

УДК 658.5:65.018

Т.Є. ЦИБА, кандидат економічних наук, доцент Кременчуцького інституту  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

В.П. ВАЛІКОВ, кандидат економічних наук, доцент,  
проректор Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто питання визначення пріоритетів якості та запропоновано напрями процесу вдосконалення діяльності.

*Ключові слова: пріоритети, система, якість, якість діяльності.*

**Постановка проблеми.** Постійне підвищення вимог споживачів до якості продукції привело до того, що на ринках, крім ціни виробу, найважливішим фактором стала його якість. Першочергове значення в забезпеченні якості продукції має якісне управління. Це об'єктивний наслідок досягнутого рівня розвитку продуктивних сил і всезростаючих вимог подальшого розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковій літературі приділяється значна увага управлінню якістю (1–5). Теоретичні та практичні засади якості розглядаються у працях відомих вітчизняних вчених, таких як В. Сторожук, В. Чорномаз, М. Шаповал, Л. Швайко, О. Шевченко та ін., так і іноземних вчених Р. Уотермена, Дж. Харингтона. Однак, не зважаючи на досить велику кількість праць, присвячених цій проблемі, окремі її аспекти недостатньо розроблені та висвітлені в економічній літературі, і насамперед, питання визначення пріоритетів якості діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У будь-якій діяльності важливим є визначення пріоритетів і оцінювання досягнутих результатів. Більшість видів діяльності оцінюється за двома основними критеріями – продуктивність та

якість. Продуктивність, як правило, вимірюють шляхом ділення загального виробітку (усіх результатів) на загальні витрати. Якість при цьому оцінюють відсотком високих результатів. Про реальне вдосконалення можна говорити при одночасному поліпшенні показників продуктивності та якості або при поліпшенні одного з показників, тоді як другий залишається без змін.

Ідеальним критерієм удосконалення є частка від ділення загального обсягу всіх ресурсів, що вводяться, на обсяг результатів, що задовольняють вимоги споживачів. На жаль, такі показники часто важко розрахувати. У результаті цього доводиться одночасно зіставляти окремі показники якості й продуктивності для оцінки дійсного ступеня вдосконалення. На фірмі суть процесу підвищення якості – оцінка великої кількості критеріїв процесу.

Враховуючи принципи роботи в колективі, неможливо переоцінити значення взаємодії між членами колективу й взаємоповаги. Ми можемо навчити членів групи найдосконаліших методів розв'язання проблем і забезпечити їх найсучаснішими засобами контролю процесів, але якщо ми не навчимо їх духу співпраці, все інше даремно.

Між методами групової динаміки й розв'язання проблем, які застосовують у роботі груп, немає великої різниці. Різною може бути складність проблем або складність застосовуваних методів, але основний підхід буде тим самим. Тому ми будемо розглядати разом вимоги до навчання й підготовки кадрів для всіх типів груп.

Групове навчання може включати такі питання: колективна взаємодія й обов'язки членів групи (групова динаміка й правила формування груп), процес прийняття рішень, кількісні критерії, збір і аналіз даних, управління технологічними процесами, методи розв'язання проблем, планування експериментів.

У результаті проведення аналізу можна підготувати перелік показників, що характеризують якість роботи підрозділу. Група повинна відібрати від трьох до п'яти основних показників, які називаються «показники вдосконалення». За ними будують графіки, які вивішують в кожному підрозділі. На кожному графіку має бути показано дані, отримані принаймні за 6 місяців, і заданий рівень якості роботи. При досягненні контрольних цифр за яким-небудь показником протягом 3 місяців поспіль мають бути встановлені нові контрольні цифри.

Справжня мета – постійне вдосконалення. Слід використовувати два види контрольних нормативів – рівень якості робіт, що відповідає очікуванню споживачів, і більш тверді контрольні нормативи, що називають перспективними цілями (рис. 1). Перспективні цілі допомагають намічати показники між рівнем якості роботи, очікуваним «споживачем», і кінцевим рівнем, що характеризує безпомилкову роботу.

Такий підхід перешкоджає тенденції до припинення діяльності з удосконалення, як тільки проміжна мета досягнута.

Показники повинні оновлюватися й переглядатися на засіданнях групи зі вдосконалення діяльності підрозділів. Працівники фірми готові розпочати найбільш продуктивну стадію роботи групи з удосконалення діяльності підрозділу. Група відбирає перспективні цільові значення для сукупності показників якості роботи підрозділу. Потім за допомогою методів розв'язання проблем група розробляє план, що дозволяє підрозділу досягти або навіть перевершити цілі. Ставить нові цілі вдосконалення, і весь цикл починається з початку. Процес удосконалення діяльності підрозділу являє собою своєрідне «коло поліпшення якості роботи».

Щоразу при розв'язанні проблеми група повинна провести оцінювання підвищення якості або зниження витрат як результату своєї діяльності. Ця оцінка в письмовому вигляді подається до керівної ради з поліпшення роботи.

Група зі вдосконалення діяльності підрозділу сприяє правильному розумін-



Рис. 1. Процес удосконалення діяльності

ню працівниками підрозділу їхньої участі в спільній справі й підтверджує реальну зацікавленість керівництва в процесі поліпшення, виражену не на словах, тобто доведену справами й установленням пріоритетів.

Іншим фактором, менш очевидним, але більш значущим, є вплив колективу на результати діяльності індивідуального виконавця. Коли підрозділ розглядається як єдине ціле, його працівники намагаються підтягти тих, хто псує загальну картину, підвищивши тим самим якість і продуктивність праці. Крім цього, група з удосконалення діяльності підрозділу дозволяє неформальним лідерам колективу впливати на керівництво при встановленні завдань, виробничих норм і при плануванні робіт. Раніше такий лідер міг чинити опір змінам і створював атмосферу ворожого ставлення до змін, тому що, це часто створювало загрозу його авторитету. Залучаючи неформального лідера до процесу поліпшення роботи, керівництво отримує надійного союзника, що у деяких випадках може впливати на працівників підрозділу.

Створення групи з удосконалення діяльності підрозділів має такі вигоди й переваги.

1. Усі співробітники беруть активну участь у процесі поліпшення роботи.

2. Працівників, що визначають успіх процесу, слід заохочувати.

3. Виробляються риси характеру, властиві лідерам.

4. Розробляються методи розв'язання проблем.

5. Керівник підрозділу зберігає роль його лідера.

6. У працівників підвищується почуття власної гідності.

7. Працівники самостійно регулюють діяльність підрозділу.

8. Система діяльності дозволяє розробити реальні вимоги до результатів праці, які погоджені зі «споживачами» і «постачальниками» та орієнтовані на інтереси «споживачів».

9. Створюється система критеріїв для оцінювання основних видів діяльності в рамках підрозділу.

10. Працівники одержують можливість погоджувати свої цілі із цілями й завданнями підрозділу та фірми.

11. Створюється ефективна система передачі на більш високий рівень інформації про ті проблеми, які не можуть бути розв'язані в рамках підрозділу.

12. Поліпшуються відносини між рядовими працівниками і керівниками в міру того, як працівники переконуються, що керівництво зацікавлене в розв'язанні їхніх проблем і допомагає їм у цьому.

Усе це сприяє розвитку й формуванню особистості.

Занадто часто, говорячи про залучення або участь працівників фірми, ми маємо на увазі виробничий персонал і забуваємо про допоміжні (обслуговуючі) підрозділи. На більшості фірм трудовитрати службовців і канцелярських працівників перевищують більш ніж удвічі трудовитрати виробничих робітників. Часто у компанії керівний персонал і службовці становлять половину робочої сили; на них припадає 70% фонду заробітної плати. Дослідження показують, що понад 80% документації містять помилки, які в середньому призводять до зниження продуктивності праці обслуговуючих підрозділів більш ніж на 25%. Групи з удосконалення діяльності являють собою досить ефективний спосіб підвищення якості й продуктивності праці в обслуговуючих підрозділах.

Головним недоліком груп з удосконалення діяльності підрозділів є те, що проведення засідань вимагає призупинення діяльності усього підрозділу. Однак більшість підрозділів швидко пристосовуються до цієї системи.

Члени групи повинні усвідомити свою роль у ній. У процесі навчання теорія доповнюється розбором конкретних прикладів і ігрових ситуацій. По суті, розв'язання будь-якої проблеми, усунення дефекту або підвищення економічної ефективності на якій-небудь дільниці сприяють позитивним зрушенням і є істотним внеском у справи фірми. На жаль, багато людей – як керівники, так і рядові працівники – створюють перешкоди на своєму шляху до успіху.

Ось деякі з найбільш типових перешкод: нестача часу, перекладання відповідальності на інших, відсутність моральних стимулів, ставлення до помилок як до чогось звичного; нерозуміння важливості проблеми, упевненість у тому, що з деякими проблемами нічого не можна вдіяти; погано збалансований підхід з боку вищого керівництва до забезпечення якості й зниження витрат виробництва; люди, які намагаються захищати свої інтереси; пошуки винних.

Необхідно створити програму запобігання помилкам (рис. 2).



Рис. 2. Програма запобігання помилкам

У цій програмі слід виділити 6 основних передумов успішного запобігання проблемам.

1. *Правильне розуміння важливості усунення помилок.* Керівництво й рядові працівники повинні усвідомлювати важливість недопущення помилок. У багатьох компаніях їх усунення може знизити витрати більш ніж на 30%.

2. *Прагнення до усунення помилок.* Ніхто не хоче помилятися, тільки дайте можливість усім працювати добре.

3. *Навчання методів рішення проблем.* Люди, що працюють над усуненням проблем, мають бути компетентними фахівцями з їх розв'язання. Їм потрібно більше, ніж просте усвідомлення наявності проблеми, їм потрібна вся інформація, у

тому числі про витрати, ряд альтернативних варіантів розв'язання проблеми, щоб обрати кращий.

4. *Аналіз причин виникнення проблем.* Потрібна система, що дозволяє одержати точне розуміння того, чому виникла проблема на базі аналізу симптомів її прояву.

5. *Система відстежування проблем і оцінювання ефективності превентивних заходів.* Важлива частина комплексної системи запобігання проблемам – їх відстежування, спостереження за діями, роз-

початими з метою усунення проблеми, і оцінювання їх результативності.

6. *Визнання заслуг.* Усі учасники розв'язання проблеми повинні заохочуватися.

**Висновки.** Для визначення пріоритетів щодо вдосконалення якості діяльності та оцінювання досягнутих результатів слід використовувати два види контрольних нормативів – рівень якості робіт, що відповідає очікуванням споживачів, і більш тверді контрольні нормативи, що називають перспективними цілями. Також створити програму запобігання помилкам.

Успіх програми запобігання помилкам залежить від усунення перешкод і створення впевненості в тому, що запобі-

гання помилкам виявиться вигідним для окремого виконавця, фірми й споживача в цілому.

### Список використаної літератури

1. Криворчук С.М. Тенденції інноваційної діяльності підприємств України: визначення напрямів її поліпшення / С.М. Криворчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 24. – С. 13–15.

2. Сторожук В.П. Формування конкурентоздатної системи управління / В.П. Сторожук // Економіка і регіон. – 2003. – № 1(1). – С. 75–79.

3. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції» / А.С. Гальчинский, В.М. Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

4. Циба Т.Є. Економічні аспекти управління якістю: навч. посібник / Т.Є. Циба, І.М. Труніна, М.І. Сокур. – К.: ПП Щербатих. – 2010. – 180 с.

5. Шевченко А. Впровадження систем управління якістю на українських підприємствах / А. Шевченко, Е. Шубін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2003. – № 4. – С. 53–56.

В статье рассматриваются вопросы определения приоритетов качества и предлагаются направления усовершенствования процесса деятельности.

**Ключевые слова:** *приоритеты, система, качество, качество деятельности.*

The question of defining priorities of quality is considered in the article and the directions for improving activity are given.

**Key words:** *priorities, system, quality, quality of activity.*

*Надійшло до редакції 21.09.2012.*