



Волоконский Андрей Васильевич
 Директор
 ООО «Независимый центр сертификации
 «Стандарт Бизнес Система»



1. Мотивы принятия решения о внедрении системы менеджмента качества на предприятии

Принятие руководством предприятия решения о внедрении системы менеджмента качества может быть вызвано несколькими причинами. (Предлагаю по ходу рассмотрения данной темы использовать не термин «Система Менеджмента Качества», а более простое словосочетание – «Система Качества»).

В настоящее время большинство предприятий, занимающихся у себя внедрением системы качества или уже внедривших систему качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования», преследуют цели поставок изготавливаемой продукции за рубеж. Часто именно от зарубежного партнера приходит первый иницирующий импульс внедрения на украинском предприятии системы качества. Поскольку Украина относится к странам с нестабильной экономикой, естественно, что зарубежный партнер стремится получить гарантии того, что данное Украинское предприятие-поставщик будет способно обеспечить стабильность характеристик поставляемого продукта на протяжении длительного времени. Одним из подтверждений гарантии поставок качественной продукции является сертификат на систему качества.

Кроме того, на внешнем рынке большое количество зарубежных предприятий уже имеют сертификаты на системы качества. И если украинское предприятие планирует самостоятельно выйти на зарубежный рынок со своей продукцией, то ему придется участвовать в конкурентной борьбе с сертифицированными предприятиями. Наличие сертификата значительно способствовало бы победе нашего предприятия.

В перечисленных случаях **цель внедрения системы качества, главным образом, заключается в получении СЕРТИФИКАТА, подтверждающего соответствие внедренной системы качества требованиям ISO 9001:2008.** Будет система работоспособной или нет, для руководителя, принявшего решение вложить ресурсы в систему менеджмента качества, будет не основным вопросом.

В некоторых случаях, особенно, когда предприятие молодое:

- с неопределенной организационной структурой,
 - с неупорядоченными обязанностями должностных лиц,
 - с неустоявшимися процессами,
 - с частыми сбоями в качестве выпускаемой продукции,
- оно само заинтересовано в построении системы качества. В этом случае, **принятие решения собственником внедрить систему качества, имеет цель получить РАБОТОСПОСОБНУЮ систему качества безотносительно того, будет выдан сертификат или нет.**

Естественно, здесь приведены полярные мотивы принятия решения о внедрении системы качества. В большинстве случаев истина находится посередине. И владелец биз-

неса, либо первый руководитель организации надеется получить от внедрения системы как сам сертификат, так и эффективный инструмент обеспечения качества продукции.

2. Способы разработки и внедрения системы качества

Предприятие самостоятельно должно выбрать способ разработки и внедрения системы качества.

Этих способов всего лишь два: обратиться за помощью в любую консалтинговую фирму и выполнять рекомендации сторонних специалистов по внедрению системы, либо собственными силами осуществить разработку и внедрение системы качества. У каждого из этих способов есть свои преимущества и недостатки. Например, преимущество разработки системы качества собственными силами заключается, с одной стороны - в отсутствии затрат связанных с консалтингом, а с другой стороны - в более качественном подходе к разработке системы.

В 1996 году за консультационные услуги по внедрению систем качества консалтинговые организации запрашивали 8-10 тысяч долларов. В 1999 году эти суммы упали до 3-6 тысяч долларов, а уже в середине первого десятилетия нового века стоимость подобного рода услуг составляла 1-2 тысячи долларов. В 2009-2010 такой уровень сохранился в силу того, что запрашивать меньшую стоимость за данные услуги не имеет смысла в силу убыточности подобного мероприятия.

Учитывая незначительные расходы на консалтинг, многие предприятия соглашаются на сотрудничество с фирмами или отдельными специалистами, оказывающими подобные услуги. Но здесь находится один подводный камень. Как правило, как раньше, так и сейчас, многие такие фирмы напрямую связаны с сертифицирующими организациями. Например, руководство сертифицирующей организации организывает консалтинговую фирму, директором и сотрудниками которой являются работники той же самой сертификационной организации. Реально получается полнейшее несоответствие внешним нормативным требованиям, запрещающим сертификационным организациям проводить разработку систем. **И если такое происходит, уровень разработанных и сертифицируемых подобным образом систем, как правило, ожидаемо низкий.**

Не будем забывать, что сертификационные организации - это такие же предприятия, как и те, системы которых они сертифицируют. Сертификационные организации несут расходы, связанные с их основной деятельностью, должны выплачивать своевременно и в полном объеме своим сотрудникам зарплату. Прибыль сертификационных организаций напрямую зависит от количества сертифицируемых предприятий. Сертификационные организации не заинтересованы в том, чтобы их клиент не прошел сертификацию, даже в том случае, если система откровенно слаба. В силу данных обстоятельств, следует признать, что любая организация, пожелавшая получить сертификат на систему

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

менеджмента качества, без труда сделает это. И эффективность самой системы, к сожалению, на результат сертификации оказывать не будет.

Независимо от того, самостоятельно или с помощью сторонних специалистов предприятие внедряет систему, на предприятии все равно должно быть назначено должностное лицо, которое будет отвечать за введение необходимых процессов, за разработку недостающей документации. Этот сотрудник должен будет взаимодействовать с руководством предприятия и предоставлять руководству данные для анализа хода внедрения процессов, разработки необходимой документации. И этому человеку все равно придется платить зарплату. Почему бы не задействовать в полной мере потенциал именно этого сотрудника? Сотрудника, которому необходимо в полной мере отрабатывать оказанное доверие и свою зарплату. Поэтому, если требования стандарта известны, если известны регуляторные требования, предъявляемые к предприятию и выпускаемой продукции, то предприятие в состоянии самостоятельно оценить свои возможности и провести мероприятия, приводящие протекающие процессы в соответствие с требованиями, как властных органов, так и в соответствие с требованиями стандарта ISO 9001:2008. Поэтому с точки зрения получения более качественной системы, предпочтительнее второй вариант проведения разработки и внедрения Системы Качества на предприятии.

3. Выбор сертификационного органа

Предположим, что Система Качества уже работает на предприятии и следующей логической этап - проведение самой сертификации. Здесь могут возникнуть трудности выбора сертификационного органа. Рынок в этой сфере насыщен и представители множества сертификационных организаций сражаются за клиента не только снижением расценок на свои услуги, но еще и снижением жесткости в требованиях предъявляемых предприятию при прохождении аудита. Например, большое место многих предприятий - несоблюдение температурных режимов на складах хранения продукции (как готовой продукции, так и сырья, материалов, комплектующих). Если данный факт выявляется во время аудита, то, строго говоря, аудит должен быть остановлен в силу выявления фактора, напрямую влияющего на сохранение продукции. В реальной ситуации, вряд ли какая-нибудь сертификационная фирма рискнет пойти по такому пути. Ведь это путь к разрыву отношений с ней, если не сразу, то в ближайшее время точно. Денежных ресурсов у сертифицируемой организации для того, чтобы приводить условия хранения в соответствие с нормами, как правило, нет. Продукция, как правило, не портится. Тратить дополнительные ресурсы в бедной стране на подобные улучшения, как правило, не торопятся. Отсюда вытекает тактика взаимодействия аудиторов и аудируемой стороны. Фиксируется несоответствие, разрабатываются корректирующие мероприятия о том, что якобы причины по которым на складах не выдерживаются температурные режимы устранены, выдается сертификат, **условия хранения остаются несоответствующими**.

Кроме подобных нюансов сертификации, при выборе сертификационной организации немаловажную роль играют психологические моменты.

Выбор сертификационного органа, как правило, осуществляет назначенный руководством сотрудник, который отвечает за внедрение и разработку СК, а в дальнейшем отвечает и за получение самого сертификата. Этот специалист, изучая рынок сертификационных услуг, встречается с представителями сертифицирующих организаций. И если оказывается, что ответственному работнику придется общаться с неприятным для него человеком, то он, естественно, может при подаче сведений для анализа руководством, представить общую картину в нужном ему свете.

Кроме того, не секрет, что представители некоторых сертификационных фирм, идут на дачу взятки с целью выиграть этот своеобразный тендер. Поэтому этот факт на-

стораживает и насчет качества самого последующего сертификационного процесса.

Самыми главными критериями, несомненно, должны оставаться солидность и известность сертификационного органа, особенно в той стране или регионе, куда предприятие собирается поставлять свою продукцию.

Ну, а если предприятие собирается сертифицировать свою систему качества для внутренних целей, то критерием выбора сертификационной организации может остаться стоимость данных услуг, при этом должно сохраняться условие компетентности персонала, осуществляющего разработку и внедрение системы качества. В качестве примера отечественной сертифицирующей организации можно привести нашу компанию. Организация сертифицирует отечественные предприятия с пониманием экономической ситуации в стране. Сотрудникам центра сертификации важно не заработать деньги на сертифицируемых предприятиях, а в первую очередь, принести своим партнерам идеи управления качеством, попытаться донести смысл этих идей до руководителей отечественных предприятий. Руководство независимого центра сертификации надеется, что это будет способствовать достижению выпускаемой продукции высокого уровня. Вот почему цены на предлагаемые сертификационные услуги у этой организации такие низкие.

Это не просто слова, это стремление работников данной организации сделать отечественные товары и, соответственно, жизнь в Украине лучше. Предположим, что организация выбрала путь самостоятельной разработки системы качества. Следовательно, руководство организации должно определиться с ответственным лицом за разработку и внедрение. Такое лицо должно быть назначено с обязательным уведомлением всех начальников подразделений с постановкой глобальной стратегической задачи для всего предприятия - разработка, внедрение системы качества и получение сертификата.

Компетентность назначенного должностного лица - залог успешности внедрения системы. Лидерство первого руководителя в обеспечении работоспособности системы качества - залог достижения ее максимальной результативности.

4. Первые шаги по внедрению системы менеджмента качества на предприятии

Довольно часто существует такая практика, когда вопросами обеспечения предприятия-производителя сырьем, материалами занимается другое юридическое лицо. Точно так могут обстоять дела со сбытовой организацией, которая аналогично с первым случаем, может иметь отдельный юридический статус. Как за рубежом, так и у нас распространено явление, когда и транспортировкой и хранением занимается тоже другая фирма. Таким образом, отечественный производитель может иметь довольно сложную организационную структуру, состоящую из двух, трех, четырех и более юридически самостоятельных предприятий.

Однако, объектом сертификации должен обязательно выступать непосредственный производитель. Это объясняется тем, что информация о прохождении сертификации обычно располагается на упаковке производимого товара, на которой, в том числе, указываются юридический адрес и название производителя данного продукта. Взаимосвязь между данными на упаковке тщательно контролируется государственными органами. В случае, когда взаимосвязь между данными нарушена, либо данные не соответствуют требованиям нормативной документации, то любой государственный центр по стандартизации попросту не выдаст сертификат соответствия на эту продукцию.

Пункт 4.1. Общих требований стандарта ISO 9001:2008 предусматривает вышеописанную организацию функционирования предприятия-изготовителя и требует, чтобы со стороны сертифицируемого предприятия-изготовителя обеспечивался контроль тех процессов, которые влияют на

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

соответствие продукции, требованиям за которые отвечают сторонние организации.

Различные органы по сертификации устанавливают не-одинаковые требования к определению возможности осуществления такого контроля. Например, одни требуют, чтобы взаимоотношения между этими фирмами были обязательно определены договором. Для других же достаточно, чтобы в документации по системе качества были определены пути доступа к контролируемым параметрам, протоколам и другим сведениям, подтверждающим выполнение сторонней организации порядка обеспечивающего соответствие продукции требованиям стандарта, либо требованиям предприятия-изготовителя.

В любом случае, при построении системы качества необходимо учесть все подразделения (как подчиняющиеся непосредственно предприятию-изготовителю, так и сторонние предприятия) осуществляющие работы в сфере распространения требований стандарта.

Кроме структуры организации и сфер деятельности, где будут действовать требования системы, для правильного планирования работ по разработке системы качества, необходимо определить:

- объем существующей нормативной документации на предприятии;
- определить необходимый объем процессов, введение которых необходимо для выполнения требований стандарта ISO 9001:2008;
- исходя из полученной информации определить перечень документации, который необходимо приобрести или разработать;
- определить степень выполнения государственных и внутренних регуляторных требований относительно самого продукта, а также относительно инфраструктуры и производственной среды, влияющих на качество выпускаемой продукции.

Для осуществления указанной работы ответственное лицо, будем называть его в дальнейшем уполномоченным по качеству, должно провести самостоятельно или с группой выделенных ему помощников внутренний аудит всех подразделений предприятия на предмет установления несоответствий требованиям стандарта и регуляторным требованиям.

Например, при осуществлении этой деятельности могут быть обнаружены следующие типичные несоответствия:

- отсутствует четкая структурная схема предприятия (особенно для предприятий вновь организованных, либо которые поменяли своего собственника). Здесь имеется в виду не отсутствие графического изображения, а именно понимания сотрудниками относительно своей подчиненности и иерархии;
- отсутствует полностью, либо частично документация, определяющая задачи и функции, как подразделений, так и должностных лиц предприятия. Обязанности, ответственности и полномочия не установлены, либо установлены на словах и ничем не подтверждены;
- взаимоотношения между подразделениями установлены не в полном объеме;
- требуемая нормативная документация на продукцию отсутствует в подразделениях, где идет непосредственная работа по созданию данной продукции;

- документированные процедуры, требуемые стандартом ISO 9001:2008, также отсутствуют (что в принципе понятно, т.к. система еще не разрабатывалась).

Кроме того, существует большое место многих предприятий - несоблюдение условий складирования, хранения, идентификации продукции. Зачастую на складах предприятия не соблюдаются регуляторные требования строительных и санитарных правил и норм.

Отдел снабжения, как правило, не ведет анализ поставщиков, исходя из их способности выполнить требования заказчика. Отсутствуют критерии выбора поставщиков.

Приведем примеры результатов подобного внутреннего аудита одного из современных и передовых пищевых предприятий, на котором, казалось бы, все должно быть идеально.

ИТАК:

В цехе, выпускающем конечный продукт:

1. Отсутствует нормативный документ, на основании которого осуществляется прием-передача готовой продукции представителям отдела логистики по качеству упаковки и качественным показателям, заметных невооруженным глазом. (В выдаваемом лабораторией удостоверении качества на готовую продукцию содержатся обязательства выполнения требований по физико-химическим показателям. Пункт качества упаковки – отсутствует).

В лаборатории:

1. Отсутствует журнал входного контроля сырья и материалов; записи ведутся по каждому виду контролируемой продукции на отдельных листах;
2. Отсутствует журнал поверки лабораторного оборудования.

Главный технолог, отвечающий за разработку новых видов продукции, записи по указанной деятельности не ведет.

В отделе кадров:

1. Отсутствуют требования к уровню подготовки и компетентности персонала на предприятии;
2. Отсутствует методика повышения квалификационного уровня персонала предприятия.

Главный инженер предприятия, отвечающий за соответствие требованиям инфраструктуры и производственной среды, не владеет информацией о требованиях СНиПов, касающихся количества и размеров раздевалок, бытовых, подсобных помещений, санузлов и душевых в промышленных зданиях и объектах.

Отсутствуют записи по выполнению поверки контрольно-измерительных средств.

Как правило, список невыполнения требований стандарта на некоторых молодых предприятиях соответствует объему самого стандарта, **т.е. ничего из того, что требуется - не выполняется**. И тогда представленные данные руководству для анализа заставляют задуматься само руководство о выполнении этих требований в настоящий момент. Иногда дешевле на настоящий момент списать на убытки часть испорченной продукции, чем обеспечить надлежащие условия хранения на складах. А иногда требования к применению маркировки и идентификации продукции не могут быть выполнены на предприятии в силу проводимой ими деятельности по оптимизации налогов.

Остановимся на случае, когда руководство, оценив свои возможности, все же принимает решение о проведении разработки и внедрении системы качества.

В этом случае, на первом общем собрании руководящего состава должна из уст высшего руководства прозвучать постановка задачи всему коллективу, а не только уполномоченному по качеству. Все должны прочувствовать важ-

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

ность грядущих мероприятий и проникнуться ответственностью. Если не будет заинтересованности высшего руководства в создании системы качества, то любые действия уполномоченного по качеству будут обречены на провал, либо затянута на неопределенный срок. Затем может выступить уполномоченный по качеству и рассказать собравшимся об общих вопросах касающихся качества, о самом стандарте ISO 9001:2008 и о его требованиях. Естественно, что ознакомительная работа должна вестись постоянно и со всеми ответственными лицами за разработку системы качества, особенно это касается членов рабочей группы. Они должны знать стандарт почти также хорошо, как и сам уполномоченный по качеству.

5. Рабочая группа. Состав и область ее деятельности

Создание рабочей группы по разработке и внедрению системы качества на предприятии чрезвычайно ответственное мероприятие. Мало того, что это должны быть руководители достаточно высокого ранга, но самое главное, чтобы они сами были согласны участвовать в обозначенной работе. Было бы очень целесообразно, чтобы это были руководители, заинтересованные непосредственно в качестве создаваемого продукта, например, главный технолог предприятия и заместитель директора по производству. Или на тех предприятиях, где функцию обеспечения производства выполняет главный инженер - сам главный инженер.

На этапе разработки и внедрения целесообразно, чтобы функциями этой группы были:

- во-первых, координация деятельности всех ответственных лиц за определение и документирование процессов, влияющих на качество;
- во-вторых, определение и разработка совместными усилиями тех процессов, которые являются новыми для предприятия и которые не в состоянии определить начальник подразделения, либо ответственное за разработку документа должностное лицо.

В дальнейшем, функциями этой рабочей группы могут стать мониторинг соблюдения требований стандарта на систему качества и разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий по глобальным проблемам предприятия.

Рабочая группа назначается приказом по предприятию, состав рабочей группы должен быть доведен до всех ответственных лиц и руководителей предприятия.

6. Возможные сферы деятельности сотрудников подразделения, ответственного за управление качеством на предприятии

Деятельность такого подразделения (назовем его службой качества) можно по различному представлять на предприятии в зависимости от специфики производства и выпускаемой продукции. Например, на некоторых предприятиях отдел технического контроля составляет 5-8 % среднесписочного состава производственных работников. Существуют предприятия, где вообще нецелесообразно вводить отдел технического контроля, поскольку деятельность отбраковки некачественного продукта заложена в организацию работы самого производственного подразделения, выпускающего продукцию. Здесь целесообразно говорить о технологическом контроле и о деятельности, обеспечивающей работоспособность системы качества на предприятии.

Рассмотрим деятельность службы качества, состоящей из двух подразделений: «отдела стандартизации и управления документацией» и «отдела технологического контроля».

Деятельность сотрудника отдела стандартизации - инженера по качеству можно представить в следующем виде.

Функции и обязанности:

а) Создание библиотеки нормативной документации на предприятии. Организация деятельности библиотеки нормативной документации (НД)

- Определение и регулярная актуализация перечня необходимой нормативной документации, документации в области качества для каждого подразделения.
- Обеспечение наличия необходимой документации на тех участках производства, где она необходима для осуществления эффективного планирования, выполнения и управления процессами.
- Актуализация с установленной периодичностью всей нормативной базы на предприятии.
- Оперативное доведение всех изменений до участков предприятия, где хранится изменяемый документ.
- Регистрация уведомления лиц, использующих данный документ, о введении изменения или отмене документа.
- Ведение регистрационной и другой вспомогательной документации по деятельности библиотеки нормативной документации.
- Обеспечение клеймения НД (идентификационным элементом копии документа или штампом «контрольный экземпляр»), содержащейся в библиотеке и обеспечение сохранности контрольных экземпляров НД.
- Оказание методической и иной помощи ответственным лицам за разработку документации, используемой внутри подразделения.

б) Разработка стандартов предприятия (общих технических требований, норм приемки готовой продукции, норм приемки сырья и материалов, других стандартов, требуемых на предприятии)

- Определение областей, где необходима стандартизация. Обоснование необходимости стандартизации.
- Определение входных данных для разработки стандарта.
- Обеспечение согласования и утверждения входных данных у должностных лиц, ответственных за предоставление входных данных.
- Осуществление работ по разработке стандартов и другой нормативной документации.
- Организация работ направленных на утверждение стандартов или документов у вышестоящих лиц.

в) Измерение и оценивание процессов системы качества

- Разработка методов для измерения результативности и эффективности процессов, необходимых для достижения целей в области качества.
- Анализ процессов, необходимых для достижения целей в области качества, регистрация проведенного анализа.
- Установление закономерностей в изменении хода и результатов процессов и других видов деятельности, влияющих на качество, путем использования статистических методов.

г) Работа по управлению протоколами качества. Подготовка данных к анализу работоспособности

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

системы управления качеством руководством предприятия

- Участие в аудиторских проверках.
- Осуществление регулярного (согласно установленного плана) мониторинга ведения протоколов качества в подразделениях по обнаруженным и предполагаемым несоответствиям.
- Регистрация всех несоответствий по предприятию и осуществление деятельности по стимулированию лиц, ответственных за разработку корректирующих мероприятий, к проведению установленных работ в этом направлении.
- Ведение протоколов заседаний рабочей группы, оформление их в надлежащем виде, контроль за осуществлением принятых решений.
- Подготовка протоколов анализа работоспособности системы управления качеством на предприятии к рассмотрению руководством.

д) Участие в деятельности, согласно разработанной на предприятии программы подготовки кадров.

- Подготовка теоретического материала, необходимого для обучения в области обеспечения качеством персонала различного уровня.
- Проведение лекций по вопросам обеспечения качества согласно принятого учебного плана по предприятию.

е) Обеспечение деятельности по работе с выявленными службой качества несоответствиями или несоответствиями, предъявленными для рассмотрения другими структурными подразделениями или должностными лицами.

Отдел технологического контроля (если его создание необходимо для конкретного типа производства) занимается осуществлением линейного контроля всех технологических и производственных процессов, оказывающих влияние на качество продукции и обеспечивающих соответствие выпускаемой продукции требованиям политики в области качества.

На заместителя директора по качеству/руководителя службы качества возложена функция управления качеством на предприятии при помощи внедренной и сертифицированной системы качества, т.е. осуществление тех аспектов общей функции управления, которые определяют: политику качества, цели в области качества и ответственность в области качества, и которые изложены в утвержденных руководством процедурах системы качества.

7. Психологические аспекты внедрения

Трудности, с которыми сталкивается и руководство предприятия, и уполномоченный по качеству, и в целом рабочая группа, связаны с психологией, как отдельных личностей (среди руководителей предприятия), так и с психологией коллективной или, можно сказать, менталитетом наших соотечественников. Наиболее частыми случаями психологического неприятия внедрения системы качества на предприятии бывают:

- отторжение ответственными работниками чего-либо, что мешает устоявшейся практике ведения деятельности. Например, в течение некоторого времени деятельность начальника цеха заключалась в выполнении сформировавшихся самих собою функций и обязанностей, которые выполнялись, были востребованы и прижились. А тут возникает ситуация, когда он должен вести какие-то дополнительные записи, разрабатывать программы обучения для своего персонала, т.е. совершать дополнительные действия;

- неприятие отдельными сотрудниками (являющимися старожилками на предприятии) чего-либо, что предлагается новыми работниками, а не, например, придумано самим должностным лицом, деятельность которого пытаются усовершенствовать. Например, второе лицо на предприятии – заместитель директора по производству имеет свою точку зрения на осуществление проектных разработок. Входными данными, по его мнению, для осуществления проектных работ по разработке новых видов продукции должны являться не данные, полученные в результате маркетинговых исследований, а инициатива технолога-проектировщика. Таким образом, своим авторитетом, заместитель директора по производству значительно тормозит научно обоснованные предложения по изучению потребительского рынка. И происходит это только лишь по причине его неприятия нового начальника отдела маркетинга;
- действительно существующая занятость работников, уполномоченных разрабатывать процедуры систем качества или сотрудников, которые должны вести дополнительные протоколы качества;
- проблемы минимизации налогов, которые не позволяют вести протоколы качества в полном объеме, в результате чего иногда теряется цепочка работы с несоответствием. Например, привозится сырье, которое было определено на входном контроле, как несоответствующее. Факт несоответствия зарегистрирован, ведется работа с этим несоответствием, но по прошествии некоторого времени обнаруживается, что записи по этому сырью были изъяты из лабораторных журналов. И доказательств того, что оно вообще приходило на завод предоставить нельзя. А его уже давно переработали и готовую продукцию продали. Таким образом, отсутствие открытости и прозрачности деятельности предприятия препятствует внедрению системы качества.

Иногда эти проблемы минимизации налогов чересчур сильно преувеличиваются руководителями подразделений, в которых внедряется система качества. Высшее руководство постоянно психологически обрабатывается со стороны этих сотрудников в направлении невозможности использования в их подразделениях системы менеджмента качества. Происходит просто манипулирование руководством с целью не заниматься разработкой системы качества, а точнее – не обременять себя лишней работой и не усложнять себе жизнь.

Вообще проблема психологического неприятия системы качества в любом ее виде остается первой проблемой стоящей перед руководством. И бороться с этой проблемой даже сильным руководителям – не просто. Дело в том, что о какой системе качества может вестись речь на предприятии, когда в туалетной комнате административного корпуса, куда рабочий просто не может попасть, не всегда смываются унитазы, а ведь в туалеты заходят люди в костюмах и галстуках. Так что здесь вопрос даже не в системе качества (ее преимуществах, сложностях внедрения и поддержания, стоимости ее реализации), а скорее в способности каждого из членов нашего украинского общества принять и использовать идеи упорядоченности, добросовестности, честности, чистоты, культуры, порядка, ответственности.

Есть ли все перечисленное у наших людей, у сотрудников наших предприятий? Да, несомненно, есть! **Но только в том ли объеме, который позволяет реализовать в полной мере все требования, заложенные в стандарте ISO 9001:2008?**