

Тема 15: Створення, впровадження та управління системою якості.

15.1 Створення та впровадження системи якості.

15.2 Підготовка персоналу в системі якості, стимулювання і мотивація.

15.3 Оперативне управління в системі якості.

15.4 Соціально-психологічні аспекти впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 в організаціях України

15.1 Створення та впровадження системи якості

Практика переконує, що створення та впровадження системи менеджменту якості в організації передбачає такі кроки:

- визнання вищим керівництвом організації якості як життєво важливого елементу його діяльності;
- усвідомлення того, що розроблення системи якості є дуже важливим фактором для зростання та довгострокової рентабельності організації;
- розгляд значення системи якості для організації на раді керівників та рішення про вкладення необхідних коштів у її реалізацію;
- консультації з представниками персоналу для пояснення концепції стандартів на системи якості, їхньої ролі для організації та персоналу;
- створення підготовчого комітету та робочої групи для виконання проекту;
- підготовка членів робочої групи щодо різних аспектів системи якості та методики її реалізації;
- дослідження існуючої в організації системи якості для визначення недоліків чи відхилень у методиках забезпечення якості порівняно з вимогами стандартів на системи якості;
- визначення процесів, необхідних в системі якості;
- визначення послідовності і взаємодії процесів;
- визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення ефективного виконання і контролю процесів;
- забезпечення інформації, необхідної для виконання і моніторингу процесів;
- розроблення настанови з якості;
- навчання персоналу методам та методикам системи якості;
- роз'яснення політики організації у сфері якості та видання вказівок щодо реалізації системи якості;
- визначення дати впровадження нової системи та випуск виконавчих інструкцій щодо її реалізації (нова система якості може вводитися поетапно, спочатку в одному чи декількох підрозділах організації);
- випробування нової системи протягом декількох місяців та проведення внутрішніх перевірок для оцінювання її відповідності стандартам на системи якості;
- виконання коригувальних дій за невідповідностями, які виявлені за результатами перевірок;
- виконання після достатньо великої перевірки додаткових, повторних перевірок та здійснення коригувальних дій доти, доки система якості не досягне необхідного стану функціонування;
- організація попередньої перевірки (аудиту) зовнішніми органами;

- виконання коригувальних дій за результатами зовнішньої перевірки;
- організація офіційного оцінювання та сертифікація системи органом з сертифікації.

Керування та вказівки щодо реалізації система якості за стандартами на системи якості мають виходити особисто від головного керівника організації, що засвідчує відданість ідеї та демонструє наміри його керівництва.

У підготовчий комітет входять керівник організації та керівники різних функціональних відділів.

Функції підготовчого комітету такі:

- 1) затвердження політики організації у сфері якості;
- 2) загальне планування проекту реалізації системи якості;
- 3) розподіл засобів для проекту;
- 4) координація щодо головних робіт із реалізації проекту, які використо-
вуються різними підрозділами;
- 5) поточний контроль та управління проектом.

Виконання функцій секретаріату для підготовчого комітету може бути забезпечено службою управління якістю чи групою управління проектом. Комітет може збиратися кожні два тижні чи щомісячно для аналізу ходу робіт, вирішення проблем, якщо вони виникли.

Робоча група має такий склад та відповідальність:

- керівник проекту — керівник відповідної компетентності та досвіду;
- члени — по одному представнику від кожного функціонального підрозділу, які повинні володіти глибокими знаннями функцій свого підрозділу та повинні позитивно ставитися до роботи з реалізації системи якості.

Робоча група повинна також мати свою власну секретарську службу, авто-номну у своїй роботі.

Обов'язки робочої групи можуть включати такі функції:

- 1) оцінювання існуючих процесів з управління якістю;
- 2) детальне планування проекту реалізації системи якості;
- 3) розроблення настанови з якості, методик та інструкцій з ведення робіт;
- 4) підготовка персоналу з питань системи якості;
- 5) координація діяльності різних підрозділів з реалізації системи якості;
- 6) поточний контроль реалізації системи якості та подання підготовчому комітетові звітів про стан справ;
- 7) організація періодичних перевірок для оцінювання відповідності системи якості існуючим стандартам;
- 8) проведення консультацій та сприяння виконанню коригувальних дій за результатами, отриманими в ході перевірок;
- 9) координація дій із консультантами чи фахівцями для розроблення спеціальних процесів системи якості;
- 10) організація проведення оцінювання органами сертифікації та контроль за виконанням рекомендацій.

Вивчення існуючих процесів із забезпечення та управління якістю проводиться з метою виявлення недоліків діючої системи якості. Для цього, як правило, необхідно створити одну чи декілька груп оцінювання. Рекомендується залучити до робіт професійних консультантів з відповідним досвідом роботи. Представники персоналу організації — члени робочої групи — повинні брати участь у роботах на цьому етапі.

В кожному підрозділі вивчаються:

- чинні, але офіційно не документовані методики;
- існуючі методики та інструкції, які не реалізуються в повному обсязі;
- процеси системи якості на основі стандартів на них, які ще не стали складовою повсякденного роботи процесу;
- процеси чи вимоги стандартів на системи якості, які не можуть бути застосовані в діяльності певного підприємства.

Ці дослідження мають виявити недоліки та вузькі місця існуючої системи якості для створення бази з визначення процесів, завдань та робіт, які необхідно виконати для реалізації системи якості на основі відповідних стандартів та підготовки її до сертифікації. Після визначення процесів, завдань та робіт відповідальність за їх виконання покладається на відповідні підрозділи, визначаються контрольні дати виконання цих робіт. У кожному підрозділі дається завдання виконавцю, який є членом робочої групи. Виконавці мають проходити відповідну підготовку, з метою належного розуміння механізму застосування стандартів на системи якості у сфері їхньої діяльності. Виконавці звільняються від усіх інших обов'язків. Якщо завдання вимагає залучення до роботи декількох підрозділів, то виконавець повинен нести загальну відповідальність, а для отримання необхідних вхідних даних від інших зацікавлених відділів необхідно розробити відповідні механізми координації.

У системі якості здійснюється як стратегічне, так і оперативне управління. До процесів стратегічного управління належать:

- аналіз та оцінювання технічного рівня якості продукції;
- аналіз та оцінювання рівня й ефективності витрат на проведення робіт із забезпечення якості;
- аналіз та оцінювання ефективності функціонування системи якості, задоволення потреб споживачів;
- розроблення, погодження, затвердження політики в галузі якості та стратегічних завдань (планів та програм якості);
- організація та координація робіт з виконання програм якості;
- організація нормативно-технічної підготовки робіт із забезпечення якості (в т. ч. формування фонду документів, аналіз та контроль за виконанням вимог нормативних документів);
- організація нормативно-правової підготовки робіт із забезпечення якості;
- організація та контроль внутрішньої регламентації робіт із забезпечення якості;
- організація робіт із підготовки до сертифікації продукції та системи якості;
- організація робіт зі впровадження прогресивних методів стимулювання персоналу за забезпечення якості;
- організація робіт із навчання персоналу методам забезпечення та поліпшення якості;
- контроль та облік робіт із виконання програм з якості;
- ведення звітності робіт у сфері забезпечення якості;
- збір і систематизація інформації у сфері забезпечення якості (методичної, економічної, технічної).

У наступних розділах буде розглянуто шляхи виконання окремих процесів стратегічного і оперативного управління в системі якості.

Організація і контроль внутрішньої регламентації робіт з якості

Розроблення та виробництво нової й оновленої (модернізованої) продукції стосується стратегічного управління в системі якості та передбачає підготовку програм якості, пов'язаних із вимогами системи якості організації.

Програми якості мають визначати:

- завдання у сфері якості;
- заходи, які забезпечують реалізацію завдань;
- конкретний розподіл прав і обов'язків;
- застосування спеціальних методик, методів і робочих інструкцій;
- відповідні програми випробувань, контролю та перевірки на відповідних етапах (наприклад, проектування, розроблення);

методики коригування програм якості під час її реалізації. Організація, яка буде своєю системою якості відповідно до стандартів на системи якості, повинна розробити та підтримувати порядок контролю за всією документацією та даними, що стосуються системи якості.

У системі якості мають бути розроблені детальні інструкції підготовки, аналізу, зміни і затвердження документів.

Усі виконавці повинні бути поінформовані про наявність і можливість отримання документів, які слугують настановами для виконання їхніх завдань. **Контроль за документацією починається з моменту створення документа і продовжується до моменту його знищення.** Всі документи, які служать для визначення ефективної роботи системи якості, мають бути включеними в систему контролю документації. Прикладами таких документів можуть бути:

- документи з політики підприємства у сфері якості;
- настанови з якості;
- стандарти підприємства (методики, процедури), які регламентують дії щодо управління якістю, відповідні інструкції з метрології та інших, пов'язаних із системою якості видів діяльності;
- проектна документація та документи з закупівель (постачання);
- креслення;
- технічні умови;
- критерії контролю та випробувань;
- вимоги до безпеки і надійності;
- документація з технології виробництва;
- плани з якості;
- графіки процесу виробництва;
- інструкції щодо роботи;
- інструкції щодо зберігання, вантажно-розвантажувальних робіт, про філактики обладнання;
- документи реєстрації даних про якість;
- звіт про випробування;
- дані про можливості процесів;
- звіт про дослідження та інструкції з виконання коригувальних дій тощо.

На кожному робочому місці має знаходитись остання за часом копія всіх

документів, які стосуються цієї галузі діяльності.

Для здійснення ефективного контролю за документацією необхідно чітко визначити відповідальні та розроблені такі методики:

- 1) ідентифікації документів;
- 2) підготовки і затвердження документів;
- 3) контролю за розподілом;
- 4) зміни (модифікації) документів.

Першою суттєвою вимогою до контролю за документацією є ідентифікація.

Має бути розроблена система ідентифікації документів. Вони можуть бути ідентифіковані за допомогою надання коду, що вказує на відділ, який розробив цей

документ. Може існувати цифра коду, яка вказує на тип документа (креслення, інструкція тощо). Також кожному документові в рамках цього типу надається його серійний номер. Організації, які виготовляють різні вироби чи виконують роботи для різних замовників, мають ідентифікувати документи відповідно до різних виробів чи контрактів. З цією метою можна використовувати додатковий номер, який чітко вказує на контракт чи проект, якого стосується цей документ. Оскільки в документи вно-сяться зміни, рекомендовано виділяти переглянуті документи чи документи зі змінами.

Процедура контролю за документацією має чітко визначати відділи, які відповідають за розроблення різних типів документів. Необхідно також визначити рівні, на яких документи затверджують. Для деяких документів необхідні вхідні дані, які надходять із декількох відділів. У цьому випадку призначають відділ, що відповідає за координацію робіт між відділами та розроблення документа, який перед затвердженням необхідно погодити з зацікавленими відділами. Для деяких документів необхідне погодження з замовником.

З метою запобігання кількісному зростанню паперів необхідно здійснювати контроль за розподілом документів. Документи мають видаватися для користування тільки тим співробітникам чи відділам, які повинні відповідно до них діяти. Відділи, які скеровують документи, ведуть реєстрацію підрозділів і персоналу, яким документи мають направлятися автоматично, а також ведуть запис фактичного розподілу та кількості виданих копій. Ці записи забезпечують точну інформацію про власників документів та полегшу-ють внесення змін і коригування документів. Іноді відділи, які не входять до системи автоматизованого розподілу, можуть вимагати документи для прове-дення спеціальних робіт. Необхідно вести реєстрацію такої видачі документів.

Рекомендовано розробляти систему отримання інформації про надходжен-ня документів із відповідних відділів. Це особливо важливо, коли йдеться про внесення змін чи перегляд, для впевненості в тому, що робота не виконується за застарілими документами.

У великих організаціях можна скеровувати документи з супровідною запискою, в якій перераховуються документи і даються інструкції відділам щодо виконання відповідних дій (наприклад, замінити документи). При заміні документів можлива вимога повернення попереднього документа.

Необхідно встановити дату введення в дію заміненого чи відкоригованого документа або умови, за яких він вводиться в дію (наприклад, з визначеногс серійного номеру виробу).

Зміни в конструкції виробу чи процесі його виготовлення неминучі в будь-якій організації. Зміни у конструкції можуть виконуватися за вимога ми замовника чи стають необхідними, щоб поліпшити характеристики безпе-ки та надійності, експлуатаційні показники чи зменшити витрати виробниц-

тва, не поступаючись якістю виробу. Зміни у документації на технологічний процес можуть викликатися введенням нового обладнання чи процесу.

Ефективна організація контролю за внесенням змін у документи має ве-лике значення, оскільки помилки, викликані використанням неправильних документів, можуть мати серйозні фінансові наслідки.

Зміни у документацію мають вноситися після офіційного аналізу їх відділом, який розробляв первинний документ. Цим гарантується цілісність та правильне розуміння змін, що вводяться. Під час аналізу необхідно врахо-вувати вимоги замовника чи користувача.

Зміна однієї деталі конструкції може вплинути на масу деталей та вузлів. Щоб визначити наслідки зміни, її вплив, необхідно простежити за всією по-слідовністю процесу, переліком деталей, інструментів, приладів тощо.

Оцінити реальну вартість зміни, її вигоду можливо, коли її вплив на виріб та пов'язані з нею процеси будуть повністю визначені. Раніше, ніж прийнято рішення стосовно зміни та моменту її реалізації, необхідно вивчити її вплив на обслуговування обладнання, запасні частини, діагностичне та ремонтне обладнання.

Для ефективного контролю документації необхідно мати перелік всіх до-кументів із системи якості. Цей перелік має коригуватися службою управ-ління якістю на основі інформації, яка надходить від усіх відділів, що розроб-ляють свої документи. Копії цього переліку подаються в зацікавлені відділи. Служба управління якістю інформується про будь-яку зміну для своєчасного внесення змін у перелік документів із системи якості. В організаціях з вели-кою кількістю документів доцільно вводити цю інформацію в комп'ютер.

15.2 Підготовка персоналу в системі якості

Організація навчання персоналу методам управління якістю

До стратегічного управління системою якості належить організація робо-ти з навчання персоналу методам управління якістю.

В організації необхідно розробляти методики з систематичного навчання всього персоналу, який виконує процеси, що впливають на якість.

Увесь керівний персонал повинен мати чітке уявлення про систему якості, її функціонування, перевірку та критерії оцінювання її ефективності. Для І цього вони можуть відвідувати семінари з навчання за спеціальними програ-мами, а також підлягати атестації.

Технічний персонал, зайнятий у функціональних сферах, які впливають на якість, виконує центральну роль у реалізації системи якості. Його підго-товка має охоплювати два аспекти. Перший — це його професійна компе-тентність у таких галузях, як проектування, випробування, управління заку-півлею тощо. Другий стосується політики у сфері якості, системи якості, по-рядку ведення документації та дотримання інструкцій з робіт, які викону-

ються у сфері їхньої відповідальності. Під час планування підготовки з системи якості особливу увагу необхідно приділяти статистичним методам, а також методам вирішення суперечливих питань та проблем.

Основні процеси у всіх функціональних галузях виконують робітники. їхні професійні навички та компетентність мають вирішальне значення для забезпечення якості кінцевого виробу. Вони повинні знати, як працювати з об-ладнанням, інструментами та приладами, вміти читати та розуміти креслення, технічні умови та іншу документацію, яка стосується діяльності із забезпечення якості. Робітники, які виконують такі спеціальні завдання, як зварювання, ультразвукове випробування тощо, мають бути атестованими. Бажаною є підготовка з застосуванням елементарних статистичних методів, що дає змогу покращити стиль роботи та підвищити ступінь впевненості у своїх діях.

Залежно від розмірів підприємства, організація навчання на різних рівнях доручається певній посадовій особі чи функціональній групі. У великих організаціях цей обов'язок покладається на відділ, а у невеликих — на інструктора відділу кадрів.

Кожний відділ та служба, які стосуються якості, мають оцінити необхідність у підготовці кадрів, а також рівень цієї підготовки. Керівники відділів визначають персонал, який має пройти підготовку. Виходячи з цієї інформації, посадова особа, яка відповідає за підготовку, організовує навчання, яке проводиться систематично.

Частина підготовки може проходити у формі курсів, але основна підготовка здійснюється на робочому місці, де персонал виконує дублюючі функції. Повна інформація про персонал, який пройшов підготовку, про тривалість його навчання і набуту кваліфікацію, має бути централізовано задокументованою для кращого використання набутих персоналом навичок та вмінь.

Персоналу необхідно усвідомити всі переваги системи якості та свою участь в її функціонуванні.

На підготовчих стадіях розроблення системи якості мають підтримуватися всі дії персоналу стосовно аналізу власної поточної діяльності з урахуванням пропозицій персоналу щодо удосконалення стандартних робочих методик та інструкцій, а також механізмів контролю й управління.

Залучення робітників до програм якості є ефективним засобом стимулювання їхньої зацікавленості в роботі відповідно до вимог системи якості. Реальної участі можна чекати лише тоді, коли робітникам надається можливість критикувати та пропонувати способи поліпшення системи якості. Ініціатива робітників щодо висунення пропозицій має заохочуватися. Доцільно, щоб пропозиція була реалізована негайно, і автор отримав публічне визнання. Якщо пропозиція є неприйнятною, її недоліки мають бути обговорені з робітниками та пояснені їм.

Цей підхід може набути практичної форми за допомогою створення цехових комітетів з якості, які періодично аналізують реалізацію програм якості. Такий механізм спільних консультацій створює в робітників почуття участі в загальній справі з реалізації програм якості.

Різноманітність і складність завдань, які необхідно вирішувати, пред'являють підвищені вимоги до рівня спеціальних знань і умінь працівників, тому персонал є головним ресурсом у системі якості. Відповідний рівень знань і вмінь досягається насамперед відповідною підготовкою.

Підготовка персоналу у сфері якості — це діяльність вищого керівництва організації із забезпечення готовності персоналу до виконання робіт відповідно до вимог системи якості. Вона здійснюється на основі принципів загальності, обов'язковості, безперервності та ієрархічної послідовності.

Принцип загальності означає, що підготовка у сфері якості охоплює всі рівні персоналу від його вищого керівництва до робітника.

Принцип обов'язковості. Навчання і підвищення кваліфікації у сфері якості є службовим обов'язком кожного працівника організації.

Принцип безперервності. Навчання і кваліфікація працівника організації розглядаються як планомірний і безперервний процес, спрямований на його професійне зростання.

Принцип ієрархічної послідовності передбачає, що підготовка персоналу у сфері якості розпочинається з вищого рівня, а підготовка кожного наступного рівня проводиться тільки після підготовки попереднього рівня.

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації — керівний і виконавчий персонал, техніків, виробничих контролерів і робітників. Кожний працівник підпри-

емства, незалежно від того, на якому щаблі службової ієрархії він знаходиться, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості і наслідки поганої роботи.

Головне у підготовці керівного персоналу полягає в тому, щоб він засвоїв основні принципи системи якості і набув умінь приймати ефективні рішення, які стосуються її розроблення, впровадження і функціонування. Діяльність керівного персоналу має бути зорієнтована на формування політики у сфері якості та створення належних умов для її реалізації, тому очевидно, що підготовка керівників організації має передувати підготовці інших категорій працівників. Не випадково, що в Японії програми масової підготовки промислового персоналу у сфері якості охоплюють сотні тисяч менеджерів на всіх організаційних рівнях і в усіх підрозділах організації. Відомо, що на навчання керівників вищої та середньої ланки в цій країні пішло ціле десятиліття (до початку 1960-х років). Лише після цього розпочалась підготовка інших категорій працівників. На сьогодні в Японії підготовлено найбільш висококваліфікований з погляду володіння методами управління якістю і їх використання персонал. Саме це стало однією з визначальних причин японського феномену якості.

Підготовка виконавчого персоналу, який становлять спеціалісти, має за мету забезпечити сучасними методами вирішення питань якості. Ця категорія працівників має володіти здатністю вирішувати всі методичні питання, пов'язані з реалізацією процесів системи якості.

Підготовка спеціалістів не повинна стосуватися тільки співробітників безпосередньо відповідальних за якість. Її повинні пройти і ті, хто займається маркетингом, проектуванням, технологією, економікою тощо. При цьому особливу увагу необхідно звернути на методи аналізу й оцінювання витрат на якість, методи функціонально-вартісного аналізу, статистичні методи, методи проведення досліджень тощо.

Підготовка технічного персоналу орієнтована на його активнішу участь у системі якості. При цьому особлива увага приділяється підготовці у сфері збирання й аналізу статистичної інформації про хід технологічних процесів.

Усі виробничі контролери і робітники проходять всебічну підготовку, яка забезпечує оволодіння методами та навичками, необхідними для правильного виконання робочих процедур щодо використання відповідних інструментів, обладнання і механізмів, читання і розуміння технічної документації. При підготовці забезпечується однозначне розуміння зв'язку між обов'язками працівників з одного боку, якістю і технікою безпеки на робочих місцях з іншого,

Визначальну роль при підготовці персоналу в системі якості відіграють регламентування і підвищення кваліфікації.

Регламентуванням діяльності персоналу у сфері якості називають обґрунтування і документальне закріплення функцій, обов'язків прав та відповідальності у сфері якості підрозділів і посадових осіб організації. Регламентування здійснюється шляхом розроблення різних видів нормативних докумен-

тів з якості. До їхнього числа, поряд з такими видами, як настанови та інструкції з якості, належать і положення про підрозділи та посадові інструкції. Характерною рисою останніх є те, що вони мають не просто нормативний, а нормативно-правовий характер, внаслідок чого вони мають вищий юридичний статус — до порушників вимог саме цих документів можуть бути застосовані адміністративно-дисциплінарні заходи включно до звільнення.

До положень про підрозділи, незалежно від основного профілю їхньої діяльності, мають бути включені такі обов'язки:

- участь у реалізації політики організації у сфері якості;
- участь у проведенні внутрішніх і зовнішніх аудитів систем якості;
- участь у розробленні, функціонуванні та вдосконаленні системи якості (відповідно до компетенції структурного підрозділу);
- участь в аналізі й оцінюванні результативності та ефективності системи якості;
- участь у розробці та реалізації планів якості (відповідно до компетенції структурного підрозділу);
- участь у виявленні причин невідповідностей, розробленні та реалізації коригувальних і попереджувальних дій (відповідно до компетентності структурного підрозділу);
- забезпечення реєстрації даних про якість.

Підвищення кваліфікації у сфері якості в сучасних умовах стало об'єктивно необхідним елементом виробничої діяльності і вже не розглядається як бажання, але як обов'язкова форма цієї діяльності. В сучасних умовах небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію розглядається як порушення виробничої дисципліни з усіма наслідками, що з цього випливають. Варто зазначити, що, на жаль, у багатьох вітчизняних організаціях керівники і спеціалісти не мають достатньої кваліфікації для виконання функцій у сфері якості. Некомпетентність цих працівників є небезпечною, тому що, як стверджував знаменитий французький письменник Шатобріан, "дія, яка спирається на незнання є злочином". Тільки недостатні знання керівників і спеціалістів є причиною помилкових рішень, нездатності підприємства забезпечити якість продукції, потрібну споживачеві.

В Україні підготовка та підвищення кваліфікації фахівців у сфері якості здійснюється в ряді навчальних закладів (в т. ч. і КНУТД, структурах Держспоживстандарту України, наприклад в Українському навчально-науковому центрі тощо), а також під егідою ряду громадських організацій країни.

При підготовці персоналу особливе місце займає підготовка професіоналів з якості. Цій проблемі в сучасному світі надають виняткового значення. Про це свідчить і прийняття в 1994 р. Єдиної узгодженої системи Європейської організації з якості (EOQ) для реєстрації (сертифікації) професійних працівників з якості. Ця система містить комплекс правил і положень, обов'язкових для занесення професійних працівників із якості в загальноєвропейський реєстр.

Системою введені атестація, реєстрація і сертифікація трьох категорій:

- спеціаліст у сфері якості;
- менеджер систем якості;
- аудитор якості.

Спеціаліст у сфері якості (QP) зобов'язаний впроваджувати системи якості згідно з ISO 9000 і нести відповідальність за її життєдіяльність. Він має бути компетентним в усіх методах забезпечення якості, передбачених цим стандартом та іншою нормативною документацією ISO. Від спеціаліста у сфері якості вимагається вміння виконувати аудит продукції і технології та виступати в ролі внутрішнього аудитора для виконання аудиторських перевірок клієнтів і субпідрядників.

Менеджер систем якості (QSM) покликаний на правах представника адміністрації впроваджувати системи якості, які задовольняють вимоги будь-якої організації і нести відповідальність за їх життєдіяльність в організації-х будь-яких масштабів. Він має бути компетентним в усіх методах забезпечення якості, повинен уміти виконувати аудит продукції і технології, виступати в ролі внутрішнього аудитора і брати участь в аудиторських комісіях з сертифікації.

Аудитор якості (QA) зобов'язаний вміло виконувати сертифікаційний аудит відповідно до стандарту UISO19011:2000, враховуючи за необхідності особливості галузі виробництва. Він має розбиратися в усіх методах забезпечення якості, мати

глибокі знання і вміти використовувати прийоми керівництва, необхідні для виконання аудиту.

Стимулювання і мотивація персоналу в системі якості

Стимулювання і мотивація необхідні для ефективного виконання необхідних робіт у системі якості. Головними важелями стимулювання і мотивації виступають стимули і мотиви.

Стимул — це зовнішня причина, яка спонукає людей досягати мети. У трудовому процесі стимулом є матеріальне чи моральне заохочення.

На відміну від стимулу **мотив** — це внутрішня спонукальна сила, інтерес, прагнення, бажання і т. п., основу яких становлять людські потреби.

Стимулювання трудової діяльності бере свій початок від доктрини, проголошеної на початку XX ст. Ф. Тейлором, що базується на положенні, згідно з яким оплата праці робітника має залежати тільки від його виробітку. **Тей-лор** вважав, що робітник ефективно реагує лише на матеріальні стимули.

Доктрина економічного примусу суттєво вплинула на розвиток світового виробництва. Але, не дивлячись на свої очевидні переваги, матеріальне стимулювання має і серйозні недоліки, основними з яких є небезпека перетворення матеріального стимулу в мету і недостатня гнучкість такого стимулювання в умовах насиченості ринку особистого споживання.

У зв'язку з цим у школі "людських відносин", яка прийшла на зміну тейлоризму, утвердилась концепція "соціальної людини". "Соціальна людина" на відміну від "економічної людини", що безпосередньо реагувала головним чином на матеріальний стимул, підлягає міжособистісному впливові в колективі. Для "соціальної людини" велике значення мають емоційні та ірраціональні елементи поведінки.

Прихильники школи "людських відносин" виявили у "соціальної людини" свою систему стимулів і мотивів. У цьому аспекті певним інтересом, з позицій розуміння різниці між "економічною людиною" і "соціальною людиною", є мотиваційна концепція американського вченого Д. Мак-Грегора, що включає дві складові, названі ним "теорією Х" і "теорією У".

Теорія "Х" характеризує "економічну людину". Вона ґрунтується на таких посиленнях:

- люди не люблять працювати і за можливості прагнуть уникати роботи;
- внаслідок цього більшу частину людей необхідно спонукати до праці, контролювати, регулювати їхню поведінку за допомогою винагороди чи покарання;
- пересічний індивід уникає відповідальності, більш за все турбується про свою безпеку і вважає за краще, щоб ним керували.

Теорія "У" ґрунтується на уявленні про людину як про незалежного, відповідального індивіда, який прагне до зростання. Ця теорія передбачає що:

- контроль і загроза покарання не є єдиними засобами спонукання людини до роботи (людина прагне до роботи, в якій вона зацікавлена);
- зусилля, які витрачаються індивідом у процесі праці, пропорційні сподіваній винагороді;
- пересічний індивід за відповідної підготовки не тільки бере на себе відповідальність, але і прагне до неї;
- в умовах сучасного виробництва інтелектуальні можливості людини використовуються лише частково.

Прагнення підвищити продуктивність і якість праці сприяло появі різних теорій мотивації. При цьому значний вплив на сучасні уявлення у цій сфері зробили роботи американського психолога А. Маслоу, виконані в 1940-ві роки.

За теорією А. Маслоу всі потреби людини можна зобразити у вигляді ієрархічної піраміди (рис. 10.1).

Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Вони становлять потребу в харчуванні, воді, притулку, відпочинку та задоволенні сексуальних потреб.

Потреби в безпеці і захищеності становлять потреби в захисті від фізич-І них і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Вираженням цих потреб є купівля страхового поліса або пошук надійної роботи з хорошими видами на пенсію.



Соціальні потреби становлять потреби стосовно сфери прихильності і підтримки.

Потреби в повазі становлять потреби у визнанні компетентності і повазі з боку оточення.

Потреби самовираження — це потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Потреби нижчих рівнів вимагають задоволення і тому впливають на поведінку людини раніше, ніж почнуть давати взнаки мотивації потреб вищих рівнів. У кожному конкретний момент часу людина прагне до задоволення тієї потреби, яка для неї в цей момент є більш важливою і кінцевою. Однак для того, щоб наступний, вищий рівень ієрархії почав впливати на поведінку людини, не є обов'язковим повне задоволення потреб нижчого рівня. Таким чином, ієрархічні рівні не є дискретними ступенями.

Теорія Маслоу дає розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Вона показує, що мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб. Для того щоб мотивувати конкретну людину, необхідно дати їй можливість задовольнити найважливіші потреби.

Виходячи з цього, керівники мають добре знати, які активні потреби керують діями їхніх підлеглих у певний час. І оскільки з часом ці потреби змінюються, не можна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективною завжди.

Теорія Маслоу була розвинена у працях інших учених. У другій половині 1950-х років Ф. Герцберг запропонував свою модель мотивації, засновану на потребах. Згідно з його теорією всі мотиви до праці поділяються на гігієнічні фактори, пов'язані з навколишнім середовищем (умови праці, її оплата, відпочинок та інші фактори, пов'язані з фізіологічними потребами людини), і безпосередньо фактори мотивації — фактори, пов'язані з характером і суттю

роботи (успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання). При цьому Герцберг вважав, що гігієнічні фактори не є мотивами, але при їх незабезпеченні у людини виникає невдоволення роботою.

Всі теорії, безпосередньо пов'язані з потребами, отримали назву змістовних теорій мотивації. Прикладом таких теорій є теорія чекань і теорія справедливості.

Теорія чекань ґрунтується на положенні про те, що за наявності активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації для досягнення певної мети. Людина повинна сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно сприятиме задоволенню або отриманню бажаного.

Інше пояснення мотивації дає **теорія справедливості**, яка твердить, що люди суб'єктивно оцінюють справедливість винагороди за витрачені ними зусилля, порівнюючи її з винагородою інших людей. Якщо незадоволення одержаною винагородою своєчасно не мотивувати, індивід значно знизить інтенсивність та якість праці.

Л. Портері та Е. Лоулер розробили модель мотивації, яка об'єднує теорію чекань і теорію справедливості. Згідно з цією моделлю рівень докладених людиною зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що рівень зусиль, витрачених особистістю упродовж одного дня, дійсно буде винагороджений на певному рівні. Один із найважливіших висновків Портері і Лоулера полягає в тому, що результативна праця сприяє задоволенню. Цей висновок прямо протилежний висновкам ранніх теорій школи "людських відносин", згідно з якими задоволення сприяє досягненню високих результатів праці (іншими словами, більш задоволені працівники працюють краще).

Різні теорії мотивації, доповнюючи одна одну, відображають різноманітність і нестандартність самої мотивації і обумовлюють необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Це повною мірою стосується і мотивації персоналу у сфері якості. Відомо, що сучасні системи мотивації та стимулювання побудовані на умові обов'язкового виконання працівниками вимог до якості з урахуванням всієї різноманітності спектра стимулів і мотивів. При цьому стимулювання і мотивація персоналу у сфері якості розглядається не як самостійна система, а як невід'ємна частина єдиної системи стимулювання і мотивації персоналу.

У різних організаціях використовуються такі форми стимулювання:

- заробітна плата;
- премії;
- участь у прибутках;
- участь в акціонерному капіталі;
- відстрочені платежі;
 - оплата транспортних витрат;
 - страхування від нещасних випадків;
 - безкоштовне медичне обслуговування;
 - знижки на купівлю товарів підприємства;
 - субсидії на харчування;

- оплата освіти;
- пенсії тощо.

До форм мотивації належить:

- планування кар'єри (просування по службі);
- підвищення престижу (надання окремого кабінету, персонального автомобіля тощо);
- залучення до вирішення важливих питань, спеціальні завдання;
- офіційне схвалення роботи (у формі наказу, присвоєння почесних грамот, значків тощо);
- довірче ставлення з боку керівника;
- підвищення кваліфікації;
- статті у пресі, спеціально присвячені конкретному працівникові;
- участь у конференціях і семінарах;
- участь у роботі групи якості;
- надання можливості реалізувати свої ідеї на практиці тощо.

Персонал організації спонукається до досягнення необхідних показників

якості продукції постійним встановленням чітких критеріїв якості праці, роз'ясненням переваг хорошої роботи та негативних наслідків поганої, своєчасним визнанням і оцінюванням керівництвом зусиль і успіхів у сфері якості груп співробітників та окремих виконавців, широким оповіщенням про їхні успіхи всього персоналу організації.

Активізація групової діяльності персоналу в системі якості

При підготовці персоналу і формуванні його мотивації у сфері якості особлива увага приділяється новим формам організації групової діяльності. Це пов'язано із впровадженням так званого **партисипативного** (лат. parties-група) **стилю керівництва**, тобто такого стилю, коли всі працівники беруть участь у вирішенні проблем, які виникають у ході їхньої трудової діяльності. Він здобув поширення в 1950—60-ті роки в США і ототожнюється з демократичним стилем керівництва на протигагу бюрократичному. Відомо, що підхід, який склався ще на початку XX ст. під впливом Ф. Тейлора, заснований на положенні про те, що тільки керівники і спеціалісти можуть приймати рішення, а інші мають їх виконувати. У сучасних умовах цей підхід себе пережив і стала необхідною демократизація на робочих місцях,

Основою партисипативного стилю керівництва є реалізація можливості підготовки і прийняття рішення на нижчих ієрархічних рівнях.

При партисипативному стилі керівництва основна увага приділяється груповій діяльності працівників. Соціологами встановлено, що групова діяльність значно ефективніша, ніж індивідуальна. У цьому випадку має місце синергетичний ефект (синергією в соціології називають додаткову інтелектуальну енергію, яка акумулюється при поєднанні окремих індивідів, які доповнюють один одного, у цілісну групу. Результат такого поєднання відповідає умові відомого Арістотелевого парадоксу: "Один плюс один більше двох"). Групова робота передбачає поєднання індивідуальних зусиль усіх членів групи в інтересах найкращого вирішення поставлених проблем.

У світовій практиці в рамках систем якості використовуються різні форми групової діяльності, серед яких найбільше поширення отримали групи участі в управлінні якістю і гуртки якості.

Гуртки участі в управлінні якістю стали створюватися наприкінці 1960-х років у США. Метою таких гуртків було максимальне залучення до забезпечення

якості працівників, до прямих обов'язків яких не входило вирішення цих проблем. Робота таких груп передбачає участь у складанні на вищому рівні управління довготермінових і короткотермінових планів з якості, і здійснюється за допомогою спеціальних комітетів, які узгоджують ці плани з загальним планом капітальних вкладень. Комітети сприяння якості створюються, як правило, на трьох рівнях — на рівні всієї фірми, заводу, і цеху.

Комітети на рівні фірми відповідають за детальне планування в рамках розробленої політики, за визначення конкретних місць поліпшення якості. Цехові комітети вирішують проблеми якості на цеховому рівні, чи то вдосконалення технологічного процесу, чи інші аспекти цехової діяльності, що потребують поліпшення. Діяльність груп на робочих місцях пов'язана з вирішенням усіх проблем стосовно робочих місць. Учасники груп оволодівають суміжними професіями, що допомагає їм самим здійснювати ротацію, тобто переміщення з одних ділянок роботи на інші. Вони обирають своїх лідерів, які разом із представниками профспілок ведуть переговори з бригадами і майстрами. При цьому половину тієї роботи, яку традиційно виконував бригадир, тепер здійснюють лідери груп, а у бригадирів, таким чином, вивільняється час для вирішення технічних питань замість простого розподілу робіт, чим вони були зайняті раніше.

Варто зазначити, що така перебудова роботи, активізуючи рядових працівників і залучаючи до прийняття рішень нижні "поверхи" організації, призводить до певного вивільнення часу керівників середньої ланки.

Це ставить перед фірмою завдання перерозподілу ресурсів, яке, як правило, вирішується або шляхом організації випуску нової продукції, або шляхом розширення сфери послуг.

Гуртки якості. Історично їхня поява пов'язується зі створенням у 1962 р. Японським союзом вчених і інженерів (ЯСВІ) популярного журналу "Контроль якості для бригадирів". Вже у першому номері журналу його головний редактор К. Ісікава писав: "Ми всі знаємо, що одна людина не зможе досягти успіхів у контролі якості, як би вона цього не прагнула. Чому б не організувати гуртки контролю якості в кожному цеху і дати можливість всім брати участь у нашому журналі? Ви можете використати гурток контролю якості для читання нашого журналу і в той же час допомогти один одному вчитися і підвищувати якість". Так було покладено початок гурткам якості.

У травні 1962 р. була проведена перша конференція гуртків якості. Враховуючи значне зростання зацікавленості до гуртків, у 1964 р. головне управління гуртків якості організувало регіональні центри в семи провінціях. У

1970 р. ЯСВІ була видана брошура "Основні принципи гуртків якості", а в 1971 р. — інструктивний матеріал "Як керувати діяльністю гуртків якості". У травні 1987 р. рух гуртків якості відзначив своє 25-річчя. До цього часу в країні було зареєстровано вже понад 250 тис. гуртків. Реєстрація гуртків якості в Японії здійснюється добровільно і тому значна їхня кількість не занесена в загальні списки. Вважається, що на початку 1990-х років в Японії діяло понад 1 млн гуртків якості, в яких брали участь майже 10 млн осіб.

Першою країною, яка скористалася прикладом Японії, стали США. Поширенню гуртків якості у США сприяли швидко організована **інфраструктура** і насамперед спеціалізовані консультативні фірми, кількість яких з початку 1980-х років стала швидко зростати.

Створення гуртків якості супроводжувалося подоланням серйозного опору профспілок і лінійних керівників середньої ланки, які сприйняли діяльність гуртків якості як визнання недоліків у їхній роботі. Очевидно, саме цей опір був головною причиною того, що третина спроб щодо організації гуртків якості у США завершилася

невдало. Однак у цілому діяльність гуртків якості у США виявилась, за свідченням американських спеціалістів, достатньо успішною.

Наприкінці 1980-х років у США нараховувалось понад 100 тис. гуртків якості. Також інтенсивно поширювався рух гуртків якості в інших країнах -Франції, Італії, Великої Британії, Бельгії, Швеції, Угорщині тощо. Можна стверджувати, що цей рух охопив увесь світ. У Європейській організації якості в 1983 р. був організований спеціальний технічний комітет з гуртків якості, який очолила Швеція.

Поширення гуртків якості в усьому світі свідчить про те, що їхня робота не є японським феноменом, пов'язаним з груповою мораллю, духом громади чи іншими особливостями національного характеру (хоча ці особливості підсилюють ефект гуртків якості), і при відповідній організації ці гуртки можуть бути створені і в інших країнах. При цьому, звичайно, японський досвід створенні гуртків якості не можна просто "транспортувати". За зовнішньої простоти концепції гуртків якості їхнє впровадження вимагає суттєвої зміни стилю і культури керівництва, а це достатньо складне завдання.

Важливо також зазначити, що гуртки якості, як показав аналіз їх зарубіжної практики, ніякою мірою не є універсальним засобом вирішення всіх проблем якості в організації. За даними Джурана, японська революція у сфері якості лише на 10 % обумовлена діяльністю цих гуртків. Але хіба це мало?

У колишньому Союзі початок робіт щодо організації груп якості (так стали називати гуртки якості у нас) було покладено у 1986 р. Але, на жаль, значного поширення вони не здобули. Різноманітні програми, пов'язані зі створенням груп якості в організаціях, потерпіли невдачу, тому що впроваджувалися формально і поспішно, без відповідної зацікавленості вищого та середнього керівництва. У більшості випадків учасники груп якості не проходили необхідного навчання методам вирішення проблем. Найчастіше мало місце порушення принципу добровільності груп якості, і в них вступали за примусом.

На сьогодні в Україні групи якості збереглися лише в небагатьох організаціях. Однак об'єктивний аналіз світової практики роботи гуртків якості та їхньої ефективності при впровадженні стандартів ДСТУ ISO 9000 дає підставу передбачити, що вже в найближчі роки гуртки якості буде відроджено в українських організаціях, але вже на принципах зарубіжної практики.

15.3 Оперативне управління в системі якості

Будь-яка система якості, яка діє у визначених умовах, має тенденцію до відхилення від цих стандартних умов роботи внаслідок різних причин, що призводить до появи порушень, невідповідностей, дефектів та браку. Тому організація повинна мати затверджену систему поточного контролю виробничої діяльності або процесів виробництва у випадку виявлення порушень, відхилень, невідповідностей, дефектів та браку для здійснення коригувальних дій із метою повернення системи якості в стандартні чи звичайні для цієї системи умови.

Під час оперативного управління в системі якості продукції виконуються такі процеси:

- оперативний аналіз поточних даних, виявлення причин і встановленні можливих наслідків порушень, відхилень, невідповідностей, браку, дефектів;
- оцінювання стану робіт із забезпечення якості;
- розроблення, погодження та затвердження заходів щодо профілактики та усунення порушень, відхилень, невідповідностей, браку, дефектів;

- організація та регулювання вжиття запланованих заходів;
- збір та систематизація поточних даних щодо порушень, відхилень, невідповідностей, що виникають у процесі виробництва;
- контроль та облік результатів вжиття заходів;
- формування звітності щодо вжитих заходів, інформування керівництва та зацікавлених підрозділів.

Особливо важливим є здійснення коригувальних дій процесів виробництва для забезпечення виробництва продукції потрібної якості. Необхідно проводити збір та систематизацію поточних даних щодо порушень, відхилень, невідповідностей, дефектів та браку у процесах виробництва для систематичного аналізу невідповідностей та відхилень. Вивчаючи дефекти та невідповідності, слід враховувати, що вони можуть виникати як внаслідок недоліків в управлінні виробничими процесами, так і через упущення в організації проектування, матеріально-технічного та нормативно-технічного забезпечення тощо. Виходячи із самого характеру та частоти виникнення порушень, деякі причини можуть бути очевидними.

Можна виділити такі типові причини порушень, відхилень, невідповідностей, дефектів та браку.

Для проекту:

- неточні чи недостатні відомості про виробництво, нечіткі креслення;
- проект не можна виконати (наприклад, несумісні деталі);
- застарілі креслення.

Для обладнання:

- неправильно розроблене технологічне оснащення;
- зношені інструменти, оснащення верстатів, штампи тощо;
- відсутність вимірювального обладнання;
- погана профілактика обладнання;
- шкідлива для обладнання дія умов довкілля (наприклад, температура, вологість).
- персонал, який займається налагодженням обладнання, не може здійснити налагодження;
- недостатній контроль з боку контролерів;
- досягнення кількісних показників за рахунок якісних.

Управління процесом та контроль:

- відсутність необхідного випробувального обладнання;
- порушення повірки випробувального обладнання;
- неточні інструкції щодо проведення контролю та випробувань;
- недостатня кваліфікація контролерів.

Якщо аналіз процесу виробництва, який дає дефектний вихід, виконується достатньо кваліфіковано, то заходи щодо усунення порушень, відхилень, невідповідностей, дефектів та браку розробляють, виходячи з їхніх причин. Деякі способи виправлення дефектів можуть бути зовсім простими і здійснити їх можна швидко (наприклад, заміна креслень). Інші заходи виправлення дефектів можуть вимагати значно більших зусиль (наприклад, варіант заміни обладнання, який не виконує оброблення з необхідними допусками, не можна здійснити). До прийняття остаточного рішення необхідно розглянути декілька можливих заходів:

- альтернативний спосіб виготовлення;
- вибіркове складання;
- 100-відсотковий контроль деталей для виявлення та відбракування дефектних одиниць;

- повторне проектування деталей для забезпечення ширших допусків. Рішення щодо вибору заходів має враховувати складність їхнього вживання та економічність різних варіантів.

Після виконання прийнятих заходів вироб необхідно ретельно контролювати, щоб встановити факт ліквідації невідповідності. Якщо знову буде виявлена невідповідність, то процедури розроблення, прийняття та вживання не-обхідних заходів повторюють доти, доки не буде вирішена проблема усунення порушень, відхилень, невідповідностей, дефекту та браку.

Зміни, що є результатом коригувальних дій, фіксуються в документації на продукцію, процеси, систему якості.

Для здійснення коригувальних дій використовують статистичні методи управління і регулювання якості.

Для матеріалів:

- використання матеріалів, які не пройшли випробування;
- заміна матеріалів;
- некондиційні матеріали, які прийняті з відхиленням від вимог через відсутність необхідних матеріалів.

Для персоналу:

- оператори не володіють відповідними фаховими навичками, необхідними для роботи на обладнанні;
- оператори не розуміють креслень чи інструкцій для цього процесу.

15.4 Соціально-психологічні аспекти впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 в організаціях України

Особливістю впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 є те, що суб'єктами нововведення в цьому випадку мають стати всі без винятку співробітники організації від її керівника до робітника, незалежно від виконуваних ними функціональних і виробничих обов'язків. Виражено індивідуальне ставлення учасників цього процесу до змісту нової роботи не може не відобразитися на їхній уяві, судженнях, очікуваннях, настроях і діях. Це ставлення нерідко призводить до різко протилежних позицій співробітників — від енергійної підтримки ідеї підвищення ефективності діяльності на основі цих стандартів до впертого опору змінам, обумовленого певними психологічними бар'єрами.

Виникнення подібних бар'єрів варто розглядати як цілком закономірне явище, тому що формування групової психології у ставленні до нововведень пов'язане з суперечливим характером самого процесу нововведень. Майже кожне організаційне нововведення викликає опір з боку груп або окремих осіб, що є їх звичайною реакцією на можливі зміни, які можуть являти потенційну загрозу їхньому звичному становищу. Відомо, що люди, як правило, реагують не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, як вони собі це уявляють; тому будь-яке нововведення може здатися їм складнішим і загрозливішим звичному стану речей, ніж воно є насправді. Цей опір є впертішим, чим більше змін тягне за собою нововведення. Ще за часів епохи Відроджен-

ня Н. Макіавеллі зазначав, що "опір змінам пропорційний силі ламання культури і структури влади, що їх спричинили зміни". Звичайно причинами психологічних бар'єрів можуть бути не тільки викривлене сприйняття і рутинність, тобто звички до штатних ситуацій, які не вимагають додаткового докладання духовних

і фізичних сил, але й відсутність необхідних знань, ймовірність втрати досягнутого становища, груповий тиск.

Ігнорування або недооцінювання психологічних бар'єрів, які виникають при впровадженні стандартів ДСТУ ISO 9000, може звести нанівець всі зусилля щодо їхньої реалізації. Однак важливо не тільки розуміти об'єктивну закономірність психологічних бар'єрів, але й бачити їх певну корисність, що виражається у виконанні ролі своєрідних "фільтрів", які очищують це нововведення від можливих забруднень, тобто невдалих або неприйнятних для кожної конкретної організації рішень. Тут доречно згадати й іншу образну аналогію, виражену у відомому парадоксі Паскаля: "Опирається можна тільки на те, що чинить опір".

При впровадженні цих стандартів в українських організаціях не можна не враховувати психологію працівників, яка формувалася десятиріччями. Відповідно до неї якість завжди була вторинною щодо кількості. Найточніше сутність цієї психології, яка характерна і для росіян, у 1928 р. передав відомий російський філософ А. Ільїн: "Десять у глибині душі росіянина живе невиразна, але тверда впевненість, що якість йому не потрібна, що це заморська вигадка, що за нашого багатства і за нашої обдарованості ми без навчання і старанності, без уміння і навичок по-своєму впораємось і навіть ще краще вийде".

Аналіз практики впровадження стандартів ISO 9000 на наших підприємствах дає змогу виділити такі найсуттєвіші соціально-психологічні аспекти цієї роботи, знання яких дозволяє передбачати, послаблювати і тримати під контролем негативні явища у процесі впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000.

Прийняття рішення про впровадження стандартів. Прийняття рішення такого роду є компетенцією першого керівника організації. Звичайно, рішення на користь або проти використання стандартів, які приймаються, ґрунтується на аналізі сприятливих і протидіючих факторів, насамперед економічних. Однак неабияке значення має і психологічний бік проблеми, який зводиться до побоювання потрапити в лафета чергової тотальної кампанії, яких багато було в минулому і які врешті-решт викликали у виробників розчарування і повну недовіру до будь-яких нововведень. Сучасні керівники організацій, ставлячи питання про впровадження стандартів хочуть отримати гарантії того, що саме реалізація підходів цих стандартів, а не якесь інше рішення, є в цьому випадку найкращим, і в майбутньому ці підходи не будуть розцінені як помилкові. Очевидно, що така гарантія закладена в тому, що концепція стандартів ДСТУ ISO 9000 є концепцією світової співпраці, а не якоїсь однієї країни (або окремої групи спеціалістів). Навіть більше: концепція цих стандартів уже успішно діє практично в усіх країнах світу, і ця обставина зводить ризик помилки під час прийняття організацією рішення про впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 до мінімуму, якщо не до нуля. Спроба знайти власну оригінальну концепцію та протиставити її концепції стандартів ДСТУ ISO 9000 навряд чи може вважатися в нинішній ситуації виправданою, оскільки пошук неповторного шляху неминуче призведе до втрати часу і до ще більшого відставання організації у сфері якості від організацій, які використовують ці стандарти.

Необхідність принципово змінити ставлення до системи якості. Раніше було вже зазначено, що системний підхід до вирішення проблем якості на рівні промислового підприємства був реалізований у вітчизняній практиці під час впровадження в 1970-х роках КС УЯП. Порівняння КС УЯП з системою управління якістю згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 показує, що обидві системи ґрунтуються на одній загальній методології — системному комплексному управлінні якістю. У стандартах ДСТУ ISO 9000 міститься багато положень, встановлених у методичних матеріалах, які розкривають КСУЯП. В той самий час, КС УЯП і система якості ISO 9000 поряд із методологічною єдністю мають суттєві відмінності соціально-психологічного характеру.

КС УЯП створювалася в період розквіту державної командно-адміністративної системи і призначалася для її обслуговування. На промислових підприємствах КС УЯП, як правило, вводилася за наказом або вказівкою "згори" і, фактично, у більшості випадків була спрямована не на справжнє вирішення проблем якості, а на задоволення вищих інстанцій. Це відбувалося через те, що основним показником ефективності роботи підприємства залишилась кількість, а не якість продукції.

На відміну від КС УЯП система якості згідно із ДСТУ ISO 9000 спрямована на фактичне вирішення проблеми якості, тобто на задоволення вимог споживачів. Виходячи з цього, на перший план виступає забезпечення якості, тобто створення впевненості в тому, що продукція задовольняє певні вимоги споживачів до якості. Система якості згідно з ДСТУ ISO 9000 призначена для ринкової економіки, в якій головними є горизонтальні взаємини — між підприємством як товаровиробником і споживачем як товарополупцем; а не вертикальні — між начальством (органом державного правління) і його підлеглим (підприємством).

При використанні на підприємстві стандартів якості ДСТУ ISO 9000 необхідно перебороти психологію "валу", орієнтувати всю діяльність на споживачів, підвищувати роль професіоналів у вирішенні проблем якості.

Підвищення відповідальності організації за вибір методів вирішення проблем якості. Стандарти ДСТУ ISO 9000 викладені у формі загальних рекомендацій і вимог, однак в них не вказано методи, за допомогою яких ці рекомендації та вимоги можуть бути реалізовані. Робота вітчизняних органі-

зації в умовах командно-адміністративної системи привчила їх до того, що вирішення проблеми якості має здійснюватися на основі загальної методології, встановленої державою; відсутність же "спущеної згори" методології ускладнює впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000. Очевидно, виходячи з цього, деякі методисти пропонували стару схему, яка була використана у свій час під час освоєння КС УЯП. Відповідно до неї обираються базові організації, на яких під патронатом наукових організацій проводяться роботи з впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000, а потім досвід цих "зразкових" організацій поширюється на інші "споріднені" організації. Така схема не тільки не є раціональною для вільного користування цими стандартами, але й призводить до явно негативного ефекту, тому що позбавляє організації, на яких тиражуються "зразкові" рішення, вільного вибору методів забезпечення якості, "гасить" їх творчу ініціативу, породжує психологію утриманського ставлення до роботи і, що особливо небезпечно, знімає відповідальність за негативні результати впровадження. Це не означає, що всі методичні питання організації мають вирішуватися тільки самостійно. Об'єктивна складність багатьох із них спонукає залучити до роботи різні організації, які професійно займаються вказаними проблемами. Водночас вибір наукових партнерів з впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 і відповідальність за результати співпраці повністю покладаються на організацію, що виключає можливість виправдати себе у разі невдачі, неефективності офіційних рекомендацій. Звичайно, в нових умовах, організації ризикують, обираючи тих чи інших зовнішніх співвиконавців з впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000, але це значно підвищує її відповідальність за прийняті рішення і спонукає до глибшого самостійного вивчення методів управління якістю.

Зміни у ставленні до управління якістю. Концепція стандартів ДСТУ ISO 9000 передбачає встановлення взаємної довіри не тільки між організацією і споживачем, але і між співробітниками організації. Впровадження цих стандартів руйнує командне адміністрування не тільки у відносинах між керівним органом і організацією, але й всередині управлінської структури самої організації. Воно сприяє:

- зростанню горизонтальних зв'язків на противагу вертикальним;
- демократизації адміністративного управління (це ілюструє діяльність гуртків якості);
- переходу від відокремленості до співробітництва;

- довірчому характерові слова (прикладом є ставлення до заяви, декларації керівництва про політику організації у сфері якості);
- створенню в організації атмосфери доброзичливості, яка виключає страх;
- підвищенню відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи.

Участь у роботі з якістю всього персоналу організації. Реалізація стандартів ДСТУ ISO 9000 передбачає, що до процесу забезпечення якості має бути залучений весь персонал організації, при цьому кожен працівник пови-

нен бути відповідальним за результати своєї діяльності у сфері якості. Прийняття цього положення означає необхідність усунення вкоріненої у вітчизняній практиці психології навмисного відчуження та утриманства. Відповідно до цієї психології багато працівників вважають, що відповідальність за якість має покладатися на спеціалістів тих підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з якістю, тобто на спеціалістів відділу технічного контролю, відділу якості, відділу стандартизації, відділу головного метролога. Важко припустити, щоб хтось серйозно ставився до цього принципу, але зрозуміло, що формальне ставлення, сформоване в рамках командно-адміністративної системи, створювало сприятливі умови для поширення такої позиції.

Ключова роль керівництва організації в забезпеченні якості. Стандарти ДСТУ ISO 9000 особливу роль у забезпеченні якості відводять керівництву організації. І до тих пір, доки керівники організації, тобто люди, які мають найбільші можливості впливати на всі сторони її виробничої і комерційної діяльності, не будуть приділяти вирішенню проблем якості достатньо засобів і часу, організація не може розраховувати на успіх.

Прийняття на себе повної відповідальності за якість керівниками вітчизняних організацій, які звикли переносити її на керівників нижчого рівня, не може бути безболісним. Навіть керівниками західних фірм вимоги стандартів ISO 9000 були зустрінуті неоднозначно. За свідченням директора шведської Асоціації машинобудівельної промисловості Б. Хедлунга, така вимога була спочатку шоком для багатьох менеджерів, і тільки через рік ситуація у Швеції суттєво змінилась: обстеження 58 фірм показало, що всі їхні керівники успішно проводили політику у сфері якості.

Необхідність документування системи якості. Значення сумлінного документування системи якості, за ідеєю, не повинне викликати сумнівів, оскільки відсутність документального опису системи виключає можливість її об'єктивного оцінювання і визнання. Але суто формальне ставлення до таких документів у період масового впровадження КС УЯП, безмежне тиражування різного роду типових стандартів підприємств стали причиною серйозної недовіри до них працівників організацій. Не є секретом, що стандарти, створені в кабінетах КС УЯП, в багатьох випадках виявлялися практично недієвими. Це призвело до утворення немовби двох систем: однієї документованої (теоретичної), а іншої — реально діючої, але не документованої. Вітчизняним організаціям при використанні ДСТУ ISO 9000 належить подолати серйозний психологічний бар'єр, пов'язаний з недовірою до документів системи менеджменту якості. Запорукою успіху у цій справі має слугувати чіткість ви-юг, сформульованих у стандартах ДСТУ ISO 9000 до документації в системі.

Поступове введення серйозних змін, викликаних впровадженням стандартів ДСТУ ISO 9000. Всі радикальні зміни, пов'язані зі впровадженням цих стандартів, особливо спрямовані на вдосконалення організаційної структури, мають здійснюватися поступово.

Залучення всього персоналу до діяльності із забезпечення якості, а також орієнтація системи на задоволення потреб споживачів, надання службі якості центральної ролі у структурі управління організацією потребують певного часу. Різкі, революційні зміни в цьому випадку не прийнятні. Образно кажучи, тут потрібен не

штурм, а планомірна облога. Варто мати на увазі, що для більшості вітчизняних організацій у підході до проблеми впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 переважає швидше психологічний, ніж організаційно-методичний аспект. А в тих випадках, коли мова йде про психологію, будь-яка поспішність не тільки не бажана, але навіть небезпечна. Таким чином, впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 — тривала копітка робота, в якій кожний позитивний ефект документально закріплюється і від нього відштовхуються для подальшого руху вперед.

Впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000. Це важка, але цікава робота. Впровадження цих стандартів пов'язане з необхідністю набуття нових знань, навичок, з освоєнням прогресивних методів роботи. Для багатьох працівників, і насамперед для керівників та спеціалістів, діяльність з освоєння стандартів ДСТУ ISO 9000 — це творча робота, яка дає можливість задовольнити потреби в самовираженні. Вона дає працівникам організації реальну перспективу перейти від чисел і закликів "робити якість" до використання прийомів і методів, заснованих на логіці здорового глузду та досягненнях світової науки і практики. Ця робота дає змогу перебороти ірраціональні підходи до якості та ідеологічні бар'єри сформовані в минулому, відійти від формального ставлення до роботи із забезпечення якості і стимулювати активність організації щодо досягнення якісних результатів, залучити діяльність організації до підходів вирішення проблем якості світового рівня.

Сприятливий соціально-психологічний клімат для впровадження стандартів ДСТУ ISO 9000 може бути створений шляхом реалізації таких заходів.

Створення "стартового майданчика". Під цим розуміють ряд передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії. Такі передумови можуть бути створені шляхом формування керівних і робочих органів управління, здатних забезпечити процесові впровадження стартовий імпульс і безперервність. Важливо також розробити чітку стратегію впровадження стандартів, визначити і виділити необхідні для цього ресурси.

Аналіз природи змін. Ініціатори використання стандартів ДСТУ ISO 9000 в організації повинні заглибитися в суть цієї роботи. Виходячи з цього, вони мусять передбачити соціально-психологічні зміни, які може викликати впровадження цих стандартів. їм необхідно виявити підрозділи організації, яких торкнуться ці зміни. Потім вони мають визначити, у яких відносинах перебувають групи та особи, здатні створити підтримку або опір впровадженню стандартів.

Створення атмосфери підтримки. Для того, щоб сформувалась атмосфера підтримки, варто, перш за все, виключити неправильне розуміння або перебільшення (перекручення) характеру використання стандартів ДСТУ ISO 9000. Має бути організована широка роз'яснювальна робота. Всі категорії працівників повинні мати чітке уявлення про причини і характер впровадження, а також про вигоду від його наслідків. Особливу увагу при цьому доцільно приділити групам і окремим особам, з боку яких можна чекати найбільшої протидії. Необхідно домагатися сприйняття стандартів ДСТУ ISO 9000 не як чогось накинутаго ззовні, а як життєво необхідного для організації в цілому, так і кожному працівнику окремо.

Облік поведінкових факторів. Для того щоб успішно розпочати використання стандартів ДСТУ ISO 9000, необхідно, якщо це можливо, виключити використання групи і осіб, які будуть чинити опір. Краще за все розпочати процес впровадження зі створення ініціативної робочої групи, яка підтримає ідею впровадження і виконає попередню роботу, заохотити її, виразити їй офіційне визнання (з боку керівництва організації). Враховуючи новизну і складність багатьох положень стандартів ДСТУ ISO 9000, доцільно провести реальну роз'яснювальну роботу серед керівників і провідних спеціалістів організації. Така робота не тільки покращить розуміння необхідності впровадження сучасних стандартів, але й зніме страх перед нововведеннями і налаштує на позитивне сприйняття змін у ході впровадження. В ході роз'яснювальної

роботи ініціатори впровадження стандартів мають використати рівень поширення ідей, візуальні та групові бесіди, виступи в місцевій пресі, на радіо, на телебаченні. Керівництву організації необхідно передбачити і контролювати джерела опору. Для переборення особливо стійкого опору в ряді випадків можна використати вдалий примус.

Залучення співробітників до прийняття рішень. Деяким співробітникам, які можуть чинити опір впровадженню стандартів, доцільно надати додаткові повноваження у прийнятті рішень із впровадження стандартів, наприклад, шляхом введення їх в координаційну раду або робочу групу. Також доцільно якомога раніше залучити таких співробітників до планування робіт із впровадження стандартів, до участі в підготовці заходів і прийнятті рішень. Необхідно зробити їх співучасниками нової роботи.

Формування корпоративної культури у сфері якості. Корпоративною культурою в цьому випадку називають встановлювану і підтримувану керівництвом систему цінностей, в якій центральна роль відводиться якості.

У сучасних умовах будь-яка корпорація сповідує певні цінності, які визначаються всіма її працівниками, є для них спільним і утворюють корпоративну культуру організації. "Єдина священна корова" організації — її принципи". Цей вислів належить Томасу Уїтсону — старшому засновникові однієї з най-їдоміших світових корпорацій IBM. Для неї головними принципами, сформульованими при створенні фірми і діючими до сьогоднішнього дня, є такі:

- особистість заслуговує уваги;
- покупцеві — найкраще обслуговування;
 - безперервно прагнути до досконалості та найвищих показників.

Корпоративна культура є сполучною ланкою, яка об'єднує і мобілізує персонал організації для вирішення проблем якості. Важливе місце в корпоративній культурі має займати відданість персоналу ідеалам якості, яка виховується у процесі залучення всіх працівників до вирішення проблеми якості.

В організації мають розроблятися і суворо дотримуватися певні правила моралі і поведінки, які становлять своєрідний "кодекс якості". Наведемо приклади таких правил.

- Не можна робити ніяких поступок, які могли б знизити якість.
- Необхідно чесно визнавати свої помилки в роботі із забезпечення якості і приймати заходи до їх виправлення.
- Потрібно прагнути до встановлення чесних і неупереджених відносин з колегами по роботі щодо питань якості.

Дуже ефективною є широка наочна агітація "кодексу якості", наприклад, у формі гасел, які розміщуються в цехах, відділах, на робочих місцях.

До таких гасел, які використовуються в зарубіжній практиці, належать: "Якість понад усе", "Чим більше продукції поганої якості — тим ми бідніші", "Якість вигідна всім", "Соромно виробляти продукцію поганої якості" та ін.