

**АВЕРІХІНА**Тетяна Володимирівна  
t.v.averihina@mzeid.in**БУРЯЧЕНКО**Марина Віталіївна  
mburyachenko@gmail.com**ВАСИЛЬЄВА**Валерія Олександрівна  
valeriia.vasylieva@mzeid.inк.е.н., доцент кафедри, Державний  
університет "Одеська Політехніка"студентка, Державний університет  
"Одеська Політехніка"студентка, Державний університет  
"Одеська Політехніка"

УДК 339.9:621.3

**ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛУ В ПИТАННЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ  
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА****RESPONSIBILITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN QUESTIONS OF ENSURING THE QUALITY  
OF PRODUCTION OF THE ENTERPRISE**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).1)*AVERIKHINA Tetiana – PhD in Economics, Associate Professor of department, State University "Odesa Polytechnic"**BURIACHENKO Maryna – student, State University "Odesa Polytechnic"**VASYLIEVA Valeriia – student, State University "Odesa Polytechnic"*

*У статті розглянуто систему управління якістю, покращення якості та аналіз. Підготовка персоналу підприємства в галузі якості, спілкування з персоналом, його мотивація. Працівники, як найважливіший ресурс компанії. Провідна роль керівника у підвищенні якості продукції підприємства. Принципова сутність методу підвищення оплати праці у підвищенні якості продукції підприємства. Процесна модель (визначення проблеми невідповідності продукції встановлені вимоги та технічні умови; аналіз причин невідповідностей; розроблення заходів стосовно вирішення проблеми; пошук ресурсів та оцінка збитків від усунення невідповідностей; контроль за якістю роботи та виробничим процесом. Кваліфікація та професіоналізм персоналу) «Мотивація персоналу» рекомендовано МС ISO 9001.*

\* \* \*

**Introduction.** In the practice of companies based on quality management, there are two main goals of its development. First of all, it is about optimizing the company in order to ensure its viability, in particular the competitiveness of products and services and increase production efficiency. And if such a goal is really in the forefront of the company, especially for the first manager, it is already promising, and such a company has a chance to implement the current quality management system. It should be noted immediately that it cannot provide a quality management system. The quality management system is a kind of structure to which appropriate decisions to improve processes and product quality should be tied.

**The purpose of the paper** is to show the optimization of the company in order to ensure its viability, in particular the competitiveness of products and services and increase production efficiency, to demonstrate to everyone, including potential consumers, that the company can constantly produce products of a certain level of quality.

**Results.** The quality management system contributes to the release of human potential, which guarantees the performance of public service at the highest level. Increasing the motivational potential of the company's staff is carried out in order to create a system of incentives to meet the identified motivational needs of employees. Therefore, one of the options is the process "Staff motivation", recommended by the ISO 9001 MS, which registers the needs for employee motivation and measures the satisfaction of identified needs.

**Conclusion.** Quality management is a system of personnel management, which should be supplemented by the introduction of a number of motivational measures, because the company needs not only to have qualified specialists, but also to motivate them to effectively use their potential.

**Ключові слова:** система якості, управління персоналом у системі якості, мотивація персоналу, роль керівника

**Keywords:** quality system, personnel management in the quality system, personnel motivation, the role of the leader

**ВСТУП**

У практиці роботи компаній на основі управління якістю відомі дві основні цілі її розвитку. Найперше мова йде про оптимізацію компанії з метою забезпечення її життєздатності, зокрема конкурентоспроможності виробленої продукції та послуг та підвищення ефективності виробництва. І якщо така мета дійсно на першому плані у компанії, особливо для першого керівника, то вона вже перспективна, і така компанія має шанс впровадити поточну систему управління якістю. Слід негайно зазначити, що він не може забезпечити системи управління якістю. Система управління якістю є своєрідною структурою, до якої повинні бути при-

в'язані відповідні рішення для вдосконалення процесів та якості продукції. Однак раціональність та обґрунтованість рішень не визначаються стандартами й не можуть бути визначені, оскільки ці рішення є результатом творчого процесу. Отже, реалізація потенційних можливостей систем управління якістю залежить не тільки від виконання всіх вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а й від кваліфікації, креативності, спеціалізованих знань та досвіду персоналу компанії. Щоб уникнути можливого розчарування, дуже важливо, щоб сам керівник це розумів і не сподівався, що запровадження систем управління якістю саме собою автоматично вирішить його проблеми, якщо немає пер-

соналу, здатного аналізувати ситуацію та приймати зважені рішення, відповідне навчання [1].

Друга мета розроблення – продемонструвати кожному, включаючи потенційного споживача, що компанія може постійно виробляти продукцію певного рівня якості, тобто таку, яка відповідає всім її вимогам. Якщо для досягнення першої помітної мети достатньо просто розробити та впровадити у компанії системи управління якістю, то для досягнення другої мети також необхідно сертифікувати системи управління якістю.

**МЕТА** статті – дослідження відповідальності керівництва персоналу у питаннях забезпечення якості продукції підприємства

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали спеціалізованих та профільних журналів, а також різні Інтернет-джерела. У дослідженні використовуються методи узагальнення, аналізу та системного підходу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Керівництво відповідає за розроблення системи управління якістю та задоволеності споживачів. Їх реалізація залежить від того, наскільки успішно керівництво забезпечує розвиток та ефективну роботу системи якості продукції.

Відповідальність за всі аспекти реалізації політики управління якістю на підприємстві слід поставити на його директора. Менеджер повинен розробити та задокументувати політику якості, яка враховує: характер виробленої продукції; імідж компанії; цілі стосовно якості продукції; методи виконання якісних завдань; роль персоналу підприємства, який відповідає за реалізацію політики управління якістю.

Для виконання завдань у галузі управління якістю керівник створює службу (або відділ) системи якості, що дозволяє ефективно управляти, оцінювати та покращувати якість на всіх етапах виробництва. Необхідно чітко визначити загальну та особисту відповідальність та повноваження всіх працівників, від діяльності яких залежить якість продукції. Водночас необхідність ефективних відносин між споживачами та постачальниками має розглядатися у всіх аспектах їх взаємодії як всередині організації, так і поза нею. Покладені обов'язки та повноваження мусять узгоджуватися із засобами та методами забезпечення якості продукції [2].

Водночас керівник повинен відповідати за розроблення системи забезпечення якості. Він відповідає безпосередньо або через уповноваженого ним працівника за впровадження системи якості, її перегляд, постійне вимірювання параметрів та аналіз із метою вдосконалення. Персонал із відповідними обов'язками може сприяти досягненню якості, але якість не створюється ними. Це лише частина системи якості. Сфера діяльності системи охоплює всі функції, а постійне вдосконалення якості вимагає участі, відданості та ефективної взаємодії всіх працівників організації, що виробляє продукцію.

Керівництво підприємства повинно передбачати регулярні та незалежні офіційні огляди системи якості, щоб визначити, наскільки вона продовжує відповідати вимогам, ефективно реалізовувати політику якості та

досягти цілей якості. Особливу увагу слід приділити потребі або можливості покращення якості. Аналіз повинен проводитись відповідними спеціалістами або компетентними, незалежними експертами, які підпорядковуються безпосередньо керівництву.

Такий аналіз повинен містити чітко сформульовані та всебічні оцінки, які базуються на всіх відповідних джерелах інформації, зокрема:

- до висновків аналізу рівня якості продукції: тобто дані про загальну ефективність та результативність виробничого процесу з погляду задоволення вимог до продукції та задоволеності споживачів;

- про результати внутрішнього контролю якості відносно впровадження та ефективності всіх елементів системи забезпечення якості з виконання покладених завдань для забезпечення якості послуг;

- до змін внаслідок нових технологій, концепцій якості, ринкових стратегій, а також соціальних та екологічних умов.

Підготовлені у формі документа коментарі, висновки та рекомендації за результатами аналізу та оцінки мають бути представлені керівництву для розгляду у розробленні програми підвищення якості продукції.

Керівництво підприємства також повинно забезпечити системний та процесний підхід до управління якістю. Системний підхід передбачає виявлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системи, яка допомагає організації більш ефективно досягати своїх цілей. Основними елементами системного підходу є розгляд усіх подій, явищ і процесів в їх взаємозв'язку (тобто слід розуміти, що всі вони є частиною складної системи); розстановка пріоритетів; робота над причинами, а не їх наслідками; ефективність.

Систематичний підхід до управління якістю на підприємстві повинен бути реалізований шляхом реалізації наступних основних етапів:

- визначте проблему невідповідності продукції встановленим вимогам та технічним умовам;

- аналіз причин невідповідностей;

- розроблення заходів стосовно вирішення проблеми;

- пошук ресурсів та оцінка збитків від усунення невідповідностей;

- контроль за якістю роботи та виробничим процесом.

Для ефективної функціональності підприємства необхідно здійснювати та керувати всіма взаємодіями та діями. У процес може бути включена потужність наявних ресурсів, якими можна керувати для перетворення вхідних даних у вихідні. Часто входження в процес не вимагає переходу в образливий процес. Подолання процесного підходу є несвідомо, постійний контроль за зв'язками між процесами на межі систем і процесів, а також за процесами та взаємодіями [3].

Процесна модель показує, що споживачі відіграють важливу роль у визначенні вимог як вхідних даних. Тут реалізований принцип системи управління якістю – орієнтація на споживача, основним змістом якого є створення організаційної культури, в якій працівники усвідомлюють необхідність покращення якості продукції.

Як частина управління якістю керівництво повинно забезпечувати необхідні та достатні ресурси для підвищення якості та досягнення цілей якості. Найважливішим ресурсом будь-якої компанії є її працівники.

Для стимулювання роботи, професійного зростання, належного ділового спілкування та високопродуктивного персоналу підприємства керівництво повинно:

- підбираючи працівників, використовувати їх професійні здібності як основу роботи;
- створити такі умови праці, щоб досягти високих показників ефективності та сприятливої робочої атмосфери;
- сприяти розкриттю навичок кожного працівника в організації завдяки послідовному застосуванню підходів до творчої роботи та ширшому залученню до робочого процесу;
- передати розуміння роботи, яку потрібно виконати, та поставлених завдань, зокрема її вплив на якість;
- забезпечити, щоб усі працівники усвідомлювали свою участь у забезпеченні якості, що пропонується споживачеві, і розуміли свою роль у цьому процесі;
- сприяти зусиллям стосовно підвищення якості за допомогою відповідного визнання та винагороди за досягнуті результати;
- регулярно враховувати фактори стимулювання персоналу для забезпечення якості продукції;
- провести навчання персоналу. Навчання дозволяє визнати потребу у змінах та створює умови для змін та професійного зростання.

Персонал підприємства, який безпосередньо має контакт зі споживачем, повинен знати правила ділового спілкування та мати відповідні навички. Колективні заходи, такі як загальні збори для обговорення питань якості, можуть сприяти розвитку стосунків між працівниками та сприяти залученню робітників до вирішення проблем та співпраці.

Регулярне спілкування з працівниками підприємства повинно стати правилом для керівництва. Важливим інструментом такого спілкування та виконання роботи є наявність відповідної інформаційної системи. До методів ділового спілкування належать:

- управління засіданнями компаній;
- проведення нарад для обміну інформацією;
- використання документованої інформації;
- використання засобів інформаційних технологій.

Провідна роль керівництва підприємства пояснюється тим, що воно відповідає за ключові питання ділової функції підприємства: розподіл ресурсів; формування організаційних структур; визначення перспектив розвитку; розробку та впровадження системи забезпечення та контролю якості продукції; розроблення та впровадження стандартів, правил та процедур; контроль за виконанням стандартів якості продукції; підбір, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу; оцінювання та стимулювання результатів діяльності; створити умови для застосування командного підходу до проблем управління якістю продукції (рис. 1).

Слід звернути увагу на важливість підготовки персоналу підприємства в галузі якості. Щоб забезпечити успішний розвиток та впровадження систем управління якістю, слід проводити навчання для всіх рівнів персоналу. Одночасно навчання повинно починатися з вищого керівництва. Для зовнішнього навчання ви можете використовувати варіанти консультанта або курси та семінари від спеціалізованих організацій.

Мотивація персоналу є ключовою функцією для досягнення необхідної якості продукції. Багаторічна практика в основному невдалої «боротьби за якість» переконливо свідчить, що незацікавлені працівники ніколи не гарантують необхідної якості продукції навіть за всіх інших сприятливих умов. Тому знання та застосування методів управління персоналом та, зокрема, теорій мотивації мають найбільше значення для контролю якості діяльності підприємства.

Матеріальні стимули персоналу для підвищення якості мають велике значення у системі управління якістю. Матеріальні стимули: як реакція на тимчасове підвищення заробітної плати, працівники можуть розраховувати на більш відповідальний підхід до якості своєї роботи, великий ентузіазм та пов'язану з цим вищу якість продукції.

Цей підхід можна сформулювати так: «Вища заробітна плата – вища якість продукції». Це суперечить високоєфективному та високооплачуваному підходу. Однак підтвердженням корисності та ефективності такого підходу можуть бути ті результати, яких досягла, наприклад, японська компанія «Омрон». Однак досвід цієї компанії показав, що необхідно застосовувати цей методологічний підхід диференційовано, щоб здійснити комплексну оцінку роботи кожної людини, щоб уникнути рівності та суб'єктивності [4]. Застосування цього підходу у великих масштабах може, зрештою, збільшити попит та купівельну спроможність населення (за рахунок вищої заробітної плати), що відповідно збільшує обсяг реалізації продукції, валовий дохід та рентабельність підприємств.

Обсяги продажів збільшуються не лише за рахунок зменшення якості продукції, але також за рахунок зменшення витрат (і відповідно зниження ціни) та збільшення обсягу виробництва. Усе це стає цілком реальним наслідком цивілізованості трудових відносин, пов'язаних із реалізацією цього методу (рис. 2).

Для успішного функціонування підприємства необхідно: керівникам встановлювати цілі та напрями діяльності в галузі якості, організувати якісну діяльність та забезпечувати їх необхідними ресурсами, включаючи кваліфікований персонал; підтримання належного рівня мотивації серед працівників; приймати рішення, спрямовані на досягнення необхідної якості роботи; забезпечити виробничий процес новими технологіями та матеріалами [5].

Для всіх працівників підприємства мають бути визначені як повноваження, так і відповідальність за рівень якості продукції та мотивація персоналу до підвищення ефективності та якості роботи. Такі процедури повинні бути відображені у колективному договорі, трудовому договорі тощо.

Мотивація працівників часто недооцінюється в управлінні якістю, але має надзвичайно важливе значення для підвищення ефективності системи управління, а отже, і якості продукції. Якість обумовлена людським фактором – тобто людина має бути на своєму місці. Менеджери повинні оцінювати та створювати можливість для працівників, заохочувати їх приймати нові ідеї, а не зловживати адміністративним керівництвом.

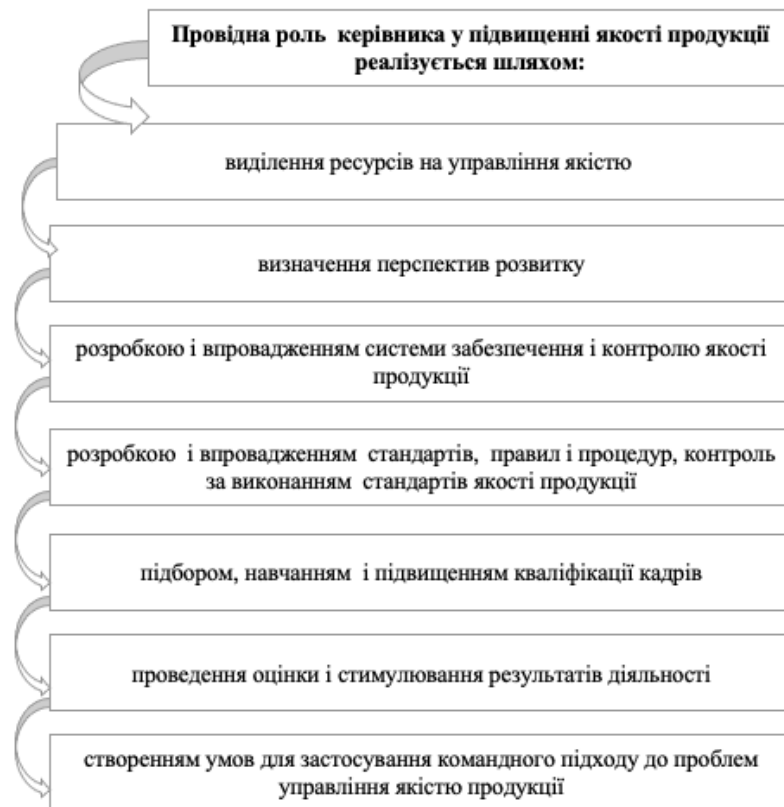


Рис. 1. Провідна роль керівника в підвищенні якості продукції підприємства

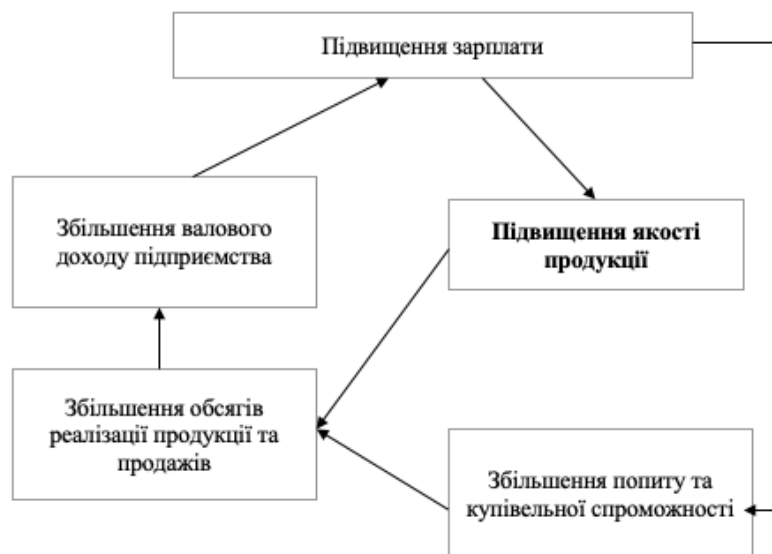


Рис. 2. Принципова сутність методу підвищення оплати праці у підвищенні якості продукції підприємства

Правильне ставлення виникає з фінансових та нефінансових мотиваторів. Якщо важко досягти значних змін у першій галузі через жорсткі ставки винагороди та брак ресурсів, остання область пропонує широкий спектр інструментів та ресурсів, що мають застосовуватися керівництвом.

Кваліфікація та професіоналізм персоналу повинні постійно розвиватися та вдосконалити. Інвестування у працівників створює нові виклики для адміністрації, тому заходи стосовно розвитку нових навичок та вмій мають велике значення. Система управління якістю сприяє визволенню людського потенціалу, який гарантує виконання публічної служби на найвищому рівні.

Збільшення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства здійснюється з метою створення системи стимулювання для задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому одним із варіантів є процес 1.6 «Мотивація персоналу», рекомендований МС ISO 9001, в якому реєструються потреби в мотивації працівників та вимірюється задоволення виявлених потреб.

## ВИСНОВКИ

Управління якістю – це система управління персоналом, яка повинна бути доповнена введенням низки мотиваційних заходів, адже підприємству підприєм-

ства потрібно не тільки мати кваліфікованих спеціалістів, але й мотивувати їх ефективно використовувати свій потенціал.

#### **Список використаних джерел**

1. Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
2. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / за ред. К.В. Ковтуненко та ін. Херсон, 2017. Вип. 2. 906 с.
4. Горшков Л. Інтегровані системи менеджменту для стійкого розвитку підприємств. URL: <http://ecoj.dea.gov.ua/wp-content/uploads/2013/02/gorshkov.pdf>
5. Аверіхіна Т.В., Васильєва В.О., Воропаєв Н.А. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту*: матеріали X Міжнародної наук.-прак. конф. (Одеса, 28 травня, 2021 р.)

Одеса, 2021 р. С. 103–105.

#### **References**

1. Hlebova A.O., Karchevskiy B.O. Quality management systems at the enterprise in the conditions of European integration processes. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf> (in Ukrainian).
2. Total quality management – the way to achieve a high level of perfection. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html> (in Ukrainian).
3. Innovative economics: theoretical and practical aspects: monograph. / ed. K.V. Kovtunenکو, et.al. Kherson, 2017. Issue 2. 906 p. (in Ukrainian).
4. Horshkov L. Integrated management systems for sustainable development of enterprises. URL: <http://ecoj.dea.gov.ua/wp-content/uploads/2013/02/gorshkov.pdf> (in Ukrainian).
5. Averikhina T.V., Vasilieva V.O., Voropaiev N.A. Foreign experience in the use of innovative technologies to motivate the staff of food enterprises. industry. *Actual problems of theory and practice of management*: materials of the X International scientific-and practical conference (Odesa, May 28, 2021). Odesa, 2021, pp. 103–105. (in Ukrainian).