

УДК 005.6:658.5

Слинько В.В.<sup>1</sup>, Пачколіна В.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

<sup>2</sup> студ. 4 гр. IV курсу НЮУ ім. Ярослава Мудрого

### **ПОДОЛАННЯ ПРОПУЩЕНИХ ЕТАПІВ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

Системи менеджменту якості розроблялися десятиліттями у різних науково-практичних середовищах та країнах. Вони імплементувалися багатьма організаціями для полегшення виробничих процесів, підвищення конкурентних переваг і як результат, для покращення якості продукції та/або послуг. Актуальність дослідження полягає в тому, що покращення менеджменту якості завжди було і є пов'язаним з основною рушійною силою цього розвитку – споживачем. Саме боротьба за споживача змушувала менеджерів шукати нові підходи у бізнесі, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів найвищою якістю.

Для того, щоб сконцентрувати увагу на пропущених етапах розвитку менеджменту якості, треба виділити ті, що є обов'язковими та необхідними. Так, процес забезпечення якості (за Фейгенбаумом) складався з наступних етапів: оцінка рівня якості наявних на ринку аналогічних виробів, аналіз вимог покупців, довгострокове прогнозування, планування рівня якості, розробка стандартів, проектування якості в процесі конструювання та розробки технології, контроль якості вихідної сировини та покупних

матеріалів, поопераційний контроль у процесі виробництва, приймальний контроль, контроль якості виробу в умовах експлуатації, аналіз відгуків та рекламаций покупців. У 1990-ті роки посилювався вплив суспільства та підприємства, тож останні дедалі більше враховували інтереси споживачів. Це призвело до появи стандартів ISO 14000, що встановлюють вимоги до систем управління якістю з точки зору захисту навколишнього середовища та безпеки продукції. З'явилися інтегровані системи менеджменту, які поєднують різні галузі вимог споживача та суспільства.

Пропущення етапів розвитку менеджменту якості може бути пов'язане з такими бар'єрами (за Бекфордом): системи та процедури, що гальмують прагнення до якості, організаційна культура, що перешкоджає розвитку якості, внутрішня структура організації, що гальмує прагнення до якості, зневажливе ставлення керівництва та/або працівників до підвищення якості, надвитрати на виправлення поточних помилок у менеджменті через недотримання певного постійного рівня якості.

Для кожної перешкоди існує механізм усунення, застосовуючи який можна подолати пропущений етап розвитку менеджменту якості. Наприклад, бар'єр системи та процедури пов'язаний частіше за все з бюрократичними процесами. При впровадженні нових елементів до менеджменту якості організаціям доводиться змінювати або адаптувати свої оригінальні системи та процедури до нових. Цілком імовірно, що перші будуть конфліктувати з новими, оскільки новації передбачають введення стандартизованих процесів. Подолати це можна за допомогою автоматизації оформлення необхідних формальних та фактичних змін, зменшення кількості рівнів ієрархії із відповідним розширенням прав та відповідальності виконавців; локалізацію максимальної кількості управлінських функцій безпосередньо на низовому рівні та інтеграцію їх з виробничими функціями. Другим бар'єром є організаційна культура, яка може перешкодити успішному підвищенню рівня менеджменту якості. При запровадженні вдосконалень треба уважно оцінювати статус-кво: специфіку організаційної культури, з якою планується працювати. Культура за визначенням — це сукупність норм поведінки та ставлення, до яких більшість або всі члени організації приєднуються, свідомо чи несвідомо, і які справляють значний вплив на те, як люди вирішують проблеми, приймають рішення та виконують їх у повсякденному житті. У будь-якій організації є укорінені норми поведінки, а також певні цінності та переконання, яких дотримуються працівники, а також намагаються їм відповідати. Зміна будь-якої норми, яка встановлювалася протягом тривалого часу, є досить складним завданням для будь-якого новаторського процесу, навіть якщо він вочевидь призводить до розвитку.

Ще однією причиною пропуску етапів розвитку управління якістю є внутрішня структура організації, що гальмує прагнення до якості. В цьому

випадку спеціалістам треба працювати над мінімізацією ризиків інституціоналізованих конфліктів, тобто конфліктів між якістю і, наприклад, продуктивністю. Ще одним напрямом роботи може бути покращення організації інформаційної системи: бази генерації та обробки даних повинні містити правильну інформацію у зручному форматі з можливістю у потрібний час передати її у необхідному напрямку. Поширеною проблемою є також те, що організації витрачають багато часу на аналіз і обговорення неактуальної інформації про те, на якому етапі розвитку менеджменту якості вони перебувають, в процесі чого неправильно розподіляються ролі і обов'язки щодо вдосконалення процесів. У цьому випадку слід пам'ятати, що персонал і менеджери з безпосереднім контролем операцій є відповідальними за виправлення помилок, які виникають в процесі розвитку. Своєю чергою, особам, які відповідають за конкретні оперативні питання, слід надати більшої свободи у діяльності, а не змушувати інших керівників та/або співробітників робити те, що їм не належить.

Останнім випадком подолання пропущених етапів розвитку менеджменту якості є оптимізація витрат на цей процес. Витрати на якість можна розділити на дві категорії: прямі і невидимі витрати. Перші – це такі витрати, які виникають через недосягнення певного стабільного рівня якості та є ознаками, видимими для організації, наприклад, продукти, що вимагають переробки та виправлення. Невидимі витрати – такі, що виникають, коли організація не досягає якості, але організація не може одразу відстежити витрати, наприклад, коли незадоволені клієнти переходять до конкурентів за альтернативним продуктом/послугою. Аналіз помилок може значно заощадити бюджет будь-якої організації та, відповідно, спрямувати інвестиції у розвиток менеджменту якості.

Висновки. Таким чином, подолання пропущених етапів розвитку управління якістю є складною проблемою, яка має місце у багатьох організаціях. Проте для кожного випадку є методи оптимізації процесів вдосконалення. Для цього треба брати до уваги та спрямовувати дії на розширення функцій, ролей працівників, побудову ієрархії завдань та принципів, розвиток гнучкості організації роботи та впровадження інновацій.