качества;
* возможность обмена информацией между подразделениями и между руководством и персоналом;
* понимание основных задач и результатов внедрения системы управления качеством;
* уровень полномочий и ответственности персонала;
* признание заслуг и отношение к персоналу;
* особенности кадровой политики организации;
* инновационные продукты.

Для лучшего понимания термина вовлеченность нами был проведён анализ экономической литературы, на основании которого была сформирована таблица 11 - сравнительный анализ различных трактовок термина вовлеченность.

Таблица 11 - Систематизация трактовок термина «вовлеченность»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника | Трактовка термина «вовлеченность» |
| Электронный экономический словарь | «Вовлеченность — это уровень ощущения человеком важности или интереса, вызванного стимулами в рамках специфической ситуации» [61]. |
| Электронный юридический словарь | «Вовлеченность (фр. - ангажировать) - зависимость личности от наличествующих социально-политических структур и окружающего их морально-психологического климата, одна из характеристик процесса осуществления политической, экономической, но в первую очередь художественной деятельности» [60]. |

Продолжение таблицы 11

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника | Трактовка термина «вовлеченность» |
| Толковый словарь русского языка Ушакова | «Вовлекаться - втягиваясь, входить во что-нибудь, начинать принимать активное участие в чем-нибудь» [53]. |
| Конти Т. | «Высокий уровень вовлеченности – это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе» [54]. |

Сравнительный анализ приведённых в таблице 11 определений доказывает, что вовлеченность персонала в управление качеством предприятия экономически целесообразна.

Она становится одной из самостоятельных форм мотивации, что приводит к повышению инициативы сотрудников к участию в системе управления качеством предприятия.

Вопросами целесообразности вовлечения персонал в управление качеством занимались ряд практиков в области менеджмента качества.

К примеру, К. Меллер связывает повышение качества с распорядка рабочего и свободного дня сотрудник.

Только когда внутри предприятия существует взаимная связь, понимание, это, в конечном счете, передаётся на продукцию и предоставляется потребителю.

Личный профессиональный рост, повышение квалификации работника и повышение эффективности деятельности предприятия неразрывно между собой связаны [10, с.57].

В то же время термин вовлеченность необходимо рассмотреть с точки зрения теорий гуру управления качеством.

Нами были систематизированы и собраны в таблицу 12 определения термина вовлеченность с точки зрения гуру философии всеобщего управления качеством.

Таблица 12 - Определение вовлеченности с точки зрения системы управления качеством TQM

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование автора | Определение вовлеченности с точки зрения системы управления качеством TQM |
| Ф. Кросби | «Необходимо довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного отношения персонала к качеству. Организовать постоянное обучение персонала в области качества, регулярное проведение Дней качества («нулевых дефектов»). Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия, разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества» [56]. |
| Э.Деминг | «Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства. Процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом, ввести в практику подготовку и переподготовку кадров. устранить барьеры между рабочими и руководителями, а также поощрят стремление работников к образованию и совершенствованию» [56]. |
| К. Исикава | «Все работники предприятия выполняют свои функциональные обязанности и участвуют в исследованиях, разработке, инжиниринге, производстве и обеспечении качества. Группы контроля качества, включающие рабочих и производственных менеджеров, совместными усилиями разрабатывают, апробируют и отрабатывают методологию контроля качества» [56]. |
| Арманд В. Фейгенбаум | «Необходимо учитывать важную роль инженерных служб («белых воротничков»), а не только рабочих («синих воротничков») в решении проблемы обеспечения и улучшения качества процессов» [56]. |

Всё приведённые в таблице 12 авторы выявляют вовлеченность персонала как важнейший фактор успешности предприятия. Для более широкого понимания термина вовлеченности, не только с точки зрения мотивации и привлечения сотрудников к работе, а с учётом особенностей и сущности данного термина. Для этих целей нами были проанализированы различные стандарты ИСО (международной организации по стандартизации).

Стандарт ИСО 9000:2005 определяет персонал предприятия любой категории в качестве важнейшего ресурса, и вовлечение его позволяет использовать знания, навыки, которые позволяют улучшить показатели деятельности предприятия.

Стандарт ИСО 9000:2008 подчёркивает, что «работники всех уровней

составляют основу организации, и их вовлеченность дает основу организации более выгодно использовать их способности» [58].

Стандарт ИСО 9004:2010 поясняет, что предприятие должно донести до персонала важность его деятельности для предприятия, так как в его обязанности входит производство продукции и услуг максимально высокого качества. В соответствии с определениями стандартов вовлеченность персонала – основной показатель результативного применения TQM. Следующий стандарт её использует термин вовлеченность. Он заменён на взаимодействие работников.

Стандарт ИСО 9000:2015 фокусирует внимание на обучении и квалификации сотрудников о том, что «для организации крайне важно, чтобы все

работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценность» [24, с.87].

На основании проведенного нами анализа становится очевидным целесообразность вовлечения персонала в систему управления качеством. Это позволяет повысить конкурентоспособность предприятия, увеличить его прибыль и производство, а также сделать качество продукции и услуг максимально хорошим. Вовлекаться должны сотрудники всех уровней предприятия, они должны надеяться ответственностью за принятие решений и за качество результатов деятельности.

При вовлечении персонала важным становится уважение, признание заслуг, стимулирование к обучению, разделение полномочий, что позволяет удовлетворить потребности и интересы сотрудников в рамках системы управления качеством.

Руководство собственным примером должно показывать следования

принципам управления качеством и заинтересовать в этом персонал.

Процесс вовлечения персонала в управление качеством осуществляется по циклу PDCA. Plan-do-check-act, (PDCA) или цикл Деминга даёт возможность сделать процесс изменений системным. Состоит он из следующих этапов:

* анализ: собирают и анализируют данные, связанные с краткосрочными и долгосрочными целями организации в области вовлечения работников и их компетентности;
* планирование: разрабатывают и поддерживают процедуры для того,

чтобы планировать процесс вовлечения работников и приобретения ими компетентности на организационном, групповом и индивидуальном уровнях;

* внедрение: внедряют планы и связанные с ними мероприятия для того, чтобы добиться поставленной цели в области вовлечения работников и их компетентности;
* оценка: анализируют и оценивают планы, действия и полученные результаты в целях постоянного улучшения деятельности» [14, с.73].

В соответствии с системой TQM на каждом этапе проводится контроль соответствия данных стандарту и оценка отклонений.

Система вовлечения персонала в деятельность организации играет большое значение для её успешной деятельности. Разработанный план стратегического развития организации, возможно, достичь только при помощи персонала. То, на сколько он будет успешным, зависит от заинтересованности персонала в конечном результате и качестве выполняемых работ.

Система вовлечения персонала в управление качеством должна изменит привычный стиль его поведения для обеспечения максимизация прибыли. Таким образом, целесообразность вовлечения персонала в управление качеством неоспорима.

В основе системы вовлечения персонала на предприятии должно быть несколько основных этапов:

1. на основании данных бухгалтерской отчётности проводится общий финансовый анализ предприятия. Это позволяет выявить проблемы и учесть их при построении системы управления качеством, а также использовать Выявленные сильные стороны предприятия;
2. выявление роли персонала в выявленных проблемах, к которым могут относиться снижение конкурентоспособности, низкий уровень производства. Используется расчёт таких показателей как текучесть кадров, уровень увольнений, сравнение во времени численности персонала, его загруженность, показатели текучести. Это позволяет оценивать рациональность или её отсутствие в части вовлечения персонала в процесс управления и необходимость принятия мер. Как правило, речь идёт о дополнительных премиях, как выслуга лет, повышение уровня образования.

Важную роль для выявления места персонала в организации занимают аттестации, которые позволяют выявить направления и возможности повышения квалификации. Так, одной из составных частей системы управления качеством является повышение знаний и навыков персонала.

Результаты деятельности персонала зависят от системы поощрения и стимулирования принятой на предприятии.

1. принятие решений по выявленным проблемам в отношении персонала и разработка новой мотивирующей политики, которая должна определять удовлетворенность персонала.

Вовлеченность персонала в управление качеством является одним из восьми основополагающих принципов TQM. Именно сопричастность персонала даёт возможность повысить его ответственность и результаты деятельности предприятия в целом.

Для повышения эффективности вовлечения персонала в управление качеством на предприятии с нашей точки зрения в общую структуру менеджмента предприятия следует внести следующие поправки:

* внедрение институтов наставничества, обмен навыками и знаниями между сотрудниками разных уровней;
* разработка новой системы стимулирования с учётом личной ответственности сотрудников;
* внутренние и внешние аттестации персонала с вознаграждение наиболее успешных сотрудников;
* разработка новой системы оплаты труда сотрудников с учётом обучения ответственности и инициативы в части участия в управлении качества;
* разработка методологии удовлетворения потребностей сотрудников работой.

Таким образом, вовлечение персонала в деятельность предприятия

является эффективным. Это доказано анализом проведенного анализа экономической литературы, а также финансовыми показателями деятельности ООО «Локомотив – Дизель – Сервис». Сущность организации вовлечения персонала в деятельность по обеспечению качества состоит в обеспечении взаимодействия трудовых и производственных ресурсов для достижения поставленных целей предприятия в области обеспечения качества процессов путем эффективного использования инновационного, профессионального и творческого потенциала каждого работника.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель и задачи, поставленные во введении к настоящему исследованию, были достигнуты.

Ключевой задачей управления предприятием является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества, обеспечивающей стабильное качество изготавливаемой и поставляемой продукции в течение определенного периода времени (действия контракта, срока выпуска продукции данного вида и т. д.). Гарантом такой стабильности является наличие у фирмы-изготовителя системы менеджмента качества, соответствующей признанным международным требованиям.

Современная система менеджмента качества основана на следующих важнейших принципах:

* политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия; менеджмент качества является сквозным аспектом системы управления предприятия: качество – неотъемлемый элемент любого производственного или иного процесса, а не самостоятельная функция управления;
* качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
* ответственность за качество должна быть адресной;
* для реального повышения качества нужны новые технологии;
* повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
* контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления качеством – Total Quality Management (TQM). Управление качеством включает все функции общего руководства по разработке политики в области качества, установления целей, полномочий и ответственности, а также процессы планирования, контроля и обеспечения качества, с помощью которых в рамках системы качества происходит реализация данной функции.

В результате анализа роли, основных принципов и особенностей философии всеобщего управления качеством нами было предложено авторское определение TQM, которое, с нашей точки зрения, наиболее полно отражает все стороны, характеризующие данную концепцию.

Нами была проанализирована кадровая и финансовая политика предприятия ООО «Локомотив-Дизель-Сервис», на основании чего был сделан вывод о положительных тенденциях в стремлении предприятия к управлению качеством, что отражается в результатах отчетности. Однако необходимо дальнейшее вовлечение персонал в управление качеством, для чего нами была предложена авторская система стимулирования, основанная на баллах как доплата к основному окладу по результатам квартала.

Анализ основных принципов организации управления качеством, особенностей его внедрения позволил нам разработать две авторские схемы (модели) совершенствования положения отдела качества в типовой организационной структуре предприятия и практические рекомендации для совершенствования внешней среды предприятия с созданием нового органа, Ассоциации управления качеством. Нами были проанализированы взаимосвязи и предложены новые функции для государства и предприятий.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

* 1. Агарков, А. П. Управление качеством / Агарков А.П. - Москва: Дашков и К, 2017. - 208 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/450883 (дата обращения: 15.05.2020). - ISBN 978-5-394-02226-5.
	2. Антонова, И.И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества / И. И. Антонова, В. А. Смирнов, С. А. Антонов. – Москва : Русайнс, 2016. - 16 c. - ISBN 978-5-4365-2532-7.
	3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва : Проспект, 2016. – 224 с. - ISBN 978-5-392-19259-5.
	4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – Москва : Юнити, 2017. - 223 c. - ISBN 5-238-00290-4.
	5. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. – Москва : Вузовский учебник, 2019. - 112 c. – ISBN 978-5-9558-0267-1.
	6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – Москва : Инфра-М, 2015. - 288 c. – ISBN 978-5-16-010654-0.
	7. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В. П. Бычков, В.М. Бугаков, В. Н. Гончаров. – Москва : Инфра-М, 2018. - 352 c. – ISBN 978-5-16-005305-9.
	8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2016. - 320 c. – ISBN 978-5-392-16383-0.
	9. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С. М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л. И. Бирюкова. – Москва : Инфра-М, 2018. - 224 c. – ISBN 978-5-16-005070-6.
	10. Гродзенский, С. Менеджмент качества: Учебное пособие / С. Гродзенский. - Москва : Проспект, 2019. - 200 c. – ISBN 978-5-392-24212-2.
	11. Данилова-Волковская, Г.М. Менеджмент качества выполнения работ, услуг и сервиса : учебное пособие / Данилова-Волковская Г.М. — Москва : КноРус, 2020. — 282 с. — URL: https://book.ru/book/934223 (дата обращения: 16.06.2020). — ISBN 978-5-406-00566-8.
	12. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - Москва : Дашков и К, 2015. - 288 c. – ISBN 978-5-394-02375-0.
	13. Дементьева, А. Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - Москва : Магистр, 2011. - 287 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/246967 (дата обращения: 04.06.2020). - ISBN 978-5-9776-0072-9.
	14. Деминг, Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Э. Деминг. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с. – ISBN 978-5-9614-1244-4.
	15. Джуран, Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Дж. Джуран. – Москва : Стандарты и Качество, 2004. – 208 с. – ISBN 0-87389-341-7.
	16. Джордж, С., Ваймерскирх, А. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – Москва : Инфра – М, 2002. – 256 с. – ISBN 1471191744.
	17. Дремина, М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. – Санкт-Петербург : Лань, 2015. - 304 c. – ISBN 978-5-8114-1869-5.
	18. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О. В. Евтихов. - Москва : Инфра-М, 2019. - 297 c. – ISBN 978-5-16-100756-3.
	19. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - URL: https://znanium.com/catalog/product/916114 (дата обращения: 04.06.2020) - ISBN 978-5-16-102991-6.
	20. Заика, И.Т. Документирование системы менеджмента качества / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон. - Москва : КноРус, 2018. – 186 c. – ISBN 978-5-406-06024-7.
	21. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - Москва : ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 336 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/307226 (дата обращения: 16.05.2020). - ISBN 978-5-8199-0262-2.
	22. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы : Юрайт, 2017. - 244 c. – ISBN 978-5-534-02722-8.
	23. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – Москва : "Экономика", - 1988. – 342 с. – ISBN 978-5-8265-1401-6.
	24. Качалов, В.А. Системы менеджмента на основе ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 и ILO-OSH 2001 / В. А. Качалов. – Москва : ИздАТ, 2009. – 1160 с. – ISBN 978-5-86656-211-4.
	25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия.: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва : Инфра-М, 2009. - 301 c. - ISBN 978-5-16-002398-4.
	26. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2015. - 544 c. – ISBN 978-5-392-16398-4.
	27. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплек.: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. - Москва : Риор, 2018. – 255 c. – ISBN 978-5-369-01061-7.
	28. Лапидус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лапидус. - Н.Новгород : ООО СМЦ "Приоритет", 2008.– 432 с. – ISBN 5-98366-032-2.
	29. Локтионова, Ю.Н. Основы финансового менеджмента / Ю.Н. Локтионова, О. Н. Янина. - Москва : Русайнс, 2017. - 142 c. – ISBN 978-5-4365-1614-1.
	30. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т. В. Лукьянова и др. - Москва : Проспект, 2015. - 72 c. – ISBN 978-5-392-16783-8.
	31. Масленников, В. В. Форсайт развития теории и технологии менеджмента (основы методологии) / В. В. Масленников, А.Н. Шмелева. - Москва : Русайнс, 2016. - 190 c. – ISBN 978-5-436-50145-1.
	32. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П.А. Малуев. - Москва : Дашков и К, 2015. - 344 c. – ISBN 978-5-394-01758-2.
	33. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва : Вильямс, 2016. - 672 c. – ISBN 978-5-8459-1060-8.
	34. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 160 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/780502 (дата обращения: 16.05.2020). - ISBN 978-5-16-104134-5.
	35. Минько Э.В. Менеджмент качества продукции и процессов: учебное пособие/ Минько Э.В., Минько А.Э.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 369 c.— ISBN: 978-5-4486-0013-5.
	36. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова. - Москва : Проспект, 2013. - 80 c. – ISBN 978-5-392-09930-6.
	37. Михайлина, Г. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. И. Михайлина. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2018. - 280 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/415303 (дата обращения: 16.05.2020). - ISBN 978-5-394-01749-0.
	38. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2017. — 424 с. — (Бакалавр. Академический курс). — URL: [https://urait.ru/bcode/405131](https://urait.ru/bcode/405131%22%20%5Ct%20%22_blank) (дата обращения: 16.05.2020). — ISBN 978-5-534-03872-9.
	39. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 467 с. — URL: https://urait.ru/bcode/449872 (дата обращения: 16.06.2020). — ISBN 978-5-9916-8710-2.
	40. Плахова, Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / Л. В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева. - Москва : КноРус, 2016. - 486 c. – ISBN 978-5-406-00859-1.
	41. Пустынникова, Е.В. Основы менеджмента : учебное пособие / Пустынникова Е.В. — Москва : КноРус, 2016. — 315 с.— URL: https://book.ru/book/920462 (дата обращения: 02.06.2020). — ISBN 978-5-406-01091-4.
	42. Резник, С.Д. Основы диссертационного менеджмента: Учебник / С. Д. Резник. - Москва : Инфра-М, 2020. - 289 c. – ISBN  978-5-16-009134-1.
	43. Руденко Г. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 467 с. — URL: https://urait.ru/bcode/449872  (дата обращения: 16.05.2020). — ISBN 978-5-9916-8710-2.
	44. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. — Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2020. — 441 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1086769 (дата обращения: 16.05.2020). - ISBN 978-5-16-100508-8.
	45. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков, В.Л. Гуревич и др. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 256 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/440747 (дата обращения: 16.06.2020). ISBN 978-5-16-009427-4.
	46. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И. Ю. Солдатова, М. А. Чернышева. - Москва : Дашков и К, 2015. – 272 с. – ISBN 978-5-91131-810-9.
	47. Сухов, В.Д. Основы менеджмента: Практикум: Учебное пособие / В. Д. Сухов. - Москва : Академия, 2008. - 128 c. – ISBN 5-7695-2531-2.
	48. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с. - ISBN 978-5-16-104938-9. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1048452 (дата обращения: 01.06.2020). - ISBN 978-5-16-104938-9.
	49. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н. В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - Москва : КноРус, 2016. - 224 c. – ISBN 978-5-406-04523-7.
	50. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А. Н. Хижняк, И. Е. Светлов. - Москва : Инфра-М, 2015. - 319 c. – ISBN 978-5-16-009563-9.
	51. Шемякина, Т. Ю. Производственный менеджмент: управление качеством (в строительстве): Учебное пособие / Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. - Москва : Альфа-М. - URL: https://znanium.com/catalog/product/366662 (дата обращения: 16.06.2020). - ISBN 978-5-98281-321-3.
	52. Шмелева, А.Н. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества : монография / Шмелева А.Н., Нижегородцев Р.М. — Москва : Русайнс, 2020. — 180 с. — URL: https://book.ru/book/935544 (дата обращения: 03.06.2020). — ISBN 978-5-4365-1178-8.
	53. База знаний по Бизнес анализу // Основные положения концепции TQM. : [Сайт]. – 2020. – URL: https://analytics.infozone.pro/main-provisions-of-tqm-concept/ (дата обращения: 08.06.2020)
	54. Бизнес энциклопедия Executive : официальный сайт. - Москва. – URL: https://www.e-xecutive.ru/ (дата обращения: 07.06.2020)
	55. Каталог организаций - List-Org //Данные отчетности ООО «Локомотив – Дизель – Сервис» : [Сайт]. – URL: https://www.list-org.com/company/6646047 (дата обращения: 09.06.2020)
	56. KPMS // Менеджмент качества : [Сайт]. - 2020. – URL: https://www.kpms.ru/General\_info/TQM.htm (дата обращения: 08.06.2020)
	57. Управление производством // Концепция всеобщего качества (TQM) как национальная идея России : [Сайт]. – 2010. – URL: http://www.up-pro.ru/library/quality\_management/TQM/koncepcia\_kaches.html (дата обращения: 07.06.2020).
	58. Центр сертификации и лицензирования // Что такое TQM? : [Сайт]. – 2014. – URL: https://1cert.ru/vopros-otvet/chto-takoe-tqm (дата обращения: 07.06.2020).
	59. Эксперт Ра // Рейтинговые действия : [Сайт]. – 2020. – URL: https://raexpert.ru/ (дата обращения: 08.06.2020).
	60. Словари // Большой экономический словарь : [Сайт]. – 2020. – URL: https://rus-big-economic-dict.slovaronline.com/ (дата обращения: 06.06.2020).
	61. Большой юридический словарь : официальный сайт. – Москва. – URL http://law-enc.net/ (дата обращения: 06.06.2020).