

об'єктів інтелектуальної власності машинобудівних підприємств. – Міжнародний науково-практичний журнал “Економіка та держава”, № 10 (70). – К.: Видавництво “Юго-Восток, Лтд”, 2008. – С. 47–49. 10. Шпак Н.О., Білоус Н.Б. Сутність та класифікаційні ознаки інтелектуального капіталу підприємства // Вісник Нац. ун-ту Водного господарства та природокористування. Збірн. наук. пр. – Рівне, 2007. – Вип. 3 (39). – С. 334–341.

УДК 338.45

Р.В. Шуляр

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ПРИНЦИПИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В СИСТЕМАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

© Шуляр Р.В. 2010

На основі існуючих підходів до командної роботи у проектному менеджменті переглянуто можливий спектр механізмів, які можна успішно використовувати в галузі управління командною роботою в управлінні якістю. Обґрунтована необхідність формування командних підходів роботи у сфері якості. На основі сучасних теоретичних та практичних розробок розроблено принципи командної роботи в управлінні системами забезпечення якості.

On the basis of current approaches to teamwork in project management reviewed the possible range of mechanisms that can be used successfully in the management of teamwork in quality management. Necessity of formation of a team approach work in the field of quality. On the basis of modern theoretical and practical developments, the principles of teamwork in the management of quality assurance systems.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні системи управління якістю продукції на підприємствах, які базуються на стандартах серії ISO 9000, вимагають участі в управлінні якістю усіх підрозділів організації. Звідси очевидна необхідність формування певних командних підходів роботи у цій сфері, адже представники різних підрозділів компанії навіть за наявності централізованого органу з якості на підприємстві, можуть не впоратися з комплексними завданнями. У стандартах серії ISO 9000 закладені підходи командної роботи, наприклад гуртки з якості, тижні якості тощо. Однак потребують уточнення принципи роботи таких команд. Найбільш подібні командні підходи розроблені сьогодні для проектних команд, які покликані реалізовувати бізнес- та технологічні проекти в межах організації.

Цілі статті. На основі існуючих підходів до командної роботи у проектному менеджменті доцільно переглянути можливий спектр механізмів, які можна успішно використовувати в галузі управління командною роботою в управлінні якістю. Кінцевою метою розроблення принципів командної роботи персоналу у системі якості є досягнення належного рівня якості продукції підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Відповідно до стандарту ISO 9000 всю діяльність підприємства з управління якістю розділяють на чотири групи операцій:

- A. Відповідальність керівництва.
- B. Управління ресурсами.
- C. Створення продукту.
- D. Вимірювання, аналіз і вдосконалення.

До операцій групи “А” належить діяльність директора підприємства і його заступників з організації взаємодії персоналу різних підрозділів організації (підприємства) з метою задоволення споживачів: асортимент продукції, кількість, якість [1, с. 3].

Можна розділити усі процеси зі створення продукту, починаючи з ціноутворення, адже це найважливіша характеристика якості всіх видів продукції (хоча можуть бути винятки). Наприклад, фінансовий директор розраховує оптимальні ціни за певного виду виробництва. Для покупця вигідна мінімальна ціна, для продавця – максимальна. Як правило, максимальна ціна може цікавити лише фінансового директора. Збутовики бачать у прибутку, рентабельності, оборотності капіталу загрозу втратити споживача через високі ціни. Організування взаємодії персоналу ефективніше у разі встановлення спільних цілей та цінностей у команді. У цьому розрізі проблеми доцільно виробити низку рекомендацій.

Отже, головна мета управління командою з забезпечення роботи системи якості полягає у: 1) забезпеченні такої поведінки кожного члена команди, яка необхідна для досягнення організаційних цілей, зокрема, й успішної реалізації цілей управління якістю; 2) створенні команди проекту, здатної якнайоптимальніше (за якістю, часом і витратами) реалізувати цілі управління якістю.

Найпоширеніші напрямки управління командою, які знаходимо в літературі з проектного менеджменту, є такі [2; 4, с. 194–206]:

- забезпечення лідерства менеджера з якості в межах всієї організації;
- розвиток команди, можливість самореалізації і групової роботи;
- мотивування за досягнення результатів з якості;
- управління конфліктами в межах команди та між підрозділами.

Сьогодні часто можна знайти твердження, що успіх в удосконаленні організацій належав тим, хто міг контролювати й постійно вдосконалювати, а згодом успіх керівника може залежати власне від уміння проведення корпоративної інтеграції [3].

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття принципу можна визначити так: принцип – це певне правило, сформульоване на основі пізнання законів чи закономірностей чинити саме так, і у нашому випадку – саме так у ситуації командного вирішення проблем забезпечення якості продукції підприємства. Враховуючи існування різних мотивів і шляхів досягнення місії, мети та цілей організації, доцільно розглядати спільну роботу команди з забезпечення якості як проектну команду.

Не випадково виникла ідея прирівнювання окремих аспектів управління системою забезпечення якості продукції до управління проектною командою. Адже удосконалення системи якості можна розглядати як своєрідний новий проект в організації, який потребує фінансових та інших матеріальних ресурсів, людські ресурси, визначення строків окупності тощо.

Власне командні принципи необхідні, тому що здебільшого в сучасних системах забезпечення якості продукції функція менеджменту “організування” реалізується методом свого роду децентралізації управління та створення відповідального підрозділу з якості та запровадження посади заступника керівника організації з якості. Однак кількість підлеглих обмежується технічними контролерами та економістами, які функціонально пов’язані та закріплені за певними напрямками роботи підприємства: фінанси, маркетинг, виробництво, збут тощо.

Оскільки управління якістю продукції у сучасних системах вимагає взяти до уваги багато напрямків діяльності підприємства, то часто доводиться говорити про управління “якістю бізнесу” загалом. Це своєю чергою вимагає залучення до питань удосконалення та розвитку систем якості на підприємстві найрізноманітніших фахівців. Штучно роздувати штати підрозділу з забезпечення якості особливо на малих та середній підприємствах не доцільно, адже у такому разі є велика ймовірність недоотримання позитивного економічного ефекту від роботи системи якості. Оптимальним виходом з ситуації є перехід від чисельного підрозділу до створення робочих груп (команд з якості), які у практиці часто називають гуртками з якості, групами якості тощо.

Враховуючи напрями управління проектними командами та на основі практичних спостережень автори під час проходження стажування на машинобудівному підприємстві СП ТзОВ “Сферос-Електрон” у 2010 р., пропонується виділити такі основні принципи управління командою з забезпечення якості продукції (рис. 1):

- 1) об'єднання та зосередження роботи навколо центрального менеджера (представника керівництва з якості);
- 2) забезпечення умов для привілейованості та розвитку кожного учасника команди;
- 3) мотивування відповідно до результатів роботи команди та організації загалом;
- 4) надання значної уваги управлінню конфліктами як в команді, так і між підрозділами підприємства.



Рис. 1. Основні принципи управління командою з забезпечення якості продукції

Щодо першого принципу необхідно відзначити, що під час його реалізації можна зіткнутися з проблемою браку належного лідерства керівника служби забезпечення якості продукції (представника керівництва з якості). Фахівці зазначають, що лідерство також може бути проблемою в умовах короткострокового об'єднання людей для виконання певного завдання (досягнення мети) з якості. Відтак реалізація системи забезпечення якості можлива у разі створення постійних проектних груп, які б не відчували "тимчасовості" своєї місії.

З часом стає очевидним, що робота в команді з якості може призвести до перевантаженості та втоми її членів, оскільки виконання основних обов'язків у підрозділах залишається для них незмінним. У такій ситуації можливим є запровадження ротації членів такої команди і перенесення ризиків втоми на декілька працівників (винятком залишається ситуація, коли учасником команди є сам керівник того чи іншого функціонального підрозділу).

Загалом сьогодні можна виділити в сучасній літературі значну кількість досліджень з питань лідерства, в яких можна знайти практичні пропозиції, яким має бути керівник-лідер, і як він повинен діяти, щоб позиціонувати себе як лідера команди. Узагальнюючи теорію та практику, можемо знайти найпоширеніші у літературі рекомендації, які стосуються таких аспектів діяльності лідера, як:

- 1) зрівноважувати інтереси команди з якості та інтереси служб, які вони представляють;
- 2) зрівноважувати потреби команди та індивідуальні потреби її учасників;
- 3) зрівноважувати вплив на роботу команди окремих представників служб підприємства.

Як свідчить практика в умовах балансу інтересів та задоволення потреб існує мала ймовірність чвар та конфліктів, які неминуче супроводжують будь-які інновації, зокрема інноваційні рішення в системах якості. Отже, реалізації цього принципу допомагає реалізовувати четвертий принцип. Однак логічним продовженням реалізації принципів пропонується все ж забезпечення привілейованості та мотивування членів команди.

Щодо другого принципу, то команда з забезпечення якості – це насамперед група людей, які працюють спільно задля досягнення загальної мети – розроблення рекомендацій з удосконалення системи забезпечення якості продукції та їх реалізації. У жодному випадку не можна допускати створення умов, за яких участь у команді в силу вагомої винагороди чи статусу в організації ставали самоціллю для її членів.

Учасники команди безпосередньо працюють над здійсненням заходів з забезпечення якості і підпорядковані керівникові (менеджеру) з якості. Відбір у такі команди доцільно здійснювати на принципах неупередженості та фаховості працівників. Формально працівники-учасники команди залишаються лінійно підпорядкованими своїм безпосереднім начальникам (якщо вони не є власне керівниками функціональних підрозділів), і функціонально підпорядковуються керівнику з якості на підприємстві. Однак, завдяки принципу обов'язковості виконання рішення команди з якості, члени команди можуть чинити опосередкований вплив на свого безпосереднього керівника, тобто набувати певного привілейованого статусу у своєму підрозділі та організації загалом (рис. 2).

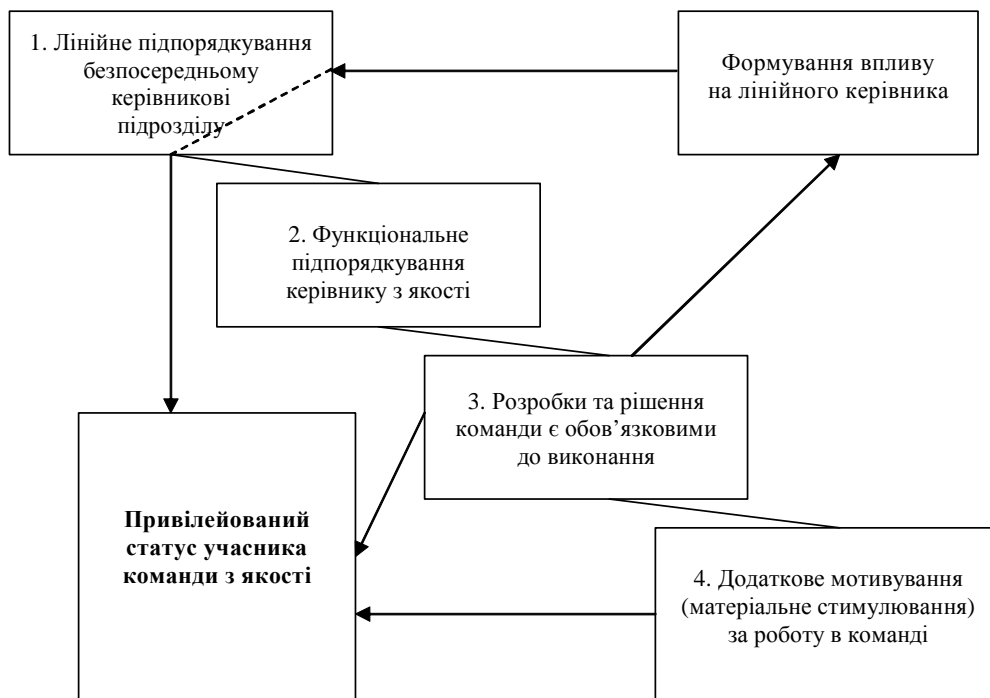


Рис. 2. Механізм реалізації привілейованого статусу учасника команди з якості

Такий статус учасників команди необхідно всіляко підтримувати, зокрема постійним підвищенням кваліфікації та мотивування працівників-учасників команди. Найпоширенішим у такому разі інструментом є семінари та навчання працівників як за запрошенням фахівців-консультантів, так і скеруванням на навчання в консалтингові компанії. Цей процес повинен бути добре спланованим, бажано на кілька років наперед, з добре прорахованим бюджетом.

Щодо третього принципу, то ефективність та обсяг мотивування команди має спиратися на певний синергічний ефект від спільної роботи її учасників, який виникає у разі опрацювання різних пропозицій, надання конструктивної допомоги членами команди одним одним. Врахування цього ефекту сприятиме досягненню вищих результатів з якості. Якщо намагатися прив'язати мотивування членів команди до синергічного ефекту від їх спільної роботи, як найсправедливішого і найпоказовішого показника роботи в команді, то виникає проблема кількісного вимірювання такого ефекту.

Здебільшого рішення команди мають ґрунтуватися на двох чинниках – це врахування інтересів проектів з якості та врахування інтересів організації. Адже в короткостроковій перспективі, особливо під час впровадження попереджувальних заходів з підтримки якості, ці інтереси у фінансовому аспекті можуть не збігатися. Наприклад, занадто великі витрати на систему якості чи сертифікацію за міжнародними стандартами якості можуть спричинити недовиконання фінансових

показників, або ж відволікати виробництво від виконання поточних завдань під час серійного та масового виробництва.

Якщо ж під час реалізації проекту з якості достатньо оптимально витрачаються ресурси і не нехтуються інтереси організації – це і може бути показником ефективності роботи команди і використовуватися під час їх додаткового матеріального стимулювання. Отже, у разі мотивування необхідно використовувати групи показників як роботи команди з якості, так і організації загалом.

Щодо четвертого принципу, то інструментарій вирішення конфліктів в менеджменті є доволі потужний як у класичній науці управління, так і на “стикуванні” з іншими науками. Важливо, які саме інструменти можна використовувати у специфічній проектній групі з якості (команді з забезпечення якості). Передусім, це питання може стосуватися акценту на міжособистих чи структурних методах управління конфліктами.

Ціллю менеджера з якості, як свідчить досвід і практика менеджменту якості, є досягнення максимально дружнього соціально-психологічного клімату в команді шляхом міжособистих методів роботи з кожним її членом і перенесення такого клімату на роботу з кожним підрозділом шляхом структурних методів. Наприклад, за потреби прийняття компромісного рішення порушується принцип ефективності, тобто для прийняття ефективного рішення потрібно знехтувати інтересами одного з підрозділів підприємства. Неминучий конфлікт між підрозділами та людьми можливо залагодити, залучаючи “утиснений” підрозділ до контролювання виконання того чи іншого конфліктного рішення.

Як правило конфлікти є рідкістю тоді, коли існує повна прозорість рішень і доступність інформації про роботу команди з якості. Тому, насамперед, варто потурбуватися про максимальну відкритість інформації про систему забезпечення якості, доступ усіх бажаючих до результатів перевірок та аудитів системи якості підприємства тощо. Відтак відсутність прихованих даних не спричинятиме конфліктних здогадок про роботу команди з якості і не підірватиме довіру до командних рішень.

Висновки. Використання запропонованих принципів командної роботи в системах забезпечення якості дозволяє сформувати позитивне загальне організаційне ставлення до проектів з якості, їх перспектив та підсилює переконання у необхідності існування та роботи таких команд. Основна мета об'єднання зусиль працівників різних підрозділів – це переконання в необхідності та пріоритетності роботи над системами забезпечення якості продукції працівників усього підприємства. А це має прямий зв'язок з конкурентоспроможністю та позитивним конкурентним статусом підприємства.

Перспективи подальших досліджень. Найцікавішим з огляду за забезпечення ефективності роботи команд з якості є дослідження синергічного ефекту від їх роботи з метою покращення мотивування та умов їх роботи. Пошук такого синергічного ефекту можливий, порівнюючи успіхи роботи команди, тобто досягнення локальних показників та загально-організаційних показників роботи, дотримання принципу комплексності оцінювання роботи системи забезпечення якості продукції підприємства.

1. *Системи управління якістю: ВИМОГИ (ISO 9001:2008, ІОТ) ДСТУ ISO 9001:2009.* – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ, 2009. – 36 с. 2. *Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособ. – Омега-Л, 2009. – 960 с.* 3. *Форрест У. Брейфогл Ш. Майбутнє управління якістю / Quality Digest Magazine, February 2008 / <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html?print>.* 4. *Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.*