

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Навчальний посібник

Укладач **СИЧ Т. В.**

**Харків
2016**

УДК 364.04(075.8)
ББК 65.9.496я73
С 95

Рецензенти:

Караман О. Л. доктор педагогічних наук, професор
Хриков Є. М. доктор педагогічних наук, професор

С 95 Сич Т.В. Управління якістю соціальних послуг : [навч. посібник для магістрантів спец. „Управління соціальним закладом”] / Т.В. Сич; Держ. закл. „ЛНУ імені Тараса Шевченка”. – Х : ООО „Цифра принт”, 2016. – **252 с.**

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-методологічні засади управління якістю соціальних послуг. Розглянуто сучасні підходи до управління якістю, концепції, моделі, психологічні аспекти, зарубіжний досвід управління якістю соціального обслуговування громадян, технологію створення системи управління якістю у соціальних закладах. За змістом посібник відповідає курсу навчальної дисципліни „Управління якістю соціальних послуг”.

Рекомендовано для слухачів магістратури спеціальності „Управління соціальним закладом”, керівників соціальних установ.

УДК 364.04(075.8)
ББК 65.9.496я73

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка
(протокол № 9 від 29 квітня 2016 року)*

© Т.В. Сич ,2016
© ООО «Цифра принт», 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	6
1.1 Сутність категорії „якість”. Загальнотеоретичні засади визначення якості	6
1.2 Основні етапи розвитку теорії і практики менеджменту якості	22
1.3 Основні положення концепції якості. Соціальні послуги як об’єкт управління	45
1.4 Стандарти як нормативна база менеджменту якості. Проблема використання стандартів при оцінки якості послуг соціальних закладів	62
1.5 Концептуальні ідеї європейського досвіду з управління якістю соціального обслуговування громадян	87
1.6 Основні напрями впровадження європейської системи забезпечення якості соціальних послуг в Україні	107
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	127
2.1 Фактори, що впливають на якість соціальних послуг. Сутність управління якістю соціальних послуг	127
2.2 Організаційно-методичні засади систем якості послуг за стандартами ISO	140
2.3 Реалізація процесного підходу при створенні системи управління якістю у соціальних закладах. Технологія документування процесів	156
2.4 Методи забезпечення та поліпшення якості соціальних послуг	177
2.5 Сутність моніторингу як складової системи управління якістю в соціальних закладах	202
2.6 Підготовка персоналу у системі управління якістю соціальних послуг	224
ГЛОСАРІЙ	245

ПЕРЕДМОВА

За роки незалежності в Україні склалася досить розвинута система надання соціальної підтримки та соціальної допомоги різним категоріям громадян. Вітчизняний досвід соціальної допомоги незахищеним верствам населення, зарубіжні інноваційні проекти з підтримки вразливих категорій населення стали тим фундаментом, на якому в останні десятиліття відбувається розвиток соціальної роботи та розбудова інфраструктури соціальних закладів, яка має свої особливості, зумовлені досвідом минулого і впливом сучасних світових тенденцій. Реформування системи завжди починається з певних змін в системі управління. Тому модернізація системи надання соціальних послуг населенню, ефективність процесів соціального обслуговування громадян значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності.

Теоретичні основи управління якістю соціальних послуг є важливою складовою фахової підготовки керівників соціальних закладів в умовах реформування системи надання соціальних послуг в Україні. Вивчення дисципліни „Управління якістю соціальних послуг” здійснюється за вибором ВНЗ у зв'язку з необхідністю підвищення якості соціальної роботи відповідно до світових тенденцій розвитку соціального обслуговування громадян.

Посібник може стати у пригоді як на стадії підготовки до практичної управлінської діяльності, такі під час її здійснення. У посібнику викладено загальні засади управління якістю, специфічні особливості управління якістю у соціальних закладах різного типу, розглянуто сучасні тенденції та світовий досвід управління якістю соціальних послуг. На думку автора посібник допоможе:

– сформування уявлення про сутність управління якістю, що забезпечує якість надання соціальної послуги, ефективність функціонування та розвиток соціального закладу;

– отримати необхідні знання про сучасні концепції управління якістю;

– опанувати технологію та методи управління якістю соціальних послуг, що допоможе читачу у визначенні орієнтирів при розробці власних систем забезпечення якості на підставі сучасної теорії і практики менеджменту якості.

Посібник містить контрольні питання до кожної теми, тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу, які можуть бути використані для самоконтролю та визначення завдань подальшого удосконалення своїх знань та вмінь у сфері управління якістю соціальних послуг.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність категорії „якість”. Загальнотеоретичні засади визначення якості

XXI століття називають століттям якості. Забезпечення високої якості продукції та послуг перетворилося у провідний напрям соціально-економічного розвитку більшості країн світу та України тощо. Але проблема забезпечення якості така ж давня, як і саме людство.

В усі часи люди прагнули забезпечити високу якість, особливо в тих випадках, коли треба було гарантувати безпеку використання продукції, збереження здоров'я людини, навколишнього природного середовища тощо. В сучасних умовах використання складної техніки, атомних електростанцій, погіршення екології, проблеми безпеки людини загострюється та стає особливо актуальною тема якості.

Іншими чинниками, що актуалізують необхідність посилення уваги до проблеми забезпечення високої якості є насиченість ринків різноманітною продукцією і послугами, що сприяло підвищенню можливостей вибору споживачем тієї чи іншої продукції або послуги. Якщо раніше він якості бажав, то тепер він її вимагає. Це привело до того, що забезпечення високої якості продукції перетворилось у магістральний напрямок соціально-економічного розвитку більшості країн світу.

В сучасних умовах виживає та організація, котра має найновіші технології, найвищу якість продукції, найнижчі ціни і найвищі орієнтири стосовно найвимогливішого споживача. Саме споживач сьогодні визначає рівень вимог до якості продукції. Недарма відомий японський підприємець

Мацусіта сказав: "Споживач – король, а ми – його вірні піддані, і наше завдання полягає в тому, щоб поважливо і з якомога більшими для короля зручностями йому зробити вибір". Ось чому споживача сьогодні розглядають як партнера у спільному бізнесі: здійснюючи покупки або користуючись послугою, він його інвестує.

Проблема якості багатогранна і має політичний, соціальний, економічний, науково-технічний і організаційний аспекти.

Політичний аспект проблеми зумовлюється перш за все тим, що масове виробництво продукції високої якості є одним із критеріїв розвитку суспільства, показником рівня економічного розвитку держави.

Соціальний аспект проблеми. Необхідність поліпшення якості відображає потребу вчасно довести рівень якості продукції до рівня вимог споживачів і потребу підвищення якості самої праці. Є й інші сторони соціального аспекту цієї проблеми: забезпечення належної освіти, належного виховання, підвищення кваліфікації кадрів тощо, без чого не можна вирішити проблему підвищення якості.

Економічний аспект проблеми полягає в тому, що підвищення якості є основою підвищення ефективності економіки країни, тому що дає змогу повніше задовольняти потреби споживачів, підвищувати продуктивність суспільної праці, збільшувати прибуток організацій, знижувати матеріаломісткість продукції, економити сировину і паливо та підвищувати конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Науково-технічний аспект проблеми. Підвищення якості продукції і зростання темпів науково-технічного прогресу – це єдиний процес. Причому з однієї сторони, науково-технічний прогрес визначає можливість підвищення якості, з іншої – сам він досягається шляхом систематичного підвищення якості.

Організаційний аспект проблеми відображає залежність підвищення якості від організації суспільного виробництва в цілому. Ця сторона

проблеми вирішується шляхом удосконалення менеджменту організації, в т. ч. удосконалення систем якості, стандартизації, метрологічного забезпечення, маркетингової діяльності тощо.

У науковій літературі існують різні трактування понять „якість”, „управління якістю” тощо.

Для узагальнення сучасних підходів до оцінки якості роботи соціального закладу необхідно визначити сутність категорії „якість”, що має філософські, економічні, історико-культурні виміри, адже немає такої сфери, якої б вона не стосувалася.

Філософи визначають „якість” однією з фундаментальних категорій, яка, з одного боку, розглядається як ознака будь-яких речей, об’єктів, фактів, що забезпечує їх неповторність; „здатність усього існуючого виокремлювати себе з навколишнього світу, пояснювати факт існування, буття”. Таке тлумачення підкреслюється в українській мові, бо слово „якість” похідне від слів „як”, „який”.

З іншого, – поняттям „якість” позначається певний рівень життя, що становить соціальну та економічну основу для успішного розвитку людини й суспільства. Так, відомо, що в китайській філософії ієрогліф слова „якість” складається з двох елементів: знаків „рівновага” та „гроші”, які ототожнюються з поняттями „висококласний” і „дорогий”.

У практиці звичайно використовують одне з двох трактувань слова „якість” – філософське або виробниче.

Вважається, що першим проаналізував категорію якості давньогрецький філософ і вчений Аристотель (384 – 322 до р. х.). Він визначив її як „видову відмінність” однієї сутності від іншої, що належить до того ж виду. Аристотель вказував на мінливість якості як зміну стану речей, їх здатність перетворюватися у свою протилежність.

На науковому рівні категорію „якість” у значенні „ознака речей, об’єктів, фактів” починають аналізувати з XVII – XVIII ст. (Г. Галілей,

Дж. Локк), розрізняючи існування якості об'єктивної (такої, що характерна природним речам) та суб'єктивної (яка притаманна лише людському сприйняттю). Дж. Локк ще називав їх „первинними” (у їх основі лежать об'єктивні фізико-математичні закономірності) та „вторинними” (що зумовлені суб'єктивізмом психіки людини). Пізніше влучність характеристики якості, запропонованої вченими Нової доби, підтримали Берклі, І. Кант. Вони підкреслили, що якість речей суб'єктивована людським сприйняттям, і визнали апіорними (ідеальними) й апостеріорними (реальними) об'єктивні та суб'єктивні якості.

Порівнюючи „речі для себе” та „речі в собі”, І. Кант заклав основи для осмислення процесу переходу потенційної внутрішньої якості в реальне зовнішнє. Пізніше Ф. Гегелем було сформульовано закон переходу кількості в якість і розкрито механізми взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників у структурі „якості”. Гегелівський закон переходу кількості в якість виводиться в контексті аналізу таких категорій, як „кількість”, „межа”, „визначеність”, „властивість”, „міра” та ін. Занурюючись у глибини філософського аналізу, Ф. Гегель розкриває видову специфіку „якості” природну, матеріально-структурну, функціональну, системну. Він розглядав якість як логічну категорію, вбачаючи в ній початковий ступінь пізнання речей і становлення світу. В Енциклопедії філософських наук він писав: *„Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня певність...”; „Щось є завдяки своїй якості тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, чим воно є...”*.

Протягом усієї історії розвитку філософії не припинялися спроби знайти загальне визначення поняття „якість”. Філософи ХХ століття не зійшлися в поглядах на єдине визначення поняття „якості”. Аналізуючи окремі точки зору, ми звернули увагу, що вчені розглядають „якість”, як основу існування об'єкта чи процесу, що детермінована системою характеристик: властивістю, структурою, цілісністю, мінливістю, кількістю.

Отже, якість об'єктів і процесів, створених людиною, на відміну від якостей інших явищ природи, зумовлює цінність відповідних об'єктів і процесів, тобто їх придатність та міру адаптованості до мети, завдань, умов, певних призначень, запропонованих людиною. Розглядаючи здатність тої чи іншої речі задовольняти відповідні потреби людини, О. Севрук виводить властивості (показники) якості, що, за визначеннями вченого, можуть бути закріплені стандартами, нормами, взірцями, еталонами та ін.

У сучасній філософській літературі поняття „якість” характеризується: визначеністю предметів чи явищ, міра яких пояснює їх такими, а не іншими і які різняться один від одного, створюючи цим безкінечну різноманітність світу; відносною стійкістю предметів та явищ; невіддільністю від предмета, який пов'язаний з його буттям; здатністю проявлятися різноманітними властивостями в процесі взаємодії з іншими предметами; приналежністю до будь-яких об'єктів чи явищ, неможливістю існування окремо.

„Революційний рух якості”, за визначенням О. Субетто, як характерна ознака другої половини ХХ століття став результатом піднесення системності буття суспільства, зокрема, піднесення ролі законів розвитку якості життя людини, якості суспільного інтелекту, якості освітніх систем тощо. Процеси еволюції проблем якості є тотожними процесам еволюції системності якості, інтегруючим символом яких виступає категорія „якість”, тому розвиток системи якості відбувається за логікою: „система якості праці”, „комплексні системи управління якістю продукції”, „загальне управління якістю”.

Отже, для сучасних філософських підходів характерним є багатовекторне ставлення до феномена „якості”, що віддзеркалює важливі сторони об'єктивної реальності. Між тим, відсутність загальноприйнятого визначення поняття „якість” не завадило представникам різних наукових напрямів дійти спільних поглядів на структуру, форми, функції якості.

Останнім часом поняття „якості” набуло уточнення за рахунок чисельних спроб його визначення в аспекті економічної, управлінської діяльності, стосовно оцінки якості особистісного та суспільного життя. Кожен з підходів містить своє розуміння змісту цієї категорії. В економіці та управлінні сутність поняття „якість”, перш за все, пов’язана з оцінкою процесу й результату створення та використання продукції й оцінкою послуг, тобто об’єктом дослідження та управління є якість продукції та послуг.

У виробничому трактуванні визначальним стає поняття „якість продукції”. „Якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Рівень продукції тим вищий, чим вона повніше задовольняє вимоги, що висуваються до неї”. Набір цих властивостей продукції й кладеться в основу специфікацій продукції, еталонів, стандартів. При такому трактуванні виділяють дві ознаки якості будь-якої продукції:

- наявність у неї певних властивостей;
- розгляд їх цінності не з позицій виробника, а з позицій споживача.

У вузькому розумінні якість означає якість продукції, у широкому – якість роботи, послуги, інформації, процесу, підрозділу, якість співробітників, включаючи робітників, інженерів, менеджерів та виконавчу дирекцію, якість системи, компанії, якість цілей і т.д.

У деяких довідкових джерелах якість позначається як „придатність до використання” або „відповідність цілі”, або „задоволення потреб споживача”, або „відповідність вимогам”. Усе це тільки окремі сторони якості, визначеної вище.

З метою систематизації термінології у сфері якості Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) було створено та видано стандарт ISO 8402:1994, де зроблено визначення термінів зі сфери якості. У подальшому цей стандарт був допрацьований, включений у стандарт ISO 9000:2000, прийнятий в Україні як ДСТУ ISO 9000-2001. За останні роки видано вже

декілька редакцій цього стандарту. У останній (чинній) редакції стандарту, ДСТУ ISO 9000:2007, „якість” трактується як „ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги”. Зазначається, що термін „якість” можна вживати з такими прикметниками, як низька, добра або відмінна. Вимогою називають сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі або обов’язкові.

Коли говорять про якість продукції, часто мають на увазі готові вироби. Нині поняття „*продукція*” стало набагато ширшим. Відповідно до стандарту ISO 9000 під *продукцією* розуміється *результат діяльності або процесів*.

Продукція – результат процесу, а **процес** – сукупність взаємопов’язаних або таких, що взаємодіють, видів діяльності, яка перетворює входи на виходи. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними, називають "*процесним підходом*".

Є чотири узагальнені категорії продукції:

- послуги (перевезення);
- інтелектуальна продукція (комп’ютерна програма, словник);
- технічні засоби (механічна частина двигуна);
- перероблені матеріали (мастило).

Багато видів продукції складається з елементів, що належать до різних узагальнених її категорій. У такому разі віднесення продукції до послуги, інтелектуальної продукції, технічних засобів або перероблених матеріалів належить від елемента, що переважає. Наприклад, продукція (автомобіль) складеться з технічних засобів (двигуна), перероблених матеріалів (палива), інтелектуальної продукції (програма регулювання двигуна) і послуг (пояснення щодо функціонування).

Послуга є результатом щонайменше одного виду діяльності, обов'язково здійсненого у взаємодії між постачальником і замовником, і як правило, нематеріальна. Надання послуги може включати, наприклад, таке:

- дії з матеріальною продукцією, наданою замовником (автомобіль, що підлягає ремонту);
- дії з нематеріальною продукцією, наданою замовником (декларація про доходи, необхідна для обчислення розміру податку);
- надання нематеріальної продукції (інформації в контексті передавання знань);
- створення сприятливих умов для замовника (у готелях чи ресторанах).

Соціальна робота належить до категорії „послуга”, основне призначення якої у створення сприятливих умов для замовника.

Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимогам.

Вимогою називають сформульовану потребу або очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові.

Часто під якістю розуміють клас (рівень вимог), який можна встановити для продукції. Це неправильно. Продукція навіть тоді буде *якісною*, коли вона *задовольняє певним, навіть обмеженим вимогам*, при цьому *бездоганно їм відповідаючи*. Наприклад, і вершкове масло, і маргарин можуть бути однаково якісною продукцією. Кожний вид товару призначений для цільового використання і, відповідно, для певної категорії покупців. І якщо ці вироби задовольняють вимогам своїх споживачів, то вони є якісними.

Як встановлення вимог, так і їх оцінка з точки зору якості продукції можливі в тому випадку, якщо ця продукція має певні відмітні ознаки якості й оцінюється за цими ознаками.

Можна вважати, що якість досягнута, якщо вимоги для досягнення певної мети будуть задоволені через властивості продукції, і незалежно від того, що ці вимоги можуть бути вищими або нижчими. Таким чином, *якість є ступенем задоволення вимог через властивості продукції.*

Витрати на продукцію звичайно зростають при підвищенні вимог, але не впливають на якість. Якість можна дати і таке визначення: якість – це узгодження результату з необхідними для досягнення певної мети вимогами.

Якість може бути досягнута, якщо створюється рівновага між вимогами і властивостями:

$$\text{Вимоги} = \text{Властивості}$$

Тому за допомогою методів керування якістю слід уникати перевиконання вимог. Це може призвести до невиправданого подорожчання товару/послуги, а сам товар/послуга уже не відповідатиме встановленим вимогам.

Вимоги можуть бути пов'язані з будь-яким аспектами, такими як результативність, ефективність або простежуваність.

Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

Під **ефективністю** мають на увазі співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Простежуваність називають змогу простежити передісторію, застосування або місцезнаходження то що розглядають.

Завдання підвищення якості є довготерміновим і безперервним, тому що її рівень не може бути постійною величиною. Але на кожному етапі якість має бути оптимальною, тобто такою, що максимально задовольняє потреби споживачів при економічно обґрунтованих затратах на її досягнення.

Є багато суперечливих поглядів на природу якості. Дехто вважає, що якість не піддається конкретному визначенню. Інші дотримуються точки зору, що якість можна визначити через її вимірювання, за допомогою певних

стандартів. Побуває також думка, що це просто питання репутації. Як ми можемо впорядкувати ці різні й навіть інколи протилежні тлумачення поняття якості?

Існує *три основні підходи* до визначення якості:

1. З точки зору забезпечення якості.
2. З точки зору відповідності домовленостям.
3. З точки зору інтересів споживача.

Розглянемо кожен із них.

1. *Забезпечення якості.* Забезпечення якості пов'язане з визначенням стандарту, відповідних методів і вимог до якості, які висуваються певними експертами. Цей процес супроводжується інспектуванням або оцінюванням, мета яких – перевірка відповідності практичної роботи запропонованим стандартам. Наприклад, для прийняття рішення щодо можливості продажу нових ліків необхідно провести тестування відповідно до встановлених стандартів і подати інформацію до відповідних інстанцій, перш ніж ліки будуть допущені на ринок. Результати мають відповідати стандартам, визначеним експертами з перевірки ліків.

Для процесу забезпечення якості важливою є публікація стандартів. Наприклад, у сфері надання послуг психологічною службою є опубліковані стандарти якості, відповідно до яких можна провести аудит і оцінювання якості даного процесу. Схема розробки стандартів для публікації визначається багатьма національними структурами, більшість із яких є варіантами Кваліфікаційних систем ISO.

2. *Відповідність домовленостям.* За такого підходу стандарт якості визначається під час переговорів, укладання контракту (домовленостей). Наприклад, будуючи дім, будівельник може точно визначити, яким він буде – його розмір, потрібні матеріали, дату завершення будівництва тощо. У такому випадку якість буде розглядатися як відповідність взятим ним на себе зобов'язанням. Характерною рисою такого оцінювання якості (визначення

відповідності домовленості) є те, що якість визначається на місцевому рівні, людиною, яка виконує роботу, а не зібранням експертів. Фактично йдеться про „заяву про наміри”, яка становить „домовленість” (контракт). У нашому прикладі специфікація контрактів здійснюється особою, яка пропонувала послуги, а не особою, яка отримувала послуги. За іншої форми забезпечення відповідності домовленостям якість визначається замовником. У цьому випадку замовника інформують про стандарти забезпечення якості й остання також визначається на локальному рівні.

3. Інтереси споживача. За такого підходу той, хто має отримати товар або послугу, чітко пояснює своє розуміння того, товар або послуга якої якості відповідають його очікуванням або перевищують їх. Наприклад, гості готелю можуть мати різноманітні вимоги щодо умов проживання. Діловій людині потрібні факс у кімнаті, комп’ютер із підключенням до Інтернету, інші специфічні можливості передачі інформації, доставка преси, доступ до конференц-залів тощо. Готель, який не надає таких послуг, не буде відповідати очікуваному стандарту якості, і гість не повернеться сюди наступного разу. А готель, де ці послуги відповідають інтересам замовника і надаються за ціною, яку він готовий заплатити, гості відвідуватимуть часто. Якщо рушійною силою якості стає ринок, це зумовлює революцію у сфері якості і вимагає від компаній та організацій перегляду своєї роботи з метою забезпечення її відповідності потребам та бажанням споживачів.

Споживач – клієнт

Покращення якості здійснюється заради **клієнтів**, єдиною його метою є задоволення потреб **споживачів**. Комерційні структури, яким не вдається задовольнити потреби споживачів, швидко банкрутують.

Є багато проблем, пов’язаних із використанням терміну „споживач” в контексті соціального обслуговування, поняття вибору клієнта є досить суперечливим щодо соціальної послуги. Але загалом **споживачем є будь-хто, кому надається послуга**. Таким чином, у системі надання якісних послуг

споживач визначається через поняття зв'язків та процесу, а не статусу, ролі або функцій.

Якість, як сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби, може розглядатися з різних точок зору.

Основними характеристиками для послуг можуть бути такі:

надійність;

гарантія;

доступність;

взаємозв'язок;

чуйність;

ввічливість;

наявність симпатій;

відчутність.

Варто пам'ятати, що *якість продукції/послуги закладається в процесі розробки проекту, а оцінюється при експлуатації.* У зв'язку з тим, що вимоги до послуги розрізняються залежно від її призначення, то й *якість тієї ж самої послуги може оцінюватися по-різному.* Ступінь прояву цих властивостей оцінюється за допомогою *кількісних* показників якості.

Кількісна характеристика будь-яких властивостей і станів продукції називається *параметром.* Це більш загальне поняття, ніж показник якості. Параметри якості можуть мати кількісні вираження (літри, км/год., см та ін..) і якісні (колір, смак, надійність, зручність та ін.).

Показники якості можуть бути узагальнені в такі групи:

1) *за властивостями:*

- показники призначення і довговічності;
- показники надійності;
- показники технологічності;
- естетичні показники;

- ергономічні показники;
- показники стандартизації та уніфікації;
- показники екологічної безпеки;

2) за способом вираження:

- показники, виражені в натуральних одиницях (кг, м і т.д.);
- показники, виражені в безрозмірних (балах) одиницях;
- показники, виражені у вартісних одиницях;

3) за кількістю властивостей

- узагальнюючі;
- одиничні (показники призначення, надійності та ін.);
- комплексні (які характеризують кілька властивостей виробу або

послуги);

4) по застосуванню для оцінки:

- базові;
- відносні.

Назва показника якості визначає характерну властивість.

Показник, який є основним стосовно даної послуги, – *визначальний*.

Показники якості закріплюються в нормативній документації (стандартах, інструкціях і т.д.) і стають основою для формування вимог до якості послуги.

Узагальнення підходів до визначення категорії „якість” дає змогу виокремити такі положення:

— якість як абсолютна оцінка становить синонім перевершення, якість, яка є приналежністю товару, що не можна відокремити від самого товару, оскільки без неї він перестане бути самим собою. Водночас науковці справедливо стверджують, що досконалість як абстрактна категорія має відбиток суб’єктивності, отже, її сприйняття людьми може різнитися, тому це визначення не може бути покладено в основу оцінки або вимірювання властивостей продукції чи послуг;

— якість розглядається також у значенні властивості продукції, що є дохідною від якого-небудь вимірювального параметра продукту: якість вище, якщо параметр більше. Однак розглянуте визначення занадто вузьке, отже, не відображає повною мірою корисність продукції для користувача;

— якість демонструє відповідність призначенню, тобто здатність продукту чи послуги виконувати свої функції, придатність для використання;

— якість свідчить про відповідність ціни, співвідношення користі та ціни продукту, про задоволення очікувань споживачів за ціну, яку, за словами Дж. Харрінгтона, людина може собі дозволити, коли з'явиться в цьому потреба;

— якість визначається як відповідність стандартам, зокрема технічним витратам та умовам, що містять у собі цільові та допустимі значення тих та інших параметрів продукції чи послуг.

Таким чином, можливість практичного застосування кожного з перелічених визначень обмежується суб'єктивністю сприйняття можливостей та корисності кожним окремим індивідом.

Е. Демінг зазначав, якість можна визначити, лише користуючись системою оцінок тієї чи іншої людини, яка користується послугою.

Сказане свідчить, що проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готової продукції або послуги, практично неможливо. Має бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю. Той же американський спеціаліст Едвард Демінг ще в 1950 р. писав, що і вирішення проблеми залежить не від людей, а від системи управління.

Контрольні питання, завдання

1. Визначте та обґрунтуйте роль якості в умовах ринкової економіки.

2. Наведіть основні визначення терміну „якість”. У чому полягає сутність розуміння їх основних аспектів?

3. Як розуміється категорія „якість” у філософському трактуванні?

4. Як розуміється категорія „якість” у виробничому трактуванні?

5. Дайте класифікацію показників якості продукції та послуг за найважливішими класифікаційними ознаками.

6. Чи однаковий підхід до якості з точки зору виробника і споживача?

7. На чому засновано сучасне уявлення про якість?

Варіанти відповіді:

а) на вимогах і побажаннях споживачів;

б) на принципах діяльності виробників;

в) на законодавчих вимогах держави.

8. Які показники якості можуть бути застосовані для характеристики якості соціальної послуги?

Теми рефератів:

1. Поняття якості у філософському трактуванні.

2. Поняття якості у виробничому трактуванні.

3. Основні підходи до визначення якості.

4. Процес еволюції проблеми якості.

Література

1. *Вікторов В. Г.* Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз) / В. Г. Вікторов ; АПН України, Ін-т вищої освіти. – Д. : Пороги, 2005. – 286 с.

2. *Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов* / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин / Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. – 600 с.

3. *Гегель Г.В.* Энциклопедия философских наук / Пер. Б.Г. Столпнера, отв. ред. Е. П. Ситковский. – М.: Мысль, 1974. – 452 с. – (Филос. наследие).
4. *ДСТУ ISO 9000:2007* Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>
5. *Исикава К.* Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
6. *Качество в истории* цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Под ред. Дж. Джурана: пер. с англ. в 3-х томах. – М.: РИА «Стандарты и качество». – 2004.
7. *Крянев Ю. В.* Философия качества / Ю. В. Крянев, М. А. Кузнецов ; под ред. Б. В. Бойцова. – М. : Вузовская книга, 2004. – 304 с.
8. *Мазур И.И.* Управление качеством: Учеб. пособие для студентов вузов. – 2-е изд. /И.И. Мазур, В.Д. Шапиро / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2005. – 400 с.
9. *Момот О.І.* Менеджмент якості та елементи системи якості : Навч. посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
10. *Субетто А. И.* Проблема качества высшего образования в контексте глобальных и национальных проблем общественного развития. Научный доклад / А. И. Субетто.– М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1994. – 185с.
11. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

1.2 Основні етапи розвитку теорії та практики менеджменту якості

Історія якості набула розвитку одночасно з виникненням виробництва товарів і послуг. З розвитком виробничих процесів змінювалося і ставлення до якості. За виготовлення неякісної продукції в різних країнах передбачалася різна міра покарання, але всі вони зводилися до одного: *за несумлінну роботу до винуватого застосовувалося суворе покарання.*

В Англії, наприклад, законом про гільдії призначався наглядач за якістю, який мав право карати винних за погану роботу. Згідно з кодексом Хаммурапі, передбачалася дуже жорстока кара за брак у будівництві, особливо якщо це призводило до людських жертв. Якщо при руйнуванні гинув пан або члени його родини, то така ж доля очікувала і на будівельників та їхніх родичів. У Росії суворі заходи покарання за виготовлення і постачання неякісних виробів були введені при Петрі I. Розроблена система штрафів була добрим стимулом для якісної роботи.

На початковому етапі керування якістю являло собою окремі елементи, що були частиною виробничого менеджменту. Однак для більш ефективного вирішення проблем, пов'язаних з якістю, потрібна була більш тісна взаємодія всіх елементів. У результаті з'явився відособлений напрям менеджменту виробництва – *керування якістю продукції (менеджмент якості).*

У подальшому менеджмент якості виділився в самостійний напрям. У теорії менеджменту виділяють кілька етапів еволюції керування якістю продукції (менеджменту якості) в залежності від методів і характеру роботи, спрямованої на забезпечення належної якості продукції, які постійно змінюються. Ці зміни розмиті в часі і не завжди чітко відокремлені одна від одної. Разом з тим кожний етап еволюції має свої специфіку і закономірності розвитку, що дає змогу виокремити 7 основних історичних етапів:

- 1) індивідуальний контроль якості або механічний (до 1900р.);
- 2) цеховий контроль якості або контроль майстра (1900-1920 р.р.);

- 3) приймальний контроль якості або приймальний контроль (1920-1940 р.р.);
- 4) статистичний контроль якості (1940-1960 р.р.);
- 5) комплексне управління якістю (1960 – 1980 р.р.);
- 6) забезпечення якості на базі стандартів ISO 9000 (1980-2000 р.р.);
- 7) Інтегровані системи (з 2000 р. – до наших часів).

Індивідуальний контроль діяв на виробництві до кінця XIX ст. При цьому один працівник або невелика група були відповідальними за виготовлення неякісного виробу. Кожний працівник міг повністю контролювати якість результату своєї індивідуальної праці, забезпечуючи тим самим якість виробу. Кожному, хто був зайнятий на тих чи інших виробничих операціях, необхідно було виконувати роботу відповідно до заданої моделі (креслення, рисунку та ін). Принцип роботи на основі моделі означав уже перехід від існуючого стану виробництва до промислового, на якому якість визначалась не тільки талантом, майстерністю і умінням працівника, але і його здатністю зіставляти конкретні результати своєї роботи з заданою моделлю.

Цеховий контроль якості виник на початку XX ст. Його народження було обумовлене розвитком промислового виробництва і поглибленням внутрішнього розподілу праці. Для цього етапу характерний розподіл праці і відповідальності за якість як між окремими працівниками, та між керівником або майстром. Цеховий майстер визначав загальні вимоги до якості продукції і відповідав за якість виконаної цехом роботи. Під час свого зародження цеховий контроль спирався на принципи наукового менеджменту, розроблені видатним американським спеціалістом Ф. Тейлором (1856–1915). Відповідно до цих принципів контролю використовувались дві межі допустимої якості. У кресленнях вказувалась нижня і верхня межі допусків, а у шаблонів з'явилися два типи калібрів: *пропускний та непропускний*. Головним у методології Тейлора було задати

допуск на показ якості продукції, виміряти його значення і поділити продукцію на придатну і дефектну – залежно від попадання значення показника в допуск. Принципи Тейлора передбачали жорсткий адміністративний примус працівників і беззаперечне дотримання норм якості. При цьому поняття „норми якості” і пов’язані з ним поняття „допуск” і „дефект” стосувались тільки окремих виробів (деталей, вузлів) і не поширювались на партії продукції та логічні процеси. Тейлор обґрунтував необхідність введення незалежної посади інспектора по якості, розробляв методи впливу на якість продукції, системи штрафних санкцій за брак. На цьому етапі якість продукції визначалася як відповідність стандартам.

Напередодні Другої світової війни розвиток масового виробництва промислових підприємств, збільшення обсягів виготовленої продукції призвели до відокремлення технічного контролю від виробничих операцій, ті організаційного оформлення в самостійний професійний вид діяльності. На промислових підприємствах стали створюватися самостійні служби технічного контролю зі штатними контролерами (інспекторів з якості) на чолі з начальником, підпорядкованим керівникові підприємства. Це стало початком етапу *приймального або інспекційного контролю якості* (1920-1940 р.р.). Контроль якості здійснювався під час приймання продукції. Уперше стали застосовуватися методи статистичного контролю: контрольні карти, обґрунтовані вибіркові методи контролю якості продукції. Якість визначалася як відповідність стандартам і стабільності процесів.

Вирішення цієї проблеми пов’язане із четвертим *статистичним* етапом (1940-1960 р.р.). Забезпечення якості базувалось на теорії імовірності і математичній логіці. На практиці це проявилось у використанні контрольних карт Шухарта з межами регулювання і переходу від суцільного до вибіркового контролю, при якому в процесі виробництва систематично відбираються за попередньо складеним планом контрольні дані для їх обробки методами математичної статистики .

До 1960-х років необхідна якість продукції досягалась переважно за рахунок використання засобів і методів технічного контролю.

На початку 1960-х років з'явилися нові структури служб технічного контролю, зорієнтовані на зростання обсягів виготовленої продукції і зниження витрат на якість при збереженні високої енерго- і матеріаломісткості.

Технологія контролю якості стала сферою спеціалізованої діяльності, спрямованої на регулювання якості, аналіз причин дефектів, розроблення заходів з їх усунення і проведення заходів профілактичного характеру. З цією метою на підприємствах стали створювати спеціальні служби управління якістю. До їх складу разом із відділом (групою) технічного контролю включали фахівців відповідальних за планування і координацію робіт усіх підрозділів підприємства у сфері якості, розробку нормативно-організаційних документів якості, роботу з постачальниками у сфері якості, аналіз надійності виробів і причин їх дефектів та відмов, роз'яснення вимог до якості продукції, розроблення критеріїв оцінки якості праці, розробку спеціальних методів забезпечення якості, збір і аналіз інформації про якість продукції тощо. Служба якості стала самостійною, незалежною від інших підрозділів і підпорядковувалась безпосередньо вищому керівникові підприємства була підзвітна тільки йому у своїх діях.

Сформований таким чином підхід до забезпечення якості отримав назву **комплексне управління якістю**. У методичному плані перехід від традиційного контролю якості до управління якістю став принципово новим, п'ятим етапом: замість виявлення дефектів продукції ставилося завдання їх попередження. Управління якістю дало змогу багатьом організаціям досягти значних результатів у поліпшенні якості продукції і зниженні витрат на неї. Вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості, починаючи з четвертого етапу, мали роботи таких всесвітньо відомих спеціалістів, як У. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, Е. Ісікава, Г. Тагуті та ін. Ці роботи лягли в основу

професійної концепції якості, вони стали класичними. У цей період американським фахівцем з якості *Л. Фейгенбаумом* була розроблена ідея комплексного керування якістю, яка передбачала урахування всіх факторів, що впливають на якість та керування якістю на всіх етапах виробництва і між усіма підрозділами компанії. У цей час набула поширення концепція „*систем забезпечення якості*”, яка забезпечувала вже не тільки проектування і виготовлення якісної продукції, а й якість усієї діяльності фірми.

В Японії була створена власна система якості, яка отримала назву „Керування якістю в рамках фірми”.

Завдяки Демінгу, Джурану, Фейгенбауму, Ісікаві та іншим вченим у Японії відбувся прискорений процес поліпшення якості продукції, який дістав назву „японське чудо”. Американський спеціаліст Дж. Харрінгтон сказав про цих спеціалістів: „В 1940-ві роки Америка мала воєнних героїв, в 1960-ті зразками для наслідування були космонавти, а зараз героями варто вважати спеціалістів у сфері якості, оскільки їх внесок в майбутнє процвітання суспільства може бути навіть більшим, ніж видатних особистостей минулого”.

Вчення великих спеціалістів з якості мають філософський характер, тому що головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості у цих вченнях виражені не стільки у формі безумовних вимог, скільки у спостереженнях, узагальненнях і рекомендаціях.

Варто нагадати, що японська промисловість стартувала до свого „економічного чуда” не з самих сильних позицій. Індустрія Японії мала дуже мало переваг, таких як наявність нафти, родовищ корисних копалин, родючих земель. Не вистачало ресурсів навіть для забезпечення продуктами харчування населення.

Однак у цій країні змогли ефективно використовувати єдиний вид ресурсів, якого було з надлишком – людські ресурси. Це були люди, які знали, що нічого не дістається даром, сповнені бажання вчитися і старанно працювати. Японію і сьогодні можна віднести до індустріальних держав

світу, які найбільш гармонійно розвиваються, тому що японські робітники і менеджери розуміють, як важливо знаходити кращі способи організації праці і виробництва, щоб зробити свою працю легшою, продукцію – кращою, а життя – заможнішим та комфортнішим.

Якість японських товарів поступово завойовувала світ. Це пояснювалося тим, що японські компанії дуже швидко зрозуміли перевагу випуску продукції високої якості. Вони першими усвідомили важливість кращого розуміння потреб споживача (замовника) і необхідність систематичного підходу до аналізу його вимог. Їм вдалося розробити систему створення й удосконалення продукту відповідно до вимог і пріоритетів ринку.

У цей час відбувалося збільшення обсягів міжнародної торгівлі, підвищувалися вимоги ринку. Посилена увага стала приділятися проблемам безпеки й екології. Здійснювався поступовий перехід від Загального контролю якості (TQC) до Загального керування якістю (TQM).

Якість визначалася як задоволення вимог і потреб замовників та службовців. Здійснювався контроль усієї діяльності виробника. Управління якістю є ключовою функцією управління будь-якої організації та основним засобом досягнення і підтримки його конкурентоспроможності. Найпотужнішим науковим і методологічним напрямом у ХХ ст. стало загальне управління якістю –TQM (англ. –Total Quality Management). Цей підхід передбачає участь усього персоналу організації у створенні високоякісної продукції або послуги на всіх етапах її життєвого циклу від стадії маркетингу, проектування, виробництва, експлуатації, обслуговування до утилізації.

Загальновизнаною мовою сучасного бізнесу стало ефективне управління якістю, яке ґрунтується на вивченні і задоволенні потреб та очікувань споживачів, постійному вдосконаленні продукції (послуг), процесів, з яких складається діяльність організації, застосування передових методів менеджменту організації. Тільки така філософія ведення бізнесу

здатна забезпечити сталий розвиток організації. Цей підхід поступово впровадився й у не бізнесові сфери, такі як надання соціальних послуг, освіти, які вважаються неприбутковими.

По суті, TQM є новим підходом організації до управління, який вимагає від неї не „косметичного ремонту”, а глибокої перебудови основ її діяльності. Головними чинниками, які змушують організації шукати і впроваджувати нові способи підтвердження своєї адаптивності швидкоплинним змінам, є глобалізація світової економіки, посилення конкуренції, науково-технічний прогрес, підвищення вимог споживачів і законодавства до продукції та послуг. Модель управління на основі ідеології TQM спрямована на досягнення двох головних цілей організації:

- надання споживачам продукції або послуги, яка повною мірою задовольняє їх потреби і навіть перевищує їх;
- постійне вдосконалення всієї діяльності і збільшення можливостей організації для досягнення дедалі більшого задоволення всіх зацікавлених у результатах її діяльності сторін.

Розвиток TQM як науки з початку 20-х років ХХ ст. і до сьогодення призвів до формування чітких принципів, які покладено в основу цього підходу.

Загалом робота організації за цими принципами зорієнтована на запобігання випуску неякісної продукції, а не на її виправлення. Застосування нової моделі управління, яка використовує принципи TQM, дозволить організації досягти головних внутрішніх та зовнішніх цілей .

Ідеї TQM полягають у наступному:

- якість невід’ємна складова будь-якого виробничого процесу, а не окрема функція управління;
- якість – це те про що каже споживач, а ні виробник продукції;
- відповідальність за якість повинна бути адресною;
- для реального підвищення якості необхідні нові технології;
- підвищити якість можливо за умов залучення усіх працівників;

- контроль процесу завжди більш ефективний на відміну контролю результату;
- політика в галузі якості повинна бути частиною загальної політики установи.

Стандарти серії ISO.

Наприкінці 1980-х років з'явилася нова методологія *забезпечення якості продукції на основі міжнародних стандартів ISO*. Згідно із цією методологією створення на підприємстві високоефективних і результативних систем якості, які відповідають положенням стандартів ISO, є гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені. Таким чином, реалізація концепції стандартів ISO стали черговим етапом роботи із забезпечення якості на підприємствах і забезпечили напрямки подальшого розвитку робіт з вирішення проблеми якості на рівні промислових підприємств. *Ідеї стандартів ISO були розповсюджені на організації різної спрямованості. За чверть століття було створено 5 поколінь стандартів.*

У 1987 р. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), використовуючи досвід Великої Британії (стандарт BS 5750), розробила стандарти ISO серії 9000. У 1994 р. після незначного перегляду, який стосувався усунення деяких суперечностей, вийшла друга версія стандартів ISO 9000. У 2000 р. перегляд стандартів був більш глибокий. Він врахував існуючий світовий досвід і наукові досягнення у сфері якості, а також вимоги до стандартів від користувачів другої версії, отримані після комплексного опитування. Саме майбутні користувачі нової версії стандартів надали пропозиції, які стали основними пріоритетами для розробників стандартів ISO. По суті ці пропозиції ґрунтувались на принципах TQM, зокрема орієнтації на споживача, посиленій ролі керівництва, залученні всього персоналу, процесному і системному підходах, постійному вдосконаленні, а також більшій простоті та кращому сприйманню і сумісності з іншими системами менеджменту (ISO 14000).

Міжнародною організацією по сертифікації ISO 15 вересня 2015 року опубліковано нову 5-у редакцію стандарту ISO 9001:2015 „Системи управління якістю. Вимоги”. Міжнародний Акредитаційний Форум (IAF) і Комітет ISO з оцінки відповідності (CASCO) встановили трирічний період переходу на нову версію цього стандарту. Період переходу починається 15 вересня 2015 року і закінчується 15 вересня 2018 року. З березня 2017 року всі першоразові сертифікації повинні будуть проводитися на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015. На основі нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 прийнятий національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 „Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)”, гармонізований з міжнародним, методом підтвердження з наданням чинності з 01.01.2016 року.

На сьомому етапі, якому, який отримав назву „Інтегровані системи”, відбувається подальше удосконалення міжнародних стандартів, посилення впливу суспільства на розвиток виробничих процесів і охорону навколишнього середовища.

Широкого розповсюдження набувають міжнародні стандарти HACCP, OHSAS та багато інших. Створюються інтегровані системи керування якістю. Посилюється суспільний рух на захист навколишнього середовища, приймаються урядові рішення щодо посилення вимог до стандартів у харчовій промисловості і т.д.

На сьогодні в міжнародних стандартах накопичений і закріплений значний практичний досвід, що дозволяє організувати на підприємствах ефективну роботу в області якості.

Еволюція систем керування якістю на сучасному етапі тісно пов'язана із загальнолюдськими цілями – покращання якості життя.

Рівень життя визначається через різноманітні показники, у тому числі через якість:

- 1) продуктів харчування;
- 2) житла;

- 3) одягу;
- 4) медичного обслуговування;
- 5) освіти;
- 6) сфери послуг;
- 7) навколишнього середовища;
- 8) відпочинку і т.д.

У багатьох країнах розробляються різноманітні програми по „якості життя”, спрямовані на підвищення матеріального добробуту людей, створення додаткових робочих місць, поліпшення екологічної ситуації. Розробляються міжнародні програми та угоди, що сприяють стійкому розвитку міжнародного людського товариства. У результаті виконання цих програм, особливо у високо розвинутих країнах, за останні роки не тільки підвищився рівень життя і матеріальне благополуччя населення, а й збільшилася середня тривалість життя.

Сучасні концепції управління якістю

Едвард Демінг – всесвітньо відомий вчений у сфері математичної статистики і менеджменту, батько японського „дива” у сфері якості, за словами журналу „Америка” – „революціонер капіталізму”. Е. Демінг творчо розвинув і обґрунтував ідеї У. Шухарта стосовно статистичних методів контролю й управління якістю, і вперше розробив програму, спрямовану на підвищення якості праці, яка базувалась на трьох прагматичних аксіомах, що узагальнювали результати практичної діяльності менеджерів і приймалися без доведення.

1. Будь-яка діяльність може розглядатися як технологічний процес і тому може бути поліпшена.

2. Виробництво має розглядатися як система, що знаходиться у стабільному чи нестабільному стані, тому вирішувати конкретні проблеми –

це ще не достатньо, все одно ви одержите тільки те, що дає система, необхідні корінні зміни.

3. Вище керівництво підприємства повинне у всіх випадках брати на себе відповідальність за його діяльність.

У 1982 р. у США була видана книга Е. Демінга „Якість, продуктивність, конкурентоспроможність”, де викладено результати його 20-річної діяльності у сфері якості у формі 14 постулатів, які наведено нижче.

1. *Постійною метою підприємства має бути поліпшення якості виготовленої продукції і наданих послуг.* Над поліпшенням якості не можна працювати епізодично. Жорстка конкуренція вимагає безперервного руху шляхом удосконалення. Це передбачає такий розподіл ресурсів, який, імовірно за все, не дасть швидкого прибутку, але забезпечить довгостроковий вигаш, що полягатиме у стабільному випуску якісної продукції і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Визначаючи мету, вище керівництво підприємства зобов'язане довести її до відома кожного працівника.

2. *Щоб підвищити якість виготовленої продукції і послуг потрібно прийняти нову настанову (філософію), яка полягає в абсолютній неприпустимості невідповідностей.* Щоб встояти в конкурентній боротьбі, необхідно прийняти такий стиль управління, який не припускає навіть мінімальних затримок, простоїв, помилок, дефектів. Керівництво підприємства повинне усвідомити свою відповідальність і взяти на себе лідерство у здійсненні змін.

3. *Виключити залежність від масового контролю якості.* Вимагати від постачальників матеріалів та організацій-закупників статистичних доказів того, що продукція має необхідну якість. Дуже важливо виключити дефекти до того, як вони з'явилися. Орієнтація на контроль якості свідчить про те, що певний рівень відхилень або помилок визнається неминучим. Використання

статистичних методів дає змогу уникнути витрат на виявлення і виправлення дефектів.

4. Припинити практику закупівлі, керуючись тільки низькою ціною. Ціна не має сенсу без оцінки якості товару/послуги. Залучення найбільш дешевих постачальників позначиться далі, коли прийдеться зіткнутися з відбракуванням матеріалів, які надходять, заміною невідповідних виробів тощо, що призведе до додаткових витрат. При укладанні контрактів має бути проведено всебічне оцінювання відповідності продукції, що постачається, своєму призначенню, а також врахування репутації постачальника. Необхідно прагнути до того, щоб взаємовідносини з кожним постачальником будувались на довгостроковій основі довір'я і відданості вибору.

5. Поліпшувати кожний процес. Адміністрація повинна постійно удосконалювати будь-яку діяльність підприємства: планування, виробництво, обслуговування тощо. Проблеми необхідно шукати і прогнозувати, а не чекати, доки з ними зіткнуться працівники.

6. Навчати всіх працівників, в тому числі адміністрацію. Необхідно використати сучасні методи навчання на робочих місцях. Важливою частиною навчання мають стати статистичні методи регулювання технологічних процесів. Необхідно забезпечувати працівникам можливість не відставати від нового, що з'являється у виробництві.

7. Запроваджувати нові методи керівництва. Майстри і контролери повинні зосередити свою увагу на тому, щоб допомогти людям і обладнанню виконувати роботу якомога краще. Їх роль – це роль „вчителя, а не судді”. Головною турботою має бути поліпшення якості, яке сприяє підвищенню рентабельності. Адміністрація у свою чергу повинна гарантувати робітникам, що з усіх виявлених проблем, які викликають погіршення якості, будуть прийняті негайні заходи щодо їх вирішення.

8. Виганяти страх. Необхідно розвивати і заохочувати двосторонні зв'язки між працівниками і керівниками, розкріпачувати людей так, щоб кожний міг працювати ефективно і продуктивно в інтересах підприємства.

Страх руйнує гідність, мотивацію до праці, що неодмінно позначається на якості. В організації має панувати суворота, але вільна від погроз і незрозумілих дій, атмосфера. Нагородою стануть лояльність, висока продуктивність і сумлінність працівників.

9. *Руйнувати бар'єри між відділами.* Намагаючись приховати проблеми, менеджери будують бар'єри між підрозділами або дозволяють робити це членам своїх груп. Такий стиль керівництва, можливо, виграшний з боку інтересів окремих груп, але не йде на користь організації в цілому. В інтересах загальної справи необхідно руйнувати бар'єри між людьми, що працюють у різних підрозділах. Розвитку інтеграції сприяє використання автоматизованих систем, які забезпечують доступ до інформації всіх членів організації. Це дає змогу кожному працівникові сприймати свою організацію як єдине ціле, допомагає йому визначити своє місце в загальній справі, не зобов'язуючи при цьому досконально розбиратися в усіх її аспектах.

10. *Відкинути лозунги і заклики, не підкріплені відповідними діями і засобами.* Деякі керівники вважають, що продуктивність праці і якість виготовленої продукції залежать виключно від виданих ними наказів і не обтяжують себе аналізом власних дій і системи виробництва в цілому. Однак не можна вимагати від робітників якісних виробів або послуг, якщо вхідні матеріали мають незадовільну якість, або технологічний процес не дозволяє забезпечити задані характеристики. Прагнення окремих менеджерів перекласти відповідальність за низьку якість на робітників варто віднести до найбільш серйозних помилок управління. Основні причини випуску недоброякісної продукції варто шукати в системі, а не в робочій силі.

11. *Виключити кількісні норми для робітників і кількісні характеристики для адміністрації.* Кількісні норми зручні для управлінців як засіб оцінювання продуктивності праці робітників. Але результати праці кожного робітника залежать не тільки від його особистого уміння і старанності, а також від організації процесу виробництва, стану обладнання, якості матеріалів тощо. Якби було можливо врахувати всі ці залежності,

кількісні методи були б виправдані. Робота менеджерів також часто оцінюється за допомогою кількісних характеристик (щорічні рейтинги, оцінка ефективності цільового управління тощо). Такі методи принижують людей, стримують їх ініціативу. Звичайно, оцінювати за кількістю набагато простіше, ніж за якістю. Водночас використання кількісних оцінок руйнує особистість.

12. *Усувати бар'єри, які заважають людям пишатися своєю кваліфікацією.* Перешкоди, нездоланні для працівника, призводять зрештою до згасання його творчих здібностей. Пишатися своєю кваліфікацією працівник може лише в тому випадку, коли реально відчуває свій внесок у загальну справу. Обмеження діяльності працівника рамками тільки конкретних завдань не дає йому такого відчуття. Водночас навіть прозаїчні завдання набувають вагомості, якщо їх розглядати з погляду успіху організації в цілому.

13. *Заохочувати освіту і самовдосконалення.* Людям одвічно притаманне прагнення робити роботу краще, і треба їм допомагати в цьому, даючи можливість удосконалюватися і набувати додаткові знання у процесі праці.

14. *Чітко встановлювати зобов'язання керівництва вищої ланки у сфері якості.* Якість закладається в кабінеті керівника. Вирішення завдання постійного удосконалення якості не може бути передовірено підлеглим. Керівництво вищого рівня, адміністрація, безпосередні виконавці – всі повинні втілювати в життя перелічені вище 13 постулатів.

Всі 14 постулатів Демінга – це взаємопов'язаний комплекс. Відмова хоча б від одного з них може негативно вплинути на інші. Постулати Демінга руйнують традиційне уявлення про якість як компроміс інтересів замовника та виробника. Вони орієнтують компанії на тривалу і стійку роботу, спонукають менеджерів створювати умови для постійного удосконалення діяльності організації, висуваючи на перше місце інтереси і прагнення

людини. Суть цієї філософії можна виразити словами: „*Дорога до якості нескінченна*”. Ставлячи завдання задоволення споживача, Демінг показує, що чим виш якість, тим дешевше вона обходиться. Наглядною ілюстрацією філософії Демінга, вираженою в його 14 постулатах, може слугувати „Трикутник Джойнера”, запропонований *Брейном Джойнером* – (рис. 1.)

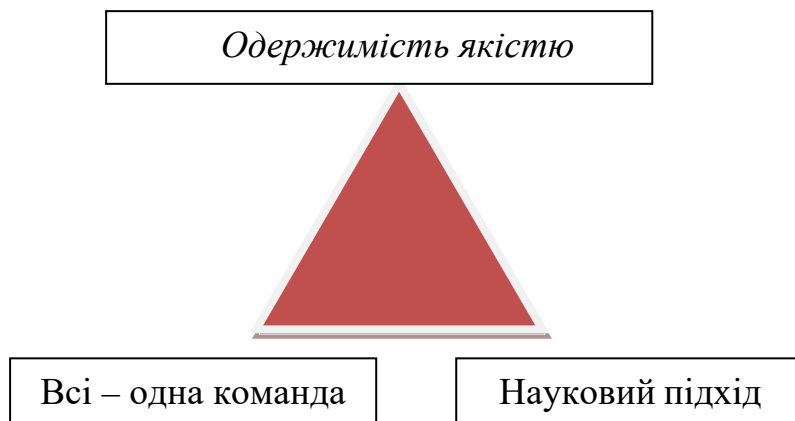


Рис. 1. Трикутник Джойнера

Демінг сприяв тому, що в роботах із забезпечення якості стали широко використовувати циклічну модель управління У. Шухарта (скорочена назва PDCA), показану на рис. 2.

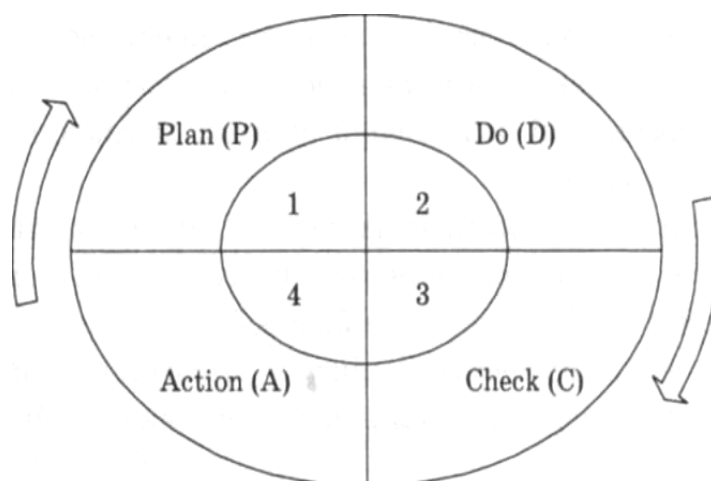


Рис. 2. Циклічна модель управління

Розширивши відому характеристику управління, запропоновану Ф. Тейлором (планування – реалізація – перевірка), У. Шухарт запропонував циклічну модель, яка розподіляє управління на чотири основні стадії: планування (*Plan*), реалізація (*Do*), перевірка (*Check*) і коригуюча дія (*Action*). Метод Шухарта, який у повсякденному вжитку одержав назву „Цикл Демінга”, набув особливого поширення в Японії, де спеціалісти доповнили його стадіями цілепокладання і навчання кадрів (найбільш характерним є використання циклу Демінга в роботі гуртків якості як організаційно-методичного засобу, що сприяє вирішенню виробничих проблем).

Демінгом сформульовано 5 „смертельних хвороб”, якими страждає американська адміністрація і які фатально призводять до неуспіху:

- втрата сталості мети;
- орієнтація на сьогоднішній успіх;
- щорічне оцінювання ділових якостей;
- частота зміни керівниками вищої ланки місця роботи;
- орієнтація компанії виключно на очевидні кількісні показники.

Поряд зі „смертельними хворобами” Демінгом встановлений список з 16 „перепон”, які небезпечні не менше ніж „хвороби”, хоча більшість із них легко подолати. Знання цих „перепон” важливе не стільки для спеціалістів, скільки для всіх, хто приступає до вирішення проблеми якості. Зазначимо лише деякі з них:

• *надії на „пудинг швидкого приготування”*: „Приїжджайте, проведіть з нами день і зробіть для нас те, що ви зробили для Японії”;

• *пошуки прикладів*: „Приклади нічому не вчать, якщо вони розглядаються за допомогою теорії. Багато хто просто шукає приклади, щоб скопіювати їх”;

• *наші проблеми – інші*: „Може бути, але принципи, які допомагають їх вирішити – універсальні”;

- *наш відділ якості займається всіма нашими проблемами якості: „Займався б якби міг!”;*

- *будь хто, хто приходить нам допомогти, повинен розуміти все в нашій справі: „Чому? Люди компетентні в цій справі, знають все, за винятком того, як поліпшити. Поліпшення вимагає нового типу знань. І працівникам компанії належить зробити ці поліпшення шляхом поєднання нового знання з тими, які вони вже мають”. Демінг, звертаючись до російських колег із закликом вирішувати всі економічні проблеми на основі системного підходу до якості, сказав: „У жодної з країн світу немає необхідності бути бідною”.*

Як визнання значного внеску Демінга в розвиток економіки, в 1959 р. в Японії була заснована щорічна премія його імені, яка є найвищою нагородою у сфері якості. Майже у 50 країнах світу діють асоціації Демінга, метою яких є пропаганда і поширення знань про принципи і методи менеджменту якості Демінга та інших видатних спеціалістів у цій галузі.

Джозеф Джуран – американський спеціаліст у сфері якості, не менш знаменитий, ніж Е. Демінг. У 1951 р. в США вийшла його книга „Довідник з управління якістю”, від якої взяло свій початок поняття „управління якістю”. Джуран першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління нею. Джуран є автором концепції щорічного поліпшення якості. Поліпшення якості, на його думку, це перевищення уже досягнутих результатів роботи у сфері якості, пов’язане з прагненням людини встановити новий рекорд. У філософії менеджменту безперервне поліпшення означає, що на зміну політики стабільності приходить політика змін. Головна увага в його концепції зосереджується на стратегічних рішеннях, більш високій конкурентоспроможності і довгострокових результатах.

Найважливіші принципи концепції Джурана такі:

- планування керівництвом поліпшення якості на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності підприємства;

- розроблення заходів, спрямованих на виключення попередження помилок у сфері управління якістю;

- перехід від адміністрування (наказів зверху) до планомірного управління всією діяльністю у сфері якості, в т. ч. і удосконалення адміністративної діяльності.

Ним розроблено знамениту „Спіраль якості” (спіраль Джурана) – позачасову просторову модель, яка визначає основні стадії безперервного розгортання робіт з управління якістю і яка стала прообразом багатьох моделей якості, розроблених пізніше (Рис. 3.).

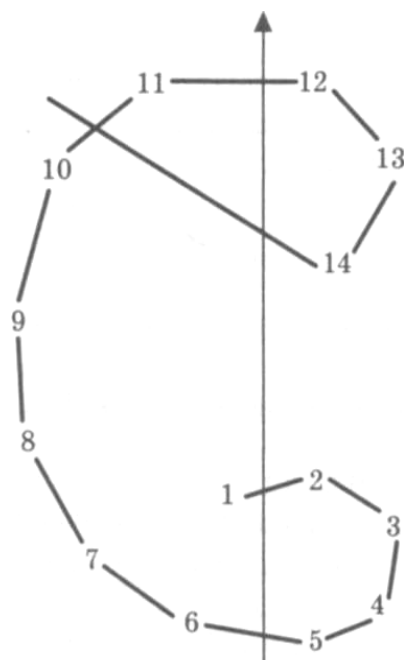


Рис. 3. Спіраль Джурана:

1) дослідження ринку; 2) розроблення проектного завдання; 3) проектно-конструкторські роботи; 4) складання технічних умов; 5) розроблення технології та підготовка виробництва; 6) матеріально-технічне забезпечення; 7) виготовлення інструменту пристосувань і контрольно-вимірювальних засобів; 8) виробництво; 9) контроль процесу виробництва; 10) контроль готової продукції; 11) випробовування робочих характеристик продукції; 12) збут; 13) технічне обслуговування; 14) дослідження ринку

Філіпп Кросбі – один з найвідоміших у світі американських авторитетів у сфері якості. Кросбі є автором моделі оцінки лідера і ступеня зрілості керівників різного рівня. Одним із способів цієї оцінки є складання „моделі

ефективного лідера”, яка враховує показники „оперативної зрілості” (уміння виконувати поставлені завдання) і „психологічної зрілості” (уміння контактувати і керувати людьми). Кросбі запропонував програму „Нуль дефектів”, основою успіху якої став принцип допущення встановлення будь-якого первинного прийняттого рівня дефектності, крім нульового.

Сформулював чотири основні постулати успішного розвитку компанії, які ніби підсумували багаторічний період розвитку науки про якість:

- 1) якість – це відповідність вимогам;
- 2) основний принцип досягнення якості – попередження;
- 3) нуль дефектів – стандарт підприємства;
- 4) масштаб якості – витрати, пов’язані з невиконанням вимог.

Арманд Фейгенбаум – всесвітньо відомий американський спеціаліст, автор теорії комплексного управління якістю.

У 1960-х роках Фейгенбаумом була сформульована концепція комплексного управління якістю, яка стала в 1970-ті роки новою філософією у сфері управління підприємством. Головним положенням цієї концепції є положення про всеохопність управління якістю, яке має зачіпати всі стадії створення продукції і всі рівні управлінської ієрархії підприємства при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів. Фейгенбаум виходив з того, що проблема якості настільки ускладнилась, що може бути вирішена тільки при формуванні нової організаційної структури, тому що проблема якості переросла існуючу організаційну структуру.

Для того, щоб комплексне управління якістю було ефективним, його варто проектувати і здійснювати на ранніх стадіях створення продукції. Вимоги до виконання робіт при комплексному управлінні доцільно встановлювати у фірмових стандартах. Якість має бути планованою. На підприємстві необхідний суворий облік витрат на якість. За твердженням

Фейгенбаума, комплексне управління якістю – це стиль керівництва, який породжує нову культуру управління підприємством.

Фейгенбаум сформулював *чотири „смертельні гріхи”* в підходах до якості, які необхідно враховувати, щоб зусилля при реалізації програм з якості не виявились марними.

Перший „гріх” полягає в заохоченні програм, які базуються на „проголошенні гасел” і на поверхневих змінах.

Другий „гріх” полягає в тому, що вибираються програми, які насамперед зорієнтовані на робітників („сині комірці”) і не враховують важливої ролі інженерних служб („білі комірці”).

Третій „гріх” – небажання визнати, що постійного рівня якості не існує (він повинен безперервно підвищуватися).

Четвертий „гріх”, найбільш фатальний, – помилкова думка стосовно автоматизації, яка сама по собі не є останнім словом у підвищенні якості.

Каору Ісікава – видатний японський спеціаліст у сфері якості. Діяльність Ісікави невіддільна від історії менеджменту якості в Японії. Методами управління якістю він зайнявся в 1949 р. і допоміг багатьом японським фірмам зайняти провідні позиції. У 1988 р. вийшов російський переклад книги Ісікави „Японські методи управління якістю”.

Ісікава – автор японського варіанта комплексного управління якістю. Характерні риси системи управління якістю Ісікави:

- загальна участь працівників в управлінні якістю;
- проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості;
- постійне навчання кадрів;
- широке впровадження статистичних методів контролю.

З ініціативи Ісікави в Японії, починаючи з 1962 р., почали розвиватися гуртки з контролю якості. Ісікава впровадив у світову практику новий оригінальний графічний метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків, який

одержав назву системи Ісікави („риб'ячої кістки”) і увійшов до складу семи простих інструментів контролю якості. Сьогодні практично неможливо знайти такі сфери аналітичної діяльності з вирішення проблем якості, де б не використовувалася схема Ісікави.

Геніті Тагучі – відомий японський статистик, лауреат найпрестижніших нагород у сфері якості (премія Демінга присуджувалась йому чотири рази). Він вивчав питання удосконалення промислових процесів і продукції з кінця 1940-х років. Тагучі розвинув ідеї математичної статистики, що належать до статистичних методів планування експерименту і контролю якості.

Головне у філософії Тагучі – підвищення якості з одночасним зниженням витрат.

Ідеї Тагучі протягом багатьох років були базою інженерної освіти в Японії. Однак у США методи Тагучі стали вивчатися лише з 1983 року. Сьогодні вважається, що неувага до його методів стала однією із серйозних причин відставання від Японії багатьох компаній США та Європи.

Контрольні питання, завдання

1. Назвіть етапи еволюційного розвитку керування якістю.
2. Назвіть основоположників системного підходу до керування якістю.
3. Яка роль Демінга в розвитку концепції управління якістю?
4. Чи можна віднести Тейлора до основоположників створення системи цілеспрямованих методів з підвищення якості продукції? Відповідь обґрунтуйте.
5. Яка роль Дж. Джурана в удосконаленні системи керування якістю продукції?
6. Розкрийте сутність *чотирьох „смертельних гріхів”* за Фейгенбаумом у підходах до управління якістю.

7. У чому полягає сутність ідей Тагути у вирішенні питань якості?

8. Хто з відомих фахівців в області керування якістю був ідеологом системи „нуль дефектів”?

9. Хто з перелічених учених не належить до основоположників концепцій керування якістю: Тейлор, Форд, Шухарт, Демінг, Смит, Джуран, Ісікава, Фейгенбаум, Ейнштейн, Тагути, Кросбі, Харрінгтон?

10. Скільки основних етапів еволюції менеджменту якості можна виділити?

Варіанти відповіді:

- a) два;
- б) вісім;
- в) сім;
- г) чотири.

Теми рефератів:

1. Еволюція менеджменту якості.
2. Основоположники концепцій керування якістю.
3. Значення концепцій менеджменту якості у розвитку Японської економіки.

Література

1. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Истоки статистического мышления // Методы менеджмента качества. – 2003. – №1. – С. 34–40.
2. Бенделл Т. Наставники по качеству: Сборник кратких очерков о самых знаменитых зарубежных деятелях в области качества: Пер. с англ. – М.: РИА „Стандарты и качество”, 2000 – 48 с.
3. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>

4. *Какар Р.* Философия качества по Тагути: анализ и комментарий // Методы менеджмента качества. – 2003 – № 8 – С 23–31.
5. *Исикава К.* Японские методы управления качеством. –М.: Экономика, 1988. – 215 с.
6. *Качество в истории* цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Под ред. Дж. Джурана: пер. с англ. – в 3-х томах. – М.: РИА „Стандарты и качество”. – 2004.
7. *Момот О.І.* Менеджмент якості та елементи системи якості.: Навч. посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
8. *Нив Г.Р.* Пространство доктора Деминга: Пер. с англ. Ю.П. Адлера, В.Л. Шпера. – М.: РИА „Стандарты и качество”, 2003. – 150 с.
9. *Трайбус М.* Вирусная теория менеджмента. – М.: ПП - Редакция журнала „Стандарты и качество”, 1997. – 32 с.
10. *Фейгенбаум А.* Контроль качества продукции: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 471 с.
11. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

1.3 Основні положення концепції якості. Соціальні послуги як об'єкт управління

Життя сучасної людини надзвичайно динамічне. Особливо інтенсивно розширюється спектр послуг, які надаються у суспільстві.

Послуги у приватному і суспільному секторі становлять від половини до 2/3 всього виробництва у промислово розвинутих країнах, і 50 % у країнах, що розвиваються. Найвищий відсоток кількості робіт у сфері послуг у США (72,5 %), далі йдуть Нідерланди, Данія, Швеція, Велика Британія, Франція, Італія, Японія, Німеччина та Іспанія. У сучасному індустрійному суспільстві особливу роль у життєзабезпеченні людини відіграє невиробнича соціальна сфера як важливий фактор розвитку виробничих людських ресурсів.

Соціальна інфраструктура включає заклади освіти, охорони здоров'я, культури, мистецтва, соціального обслуговування, що посідають значне місто у народному хазяйстві. Розвиток соціальної сфери залежить від рівня розвитку матеріального виробництва, об'єму національного доходу та його розподілу між виробничою та невиробничою сферами. Якість соціальних послуг та оцінка стану відповідних галузей розглядаються як один з важливих показників рівня життя населення та добробуту країни, а також як один із важливих індикаторів, що характеризує ступень розвитку суспільства.

Зазначимо, що значну увагу питанням якості соціальних послуг приділено саме у країнах Європейського Союзу. Останніми десятиріччями в Україні теж приділяється увага секторові надання послуг, що передбачає впровадження таких заходів:

- створення технічних комітетів зі стандартизації та ідентифікації послуг;
- розроблення національних стандартів для окремих послуг і системи документації для сертифікації;

• розроблення з наступним впровадженням обов'язкової та добровільної сертифікації послуг.

Охарактеризуємо компоненти задоволення потреб споживача, розглянувши *низку питань*:

- визначення поняття „споживач”;
- вимоги до якості соціальних послуг;
- забезпечення потреб споживача.

У системі надання якісних послуг *споживач визначається через поняття зв'язків та процесу, а не статусу, ролі або функцій*. Отже:

- Кожна людина виступає в ролі постачальника і споживача.
- Споживач і постачальник несуть однакову відповідальність один щодо одного.
- Робочий процес має визначатися поняттями „споживач” або „замовник” та „постачальник послуг”.

Як вже відзначалося у попередніх лекціях, покращення якості здійснюється заради клієнтів, єдиною його метою є задоволення потреб споживачів. Але існують певні суперечності щодо співвідношення замовників, споживачів та постачальників соціальної послуги. Споживачем соціальної послуги є саме той, хто її отримує, тобто клієнти соціальної роботи є безпосередніми споживачами соціальної послуги. Хто ж є замовником соціальної послуги? Відповідно до міжнародних стандартів якості, що враховують сучасні ринкові відношення, покращення якості здійснюється заради *клієнтів*, його метою є задоволення потреб *споживачів*. Тобто саме клієнти соціальної роботи є безпосередніми соціальними замовниками соціальних послуг, а всі інші – вторинні. До вторинних можна віднести ближнє оточення клієнтів соціальної послуги (батьки, опікуни, члени родини та ін.).

Замовниками соціальної послуги у широкому сенсі виступає суспільство країни, також замовником є держава як гарант якості соціальних послуг

(державне ліцензування, акредитація та атестація соціальних закладів, укладення стандартів соціального обслуговування). З іншої точки зору держава, благодійні й приватні організації є постачальниками соціальних послуг як засновники та утримувачі соціальних закладів, що фінансують їхню діяльність.

З 90-х рр. ХХ ст. в Україні почав використовуватися термін соціальне замовлення здебільшого як механізм залучення додаткових ресурсів у соціальну сферу і визначення на конкурсній основі найкращого виконавця цільових соціальних програм, або ж як спеціальний інструмент розв'язання тієї чи іншої соціальної проблеми.

Соціальне замовлення – це економічний механізм, завдяки якому громадські та благодійні організації можуть отримати кошти із місцевого бюджету на здійснення діяльності, спрямованої на розв'язання соціальних проблем, які стоять перед місцевою громадою.

Соціальне замовлення – комплекс заходів організаційно-правового характеру з розробки та реалізації загальнодержавних та місцевих цільових соціальних програм і соціальних проектів за рахунок бюджетних та інших коштів шляхом укладання соціальних контрактів на конкурсній основі.

Але законодавчо застосування соціального замовлення в Україні недостатньо врегульовано, зокрема в проекті Закону України „Концепція соціальної держави України” та у „Концепції реформування системи соціальних послуг” зазначено, що для правового забезпечення реалізації даної Концепції є необхідним прийняття Закону України „Про соціальне замовлення”. Проект Закону „Про соціальне замовлення” було зареєстровано у Верховній Раді України в травні 2001 р., але його було відкликано в грудні того ж самого року. На сьогоднішній час у ВР зареєстровано проект закону від 2099 р., який ще не прийнято.

Позитивними очікуваними результатами запровадження соціального замовлення є: підвищення рівня соціальних знань населення, зменшення кількості невиправданих звернень населення до органів державного

управління і місцевого самоврядування, розширення номенклатури видів та обсягів адресної соціальної допомоги населенню міста саме за рахунок ефективного і цілком законного використання потенціалу громадських організацій та фондів.

Впровадження соціального замовлення в нашій країні особливо в регіонах, сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів на адресні соціальні потреби населення, забезпеченню законного надходження в цю сферу додаткових фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

І це впровадження поступово відбувається. Відповідно до ч. 2 ст. 43 Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”, законів України „Про соціальні послуги”, „Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю”, постанови Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2004 року № 559 „Про затвердження Правил організації та проведення конкурсу на залучення бюджетних коштів для надання соціальних послуг” з метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів для вирішення соціальних проблем, залучення додаткових ресурсів у соціальну сферу, підвищення рівня надання соціальних послуг населенню обласними радами, органами місцевого самоврядування приймаються Положення про соціальне замовлення.

Таким чином, для розуміння поняття „споживач” необхідно розрізнити внутрішнього споживача і зовнішнього споживача та постачальника, але разом із тим не можна допускати дискримінації за рівнем послуг. Довжина ланцюга „постачальник – споживач” може бути якою завгодно, але це не може бути виправданням погіршення якості послуг.

В. Качалов у роботі „Стандарти ISO-9000 та проблеми управління якістю у вузах” наводить чотири загальні концепції якості у відповідності:

- стандарту,
- вживанню,
- вартості,

- прихованим потребам.

Можна відзначити, що вони відносяться й до якості соціальних послуг.

У Концепції реформування системи соціальних послуг, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 р. №178-р, метою здійснення реформування визначається підвищення ефективності функціонування системи соціальних послуг та наближення її до потреб отримувачів.

У названій концепції проголошується, що **система соціальних послуг має відповідати таким вимогам:**

- 1) орієнтованість на задоволення потреб отримувачів послуг.

Види, форми та обсяг соціальних послуг спрямовуються на надання допомоги у розв'язанні проблем і відповідають попиту на такі послуги, індивідуальним потребам людей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Це забезпечується за принципами добровільності отримання соціальних послуг, можливості вибору закладу та місця отримання таких послуг, а також обов'язковим проведенням оцінки індивідуальних потреб, складенням і виконанням індивідуальних планів отримувача послуг;

- 2) адресність надання послуг.

Передбачає диференціацію надання соціальних послуг з урахуванням умов життя їх отримувача, адресне фінансування з місцевих бюджетів, закупівлю послуг або цільову соціальну допомогу отримувачу для оплати послуг обраного ним надавача послуг;

- 3) залучення отримувача послуг до розв'язання власних проблем.

Подолання споживацького підходу до отримання соціальних послуг, розвиток самостійності і активності отримувача послуг, його власних можливостей у розв'язанні проблем, що виникають;

- 4) децентралізація системи надання соціальних послуг.

Передбачає базування соціальних послуг на рівні громади, розукрупнення великих закладів і центрів, територіальне наближення надання послуг до місця проживання/перебування їх отримувачів для

забезпечення збереження або відновлення соціальних зв'язків і родинних стосунків. Посилення ролі та відповідальності органів місцевого самоврядування за якість, фінансове забезпечення, обсяг, вибір надавача соціальних послуг;

5) створення для надавачів соціальних послуг усіх форм власності рівних умов на ринку таких послуг.

Забезпечення рівної конкурентоспроможності кожного з надавачів потребує вдосконалення нормативно-правової бази щодо можливості укладати контракти на надання соціальних послуг, стимулювання та регулювання діяльності комерційних організацій з надання соціальних послуг, а також удосконалення послуг та інфраструктури у державних закладах;

б) ефективність надання соціальних послуг.

Зазначена вимога передбачає підвищення ефективності управління бюджетними коштами. Зміст та організація соціальних послуг забезпечують найповніше задоволення індивідуальних потреб отримувачів послуг та спрямовані на досягнення позитивних змін в їх житті, сприяння інтеграції в суспільство, самовизначенню, особистісному та творчому розвитку;

7) прозорість та підзвітність системи соціальних послуг.

Процеси планування, організації надання соціальних послуг, моніторингу їх якості відбуваються за участю всіх відповідальних структур, включаючи самих отримувачів та їхніх представників, із залученням громадського контролю та незалежних інспекцій, оприлюдненням результатів перевірок, інформуванням громадян про діяльність у сфері соціальних послуг;

8) забезпечення якості соціальних послуг.

Система забезпечення якості соціальних послуг передбачає введення мінімальних державних стандартів якості та здійснення постійного контролю за їх дотриманням, регулювання діяльності з надання соціальних послуг шляхом ліцензування та реєстрації суб'єктів, що надають соціальні послуги,

застосування економічного та адміністративного механізму, що обумовлює конкуренцію на ринку соціальних послуг і стимулює підвищення рівня якості таких послуг;

9) використання найкращого досвіду.

Передбачає вивчення і поширення найкращого вітчизняного та міжнародного досвіду застосування методик надання соціальних послуг, проведення оцінки потреб отримувачів, ефективності планування, навчання персоналу, фінансування та контролю якості.

Вимоги до послуги мають бути чітко встановлені у вигляді характеристик, що піддаються спостереженню і допускають оцінювання їх споживачами.

Пов'язані із наданням послуг процеси також вимагають опису за допомогою характеристик, спостереження за якими для споживача може бути не завжди можливим, але які безпосередньо визначають рівень надання послуги.

Обидва різновиди характеристик мають допускати оцінювання їхньої відповідності нормам, прийнятим організацією, яка надає послуги.

Характеристика послуги чи її надання може бути кількісною (піддається вимірюванню) або якісною (піддається порівнянню), залежно від того, як і хто її оцінює – організація, яка надає послуги, чи споживач. При цьому варто зазначити, що багатьом якісним характеристикам, які отримали суб'єктивну оцінку споживачів, може надалі даватися кількісна оцінка організацією, котра надає послуги.

До характеристик, які можуть зазначатися в нормативних документах, належать:

- потужності, можливості, чисельність персоналу та кількість матеріалів;
- час очікування, час надання і час технологічного циклу послуги;
- гігієна, безпека, безвідмовність та гарантії;

• чуйність, доступність і ввічливість персоналу, комфортність і естетичність оточення, компетентність, надійність, точність, повнота, відповідність сучасному рівню, достовірність та ефективність контактів.

У соціальній роботі, для якої процес часто є не менш важливим, ніж результат, непросто визначити її ефективність і якість. Для цього недостатньо ні економічних розрахунків, ні суб'єктивно-психологічних оцінок.

У більшості випадків управління характеристиками послуг та їхнім наданням може бути досягнуто лише за рахунок управління процесом надання послуги. Тому важливу роль у досягненні та підтриманні необхідного рівня якості послуг відіграють вимірювання параметрів процесу й управління ними.

Незважаючи на те, що інколи під час надання послуги можливе усунення виявлених недоліків, здебільшого не можна покладатися на контроль наданої послуги як засіб впливу на якість послуги в точках взаємодії зі споживачем, де споживач часто не спроможний чітко виявити будь-яку невідповідність.

Процес надання послуг може коливатися в межах від високо механізованого (пряме набирання номера абонента, що викликається по телефону) до повністю персоніфікованого (надання юридичних, медичних чи консультаційних послуг). Чим повнішим може бути описаний процес (із зазначенням засобів механізації чи в детальних методиках), тим більшою є можливість застосування структурованих і упорядкованих принципів системи якості.

Як показано на рис. 4, задоволення потреб споживача може бути досягнуте лише за наявності гармонії між відповідальністю керівництва, персоналом, матеріальними ресурсами та структурою системи якості.

Отже, споживач перебуває в центрі трьох ключових аспектів системи якості (див рис. 4).

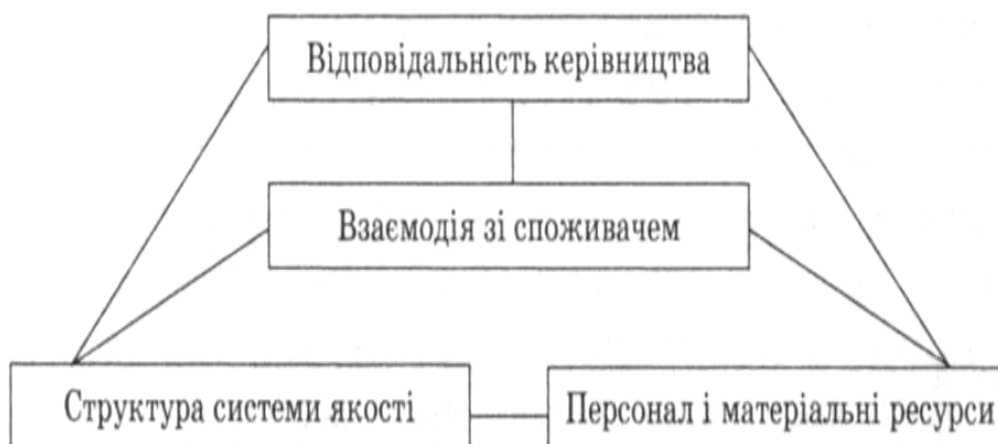


Рис. 4. Ключові аспекти системи якості

Якість у соціальній роботі є феноменом, що має певні об'єктивні критерії виміру (відповідність певним стандартам), і водночас фігурує тільки в суб'єктивних відчуттях, сприйняттях конкретних людей. А в зв'язку з тим, що клієнти соціальної роботи мають специфічні риси, стан фізичного або психічного здоров'я, й не завжди спроможні адекватно оцінити якість соціальної послуги, процес оцінки ускладнюється. Тому акцентується відповідність послуг певним стандартам, що є більш об'єктивною оцінкою їхньої якості.

Якість соціальних послуг – істотні ознаки соціальних послуг, які задовольняють вимоги встановленого стандарту.

Відповідно до моделі Максвела, критеріями визначення якості соціальних послуг є:

- географічна доступність,
- соціальна доступність,
- рівність у розподілі послуг,

- відповідність потребам населення, ефективність (досягнення цілей),
- економічність.

У соціальній роботі багатьох країн критеріями якості послуг вважають їх корисність і схвалення їх клієнтами, оперативність реакції на їхні потреби і позитивну оцінку ними цієї реакції, позитивний вплив на поліпшення якості життя клієнтів (вони повинні відчувати, що система обслуговування має на меті поліпшення їхнього життя).

Якість послуг залежить від узгодженості цілей, взаємодовіри у практичній діяльності фахівців соціальної роботи, клієнтів і донорів, максимального використання ресурсів усіх служб і мереж допомоги, від їх комплексності і міждисциплінарності, взаємозв'язку зі спеціалізованими службами кризового втручання.

На якість соціальних послуг впливає також зорієнтованість зацікавлених служб і осіб на її досягнення, спрямовування відповідних зусиль і засобів. Комплекс цих зусиль і дій утворюють систему забезпечення якості у соціальній роботі.

Одна з проблем, пов'язаних із забезпеченням якості, – це відсутність єдиного погляду на неї. Будь-хто, прочитавши літературу з питань забезпечення якості, буде збентежений різним набором пояснень однієї й тієї самої ідеї: внутрішня якість, зовнішня якість, покращення якості, контроль якості, інспектування, акредитація – терміни, які позначають єдине явище. Для одного автора поняття забезпечення якості охоплює все, що стосується процесу надання послуги, в той час як для іншого воно зводиться до вимірювання певних результатів, оцінок діяльності працівників. Перш ніж запроваджувати цілісну політику забезпечення якості, потрібно визначити засади, на яких базуватиметься цей процес, і масштаби його запровадження.

Якість діяльності соціального закладу можна визначити тим, якою мірою заклад досягає своєї мети. **Забезпечення якості** передбачає цілісну систему заходів із покращення якості, забезпечення якості зумовлюється

визначенням мети діяльності закладу або необхідністю дослідження причин розбіжностей між наявною ситуацією та бажаним результатом. Необхідно зібрати інформацію щодо існуючого стану речей, перш ніж можна буде визначити характер розбіжності. Процес збору інформації, яка свідчить про розбіжність між бажаним та наявним станом речей, називається **„контроль якості”**. Однак збір інформації – це лише половина роботи. Ця інформація має сприяти наближенню наявного стану речей до бажаного, фактично – зменшенню розбіжностей. Вона має спонукати до дій, що забезпечать бажаний результат. Цей процес називається **„поліпшенням якості”**. Таким чином, контроль якості і покращення якості є невід’ємними складовими процесу забезпечення якості. Забезпечення якості неможливе в організації, яка не визначила своєї мети, або місії. Це стосується підприємств, освітніх, соціальних установ та інституцій сектору послуг. Якщо керівництво та працівники закладу мають різні підходи до якості соціальної роботи, то вони будуть використовувати різні заходи для реалізації свого бачення якості. Працівники, для яких найважливішими є високі власні результати, будуть розглядати питання якості не так, як працівники, чиєю основною метою є, наприклад, забезпечення стабільного позитивного становища клієнта соціального обслуговування, формування в нього вміння самостійно вирішувати свої проблеми. Для кожного з цих працівників вибір засобів для вирішення питання якості буде залежати від особистого бачення „якості”. Легко передбачити, що засоби будуть різними, навіть протилежними, і що „забезпечення якості” за таких умов може супроводжуватися конфліктами, проблемами й навіть завершитися крахом.

Друга причина необхідності наявності місії, яка впливає з інтересів усіх зацікавлених сторін у соціальному закладі, пов’язана із зовнішніми факторами. Різні групи населення та зацікавлені організації мають свої інтереси щодо соціального закладу. Інтереси різних замовників та споживачів соціальної послуги можуть не співпадати. Кожен з них може висуває свої вимоги до соціальної послуги. Так інспектори, державні

службовці, клієнти, представники ближнього оточення клієнтів соціальної роботи, засновники та упорядники мають своє бачення щодо того, яким повинен бути гарний соціальний заклад. Вимоги до якості різняться не тільки для різних цільових груп, але й усередині самих груп також. Результатом цього є неспроможність соціального закладу задовольнити таку велику кількість часто протилежних вимог. Те, що для однієї групи є ознакою високої якості, може сприйматися іншою групою як свідчення посередньої або навіть низької якості.

Виходом із цієї ситуації є **формулювання місії, яка:**

- поділяється всіма, хто залучений до діяльності соціального закладу;
- узгоджує зовнішні вимоги та збалансовує вибір між ними.

Процес формулювання місії вимагає часу. Потрібен рік, а інколи й більше, щоб визначити місію, яка поділятиметься всіма працівниками соціального закладу і буде керівництвом до дій як на перспективу, так і під час прийняття поточних рішень. Необхідно вирішити, місія буде розроблена раз і назавжди, чи буде визначена як перехідна на певний період часу. Розробка місії може ґрунтуватися на аналізі різних видів діяльності. Такий підхід передбачає не тільки визначення відповідності місії дій та їх результатів, але і визначення потреби в уточненні місії чи її модифікації у контексті набутого досвіду. З цієї точки зору, оцінювання дій, яке є аспектом забезпечення якості, також може призвести до перегляду місії. Розмаїтість учасників процесу надання соціальної послуги є основною причиною того, що не можна визначити забезпечення якості однозначно як задоволення потреб клієнтів. Місія має бути сформульована таким чином, щоб її можна було використати як інструмент під час перевірки різноманітних операційних рішень з питань якості, а також як критерій для визначення поняття „якість”. Це означає, що девіз „Найкраще соціальне обслуговування для наших клієнтів” не може вважатися місією. Таке твердження ні про що не говорить, оскільки може

означати все, що завгодно. Надзвичайно важливо, щоб місія і основні цілі поділялися всім колективом.

Ключовим аспектом забезпечення якості є рівень розбіжності між наявною ситуацією та перспективою, яку визначила для себе організація. Для того щоб це визначити, необхідна інформація. Ця інформація повинна характеризувати ситуацію, яка була раніше, і це надзвичайно важливо, оскільки такі дані дають вам можливість працювати над *поліпшенням якості*.

Процес соціальної роботи складніший, ніж процес виробництва. Нелегко сказати, що спрацювало неправильно і що потрібно зробити, аби виправити помилку. Є надзвичайно багато причино-наслідкових ланцюгів, які з часом виявляються складнішими, ніж здавалося на перший погляд. Кожний окремих ланцюг може підпадати під вплив інших ланцюгів. Враховуючи це, можна простежити, наприклад, вплив порядку прийому на роботу, фінансування, систем зв'язку та порядок приймання рішення на кінцевий результат роботи соціального закладу, тобто з'ясувати дію чинників, які здаються досить далекими від питання якості, але здійснюють свій специфічний вплив на неї.

Для забезпечення якості необхідно обов'язково розглядати процес надання соціальної послуги як ланцюг взаємопов'язаних причин та наслідків. Передусім для того, щоб з'ясувати найбільш важливі аспекти, на яких треба зосередитись, щоб покращити якість. Крім того, для того, щоб визначити причини ситуації з метою ефективного впливу на процес покращення якості. За відсутності ланцюга причин і наслідків виникає ризик, що ви будете розглядати симптоми, а справжню картину не помітите.

Поліпшення якості – центральне питання у процесі забезпечення якості. Як це не дивно, але окремі заклади докладають великих зусиль і витрачають багато часу, збираючи інформацію. Однак вони не приділяють уваги подоланню розбіжності між наявною ситуацією та бажаною

перспективою або не спроможні виконати такі дії. Це стає очевидним, коли збір та використання інформації, й інші дії виконуються різними людьми.

Розбіжність між наявною ситуацією та бажаною перспективою визначається як „проблема”. Постає питання, чи розглядається ця розбіжність як проблема, і якщо так, то хто її бачить як проблему.

Діяльність щодо поліпшення рівня якості має бути направлена на досягнення як термінових, так і перспективних завдань поліпшення якості, і має включати:

- 1) визначення того, які дані підлягають збиранню;
- 2) аналіз даних і приділення першочергової уваги видам діяльності, які чинять найбільш негативний вплив на якість соціальних послуг;
- 3) передачу результатів аналізу за допомогою зворотного зв'язку оперативному керівництву з рекомендаціями щодо невідкладного поліпшення якості соціальних послуг;
- 4) періодичне інформування вищого керівництва для аналізу рекомендацій щодо перспектив поліпшення якості соціальних послуг.

Співробітники соціального закладу, що працюють разом, здатні висувати плідні ідеї щодо поліпшення якості соціальної послуги. Керівництву слід заохочувати персонал всіх ланок робити свій внесок у програми поліпшення якості, відзначаючи їхні зусилля і участь.

Існує **низка підходів до забезпечення якості**. Серед них можна виділити три головні:

- плановий;
- зростаючий;
- проектний.

Плановий підхід також відомий як **дизайн-підхід**, проектування кінцевого результату. Як правило, одній людині – працівнику або запрошеному учасникові роботи – пропонується підготувати план до відповідного терміну.

Проект плану обговорюється керівною командою та координаторами і адаптується до умов закладу. Цікаво відзначити, що інформаційні системи передбачають не тільки визначення ключових цільових напрямків, методів вимірювання, базового стандарту, але й показу того, що відбудеться, якщо інформація не відповідатиме стандарту. Іншими словами, встановлюється зв'язок між процесами контролю та покращення якості.

Перевагою розглянутого підходу є те, що можна розробити красиву, послідовну схему, в якій всі елементи знаходяться на відповідному місці. Недоліком є те, що відповідальні за покращення якості не сприймають систему як свою власну, не зацікавлені в ній і розглядають роботу з нею як примус, а не робоче завдання.

Зростаючий підхід також відомий як шлях розвитку – це вирішення питань крок за кроком. Робота спрямована на впровадження загальної системи забезпечення якості, але починається з виконання одного завдання. Важливо, щоб були задіяні всі, хто працює над покращенням якості. Прикладом може бути інформаційна система, орієнтована на розв'язання проблеми. Така система забезпечення якості розвивається поступово, з використанням інформації, необхідної на час виконання відповідної роботи. Застосування цього підходу та оцінювання сприяють наближенню до виконання місії, допомагають з'ясувати, як мають бути організовані прийняття рішення та робота, щоб структура і культура організації сприяли її розвитку і в майбутньому.

Важливою перевагою такого підходу є те, що він базується на досвіді залучених людей і за його використання ці люди зацікавлені в творчому розв'язанні проблем. Якщо підхід розроблений вами, то ви самі можете його коригувати. Недоліком такого підходу може бути те, що можна зупинитися на рівні розв'язання нагальних проблем і не вийти на рівень системної діяльності. Як правило, цим питанням займаються управлінці та координаційна група.

Третій підхід – **проектний**. Деякі заклади називають всі проекти, які реалізуються у них, покращенням якості. Такі проекти можуть бути частиною процесу забезпечення якості. Якщо це не так, то навряд така назва є правомірною.

Управління якістю є частиною загального менеджменту організації, що реалізується систематично та послідовно.

Забезпечення якості соціальних послуг – систематичні дії, реалізація яких вселяє впевненість у тому, що послуга відповідатиме встановленим вимогам до якості.

Контрольні питання, завдання.

1. Хто є замовником соціальної послуги?
2. Які позитивні результати надає запровадження соціального замовлення?
3. Які вимоги до соціальних послуг висувуються у Концепції реформування системи соціальних послуг?
4. Чи може здійснюватися забезпечення якості без контролю якості?
5. Чи можливий процес забезпечення якості в соціальному закладі, який не визначив своєї мети, або місії? Обґрунтуйте свою відповідь.
6. Що передбачає процес постійного поліпшення якості?
7. В чому сутність зростаючого підходу до забезпечення якості?
8. Які переваги та недоліки у планового підходу до забезпечення якості?
9. Чи може використовуватися проектний підхід для забезпечення якості?
10. Які критерії визначення якості соціальних послуг пропонуються за моделлю Максвела?

Теми рефератів:

1. Сучасні підходи до забезпечення якості соціальних послуг.
2. Вимоги до соціальних послуг.
3. Співвідношення понять „замовник соціальної послуги”, „споживач соціальної послуги” та „постачальник соціальної послуги”.
4. Соціальне замовлення як інструмент розв’язання соціальних проблем.

Література

1. *Адлер Ю.П., Шпер В.Л.* Истоки статистического мышления // Методы менеджмента качества. – 2003.– №1. – С. 34–40.
2. *ДСТУ ISO 9000:2007* Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>
3. *Момот О.І.* Менеджмент якості та елементи системи якості.: Навч. посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
4. *Нив Г.Р.* Пространство доктора Деминга: Пер. с англ. Ю.П. Адлера, В.Л. Шпера. – М.: РИА „Стандарты и качество”, 2003. – 150 с.
5. *Трайбус М.* Вирусная теория менеджмента. – М.: ПИ - Редакция журнала „Стандарты и качество”, 1997. – 32 с.
6. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

1.4 Стандарти як нормативна база менеджменту якості.

Проблема використання стандартів при оцінці якості послуг соціальних закладів.

Соціальні послуги та соціальна робота є базовими елементами системи соціального захисту. Завдяки індивідуальній спрямованості відповідно до кожної окремої ситуації соціальні послуги є найефективнішим видом соціальної допомоги, коли загальних послуг недостатньо для вирішення проблем людини. Тому якість надання соціальних послуг має велике значення як для людей так і для держави.

Питання стандартизації в соціальній сфері має два протилежні напрями обговорення. Одні науковці схвалюють необхідність розробки стандартів як засобу впорядкування соціальної роботи. Інші вбачають у стандартах небезпеку уніфікації, формалізації процесу надання соціальної послуги.

Жодне суспільство не може існувати без законодавства та нормативних документів, які регламентують правила, процеси, методи виготовлення та контролю продукції, надання послуг, а також гарантують безпеку для життя, здоров'я і майна людей та навколишнього середовища. Стандартизація якраз і виконує ці функції.

Є хибна думка про те, що стандартна продукція або послуга є синонімом низької якості, одноманітності. Але сама природа дає нам приклади геніальної стандартизації. Відомо, що вся фантастична різноманітність живих істот на землі побудована всього лише зі 22 „стандартних деталей” – амінокислот.

Стандартизація є своєрідним відображенням об'єктивних законів еволюції, запорукою найвищої якості, що може бути досягнута на цьому історичному етапі.

Останніми роками громадська думка стосовно стандартів набула позитивної спрямованості. Відбулося певне уточнення визначення понять

„стандарт” та „стандартизація”, особливості їх уживання. Міжнародна організація зі стандартів пропонує таке визначення *стандартизації*: це встановлення і вживання правил з метою впорядкування діяльності в певній галузі на користь і за участю усіх зацікавлених сторін.

Основні терміни зі стандартизації, регламентовані ДСТУ1.1–2001 дають такі визначення:

Стандартизація – діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового користування стосовно розв'язання існуючих чи можливих проблем і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості за таких умов.

Міжнародна стандартизація – стандартизація, участь в якій є відкритою для відповідних органів всіх країн.

Регіональна стандартизація – стандартизація, участь в якій є відкритою для відповідних органів країн лише одного географічного або економічного регіону.

Національна стандартизація – стандартизація, яка проводиться на рівні однієї держави.

Державна система стандартизації – це система, яка визначає основну мету і принципи управління, форми та загальні організаційно-технічні правила виконання всіх видів робіт зі стандартизації.

Об'єкт стандартизації – об'єкт, що має бути застандартизованим.

Нормативний документ – документ, що встановлює правила, загальні принципи чи характеристики різного виду діяльності або її результатів.

Стандарт – створений на основі консенсусу та ухвалений визнаним органом нормативний документ, що встановлює для загального і багаторазового користування правила, настановні вказівки або характеристики різного виду діяльності чи її результатів і спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері та доступний широкому колу споживачів. Стандарт може бути міжнародним, регіональним, міждержавним і національним.

Консенсус – загальне погодження, яке характеризується відсутністю суттєвих заперечень стосовно важливих питань у більшості зацікавлених сторін і яке є процесом, коли намагаються врахувати думки всіх сторін і дійти згоди з будь-яких суперечливих питань.

Вся робота зі стандартизації в Україні регламентується комплексом стандартів державної системи стандартизації, перші стандарти якого були введені в дію з 1 жовтня 1993 р. наказом Держспоживстандарту України № 116 від 29.07.93 р.

Державна система стандартизації в Україні визначає мету і принципи управління, форми та загальні організаційно-технічні правила виконання всіх видів робіт зі стандартизації.

Відповідно до державної системи стандартизації нормативні документи зі стандартизації мають такі категорії:

- державні стандарти України – ДСТУ;
- галузеві стандарти України – ГСТУ;
- стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок України – СТТУ;
- технічні умови України – ТУ У;
- стандарти підприємств – СТП.

Згідно з декретом Кабінету Міністрів України за впровадженням і додержанням стандартів здійснюється державний нагляд.

Державний нагляд – це діяльність спеціально уповноважених органів державної виконавчої влади, спрямована на контроль за додержанням суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) стандартів, норм і правил при виробництві та випуску продукції (виконанні робіт, наданні послуг) з метою забезпечення інтересів суспільства і споживачів, їх належної якості, безпечної для життя, здоров'я, майна людей і навколишнього середовища.

Державний нагляд здійснює Держспоживстандарт України, його територіальні органи, а також інші, спеціально уповноважені на те органи.

Згідно з Державним класифікатором соціальних стандартів та нормативами, затвердженими наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 17 червня 2002 року № 293 (чинна редакція від 07.04.2012 р.), передбачено впровадження державних соціальних стандартів і нормативів у сфері соціального обслуговування. Класифікатор розроблено відповідно до статті 27 Закону України „Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”.

Упровадження стандартів соціальних послуг спрямоване на формування загальної культури якості у цій сфері та поліпшення якості життя людей, які не можуть самостійно подолати складних життєвих обставин та потребують сторонньої допомоги для цього.

Сучасне уявлення про якість послуг базується на принципі якомога повнішого виконання вимог та побажань користувача. Якість послуг відображає прийняті в агенції цінності та ставлення до людини. Якщо дії надавачів послуг відрізняються від очікувань клієнтів, це одразу викликає незадоволення та недовіру до цих надавачів. Якість послуг формують люди, які безпосередньо контактують з клієнтами, а також середовище, методи і засоби роботи, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Україна проводить активну політику інтеграції в міжнародні та європейські структури зі стандартизації. Її було прийнято в члени міжнародної організації ISO з 1 січня 1993 р.

1994 р. Україна підписала з Європейським співтовариством Угоду про партнерство та співробітництво. Цією угодою одним із пріоритетів було визначено впровадження реформ у соціальному захисті.

Україна першою серед країн СНД в 1997 р. запровадила як національні стандарти ISO 14000 на системи управління довкіллям, а з 1 жовтня 2001 р впроваджує стандарти ISO 9000, прийняті в Україні як національні.

Окрім того, Планом дій Україна – Європейський Союз, що був прийнятий 2005 р., визначені головні орієнтири для реформування. Це –

впровадження ринкових відносин у системі соціальних послуг та європейських стандартів у національне законодавство та практику.

Протягом 2006–2007 рр. Українським Фондом соціальних інвестицій (УФСІ) було підтримано діяльність дев'яти експертних груп з розроблення стандартів для різних видів соціальних послуг. Тексти, форма та зміст стандартів є інноваційними для України. Дотепер у сфері соціального захисту взагалі не застосовувалася стандартизація якісних характеристик послуг. У розроблених проектах документів відображені сучасні підходи до організації соціальних послуг, що у багатьох випадках розбіжні з чинним українським законодавством, але базуються на кращій національній та міжнародній практиці та орієнтовані на цінності соціальної роботи. Насамперед – це індивідуальна робота з кожним клієнтом для забезпечення йому рівного доступу до соціальних благ, гідного життя, інтеграції та включення, дотримання прав людини. Сам процес розроблення стандартів відбувався також за інноваційною технологією. Вона орієнтована на визначення якісних характеристик послуг, які найбільше впливають на їх сприйняття клієнтом. У цьому процесі брали участь користувачі послуг та їхні представники, персонал та керівництво відповідних закладів і служб. Збір даних відбувався на основі діючих послуг та інноваційних моделей соціальних послуг, що впроваджуються в Хмельницькій, Харківській та Львівській областях за підтримки УФСІ.

У сучасних умовах стандарти якості соціальних послуг відіграють провідну роль в успішній роботі соціальної агенції та в досягненні головного результату надання соціальних послуг – поліпшення якості життя людей, які ці послуги отримують.

Якщо говорити про будь-які послуги для широкого кола отримувачів, то в умовах ринкових відносин рівень їхньої якості прямо залежить від ступеня здатності користувачів сплачувати за послуги. Прагнучи залучити якомога більше користувачів, постачальники змушені підвищувати рівень

якості. У цьому випадку на поліпшення якості послуг впливають економічні стимули.

Нині, як відомо, в Україні за участю держави утворено досить розгалужену мережу приблизно з 2,5 тис. закладів та установ, що надають соціальні послуги. Залучені також до цієї роботи громадські, благодійні та релігійні організації. Отримувачі соціальних послуг зазвичай мають дуже низький рівень доходів, у більшості випадків перебувають за межею бідності. З іншого боку, через певні вікові або фізіологічні проблеми вони не мають достатньої компетенції для самостійного вибору, аналізу та порівняння якості послуг різних агенцій. Отримувачі соціальних послуг фактично не мають можливості самостійно обирати надавачів і впливати на поліпшення якості послуги. У цьому разі про певний рівень якості послуг повинна подбати держава.

Головні проблеми чинної державної системи соціальних послуг – сталі механізми, методи та пріоритети, які панують ще з радянських часів. Жорстка регламентація організаційної форми соціальних агенцій та прив'язаність фінансування до сталої мережі державних соціальних закладів гальмують розвиток системи відповідно до потреб і змін, що відбуваються у суспільному житті.

Сучасна система соціального захисту в Україні потребує нових підходів до формування та застосування стандартів соціальних послуг. Введення нових стандартів в Україні базується на державній політиці щодо наближення до європейського рівня і є одним із стратегічних напрямів реформування сфери соціального захисту. Роль уряду полягає у запровадженні стандартів, які б забезпечили реалізацію стратегії поліпшення якості життя громадян.

Система стандартів для сфери соціального забезпечення регулюється Законом України „Про державні соціальні гарантії та державні соціальні нормативи”, за яким соціальні стандарти визначено як норми та нормативи:

„Державні соціальні стандарти – встановлені законами, іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій” [3]. У свою чергу, соціальні норми і нормативи визначені як „показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами” [3]. Тобто, згідно Закону, це кількісна характеристика, яка повинна відображати соціальні потреби громадян (необхідне споживання), які держава зобов’язана забезпечити. Насправді державний соціальний стандарт в Україні формується виходячи з мінімально можливого, а не з необхідного споживання. Справедливо також припустити, що згідно з наведеним визначенням держава повинна встановити гарантовані своїм громадянам нормативи забезпечення послугами сфери соціального захисту.

Серед можливих державних соціальних стандартів Закон передбачає наявність показників якості послуг в окремих сферах, зокрема у сфері транспортних послуг та зв’язку, послуг охорони здоров’я, житлово-комунального обслуговування, обслуговування закладами культури, побутових послуг. Показників якості послуг у сфері соціального обслуговування зазначеним Законом не передбачено.

Перелік чинних соціальних стандартів включено у Державний класифікатор соціальних стандартів та нормативів (Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 17 черв. 2002 р. № 293):

Згідно з класифікатором, державні соціальні стандарти встановлюють лише нормативи функціонування конкретних державних закладів. Вони містять виключно кількісні показники, на основі яких здійснюється розрахунок необхідних для підтримки закладу державних коштів.

Зміст та якість послуг лишаються поза увагою стандартів. Також ці стандарти не визначають обсягу необхідного споживання людиною

соціальних послуг. Потреби отримувачів і результат надання соціальних послуг не відображені в системі чинних соціальних стандартів. За допомогою таких стандартів неможливо оцінити ефективність ресурсів, зіставити їх з результатом та впливом на якість життя отримувачів.

Закон України „Про соціальні послуги” містить більш сучасні принципи. Тут застосовується словосполучення „стандарти якості надання соціальних послуг” у контексті зобов’язань надавачів послуг дотримуватися цих стандартів. Але визначення поняття „стандарти якості соціальних послуг” у чинному українському законодавстві немає. Саме тому серед фахівців та представників органів влади немає однозначного розуміння якості послуг та того, якими можуть бути стандарти та вимоги до якості цих послуг. Про те надано визначення поняттю „показники якості соціальних послуг – сукупність показників, які використовуються для оцінювання діяльності суб’єктів, що надають соціальні послуги, які ґрунтуються на позитивній результативності соціальних послуг відносно її одержувачів і ступеня задоволення їх потреби в цих послугах”[5].

Сьогодні фахівці соціальної сфери оперують різними поняттями стосовно стандартів:

- державний соціальний стандарт;
- стандарт соціальної послуги;
- стандарт якості соціальних послуг.

Варто зазначити, що ці поняття розрізняються за змістом та призначенням.

Соціальні стандарти – це основні цінності, принципи та гарантії держави щодо певного обсягу забезпечення кожної людини соціальними благами та певним рівнем реалізації її соціальних прав.

Стандарт соціальних послуг визначає зміст послуг (мету, методи, перелік „сервісів” для отримувача), умови їх надання, технологію або процес надання послуг, організаційну структуру, основну документацію, процедури, вимоги до якості.

Одна з особливостей стандарту соціальної послуги – наявність вимог до кваліфікації персоналу, організації заходів, спрямованих на постійне навчання персоналу та на запобігання професійному вигоранню.

Стандарт якості визначає вимоги (базовий рівень) до якості послуг. Він установлюється як еталон сукупності якісних і кількісних характеристик, які можуть забезпечити задоволення потреб клієнтів. Стандарти якості стосуються правил здійснення дій, що забезпечують досягнення мети послуг для клієнта. Цей стандарт має визначати обов'язкові аспекти, завдяки яким можна допомогти поліпшити життя клієнта, сприяти його включенню, задовольнити емоційні та пізнавальні потреби, вплинути на значуще оточення, забезпечити права клієнта та повагу до нього.

Але стандартизація в соціальній сфері не може бути інструментом жорсткої регламентації в організації і розвитку системи. Стандартизація – це й засіб стимулювання її до саморозвитку й удосконалення. Стандарт – зразок, еталон, модель, що приймаються як початкові для зіставлення з ними інших подібних об'єктів. Це вираження загальних вимог до їх структури, якості, властивостей та ін.

Рівень якості, який можуть установлювати державні стандарти якості, залежить від рівня соціального розвитку держави. Це може бути:

мінімальний стандарт – встановлює найнижчий поріг якості, мінімальну структуру та діяльність, яка можлива в умовах наявних ресурсів;

оптимальний стандарт – визначає найкращу практику, яка можлива в умовах наявних ресурсів;

ідеальний стандарт або вищої якості – визначає максимально можливу найкращу діяльність без врахування ресурсних обмежень; такий стандарт закріплює цілі, до яких слід прагнути⁷.

В Україні не встановлено стандартів, які б описували якість надання соціальних послуг. Не визначене також поняття якості надання соціальних послуг. Звідси виникає розрізненість точок зору щодо формулювання

стандартів для соціальних послуг, щодо викладення, визначення характеристик і показників.

Існує декілька підходів до трактування поняття якості товарів та послуг. Але в основу сучасного визначення якості послуг покладено принцип, що базується на задоволенні клієнта і оцінюється тими, хто отримує послугу.

Понять у сфері якості визначаються відповідно до міжнародної організації зі стандартизації. Ще раз уточнимо їхнє значення.

Якість – це сукупність характеристик, які описують здатність товару чи послуги відповідати вимогам користувачів.

Система якості – сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю послуг.

Управління якістю послуг – методи та види діяльності оперативного характеру, які застосовує керівництво для виконання вимог до якості послуг

Показник якості послуг – кількісна характеристика однієї або декількох властивостей послуги, які найбільше ілюструють досягнення результату.

Рівень якості послуги/обслуговування – відносна характеристика якості, яка базується на порівнянні фактичних значень з нормативними значеннями показників якості.

Рівень якості послуг може бути оцінений результатом діяльності з їх організації (відповідність потребам і очікуванням, надійність, доступність, зручність отримання, безпека, інтер'єр тощо), а також рівнем задоволення клієнтів якістю обслуговування. Якість обслуговування сприймається на підставі ставлення персоналу до клієнта (ввічливість, оперативність, уважність, компетентність, кількість наданих персоналом „сервісів”).

Для соціальних послуг також варто використовувати поняття, які прийняті міжнародними стандартами.

Отже, **стандарт якості соціальної послуги** – нормативний акт, який визначає сукупність характеристик/властивостей, що описують здатність послуг відповідати потребам отримувачів і найбільше впливають на рівень їх задоволеності.

Стандарт якості має входити у систему державних соціальних стандартів. Державний стандарт повинен визначати загальні характеристики якісних послуг, установлювати певні межі. Методи забезпечення відповідності вимогам визначає та реалізує сам надавач послуг. Дія стандарту якості соціальних послуг поширюється на усіх надавачів, незалежно від форми власності, підпорядкування, джерел фінансування та їх місцезнаходження. Надавачі послуг можуть самостійно визначати засоби ідентифікації досягнення результатів, відповідності процесів, показники для внутрішньої оцінки якості тощо.

Стандарти якості повинні:

- орієнтуватися на потреби клієнта, відповідати його інтересам та очікуванням;
- установлюватися для послуг, а не для закладів;
- бути сконцентрованими на аспектах поліпшення якості життя клієнта;
- створювати рівні можливості та висувати рівні вимоги до державних та недержавних надавачів;
- відповідати законодавчо закріпленим державним гарантіям щодо соціального захисту і соціального забезпечення громадян;
- надавати можливість оцінки (бути вимірюваними об'єктивними методами);
- відповідати цілям надання послуги;
- бути економічно доцільними;
- забезпечувати дотримання прав людини.

Стандарти окремих видів соціальних послуг мають входити у систему галузевих або місцевих стандартів. Вони визначають більш детальні вимоги

до змісту, умов та процесу надання послуг з урахуванням їх призначення, специфіки цільової групи, територіальних особливостей тощо.

Такі стандарти повинні встановлюватися на підставі інформації про найкращу практику з організацій та надання такого виду послуг.

Складність установа стандартів якості полягає в тому, що неможливо достовірно описати та виміряти кількісно ступінь задоволеності клієнта послугою, вплив послуги на якість його життя, якість спілкування персоналу з клієнтом. Тому необхідно визначити основні якісні характеристики послуги, які сприймає та оцінює користувач.

У процесі визначення таких характеристик треба пам'ятати, що якісні властивості послуги сприймаються клієнтом на окремих етапах її надання. Особливо на сприйняття клієнта впливають моменти, коли відбувається його контакт з персоналом, який надає послуги.

Типові етапи контактів клієнта з соціальною послугою:

- отримання інформації про послугу від сторонніх джерел (відгуки, засоби масової інформації тощо);
- під час першого звернення, телефонної бесіди або електронного листування;
- безпосередні контакти – інтерв'ю, реєстрація, консультування, складання та обговорення плану догляду, супровід, догляд, візит додому тощо. Саме у такі моменти найбільш інтенсивно формується оцінка послуги клієнтом. Тому ці етапи повинні бути відображені та описані у стандарті якості.

Правильно виявлені та оцінені контакти дають змогу визначити основні якісні характеристики, чітко описати послідовність дій, а також отримати правильні інструкції для персоналу, який надає послуги. Такі інструкції допоможуть підвищити ступінь довіри отримувача, сформувані позитивну оцінку з його боку.

Як правило, отримувачі користуються простими критеріями оцінки незалежно від виду послуги. Ось перелік основних властивостей послуги, які визначають позитивне сприйняття клієнтом:

доступність – послугу легко отримати в зручному місці, у зручний час, без складних процедур та тривалого очікування, опис послуги зрозумілий для клієнта, спілкування відбувається зрозумілою для нього мовою;

точність та відповідальність – послуга надається стабільно, заявлений час надання послуги точно дотримується, надавач послуг здатний точно та надійно виконувати свої обов'язки, несе відповідальність за дії, які здійснюються під час надання послуги;

відповідність потребам – послуга відповідає очікуванням та побажанням користувачів, зорієнтована на позитивний результат, ураховує індивідуальні особливості кожного клієнта, потреби задовольняються професійно;

безпека – надання послуги не несе небезпеки або ризику, не дає приводу для будь-яких сумнівів, персонал несе відповідальність за безпеку перебування користувача в приміщенні, обладнання утримується і використовується згідно з правилами безпеки;

компетентність – послуга надається кваліфікованим персоналом, який розуміє проблеми користувача, вміє застосовувати ефективні методи роботи;

чесність та етичність – персонал відповідає виявленій довірі клієнта, ставиться до нього з повагою і турботою; надає об'єктивну та повну інформацію; реальні заходи відповідають наданим обіцянкам;

індивідуальний підхід, співчуття – опіка та індивідуальна увага до користувача, послуга планується з урахуванням його очікувань, працівники запитують користувачів, намагаються розв'язати індивідуальну проблему кожного з них;

матеріальне забезпечення – обладнання, середовище, зовнішній вигляд персоналу, інші атрибути послуги, які сприймаються візуально чи тактильно;

реагування служби/послуги на запити користувача – нетривалий проміжок часу між зверненням та отриманням послуг, порядок розгляду звернень отримувача, зворотний зв'язок та усунення недоліків з урахуванням рекомендацій (побажань, зауважень), адресація/перенаправлення від партнерської організації чи установи, відповіді на звернення та пропозиції, розгляд скарг та інше.

Якісна соціальна послуга передбачає максимально можливу участь у розв'язанні проблеми отримувача усіх причетних осіб, особливо самих отримувачів та їхніх родичів. Для одержання кращого результату потрібне спільне розуміння проблеми клієнта та систематичний обмін досвідом та інформацією.

Зміст стандарту має відображати такі аспекти, які найкраще сприймає та розуміє клієнт:

- умови отримання послуги (фінансові, майнові, процедурні, організаційні);
- критерії початку та закінчення отримання послуги/зарахування в заклад (вік, стан здоров'я, матеріальний стан, життєві ситуації, стан сімейних стосунків, рівень соціальної дезадаптації, тощо);
- мета та зміст послуг, що відображають потреби отримувача, перелік „сервісів” для отримувача, які передбачає послуга;
- очікуваний результат для клієнта від здійснення заходів: опис ситуації або стану отримувача, який очікується в результаті надання послуги, вплив послуги на якість його життя (включення, прийняття громадою, залучення, відновлення/збереження соціальних зв'язків, поліпшення емоційної сфери, матеріального стану тощо);
- якість обслуговування: правила спілкування працівників з отримувачами, етичні норми, відповідальність працівників перед клієнтом, вплив користувачів на якість послуг;
- критерії та індикатори, за якими можна оцінити рівень якості послуг.

Щоб стандарти відповідали призначенню послуги, треба правильно сформулювати її мету та очікувані результати. Формулювання мають відображати якісні зміни, що відбудуться у житті людини, яка отримує послуги. Це дає змогу визначити заходи, форми, методи діяльності та процес, які необхідні для досягнення мети. Дотримання на практиці процесу надання послуги забезпечить досягнення очікуваних результатів. Для соціальних послуг дуже важко прямо та точно стандартизувати процес роботи з клієнтом. Тут можна виділити та описати лише деякі його етапи.

Одним з таких обов'язкових етапів є виявлення та оцінювання індивідуальних потреб отримувача. Соціальні послуги повинні базуватися на розумінні особистої ситуації клієнта, виявленні ключових проблем, які призводять до цієї ситуації, чіткому уявленні про них. За умови правильної оцінки ситуації клієнта можна надати йому дієву допомогу і водночас раціонально розподілити ресурси надавача.

Типовими етапами (підпроцесами) є також: первинний прийом і реєстрація клієнта, складання індивідуального плану для кожного отримувача, укладання договору, виконання плану заходів, поточне і підсумкове оцінювання. Процес надання деяких видів послуг може передбачати додаткові етапи: візит додому/інспектування (кризове втручання) тощо.

Стандарт якості повинен визначити мету кожного етапу, встановити максимальну тривалість, обов'язкові процедури та правила, результат або вихідний показник виконання етапу. Процес безпосереднього виконання плану заходів може бути детально описаний самим надавачем залежно від типу та специфіки послуг.

Якість соціальної послуги залежить від знань, навичок та особистих якостей персоналу та добровільних помічників. Тому необхідно сформулювати стандартні вимоги до навичок і компетенції фахівців, правила взаємодії з користувачами.

До **типових розділів стандарту** можна віднести такі: зміст послуг, опис процесу, якість послуг, документація, кваліфікація працівників, вимоги до приміщення та обладнання.

Розділи та підрозділи містять перелік ключових властивостей послуги, що характеризують її як якісну. Вони викладаються за типовим форматом, що складається з назви стандартної характеристики, основного твердження (вимоги), очікуваного результату дотримання стандарту, інструкцій або пояснення щодо забезпечення стандарту. Основне твердження – принцип або зобов'язання надавача послуг забезпечити ефективну організацію та роботу працівників з надання послуг. Ці твердження викладені у найбільш цінній, значимій для користувачів формі. Вони можуть бути сформульовані як у вигляді тверджень, так і у вигляді вимог.

Результат – очікуваний стан користувача, ефект, який очікується від дотримання основного твердження або критерій, який підтверджує її виконання (наприклад, оформлений відповідним чином документ).

Нові відносини між замовниками та постачальниками соціальних послуг вимагають і нових зобов'язань між ними, а також відповідальності перед клієнтами. Кожен отримувач/споживач послуг має законне право на отримання якісних послуг та на захист своїх прав у випадку ненадання або надання послуг низької якості.

Тому для забезпечення якості соціальних послуг на державному рівні важливо не лише встановити вимоги, а й забезпечити дотримання цих вимог усіма надавачами послуг, передбачити санкції за недотримання вимог стандартів.

Як правило, функції контролю за якістю соціальних послуг належать до повноважень держави. Сьогоднішній системі контролю у сфері соціальних послуг бракує інструментарію, знань та навичок для оцінки якості. Таким інструментарієм мають бути стандарти якості соціальних послуг, які повинні містити критерії, що орієнтовані на аспекти якості життя отримувачів і за допомогою яких можна оцінити рівень якості послуг.

У багатьох країнах Західної Європи, а також у США та Австралії сформовані спеціальні органи для виконання функцій контролю. Ці органи мають повноваження щодо здійснення реєстрації, сертифікації або ліцензування діяльності з надання соціальних послуг дітям, інвалідам, людям похилого віку, розгляду скарг та прийняття рішень щодо санкцій за недотримання якості.

На підставі результатів перевірок інспекція складає звіт, який містить або позитивні відгуки або рекомендації щодо необхідних поліпшень. Такі звіти оприлюднюються з метою інформування надавачів, користувачів послуг, органів влади та громадськості. Якщо стандарти не дотримуються в будь-яких аспектах та значно відстають від установлених вимог, застосовують відповідні процедури для усунення недоліків або припинення діяльності надавача послуг через відміну ліцензії.

Для органів влади або інших замовників стандарти є інструментом порівняння результату послуг з обсягом вкладених ресурсів, прийняття рішень щодо доцільності складення контрактів та фінансування послуг. Окрім того, стандарти якості є основою для визначення правомірності дій працівників.

Отже, стандарти якості є ключовим механізмом для забезпечення якості на національному рівні та стимулом для постійного поліпшення системи соціальних послуг.

На теперішній час в Україні розроблено та затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2012 р. № 1039 критерії діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги незалежно від форми власності та господарювання, з метою встановлення єдиних вимог, а саме:

- 1) наявність статутних документів, цивільно-правових договорів (для фізичних осіб - підприємців), в яких визначено перелік соціальних послуг, затверджений Мінсоцполітики, категорії осіб, яким вони надаються;
- 2) дотримання державних стандартів соціальних послуг;

3) відповідний фаховий рівень працівників суб'єкта, зокрема соціальних працівників, інших фахівців, які надають соціальні послуги, що підтверджується документом про освіту державного зразка;

4) відсутність заборгованості із сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);

5) наявність у працівників суб'єкта особистих медичних книжок та вчасність проходження обов'язкових медичних оглядів;

6) наявність матеріально-технічної бази, необхідної для надання соціальних послуг;

7) наявність власного чи орендованого приміщення для проживання (розміщення на ніч), що відповідає санітарним та протипожежним вимогам (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з проживання (розміщення на ніч), у тому числі стаціонарного, паліативного/хоспісного догляду, підтриманого проживання, притулку);

8) можливість забезпечення харчуванням отримувачів соціальних послуг (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з догляду, притулку, соціально-психологічної реабілітації, якими передбачено таке харчування);

9) наявність автотранспортних засобів (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з кризового та екстреного втручання, соціальної профілактики);

10) наявність кваліфікованого медичного персоналу (для суб'єктів, що надають соціальні послуги із стаціонарного, денного, паліативного/хоспісного догляду, реабілітації);

11) наявність програм з навчання:

прийомних батьків (для суб'єктів, що надають соціальну послугу з влаштування до сімейних форм виховання);

осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, з метою:

- набуття ними соціально-побутових навичок (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з підтриманого проживання, соціальної адаптації,

соціальної інтеграції та реінтеграції, соціальної реабілітації, соціального супроводу/патронажу);

- запобігання складним життєвим обставинам (для суб'єктів, що надають соціальну послугу із соціальної профілактики).

Діюча в Україні система державних соціальних стандартів не є цілісною і поки що *не зорієнтована на конституційні норми*, не забезпечує урахування міжнародних норм в галузі застосування соціальних стандартів. Діючі на сьогодні соціальні стандарти далекі від сучасних економічних реалій та застосовуються без урахування економічних можливостей держави.

Впровадження нових соціальних стандартів в практику надання соціальних послуг в країні відбувається досить повільно. Так, хоч сьогодні вже існують проекти стандартів соціальних послуг, розроблених профільними міністерствами майже за всіма категоріями послуг, ці відомчі стандарти досі не затверджено Міністерством юстиції України.

Наприклад, розроблено такі проекти стандартів соціальних послуг:

- Соціальна адаптація випускників інтернатних закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.
- Соціальні послуги дітям, які зазнали насильства в сім'ї.
- Соціальні послуги сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах.
- Функціонування прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу.
- Кризове втручання у випадку кризи в сім'ях з дітьми. Технічні стандарти.

Видано Збірник державних стандартів соціальних послуг з реабілітації/абілітації інвалідів, дітей-інвалідів та осіб з розумовою відсталістю, розроблений, надрукований та поширений в рамках виконання проекту Глобальної ініціативи у психіатрії та Всеукраїнської громадської організації “Коаліція захисту прав інвалідів та осіб із інтелектуальною недостатністю” “Розробка стандартів якості соціальних послуг для інвалідів з

розумовою відсталістю в Україні”, рекомендований Методичною радою з питань реабілітації інвалідів та дітей - інвалідів при Міністерстві праці та соціальної політики України (Протокол №5 від 28.05. 2008 р.). В цьому стандарті присутні розділи, де розглядається якість послуг та управління якістю послуги, визначено *показники якості роботи з користувачами*:

- ступінь самостійності задоволення своїх потреб отримувачами;
- рівень задоволеності послугами з боку інвалідів;
- рівень задоволеності послугами з боку батьків (опікунів);
- ступінь підготовки інвалідів до автономного проживання.

У цілому, на законодавчому рівні в Україні існують умови для реалізації положень державних соціальних стандартів. Правові відносини в цій сфері регулюються, зокрема, Законами України *„Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”*, *„Про прожитковий мінімум”*, *„Про державну допомогу сім'ям з дітьми”*, *„Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям”*, *„Про державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію, та інваліда”* та іншими нормативно-правовими актами.

Мінсоцполітики України прийнято наказ від 16.05.2012 № 282 *„Про затвердження Порядку розроблення та затвердження державного стандарту соціальної послуги”*.

У новій редакції Закону України *„Про соціальні послуги”* від 21.02.2016 дано визначення поняттю *„показники якості соціальних послуг”* – сукупність показників, які використовуються для оцінювання діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, які ґрунтуються на позитивній результативності соціальних послуг відносно її одержувачів і ступеня задоволення їх потреби в цих послугах”.

Прийнято стандарти соціальних послуг, які вже мають критерії якості управління, якісні та кількісні показники якості соціальної послуги, наприклад, Державний стандарт соціальної послуги догляду вдома (наказ

Мінсоцполітики від 13.11.2013 № 760). Цей стандарт має такі показниками якості управління є:

- систематичність моніторингу надання соціальної послуги;
- наявність необхідної документації щодо процесу надання соціальної послуги та управління якістю соціальної послуги;
- відповідність установленим показникам якості, отриманим під час моніторингу;
- застосування результатів моніторингу, оцінки, аналізу скарг в процесах постійного покращення якості.

Визначені кількісні показники якості послуги:

- рівень задоволеності соціальною послугою (за оцінками отримувачів соціальної послуги);
- час очікування щодо отримання соціальної послуги з моменту звернення;
- кількість скарг та результати їх розгляду (в розрахунку на 100 отримувачів соціальної послуги);
- кількість подяк (в розрахунку на 100 отримувачів соціальної послуги);
- вартість соціальної послуги в розрахунку на одного отримувача соціальної послуги (фінансові витрати на надання соціальної послуги/кількість отримувачів соціальної послуги).

Також ґрунтовно розроблено якісні показники соціальної послуги та визначено показники результативності надання соціальної послуги.

Проте напрацьованій нормативно-правовій базі притаманні значні вади, а саме:

1. Чинне законодавство є надзвичайно громіздким та неузгодженим. Наприклад, у чинному *„Державному класифікаторі соціальних стандартів та нормативів”* передбачено перелік лише безоплатних послуг, що

надаються населенню. Платні соціальні послуги в Класифікаторі не передбачено, що суперечить Закону України „Про соціальні послуги”.

2. До цього часу Кабінетом Міністрів не прийнято рішення про затвердження Порядку розроблення та затвердження *мінімальних державних стандартів якості* соціальних послуг, розроблених на виконання Законів України „Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” „„Про соціальні послуги”, а також Методичних рекомендацій з розроблення та затвердження стандартів надання соціальних послуг. Не дотримуються вимоги статті 5 Закону України „Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”, якою передбачено, що державні соціальні стандарти та нормативи формуються, встановлюються та затверджуються *за участю та погодженням з іншими сторонами соціального діалогу*.

3. Унаслідок відсутності в законодавстві України поняття „стандарт якості” не працює механізм ліцензування (реєстрації) постачальників соціальних послуг, що існує в багатьох країнах. Ліцензування є гарантією відповідності роботи соціального працівника чинним стандартам та вимогам. У січні 2007 року Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову, згідно з якою Міністерство праці та соціальної політики разом із облдержадміністраціями були визначені органами такого ліцензування. Проте фахівці, які здійснюють цю діяльність, мало обізнані як з механізмами ліцензування, так і з конкретними особливостями діяльності в багатьох сферах, що потребують ліцензування.

4. Недосконалим є використання бюджетних механізмів реалізації соціальних стандартів, зокрема:

- фінансується організація, а не послуга;
- бюджет, який розраховується на один рік, не гарантує наступності видаткової політики протягом принаймні 3-5 років;
- слабкою є координація державної соціальної політики та місцевої бюджетної політики.

5. Не розроблено *державний мінімальний стандарт якості*, що є невід'ємною складовою державних стандартів соціальних послуг та включається до Державного класифікатора соціальних стандартів та нормативів і є обов'язковим для дотримання усіма суб'єктами надання соціальних послуг незалежно від форми власності. Для користувачів послуг соціальних служб державні стандарти якості соціальних послуг повинні бути гарантійним документом, що забезпечує надання однаково якісних, доступних та кваліфікованих послуг з боку державних, громадських, приватних постачальників з дотриманням необхідних норм, принципів та цінностей та з урахуванням усіх заявлених потреб. Для працівників соціальних служб вони є контекстом, у рамках якого можливе здійснення стратегічного та щоденного планування та координації професійної діяльності. Для профільних Міністерств та органів виконавчої влади, служб моніторингу і ліцензування дані стандарти є інструментом, з допомогою якого здійснюватиметься контроль якості, а також ліцензування постачальників соціальних послуг.

Таким чином, впровадження ефективних ринкових механізмів функціонування національної економіки в поєднанні із забезпеченням, передбаченої Конституцією України, соціальної орієнтації економіки вимагає впровадження якісно нових підходів до встановлення соціальних стандартів та нормативів.

Контрольні питання, завдання

1. Висловіть свою думку щодо необхідності стандартизації соціальних послуг.
2. У якому документі надано перелік чинних в Україні соціальних стандартів?
3. Чи спрямовані існуючі державні стандарти на визначення загальних характеристик якості соціальних послуг? Обґрунтуйте свою відповідь?

4. Які існують види стандартів?
5. Які існують вимоги до стандартів якості?
6. У чому особливість визначення стандартних характеристик соціальних послуг?
7. Чи створено на законодавчому рівні в Україні умови для реалізації положень державних соціальних стандартів?
8. Які аспекти соціального обслуговування повинні відобразитися у стандартах?
9. Чи необхідно включати до стандартів критерії оцінки якості соціальної послуги?
10. Які вимоги до соціальної послуги зазначено у критеріях діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, затверджені в Україні у 2012 р.?

Теми рефератів:

1. Стандарти якості соціальних послуг як механізм забезпечення якості соціального обслуговування населення.
2. Проблема стандартизації соціальних послуг в Україні.
3. Визначення стандартних характеристик соціальних послуг.
4. Система стандартів соціальних послуг в Україні.
5. Зарубіжний досвід стандартизації соціальних послуг.

Література

1. *Берри Л. Л., Парасураман А., Зейтамль В. А.* Повышая качество обслуживания в Америке: уроки усвоены. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ateh.by.ru/>
2. *ДСТУ 1.1:2001.* Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.dnaop.com/html/43909/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_1.1_2001

3. *Державний класифікатор соціальних стандартів і нормативів* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

4. *Закон України „Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”* від 05.10.2000 № 2017-III (нов. редакція від 07.04.2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

5. *Закон України „Про соціальні послуги”* від 19.06.2003 № 966-IV(нова редакція від 21.02.2016), [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-15>

6. *Іванова О.* Стандарти у соціальній роботі: якими їм бути? // Соціальні політика і соціальна робота. – 2004. – № 3. – С. 57–64.

7. *Стандарти соціальних послуг: Збірка проектів документів.* – Кн. 2/ За ред. Л. Л. Сідельнік. – К.: ТОВ „ЛДЛ”, 2007. – 232 с.

8. *Про затвердження критеріїв діяльності суб’єктів, що надають соціальні послуги* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1039-2012-%D0%BF>

9. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

10. *Щодо зміни підходів до формування соціальних стандартів в Україні.* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/MONITOR/Desember/13.htm>

11. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей „Тандем”; Изд-во „ГНОМ-ПРЕСС”, 1998.

1.5 Концептуальні ідеї європейського досвіду з управління якістю соціального обслуговування громадян

З названої проблеми був розроблений окремий проект за фінансової підтримки Комісії Європейського співтовариства. Проект передбачає забезпечення оцінок та управління якістю, в різних країнах Західної Європи. Але *головна мета* – це подальша інтеграція країн Європейського співтовариства та її поширення на країни Європейської асоціації вільної торгівлі, а також дослідження механізмів та процедур контролю якості з перспективою формування єдиної системи такої оцінки.

З цієї причини всі 12 країн Європейського співтовариства і 6 країн Європейської асоціації вільної торгівлі були залучені до проекту. Було зроблено спробу зібрати інформацію про актуальні на сьогодні питання управління якістю. Розрізнені системи оцінки якості в країнах Західної Європи були описані за допомогою використання певної типології на базі взаємозв'язаних критеріїв.

Зазначимо, що значну увагу питанням приділено саме у країнах Європейського Союзу. Одним з їх механізмів управління якістю соціальних послуг виділяють стандартизацію. Загального стандарту для всіх країн Європейського Союзу не існує. Деякі країни дійсно ліцензують певні види соціальних послуг, наприклад денну допомогу людям похилого віку, дітям. Загальноприйнятим є те, що держава має контролювати якість соціальних послуг, які, якщо вона недостатня, можуть серйозно зашкодити здоров'ю споживачів. Більш поширеною є практика запровадження управління якістю та сертифікація управління якістю, що дає змогу контролювати якість надання професійних соціальних послуг. Споживачі соціальних послуг і громадські організації мають широкі можливості для участі в розробці програм соціальної допомоги, у процесі прийняття рішень на муніципальних тендерах чи конкурсах у соціальній сфері та оцінювання впливу надання соціальних послуг.

TQM (Total Quality Management) на сьогодні вважається революцією в менеджменті якості. Як новий науково-практичний підхід до забезпечення якості сучасна концепція TQM склалась на початку 1980-х років під впливом ідей У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави, а також японського досвіду використання методології управління якістю в рамках фірми в Японії. Найбільшого поширення концепція отримала в таких промислово розвинених країнах, як США, ФРН, Велика Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженій у назві концепції, у кожній країні вона трактувалась по-своєму, виходячи з особливостей її історичного розвитку і робіт з менеджменту якості. Так, за свідченням ряду спеціалістів-аналітиків, у США і Європі основний наголос в TQM робився на культурі виробництва, а у східних державах – на статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості.

Спочатку численні західні компанії розробляли елементарні моделі TQM з власного досвіду і досвіду інших фірм. Заснування премії Болдріджа (1987 р. Національна премія США), впровадження в 1991 р. Європейської премії за якість і знайомство в той же період Заходу з премією Демінга послужили поштовхом для створення в багатьох країнах світу різних моделей TQM (які часто називають „моделями ділової досконалості”) і використання їх для самооцінювання організації. Цілком зрозуміло, що саме такий підхід стане домінуючим на початку XXI ст., і сьогодні закладаються основи для наступного етапу розвитку концепції TQM. Як вважають спеціалісти, цей етап буде характеризуватися переходом від самооцінювання організацій на відповідність зовнішнім моделям TQM до створення власних (внутрішніх) моделей загального менеджменту організацій, які базуватимуться на принципах TQM.

Не дивлячись на те, що на сучасному етапі розвитку TQM єдиного тлумачення її концепції немає, оскільки воно залежить від особливостей країн, що її використовують, фундаментальні 12 принципів, на яких

базується TQM, визнаються всіма спеціалістами незалежно від того, де концепція використовується. До них належать такі.

1. Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці.

2. Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником.

3. Безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.

4. Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу.

5. Перенесення головних зусиль у сфері якості в бік людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).

6. Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного).

7. Безперервне підвищення компетентності працівників організації.

8. Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.

9. Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.

10. Оптимізація співвідношення у тріаді „якість – витрати – час”.

11. Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів.

12. Безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).

Ці принципи визначають ідейний зміст філософії TQM, яка виставляє якість як основний критерій оцінювання роботи організації, трактує якість у її широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем.

Якщо стандарти ISO проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета. Саме концепція TQM дає змогу максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених осіб.

Позитивний досвід впровадження TQM у промисловій сфері сприяв тому, що були зроблені спроби впровадити TQM і в інших сферах людської діяльності: для організації роботи державних органів, вищої школи, медицини, сфери обслуговування тощо.

У міжнародній практиці існують кілька моделей систем менеджменту якості, а саме:

- модель системи менеджменту якості за міжнародним стандартом ISO 9001;
- модель Європейського фонду з менеджменту якості (EFQM) і його модифікації для вищої освіти;
- модель Центру досліджень політики в галузі вищої освіти (CHEPS) університету Твенте (Нідерланди);
- модель Асоціації університетів Нідерландів (VSNU);
- бельгійсько-нідерландська модель (НВО Expert Group), заснована на моделі EFQM;
- модель національної американської премії за якість „Baldrige National Quality Award” у галузі освіти;
- модель еталонного тестування для австралійських університетів;
- модель премії Уряду РФ у галузі якості;
- модель премії конкурсу Міністерства освіти РФ „Вузівські системи забезпечення якості підготовки спеціалістів” 2003 р. та ін.

У більшість країн СНГ при розробці власних систем менеджменту найчастіше беруть за основу модель системи менеджменту якості за міжнародним стандартом ISO 9001 або модель Європейського фонду з менеджменту якості (EFQM). Ця тенденція спостерігається і в Україні.

Модель EFQM містить у загальному вигляді критерії оцінки системи менеджменту якості, спрямовані на вивчення її сильних та слабких сторін, дослідження управлінського потенціалу організації. У моделі об'єднуються дві групи критеріїв – „Можливості” та „Результати”. До групи „Можливості” належать такі критерії: лідерство, політика та стратегія, люди, партнерство та ресурси, процеси. До групи „Результати” належать критерії: результати для споживачів, результат для робітників, результат для суспільства, ключові результати діяльності. Кожен з дев'яти критеріїв має кілька додаткових критеріїв, які його конкретизують, а також відповідну бальну оцінку. Загальна кількість за всіма критеріями – 1000 балів. Групи „Можливості” та „Результати” мають однакові максимальні оцінки по 500 балів, що підкреслює, наскільки має однакове велике значення потенціал організації та ефективна реалізація цього потенціалу.

Стандарти серії ISO розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization), всесвітньою федерацією національних організацій зі стандартизації (комітетів-членів ISO), яка функціонує з 1947 року. Стандарти видавалися у кількох редакціях, починаючи з 1987 р. У 2000 році з'явилося офіційне видання нової версії міжнародних стандартів ISO 9000:2000, яка замінила видання 1994 року. Ця версія стала основою для наступних редакцій стандартів. Вона складається з 5 базових стандартів різного призначення, основні з яких:

ISO 9000:2000 „Система менеджменту якості. Основні принципи і словник” – є вступом до системи менеджменту якості, а також словник термінів і визначень.

ISO 9001:2000 „Система менеджменту якості. Вимоги.” – установлює вимоги для систем менеджменту якості, визначає її модель, засновану на процесах, і призначена для сертифікації та аудиту.

ISO 9004:2000 „Система менеджменту якості. Керівні вказівки щодо поліпшення якості” – містить методичні вказівки зі створення систем

менеджменту якості, які орієнтовані на високу ефективність діяльності підприємств.

Ці три блоки стандартів повністю гармонізовані між собою за структурою і змістом. Вони можуть використовуватися як спільно, так і окремо. ISO 9000 є узагальненим стандартом систем управління якістю. Узагальненість тут припускає, що одні й ті ж стандарти можуть бути застосовані до будь-якої організації, великої або малої, незалежно від характеру продукції, що випускається (у цьому випадку під „продуктом” розуміється також і послуга). Крім того, стандарти ISO однаково застосовуються для будь-яких форм бізнесу, державних адміністративних органів та їх департаментів, а також громадських організацій.

На сьогоднішній час видано 5-у редакцію стандарту ISO 9001 „Системи управління якістю. Вимоги” (ISO 9001:2015, IDT), який відрізняється структурою, термінологією. У новій версії стандарту увагу зосереджено на лідерстві, плануванні, підтримці та експлуатації, оцінці ефективності та покращення. В ISO 9001: 2015 особлива увага приділятиметься тому, як організація управляє своїми ризиками, згаданими в попередній версії стандарту (ISO 9001: 2008) як запобіжні дії.

В основу міжнародних стандартів ISO покладено вісім принципів менеджменту якості (TQM):

1. Орієнтація на споживача (розуміти їх потреби, прагнути задовольнити їх запити зараз і в майбутньому).
2. Лідерство керівника (демонструвати прихильність на власному прикладі, чітко визначення перспектив, цілей, забезпечення ресурсами, визнання внеску людей, створення клімату в колективі).
3. Залучення людей (працівники всіх рівнів безпосередньо залучені в діяльність щодо забезпечення якості, їхня задоволеність роботою).
4. Процесний підхід (визначити процеси, керувати процесами та документувати, розуміти їх взаємодію).
5. Системний підхід до менеджменту.

6. Постійне поліпшення діяльності організації (пошук і усунення проблем, нововведення у технології та в управління).

7. Ухвалення управлінських рішень на основі фактів (збираються й аналізуються дані, підтверджується виконання, фіксується результат).

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками (вибір, ранжирування, заохочення надійних постачальників).

Структура стандартів ISO 9001:2015 складається з 10 розділів:

Розділ 1. „Область застосування”

Розділ 2. „Нормативні посилання”

Розділ 3. „Терміни та визначення”

Розділ 4. „Контекст організації”

Розділ 5. „Лідерство”

Розділ 6. „Планування”

Розділ 7. „Підтримка”

Розділ 8 „Діяльність”

Розділ 9. „Оцінка показників діяльності”

Розділ 10. „Покращення”

В основі моделі управління якістю в ISO 9001 міститься модель процесу (Process Model). Будь-яка робота, що одержує вхідні дії і перетворює їх у вихідні результати, може розглядатися як процес. Щоб функціонувати ефективно, організації повинні виявляти численні взаємопов'язані процеси й керувати ними. Тобто від того, як організація підійде до керування своїми процесами, залежить кінцевий продукт. Запропонована модель процесу управління якістю працює подібно до загальновідомого циклу Демінга: Плануй – Роби – Перевірйай – Дій (Plan – Do – Check – Act).. Розділи з номерами від 0 до 3 обґрунтовують початкові передумови виникнення нової моделі. Решта розділів ISO 9001 розкривають саму модель процесу управління якістю. Стандарт ISO 9004 містить рекомендації з упровадження стандарту ISO 9001 та конкретизує його.

Основне значення вимог стандартів ISO полягає в тому, що діяльність, пов'язана з якістю, повинна вестися на систематичній основі, тобто менеджмент якості є частиною загального менеджменту організації та реалізується послідовно.

Системний підхід до розробки й упровадження системи менеджменту якості на основі стандартів ISO складається з кількох етапів, що містять: визначення потреб і очікувань споживача; установлення політики й цілей організації у галузі якості; визначення процесів і розподіл обов'язків, необхідних для досягнення цілей у галузі якості; установлення показників ефективності кожного процесу стосовно до цілей у галузі якості; уживання показників, що дозволяють визначити ефективність кожного процесу; визначення засобів попередження невідповідностей і виключення причин їх появи; пошук можливостей підвищення ефективності й результативності процесів; визначення і встановлення пріоритетів серед можливих змін, які можуть забезпечити оптимальний результат; планування стратегій, процесів і ресурсів для реалізації виявлених можливостей поліпшення; виконання плану; моніторинг результатів; оцінювання одержаних результатів стосовно до очікуваних; розгляд заходів щодо поліпшення з тим, щоб визначити відповідні подальші дії.

Стандарти серії ISO узагальнюють основні досягнення сучасного менеджменту й можуть бути ефективно використані для побудови системи менеджменту якості соціальних послуг у соціальних закладах різних типів. На їх основі розроблено та прийняті Державні стандарти України (ДСТУ), що містять рекомендації стосовно системи управління якістю, серед яких Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти. Також їх взято за основу для розроблення Стандартів якості соціальних послуг в Україні.

Необхідно зазначити, що створення та впровадження системи менеджменту якості не може гарантувати миттєве підвищення якості соціальної роботи. Цей процес послідовний та безперервний. У разі формального застосування системи менеджменту якості, при якому основні

принципи не будуть діяти постійно, виникає ризик, що вона може стати навіть на заваді розвитку соціального закладу. У системі менеджменту якості повинні постійно відбуватися зміни щодо її удосконалення, з орієнтацією на зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність соціального закладу як відкритої системи.

В науці ще не сформовано єдиного погляду на щодо шляхів вирішення проблеми забезпечення якості соціальної послуги.

„Якість соціальної послуги” є складною категорією, що має певні властивості, а саме: знаходить своє відображення в бажаному кінцевому результаті відповідно до вимог і очікувань замовників соціальної послуги та залежить від якості системи процесів і ефективності управління ними. Виділено основні підходи до вирішення цієї проблеми:

Технологічний підхід – розглядає вирішення проблеми якості крізь здійснення змін у цілях, змісті, формах та методах процесу надання соціальної послуги, технології соціальної роботи, діяльності працівників.

Вузько управлінський підхід – через управлінські чинники, зокрема якість управління процесами, готовність керівних кадрів та соціальних працівників до інноваційних процесів тощо.

Системно-управлінський підхід цілісно охоплює основні чинники якості: якість змісту діяльності закладу; якість процесу надання соціальних послуг; якість матеріально-технічної бази та устаткування; якість персоналу та ін..

Підхід за стандартами ISO, згідно з якими „управління якістю” – розуміється як скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності закладу стосовно якості, які визначають політику у сфері якості, цілі і відповідальність, та реалізують їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в межах системи якості. Стандарти ISO узагальнюють основні досягнення сучасного менеджменту.

Розглядаючи різні підходи до управління якістю, можна відзначити, що: управління якістю є системним утворенням, яке підлягає моделюванню; спрямовується на якість соціальної послуги завдяки забезпеченню якості системи процесів, необхідних для її здійснення; потребує перетворення з традиційного стійкого, мало змінного управління на динамічне.

Аналіз розвитку теорії управління якістю дозволив зробити висновок, що поступово відбувається зміна вузькоуправлінського підходу до управління якістю на управління якістю за допомогою постійно діючої системи менеджменту якості.

На сьогодні у світі все частіше в роботу державного сектора впроваджуються ринкові механізми і методи управління, що застосовуються в приватних компаніях. Одним з прикладів чого є впровадження міжнародних стандартів серії ISO, які є визнаними інструментами менеджменту, що забезпечує підвищення якості, цілеспрямованості та прозорості управління, задоволення споживачів і успішність роботи будь-якої організації в умовах ринку. На міжнародному рівні ці стандарти встановили єдиний, визнаний у світі підхід до договірних умов з оцінювання системи якості та водночас регламентують відносини між виробниками та споживачами товарів і послуг. Основна направленість цих стандартів це жорстка орієнтація на споживача, його потреби та побажання.

Надання соціальних послуг у Великобританії і інших європейських країнах До кінця 1970-х рр. у Великобританії переважаюча частина публічних послуг традиційно виявлялася урядом, проте впродовж останніх 30 років ця модель зазнала істотну трансформацію. В даний час громадські організації і приватні підприємства грають помітну роль в наданні практично всіх послуг, забезпечення яких населенню передбачено урядом. Окрім цього, недержавний сектор забезпечує цілий ряд послуг, надавати які уряд через певні причини не може.

З 1980-х рр. у Великобританії розширюється передача функцій по наданню соціальних послуг від національного і регіональних урядів

підрядчикам недержавного сектора. У 2005 р. уряд Великобританії відкрито виразив свою повну підтримку практиці соціального підряду: „Змішана економічна модель забезпечення соціальних послуг населенню, що в рівній мірі спирається як на державний, так і на приватний і суспільний сектори, є, на думку уряду, заставою підвищення ефективності соціальних послуг, максимальній їх орієнтації на потреби клієнтів, а також повного задоволення потреб громадян”.

Додатковою стимул-реакцією до залучення до сфери надання соціальних послуг постачальників суспільного і приватного сектора стало прийняття Європейським Союзом законодавчих норм, що зобов'язали уряди держав-членів ЄС відкрито і на конкурсній основі визначати постачальників при покупці товарів і послуг. Цей крок став початком формування багатьох нових ринків.

Змішана економічна модель забезпечення соціальних послуг, об'єднуюча зусилля уряду, приватних підприємств і громадських організацій, розвивається і успішно діє вже в цілій низці європейських країн, у тому числі в державах Центральної і Східної Європи.

Конкретні механізми функціонування цієї моделі в різних країнах істотно варіюються, проте загальними для всіх держав чинниками є наявність законодавства (на федеральному і регіональному рівні), сприяючого розвитку такої взаємодії, а також нормативного правового забезпечення на місцевому рівні, регулюючого процедури конкурсного відбору підрядчиків в області надання соціальних послуг. Регіональні уряди до цих пір надають частину соціальних послуг самостійно; забезпечення останніх послуг виробляється шляхом розміщення замовлень на конкурсній основі. Часто ця функція покладається на спеціально створений в рамках уряду орган, в завдання якого входить ухвалення рішень про замовлення певних послуг, організація конкурсів, висновок контрактів і здійснення контролю за виконання послуг і їх відповідністю потребам і чеканням населення.

Таким чином, основними чинниками, що визначають стан ринку соціальних послуг, є, з одного боку, попит на послуги (тобто сукупний об'єм потреб всіх цільових груп), а з іншої – суспільні об'єднання і приватні організації, що фактично виконують послуги і що беруть участь в конкурсах і аукціонах на розміщення державних замовлень. Сьогоднішнє полягання ринку соціальних послуг у Великобританії є результатом довгих еволюційних процесів. Нам представляється, що вивчення британської моделі ринку соціального обслуговування і практики соціального підряду представляє чималий інтерес для України, що лише зараз встала на дорогу формування відкритого ринку соціальних послуг.

У ряді країн закупівля послуг регулюється Законом „О суспільному замовленні” (Великобританія, Польща, Литва і інші країни ЄС), в якому визначений порядок формування замовлення і основні критерії вибору постачальника послуги (найменша ціна, наявність економічних і технічних переваг і ін.). У країнах ЄС процедура закупівлі соціальних послуг приблизно однакова і встановлюється директивами ЄС, обов'язковими для дотримання державами – членами Європейського Союзу. Директиви передбачають правила процедури закупівлі, що забезпечують прозорість, і висновок операцій на справедливих умовах за рахунок вимоги про те, що договори на закупівлю повинні полягати з постачальником, що запропонував найекономічніше вигідні умови.

У Литві, Польщі, Великобританії, Германії, Швеції, Хорватії і ін. країнах, в яких некомерційні організації (НКО) мають можливість конкурувати з державними і комерційними установами, державне замовлення реалізується у формі фінансування експлуатаційних субсидій, тобто за допомогою закупівлі соціальних послуг на конкурсній основі. От як це відбувається.

Місцеві органи влади виявляють соціальні проблеми на своїй території, пріоритетні напрями роботи місцевих органів і їх фінансові можливості, визначають потреби в конкретних соціальних послугах, круг потенційних

споживачів і постачальників послуг. Подібна робота проводиться на державному рівні для вирішення деяких соціальних проблем на рівні країни (наприклад, проблема наркоманії або поширення СНІДУ). Потім замовником (державним органом) розробляються Технічні завдання, які містять описи цільових груп, на користь яких здійснюється закупівля; стандарт на соціальні послуги, що купуються; передбачувані результати виконання замовлення і показники його оцінки; максимальні показники вартості послуг.

Після розробки технічного завдання, підготовки договору і іншої необхідної документації (документи про закупівлю містять інформацію про умови і процедуру закупівлі, характер послуг, вимоги до підготовки заявок і кваліфікації постачальника послуг і ін.), виробляється вибір виконавців на конкурсній основі.

Для забезпечення об'єктивності процедури відбору формується комісія із закупівель послуг. Вона оцінює можливості кандидата виконати замовлення, його досвід участі в подібних проектах, кваліфікацію виконавця проекту і терміни реалізації. Як правило, державні органи визнають переможцем організацію, відповідну всім вимогам і найменшу ціну послуги, що запропонувала.

При оголошенні конкурсу пред'являються певні вимоги до учасників. Так, в багатьох країнах організації, що мають статус суспільно корисних можуть брати участь в конкурсі за умови наявності у них ліцензії на здійснення відповідного виду діяльності. Участь в конкурсі окремих некомерційних організацій (політичних партій або рухів, профспілок і ін.) забороняється.

Після оголошення результатів конкурсу між органом центральної або місцевої влади і вибраною організацією полягає договір на надання соціальних послуг, умови якого обмовляються між сторонами. Договір містить права і обов'язки сторін, а також санкції за недотримання його умов.

Відповідно до договору проводиться моніторинг виконання завдання і оцінка представниками замовника якості послуг, що поставляються. Проте не

завжди порядок реалізації соціального замовлення за допомогою процедури конкурсних закупівель є найбільш ефективним, оскільки це може звужити кількість НКО, які можуть взяти участь в конкурсах.

Існують і інші механізми реалізації соціального замовлення, які в конкретних умовах можуть бути ефективнішими. Це, по-перше, фінансування користувачів послуг за допомогою розподілу ваучерів або оплати послуг постачальникові за фактом їх надання (нормативний метод, угорський досвід).

По-друге, коли важко точно визначити очікувані результати і оцінити їх ефективність, використовують грантовий механізм реалізації соціального замовлення.

По-третє, в багатьох зарубіжних країнах (Естонії, Польщі, Словенії, Угорщині і ін.) держава надає НКО ряд податкових і майнових пільг, що стимулює розвиток сфери некомерційних соціальних послуг і суспільно корисній діяльності. Податкові пільги розглядаються як непрямі державні субсидії. Їх розмір може розрізнятися залежно від наявності в організації статусу суспільно корисною або значення її діяльності для суспільства.

Таким чином, як показує зарубіжний досвід, потрібна певна гнучкість у виборі порядку реалізації соціального замовлення в тих випадках, коли йдеться про закупівлі соціальних послуг.

Представлений зарубіжний досвід дозволяє акцентувати увагу на основних перевагах державного соціального замовлення, які можна використовувати в процесі вдосконалення системи соціального захисту України:

- стимулювання виникнення конкурентного середовища постачальників соціальних послуг, що веде до підвищення якості послуг і задоволеності клієнтів послугами;
- наявність чіткого технічного завдання на надання соціальних послуг, яке включає конкретні параметри, очікувані результати (позитивні зміни у споживачів послуг);

- договірна відповідальність виконавців замовлення перед замовником.

Відкритий публічний конкурс, на основі якого виробляється розподіл засобів, що направляються на вирішення соціальних проблем, дозволить залучити до надання соціальних послуг як державні установи, так і некомерційні організації. При цьому на розвиток системи соціального обслуговування як інвестиції можливе використання не лише державних коштів але і засобів недержавних організацій, комерційного сектора економіки, засобів зарубіжних інвесторів. Державне соціальне замовлення може бути використаний в Україні як один з інструментів вирішення соціально значимих проблем суспільства шляхом фінансування державою окремих соціальних послуг і проектів і залучення інноваційних, інтелектуальних, кадрових і матеріальних ресурсів цивільного суспільства на ці цілі.

Розглянемо сучасні напрямки управління якістю вищої освіти в Європі як корисний досвід, який може бути застосований й у вітчизняній соціальній сфері.

Останнім часом в *сфері управління якістю вищої освіти* в Європі відбулися значні зміни. Багато європейських країн швидко розвивають власні системи оцінки якості, враховуючи існуючі моделі з адаптуванням їх до національних особливостей і потреб, впроваджують нові процедури і механізми управління якістю.

Кожна національна система оцінки якості має специфічні особливості. Можна припустити, що така ситуація збережеться і в майбутньому.

Наприклад, із спільних елементів, що використовуються Академічною контрольною радою (АКР) Великобританії, Асоціацією університетів Нідерландів та Французьким національним комітетом по оцінюванню, можна назвати такі.

ПЕРШИЙ ЕЛЕМЕНТ стосується *агентів, які управляють системою*. Такий агент мусить бути незалежним і нести відповідальність за управління

системою на метарівні. Агент метарівня мусить бути координатором системи, діючи незалежно від урядової політики й політиків. Краще, щоб він мав законні, офіційні повноваження. Його координуюча діяльність полягає в тому, що (після консультації з університетами) він розробляє процедури й форми, які можуть бути там використані. Дуже корисно в такі процедури включати і статистичну інформацію. Досвід різних країн Західної Європи свідчить, що контроль на метарівні дуже важливий для всієї системи.

ДРУГИЙ ЕЛЕМЕНТ – це *механізм самооцінювання* (самовивчення, самооцінки). Цей аспект є головним в управлінні якістю. Саме рівень самооцінки є вирішальним механізмом впровадження системи управління якістю. У процесі самооцінювання або іншої діяльності з внутрішньої оцінки якості вищого навчального закладу велика увага надається консультаціям з роботодавцями й випускниками. Крім того, діяльність щодо самооцінювання повинна спрямовуватись процедурами, узгодженими зі службою метарівня.

ТРЕТІЙ ЕЛЕМЕНТ – це *механізм контрольних відвідувань* (візит рівних) і особливо візити зовнішніх експертів. Це люди з високою репутацією у наукових чи ділових сферах. Вони можуть представляти різні організації – роботодавців, промисловість, професійні спілки. Залежно від мети візиту (перевірка змісту навчальних програм, управління на загальноуніверситетському рівні тощо), експерти повинні мати відповідний досвід академічної експертизи, управління і діяти об'єктивно. Зовнішні експерти повинні відвідувати університет і його підрозділи протягом кількох днів для обговорення звітів з самооцінки й планів щодо майбутніх нововведень на факультетах. Вони також користуються можливістю поспілкуватись із викладачами, студентами, адміністраторами і (при нагоді) з випускниками. Кожна зустріч передбачає не тільки досягнення повного взаєморозуміння, а й можливість переконатися в тому, що механізми й структури оціночної системи справді відповідають вимогам до якості освіти, а також завданням кожного університету.

ЧЕТВЕРТИЙ ЕЛЕМЕНТ – це *висновки і звіти експертів*. Головна їхня мета – поліпшити якість відповідних програм і рівень навчання. Важливо забезпечити університетам можливість брати участь в обговоренні робочого варіанта звіту і висунути (у разі потреби) власні контраргументи. Університет має право висловити свою незгоду з висновками комісії. Публічне повідомлення про наслідки перевірок є важливим елементом забезпечення відповідальності університету перед суспільством.

П'ЯТИЙ ЕЛЕМЕНТ – це *непрямий взаємозв'язок між результатами оцінки якості й урядовими рішеннями щодо фінансування вищої освіти*. Базуючись на досвіді управління якістю в країнах Західної Європи, можна зробити висновок, що там немає безпосереднього зв'язку між звітами про якість і фінансуванням. Суть справи лише в тому, що оціночні показники є важливим, але не єдиним фактором впливу на фінансові рішення. Вони можуть бути тільки частиною загальних елементів, які впливають на такі рішення.

Як і будь-які інші процеси, оцінювання має не тільки позитивні, а й негативні сторони.

Негативні сторони. Найбільше занепокоєння наукової громадськості викликає можливий вплив оцінювання на становище працівників соціальної сфери, а також на їхнє право вирішувати, яку саме інформацію треба подавати для „широкого вжитку”.

Дуже „дражливим” питанням є витрати на процес оцінювання. Як свідчить американський досвід, витрати на це є постійною статтею загальних витрат у федеральних програмах досліджень і розвитку соціальної сфери.

Позитивні сторони. У той же час оцінювання має очевидну моральну основу та матеріальну вигідність. Воно надає можливість переглянути традиційну систему „репутацій”. Оцінювання може піддати сумніву давно сформовану репутацію, яка, можливо, вже не відповідає дійсності, і „дати шанс” тим, хто досі не мав змоги привернути увагу суспільства до своїх досягнень.

Суспільство мусить бути впевнене в позитивному характері будь-яких змін в структурі, організації та діяльності соціальних закладів, а цього можна досягти тільки за допомогою оцінювання. Треба, однак, застерегти, що оцінювання, яке прагне до негайних „наочних” результатів, завдасть тільки шкоди тій діяльності, яку воно оцінює.

Останнім часом все більше уваги надається якості діяльності конкретних соціальних закладів, а не національних систем соціального обслуговування. Суть оцінювання в демократичному суспільстві полягає як у тому, щоб донести думку тих, хто оцінює, до об'єктів оцінювання, так і в тому, щоб останні мали змогу у найкращий спосіб продемонструвати свою роботу. Звідси виникає попит на розробку й використання більш конкретних і цілеспрямованих форм оцінювання на різних рівнях щодо норм справедливості, об'єктивності, розумної завбачливості й ефективності діяльності соціальних закладів.

Аналіз Європейських стандартів забезпечення якості дозволяє виділити *основні вимоги і напрямки внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості:*

- 1) чітке визначення політики і пов'язаних з нею процедур забезпечення якості;
- 2) стратегія, політика, процедури і виконавці повинні мати визначений офіційний статус;
- 3) формулювання і оприлюднення і послідовне дотримання критеріїв, на яких повинна базуватись будь-яка діяльність із забезпечення якості.
- 4) відповідність доступних ресурсів поставленим цілям та процедурам їх реалізації;
- 5) участь у процесах забезпечення якості усіх зацікавлених сторін.
- 6) регулярний моніторинг і звітність;
- 7) публічність і доступність усієї інформації з питань забезпечення якості соціального обслуговування.

Отже, на сьогоднішній час у світовій практиці існують два основні підходи до управління якістю соціальної послуги.

Перший вимагає від неї відповідності певним стандартам – вимогам законодавства, стандартам тощо. Цими питаннями в усіх країнах опікуються спеціальні урядові структури (міністерства, комітети).

Другий підхід пов'язує якість соціальних послуг із задоволенням вимог її споживачів та замовників. Залучення цієї категорії до розроблення і запровадження процедур забезпечення якості важливо не тільки з погляду відповідальності перед суспільством і урядовими установами, але й для гарантії того, що соціальні послуги задовольняють потреби її споживачів та замовників.

Контрольні питання, завдання

1. Які принципи покладено у основу концепції TQM?
2. Розкрийте сутність моделі Європейського фонду з менеджменту якості.
3. Розкрийте сутність системи управління якістю за стандартами ISO.
4. В чому особливість системи надання соціальних послуг у Великобританії?
5. Які переваги надає застосування механізмів реалізації соціального замовлення щодо вдосконалення системи соціального захисту?
6. Які основні підходи до управління якістю соціальної послуги можливо виділити?
7. Які можуть бути позитивні та негативні риси оцінювання якості соціальних послуг?
8. На Вашу думку, як ідеї європейського досвіду управління якістю можуть бути використані при управління якістю соціальних послуг в Україні?

Теми рефератів:

1. Європейський досвід з управління якістю соціальних послуг.
2. Американський досвід з управління якістю соціальних послуг.
3. Моделі управління якістю.
4. Соціальне замовлення.
5. Сучасні підходи до управління якістю соціальної послуги.

Література

1. *Арунда Саньял.* Развитие системы реабилитационных услуг для людей с ограниченными возможностями: стандартизация и контроль качества услуг. Зарубежный опыт. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rehabin.ru/upload/library/arunda1.pdf>
2. *Міжнародний стандарт серії ISO 9001:2015* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001-2015.pdf>
3. *Социальный заказ как инструмент социальной политики.* Обзор зарубежного опыта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://un.by/f/file/obzor-zarub-opita.pdf>
4. *Сич Т.В.* Управління якістю освітньої діяльності шкіл мистецтв в сучасних умовах: дис. на здоб. наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 „ Теорія та методика управління освітою ” / Т.В. Сич. – Луганськ, 2012. – 294 с.
5. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

1.6 Основні напрями впровадження європейської системи забезпечення якості соціальних послуг в Україні

Якість – поняття, що сьогодні на вістрі дискусій не тільки в Україні, а й у міжнародному просторі. Ми є свідками гострих суперечок та постійних обговорень щодо визначення якості надання освітніх та соціальних послуг.

Все це тісно пов'язано з тим, що в Україні сьогодні відбуваються демократичні перетворення у сфері соціального, політичного, економічного життя, які породжують реформи у соціальній сфері й сфера надання соціальних послуг не є винятком. Адже зміни, що стосуються життя сучасного українського суспільства, спричинені не тільки необхідністю оновити та змінити суспільство; вони є наслідком взаємовпливів та закономірних перетворень, що відбуваються у всьому світі. Саме тому в українській освіті, яка сьогодні, безперечно, розвивається у контексті європейської та світової, відбуваються саме ті процеси, що притаманні країнам Європи та світу.

Намагаючись йти в ногу з часом, розвинене демократичне суспільство повинне особливу увагу приділяти таким поняттям, як якість життя, невід'ємною складовою якого є соціальна захищеність та якість соціального обслуговування громадян.

В Україні лише в середині 1990-х років виникає інтерес до концепції TQM та до міжнародних стандартів якості серії ISO 9000. Таким чином, на відміну від зарубіжної практики, коли використання TQM почалося ще до використання стандартів ISO, в Україні саме впровадження цих стандартів дало поштовх до вивчення концепції TQM. Більш як десятирічне відставання України від передових країн світу є цілком закономірним, оскільки тільки тепер у країні стали формуватися об'єктивні умови для використання цієї концепції. Найважливішими з них є: перехід економіки країни на ринкові відносини і демократизація управління, яка дає організаціям повну свободу вибору стратегії своєї поведінки. Відсутність необхідних умов виключала

можливість успішного використання концепції TQM (між іншим, як і концепції стандартів ISO) у вітчизняній практиці.

Стандартні вимоги відіграють важливу роль у соціальній роботі. В багатьох країнах існують нормативи і стандарти, покликані забезпечити належний якісний рівень послуг, підвищення кваліфікації соціальних працівників, впровадження системи контролю за якістю освіти. Дотримання стандартів є обов'язковою умовою акредитації соціального, навчального закладів, отримання чи підтвердження ліцензії соціальними працівниками, а також критеріями аналізу якості процесу соціальної роботи, мірилом у зіставленні реального і бажаного.

Стандарти соціальної роботи є моделлю, зразком для вимірювання, порівняння з ними реальної практики механізмом забезпечення прав користувачів і належної якості послуг. Такими стандартами можуть бути:

- час обслуговування одного клієнта;
- витрати на утримання одного клієнта;
- кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник.

Водночас стандарти є критеріями етичної поведінки соціальних працівників, відповідно до яких вони формують систему цінностей, ідеалів. До таких стандартів належать:

- права та обов'язки працівників і клієнтів;
- процедури і правила (в яких випадках слід припиняти надання послуги);
- конфіденційність-повага до клієнта тощо.

У соціальній сфері існують певні відмінності між стандартами діяльності організації і стандартами професійної діяльності (до них належать соціальні норми, нормативи та етичні стандарти).

Стандарти є своєрідною обіцянкою уряду, місцевих органів влади, соціальної служби забезпечити певний рівень якості послуг. Вони мають бути реалістичними, надійними, обґрунтованими, чіткими й вимірюваними. Загалом стандарти передбачають:

- нормативні умови захисту і підтримки прав користувачів;
- неупереджений і чіткий моніторинг якості соціальних послуг;
- повноваження користувачів послуг оцінювати їх якість;
- критерії оцінювання соціальними працівниками правомірності своїх дій і послуг;
- оцінювання відповідності реальних послуг соціальній політиці держави;
- вимоги до соціальних служб стосовно обґрунтованості і якості послуг;
- пріоритети в навчанні й розвитку персоналу.

Упровадження стандартів може відбуватися централізовано („згори”) або з ініціативи фахових асоціацій („знизу”). За централізованого впровадження стандартів держава розробляє відповідне законодавство, яке регулює професійні стандарти надання соціальних послуг. Інструментами такого регулювання можуть бути ліцензування і сертифікація певних видів і форм надання соціальних послуг. Для контролю за дотриманням цих стандартів створюються національні та регіональні інспекційні служби.

В Україні, на відміну від інших держав, поки що не сформовано системи ліцензування, атестації соціальних послуг, спрямованої на забезпечення стандартів соціальної роботи. Це ускладнює оцінювання ефективності та якості соціальних послуг, діяльності соціальних працівників. Попри те, немало організацій розробляють власні нормативи і критерії, що дає змогу з'ясувати наскільки надані послуги відповідають очікуванням клієнтів.

Соціальні послуги, які надаються вразливим групам населення в Україні, регулюються різними законами та нормативно-правовими документами, які видаються різними міністерствами. Більшість із нормативних документів поширюються на діяльність служб і закладів відповідного відомства. Часто послуги для однієї цільової групи регулюються нормативними актами різних міністерств. Існує також значна кількість альтернативних форм соціальних послуг, які створені і надаються

недержавними організаціями. Проте такі послуги залишаються поза увагою регуляторних документів. Тому першим кроком до створення нової системи соціальних послуг має бути формування повного переліку соціальних послуг, насамперед гарантованих державою для окремих вразливих груп. Необхідно визначити, які з послуг урегульовані нормативними актами і для яких розроблені стандарти, та виявити такі, для яких стандартів не створено або не вистачає.

Ключова відмінність стандартів якості від технічних стандартів – це „якість з погляду клієнта”. Тому загальна технологія розроблення стандартів якості орієнтована на клієнта і передбачає збір даних на базі діючих послуг, залучення надавачів, користувачів та їхніх представників до процесу розроблення стандартів, апробацію останніх у закладах і службах. Дотримання цього правила допомагає сформулювати стандарти у найбільше значимій для клієнтів формі. У процесі створення стандартів важливо враховувати думки, побажання усіх сторін, на яких ці стандарти мають поширюватися. Це є однією з передумов адекватності й реалістичності стандартів, позитивного сприйняття їх, налаштування на їх виконання. Як вже відмічалось, якість соціальної послуги не стала характеристика, тому якісного розвитку соціальних послуг стандарти необхідно періодично переглядати. Таким чином, для забезпечення в Україні європейського рівня якості соціального обслуговування необхідно не тільки розробити, прийняти та запровадити стандарти якості соціальних послуг, але й зазначити механізми їхнього перегляду й оновлення відповідно до суспільних змін в країні.

За останні роки в Україні відбувалася діяльність експертних груп з розроблення стандартів для різних видів соціальних послуг, а також було прийнято більше двох десятків законів відносно гарантії надання соціальної допомоги різним категоріям населення. Прийнято Закони України „Про соціальні послуги”, „Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей”, „Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи

відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк”, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 р. № 178 (Офіційний вісник України, 2007 р., № 28, ст. 1122) схвалено Концепцію реформування системи соціальних послуг, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 липня 2008 р. № 1052 затверджено план дій з реалізації Концепції реформування системи соціальних послуг на період до 2012 року, постановою Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 р. № 1057 затверджено Державну цільову соціальну програму подолання та запобігання бідності на період до 2015 року (Офіційний вісник України, 2011 р., № 80, ст. 2946).

До того ж прийнято Закон України від 15 березня 2012 р. № 4523-VI “Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг”, яким передбачено внесення змін до Законів України „Про об’єднання громадян”, „Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”, „Про соціальні послуги”. Але створена нормативно-правова база є недостатньою для забезпечення певного рівня якості соціальних послуг.

Як приклад реалізації законодавчих ініціатив Мінсоцполітики вже розробило і затвердило Методичні рекомендації визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці в соціальних послугах (наказ №648 від 15.10.2012 р.).

Розглянемо як відбувається реформування системи соціальних послуг на прикладі роботи інтернатних закладів, підлеглих Мінсоцполітики. На сьогоднішній час в Україні створена мережа стаціонарних закладів для перебування різних категорій підопічних і надання ним необхідних соціально-побутових, психологічних, медичних, педагогічних, професійних і подібних послуг. На 2011 рік в системі соціального захисту населення України функціонувало 39 пансіонатів геріатрій і пансіонатів для ветеранів війни і праці з 7680 підопічними, 151 психоневрологічний інтернат з 30375 підопічними, 55 дитячих будинків-інтернатів з 6879 підопічними, 74 будинок-

інтернати для громадян похилого віку і інвалідів з 9151 підопічним, 289 стаціонарних відділень територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг) з більш ніж 8 тис. підопічних.

Всі ці заклади можна умовно розділити на три категорії:

- постійного мешкання;
- реабілітації;
- тимчасового перебування дітей.

Фахівці Харківського інституту соціальних досліджень впродовж 2010 – 2012 рр. здійснили моніторингові візити в 17 таких закладів. Серед них – сім дитячих будинки-інтернатів, шість психоневрологічних інтернатів, один пансіонат геріатрії, один спеціальний будинок-інтернат і два стаціонарні відділення територіальних центрів в Харківській, Вінницькій, Полтавській, Дніпропетровській, Київській, Запорізькій, Житомирській, Чернігівській областях і АРК. Ними були зафіксовані такі проблеми:

- застарілість нормативно-правових документів, що регламентують діяльність вказаних установ. Більшість типових положень не відповідають міжнародним стандартам і проголошеним принципам вмісту уразливих категорій осіб, які є клієнтами стаціонарних установ. Ряд нормативів української застаріли, зокрема нормативи медичного забезпечення, де розміри витрат на придбання медикаментів не передивлялися ще з радянських часів;

- обмеженість адаптаційних, реабілітаційних і соціалізаційних програм. У сучасній системі інтернатних закладів враховуються перш за все фізіологічні і мінімальні матеріальні потреби клієнтів, а вже потім соціальні і психологічні. І якщо з першим завданням більшість установ, де вівся моніторинг, справляються відносно успішно, то соціальна і психологічна підтримка потребує істотного удосконалення;

- відсутність належної меддопомоги. Із-за незадовільного фінансування в більшості установ медичні послуги мінімальні;

- територіальна і інформаційна ізоляція установ, що приводить до виникнення ряду серйозних проблем: перешкоді в соціальній адаптації

підопічних; обмеженню можливості поскаржитися на дії персоналу або співмешканців „третьої сторони”; інформаційному вакууму, а звідси до недостатньо налагодженій системі взаємодії між інтернатними закладами та державними, суспільними та благодійними організаціями, транспортними труднощами для родичів та ближнього оточення клієнтів соціального обслуговування, що бажають їх відвідати та ін..

– обмеження права на приватне і особисте життя. Всупереч тому, що більшість установ володіють досить великою територією, часто підопічному може бути недостатньо надано індивідуального простору. Крім того, що в установах не передбачені окремі кімнати для кожного клієнта, часто їх площа менше встановленої в Україні Держбуднормами. Поширено порушення права на приватність під час здійснення особистої гігієни підопічними. Все це позначається на психічному стані клієнтів і може розцінюватися як приниження їхньої гідності;

– брак персоналу, недостатня кваліфікація. Не кожна установа має відповідний нормативам штат співробітників – недостатньо реабілітологів, психологів, геріатрів, соціальних працівників, юристів і ін. Крім того, у всіх установах гостро відчувається брак кваліфікованого медперсоналу, що володіє сучасними методиками догляду за людьми з особливими потребами;

– відсутність стандартів перебування та утримання. Через відсутність багатьох важливих стандартів утримання підопічних умови їх перебування, соціальна адаптація, реабілітація, дозвілля багато в чому залежать від ініціативи керівника установи;

– обмеження підопічних в спілкуванні з особами іншої статі. Сьогодні в частині інтернатних установ намітилася тенденція до одностатевого проживання підопічних, що надалі може негативно позначитися на їх соціальній адаптації і психічному і емоційному стані;

– відсутність інтеграції підопічних у суспільство. Одним з головних проблемних питань стаціонарних установ є те, що підопічні майже не підготовлені до життя поза стінами установи. Перебування людей в

стаціонарних установах – це своєрідний замкнутий круг: підопічні переходять з одного в інше, знаходячись в місцях несвободи впродовж всього життя.

Удосконалення роботи системи інтернатних установ, що діє, і не лише Мінсоцполітики України, потребує дотримання необхідного балансу і раціональної оцінки ситуації. Так, останніми роками в світі намітилася стійка тенденція деінституціоналізації, тобто розукрупнення крупних стаціонарних установ і перенесення надання більшій частині соціальних і медико-соціальних послуг додому з тим, щоб клієнт по можливості довше залишався в звичайних для нього життєвих умовах.

У Україні також упроваджуються подібні ініціативи, зокрема збільшується кількість дітей, яких передають за рішенням державних органів з інтернатних установ в родинні форми опіки. З одного боку, така тенденція є, безумовно, позитивним фактом, але з іншої – державний підхід до такої діяльності, як і раніше, носить традиційні радянські форми: вимоги дотримувати кількісні показники не скрізь і не завжди відповідають місцевим потребам і можливостям.

Адже не всі діти можуть отримувати необхідне обслуговування амбулаторно. Крім того, держава ні законодавчо, ні адміністративно, ні фінансово не створила (за окремими виключеннями) умов для альтернативних форм надання соціальних і соціально-медичних послуг на рівні общин. Тому активні дії відносно зменшення кількості інтернатних установ повинні обов'язково підтримуватися паралельною діяльністю по створенню альтернативних форм надання вказаних послуг.

А доки їх немає, потрібно сприяти наближенню адміністрацій і персоналу інтернатних установ до форм і методів надання послуг, що відповідають світовим і європейським стандартам. Крім того, поважно використовувати потенціал державних структур, органів місцевої самоврядності, недержавного сектора, добродійних, комерційних, міжнародних організацій, адже загальні зусилля сприятимуть впровадженню

державних стандартів якості соціальних послуг і внесенню відповідних змін до діяльності соціальних закладів.

Останнє декларування намірів відносно перетворень сфери соціальних послуг Мінсоцполітики надало у вигляді Стратегії реформування системи надання соціальних послуг, затвердженої розпорядженням Кабміну від 8 серпня 2012 р. № 556-р.

В ній зазначається, що на шляху інтеграції України до ЄС одним із пріоритетних завдань держави є забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України, наближення стандартів життя до європейських.

Узявши на себе зобов'язання щодо перетворення на соціально орієнтовану державу, Україна спрямувала свої дії на підвищення рівня добробуту населення, приділяючи особливу увагу його вразливим групам.

Стратегія визначає цілі та пріоритетні напрями проведення реформи у сфері надання соціальних послуг, передбачає заходи щодо розширення доступу осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, до соціальних послуг, забезпечення їх якості та ефективності.

В стратегії подано результати аналізу ситуації реформування системи надання соціальних послуг й зазначено, що у державі утворена розгалужена мережа установ та закладів комунальної власності, що надають соціальні послуги особам, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги (далі - особи). Так, у 2011 році діяло понад 3 тис. таких установ та закладів, що надали соціальні послуги більш як 3 млн. осіб. Водночас, за результатами попереднього визначення потреб адміністративно-територіальних одиниць у соціальних послугах, не охопленими такими послугами залишаються понад 1 млн. осіб.

Визнано, що сучасна система надання соціальних послуг є недостатньо ефективною. На рівні адміністративно-територіальної одиниці не запроваджено ефективні механізми раннього виявлення осіб, планування та

надання соціальних послуг з урахуванням визначених потреб. На сьогодні надання соціальних послуг залежить від можливостей наявної мережі установ та закладів комунальної власності, що надають соціальні послуги, що призводить до неможливості повністю задовольняти потреби осіб.

До того ж не проводиться системна робота із залучення до надання соціальних послуг та підтримки, зокрема фінансової, громадських, благодійних та релігійних організацій.

Під час надання соціальних послуг не запроваджено інформаційний обмін інформацією щодо надання інших видів соціальної допомоги, що унеможливує застосування комплексного підходу до подолання складної життєвої ситуації особи. При цьому повноваження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення розвитку системи надання соціальних послуг не визначені законодавством.

Соціальні послуги, як правило, задовольняють лише невідкладні потреби вразливих груп населення, не орієнтовані на запобігання виникненню складних життєвих обставин, не формують в осіб навичок реінтеграції у суспільство, що призводить до утримання значної кількості таких осіб під опікою держави; надаються в стаціонарних інтернатних установах та закладах, внаслідок чого не реалізується право осіб проживати у громаді

Принципи реалізації Стратегії

Система соціальних послуг повинна базуватися на таких принципах:

- орієнтованість на задоволення потреб отримувачів соціальних послуг;
- адресність їх надання;
- залучення отримувача соціальних послуг до самостійного розв'язання власних проблем;
- надання соціальних послуг з урахуванням визначених потреб та забезпечення проживання отримувачів таких послуг у територіальній громаді;

- створення для суб'єктів, що надають соціальні послуги, рівних умов на ринку таких послуг;
- якість та ефективність надання соціальних послуг;
- прозорість надання таких послуг.

Мета та основні напрями реалізації Стратегії

Метою Стратегії є забезпечення доступності осіб до соціальних послуг, підвищення якості та ефективності їх надання.

Для досягнення зазначеної мети необхідно:

- запровадити механізм запобігання виникненню складних життєвих обставин та удосконалити систему управління, координації і взаємодії суб'єктів, що надають соціальні послуги;
- модернізувати наявну інфраструктуру соціальних послуг та створити конкурентний ринок зазначених послуг шляхом впровадження механізму стимулювання суб'єктів, що надають соціальні послуги, до постійного підвищення рівня якості таких послуг;
- розширити перелік соціальних послуг, що надаються за місцем проживання їх отримувачів;
- затвердити перелік соціальних послуг та запровадити їх стандартизацію з метою забезпечення надання гарантованого державою обсягу соціальних послуг;
- визначити критерії діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги;
- розробити і запровадити методику проведення оцінки потреб дитини та її сім'ї як обов'язкову умову для планування та надання соціальних послуг;
- удосконалити систему проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг шляхом застосування методики оцінювання результативності таких послуг, ефективності діяльності суб'єктів, що їх надають;

- створити незалежні інспекції та запровадити громадський моніторинг якості соціальних послуг;
- забезпечити оптимізацію використання коштів державного, місцевого бюджетів та інших джерел для фінансування соціальних послуг, що дасть змогу вплинути на ефективність їх надання, а також удосконалити методику проведення розрахунку вартості послуг;
- забезпечити підвищення статусу соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні послуги, та запровадити механізм їх соціальної захищеності; удосконалити систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації таких працівників та фахівців.

Для запровадження механізму запобігання виникненню складних життєвих обставин та удосконалення системи управління, координації і взаємодії суб'єктів, що надають соціальні послуги, необхідно:

- провести комплексний аналіз законодавства у сфері надання соціальних послуг та проведення соціальної роботи з метою забезпечення запобігання виникненню складних життєвих обставин;
- запровадити порядок визначення потреби адміністративно-територіальної одиниці у соціальних послугах;
- планувати та організовувати надання соціальних послуг з урахуванням визначених потреб адміністративно-територіальної одиниці та осіб;
- залучати до планування та надання соціальних послуг, проведення моніторингу їх якості суб'єктів, що надають соціальні послуги, у тому числі громадські, благодійні та релігійні організації;
- провести інвентаризацію соціальних послуг і створити реєстри надавачів та отримувачів соціальних послуг;
- забезпечити розширення переліку соціальних послуг для осіб, зокрема послуг, надання яких спрямоване на підвищення здатності батьків забезпечувати розвиток та виховання дитини;

- удосконалити порядок ведення звітності щодо надання соціальних послуг та забезпечити її прозорість;
- забезпечити здійснення громадського контролю за наданням соціальних послуг;
- створити інформаційну базу соціальних послуг, що дасть можливість запровадити комплексний підхід до подолання складних життєвих обставин осіб з урахуванням відомостей про надання усіх видів підтримки, у тому числі соціальних виплат, послуг і пільг;
- забезпечити отримання соціальних послуг за принципом “єдиного вікна” для комплексного вирішення проблемної ситуації осіб;
- удосконалити механізм координації співпраці міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування із суб’єктами, що надають соціальні послуги; забезпечити міжвідомчу співпрацю фахівців, діяльність яких пов’язана з подоланням складних життєвих обставин осіб, з метою підвищення ефективності соціальних послуг.

Для модернізації діючої системи надання соціальних послуг та створення конкурентного ринку таких послуг шляхом упровадження механізму стимулювання суб’єктів, що надають соціальні послуги, до постійного підвищення рівня якості зазначених послуг, необхідно:

- забезпечити надання соціальних послуг за принципом раннього виявлення осіб та сімей з дітьми;
- удосконалити порядок взаємодії органів державної влади, підприємств, установ та організацій, діяльність яких пов’язана з подоланням складних життєвих обставин осіб, зокрема, у сфері освіти, охорони здоров’я і соціального захисту осіб;
- розробити та запровадити механізм закупівлі послуг, зокрема побутових, надавачами соціальних послуг;

- розробити і затвердити державні стандарти соціальних послуг, що встановлюють вимоги до умов надання соціальних послуг та їх якості, визначають види та обсяги таких послуг для соціальних груп;
- запровадити диференційовану плату за соціальні послуги залежно від доходу отримувачів таких послуг;
- запровадити механізм соціального замовлення для посилення конкуренції серед суб'єктів, що надають соціальні послуги, та стимулювання підвищення якості таких послуг;
- розробити та запровадити механізм фінансування соціальних послуг за принципом “гроші ходять за отримувачем послуг”;
- запровадити моніторинг і контроль якості та ефективності послуг для оцінювання ступеня відповідності послуг потребам їх отримувачів, рівня його задоволення, якості, своєчасності та ефективності наданої послуги;
- удосконалити порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації соціальних працівників та інших фахівців, що надають соціальні послуги.

Для *розширення переліку соціальних послуг*, що надаються за місцем проживання отримувачів послуг і залучення таких отримувачів до активного суспільного життя необхідно:

- забезпечити визначення потреб адміністративно-територіальної одиниці у соціальних послугах, у тому числі із залученням громадських, благодійних та релігійних організацій і розробити короткострокові та довгострокові плани розвитку системи надання соціальних послуг у відповідній громаді;
- забезпечити діяльність фахівців із соціальної роботи центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, пов'язану з раннім виявленням сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- забезпечити взаємодію соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні послуги, з іншими фахівцями, зокрема вчителями, лікарями, дільничими інспекторами;

- впроваджувати надання інноваційних соціальних послуг, що надаються отримувачеві вдома, у тому числі альтернативних послугам з догляду в стаціонарних інтернатних установах та закладах;
- розробити заходи з реорганізації стаціонарних інтернатних установ та закладів, зокрема шляхом утворення при таких установах та закладах відділень денного, тимчасового перебування, для забезпечення можливості проживання отримувачів соціальних послуг вдома;
- запровадити механізм невідкладного реагування для забезпечення захисту осіб, особливо дітей, у разі виникнення загрози їх життю і здоров'ю;
- створити систему інформування населення про наявні соціальні послуги;
- проводити постійну роботу з формування позитивної громадської думки про користь соціальних послуг, що надаються за місцем проживання їх отримувачів;
- запровадити проведення регулярної інформаційної роботи з питань запобігання маргіналізації населення з урахуванням особливостей соціальних груп;
- забезпечити під час надання соціальних послуг співпрацю місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з громадськими, благодійними та релігійними організаціями.

Очікувані результати

Виконання Стратегії сприятиме реалізації єдиної державної політики у сфері реформування системи надання соціальних послуг, що дасть змогу:

- створити ефективну систему надання соціальних послуг, підвищити їх якість та рівень задоволення потреб отримувача таких послуг;
- оптимізувати діючу мережу установ та закладів комунальної власності, що надають соціальні послуги;

- запровадити надання інноваційних соціальних послуг, що сприятиме доступності та задоволенню у повному обсязі потреб осіб у соціальних послугах;

- підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

Реалізація Стратегії сприятиме створенню умов для правового, економічного та організаційного забезпечення реформування системи надання соціальних послуг, а отже, дасть змогу забезпечити широкий доступ осіб до якісних та ефективних соціальних послуг.

Моніторинг та оцінка

Напрями, за якими оцінюються результати реалізації Стратегії:

- планування та надання соціальних послуг з урахуванням визначених потреб адміністративно-територіальної одиниці;

- розширення переліку соціальних послуг, що надаються за місцем проживання, на 30 відсотків;

- збільшення кількості осіб, яким надаються соціальні послуги, на 25 відсотків;

- зменшення чисельності осіб, що отримують соціальні послуги у стаціонарних інтернатних установах та закладах, на 25 відсотків.

–

Для досягнення цілей Стратегії необхідно розробити і затвердити план заходів з реалізації Стратегії з відповідними фінансовими розрахунками.

Реалізація Стратегії здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, інших джерел.

Обсяги фінансування заходів з реалізації Стратегії уточнюються щороку з урахуванням можливостей державного бюджету.

Як видно ідеї викладені у стратегії не нові, відповідають ідеям соціального обслуговування європейських країн. Але чи існує на сьогодні план заходів з реалізації Стратегії з відповідними фінансовими

розрахунками? Наскільки ідеї, викладені у Стратегії реалізуються на практиці?

Також визиває сумнів такий критерій оцінки результатів реалізації Стратегії, як збільшення кількості осіб, яким надаються соціальні послуги, на 25 відсотків. Чому саме на 25 % відсотків? Чому не береться за основу співвідношення осіб, які потребують соціальної послуги, й осіб, які її отримали?

А також критерій «зменшення чисельності осіб, що отримують соціальні послуги у стаціонарних інтернатних установах та закладах, на 25 відсотків». Знову ж таки цікаво, чому 25 % та за який рахунок відбудеться це зменшення? Чи отримають ці 25% осіб відповідну до їх потреби соціальну послугу в інших типах соціальних закладів, чи відбудеться просто скорочення соціального обслуговування у стаціонарних інтернатних установах та закладах? Ці питання поки що залишаються без відповіді. Також необхідно відзначити, що не для всіх пріоритетних напрямів проведення реформи у сфері надання соціальних послуг, зазначених у Стратегії, запропоновано конкретні дії. Так поза увагою залишилися такі напрями як забезпечення оптимізації використання коштів державного, місцевого бюджетів та інших джерел для фінансування соціальних послуг, а також підвищення статусу соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні послуги, та запровадження механізм їх соціальної захищеності; удосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації таких працівників та фахівців.

Отже, для забезпечення в Україні європейського рівня якості соціального обслуговування необхідно вдосконалити нормативно-правову базу; розробити, прийняти та запровадити стандарти якості соціальних послуг, зазначити механізми їхнього перегляду й оновлення відповідно до суспільних змін в країні, впровадити систему ліцензування та атестації соціальних закладів.

У 2012 р в Україні прийнято Стратегію реформування системи надання соціальних послуг, спрямовану на:

- створення ефективної системи надання соціальних послуг, підвищення їх якості та рівня задоволеності потреб отримувачів таких послуг;
- оптимізацію діючої мережі установ та закладів комунальної власності, що надають соціальні послуги;
- запровадження надання інноваційних соціальних послуг, що сприятиме доступності та задоволенню у повному обсязі потреб осіб у соціальних послугах;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Контрольні питання, завдання

1. Яку роль відіграють стандарти у соціальній роботі в міжнародній практиці та в Україні?
2. Які аспекти повинні відображати стандарти соціального обслуговування, орієнтовані на забезпечення якості соціальної послуги?
3. Які нормативно-правові документи та законодавчі акти визначають перспективні напрямки розвитку системи соціального обслуговування в Україні?
4. Які основні недоліки реформування системи соціальних послуг в Україні можливо відзначити?
5. Які напрями підвищення якості та ефективності надання соціальних послуг визначено у Стратегії реформування системи надання соціальних послуг?
6. Які напрями діяльності визначено у Стратегії для запровадження механізму запобігання виникненню складних життєвих обставин та удосконалення системи управління, координації і взаємодії суб'єктів, що надають соціальні послуги?

7. Які напрями діяльності визначено у Стратегії для розширення переліку соціальних послуг?

8. Які напрями діяльності визначено у Стратегії для модернізації діючої системи надання соціальних послуг та створення конкурентного ринку таких послуг?

9. На Вашу думку, чи можуть бути реалізовані ідеї Стратегії реформування системи надання соціальних послуг у практиці управління соціальною сферою на сучасному етапі? Обґрунтуйте свою відповідь.

Теми рефератів:

1. Реформування системи соціальних послуг в Україні.
2. Основні напрями підвищення якості та ефективності надання соціальних послуг в Україні.
3. Впровадження європейської системи забезпечення якості в Україні.

Література

1. *Вступ до соціальної роботи* : Навчальний посібник для студентів ВНЗ / За ред.. Т. В. Семігіної, І. І. Миговича . – К. : Академвидав, 2005. – 304 с. (Альма-матер)
2. *Міжнародний стандарт серії ISO 9001:2015* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001-2015.pdf>
3. *Ньюмен К.* Ефективні стандарти соціального захисту: правова основа [порівняльне дослідження] / К. Ньюмен // Соціальні послуги: як побудувати українську модель на європейських підходах [ТАСІС – Проект “Посилення регіональних соціальних служб в Україні”]. – К., 2006. – С. 127–144. – грудень.

4. *Стандарти* соціальних послуг: Збірка проектів документів. – Кн. 2 / За ред. Л. Л. Сідельнік. – К.: ТОВ „ЛДЛ”, 2007. – 232 с.
5. *Про затвердження* критеріїв діяльності суб’єктів, що надають соціальні послуги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1039-2012-%D0%BF>
6. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.
7. *Щодо зміни* підходів до формування соціальних стандартів в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/MONITOR/Desember/13.htm>
8. *Черноусов А.* Социальные услуги в Украине: реформы без реформ // „Зеркало недели. Украина”. – № 45. – 07 декабря 2012. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://zn.ua/SOCIETY/sotsialnye_uslugi_v_ukraine_reformy_bez_reform_-113428.html
9. *Стратегии* реформирования системы предоставления социальных услуг, утвержденной распоряжением Кабмина от 8 августа 2012 г. № 556-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/556-2012-%D1%80>

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

2.1 Фактори, що впливають на якість соціальних послуг. Сутність управління якістю соціальних послуг

До основних факторів, що впливають на якість продукції або послуги, відносять:

- виробничі (матеріали, обладнання та інструменти, технології);
- людські (професійні навички і знання, організованість і дисциплінованість працівників);
- економічні (ефективні системи матеріального і морального стимулювання, визначення оптимальної собівартості).

На якість впливають різні фактори на всіх основних стадіях життєвого циклу продукції: при проектуванні, у процесі виробництва й експлуатації. По відношенню до соціальної послуги якість розглядається на всіх етапах взаємодії з клієнтом соціальної послуги, починаючи з планування соціальної послуги, механізмів залучання клієнтів до соціального обслуговування й до завершення надання йому соціальної послуги.

На проектно-конструкторському етапі основними факторами є: ретельне маркетингове дослідження передбачуваної соціальної послуги, глибока передпроектна розробка її характеристик, використання стандартів і т.д.

На так званому виробничому етапі до основних факторів можна віднести: відповідність технологій соціальної роботи, структури соціального закладу, механізмів управління процесом надання соціальної послуги, матеріальних та людських ресурсів і т.д. до типу соціальної послуги.

На заключній стадії завершення надання клієнту соціальної послуги ВИРІШАЛЬНИМИ факторами будуть: наявність технологій та механізмів соціальної роботи, що сприяють розширенню або відновленню здатності клієнтів соціального обслуговування до соціального функціонування, реалізують його громадські права та запобігають його соціального виключення.

Усі перелічені фактори діють в певних умовах. До них можна віднести форми організації праці, процесів надання соціальної послуги і т.д. Для досягнення оптимального рівня якості варто домогтися найбільш прийняттого співвідношення між факторами та умовами, що впливають на якість.

Фактори, що впливають на якість продукції або послуги, поділяються на:

- об'єктивні (матеріально-технічний рівень закладу, устаткування, організаційна підготовка, рівень технології соціального обслуговування та ін.);
- суб'єктивні (особиста зацікавленість у результатах праці, рівень освіти, професійна майстерність та ін.).

На виконання одного із пріоритетних завдань, визначених Президентом України, а саме радикальне підвищення якості та ефективності соціальних послуг, які надаються в різних установах соціальної сфери, у березні 2012 р. прийнято Закон „Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг” (чинна редакція від 01.01.2013 р.) [3]. Ним передбачено встановлення єдиних критеріїв до діяльності як державних, так і недержавних суб'єктів, що надають соціальні послуги.

З метою посилення відповідальності цих суб'єктів та встановлення єдиних вимог до них незалежно від форми власності та господарювання визначено такі *критерії діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги*:

- наявність статутних документів, в яких визначено перелік соціальних послуг, категорії осіб, яким вони надаються;

- дотримання державних стандартів соціальних послуг;
- відповідний фаховий рівень працівників суб'єкта, що підтверджується документом про освіту;
- відсутність заборгованості з податків і зборів;
- наявність у працівників суб'єкта особистих медичних книжок та вчасність проходження обов'язкових медичних оглядів;
- наявність матеріально-технічної бази, необхідної для надання суб'єктом соціальних послуг;
- наявність власного чи орендованого приміщення для проживання (розміщення на ніч), що відповідає санітарним та протипожежним вимогам (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з проживання (розміщення на ніч), у тому числі стаціонарного догляду, паліативного/хоспісного догляду, підтриманого проживання, притулку);
- можливість забезпечення харчуванням отримувачів соціальних послуг (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з догляду, притулку, соціально-психологічної реабілітації, якими передбачено харчування);
- наявність автотранспортних засобів (для суб'єктів, що надають соціальні послуги кризового та екстреного втручання, соціальної профілактики);
- наявність кваліфікованого медичного персоналу (для суб'єктів, що надають соціальні послуги стаціонарного догляду, денного догляду, паліативного/хоспісного догляду, абілітації);
- наявність програм з навчання прийомних батьків (для суб'єктів, що надають соціальну послугу з влаштування до сімейних форм виховання); осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, з метою набуття ними соціально-побутових навичок (для суб'єктів, що надають соціальні послуги з підтриманого проживання, соціальної адаптації, соціальної інтеграції та реінтеграції, соціальної реабілітації соціального супроводу/патронажу);

– запобігання складним життєвим обставинам (для суб'єктів, що надають соціальну послугу із соціальної профілактики) [7].

Таким чином, чинники, що впливають на якість надання соціальної послуги, стосуються кожної підсистеми соціального закладу, а саме: керуючої підсистеми (сформованих органів управління, змісту та функцій управління) та керованої підсистеми (клієнтів соціальної роботи, працівників, цілей закладу, змісту соціальної послуги, технологій соціальної роботи, фінансово-матеріальної бази).

Ураховуючи те, що саме керуюча підсистема формує та регулює дії керованої підсистеми, можна зробити висновок, що в цілому якість роботи соціального закладу буде залежати від того, наскільки дії керуючої підсистеми спрямовані на підвищення якості. Бо „управління якістю” – це розробка та здійснення системи заходів, що дозволяють... надавати послуги тієї якості, яка відповідає вимогам споживача, створення благодійних зовнішніх та внутрішніх обставин для ефективної діяльності соціальних працівників та інших суб'єктів процесу надання соціальної послуги.

Розкриття сутності поняття „управління якістю соціальної послуги” вимагає насамперед проведення аналізу поняття „управління”. Існування у науковій літературі розбіжностей щодо визначення цього терміна пов'язано з наявністю різних у світовій та вітчизняній теорії концепцій управління, сфер їх реалізації відповідно до певної специфіки завдань. Термін „управління” з'явився в науковій літературі близько 20 – 25 років тому. До того застосовувався термін „керівництво”. Само поняття „управління” містке та багатогранне.

У філософському енциклопедичному словнику управління визначається як „елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програми та мети”. Але у науковій літературі немає вичерпного поняття „управління”. Різні

автори розкривають це поняття, підкреслюючи різні боки процесу управління. Наведемо окремих з них.

Г. Кунц і С. О`Доннел акцентують увагу на такому аспекті управління, як створення ефективного середовища для виконавця, які забезпечують досягнення соціально значущої мети в організаціях.

Поширеним є визначення управління як процесу переведення системи з одного якісного складу в інший (В. Афанасьєв, Ю. Конаржевський, В. Пікельна, Т. Шамова та ін.).

Б. Гаєвський розглядає управління як процес упорядкування системи, що при безперервних змінах зовнішнього і внутрішнього середовища полягає у своєчасній перебудові її структури з урахуванням відповідних закономірностей.

Г. Єльнікова визначає „управління в системі „людина-людина” як особливий вид діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження й упорядкування її у межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління”.

Л. Даниленко розглядає управління як цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану, підкреслюючи ентропійний характер цього впливу та наявність зворотних зв'язків.

Є. Хриков зазначає, що управління є діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення цілого комплексу умов, необхідних для нормального функціонування та розвитку керованої системи у відповідності з поставленою метою. Узагальнення поглядів на термін „управління” здійснили А. Асаул та Б. Каспаров, за яким управління може розглядатися:

- як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управління;

- як процес – сукупність управлінських дій, що забезпечують досягнення цілей перетворенням ресурсів на „вході” у продукцію на „виході”;
- як апарат – сукупність структур і людей, що забезпечують використання та координацію всіх ресурсів соціальних систем, досягнення їхніх цілей;
- як функція – цілеспрямований вплив на людей та економічні об’єкти з метою спрямувати їхні дії й одержати бажані результати;
- як мистецтво – здатність ефективно застосовувати ці науки управління в конкретній ситуації [1].

Підсумовуючи наведене вище, можна відзначити такі загальні характеристики управління:

- наявність керуючої й керованої підсистем;
- наявність впливу на керовану підсистему зовнішнього і внутрішнього середовища;
- необхідність урахування в управлінській діяльності впливу на керовану підсистему зовнішнього і внутрішнього середовища;
- сутність управління: у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку керованої підсистеми відповідно до встановленої мети;
- ефективне функціонування та розвиток керованої підсистеми відповідно до встановлених цілей можливе лише при наявності цілісного комплексу умов;
- управління повинно бути спрямованим на створення цілісного комплексу умов, необхідних для ефективного функціонування та розвитку керованої підсистеми відповідно до встановлених цілей.

Розглянемо сутність та особливості управління якістю.

За М. Поташником, сутність управління якістю в підвищенні керованості в отриманні саме тих результатів, які знаходяться в зоні мети [8]. Інші вчені підкреслюють, що через управління якістю процесів у системі

забезпечується управління якістю результатів. Тобто, для управління якістю діяльності соціального закладу необхідно реформувати управлінську діяльність, створити систему управління, дії якої будуть спрямовані на забезпечення якості шляхом підвищення якості за кожним з факторів, які впливають на якість надання соціальної послуги, що саме буде сприяти підвищенню керованості в отриманні результатів у співвідношенні до поставленої мети. Таким чином, підвищення якості управління в цілому сприятиме підвищенню якості діяльності соціального закладу.

Зазначені положення привернули увагу науковців до проблеми ефективності та результативності управлінської діяльності. За термінологією стандартів ДСТУ ISO 9001 під „ефективністю” мають на увазі „співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами” [2].

Управлінню якістю надання соціальної послуги притаманні всі сутнісні характеристики загального управління, а саме:

- управління є властивістю системних об’єктів;
- має цілеспрямований характер,
- орієнтоване на впорядкування системи;
- залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників впливу;
- здійснюється на основі опрацювання інформації та встановлення оперативного зворотного зв’язку;
- передбачає наявність керованої та керуючої підсистем;
- реалізація управлінських циклів за допомогою відповідних функцій;
- суб’єктивний характер механізмів реалізації управління, що виявляється у співвідношенні використання теоретичних основ управління та власної інтуїції керівника в практиці управління соціальним закладом.

Управління якістю підлягає під наведену загальну характеристику управління та має певну спрямованість щодо виконання вимог до якості. За стандартами ISO, управління якістю розуміється як „скоординовані дії щодо

спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості”. Менеджмент якості зазвичай містить розробку політики у сфері якості, установлення цілей щодо якості, планування якості, управління якістю, забезпечення якості, поліпшення якості в межах системи якості. „Система управління якістю – це частина системи управління організацією, що спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольнити залежно від обставин потреби очікування та вимоги зацікавлених сторін” [3].

Управління якістю надання соціальної послуги розглядається нами як систематизовані управлінські дії, спрямовані на покращення якості системи процесів, що забезпечують реалізацію мети закладу з надання якісної соціальної послуги.

Відповідно до стандартів ISO 9000, управління якістю соціальної послуги базується на восьми принципах, а саме:

1. Орієнтація на отримувача соціальної послуги;

Тобто, організації залежать від своїх замовників, у нашому випадку соціальні заклади залежать від одержувачів соціальних послуг (їхньої оцінки). У зв'язку з чим вони повинні враховувати побажання отримувачів послуг, розуміти поточні та майбутні потреби отримувачів соціальних послуг, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

2. Лідерство чи керівництво.

Керівник є запорукою єдиної мети та напрямів діяльності організації. Організація, створення та підтримка внутрішнього середовища установи є запорукою стабільної та ефективної роботи в цілому. Саме керівник залучає працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації.

В успішній організації керівництво повинно бути дуже чітким і відкритим для пропозицій оптимізації її діяльності. Саме воно забезпечує системність робочих процедур шляхом пояснення принципу роботи, бачення

майбутнього, політики якості, чітких цілей, досягнення яких можна оцінити, та стратегій їх досягнення. Керівництво також запроваджує і роз'яснює спільні для всієї організації базові цінності та створює і підтримує сприятливу робочу атмосферу для всіх співробітників.

3. Залучення персоналу.

Персонал відіграє вирішальну роль у будь-якій організації. Його повне залучення дає змогу використовувати здібності персоналу на користь організації. Добре спланований зв'язок між керівництвом і персоналом є дуже важливим для забезпечення плавності протікання робочих процесів; забезпечте передачу інформації в обидва боки, а також оперативні відповіді на питання і пропозиції. По-перше, персоналу треба виділити повноваження на прийняття рішень в узгоджених межах. По-друге, прийняття рішень поза узгоджених меж не можна затримувати через повільність керівництва. Організація зберігає динаміку завдяки швидким відповідям. Інфраструктура організації також має визначний вплив на досягнення відповідності вимогам надання соціальних послуг. Для досягнення поставлених цілей шляхом ефективної роботи необхідно звернути увагу на організацію робочого процесу та необхідне обладнання та устаткування, що знадобиться під час надання соціальних послуг. До того ж важливу роль відіграють робочі місця персоналу, як, де і в яких умовах надається соціальна послуга. Чи достатньо місце надання соціальної послуги наближено до її отримувача.

4. Процесний підхід до управління.

Очікувані результати можна отримати, коли діяльність та відповідні ресурси розглядаються як складові одного процесу. Процес має чіткий початок і чітке завершення та забезпечує чіткий результат. Часто кінцевий результат одного процесу є безпосередньою вхідною для наступного. Перевага підходу до діяльності як до процесу полягає в забезпеченні прозорості та постійного контролю, що гарантує отримання очікуваних результатів. Завдяки постійній оцінці ефективності процесу, при зміні умов його легко адаптувати та покращувати.

5. Координація процесів.

Керівництво повинно запроваджувати, розуміти та контролювати окремі процеси як компоненти системи. Така система сприяє досягненню цілей владного органу. Для оптимізації та розвитку всіх процесів можна використати методика під умовною назвою “плануємо-робимо-перевіряємо-аналізуємо” (РБСА).

6. Постійне поліпшення.

Постійне поліпшення загальних показників діяльності організації слід вважати незмінною метою організації. Тому необхідно спонукати всіх співробітників до внесення раціоналізаторських пропозицій. Навіть рекламації отримувачів соціальних послуг повинні документуватися та уважно розглядатися, оскільки вони сприяють покращенню послуги. Прислуховуватись необхідно також і до критики, як з боку працівників, так і з боку отримувачів соціальних послуг. Рекламації або думки отримувача соціальних послуг є внеском у досягнення повного їх задоволення. Зрозуміло, що деякі рекламації можуть з'явитися унаслідок недостатнього розуміння отримувача соціальних послуг аспектів діяльності організації, проте тоді буде можливість пояснити та виправити ситуацію

7. Прийняття рішень на підставі фактів.

Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації. Через заплановані інтервали вище керівництво проводитиме аналіз всієї системи з метою забезпечення її тривалої дієвості та ефективності. Під час перевірок необхідно проводити оцінку можливостей оптимізації та необхідності змін у системі. Політика якості повинна оцінюватися з точки зору її тривалої відповідності цілям організації. Також розглядається необхідність зміни цілей.

8. Відносини з постачальниками соціальних послуг.

Постачальники соціальних послуг залежать один від одного. Це перш за все виражається у щорічній оцінці своїх постачальників, що дозволяє зрозуміти ефективність та якість надання соціальних послуг

питання: чи змогла замовлена соціальна послуга забезпечити очікувану або обіцяну якість, чи задовольняє місцевий орган влади те, як постачальник працює з рекамаціями, чи до постачальника просто звернутися та чи він хоче вирішувати проблеми та помилки, що виникають, дозволяє отримати вищезазначена оцінка.

Принципи управління якістю охоплюють усі процеси управління організацією, основна мета яких, це спрямування діяльності соціального закладу на поліпшення показників якості соціальної послуги Але на підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що застосування цих принципів має безпосередній вплив і на якість соціальних послуг.

З урахуванням того, що якість не стала характеристика, вимоги до якості соціальної послуги можуть змінюватися відповідно до потреб споживача, в зв'язку із розвитком суспільства, науки. Тому одна з головних особливостей управління якістю є необхідність щодо постійного покращання як внутрішніх, так і зовнішніх процесів, які безпосередньо впливають на якість послуг, що надаються.

Контрольні питання, завдання

1. Назвіть основні фактори, що впливають на якість продукції або послуги.
2. Назвіть фактори, що впливають на якість надання соціальної послуги в відповідно до основних стадій надання соціальної послуги: проектно-конструкторському етапі, виробничому етапі, заключній стадії (завершення надання клієнту соціальної послуги).
3. Назвіть критерії до діяльності як державних, так і недержавних суб'єктів, що надають соціальні послуги.
4. Які загальні характеристики управління притаманні управлінню якістю соціальної послуги?

5. За якими принципами здійснюється управління якістю надання соціальної послуги (відповідно до стандартів ISO)?

6. Чи дійсно якість надання соціальної послуги зумовлюється ефективністю системи управління? Обґрунтуйте свою відповідь.

Теми рефератів:

1. Фактори, що впливають на якість соціальних послуг
2. Сутність поняття управління якістю надання соціальної послуги.

Література

1. *Асаул А. Н.* Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров. – СПб. : Гуманистика, 2007. – 280 с.

2. *ДСТУ ISO 9000:2007* Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.

3. *Закон України „Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг”* (чинна редакція від 01.01.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4523-17>

4. *Кочемировська О., Пищуліна О.* „Щодо організаційно-економічних засобів підвищення якості соціальних послуг”. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/590/>

5. *Мазур И.И.* Управление качеством : Учебн. Пособие для студентов вузов. – 2-е изд. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2005. – 400 с.

6. *Момот О.І.* Менеджмент якості та елементи системи якості.: Навч. Посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.

7. *Про затвердження критеріїв діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги* [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon.rada.gov.ua/laws/annot/966-15>. – Назв. з екрану. – Дата звернення: 12.03.2013.

8. *Управление* качеством образования : практико ориентированная монография и метод. пособие / под. ред. М. М. Поташника. – М. : Пед. о-во, 2000. – 240 с.

9. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

2.2 Організаційно-методичні засади систем управління якістю послуг за стандартами ISO.

Будь-яка організація має систему менеджменту, що є сукупністю організаційної структури, повноважень і відповідальності, що існують в її рамках, процесів діяльності, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів і так далі. Всі ці складові об'єднані і взаємодіють між собою для досягнення цілей організації. Таким чином, система менеджменту є засобом досягнення цілей, сформульованих керівництвом компанії. Проте не кожна система є ефективною здатною виправдати чекання зацікавлених сторін. Ефективна система дозволяє добитися досягнення поставлених цілей при оптимальних витратах і в задані тимчасові інтервали. Така система має на увазі, як правило, строго впорядковану, регламентовану в оптимальному об'ємі діяльність, яка має бути зрозумілою як для менеджерів, так і для рядових співробітників.

Відповідно до положень сучасних теорій менеджменту якості, для досягнення бажаної якості діяльності організації, система управління повинна бути спрямована на управління якістю. Керування якістю здійснюється в рамках системи менеджменту якості.

Система менеджменту якості або система якості – це система менеджменту для керівництва і управління організацією стосовно якості.

Найбільш відомі вимоги до систем менеджменту, спрямовані на досягнення якості діяльності організації, закріплені в міжнародних стандартах ISO, є системи менеджменту якості (СМК). Міжнародна організація по стандартизації (International Organisation of Standardization) – ISO (від грецького слова isos – рівний) є неурядовою організацією і має консультативний статус ООН. Головною метою ISO є розвиток стандартизації і родинних напрямів діяльності у всьому світі, гармонізація інтересів виробників і споживачів, а також розвиток міжнародної координації по об'єднанню стандартів по виробництву стандартів і наданню послуг.

Основним напрямом діяльності ISO є розробка і публікація міжнародних стандартів в різних сферах діяльності, що визнаються у всьому світі. Сьогодні налічується більше 12000 міжнародних стандартів, що охоплюють практично всі види економічної діяльності. Серед цих документів особливе місце займають стандарти ISO серії 90002, що визначають вимоги до систем менеджменту якості. Не до якості продукції або послуг, а саме до того, як організована і функціонує система менеджменту. У національній системі сертифікації (ГОСТ, ДСТУ) стандарти, що входять в серію 9000, створені „методом зміни обкладинки” і практично повністю відповідають своїм аналогам, виданим ISO.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2001 „Основні положення і словник”, менеджмент якості – це скоординована діяльність по керівництву і управлінню організацією стосовно якості.

Менеджмент якості включає розробку *політики* та *цілей* в області якості, *планування якості*, *керування якістю*, *забезпечення і поліпшення якості* (рис. 6).



Рис. 6. Структурна схема менеджменту

Політика в області якості – загальні наміри і напрям діяльності організації в області якості, офіційно сформульовані керівництвом. Основою її є принципи менеджменту якості, викладені в міжнародному стандарті ISO 9000:2000. Як правило, політика в області якості погоджується із загальною політикою організації і забезпечує основу для постановки цілей в області якості.

Цілі в області якості – цілі, які визначаються в організації або до яких прагнуть в області якості. Цілі в області якості звичайно встановлюються для відповідних функцій і рівнів організації.

Планування якості – частина менеджменту якості, спрямована на встановлення цілей в області якості, яка визначає необхідні операційні процеси життєвого циклу продукції і відповідні ресурси для досягнення цілей в області якості.

Керування (оперативне управління) якістю – частина менеджменту якості, спрямована на виконання вимог до якості. Іншими словами, під керуванням якістю розуміються *методи і види діяльності оперативного характеру, які використовуються для виконання вимог щодо якості.*

Забезпечення якості – частина менеджменту якості, спрямована на створення впевненості, що вимоги до якості будуть виконані.

Поліпшення якості – частина менеджменту якості, спрямована на збільшення здатності виконати вимоги до якості.

Відповідно до ISO 8102:1991 система якості це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю. Вона містить всі елементи, тобто всі завдання, функції, процеси, структури, організаційні елементи, методи, заходи, що застосовуються для керування якістю.

Система якості складається з таких елементів:

1. *Організаційна структура* – зобов'язання, повноваження, взаємовідносини, представлені у вигляді схеми, за якою організація виконує свої функції. Організація (компанія, підприємство, установа або їхні підрозділи)

повинні мати адміністрацію і виконувати самостійні функції (виробничу, оперативну, маркетингову, фінансову).

2. *Методика* – встановлений спосіб здійснення діяльності. Методики для системи якості документуються. Методика включає цілі й область діяльності, що, ким, де, коли і як це має бути зроблено, які матеріали й устаткування мають бути використані, як це контролюється і реєструється.

3. *Процес* – сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворить вхідні елементи у вихідні.

4. *Ресурси* – персонал, засоби обслуговування, обладнання, технологія і методологія.

Основне призначення системи менеджменту якості полягає у виявленні відхилень (дефектів) від установлених вимог до якості продукції і послуг та застосуванні рішень щодо подальшого використання виробів або надання послуг, що не відповідають вимогам до їх якості. Сюди належать також проведення заходів щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів коригувального впливу.

Під **життєвим циклом виробу або послуги** розуміється концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях - від визначення потреб до оцінки їх задоволення.

Управління якістю надання послуги охоплює всі пов'язані із виконанням послуги процеси, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), які функціонують в структурі системи якості послуг (рис. 7). Якість послуги, як вона сприймається споживачем, безпосередньо визначається цими процесами, а також діями, пов'язаними із заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню їхньої якості, а саме:

- оцінюванням наданої постачальником послуги;
- оцінюванням отриманої послуги споживачем;
- перевірки якості реалізації всіх процесів системи якості та їхньої ефективності.



Рис. 7.2. Структура системи якості послуг:

- | | |
|--|---------------------------------|
| □ — потреби у послугі / результат виконання; | ▱ — процеси виконання послуг; |
| ▭ — документи на процеси виконання послуг; | ○ — пов'язані з послугою заходи |

Зворотний зв'язок з якості має бути встановлений і між групами процесів структури системи якості, які взаємодіють між собою

Основоположні принципи систем управління якістю регламентовано ДСТУ ISO 9000 – 2007. До них належать такі принципи.

1. Обґрунтування систем управління якістю. Системи якості мають допомагати організаціям підвищувати задоволеність споживачів, яким потрібен продукт із такими характеристиками, які відповідають їхнім потребам та очікуванням. Ці потреби й очікування відображено в документах технічних вимог на продукцію і узагальнено позначено як вимоги споживача. Вимоги споживача можуть встановлюватися ним в угоді або визначатися самою організацією. В обох випадках прийнятність продукту остаточно визначає споживач, тому що потреби й очікування споживача змінюються, організації змушені постійно вдосконалювати свою продукцію та виробничі процеси.

2. Вимоги до систем якості та продукту. Вимоги до продукту можуть встановлюватися споживачами чи, як передбачення їхніх вимог, організацією або регламентами. Вимоги до продукту, а іноді й до пов'язаних із ним процесів, можуть міститися, наприклад, у документах технічних вимог, стандартах на продукцію, стандартах на процеси, контрактних угодах і регламентувальних вимогах.

3. Підхід з позицій системи якості. Підхід, що передбачає розроблення і запровадження системи якості, складається з таких етапів:

- визначення потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін;
- прийняття політики та завдань організації у сфері якості;
- визначення процесів і обов'язків необхідних для виконання завдань у сфері якості;
- визначення необхідних для виконання завдань у сфері якості ресурсів і забезпечення ними;
- прийняття методів вимірювання результативності та ефективності кожного процесу;
- застосування отриманих даних для визначення результативності та ефективності кожного процесу;
- визначення способів попередження невідповідності й усунення їхніх причин;
- прийняття і застосування процесу постійного удосконалення системи якості.

4. Підхід з позицій процесу. Для ефективного функціонування організації необхідно визначити численні взаємопов'язані й такі, що взаємодіють одне з одним, процеси і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо служить входом іншого.

5. Політика і завдання у сфері якості. Політика і завдання у сфері якості визначають спрямованість діяльності організації. Вони вказують на бажані результати і допомагають організації застосовувати наявні в неї ресурси для їхнього досягнення. Політика у сфері якості закладає основу для прийняття

і перегляду завдань у цій сфері. Завдання мають відповідати політиці у сфері якості та зобов'язанню щодо постійного вдосконалення, а їхнє виконання має допускати вимірювання.

6. Місце вищого керівництва у системі якості. Завдяки лідерству і заходам, які вживаються, вище керівництво може створити обстановку повного залучення працівників і ефективного функціонування системи якості. В основу своєї діяльності вище керівництво може покласти такі принципи менеджменту якості:

- прийняття і забезпечення виконання політики і завдань організації у сфері якості;
- поліпшення обізнаності персоналу організації зі значенням політики і завдань у сфері якості, що впливає на його мотивації та залучає до відповідної діяльності;
- забезпечення орієнтації на вимоги споживача;
- впровадження відповідних процесів, необхідних для задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін і виконання завдань у сфері якості;
- створення, запровадження і забезпечення функціонування дієвої й ефективної системи якості для виконання зазначених завдань у сфері якості;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів;
- регулярний аналіз системи якості;
- прийняття рішень стосовно політики і завдань у сфері якості;
- прийняття рішень про заходи з поліпшення системи якості.

7. Документація системи якості. Документація уможливорює оприлюднення намірів та погодженість дій.

До складу документації на систему якості належать такі **документи**:

I. Настанова з якості — має містити опис наявної в організації системи якості, постійно служити чинним довідковим документом і включати:

- виклад політики у сфері якості;
- виклад завдань у сфері якості;
- структуру організації із зазначенням обов'язків працівників;

- опис системи якості із зазначенням всіх процесів і положень, що входять до неї;

- виклад прийнятих в організації методів роботи щодо забезпечення якості;

- склад і порядок розсилання документації на систему якості.

II. Програма якості – документ з описом застосування системи якості до конкретного продукту, проекту чи контракту.

III. Технічні описи (документи технічних вимог) – документи з викладом вимог.

IV. Методики (робочі інструкції та креслення) — це письмові положення, що встановлюють призначення і галузь діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів, у рамках організації, яка надає послуги.

У них зазначається послідовність виконання робіт і процесів, управління ними та їх реєстрація. Методики мають бути узгодженими і доступними для персоналу, повинні бути зрозумілі всім, кого безпосередньо стосуються.

V. Протоколи – документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи отриманих результатів. Вони містять відомості:

- про ступінь виконання завдань у сфері якості;

- про рівень задоволення чи незадоволення споживачів наданими їм послугами;

- про результати функціонування системи якості для проведення аналізу і підвищення якості послуг;

- про аналіз з метою визначення тенденцій зміни якості;

- про виконавський рівень субпідрядників;

- про рівень кваліфікації та підготовки персоналу;

- про порівняльні оцінки з погляду конкурентоспроможності.

8. Оцінювання систем якості. При оцінюванні систем якості у зв'язку з кожним оцінюваним процесом мають бути поставлені чотири основні запитання.

1. Чи є процес визначеним і належно описаним?

2. Чи здійснено розподіл обов'язків?

3. Чи запроваджено методики і чи забезпечується їх застосування?

4. Чи є процес ефективним з погляду отримання необхідних результатів?

Сукупна відповідь на перелічені вище питання може визначити результат оцінювання. Оцінювання системи якості може мати різний обсяг і охоплювати різноманітні види діяльності, наприклад аудит, аналіз системи або само-оцінювання.

9. Постійне вдосконалення. Метою постійного вдосконалення системи якості є збільшення ймовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Спрямовані на вдосконалення дії можуть включати:

- аналіз та оцінювання поточної ситуації для встановлення сфер, що потребують поліпшення;

- постановка завдань поліпшення;

- пошук можливих варіантів виконання поставлених завдань;

- оцінювання цих варіантів та вибір;

- реалізація обраного варіанта;

- вимірювання, підтвердження, аналіз й оцінювання результатів реалізації для пересвідчення виконання завдань;

- формалізація змін.

10. Роль статистичних методів. Використання статистичних методів може сприяти розумінню мінливості, а отже, — допомогти організаціям в усуненні труднощів та підвищенні дієвості й ефективності роботи.

11. Системи якості та інші об'єкти спрямованості системи менеджменту. Системи якості — це частина системи менеджменту організації, спрямована на отримання виходів (результатів) для задоволення потреб, очікувань та вимог зацікавлених сторін згідно із завданнями у сфері якості.

12. Зв'язок між системами якості і моделями досконалості.

Відмінність поглядів на моделі якості між сімейством стандартів ISO і моделями досконалості полягає у сфері їх застосування. Сімейство стандартів ISO містить вимоги до систем якості та вказівки щодо поліпшення показників роботи. Для визначення того, як ці вимоги виконуються, здійснюється оцінювання систем якості.

Моделі досконалості містять критерії, за якими можна здійснювати порівняльне оцінювання показників роботи організації, а таке оцінювання застосовується до здійснюваних організацією видів діяльності і поширюється на всі зацікавлені сторони.

Створення та впровадження системи менеджменту якості в організації передбачає такі кроки:

- визнання вищим керівництвом організації якості як життєво важливого елемента його діяльності;
- усвідомлення того, що розроблення системи якості є дуже важливим фактором для ефективності діяльності та розвитку організації;
- розгляд значення системи якості для організації на раді керівників та рішення про вкладення необхідних коштів у її реалізацію;
- консультації з представниками персоналу для пояснення концепції стандартів на системи якості, їхньої ролі для організації та персоналу;
- створення підготовчого комітету та робочої групи для виконання проекту;
- підготовка членів робочої групи щодо різних аспектів системи якості та методик її реалізації;
- дослідження існуючої в організації системи якості для визначення недоліків чи відхилень у методиках забезпечення якості порівняно з вимогами стандартів на системи якості;
- визначення процесів, необхідних в системі якості;
- визначення послідовності і взаємодії процесів;

- визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення ефективного виконання і контролю процесів;
- забезпечення інформації, необхідної для виконання і моніторингу процесів;
- розроблення настанови з якості;
- навчання персоналу методам та методикам системи якості;
- роз'яснення політики організації у сфері якості та видання вказівок щодо реалізації системи якості;
- визначення дати впровадження нової системи та випуск виконавчих інструкцій щодо її реалізації (нова система якості може вводиться поетапно, спочатку в одному чи декількох підрозділах організації);
- випробування нової системи протягом декількох місяців та проведення внутрішніх перевірок для оцінювання її відповідності стандартам на системи якості;
- виконання коригувальних дій за невідповідностями, які виявлені за результатами перевірок;
- виконання після достатньо великої перевірки додаткових, повторних перевірок та здійснення коригувальних дій доти, доки система якості не досягне необхідного стану функціонування;
- організація попередньої перевірки (аудиту) зовнішніми органами;
- виконання коригувальних дій за результатами зовнішньої перевірки;
- організація офіційного оцінювання та сертифікація системи органом з сертифікації.

Керування та вказівки щодо реалізації системи якості за стандартами на системи якості мають виходити особисто від головного керівника організації, що засвідчує відданість ідеї та демонструє наміри його керівництва.

У підготовчий комітет входять керівник організації та керівники різних функціональних відділів.

Функції підготовчого комітету такі:

- 1) затвердження політики організації у сфері якості;
- 2) загальне планування проекту реалізації системи якості;
- 3) розподіл засобів для проекту;
- 4) координація щодо головних робіт із реалізації проекту, які використовуються різними підрозділами;
- 5) поточний контроль та управління проектом.

Виконання функцій секретаріату для підготовчого комітету може бути забезпечено службою управління якістю чи групою управління проектом. Комітет може збиратися кожні два тижні чи щомісячно для аналізу ходу робіт, вирішення проблем, якщо вони виникли.

Робоча група має такий склад та відповідальність:

- керівник проекту – керівник відповідної компетентності та досвіду;
- члени – по одному представнику від кожного функціонального підрозділу, які повинні володіти глибокими знаннями функцій свого підрозділу та повинні позитивно ставитися до роботи з реалізації системи якості.

Робоча група повинна також мати свою власну секретарську службу, автономну у своїй роботі.

Обов'язки робочої групи можуть включати такі функції:

- 1) оцінювання існуючих процесів з управління якістю;
- 2) детальне планування проекту реалізації системи якості;
- 3) розроблення настанови з якості, методик та інструкцій з ведення робіт;
- 4) підготовка персоналу з питань системи якості;
- 5) координація діяльності різних підрозділів з реалізації системи якості;
- 6) поточний контроль реалізації системи якості та подання підготовчому комітетові звітів про стан справ;
- 7) організація періодичних перевірок для оцінювання відповідності системи якості існуючим стандартам;
- 8) проведення консультацій та сприяння виконанню коригувальних дій за результатами, отриманими в ході перевірок;

9) координація дій із консультантами чи фахівцями для розроблення спеціальних процесів системи якості;

10) організація проведення оцінювання органами сертифікації та контроль за виконанням рекомендацій.

Вивчення існуючих процесів із забезпечення та управління якістю проводиться з метою виявлення недоліків діючої системи якості. Для цього, як правило, необхідно створити одну чи декілька груп оцінювання. Рекомендується залучити до робіт професійних консультантів з відповідним досвідом роботи. Представники персоналу організації – члени робочої групи – повинні брати участь у роботах на цьому етапі.

В кожному підрозділі вивчаються:

- чинні, але офіційно не документовані методики;
- існуючі методики та інструкції, які не реалізуються в повному обсязі;
- процеси системи якості на основі стандартів на них, які ще не стали складовою повсякденного роботи процесу;
- процеси чи вимоги стандартів на системи якості, які не можуть бути застосовані в діяльності певного підприємства.

Ці дослідження мають виявити недоліки та вузькі місця існуючої системи якості для створення бази з визначення процесів, завдань та робіт, які необхідно виконати для реалізації системи якості на основі відповідних стандартів та підготовки її до сертифікації. Після визначення процесів, завдань та робіт відповідальність за їх виконання покладається на відповідні підрозділи, визначаються контрольні дати виконання цих робіт. У кожному підрозділі дається завдання виконавцю, який є членом робочої групи. Виконавці мають проходити відповідну підготовку, з метою належного розуміння механізму застосування стандартів на системи якості у сфері їхньої діяльності. Виконавці звільняються від усіх інших обов'язків. Якщо завдання вимагає залучення до роботи декількох підрозділів, то виконавець повинен нести загальну

відповідальність, а для отримання необхідних вхідних даних від інших зацікавлених відділів необхідно розробити відповідні механізми координації.

У системі якості здійснюється як стратегічне, так і оперативне управління. *До процесів стратегічного управління належать:*

- аналіз та оцінювання технічного рівня якості продукції;
- аналіз та оцінювання рівня й ефективності витрат на проведення робіт із забезпечення якості;
- аналіз та оцінювання ефективності функціонування системи якості, задоволення потреб споживачів;
- розроблення, погодження, затвердження політики в галузі якості та стратегічних завдань (планів та програм якості);
- організація та координація робіт з виконання програм якості;
- організація нормативно-технічної підготовки робіт із забезпечення якості (в т. ч. формування фонду документів, аналіз та контроль за виконанням вимог нормативних документів);
- організація нормативно-правової підготовки робіт із забезпечення якості;
- організація та контроль внутрішньої регламентації робіт із забезпечення якості;
- організація робіт із підготовки до сертифікації продукції та системи якості;
- організація робіт зі впровадження прогресивних методів стимулювання персоналу за забезпечення якості;
- організація робіт із навчання персоналу методам забезпечення та поліпшення якості;
- контроль та облік робіт із виконання програм з якості;
- ведення звітності робіт у сфері забезпечення якості;
- збір і систематизація інформації у сфері забезпечення якості (методичної, економічної, технічної).

Контрольні питання, завдання

1. Сформулюйте визначення поняття „система управління якістю”.
2. Назвіть основні елементи системи менеджменту якості.
3. Назвіть основні напрями управлінської діяльності щодо менеджменту якості.
4. Що таке „політика” в області якості?
5. Чи передбачає планування якості визначення необхідних для досягнення якості послуги ресурсів?
6. Опишіть структуру системи менеджменту якості послуги
7. Назвіть основні принципи систем управління якістю.
8. Для чого створюється документація системи якості? Які документи рекомендовано розробляти?
9. Назвіть основні кроки створення та впровадження системи менеджменту якості в організації.
10. Які процеси належать до стратегічного управління в межах системи якості?

Теми рефератів:

1. Вимоги до систем менеджменту якостями за міжнародними стандартами ISO.
2. Створення системи менеджменту якості в соціальному закладі.

Література

1. *ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.* – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.
2. *Момот О.І.* Менеджмент якості та елементи системи якості : Навч. Посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.

3. *Міжнародний стандарт серії ISO 9001:2015* [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001-2015.pdf>

4. *Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.*

2.3 Реалізація процесного підходу при створенні системи управління якістю у соціальних закладах. Технологія документування процесів

Стандарти серії ISO розглядають діяльність кожної організації як ланцюжок процесів. Процесна модель організації складається з безлічі бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи організаційної структури закладу. Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності, які створюють результат, важливий для самої організації, споживача, клієнта або замовника.

Під *процесом* розуміється *послідовність дій для досягнення певних цілей*. Процеси можуть виконуватися різними структурними підрозділами установи. У такому випадку система управління якістю діяльності соціального закладу – сукупність узгоджених процесів, виходи одних процесів є входами інших (в ідеалі процеси не перетинаються і не мають розривів). Ці процеси можна поділити на:

- **Управлінські** – перетворюють вхідну інформацію на управлінські рішення (стратегічне та річне планування, поточне удосконалення)
- **Життєвого циклу послуги** (основні процеси) – створюють цінності для споживачів послуг
- **Забезпечуючі** (допоміжні процеси)– створюють ресурси, необхідні для функціонування організації (управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами)

Життєвий цикл послуги (основні процеси) забезпечують три основоположні процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), які функціонують в структурі системи якості послуг.

За допомогою керування процесами досягається задоволення потреб замовників. Як наслідок, керування результатами процесу переходить у керування самим процесом. Також ISO 9001 пропонує впровадити і деякі

інші процеси (аналіз з боку керівництва, коригувальні і попереджувальні дії, внутрішні перевірки системи якості і т.д.). Таким чином у діяльності соціального закладу виділяють **основні процеси**, які пов'язані безпосередньо зі здійсненням соціальної послуги та **допоміжні процеси**, які забезпечують роботу основних процесів. Наприклад, у діяльності соціального закладу можливо виділити такі основні процеси, пов'язані безпосередньо з процесом надання соціальної послуги:

- залучення клієнтів послуги до соціального закладу, їх оформлення;
- організація та здійснення процесу надання послуги;
- медична допомога;
- організація та проведення заходів з участю споживачів соціальної послуги,
- психологічна допомога;
- моніторинг якості соціальної послуги та ін.

Як допоміжні процеси, що забезпечують роботу основних процесів можливо виділити наступні процеси:

- атестація кадрів,
- фінансова діяльність,
- господарча діяльність,
- управління документацією,
- зв'язок з громадськістю, закладами-партнерами та ін.

За положеннями стандартів **процеси мають наступні риси:**

- власник процесу – відповідальний за хід та результати процесу;
- ресурси – виділені в розпорядження власника процесу для його здійснення;

- параметри процесу – характеристика, за якою можна оцінити, наскільки ефективно виконується процес та встановити, наскільки досягаються заплановані результати;

- споживач результатів процесу;

– входи процесу – вхідні об’єкти, що в ході виконання процесу перетворюються у виходи процесу (рівень життя клієнтів, інформація про відхилення та ін.)

– виходи процесу – результат, заради якого існує процес (випускники, певна інформація, рівень життя клієнтів та ін.).

У зв’язку з тим, що мережа процесів складається в єдину систему взаємозалежних, узгоджених процесів, часто виходи одного з процесів є входом іншого. Наприклад, результати моніторингу можуть стати вхідною інформацією для здійснення процесів усунення виявлених недоліків. Кожний соціальний заклад може виділити перелік процесів, характерних саме для його діяльності. Але встановлена оптимальна кількість – не більше, ніж 7 ± 2 . За теорією управління керівник не може ефективно керувати та сприймати інформацію від більшої кількості основних напрямів діяльності. Кожен з основних та допоміжних процесів може бути розподілений на кілька підпроцесів, що забезпечують виконання процесу. Ілюстрація взаємодії всіх процесів системи менеджменту якості може бути представлена на прикладі моделі, зображеної на рис. 8.



Рис. 8. Концептуальне уявлення моделі взаємодії процесів системи менеджменту якості

Ця ілюстрація показує, що споживачі відіграють істотну роль у визначенні вимог щодо якості вихідних даних. Моніторинг задоволеності споживача потребує оцінки інформації про усвідомлення споживачем того, виконала організація його вимоги чи ні. До всіх процесів може бути застосована методологія «Циклу Демінга». **Структура процесів системи якості** має забезпечувати належне управління всіма робочими процесами, які визначають якість послуг, і гарантувати їхній належний рівень.

Представлена модель охоплює всі вимоги стандарту ISO 9001, але не відбиває процесів на детальному рівні.

Стандарти серії ISO не передбачають жорстких правил. Вони тільки визначають те, що повинно керуватися за допомогою встановлення багатьох вимог, які мають бути виконані певним способом.

Стандарти не вказують, як треба керувати окремо взятими процесами. У цьому випадку організації надається свобода дій. Вони спрямовані переважно на попередження невідповідностей щодо вимог, а не на її виявлення. Тут же передбачені коригувальні і попереджувальні заходи

Розгляд діяльності соціального закладу як системи взаємозалежних процесів допомагає чітко визначити взаємодії, розподілити матеріальні та людські ресурси, установити відповідальність. Покращити рівень якості соціальної послуги можна тільки крізь управління якістю процесів, що забезпечують здійснення діяльності закладу.

Особлива увага в системі якості слід приділяється *профілактичним заходам*, які дають змогу попередити появу проблем, не применшуючи значення можливості реагування на недоліки у випадку їхнього виникнення і виправлення.

У рамках системи якості мають бути розробленими *методики*, що встановлюють вимоги до здійснення всіх пов'язаних із виконанням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), які функціонують в структурі системи якості послуг.

На всі процеси послуги, вимоги і положення, що включаються до системи якості, має бути оформлена документація як складова системи, документації організації, що надає послуги.

Впровадження процесного підходу передбачає побудову нової системи управління (паралельної з ієрархічною оргструктурою), нову систему розподілу відповідальності та повноважень, нові функції керівників, нові типи управлінських рішень, а не тільки новий набір документів, що описують порядок виконання процесів;

При процесному підході:

– керівник (хазяїн процесу) здійснює управління процесом – регулярний аналіз адекватності та ефективності процесу і пошук можливостей для його удосконалення;

– кожен співробітник усвідомлює себе не тільки членом підрозділу, але й учасником процесу (процесів);

Процесний підхід передбачає, що для кожного основного та допоміжного процесу повинно бути визначено та задокументовано:

1. Входи та виходи процесу – його взаємодію з іншими процесами.

– наявність входів процесу – вхідних об'єктів (запланованих параметрів тощо), які перетворюються на виходи процесу в ході його виконання. Часто виходи одного процесу є входами іншого;

– виходи процесу – продукція, інформація за ради якої функціонує процес;

2. Порядок виконання процесу з урахуванням взаємодії різних структурних підрозділів.

– опис процесу – визначає порядок роботи усіх задіяних підрозділів для досягнення спільної мети. Особлива увага під час опису процесу – взаємодії структурних підрозділів і розподілу відповідальності між ними.

– необхідність опису роботи задіяних структурних підрозділів обумовлена тим, що положення про підрозділи – не дає можливості

спроєктувати та побачити цілісну картину процесу, впевнитися у його спроможності досягати поставленої мети

- визначені терміни здійснення процесу (ці терміни може визначати графіки процесу надання адміністративних послуг, інструкції з організації моніторингової діяльності тощо);

- наявність параметрів процесу – характеристик (критерії, інформація), за якими хазяїн процесу може оцінити те, наскільки ефективно виконується процес і чи досягаються заплановані результати;

- наявність споживача (громадянин, роботодавець, суспільство, структурний підрозділ, керівник), рівень задоволеності якого також призначена для оцінки ефективності процесу;

- мережа процесів – об'єднання основних та допоміжних процесів в єдину систему, яка може бути специфічною у кожній установі та відбивати її проблеми та досвід вирішення завдань менеджменту якості.

- кожен процес при декомпозиції може бути розбитий на певну кількість підпроцесів (бізнес-процесів, робіт), виконання яких призводить до отримання на виході процесу продукції з заданими параметрами. Декомпозицію Процесу на підпроцеси (бізнес-процеси, роботи) слід вести за правилами та термінологією, прийнятою в організації як стандарт, який необхідно задокументувати.

3. Опис (схему) моніторингу процесу, збирання інформації про нього (коли, хто), розгляду цієї інформації керівництвом і прийняття рішень про удосконалення процесу на підставі цієї інформації.

Моніторинг процесу – створює можливість визначити області для удосконалення процесу, включаючи ті, що пов'язані з взаємодією між різними структурними підрозділами.

Моніторинг структурних підрозділів, які беруть участь у реалізації процесу – створює можливість оцінки роботи окремих виконавців (треба урахувати, що не завжди залежить від них самих), прийняти рішення

щодо управління ними (зміна функцій, заохочення, покарання, підвищення кваліфікації, тощо).

4. Визначено хазяїна процесу і йому надані повноваження стосовно усіх залучених працівників та підрозділів.

Хазяїн процесу (відповідальний за процес) – посадова особа, що несе відповідальність за хід та результати процесу. Він несе відповідальність: за досягнення цілей процесу (стабільне формування виходу процесу з потрібними характеристиками).

Повноваження для реалізації відповідальності: наявність та розпорядження ресурсами, які можуть включати в себе обладнання (лабораторне, науково-дослідне, офісне та ін), персонал, приміщення, транспорт, зв'язок, матеріали, фінанси, документацію і т.і.; повноваження щодо координації роботи усіх залучених працівників та структурних підрозділів.

Основні функції хазяїна процесу, які поширюються на усіх учасників процесу, включаючи тих, що не підпорядковані хазяїну процесу:

- визначення порядку виконання процесу;
- можливість контролю дотримання порядку виконання процесу та втручання при його порушенні;
- збирання та аналіз інформації про ефективність виконання процесу; удосконалення порядку виконання процесу.

Приклад роботи хазяїна процесу:

- Організує роботу з розробки та опису процесу, складання інструкцій, методичних рекомендацій.
- Збирання, узагальнення та аналіз звітності про виконання процесу з усіх залучених структурних підрозділів.
- Аналіз моніторингової інформації про якість послуг, обговорення проблем якості послуг з роботодавцями, керівниками структурних підрозділів.

- Проведення регулярних нарад з представниками усіх підрозділів залучених у процесі (розгляд проблем, пов'язаних з виконанням процесу і взаємодією між підрозділами, прийняття рішень щодо внесення змін до порядку виконання процесу).

Напрямки розвитку процесного підходу:

- розробка та запровадження нових процесів;
- розширення повноважень хазяїв процесів;
- розробка планів у розрізі процесів, а не підрозділів;
- розробка бюджетів, виділення фінансів у розрізі процесів, а не підрозділів;
- проведення аналізу діяльності в розрізі процесів, а не підрозділів.

Базові принципи аналізу і удосконалення процесів.

- ✓ Орієнтація на потреби керівників (в першу чергу: першого керівника і хазяїна процесу) – споживачів інформації за підсумками аналізу стану справ
- ✓ Надання усіх категорій інформації, що використовуються керівниками для прийняття управлінських рішень. Не тільки кількісна інформація: результати перевірок та аудитів, моніторинг виконання планів і графіків, тощо
- ✓ Проведення аналізу діяльності організації, а не функціонування системи менеджменту якості
- ✓ Максимальне збереження усіх існуючих дієвих форм звітності та прийнятих рішень, що створює сприятливі умови для прийняття рішень у майбутньому
- ✓ Аналіз інформації і прийняття рішень з удосконалення керівниками всіх рівнів, що забезпечує цілісність та системність вжитих заходів.

Існує два підходи до документування СМЯ (системи менеджменту якості). Оптимальна кількість документації, необхідної для ефективного функціонування СМЯ, залежить від обраних підходів до документування. Нині існує два підходи:

1. *Процедурний підхід*. Він застосовується у тих випадках, коли на підприємстві (або в його підрозділах) здійснюється діяльність, яка не допускає відхилення від заздалегідь заданих параметрів. У такому разі виникає потреба в детально розроблених методиках та інструкціях, яких необхідно суворо дотримуватися. Процедурний підхід менш гнучкий і може також застосовуватися при документуванні процесів, які рідко використовуються в роботі підприємства.

2. *Компетентний підхід*. Використовується в тому випадку, коли діяльність підприємства ґрунтується на використанні широких знань, професійного досвіду, високої кваліфікації (компетентності) персоналу. У цьому випадку співробітникам надається певна свобода дій, допускається введення певних змін у ході обслуговування споживачів, скасовуючи застосування документованих методик.

Однак у такому разі до персоналу висуваються вищі вимоги, а необхідний рівень його кваліфікації має бути визначений і документально закріплений на етапі розробки і впровадження СМЯ. Необхідно порівняти, наскільки рівень кваліфікації співробітників відповідає необхідному, що забезпечує можливість застосування компетентного підходу, і оцінити наявні невідповідності. Вони можуть бути усунуті або шляхом навчання (підвищення кваліфікації), або в результаті залучення нового персоналу.

На практиці часто використовується комбінований підхід, який включає обидва підходи. До їх вибору слід ставитися дуже виважено, тому що неправильне їх застосування може, з одного боку, призвести до недостатньої документованості СМЯ і не забезпечить прогнозованого довгострокового характеру якості послуг, а з іншого - їх надмірна деталізація

сковуватиме творчий потенціал працівників і зробить процеси менш пристосованими до вимог споживачів, що постійно змінюються.

Вищий рівень системи документації – Настанова з якості відповідно до вимог ISO.

Настанова з якості - це документ, що регламентує систему менеджменту якості в організації.

Настанова з якості – це головний документ, який містить інформацію про наявну в організації систему менеджменту якості. Настанова з якості описує систему якості відповідно до встановленої політики в області якості і цілей, а також вживаних стандартів ISO. Настанова з якості містить або посилається на регламенти процесів системи менеджменту якості, призначені для загального планування і управління діяльністю, що впливає на якість усередині.

Настанова з якості дозволяє реалізувати наступні цілі:

- викладення політики в області якості, опис процедур і вимог;
- забезпечення поліпшення управління процедурами і полегшення діяльності в області якості завдяки виконання інформаційної, нормативної, системоутворюючої, регулюючої функцій;
 - забезпечення документованої бази для проведення перевірок (самоаналіз, аудиту) системи менеджменту якості;
 - забезпечення безперервності функціонування системи менеджменту якості і реалізації її вимог в ході зміни умов функціонування;
 - підготовка персоналу в області вимог системи менеджменту якості і методів її реалізації та подальшого розвитку;
 - презентація системи менеджменту якості для зовнішніх цілей, таких, як демонстрація відповідності вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, сертифікації цієї системи;

Цей документ висвітлює політику та обов'язки у сфері якості. Бажано, щоб структура настанови відповідала структурі ISO 9001. Настанова з якості містить перелік усієї документації та опис її змісту, включаючи опис

процедур та в деяких випадках посадові інструкції. Основну частину настанови складають описи діяльності, яка відповідає кожному розділу ISO 9001. Звичайно це 1-2 сторінки тексту з кожного розділу. Настанову з якості підписує керівник закладу та уповноважений СМЯ.

Настанова з якості має наступну структуру:

- політика в галузі якості (це може бути окремим документом обсягом 1-2 сторінки, який підписує ректор)
- сферу розповсюдження СМЯ на структурні підрозділи та процеси, у тому числі деталізацію та обґрунтування тих чи інших вилучень;
- організаційна структура
- опис системи управління якістю
- визначення розподілу відповідальності та повноважень
- список розсилки екземплярів настанови, які підлягають обліку
- система якості, розділи 4-10
- перелік процедур
- опис взаємодії процесів системи менеджменту якості.
- регламенти процесів, встановлені для системи менеджменту якості, або посилання на інші документи;
- покажчик форм (може бути як в тексті так і в додатках)

Другий рівень документації з якості – процедури, які регламентують процеси.

При впровадженні системи менеджменту якості однією із найважливіших задач є регламентація існуючих бізнес-процесів (*виконання яких призводить до отримання на виході процесу продукції з заданими параметрами*). Документування (регламентація) процесу означає створення опису процесу (один чи декілька документів), що визначає хід, результати процесу і порядок управління процесом.

Документ, у якому описується хід процесу, його результати, порядок управління процесом, містяться посилання на усю документацію, що регламентує виконання процесу, визначається керівник, ресурси процесу, відповідальні за виконання підпроцесів називається *Регламентом процесу*.

Другий рівень повинен бути представлений стандартами, в яких встановлені вимоги до процесів, відповідальні за них. Контроль виконання цих вимог повинні здійснювати керівники структурних підрозділів.

В залежності від складності процесу в регламент процесу можуть входити регламенти підпроцесів. Регламент процесу складається з 9-ти розділів:

1 розділ – Призначення, сфера діяльності та застосування. Визначається, на який процес розповсюджується сфера дії документу, та на кого розповсюджуються вимоги документу.

2 розділ – відомості про регламент процесу. Вказується версія документу, дата введення у дію, визначається механізм внесення змін у документ, та відповідальний за підтримку документу у робочому стані.

3 розділ – описує визначення і скорочення.

4 розділ – опис процесу. Розділ містить у собі блок-схеми процесу, підпроцесів, опис механізму управління процесом, текстовий або табличний опис підпроцесів, параметри моніторингу підпроцесів, інформацію про відповідальність керівництва за управління процесом, порядок проведення аналізу процесу зі сторони вищестоящого керівника.

5 розділ – моніторинг параметрів процесу. Інформацію про критерії оцінки процесу, відповідальних за вимір та форму реєстрації показників критеріїв.

6 розділ – документи, які використовуються при виконанні процесу (підпроцесу).

7 розділ – записи результатів процесу. Перелічуються усі акти, журнали, протоколи, звіти що формується за результатом виконання процесу

чи окремих його складових частин (підпроцесів), вказуються відповідальні за заповнення, місце та термін зберігання документів.

8 розділ – лист реєстрації змін опису процесу.

9 розділ – додатки. До опису процесу додаються усі форми документів, що не регламентовані іншими нормативними, законодавчими документами.

Важливе завдання керівника процесу полягає у тому щоб постійно підтримувати регламент у актуальному стані. З введенням у дію регламенту процесу усі накази, розпорядження у закладі, що спрямовані на введення нових дій, функцій, організаційних одиниць та стосуються процесу, мають вносити зміни у регламент процесу, відповідальність за внесення таких змін у регламент покладається на посадову особу (найчастіше це керівник процесу), що вказана у розділі 2 регламенту процесу.

Процедури складають керівники підрозділів, вони описують діяльність на рівні підрозділу а також її зв'язок з діяльністю закладу. Бажано щоб процедури були розроблені відповідно до структури ISO 9001. Розробка процедури дозволяє реалізувати той чи інший процес. Процеси у різних соціальних закладах можуть бути однаковими, а процедури їх здійснення принципово відрізнятися. Певний процес може бути реалізований за допомогою однієї задокументованої процедури або кількох задокументованих процедур.

За думкою П.Каліти документований опис порядку виконання процесу може бути:

- o один документ
- o основний документ, який містить посилання на інші
- o сукупність пов'язаних документів
- o детальний опис чи позначення основних етапів процесу
- o блок-схема, текстовий опис чи інші форми представлення
- o розробка нового документу або аналіз існуючих (їх перегляд, доповнення, уточнення, усунення дублювань та протиріч)

о спільна форма представлення процесу чи за рішенням кожного з господарів процесів

Типова структура опису процедури якості

- Мета процедури (процесу, якщо процедура охоплює процес)
- Масштаби процедури (що охоплює процедура, а що не охоплює)
- Відповідальність: хто відповідно до своїх посадових обов'язків несе відповідальність за певні завдання та діяльність
- Посилання на документи на яких базується процедура
- Визначення основних термінів та скорочень
- Процедури – опис виконання процедури (наприклад, блок-схема процесу) дій та завдань, які необхідно виконувати, того хто и коли їх виконує
- Документація – визначення документів та записів необхідних для здійснення процедури
- Критерії оцінки процедури (процесу)
- Схема моніторингу та аналізу процедури (процесу)
- Посилання на документи, що використовуються при виконанні процедури (процесу)
- Форми записів, що підтверджують виконання процедури (процесу) або посилання на них

Алгоритм створення процедури якості

1. Визначити наявні процедури
2. Створити групу для розробки процедури
3. Вивчити відповідні розділи ISO
4. Створити блок-схему процесу
5. Вирішити чи потрібно удосконалення процедури
6. Скласти розклад створення процедур
7. Написати процедури (прочитати процедуру управління документацією, скласти необхідні форми, переглянути процедури)

8. Протестувати процедури
9. Доопрацювати процедури
10. Завершити опис процедури

Рекомендації щодо підготовки документації

- Пишіть просто та стисло. Не створюйте велику кількість документів
- Створюйте блок-схеми процесів та використовуйте схеми та таблиці
- Використовуйте стандартизований формат
- Дотримуйтесь балансу між описом поточного та ідеального станів
- Для міжфункціональних процесів – забезпечуйте залучення представників усіх структурних підрозділів
- Організуйте попереднє навчання усіх учасників розробки
- Забезпечуйте залучення керівників достатнього рівня, щоб могли прийматися рішення щодо зміни процесу
- Забезпечуйте механізм узгодження різних процесів (через чітку реєстрацію входів-виходів, їх презентацію
- Пам'ятайте про користувачів:
 - сутність повинна бути зрозумілою; для цього дайте прочитати процедуру та пояснити як він її зрозумів;
 - перевірте граматику;
 - виправте помилки; не використовуйте жаргон;
 - викладайте думки окремими реченнями або абзацами;
 - описуйте виконання певної задачі, а не діяльність окремого співробітника. Документи створюються для того щоб допомагати персоналу більш ефективно виконувати свої завдання;
 - якщо можливо, залучайте користувача до створення документації.
- Для кожного завдання визначте:

- відповідального за його виконання;
- стандарти, які необхідно виконувати та критерії відповідності їм;
- необхідні ресурси;
- що треба записувати;
- що треба робити, якщо щось не спрацювало.

– Протестуйте процедури. Доручіть будь-кому виконати процедуру та дати відгук на неї.

Приклад процедури „Процедура управління документацією”

Мета – цей документ описує процедуру затвердження, розповсюдження та підтримки всієї документації системи якості.

Масштаб – ця процедура застосовується до всієї документації системи якості, яка стосується послуг соціального закладу

Посилання – процедура змін документації.....Реєстр документів

Процедура

Уся управлінська документація перед оприлюдненням візується наступними особами:

- розробником
- керівником розробника
- менеджером з якості

В оприлюднену документацію можуть бути внесені зміни тільки у відповідності з Системою управління змінами DOC-PROC 00L. Менеджер з якості повинен вести записи про уся управлінську документацію, які містять:

1. визначення
2. номер видання
3. місцезнаходження копій

Відомості про місцезнаходження документів знаходяться у реєстрі документів.

Офіційне розповсюджені копії документів повинні мати червоний штамп „Офіційне розповсюдження” з датою розсилки. Дії, які впливають на якість послуг, можуть вживатися з урахуванням інформації, яку містять офіційно розповсюджені копії документів.

Оригінали усіх документів системи якості повинні знаходитися у менеджера з якості. Усі примірники застарілих документів, після їх перевидання, необхідно вилучити із обігу. Один примірник менеджер з якості передає в архів, а усі інші знищують.

Третій рівень документації - робочі інструкції

Цей рівень складається із робочих інструкцій фахівців, допоміжного персоналу, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, стандартів, правил, рекомендацій тощо. Інструкції описують як здійснюється робота. При їх складанні доцільно використовувати рекомендації щодо розробки документів.

Під час створення інструкцій необхідно колективно проаналізувати наявні інструкції та переконатися що вони дійсно описують відповідну діяльність. Якщо це не так, то внести відповідні зміни. Для цього треба з'ясувати чи задовольняє наявна технологія діяльності, чи треба її покращити. Якщо робоча операція є складною, то складіть блок-схему.

Після цього запроваджуйте удосконалену технологію. Розпочинайте поновлення та оцінку робочих інструкцій. Переконайтесь, що робочі інструкції відповідають роботі яку виконує працівник. Використовуйте робочі інструкції для навчання нових працівників.

Документи повинні мати:

- а) Назву
- б) Номер документу
- в) Номер видання
- г) Номер сторінки
- д) Дату випуску/перегляду

е) Хто затвердив (підпис особи яка затвердила з посадою)

ж) Хто підготував/видав (фамілія, посада, або підрозділ)

Четвертий рівень складають форми або контрольні документи (у надрукованому або електронному вигляді)

Цей рівень складають записи які стосуються якості. Збиранням інформації для цих форм займаються керівники середньої ланки та менеджери з якості.

Запис – документ, який містить одержані результати, або надає доказ виконаних робіт.

Записи – це реєстровані дані, що по-перше, містять об'єктивні докази функціонування системи управління навчальним закладом в порядку, що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015, а по-друге, також результати діяльності по процесах, що привели до досягнення запланованої мети. Іншими словами записи – це документи, що спрямовані в минуле. Вони фіксують факт виконання й не можуть бути змінені. Відповідальність за організацію роботи із записами несуть керівники процесів, відповідальні за виконання підпроцесів, а також виконавці, що здійснюють реєстрацію записів. Всі записи повинні управлятися згідно вимогам ДСТУ ISO 9001:2015, вестися і підтримуватися в робочому стані для надання доказів відповідності вимогам і результативності функціонування системи менеджменту якості.

У настанові з якості наводиться перелік необхідних документів відповідно до розділів ISO.

Перелік форм з якості

Політика у галузі якості

Цілі у галузі якості та зобов'язання які стосуються якості

Організаційна структура

Повідомлення про невідповідності

Внутрішній аудит якості

Плани навчання різних категорій персоналу
Записи про вжиті коректуючі дії
Результати коректуючих дій (підрозділ 8.5.2)
Результати попереджувальних дій (підрозділ 8.5.3)
Результати аналізу з боку керівництва
Результати аналізу документації та даних
Списки розповсюдження документів
Звіти після перевірок
Звіти про аудити
Записи про невідповідності, які вимагають коректуючі дії
Звернення споживачів
Записи про дії вжиті після звернень споживачів
Результати усунення невідповідностей

Якщо при виконанні процесу не існує суттєвих ризиків появи невідповідностей та він є дуже простим, а виконавці – високо кваліфікованими, то немає необхідності його документувати.

У стислому викладі це виглядає таким чином: забезпечення якості зумовлюється *визначенням мети* соціального закладу або необхідністю дослідження причин розбіжностей між наявною ситуацією та бажаним результатом. Необхідно зібрати інформацію щодо існуючого стану речей, перш ніж можна буде визначити характер розбіжності. Процес збору інформації, яка свідчить про розбіжність між бажаним та наявним станом речей, називається „контроль якості”. Однак збір інформації – це лише половина роботи. Ця інформація має сприяти наближенню наявного стану речей до бажаного, фактично – зменшенню розбіжностей. Вона має спонукати до дій, що забезпечать бажаний результат. Цей процес називається „поліпшенням якості”. Таким чином, контроль якості і покращення якості є невід’ємними складовими процесу забезпечення якості.

Керівництво по якості може бути корисним і дієвим тільки в тому випадку, коли в ньому відображені справжні особливості організації.

Структура Керівництва по якості в основному орієнтована на розміри і комплектність соціального закладу. *Чим менше співробітників і чим простіші процеси та послуга, що надається, тим простіша структура системи якості і Керівництво по якості.*

Контрольні питання, завдання

1. В чому сутність процесного підходу до управління якістю?
2. Які заходи передбачає впровадження процесного підходу у соціальному закладі?
3. Які процеси виділяються у структурі процесів системи якості?
4. Які процеси відносяться до основних, а які до допоміжних?

Наведіть приклади.

5. Які риси мають процеси за положеннями стандартів ISO ?
6. Назвіть основні функції хазяїна процесу.
7. Яка оптимальна кількість процесів виділяється у системі управління якістю та чому?
8. Яке призначення у системі управління якістю має документ *Настанова з якості* відповідно до вимог ISO 9001?
9. Яке призначення у системі управління якістю має документ *Регламент процесу*?
10. Які документи складають третій та четвертий рівні документації у системі управління якістю?

Теми рефератів:

1. Процесний підхід до управління якістю.
2. Структура документації системи менеджменту якості.
3. Основні та допоміжні процеси у системі управління якістю надання соціальної послуги.

Література

1. Горлечко О.А., Мирошишков В.В. Создание систем менеджмента качества в организации. - М.: „Машиностроение-1”, 2002. – 124 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.
3. Елифёров В. Г. Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс] / В. Г. Елифёров. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>. – Назв. с экрана. – Дата обращения: 16.04.2010.
4. Международный стандарт ISO 9001. Системы менеджмента качества. Требования. 4-е изд. – 2000 – 12 – 15. – Изд. ISO 2000.
5. Міжнародний стандарт серії ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001-2015.pdf>
6. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості.: Навч. Посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
7. Руководство по применению стандарта ISO 9001:2000 в сфере услуг: Пер. с англ. А.Л. Раскина. - М.: РИА „Стандарты и качество”, 2001. - 120 с.
8. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

2.4 Методи забезпечення та поліпшення якості соціальних послуг

Як зазначалося у параграфі 2.2, під забезпеченням якості послуги розуміється частина менеджменту якості, спрямована на створення впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані. Забезпечення якості передбачає формування необхідних властивостей і характеристик соціальної послуги при її наданні.

Забезпечення якості – основа керування якістю. Воно означає гарантування такого рівня якості соціальної послуги, який задовольняє вимогам споживачів, що дозволяє використовувати послугу протягом тривалого часу.

Забезпечення якості неможливе в організації, яка не визначила своєї *мети*, або *місії*. У параграфі 1.3 розглядалась залежність методів реалізації послуги від уявлень працівників щодо її якості, а також наявності різних вимог у замовників послуги, які можуть розбігатися не тільки для різних цільових груп, а й усередині самих груп також. Результатом цього є неспроможність соціального закладу задовольнити таку велику кількість часто протилежних вимог. Виходом із цієї ситуації є **формулювання місії**, яка визначає спільне бачення працівників соціального закладу на якість соціальної послуги та діяльності соціального закладу та узгоджує й збалансовує внутрішні та зовнішні вимоги до соціальної послуги.

При забезпеченні якості враховуються такі обставини:

- 1) Соціальний заклад повинен забезпечувати рівень якості послуги, що відповідає вимогам споживача;
- 2) Рівень якості соціальної послуги повинен відповідати державним гарантіям щодо соціального обслуговування;
- 3) Керівник вищої ланки соціального закладу повинен усвідомлювати важливість забезпечення якості і спонукати до активної участі всіх працівників соціального закладу.

Забезпечення якості соціальної послуги являє собою сукупність запланованих і систематично проведених заходів, що створюють необхідні умови для виконання кожного етапу щодо надання соціальної послуги, а саме:

- 1) Маркетинг, пошук і вивчення ринку;
- 2) Проектування і розробки вимог до якості соціальної послуги;
- 3) Підготовка та розробка процесів, необхідних для надання соціальної послуги;
- 4) Надання соціальної послуги;
- 5) Контроль та аналіз якості надання соціальної послуги;
- 6) Постійне поліпшення якості соціальної послуги.

Завдання маркетингу – визначити потребу в послугі та стимулювати попит на неї. Для збору інформації про ринок можна проводити опитування та співбесіди.

Керівництву слід впроваджувати методики планування і проведення заходів щодо вивчення ринку. Процеси, пов'язані із забезпеченням якості маркетингу, мають включати:

- визначення потреб і очікувань споживачів стосовно запропонованої послуги (наприклад, особливості споживачів, класу послуги і очікуваної надійності, можливості надання передбачуваних очікувань споживачів чи тенденції попиту);
- додаткові послуги;
- врахування діяльності конкуруючої сторони і рівня послуг, що нею надаються;
- аналіз законодавства і відповідних національних, а також міжнародних стандартів і кодексів;
- аналіз і врахування вимог споживачів, даних про надання послуги та інформації про контракти (відповідні короткі огляди проаналізованих

відомостей мають доводитися до відома персоналу, що зайнятий проектуванням і наданням послуги);

– проведення консультацій з усіма зацікавленими підрозділами організації з метою підтвердження їхніх зобов'язань і спроможності виконати вимоги, що ставляться до якості послуги;

– застосування методів управління якістю.

Прямі зобов'язання надавача соціальної послуги, наприклад гарантії, підлягають відповідному документальному оформленню. Перш ніж опублікувати документально оформлені зобов'язання, слід проаналізувати, чи відповідають вони:

- документації з якості;
- можливостям надавача послуги;
- нормативним і законодавчим вимогам.

Короткий опис послуги має містити посилання на ці зобов'язання. У тому випадку, коли зобов'язання постачальника послуги офіційно оформлені, ефективна взаємодія зі споживачем відіграє особливо велику роль.

Результати вивчення ринку, проведеного аналізу та узгоджених зобов'язань постачальника послуги після прийняття рішення про надання послуги мають бути включені в короткий опис послуги. У короткому описі послуги зазначаються потреби споживачів та відповідні можливості організації, яка надає послуги, у вигляді сукупності вимог та інструкцій, на підставі яких надається послуга.

Перш ніж проводити розроблення послуги, керівництво має розробити методики планування, організації та реалізації надання послуги, а при необхідності – можливої від неї відмови.

До **процесів проектування послуги** входить розроблення її на базі короткого опису як технічних умов на послугу, так і технічних умов на її надання та управління якістю, з відображенням особливостей організації (тобто завдань політики та витрат).

Технічні умови на послугу встановлюють зміст послуги, що надається.

Технічні умови на надання послуги встановлюють засоби і методи її надання.

Технічні умови на управління якістю встановлюють методи оцінювання характеристик послуги та її надання, а також управління ними.

Всі три види розробок: технічні умови на послугу, технічні умови на надання послуги та технічні умови на управління якістю – взаємопов'язані і в ході всього процесу проектування взаємно узгоджуються. Діаграми є зручними засобами відображення всіх видів робіт, їхніх зв'язків та всіх видів взаємозалежностей. Принципи управління якістю слід застосовувати і до самого процесу проектування.

Керівництво має розподілити обов'язки з проектування послуги і забезпечити ознайомлення всіх, хто бере участь у проектуванні, з їхніми обов'язками щодо забезпечення якості послуги. Попередження недоліків послуги на цьому етапі є дешевшим, ніж їх усунення під час надання послуги.

Обов'язки з проектування мають охоплювати:

- планування, підготовку, затвердження, супровід і контроль технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги і технічних умов на управління якістю;
- визначення переліку ресурсів для забезпечення процесу надання послуги;
- проведення аналізу проекту на кожній стадії процесу проектування;
- перевірка того, що процес надання послуги, у тому вигляді, у якому він реалізований на практиці, відповідає короткому опису технічних вимог до послуги;
- проведення у разі потреби змін у технічних умовах на послугу, технічних умовах на надання послуги і технічних умовах на управління якістю за результатами зворотного зв'язку чи за іншими причинами.

Під час розроблення технічних вимог на послугу, технічних вимог на надання послуги і технічних умов на управління якістю важливими є такі процеси:

- 1) запланувати коливання попиту на послугу;
- 2) провести аналіз, який дозволяє передбачити наслідки можливих систематичних і випадкових відмов послуги, які не піддаються контролю з боку постачальника послуги;
- 3) розробити плани на випадок непередбачених витрат, які пов'язані з послугою.

Технічні умови на послугу мають містити повне і точне викладення послуги, що надається:

- 1) чіткий опис характеристик послуги, які оцінюються споживачем;
- 2) норму прийнятності для кожної характеристики.

Технічні умови на надання послуги мають містити методики надання послуги, які описують методи, що використовуються у процесі надання послуги і включають:

- 1) чіткий опис характеристик надання послуги, від яких безпосередньо залежить рівень її виконання;
- 2) норми прийнятності для кожної характеристики надання послуги;
- 3) вимоги до ресурсів із детальним зазначенням типів і кількості обладнання та допоміжних засобів, необхідних для виконання послуги відповідно до технічних умов на неї;
- 4) необхідну чисельність і кваліфікацію персоналу;
- 5) відповідальність субпідрядників за продукцію і послуги, що ними надаються.

Технічні умови на надання послуги мають враховувати мету, політику і можливості організації, яка надає послуги, а також будь-які вимоги у сфері охорони здоров'я, безпеки, навколишнього середовища та інші законодавчі вимоги.

Під час проектування процесів надання послуг необхідно зручно розподіляти процеси на окремі робочі етапи зі складанням методик, що описують їхню реалізацію на кожному такому етапі роботи.

Особлива увага має приділятися взаємозв'язкам між окремими робочими етапами. Прикладами робочих етапів при отриманні соціального замовлення на послугу є:

- надання інформації про соціальні послуги, що пропонуються споживачеві;
- прийняття замовлення;
- підготовка до виконання і надання соціальної послуги;
- отримання фінансування на процес надання соціальної послуги.

При такому розподілі можна користуватися детальними діаграмами процесу надання послуги. Зміст, послідовність і тривалість робочих етапів можуть варіюватися залежно від конкретної послуги.

Розроблені **технічні умови на управління якістю** мають передбачати ефективне управління кожним таким процесом для того, щоб послуги завжди відповідали своїм технічним умовам і задовольняли споживача.

Проектування управління якістю включає:

- визначення ключових видів діяльності в рамках кожного процесу, які істотно впливають на виконання зазначених послуг;
- аналіз ключових видів діяльності з метою добору тих характеристик, вимірювання і контроль яких забезпечують якість послуги;
- визначення методів оцінювання дібраних характеристик;
- визначення способів впливу на ці характеристики або управління ними в заданих межах.

Після завершення кожного етапу проектування послуги має проводитись офіційно оформлюваний документами аналіз його результатів на відповідність короткому описові послуги.

Наприкінці кожного етапу проектування слід проводити аналіз виконаної роботи для того, щоб забезпечити виконання вимог:

- пунктів технічних умов на послугу, що стосуються задоволення потреб споживачів;

- пунктів технічних умов на надання послуги, що стосуються вимог до послуги;

- пунктів технічних умов на управління якістю, що стосуються управління процесами, пов'язаними з виконанням послуги.

Кожний такий аналіз проекту має проводитися за участю представників усіх підрозділів, функції яких впливають на якість послуги, залежно від конкретного етапу.

Ще раз звертаємо увагу на те, що система управління якістю за вимогами стандартів ISO націлена не на виправлення неякісної послуги, а на попередження її появи.

Аналізуючи проект, необхідно виявляти і прогнозувати можливі вузькі місця і невідповідності та ініціювати заходи, що забезпечують:

- відповідність певних технічних умов на послугу і технічних умов на надання послуги вимогам споживачів;

- адекватність технічних умов на управління якістю з погляду наявності в них точних даних про якість послуги, що надається.

Нові і змінені послуги та процеси їхнього надання мають підлягати затвердженню, що засвідчує закінчення їхнього розроблення і здатність послуги задовольняти потреби споживачів як в очікуваних, так і в несприятливих умовах. Процедура затвердження має бути визначена, запланована і проведена до початку надання послуги. Результати затвердження оформляються документально.

До початку надання послуги необхідно перевірити виконання таких положень:

- послуга узгоджується з вимогами споживачів;
- процес надання послуги є повністю відпрацьованим;

- забезпечено необхідні ресурси для виконання зобов'язань щодо послуги, зокрема матеріальні та людські ресурси;
- послуга відповідає чинним зведенням правил, стандартів, кресленням і технічним умовам;
- підготовлено інформацію щодо користування послугою, яка надається споживачам.

Технічні умови на послугу, технічні умови на надання послуги і технічні умови на управління якістю є основними документами на послугу. Вони підлягають зміні лише у разі наявності вагомої підстави і після належного розгляду.

Підготовчий період є надзвичайно важливим. На цьому етапі одним із ефективних методів роботи може бути формування *групи планування* з метою підготовки і створення проекту покращення якості.

Члени цієї групи мають добре орієнтуватися в таких *аспектах діяльності соціального закладу, як:*

- потреби клієнтів соціальної послуги;
- оточення і зв'язки;
- наявність необхідної інформації;
- сильні, слабкі сторони, проблеми та можливості соціального закладу (з точки зору залучених до роботи закладу осіб);
- бажання співробітників виконувати завдання;
- наявність неформальних лідерів у соціальному закладі.

Необов'язково, щоб **менеджерську команду** склали люди, які входили до групи планування. Керівники середньої ланки, соціальні працівники, які займають ключові позиції, інші спеціалісти (наприклад, бухгалтер) також можуть бути залучені. Звичайно, важливо, щоб група планування знала всі нюанси роботи закладу. Вона призначається керівництвом закладу. Завданням групи є дослідження можливостей здійснення процесу забезпечення якості надання послуги й підготовки до

цього. **Робота групи** планування може зайняти кілька тижнів або місяців, залежно від кількості часу, який група може присвятити роботі.

Діяльність **групи планування** включає:

- коротке дослідження проблеми забезпечення якості (наприклад, за допомогою вивчення літератури, відвідування соціальних закладів, які мають відповідний досвід, курсів або семінарів);

- складання порад адміністрації закладу щодо організації та розвитку процесу забезпечення якості, і, якщо потрібно, формування у співробітників професійних навичок, потрібних для забезпечення якості. Роль адміністрації закладу у цьому процесі є надзвичайно важливою. Адміністрація має не тільки призначити відповідних людей для реалізації проекту, але й надати підтримку координатору, визначити пріоритетність питань якості, забезпечити необхідні ресурси, узгодити діяльність співробітників щодо забезпечення якості із їхніми постійними обов'язками, позитивно реагувати на розвиток проекту, заохочувати й цінувати роботу учасників, забезпечити підтримку з боку компетентних авторитетних осіб, інформувати про підвищення якості громадськість, здійснювати заходи щодо покращення якості;

- забезпечення попередніх умов. Для того щоб визначитися, що потрібно зробити, групі планування необхідно з'ясувати, які є ідеї щодо розуміння якості у соціальному закладі. Це не потребує глибокого дослідження. Можна обмежитись обміном думками з працівниками щодо того, які, на їх погляд, найбільші потреби, проблеми і можливості наявні у соціальному закладі загалом і в їхній роботі зокрема;

- підсилення внутрішньої мотивації. Є кілька шляхів підсилення внутрішньої мотивації до участі у проекті з підвищення якості. Запрошення лектора, організацію спеціального дня семінарів, розповсюдження брошур та газет можна використати для того, щоб змусити людей замислитися над проектом, щоб підсилити їхню мотивацію. Важливо, щоб до цього процесу була залучена адміністрація і всі відчували її зацікавленість;

– формулювання ідей. На цій стадії група планування може розробити план і розпочати впровадження проекту забезпечення якості. Перш ніж буде розроблений план реалізації підходу до впровадження проекту, група планування має сформулювати ідеї щодо низки ключових аспектів забезпечення якості, яким потрібно приділити увагу в плані;

– розробку плану реалізації підходу. На цьому етапі група має вибрати один із підходів, про які йшлося вище (шлях дизайну, шлях розвитку або їх комбінацію);

– схвалення плану реалізації підходу. План, розроблений групою планування, має бути схвалений адміністрацією та управлінськими ланками. Для того щоб задіяти всіх учасників процесів, важливо, щоб всі працівники закладу підтримувала цей план: адже вони будуть залучені й до провадження проекту.

Процес забезпечення якості має бути скоординований. Після того, як пропозицію групи планування буде схвалено, можна створювати групу проекту (проектну групу), яка відповідає за здійснення і координацію заходів із забезпечення якості. У маленькому соціальному закладі один із соціальних працівників або адміністратор можуть виконувати роль координатора проекту. Можливо, здається, що це занадто багато – мати спеціальну проектну групу в маленькому закладі, однак її користь полягає в тому, що таким чином всі працівники залучаються до реалізації проекту. Визначення складу групи проекту та її завдань є надзвичайно важливим.

Проектна група встановлює різноманітні контакти у соціальному закладі під час підготовчого періоду і може сформувати відповідне бачення специфічних інтересів окремих людей. Одночасно люди з неординарними якостями можуть виділитися із загалу. Можливо, хтось буде ставитися до процесу негативно. У будь-якому випадку, їхня точка зору формує перше враження щодо того, яких людей можна ввести до складу групи проекту.

Під час формування групи важливо враховувати, які завдання мають бути виконані і які навички потрібні для цього. Разом з тим важливо

визначити, хто з неформальних лідерів буде залучений до роботи і яка група відповідатиме за той чи інший захід під час реалізації проекту, Репрезентативність у даному випадку не є визначальною. Йдеться не про репрезентацію ідей, а про впливовість представника групи. Також важливо брати до уваги спроможність людей ефективно співпрацювати у групі: вони мають довіряти один одному і бути зацікавленими у проекті забезпечення якості.

Першим кроком проектної групи є перетворення планів, розроблених групою планування, на завдання, заходи й структурні зміни. Коротко кажучи, необхідно розпочати *впровадження плану*. Це передбачає:

- визначення загальних завдань для виконання;
- структурування та визначення завдань для груп і окремих осіб.

Деякі завдання виконуються найкраще окремими особами (збір даних, ведення нотаток тощо), для виконання інших завдань краще сформулювати групу (наприклад, якщо важливо переконати людей у тому, що досягнення мети в їхніх інтересах);

- складання плану процесу, визначення послідовності виконання заходів (деякі завдання повинні бути завершені, перш ніж приступати до наступних) з проміжними датами й термінами;

- складання комунікаційного плану з метою інформування всього закладу щодо реалізації проекту із забезпечення якості й створення умов для з'ясування реакції;

- координація дій щодо збору інформації. Важливо, щоб не було накладок під час розповсюдження різних опитувальних аркушів окремими робочими групами, інакше це може викликати негативну реакцію у працівників. Саме тому проектна група має координувати всю діяльність;

- регулювання внеску, який робиться адміністрацією. Велику кількість даних можна отримати від адміністрації або канцелярії. Якщо виникає необхідність отримати дані від адміністрації, важливими є залучення і підтримка її працівників. Таким чином, *проектна група* має заздалегідь

ретельно дослідити роль адміністрації у реалізації проекту забезпечення якості. Необхідно досягти згоди щодо внесків і відповідальності. Також важливо визначитись, чи потрібна додаткова робота адміністрації, а якщо потрібна, то в якому обсязі (друк, звіти, оголошення тощо).

Проектна група може також організувати проектні об'єднання. Важливо, щоб проектним об'єднанням було чітко пояснено їх завдання. Як тільки проектні об'єднання розпочнуть свою роботу, проектна група буде тільки координувати виконання завдань, зокрема:

- надання допомоги проектним об'єднанням;
- розв'язання проблем;
- залучення людей до виконання специфічних завдань;
- планування дій;
- вивчення зауважень та звітів про виконану роботу;
- складання запитань з метою уточнення цілей;
- формулювання нових ідей;
- уникання повторів у роботі;
- збір даних;
- мотивацію людей до виконання завдань і вчасного звітування;
- розповсюдження інформації про хід реалізації проекту;
- з'ясування думок і точок зору;
- звітування;
- отримання результатів.

Інколи з метою надання допомоги організації у процесі забезпечення якості *корисно запрошувати сторонніх людей*, наприклад:

- колег;
- спеціалістів з конкретних питань;
- інспекторів.

Звичайно, для того, щоб зацікавити колег, *можна відвідати соціальний заклад*, що має великий досвід систематичного, послідовного забезпечення якості. Можна *також запросити колег* зі закладів, де вже накопичений

відповідний досвід, щоб вони прочитали лекцію або розповіли про свою роботу. Можна поставити їм запитання і попросити їх про надання допомоги у конкретних питаннях. Коли ви запрошуєте людей, необхідно добре продумати запитання, щоб вони були конкретними, доцільними. Дуже часто, коли приходять колеги з інших закладів, працівники одразу відчують великий розрив між ситуаціями у двох закладах. Можна почути такі відгуки: „Так, там, у них це можна було зробити, бо їм уряд дав гроші”, або „У них там всі молоді, а ми не зможемо цього зробити”. Такі висловлювання часто є свідченням незадоволеності або небажання щось робити, неготовності людей працювати над забезпеченням якості у тій формі, яку їм запропонували. Тому, щоб марно не витратити час і зусилля, краще поставити конкретні запитання щодо процесу забезпечення якості на відповідному етапі. Якщо у людей є реальна потреба в інформації, то й відповіді будуть адаптовані до конкретної ситуації.

Запрошення експертів-візитерів – все ще нове явище для багатьох закладів у багатьох країнах. Існують компанії, які направляють групу людей на відповідний період (раз на два або три роки) для надання рекомендацій.

Команда експертів не приходять до закладу просто так. Необхідно *здійснити низку заходів, щоб забезпечити створення належних умов для візиту:*

- підготовка має передбачати звітування закладу з питань якості. Звіт робиться соціальним закладом. Візит буде успішним тільки в тому випадку, якщо забезпечується наявність добре підібраної інформації, системне представлення місії, її цілей, процедур (програм, штатів, фінансів, будівель тощо);

- мета візиту мусить бути зрозумілою як для соціального закладу, так і для візитерів;

- слід забезпечити ефективну комунікацію. Це означає наявність достатнього часу для обміну інформацією з різними групами працівників, щоб вони могли висловити все, що вони думають, а у візитерів могло

сформуватися правильне бачення процесів у соціальному закладі;

– команда експертів-візитерів має розробити звіт. Усні коментарі можливі, але краще скласти письмовий звіт, оскільки його легше розповсюдити серед співробітників. Можна також скомбінувати усний та письмовий звіти. Важливо від самого початку чітко визначити, що очікується в кінці. Буде це розгорнутий чи деталізований звіт? Чи про все треба повідомляти, чи якісь дані залишаться конфіденційними? Це обговорюється залежно від ситуації, але важливо одразу досягти консенсусу щодо цих питань;

Візит має бути не одноразовим явищем, а елементом серії візитів. Тоді можна буде простежити зміни протягом часу. Інколи школи дуже завантажені виконанням поточної роботи і не помічають змін. Інколи зміни настільки поступові, що проходять непоміченими. Команда експертів може вказати на тенденцію, на яку школі необхідно відреагувати.

К. Ісікава виділив такі принципи забезпечення якості:

- 1) забезпечення якості засновано на контролі;
- 2) забезпечення якості засновано на керуванні виробничим процесом;
- 3) забезпечення якості, яке основну увагу приділяє розробці нових видів продукції або послуги.

Останній з цих принципів підкреслює мінливість якості, що передбачає постійний пошук можливостей щодо покращення якості послуг та трансформації їх у нові послуги.

Поліпшення якості – центральне питання у процесі забезпечення якості. На практиці, як це не дивно, але окремі організації докладають великих зусиль і витрачають багато часу, збираючи інформацію, але вони не приділяють уваги подоланню розбіжності між наявною ситуацією та бажаною перспективою або не спроможні виконати такі дії. Це стає очевидним, коли збір та використання інформації, інші дії виконуються різними людьми.

Постає питання, чи розглядається ця розбіжність як проблема, і якщо так, то хто її бачить як проблему. Важко сформулювати загальне правило для аналізу й розв'язання всіх проблем. Але в науці розроблено прийоми, які можна використати з метою поліпшення якості.

Постійне поліпшення

За підсумками аналізу даних можуть прийматися рішення про поліпшення діяльності соціального закладу. Ці рішення повинні реєструватися (наприклад, у вигляді наказів, розпоряджень, протоколів нарад, рішень колегії, внесень змін до стратегії та планів діяльності закладу). Для кожного рішення повинен бути визначений відповідальний за виконання та термін виконання. Рішення повинні бути достатньо чіткими, щоб у визначені терміни можна було об'єктивно перевірити стан їх виконання. Повинен діяти механізм доведення прийнятих рішень до виконавців, контролю їх виконання, прийняття рішень за підсумками контролю (виконано, необхідність виконання додаткових дій, продовження терміну виконання, зняття з контролю або відміна рішення).

Коригувальні дії.

Окремим випадком дій з поліпшення діяльності соціального закладу є коригувальні дії. Вони повинні бути реалізовані, якщо при аналізі даних про діяльність закладу було виявлено факт невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей тощо) і підтверджена можливість повторення такої ситуації. Коригувальні дії повинні бути спрямовані на усунення причин невідповідностей для того, щоб запобігти їх повторенню. Якщо причина невідповідності знаходиться поза межами компетенції соціального закладу (наприклад, полягає у недостатності повноважень та ресурсів), коригувальною дією може бути звернення до повноважних органів державної влади з відповідними пропозиціями.

За підсумками виконання коригувальних дій повинен перевірятися не тільки сам факт їх виконання, але й їх достатність для забезпечення того, що ризик повторення невідповідності знижено до прийняттого рівня.

Запобіжні дії

Окремим випадком дій з поліпшування діяльності соціального закладу є запобіжні дії. Вони повинні бути реалізовані, якщо при аналізі даних про діяльність закладу, аналізі нормативних документів, що регламентують його діяльність, було виявлено суттєвий ризик виникнення невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей тощо). Запобіжні дії повинні бути спрямовані на усунення причин можливих невідповідностей для того, щоб запобігти їх виникненню. Якщо причина можливої невідповідності знаходиться поза межами компетенції соціального закладу (наприклад, полягає у недостатності повноважень та ресурсів), запобіжною дією може бути звернення до повноважних органів державної влади з відповідними пропозиціями.

За підсумками виконання запобіжних дій повинен перевірятися не тільки сам факт їх виконання, але й їх достатність для забезпечення того, що ризик виникнення невідповідності знижено до прийняттого рівня.

Методи та прийоми покращення якості

Методи та прийоми, які використовуються для покращення якості, в основному спрямовані на розв'язання проблем. Проблема з'являється тоді коли зібрані дані сигналізують, що окремі показники нижчі від необхідного рівня. Це не означає, що проблема стає очевидною одразу коли починає здійснюватися процес. Можна виділити такі ***фази розв'язання проблеми***:

1. Визначення проблеми – стадія, на якій визначається існування проблеми. Розбіжність між бажаною перспективою та існуючою ситуацією вже сама по собі є ознакою наявності проблеми. Потім потрібно дослідити проблему. Найкраще проблему описувати за її симптомами (супутніми показниками) та небажаним впливом. Опис проблеми не повинен містити можливі варіанти її розв'язання.

2. Аналіз проблеми – фаза розгляду фактичного та статистичного матеріалу (слід враховувати, що можливий вплив цих факторів на розвиток

ситуації в майбутньому). Визначаються факти, які стосуються проблеми, досліджуються її можливі причини.

3. Пошук шляхів розв'язання – фаза, під час якої обдумуються можливі варіанти розв'язання проблеми. Необхідно розробити альтернативи й описати їх таким чином, щоб їх можна було порівняти з очікуваним результатом.

4. Вибір і способу розв'язання й планування – фаза порівняння та оцінювання тих альтернатив. Після прийняття рішення про вибір одного з варіантів планується фаза запровадження.

5. Запровадження рішення – етап, на якому здійснюється впровадження способу розв'язання проблеми. Визначаються завдання та відповідальні за їх виконання. Процес впровадження має бути добре організованим і скоординованим. Досвід роботи та результати фіксуються.

6. Оцінювання результату – етап, на якому ставиться питання, чи була розв'язана проблема, а якщо була, то якою мірою. Набутий протягом роботи досвід і зафіксовані результати стають поштовхом до дій. Якщо проблема не була розв'язана задовільно, процес повторюється, починаючи зі стадії 2. Досвід успішного розв'язання проблеми успішно використовуватиметься наступного разу під час проходження через такий цикл дій.

Існують методи та прийоми поліпшення якості, які відповідають кожній фазі.

Зокрема, для **аналізу проблеми** (фаза 2) можна використати наявні дані, статистику, розглянути можливі причини, спираючись на публікації, особисті контакти, консультативні поради тощо, застосовуючи такі методи, як 5 „Ч” та „кістяк риби”, що розглядаються нижче. Ці методи використовуються для аналізу проблеми і її складових, характеристик, чинників різних аспектів, пов'язаних із проблемою.

Є також методи, придатні для **пошуку можливих шляхів розв'язання проблеми** (фаза 3). Їх специфіка полягає у їх зручності й можливості творчого використання. Прикладами є: вільні асоціації, список за схожістю, перевірені списки та дослідження. Діаграма „кістяк риби” може бути

використана й у 3-й фазі, оскільки за її допомогою розглядаються можливі причини проблеми, що сприяє пошуку можливих варіантів її розв'язання. Простий, але надзвичайно ефективний прийом *мозкової атаки* може допомогти виробити багато різноманітних ідей за короткий час і залучити до роботи особливо важливих учасників.

Метод 5 „Ч” означає п'ять „Чому?” Питання „Чому?” ставиться 5 разів з метою визначення причини конкретного явища. Наприклад, на питання „Чому громадяни виявляють байдужість до безпритульних дітей?” відповідь може бути: „Тому, що вони не хочуть бути причетними до цієї проблеми”. Ця відповідь, насправді не вказує на шлях розв'язання проблеми. Тому ви ставите наступне запитання: „Чому громадяни не хочуть бути причетними до цієї проблеми?” Відповідь: „Тому, що поява відчуття причетності до цієї проблеми викликає гострі відчуття (жалю, провини, занепокоєння, співчуття та ін.), до яких люди не готові й захисною реакцією стає відсторонення”. Звідси запитання: „Чому люди прагнуть уникнути цих відчуттів?” Відповідь: „Тому, що ці відчуття спонукає до якихось дій й людина ще більше стає причетною до проблеми”. І так далі. Питання „Чому?” приводять нас до точки, де можна відшукати потенційний спосіб розв'язання проблеми. Використання прийому, за якого одне питання приводить до іншого, може примусити людину шукати розв'язання проблеми, окресленої у першому питанні, за різними напрямками. Метод 5 „Як?” є варіантом методу 5 „Ч”.

Мозкова атака передбачає формулювання багатьох ідей щодо того, як розв'язати проблему за дуже короткий час. Важливою умовою є відсутність будь-чєї критики на адресу будь-якої ідеї протягом вправи. В іншому випадку учасники будуть утримуватися від висловлення незвичних, сміливих ідей, на формування яких передусім і зорієнтована мозкова атака. Мозкова атака зручна для розв'язання проблем, які чітко визначені, і менш придатна для розв'язання важких для формулювання або комплексних проблем. Якщо

ви бажаєте використати мозкову атаку для подолання комплексної проблеми, то краще розбити її на менш складні компоненти.

Метод, відомий під назвою „кістяк риби”, або діаграма Ішікава (рис.9) належить до найбільш широко використовуваних. Зазначений метод дає змогу дослідити проблему в аспекті низки її можливих причин.

Запропонована професором Каору Ісікава схема унаочнює роботу над покращенням якості виробничих процесів. Вона, як і більшість інструментів якості, є засобом візуалізації та організації знань, який систематичним чином полегшує розуміння і кінцеву діагностику певної проблеми.

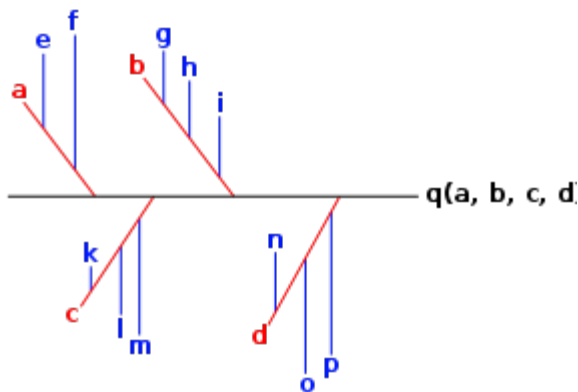


Рис. 9. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків, на якій відображено 2 рівні кісток

Вигляд діаграми при розгляді поля досліджуваної проблеми справді нагадує кістяк риби (очі звичайно рухаються зліва направо, як при читанні рядка тексту). Проблема позначається основною стрілкою. Фактори, що посилюють проблему, відображають стрілками, похиленими до основної праворуч, а ті, що нейтралізують проблему – з нахилом вліво. При поглибленні рівня аналізу до стрілок факторів можуть бути додані стрілки впливаючих на них факторів другого порядку і т. д. На рисунку 9 відображено такий приклад з двома рівнями кісток: 1-й рівень – головні (корінні): **a, b, c, d**, а 2-й рівень – поглиблені (деталізуючі) причини (чинники) досліджуваного впливу на результат (серед чинників 2-го рівня

є, як ті, що підсилюють дію 1-го рівня – **e, f, g, h, i, l, m, o, p**, так також і ті, що її послаблюють – **k, n**). Далі поглиблюють розділення виявлених чинників за їх зростаючою специфічністю до тих пір, поки гілки проблеми піддаються додатковому поділу (при цьому необхідно виявляти справжні причини, а не симптоми).

Ключове завдання полягає у тому, щоб мати від трьох до шести основних категорій, які охоплюють всі можливі впливи. Фактично максимальна глибина такого дерева досягає чотирьох або п'яти рівнів. Коли така створювана діаграма є повною, вона відтворює досить повну картину всіх можливих основних причин визначеної проблеми.

Робота з діаграмою Ісікави проводиться в кілька етапів:

- *Виявлення та збирання всіх факторів та причин, що будь-яким чином впливають на досліджуваний результат.*
- *Групування факторів за смисловим та причинно-наслідковими блоками.*
- *Ранжирування цих факторів всередині кожного блоку.*
- *Аналіз отриманої картини.*
- *«Відкидання» факторів, на які ми не можемо впливати.*
- *Ігнорування малозначущих і непринципових чинників.*

Щоб більш ефективно виявити і додати можливі причини до складу основних, а також більш конкретно деталізувати ймовірні першопричини відгалужень „основної кістки” традиційно поєднують з методом „мозкової атаки”, що передбачає виконання рисунку діаграми на дошці керівником команди, який першим визначає основні проблеми і просить про допомогу у групи співробітників з метою визначення основних причин, які схематично позначено на основній кістці діаграми, і їх деталізації. Група надає пропозиції поки, в кінцевому рахунку, буде заповнена вся причинно-наслідкова діаграма. Після завершення обговорення вирішують, що є найімовірнішою кореневою причиною проблеми.

SWOT-аналіз. Назва походить від англійської аббревіатури, що означає: сильні сторони (strength – S), слабкі сторони (weakness – W), можливості (opportunities – O), загрози (threats – T). Для SWOT-аналізу може бути використана таблиця (див. рис. 10.).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Рис. 10. SWOT – аналіз

Спочатку запишіть сильні сторони (закладу, команди, адміністрації тощо)- Сильними сторонами можуть бути особисті вміння, навички управління, результати, зв'язки з безпосередніми та опосередкованими клієнтами, організація, прийняття рішень та ін.

Наступними розглядаються слабкі сторони. Потім розглядаються можливості (позитивні) закладу та його оточення з метою визначення сприятливих умов – існуючих, або таких, які можна створити. Наприклад, які можливості дає впровадження системи управління якістю послуги. Наступним кроком є розгляд способів зменшення загрози, використання можливостей, задіяння сильних сторін, перетворення слабких сторін, перетворення слабких сторін на сильні. Хоча SWOT-аналіз використовується під час стратегічного або довгострокового планування, він може застосовуватись і для пошуку можливих розв'язків проблем і планування їх реалізації.

Парето-аналіз називається так за іменем Парето, який сформулював гіпотезу 80/20, суть якої полягає в тому, що, за припущенням, 80 % проблем спричинені 20 % всіх випадкових факторів. Іншими словами, часто існує багато причин, але більшість з них не відіграють важливої ролі у виникненні проблеми. Важливо відстежити ці 20 % і сконцентруватися на них. Якщо Ви будете працювати над 80 % менш важливих причин – з'ясувати можливі причини. Таким чином, важливо використати техніки пріоритетів причин – з'ясувати можливі причини (наприклад, за допомогою можливої атаки або методу „кістяк риби”.

Політика впровадження змін

Попри свою важливість, процес оптимізації рішення становить тільки половину справи. Рішення приймаються щодо якогось конкретного явища:

- надання соціальної послуги (методів соціальної роботи, оцінювання, звітів тощо);
- організації діяльності соціального закладу (системи комунікації, розподілу обов'язків, робочих груп, прийняття рішень, ієрархії, стосунків тощо);
- працівників (професіональності, контролю й допомоги, співпраці, нагородження, співбесід);
- умов (фінансування, приміщень, роботи секретарів, інформації тощо);
- зовнішніх зв'язків (інших соціальних закладів, органів виконавчої влади, служб, конкурентів тощо);
- управління (стилю управління, стратегії впровадження інновацій, комунікативних навичок, навичок управління).

Необхідність змін виникає тоді, коли з'ясовується розбіжність між бажаним результатом і наявною ситуацією в одній чи багатьох сферах, зазначених вище. Інколи достатньо однієї зміни, але може трапитись і так, що будуть потрібні й більші зміни. У такому випадку в закладі необхідно

запровадити *політику впровадження змін, зорієнтовану на досягнення мети*. Якщо вона добре спрацьовує, то це зумовить зміну загального спрямування політики закладу. Однак, як правило, такий підхід буде вимагати інтегрованого розвитку політики соціального закладу, оскільки всі ключові фактори, зазначені вище, взаємопов'язані.

Організація забезпечення якості.

Після завершення *першої, орієнтаційної фази* роботи із забезпечення якості менеджерські команди у школах часто усвідомлюють, що це – справа усієї школи. Це призводить до призначення координаторів у сфері забезпечення якості і створення робочих груп, що працюватимуть над забезпеченням якості на різних рівнях роботи соціального закладу. За таких умов можливо, що після орієнтаційного періоду буде реалізовуватись багато різноманітних заходів без будь-якого послідовного плану. Небезпека полягає в тому, що занадто багато зусиль буде докладатися до окремих невеличких проєктів, які не сприяють розвиткові закладу в цілому.

Таким чином для забезпечення якості необхідні :

- 1) активні кваліфіковані зацікавлені кадри;
- 2) матеріально-технічна база;
- 3) оптимальна організаційна структура та ефективне управління соціальним закладом і керуванням якістю.

Контрольні питання, завдання

1. В чому сутність процесу забезпечення якості у системі управління якістю?
2. Основні завдання маркетингу в межах системи управління якістю надання соціальної послуги?
3. Розкрийте сутність процесу проєктування послуги.

4. Які вимоги існують до основних документів на послугу в межах системи управління якістю? Наведіть приклади.
5. Розкрийте зміст діяльності групи планування покращення якості.
6. Розкрийте зміст діяльності проектної групи в процесі забезпечення якості надання соціальної послуги.
7. Назвіть принципи забезпечення якості за К. Ісікавою.
8. Назвіть основні фази розв'язання проблеми.
9. В чому сутність процесу поліпшення якості у системі управління якістю?
10. Які методи доцільно використовувати для аналізу проблеми?
11. Сутність методу Парето-аналіз в тому, що:

Варіанти відповіді:

а) здійснюється поступовий розгляд сильних і слабких сторін, можливостей та загроз з метою визначення сприятливих умов – існуючих, або таких, які можна створити;

б) у використанні техніки пріоритетів причин 80/20. Часто існує багато причин, але більшість з них не відіграють важливої ролі у виникненні проблеми. Важливо з'ясувати можливі причини, відстежити ці 20 % впливових факторів і сконцентруватися на них;

в) у вигляді діаграма зображують причинно-наслідкові зв'язки причин та чинників проблеми, що сприяє візуалізації, систематизації знань, полегшенню розуміння і кінцевій діагностиці певної проблеми;

г) використовується прийом, за якого одне питання приводить до іншого, що може примусити людину шукати розв'язання проблеми, окресленої у першому питанні, за різними напрямками.

Теми рефератів:

1. Розроблення та керування основними документами на послугу в межах системи управління якістю.

2. Сутність процесу забезпечення якості у системі управління якістю надання соціальної послуги.
3. Сутність процесу поліпшення якості у системі управління якістю надання соціальної послуги.
4. Застосування методів та прийомів поліпшення якості в управлінні якістю надання соціальної послуги

Література

1. *Горлечко О.А., Мирошишков В.В.* Создание систем менеджмента качества в организации. – М.: „Машиностроение-1”, 2002. – 124 с.
2. *ДСТУ ISO 9000:2007* Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.
3. *Исикава К.* Японские методы управления качеством / Сокр.пер. с англ. / Под. Ред. А. В. Гличева. – М: Экономика, 1988. – 214 с.
4. *Международный стандарт ISO 9001.* Системы менеджмента качества. Требования. 4-е изд. – 2000 – 12 – 15. – Изд. ISO 2000.
5. *Міжнародний стандарт серії ISO 9001:2015* [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001-2015.pdf>
6. *Момот О.І.* Менеджмент якості та елементи системи якості.: Навч. Посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
7. *Руководство по применению стандарта ISO 9001:2000 в сфере услуг:* Пер. с англ. А.Л. Раскина. - М.: РИА „Стандарти и качество”, 2001. – 120 с.
8. *Федюкин В. К.* Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. – СПб. : Питер, 2005. – 202 с.
9. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

2.5 Сутність моніторингу як складової системи управління якістю в соціальних закладах

Для забезпечення якості соціальних послуг необхідно практикувати постійне оцінювання функціонування процесів виконання послуг, що дає змогу виявляти резерви поліпшення якості послуг і активно їх реалізовувати. Для аналізу дотримання соціальною службою стандартних вимог використовують моніторинг (англ. контроль, спостереження) наданих послуг – накопичення інформації з усіх аспектів діяльності з метою з'ясування, наскільки відповідає вона бажаному результату, сприяє досягненню поставлених цілей. Метою його є оцінювання поточних результатів, виявлення труднощів, проблемних питань, вироблення рекомендацій для їх усунення.

Для проведення такого оцінювання керівництву слід створити і підтримувати в робочому стані інформаційну систему зі збирання і поширення даних з усіх відповідних джерел. Керівництво має призначити відповідальних за ведення інформаційної системи і за поліпшення якості послуг.

Дані про показники виконання послуги отримують на підставі:

- оцінки з боку постачальника послуги (з урахуванням управління якістю);
- оцінки з боку споживача послуги (з урахуванням реакції споживача, його претензій та інформації зворотного зв'язку, яка ним вимагається);
- перевірок якості.

Аналіз цих даних дасть можливість визначити ступінь виконання вимог до послуг і виявити резерви поліпшення якості послуги, а також результативності та ефективності її надання.

Для досягнення результативності й ефективності збирання та аналіз даних слід проводити цілеспрямовано, упорядковано і за планом.

Основна мета аналізу даних має полягати у виявленні причин систематичних помилок та їх попередження. Причина, що лежить в основі помилки, не завжди очевидна, проте слід намагатися виявити її. Це стосується і причин помилок, які приписуються виконавцями і рідко виникають довільно, а, як правило, викликаються конкретними причинами. Дуже часто помилки, які приписуються на рахунок персоналу чи споживачів соціальних послуг, насправді пояснюються недоліками функціонування послуги, зумовлені складністю операції чи неадекватності методик, робочих умов, підготовки персоналу, інструкцій чи ресурсів.

У процесі моніторингу з'ясовують відповідність плану вихідних документів організації здійсненим заходам, а також проблеми, що виникли під час реалізації програми, і заходи для їх усунення. Елементами моніторингу можуть бути регулярні звіти, контрольні візити до клієнтів, матеріали супервізійних зустрічей, щоденникові записи соціальних працівників.

Для моніторингу та оцінювання результатів, ефективності діяльності соціальної служби використовують систему показників (кількісних і якісних критеріїв), що дає змогу виміряти та оцінити рівень реалізації завдань. Вони мають бути об'єктивними, зрозумілими, відповідати меті діяльності. Їх систему утворюють базові показники (описують структуру діяльності: кількість навчальних годин, кількість витрачених ресурсів тощо); кінцеві показники (описують діяльність: кількість працівників, які пройшли навчання; кількість сімей, залучених до програми сімейного планування); показники, якими вимірюють вплив (заходи, що вплинули на стан здоров'я, на зменшення кількості захворювань певної категорії осіб тощо).

Соціальні служби інколи розробляють спеціальні бланки проміжних звітів (критеріїв виконання), які спільно заповнюють соціальні працівники і клієнти, бланки перегляду плану-угоди тощо. Незалежно від програми доцільно відстежувати і контролювати такі параметри:

- види діяльності згідно з програмою;
- характеристики персоналу, який надає послуги;
- періодичність, тривалість, інтенсивність обслуговування;
- відповідність обслуговування передбаченій запланованій діяльності;
- розмір групи, яка користується послугами;
- стабільність (нестабільність) діяльності;
- якість обслуговування, чутливість його до зміни індивідуальних потреб.

Кожна соціальна служба обирає власну систему звітності і моніторингу. Іноді їй доводиться готувати додаткові звіти на вимогу спонсорів соціальної служби або контрольних органів. Звичайно, жодна формалізована система звітності не може охопити всі ситуації, що виникають у роботі соціальних працівників. Це актуалізує важливість дотримання ними власних стандартів якості послуг, етичних стандартів соціальної роботи.

Найпростішим методом оцінювання діяльності є складання переліку всіх стандартних вимог, нормативів і критеріїв. Зміст і структура його залежать від змісту діяльності соціальних працівників і складеного ними спільно з клієнтом плану втручання, тому вони не можуть бути універсальними. Наприклад, соціальні служби підтримки сім'ї розробили систему індикаторів виконання (понад 30). Одні з них стосуються стану дитини (на запобігання передачі дитини до школи-інтернату спрямована діяльність служб), інші – стану сім'ї загалом. Ці індикатори дають змогу фіксувати досягнуті результати та особливості процесу соціальної роботи із сім'єю. У процесі оцінювання клієнтові пропонують власноруч заповнити «Анкету оцінювання роботи». Після припинення надання сім'ї підтримки соціальний працівник заповнює фінальний «Звіт про проведену роботу з сім'єю», в якому узагальнено описує стан сім'ї перед початком роботи з нею, види наданої допомоги та результати роботи.

Оцінювати соціальні послуги слід з урахуванням рівня, на якому здійснювалося втручання (макро-, мезо-, мікрорівень) та очікуваних (запланованих) результатів. Наприклад, оцінюючи діяльність з представництва інтересів на макрорівні, можна зробити висновок, чи вдалося досягти запланованих змін у місцевому бюджеті (кошти, виділені на певні програми); з'ясувати, скільки депутатів місцевої ради підтримало таке рішення; як місцева преса зреагувала на це; чи вплинуло збільшення фінансування на зростання кількості обслуговуючого персоналу в соціальних службах; скільки людей зможе скористатися можливостями програми тощо.

Обов'язково має бути програма постійного поліпшення якості послуг, а також ефективності і результативності всього циклу виконання послуги, включаючи заходи з визначення:

- характеристики, поліпшення якої є найбільш вигідним з погляду як споживача послуги, так і організації, яка надає послуги;
- будь-яких змін у потребах ринку, що можуть вимагати зміни класу послуг, які надаються;
- будь-яких відхилень від установлених параметрів якості послуги внаслідок неефективності чи недостатності закладених у систему якості засобів контролю;
- резервів зниження витрат при збереженні та поліпшенні якості послуг, що надаються.

Діяльність щодо поліпшення рівня якості має бути направлена на досягнення як термінових, так і перспективних завдань поліпшення якості, і має включати:

- 1) визначення того, які дані підлягають збиранню;
- 2) аналіз даних і приділення першочергової уваги видам діяльності, які чинять найбільш негативний вплив на якість послуг;
- 3) передачу результатів аналізу за допомогою зворотного зв'язку оперативному керівництву з рекомендаціями щодо невідкладного поліпшення якості;

4) періодичне інформування вищого керівництва для аналізу рекомендацій щодо перспектив поліпшення якості.

Співробітники різних підрозділів організації, яка надає послуги, що працюють разом, здатні висувати плідні ідеї щодо поліпшення якості і зниження витрат. Керівництву слід заохочувати персонал всіх ланок робити свій внесок у програми поліпшення якості, відзначаючи їхні зусилля і участь.

Збір та систематизація інформації стосуються стратегічного управління в системі якості.

Для функціонування системи якості необхідно розробити методики ідентифікації, збору, індексації, заповнення, зберігання, ведення та розподілу даних про якість. Документація, яка містить дані про якість, забезпечує об'єктивне підтвердження того, що необхідного рівня якості виробу досягнуто та різні процеси системи якості були ефективно реалізовані. Є дві основні категорії даних про якість:

- дані про якість послуги;
- дані про функціонування системи якості.

Інформація про якість послуги входить до складу таких документів:

- 1) документів, які містять технічні вимоги до якості послуги;
- 2) звітів (актів) про контроль на різних етапах здійснення послуги;
- 3) детальної інформації про відхилення від дотримання вимог і відповідних даних про їх дозвіл;
- 4) даних про невідповідність послуги;
- 5) даних про скарги на якість послуги і вжиті заходи з виправлення недоліків.

Дані про функціонування системи якості (протоколи якості) підтверджують ефективність її функціонування і, як правило, включають опис стандартних методик робіт, пов'язаних з якістю.

Інформація про функціонування системи якості входить до таких документів:

- звітів про перевірку якості та даних аналізу, який виконувався керівництвом;
- документів про затвердження постачальників послуги та рейтинг роботи;
- документів з даними про управління процесами та коригувальні дії;
- документів із підготовки кадрів та кваліфікації персоналу.

Внутрішня перевірка якості:

- документація щодо проведення внутрішніх перевірок якості, висновків та вжитих коригувальних дій;
- документація зі змін у методиках за результатами перевірок та дати їх введення в дію;
- звіти про витрати на якість.

Знання найбільш важливих ланцюгів причин і наслідків є необхідними для створення інформаційної системи, тобто системи основних об'єктів уваги, щодо яких регулярно буде збиратися інформація. Кожний соціальний заклад у тій чи іншій формі має систему інформації. Однак, як правило, це не є системи, які дають закладам змогу систематично досліджувати, наскільки поточний стан речей відрізняється від бажаного. Більшість Інформаційних систем не передбачають механізму зменшення розбіжності її або розв'язання тієї чи іншої проблеми.

Існуючі інформаційні системи містять формальні та неформальні компоненти. Прикладами формальних компонентів є результати робіт, звіти, кваліфікаційні характеристики працівників, данні про клієнтів. Неформальною може бути інформація, яку управлінці отримують про працівників від клієнтів або ближнього оточення клієнтів соціальної роботи, його мотивацію, ставлення до роботи, а також інформація, яку працівники

отримують про клієнта в процесі надання соціальної послуги. Такі інформаційні системи можна розглядати як своєрідну пересторогу. Невдачі, скарги на працівників або клієнтів, – це питання, які вимагають безпосереднього втручання. Великий недолік цих неформальних та випадкових інформаційних систем полягає в тому, що вони надають обмежений набір показників, які, в свою чергу, можуть не мати прямого зв'язку з ключовою метою соціального закладу. Вони не базуються на ланцюгах причин та наслідків. Більше того, такий тип інформації є у розпорядженні тільки окремих осіб (того, що знає один працівник, не знає інший; того що знає керівний склад, не знають працівники). Крім того, ці дані не всіма сприймаються як цінна та надійна інформація (люди швидко зневірюються у неформальній інформації). Випадкова та неформальна інформація не спонукає співробітників до систематичного підвищення якості роботи.

Інформаційна система складається з ключових об'єктів уваги, щодо яких регулярно має збиратися інформація. *Є різні підходи до створення інформаційної системи.*

- орієнтовані на систему;
- орієнтовані на проблему;
- комбіновані.

Системно орієнтований підхід до формування інформаційної системи

*Інформаційна система, орієнтована на систему, передбачає систематичні дослідження, спрямовані на визначення розбіжностей між наявною та бажаною ситуацією, з одного боку, і зменшення цієї розбіжності – з іншого, інакше кажучи, на з'ясування причин цієї розбіжності. Системний підхід може бути застосований за впровадження такої моделі як, *зміст – внесок – процес – результат.**

Результат: покращення стану клієнта.

Ця модель базується на тому, що результат соціальної роботи (покращення стану клієнта) визначається чинниками різних рівнів:

- на рівні виконавця (наприклад, методи соціальної роботи, професійні компетенції соціального працівника, його особисті якості);
- на рівні соціального закладу (розташування, правила закладу, організація, управління).

Додатково визначені фактори, наприклад, знання, середовище, та фактори контексту (розташування соціального закладу, позиція працівників та ін..) також відіграють свою роль. На основі такої моделі можна розробити інформаційну систему, яка дає змогу досліджувати кожний компонент систематично, з метою з'ясування, яка інформація є важливою для виконання найбільш вагомих освітніх завдань відповідно до визначеної місії. Надзвичайно важливо уважно поставитися до вибору інформаційної системи, оскільки інформаційна система, яка не відповідає потребам конкретного соціального закладу або не є концептуально близькою та зрозумілою надавачам та споживачам послуг, не буде ефективно використовуватися.

Проблемно-орієнтований підхід до формування інформаційної системи

Він базується в основному на досвіді людей, які працюють у соціальному закладі. Саме тому цей підхід більше відповідає характеру життя закладу, є більш цікавим і прийнятним, що, у свою чергу, робить його більш цінним інструментом. За проблемно-орієнтованого підходу розглядаються різноманітні проблеми, що потребують розв'язання; разом з тим з'ясується, яка інформація потрібна для того, щоб подолати проблему. Інший підхід передбачає аналіз проблем, які були нещодавно розв'язанні, та з'ясування того, яка інформація була використана для розв'язання цих проблем. Якщо проводилася мозкова атака з керівництвом закладу або групою працівників, то можна скласти ***список ключових питань***, щодо яких необхідно було збирати інформацію.

Ви маєте дізнатися:

- чи ключові об'єкти уваги відповідають тому, що є важливим у вашій організації;
- чи можна це використати для специфікації основних завдань, які, її свою чергу, визначають місію;
- наскільки ключові об'єкти уваги представляють основоположні аспекти роботи і чи можуть бути ліквідовані виявлені недоліки;
- наскільки зібрана і використана інформація є достовірною.

Такий список ключових питань часто містить більш детальну інформацію ніж самі ключові питання. Розглянемо, наприклад, питання неетичної поведінки соціальних працівників у роботі з клієнтами. Недостатньо знати, хто виявляє неетичне поведіння, як часто і коли. Вам також необхідно знати причини, мотиви, з'ясувати, яку підтримку у розв'язанні проблем у роботі з клієнтами працівник може отримати у соціальному закладі тощо. Окремі нюанси є специфічними для цієї проблеми. Інші можуть бути характерними й для багатьох проблем. Саме ці повторювані моменти є важливими для розв'язання проблем, які, в свою чергу, можуть і бути інкорпоровані в інформаційну систему, що забезпечуватиме збір даних на регулярній основі.

Можливе також об'єднання двох підходів – так званий комбінований підхід.

Спосіб збору даних, інструментарій, який використовується, за ніжать від того, на чому зосереджене дослідження. Інколи можна розробити новий „інструмент”, наприклад, опитувальні аркуші для соціальних працівників, за допомогою яких можна з'ясувати, чи відчувають вони підтримку у своєму соціальному закладі, як вони бачать своє майбутнє у закладі, як визначають складність завдань та можливості щодо якісного їх виконання. Для отримання певних даних не потрібно вигадувати нових інструментів. Так для більшості аспектів збирання і використання даних можна використовувати такі методи збору інформації як аналіз документів,

анкетування, спостереження та статистичні методи незалежно від того, чи то мається на увазі досягнення глибшого розуміння потреб споживачів – для управління процесом, вивчення можливостей, прогнозування, чи вимірювання якості для полегшення прийняття рішень

Окремим питанням є те, як цю інформацію фіксувати і хто її оброблятиме, чи використовувати для цього комп'ютери. На сьогоднішній час ще не всі соціальні заклади забезпечені комп'ютерною технікою, що дійсно ускладнює процес створення ефективної інформаційної системи.

Як вже говорилося в попередніх параграфах, для забезпечення якості соціальних послуг важливо не лише встановити вимоги, а й забезпечити дотримання цих вимог усіма надавачами послуг, передбачити санкції за недотримання вимог стандартів. Зовнішній контроль щодо якості соціальної роботи державних соціальних закладів здійснюється державними органами влади, які у контролі діяльності соціальних закладів акцентують увагу переважно на питанні витрати бюджетних коштів, а не якості соціальної послуги.

Зовнішній контроль діяльності недержавних соціальних закладів здійснюється засновниками, утримувачами та спонсорами цих соціальних закладів. Якість соціальних послуг, які вони надають залишаються поза увагою регуляторних державних документів. Цю проблему можливо вирішити за допомогою державного ліцензування та атестації соціальних послуг, спрямованої на забезпечення стандартів соціальної роботи незалежно від форми власності соціального закладу, що є одним із важливих механізмів підвищення якості соціального обслуговування. Але в Україні, на відміну від інших держав, поки що ці системи не сформовано.

Альтернативою державному контролю якості надання соціальних послуг може бути незалежне оцінювання або суспільний контроль. Розглянемо реалізацію цього виду моніторингу якості надання соціальної послуги у наявних світових практиках на прикладі огляду закордонних схем

відвідування дитячих установ з метою відстеження ситуації з дотриманням прав дітей.

Переходячи до короткого огляду наявних світових практик візитів до дитячих установ, потрібно відзначити, що системи незалежного моніторингу прав дитини працюють більш ніж у 50 країнах світу (таких як Австрія, Бельгія, Хорватія, Данія, Франція, Грузія, Греція, Угорщина, Ісландія, Ірландія, Латвія, Литва, Люксембург, Македонія, Мальта, Норвегія, Польща, Португалія, Росія, Словенія, Іспанія, Швеція, Великобританія та ін.). У багатьох країнах створено окремі інституції з особливими завданнями з моніторингу дотримання прав дітей, що дозволяє сфокусувати зусилля й ресурси на досягненні конкретних цілей (як, наприклад, омбудсмен із прав дітей). Водночас у низці країн відстеження ситуації з дотриманням прав дітей є лише однією з функцій Уповноваженого з прав людини (наприклад, в Угорщині, Португалії, Іспанії й Україні), що зумовлює недостатньо ефективний результат такої роботи.

Системи незалежного моніторингу прав дитини характеризуються такими основними принципами:

- незалежністю від усіх гілок влади;
- неупередженістю під час вивчення ситуації й проведення розслідувань;
- конфіденційністю персональної інформації;
- публічною позицією в просуванні прав. Як приклади реалізації моніторингових візитів розглянемо досвід *Великобританії, Республіки Таджикистан і Російської Федерації*.

Великобританія відрізняється від більшості країн світу тим, що в ній існує багато інституцій, які забезпечують моніторинг дотримання прав людини й складають Національний превентивний механізм (у березні 2009 року міністерство юстиції визначило 18 таких наглядових інституцій як національних превентивних механізмів⁴). Типовим представником такої

організації, що проводить моніторинг дотримання прав дітей, є OFSTED (**Office for Standards in Education, Children's Services and Skills**) – Державний департамент при Головному Інспекторі шкіл Великобританії.

Грунтуючись на національному законодавстві, OFSTED ставить перед собою три основних завдання:

- поліпшення послуг;
- клієнт-орієнтований підхід у наданні послуг;
- доцільне й ефективне використання засобів для надання послуг.

Основними принципами своєї роботи ця організація бачить:

- спілкування із клієнтами такою самою мірою, як і з провайдерами послуг для одержання об'єктивної й вичерпної інформації;
- обговорення результатів перевірок з усіма зацікавленими сторонами (від провайдерів послуг до осіб і організацій, що приймають адміністративні й політичні рішення);
- відкрити й незалежну звітність безпосередньо перед Парламентом країни.

Розглянемо основні складові роботи OFSTED у рамках візитів.

Частота візитів

Частота візитів визначається законодавством і висновками, що ґрунтуються на попередніх візитах (якщо в ході попередніх візитів було виявлено моменти, які вимагають корекції й подальшого оцінювання).

Відповідно до законодавства розроблено мінімальні стандарти частоти відвідувань дитячих установ, а саме:

- 1) мінімум *двічі на рік* відвідуються дитячі будинки;
- 2) мінімум *раз на рік* відвідуються стаціонарні спецшколи;
- 3) мінімум *раз на три роки* відвідуються:
 - стаціонарні сімейні центри;
 - спеціальні коледжі;
 - місцеві опікунські провайдери;
 - місцеві фостерні провайдери;

- волонтерські провайдери зі всиновлення;
- незалежні фостерні провайдери;
- агентства зі здійснення всиновлення.

Існує два види інспекцій: *повна*, у ході якої виявляється відповідність послуг провайдера Національним Мінімальним Стандартам, і *вибіркова*, сфокусована на окремих моментах, виявлених у ході повної інспекції.

Тривалість інспекції

Тривалість інспекції залежить від типу установи й виду інспекції (повна або вибіркова). У середньому інспекція триває кілька годин, але в деяких випадках може розтягтися й на кілька днів.

Хто інспектує

До групи інспекторів входять спеціально підготовлені фахівці – співробітники OFSTED. У своїй роботі вони керуються Етичним кодексом і затвердженими процедурами. У тих випадках, коли візит передбачає вивчення специфічних моментів роботи або спілкування з особливими категоріями клієнтів, можуть запрошуватися відповідні сторонні експерти.

Процедура інспекції

Інспекція може розпочатися без попередження (що найчастіше й відбувається). У необхідних випадках провайдера буде попереджено, також можливий до-інспекційний візит із метою одержання попередньої інформації про провайдера.

Під час інспекції інспектор має виконати низку обов'язкових процедур: обговорити план і часовий графік інспекції з дирекцією;

- поспостерігати, що роблять діти;
- поговорити з дітьми, персоналом, родичами, іншими професіоналами, якщо потрібно;
- перевірити приміщення, обладнання;
- перевірити документацію;
- обговорити з дирекцією результати інспекції й пояснити свої подальші кроки.

Після закінчення інспекції складається письмовий звіт, який публікують на офіційному сайті OFSTED. При цьому, якщо провайдер, якого перевіряли, не згоден із висновками комісії, він має право подати офіційну скаргу, яку розгляне спеціальна комісія. У тому випадку, коли послуги, надавані провайдером, оцінені як незадовільні, регіональна команда OFSTED обговорює ситуацію, що склалася, й пропонує рішення. Через деякий час проводиться інспекція для перевірки результатів виправлення ситуації.

Власне звіт про інспекцію складається з таких обов'язкових пунктів:

- коротка інформація про провайдера;
- стан здоров'я клієнтів;
- ситуація із захищеністю від насильства, гарантування безпеки й піклування;
- ситуація з особистим розвитком, навчанням, дозвіллям;
- ситуація із залученістю клієнтів до процесу надання послуги;
- ситуація з навчанням клієнтів забезпечувати свою економічну незалежність і добробут;
- якість менеджменту провайдера;
- прогрес після останньої інспекції;
- загальний висновок про якість послуг відповідно до стандартів;
- що необхідно зробити для збереження позитивних тенденцій.

За результатами відвідувань протягом року (по всій країні тільки щотижня відбувається кілька сотень інспекцій) складається зведений звіт, щостає основою доповіді в Парламенті про ситуацію із правами дітей у Великобританії.

У Республіці Таджикистан 2005 року було здійснено спробу провести моніторинг дотримання прав дитини в дитячих будинках, школах-інтернатах та інших спеціалізованих установах для дітей. Цей експеримент було проведено моніторинговою групою із числа співробітників Бюро з прав людини й партнерських організацій (НУО „Здоров'я”, НУО „Саодат” і НУО

„Ампаро”). Дослідження проводилося з метою перевірки дотримання прав дітей, що перебувають в інтернатних установах.

Проведення моніторингу зумовлене кількома причинами. До останнього часу не існувало узагальненої інформації про ситуацію з дотриманням прав дитини в інтернатних установах. І хоча деякі неурядові організації Таджикистану вживали спроби дослідження ситуації з правами дитини, комплексного дослідження ситуації і системної та тривалої діяльності в цій галузі не проводилося.

Під час проведення дослідження було отримано документовані дані про положення дітей і персоналу установ, про дотримання прав дитини в інтернатних установах, а також вироблено рекомендації, спрямовані на поліпшення ситуації із правами дитини в цих закладах.

Основну увагу під час проведення дослідження було приділено умовам тримання вихованців в інтернатних установах, дотриманню їхніх прав, а також персоналу установ. Моніторингову групу, у першу чергу, цікавило, наскільки чинна система сприяє всебічному розвитку дитини, наскільки задовольняються потреби дітей.

Методами проведення моніторингу було обрано:

- аналіз законодавства, нормативно-правових актів, а також статутів, положень та інших нормативних документів установ щодо відповідності міжнародним стандартам;
- проведення фокус-груп;
- відвідування дитячих будинків, шкіл-інтернатів і дитячих спеціальних установ;
- напівструктуроване інтерв'ю (вихованці, персонал, керівництво).

Безпосередньо було відвідано 12 дитячих установ (школи-інтернати, дитячі будинки, будинок-інтернат). Усього дослідженням було охоплено 1393 дітей, 120 із яких були сиротами.

Моніторинг проводився за такими напрямками:

- 1) право на захист від такого, що принижує гідність, поведження й покарання;
- 2) захист від економічної експлуатації;
- 3) право на доступ до інформації;
- 4) право на освіту;
- 5) право на участь;
- 6) право на достатній життєвий рівень;
- 7) право на розвиток індивідуальності;
- 8) право на захист від втручання в особисте й сімейне життя;
- 9) право на відпочинок і дозвілля;
- 10) право на охорону здоров'я;
- 11) процедурні права.

Результати проведеного дослідження показали, що системи опіки або інші форми альтернативного піклування на базі сімей недостатньо розвинені або відсутні, у результаті чого діти потрапляють до інтернатних закладів.

Школи-інтернати й будинки-інтернати перебувають у важкому економічному становищі, брак фінансування позначається на всіх статтях забезпечення установ. В умовах суворої економії виділюваних коштів реальні витрати покривають, в основному, харчування вихованців і заробітну плату співробітників. Причому фінансування недостатньо для повноцінного харчування вихованців і заробітної плати, що відповідає прожитковому рівню співробітників установ і вчителів.

Наявні спеціалізовані установи для дітей з обмеженими можливостями не здатні забезпечити дітям якісних освітніх навичок через різке скорочення фахівців і відсутність методичних матеріалів.

Освітній процес у школах-інтернатах стикається з певними труднощами: бракує підручників, не проводяться додаткові заняття, після закінчення навчання вихованці, як правило, потрапляють до непрестижних профтехучилищ.

Не ведеться жодної освітньої й виховної роботи з дітьми з обмеженими можливостями в будинках-інтернатах. Ці діти практично «випадають» із поля зору органів освіти.

В установах немає органу, куди діти могли б звернутися щодо захисту своїх прав. Процедура оскарження несправедливих дій персоналу не розроблена.

Не реалізується право дітей на участь. Не функціонують органи самоврядування, діти не беруть участі у виробленні правил у закладі.

Утримання дітей в інтернатних установах обходиться державі дорого і є малоефективним. Негативним явищем є втрата дітьми сімейного середовища. Як показало дослідження, більшість дітей мають своїх біологічних батьків, і поміщення до закладу відбувається з метою «допомоги багатодітним або малозабезпеченим сім'ям». З боку держави було б набагато ефективніше надавати адресну допомогу таким родинам, тоді вони не були б змушені віддавати дитину до установи, а дитина б, у свою чергу, не втрачала би можливості рости й виховуватися в родині.

Щодо дітей, позбавлених батьківського піклування, то, на жаль, у Таджикистані не розвинена система сімейних дитячих будинків і прийомних (фостерних) сімей, що має стати пріоритетом у розвитку системи опіки й піклування.

Російська Федерація також має досвід суспільного контролю освітніх і соціально-реабілітаційних установ для дітей-сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків. Такий експеримент здійснювався в 2003 році з ініціативи Відкритого партнерства громадських організацій „Пермська асамблея” відповідно до Розпорядження губернатора Пермської області за участі адміністрацій Пермської області, м. Пермі й Пермського району, силами одинадцяти суспільних інспекторів із семи громадських організацій. Усього було проінспектовано чотирнадцять дитячих будинків і шкіл-інтернатів, сім соціально-реабілітаційних установ для неповнолітніх, будинків

дитини, обласний центр допомоги дітям, що залишилися без піклування батьків, чотири будинки-інтернати для старих та інвалідів і два комплексних центри соціального обслуговування.

Моніторинг проводився за двома основними напрямками:

I. Дотримання прав людини, а саме:

- 1) використання неприпустимих методів покарання;
- 2) обмеження свободи пересування;
- 3) право на охорону здоров'я;
- 4) інформованість вихованців про свої права й можливості їх захисту;
- 5) повага права на приватне життя;
- 6) право на відновлення й підтримку родинних зв'язків;
- 7) дискримінація вихованців;
- 8) право на освіту;
- 9) свобода праці.

II. Проблеми соціалізації дітей-сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків, а саме:

- 1) адаптація й реабілітація в соціально-реабілітаційних установах і освітніх закладах для дітей-сиріт і дітей, що залишилися без піклування батьків;
- 2) навчання соціальних навичок;
- 3) соціалізація випускників.

Моніторинг показав, що в низці дитячих будинків достатньою мірою задовольняються вітальні потреби вихованців, організовано дозвілля дітей. У деяких закладах застосовуються й використовуються нові нестандартні технології роботи з дітьми, які дозволяють удосконалити систему виховання, стимулюють творчість педагогів і позитивно впливають на якість роботи.

Водночас існує низка спільних для всіх дитячих інтернатних установ проблем, які несприятливо позначаються на дотриманні прав дітей, а саме:

- брак штатних фахівців: психологів, психіатрів, педагогів додаткової освіти, репетиторів і вчителів для індивідуальної роботи, соціальних педагогів;
- недофінансування за цілою низкою найважливіших статей, матеріально-технічна занедбаність багатьох установ, низькі заробітні плати персоналу;
- безпорадність персоналу в кризових, позаштатних ситуаціях, у взаєминах із дуже важкими дітьми;
- недостатнє методичне забезпечення виховного процесу, особливо у справі реабілітації «важких» дітей, соціальної реабілітації сімей і соціалізації вихованців;
- недосконалість системи тендерів;
- виховні програми не сприяють розвитку в дітей самостійності й навичок, необхідних для автономного існування;
- відсутня робота з подальшої соціалізації випускників дитячих будинків;
- не проводиться робота з родинами вихованців, реабілітація й відновлення кривих родин і залучення родичів до процесу соціалізації вихованців дитячих будинків;
- як правило, діти живуть у сірій, гнітючій казенній обстановці. В інтер'єрі багатьох дитячих будинків мало дитячого, яскравого, веселого;
- фінансування установ не припускає витрат для залучення фахівців, які проводили б додаткове індивідуальне навчання;
- дитячі будинки не мають у своєму розпорядженні ефективних методик адаптації й реабілітації колишніх бездоглядних дітей, „дітей вулиць” із великим „стажем” і „важких підлітків”, попри те, що із цією проблемою стикаються практично всі заклади;
- персонал установ налаштований на роботу з дітьми відносною „норми” і висловлює небажання витратити час на „важких” дітей.

У результаті проведеного експерименту комісія з координації робіт, пов'язаних із виконанням Конвенції ООН про права дитини і Всесвітньої декларації про забезпечення виживання, захисту й розвитку дітей у Пермській області, вжила такі заходи.

1. Звіт спрямовано до органів та установ, що є суб'єктами системи профілактики соціального сирітства Пермської області для вживання конкретних заходів і відпрацьовування технології суспільного контролю.

2. Затверджено план заходів, спрямований на поліпшення становища дітей в інтернатних установах області.

3. Затверджено склад робочої групи з розроблення проекту указу губернатора області „Про організацію й проведення суспільного контролю в інтернатних установах на території Пермської області”.

4. Рекомендовано органам місцевого самоврядування вжити заходів щодо розукрупнення дитячих будинків, використовуючи передачу дітей у патронатні сім'ї.

Отже, на сучасному етапі розвитку соціальної роботи особливої актуальності набирає потреба оцінювання якості надання соціальних послуг з метою саме забезпечення їх якості, гарантування клієнтам права на толерантне ставлення та особисту безпеку. Регулярне оцінювання діяльності соціальних працівників і соціальної служби відповідно до встановлених показників відіграє важливу роль у дотриманні стандартних вимог.

Оцінювання якості надання соціальної послуги може здійснюватися на різних рівнях:

- 1) *внутрішнє оцінювання (самооцінювання):*
 - оцінювання якості соціальної послуги, що здійснюється соціальним закладом в межах системи управління якістю;
 - оцінювання ефективності системи управління якістю;
- 2) *зовнішнє оцінювання:*

- оцінювання з боку державних контрольних органів або спонсорів, власників соціальної служби;
- незалежне оцінювання або суспільний контроль.

Контрольні питання, завдання

1. Яка мета проведення моніторингу в системі управління якістю соціальних послуг?
2. Розкрийте сутність внутрішнього моніторингу в системі управління якістю соціальних послуг.
3. Які данні використовують для внутрішнього оцінювання якості соціальної послуги? Назвіть методи їх отримання.
4. До складу яких документів входить інформація про якість соціальної послуги?
5. Розкрийте сутність діяльності щодо постійного поліпшення рівня якості соціального обслуговування клієнтів.
6. До складу яких документів входить інформація про якість системи управління якістю?
7. Які існують підходи до створення інформаційної системи в організації?
8. Розкрийте сутність комбінованого підходу до створення інформаційної системи.
9. Назвіть основні механізми державного контролю якості надання соціальних послуг.
10. Які існують альтернативи державному контролю якості надання соціальних у світовій практиці? Наведіть приклади.

Теми рефератів:

1. Процес внутрішнього оцінювання якості соціальної послуги у системі управління якістю.

2. Порівняльний аналіз понять „моніторинг”, „контроль”, „оцінювання” у науковій теорії та практиці.
3. Суспільний контроль якості надання соціальних послуг у світовій практиці.

Література

1. *Вступ до соціальної роботи: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред.. Т. В. Семигіної, І. І. Миговича. – К. : Академвидав, 2005 . – 304 с.*
2. *Горлечко О.А., Мирошииков В.В. Создаие систем менеджмента качества в организации. – М.: „Машиностроение-1”, 2002. – 124 с.*
3. *ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.*
4. *Козлов А.А. Социальная работа за рубежом: состояние, тенденции, перспективы. – М.: Флинта, 1998.*
5. *Корнюшина Р. В. Зарубежный опыт социальной работы. – Владивосток, 2004. – 85 с.*
6. *Международный стандарт ISO 9001. Системы менеджмента качества. Требования. 4-е изд. – 2000 – 12 – 15. – Изд. ISO 2000.*
7. *Міжнародний стандарт серії ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intexunion.ru/wp-content/uploads/2014/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%209001-2015.pdf>*
8. *Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.*

2.6 Підготовка персоналу у системі управління якістю соціальних послуг

Керівництво має забезпечувати необхідні та достатні ресурси для впровадження системи якості і виконання поставлених у сфері якості завдань.

Найважливішим ресурсом будь-якої організації є її працівники. І насамперед це стосується організації, яка надає послуги, де поведінка і виконавський рівень окремих працівників безпосередньо впливають на якість послуг.

Проблема, яка підстерігає керівника на шляху будь-яких нововведень у організації, – опір співробітників прийдешніх змін. Впровадження на підприємстві ідей сучасного менеджменту якості, системи якості, передбачає значну кількість організаційних змін і нововведень. А будь-які зміни в організації повні труднощів і пасток. Часто саме поведінка того, хто намагається їх здійснити, викликає опір і гальмує весь процес. Щоб уникнути цього, кожен керівник повинен бути знайомий зі складними відносинами, пов'язаними з процесами нововведень і змін, з тим, як вступати в різних ситуаціях і допомагати людям пристосуватися до змін.

У загальному випадку, нововведення та зміни, прямо або побічно пов'язані з впровадженням і розвитком системи якості в організації, можуть стосуватися наступних факторів:

- зміни в задачах діяльності – набір послуг, нові ринки, клієнти та постачальники;
- зміни в застосовуваних технологіях – технологічні процеси, обладнання та техніка, знаряддя праці, матеріали;
- зміни в управлінських структурах і процесах – внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і керування, інформаційні системи;

- зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;
- зміни в людях – керівництво і службовий персонал, їх компетентність, відносини, мотивація, поведінка та ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні, що показують, як організація пов'язана з навколишнім середовищем, виконує своє завдання і користується новими можливостями; зміни в престижі організації в ділових колах і в суспільстві.

Людський аспект в організаційних змін є фундаментальним, тому що саме поведінка людей в організації – керівних, технічних кадрів, виконавців – зрештою визначає, що можна змінити, і яку це дасть користь. Це відбувається тому, що організація – людська система. Люди повинні розуміти, хотіти і мати можливість втілити в життя зміни, які на перший погляд може здатися чисто технічними і чи структурними, але фактично певним чином на них вплинуть.

Коли у зв'язку з впровадженням і розвитком системи якості змінюється організація, змінюються і люди, які в ній працюють: вони повинні здобувати нові знання, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, удосконалювати навички і уміння і дуже часто міняти робочі звички, цінності і ставлення до справ в організації. Особливо важливі зміни в цінностях і відносинах, без них, мабуть, неможливі якісь реальні зміни.

Опір змінам може бути як індивідуальний так і груповий.

Для *індивідуального опору* існує кілька причин, які його породжують:

- егоїстичний інтерес, страх втратити позиції влади, неформальні зв'язку і т. д.;
- неправильне розуміння змін і брак довіри до осіб, що їх здійснюють;
- низький рівень готовності до змін;
- різні оцінки необхідності і наслідків змін.

Деякі працівники можуть мати власну точку зору на доцільність змін та їх наслідки для організації на відмінну від задекларованої організаторами змін.

Груповий опір може виникнути у зв'язку з тим, що будь-яка організація може розглядатися як політична система, в якій існують групи і коаліції зі своїми власними „політичними” інтересами. Їх реакція на зміни значною мірою залежатиме від того, як на їхню думку ці зміни відображаються на балансі сил і впливу в організації.

Теорія змін у людини була розроблена Куртом Левінім. Ця теорія включає три послідовні стадії – „розморожування”, „зміна” і „повторне заморожування”.

„Розморожування” передбачає кілька тривожну ситуацію, оскільки вважається, що для формування потреби в новій інформації потрібна певна частка занепокоєння або невдоволення. Отже, відповідно до прагматичної аксіоми Демінга, для впровадження змін у стабільній системі, необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно подолати зневірення співробітників в можливість позитивних змін. У будь-якому випадку найголовніше на цій стадії – „розморожування” вищого керівництва підприємства.

Коли люди відчують, що „так більше жити не можна”, що існуючий порядок речей в емоційному плані має „негативне” забарвлення, вони готові шукати вихід із ситуації, готові сприймати ідеї та пропозиції з організаційних змін. Це властивість людей. Левін використав для вирішення великих завдань, що стоять перед США. Так, за завданням уряду він виконав програму, в результаті якої люди стали є більше чорного хліба замість білого (більш шкідливого для здоров'я). Розробив і провів тренінги в армії США з метою викорінення конфліктів на расової, релігійної і вікової ґрунті («дідівщина») і ін. Призначення етапу „розморожування” – зробити зрушення

в психології людей. Показати, що моральні групові норми і правила рухливі. Що їх можна змінювати. Що можна відмовитися від поганих звичок на користь „хороших”. При цьому заслуга Левіна полягає в тому, що він експериментально довів правило „групової динаміки”, яке означає, що в групі людей легше відмовляється від „шкідливих” або „поганих” звичок або норм. У групі людей легше сприймає нове, „прогресивне” або „правильне”. Саме тому на стадії „розморожування” застосовуються методи групового тренінгу, методи колективного пошуку організаційних рішень („мозковий штурм”, „інтенсивні проблемні наради” та ін.).

„Зміна” – центральна стадія процесу, коли і керівництво і співробітники починають практикувати нові відносини, методи роботи і форми поведінки. Ця стадія включає два етапи:

– „ідентифікація”, коли учасники процесу вивчають та випробують запропоновані нововведення;

– „інтерналізація” або „засвоєння”, коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу, при цьому відбувається переведення загальних цілей і принципів нововведень в специфічні особисті цілі і норми.

Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленого участі осіб, ці зміни проводять.

„Повторне заморожування” відбувається, коли учасники процесу змін спробують нововведення на досвіді. Процеси, що протікають на цій стадії, вимагають сприятливої і підтримуючої середовища (зокрема, схвалення відповідального керівництва). У підлеглих у цьому випадку, особливо коли усвідомлюються досягнення у вирішенні поставлених завдань, росте самоповага. На початкових етапах цієї стадії абсолютно необхідно підкріплювати кожен, навіть незначне досягнення підлеглих з допомогою нагороджень, премій, похвал. На більш пізніх етапах бажано також час від часу посилювати цей процес, щоб сприятливі зміни в роботі не зникли.

Зрештою придбані форми поведінки співробітників або посилюються і засвоюються, або відкидаються. Таке за думкою К. Левіна, заперечення може бути наслідком низки причин, серед яких найважливішими можуть вважатися:

- побоювання погіршення становища, тобто думка, що в результаті проведених перетворень можуть погіршитися умови праці, її оплати, доходи, завантаження, особиста влада та ін.;

- відсутність переконаність у необхідності змін – якщо люди недостатньо інформовані, а мета перетворень їм недостатньо пояснена, вони найчастіше розглядають існуючу ситуацію як задовільну, а зусилля змінити її - як непотрібні і прикрі (ось чому в розділ 4.1. стандартів ІСО 9000 включено обов'язкова вимога про те, що керівництво повинне забезпечити розуміння політики в області якості підприємства, її проведення і підтримку на всіх рівнях організації);

- невдоволення змінами, що йдуть зверху – звичайно людям не подобається, коли з ними поводяться, як з пасивними об'єктами; вони обурюються змінами, що впроваджуються зверху, щодо яких не можуть висловити свої думки;

- невдоволення несподіванками – люди не хочуть, щоб їх тримали в невіданні щодо підготовлюваних дій, обурюються рішеннями керівництва щодо важливих змін, якщо вони приймаються несподівано;

- страх перед невідомістю – зазвичай люди не люблять жити в невизначеності і можуть віддати перевагу недосконале даний невідомому і невизначеному майбутньому;

- небажання мати справу з непопулярними проблемами – ця причина особливо стосується керівників організації, які часто намагаються відтягнути виконання неприємних і непопулярних дії, навіть розуміючи, що не зможуть ділити це вічно;

- страх перед нездатністю виконати щось і невдачею – багато людей хвилює, чи зможуть вони пристосуватися до змін, зберегти

ефективність своєї роботи або навіть її підвищити в новій ситуації; деякі відчують себе невпевнено і сумніваються, чи зможуть вони зробити необхідні зусилля і освоїти нові навички та вміння;

– порушення встановленого порядку, звичок і взаємин – адже після організаційних змін звичний і добре відпрацьований порядок і навички роботи можуть стати непотрібними, а знайомі взаємини-трансформуватися або повністю зруйнуватися;

– відсутність поваги і довіри до особи, що проводить зміни – люди ставляться з підозрою до змін, проведеним керівником, яким вони не довіряють і не поважають, або зовнішнім особам, компетенцію і мотиви яких невідомі або незрозумілі.

Більшість з цих причин опору змінам впливають з людської природи, тому проведення корінних змін, які потрібні при впровадженні ідей сучасного менеджменту якості – дуже складний процес.

У середньому рівень складності і час проведення перетворень підпорядковується „правилом щасливою сімки” – при переході від рівня до рівня час, необхідне для проведення перетворень, і їх складність зростає в 7+2 рази.

Фахівці в області організаційних перетворень рекомендують використовувати 3 базові принципи і 7 правил проведення змін.

Три базові принципи проведення змін:

1) як правило, більша всього чинять опір змінам саме ті, хто найбільше в них потребують; це стосується як окремих працівників або керівників, так і підрозділів і організацій в цілому;

2) часто опір змінам – симптом невірної технології їх здійснення;

3) пасивне неприйняття змін часто пов'язано з минулим досвідом, – люди, вже пережили масу реорганізацій, які не принесли користі, стають особливо підозрілими.

Сім правил проведення організаційних змін

1. *Правило „вузької брами”*. Дане правило базується на теорії етапів ідентифікації і інтерналізації (засвоєння) стадії процесу змін, згідно з якою зміни потрібно робити, щоб співробітники переживали їх, переходячи від загального (ідентифікація) до приватного (інтерналізації). Таким чином, персонал, якого стосується процес змін, повинен залучатися до зміни якомога раніше, щоб обидва ці життєво важливі елементи процесу змін були повністю охоплені.

Однак, при залученні співробітника, особливо кваліфікованого, в процес змін дуже важливо враховувати як він діятиме при цьому. За дослідженнями фахівців, якщо в початковий момент такому працівнику надати свободу у виборі методів його роботи, а оптимальний метод дій йому буде запропоновано пізніше (наприклад, методологічна інструкція), то навіть за бажання слідувати цьому оптимального методу він буде в кінцевому підсумку значно відхилятися від запропонованого методу та дотримуватися власного методу.

У зв'язку з цим можна сформулювати правило залучення співробітників підприємства в процес змін, яке слід назвати *правилом „вузької брами”*: *при залученні співробітників в процес змін слід відразу ж надати їм методичні матеріали, нехай поки навіть неофіційні, і вимагати їх застосування в обов'язковому порядку; тільки в цьому випадку варіація їх дій буде незначною.*

2. *Правило „підйому по сходах”*. Дослідження соціологів показують, що показники ефективності та якості роботи поліпшуються швидше, сильніше і на більш тривалий термін, якщо нові методи роботи вводяться відносно швидко з подальшими періодами стабільної роботи за новим методом („відпочинку” від нововведень).

Правило „підйому по сходах” можна сформулювати так: *нові методи роботи слід вводити швидко, чергуючи періоди інтенсивного впровадження (кілька днів, у крайньому випадку – тижнів) з періодами стабільної роботи*

за новим методами („майданчиками відпочинку”); співвідношення тривалості підпорядковується правилу „щасливою сімки”.

3. *Правило повторення.* Це правило тісно пов'язане з попередніми. При впровадженні перетворень, на якому етапі досягається максимальне значення, яке називається „плато ефективності”. Після досягнення „плато ефективності” ефективність нововведень може не тільки не підвищуватиметься, але часто навіть знижується. Щоб закріпити рівень, досягнутий на „плато ефективності”, необхідно на цій стадії проводити навчання та тренування співробітників, закріплюючи набуті навички (з використанням правила „вузької брами”).

Тому можна сформулювати правило, відоме як „правило повторення”: *при впровадженні нових методів роботи необхідно передбачати відповідне навчання та практичні заняття (повторення).*

4. *Правило „попереднього прогріву”.* На придбання нових знань і навичок старі знання і навички співробітників можуть впливати як позитивно, так і негативно. Ломка старих звичок відбувається на фазі „розморожування”, коли співробітники відчують стан неспокою і активно шукають інформацію, щоб знизити цей рівень занепокоєння. Якщо „розморожування” не вдалася, співробітники будуть намагатися інтерпретувати нову інформацію з точки зору збереження старих підходів. Тому правило говорить: *при проведенні змін необхідно довести людям, що звичні їм методи роботи вже не придатні для вирішення нових завдань.*

Якщо ж спробувати впроваджувати нові методи роботи без попереднього руйнування встановленого порядку, існує серйозний ризик негативного впливу колишніх знань і навичок.

5. *Правило „стомлених, але задоволених”.* Виходячи з теорії й практики менеджменту, бажано встановлювати цілі трохи вище, ніж очікуваний результат. При цьому цілі повинні бути реалістичними, не будучи ні дуже легкими, ні нездійсненними, але такими, щоб при їх досягненні виникало відчуття перемоги. Якщо у працівника, який бере участь у змінах, є

високий рівень очікувань у поєднанні в поєднанні з щирою упевненістю, часто ефективність і продуктивність його роботи дуже високі. Цей ефект може ставати кумулятивним (тобто які накопичуються) – підвищення ефективності праці спонукає людину брати на себе нові обов'язки, і, таким чином, створює для нього нові можливості для росту і розвитку.

Навпаки, занижені очікування можуть призводити до низької ефективності роботи, що, у свою чергу, може призвести до втрати довіри та розвитку невір'я і скептицизму щодо нововведень.

Тому дане правило може бути сформульовано так: *при формулюванні цілей нововведень для співробітників їх слід встановлювати трохи вище, ніж очікуваний результат; ці цілі необхідно ретельно сформулювати (кількісні показники повинні бути вимірними, якісні – однозначно сформульованими, для тимчасових визначено початок і тривалість).*

6. *Правило „щасливою сімки”*. Це правило пов'язано з істотними відмінностями людей в їх здатності переробляти нову інформацію і займатися новим родом діяльності. Багато авторів писали, що існує деякий максимальне число одиниць інформації, що людина може сприйняти і переробити за один раз. Р.В. Міллер наводить правило „щасливою сімки” (з поправкою на індивідуальні можливості, 7+2, тобто 5, 7 або 9), відповідно до якого:

- при навчанні, обмежуючи вхідну інформацію нижньою межею цієї шкали (тобто п'ятьма), викладач може уникнути перевтоми своєї аудиторії, хоча і ризикує викликати нетерпіння серед найбільш обдарованих слухачів;

- при створенні робочої групи загальна чисельність (включаючи керівника) повинна складати 5, 7 або 9 осіб; у цьому випадку група працює найефективніше;

- при управлінні число безпосередніх підлеглих, з якими в основному контактує керівник, повинно бути 6+2 (7+2 з керівником); конкретне число залежить від особистих якостей керівника (у Дуайта Ейзенхауера,

командувача об'єднаними силами Союзників під час 2-ї світової війни, було 4 безпосередніх підлеглих, чим історики багато в чому пояснюють його ефективне керівництво військовими операціями);

- для того, щоб в організації почалися зміни, необхідно створити „критичну масу” співробітників, сприяючих цим змінам (переучити їх, мотивувати, змінити їх систему цінностей); величина „критичної маси” становить $1/(7+2)$ від загальної чисельності працівників в організації;

- добре підготовлений документ, наприклад, методологічна інструкція, повинен містити $7+2$ важливих положення або розділу;

- бажано, щоб виконувана одним працівником діяльність або процес містили б $7+2$ етапи або технологічні операції, включаючи підготовчі та заключні.

Ймовірно, можливі й інші застосування цього найважливішого емпіричного правила, яке можна сформулювати так: *на практиці все, що так чи інакше пов'язане з комунікацією між людьми або переробкою інформації окремою людиною, доцільно розбивати на $7+2$ компоненту; якщо не спланувати таке розділення, воно може відбутися мимовільно, причому, чим вище складність комунікацій або переробки інформації, тим ближче до нижньої межі має бути число компонентів.*

7. *Правило „зворотних зв'язків”.* По-справжньому переконати співробітників в ефективності нововведень здатні не словесні докази, а справи. Тому керівник повинен реєструвати всі факти підвищення ефективності і якості роботи, щоб обґрунтовувати ефективність нововведень.

Тому дане правило може звучати так: *успіх нововведень багато в чому визначається ефективністю зворотних зв'язків між керівниками і виконавцями; своєчасна інформація про успіхи необхідна, щоб справою переконати людей ще краще працювати; своєчасна інформація про невдачі дозволяє їх оперативно проаналізувати і скорегувати процес, що допоможе принаймні, не розчаровувати людей.*

Виконання наведених правил і рекомендацій, крім забезпечення успіху в діяльності по створенню і розвитку системи якості, допоможе адміністрації правильно і ефективно розподілити відповідальність та повноваження персоналу, пов'язаного із забезпеченням якості.

Таким чином, для подолання опору змінам важливо створити сприятливе середовище, у якій працівники будуть залучені у творчий процес створення, підтримки та розвитку СМЯ (системи менеджменту якості) та проявлять зацікавленість у результатах. Необхідно розробити ефективну політику мотивації персоналу в роботі з впровадження СМЯ, продумати не тільки систему фінансового заохочення співробітників, але і схеми їх самореалізації, кар'єрного зростання, навчання і підвищення професійної вартості співробітників. У підсумку бажано досягти такого стану організації, коли співробітники підходять до своєї роботи творчо, розуміють стратегію і цілі компанії прагнуть поліпшити свої результати, співпрацюючи з відповідальним за якість і керівництвом компанії.

З метою забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву слід:

- під час добору працівників виходити з їхніх здібностей виконання встановлених посадових інструкцій;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого клімату;
- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника організації за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці та більшого залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, у т. ч. їхній вплив на якість;
- слідкувати за тим, щоб увесь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачеві, і розумів свою роль у цьому процесі;

- заохочувати спрямовані на поліпшення якості зусилля шляхом належного їх визначення і надання винагороди за досягнуті результати;

- регулярно розглядати фактори стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;

- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;

- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу, що передбачають як його підготовку, так і професійний ріст.

Навчання дає змогу усвідомити необхідність змін і створює умови, які дозволяють не тільки досягати змін, а й досягти професійного зростання. До важливих елементів професійного зростання належать:

- підготовка виконавців у сфері управління якістю, в т. ч. спеціалістів із розрахунку витрат на якість і оцінювання ефективності системи якості;

- підготовка персоналу (не слід обмежуватись лише тими, хто безпосередньо відповідає за якість);

- проведення занять із персоналом організації, яка надає послуги, з вивчення політики у сфері якості, поставлених завдань і концепцій задоволення споживачів;

- реалізація ознайомлювальної програми з якістю, яка може включати проведення інструктажів і курсів підготовки нових працівників, а також програм перепідготовки для працівників зі стажем;

- застосування методик визначення і перевірки того, наскільки підготовка, яку пройшов персонал, відповідає потребам організації;

- необхідність ретельного встановлення вимог до персоналу для офіційної атестації, а також надання, у разі потреби, допомоги та підтримки;

- оцінювання виконавського рівня персоналу з метою виявлення потреб його професійного зростання і потенційних можливостей.

Персонал, який надає послуги, особливо працівники, що мають безпосередній контакт зі споживачем, мають знати правила ділового спілкування і мати відповідні навички. Вони мають бути спроможними сформувати життєдіяльний трудовий колектив, який міг би належним чином взаємодіяти зі сторонніми організаціями та їхніми представниками для того, щоб послуги надавалися вчасно і без зауважень зі сторони користувачів та споживачів.

Колективні заходи, наприклад загальні-збори з обговорення питань підвищення якості, можуть бути ефективними з погляду налагодження стосунків між працівниками і можуть сприяти залученню працівників до участі у вирішенні проблем та їхньої співпраці.

Регулярне спілкування з колективом організації, яка надає послуги, має стати правилом для всіх рівнів керівництва. Важливим інструментом такого спілкування і виконання пов'язаних з наданням послуги робіт є наявність відповідної інформаційної системи. До методів ділового спілкування можуть належати:

- проведення керівництвом оперативних нарад;
- проведення засідань з обміну інформацією;
- використання документально оформленої інформації;
- застосування засобів інформаційної технології.

Організація навчання персоналу методам управління якістю

До стратегічного управління системою якості належить організація роботи з навчання персоналу методам управління якістю.

В організації необхідно розробляти методики з систематичного навчання всього персоналу, який виконує процеси, що впливають на якість.

Увесь керівний персонал повинен мати чітке уявлення про систему якості, її функціонування, перевірку та критерії оцінювання її ефективності. Для цього вони можуть відвідувати семінари з навчання за спеціальними програмами, а також підлягати атестації.

Персонал, зайнятий у функціональних сферах, які впливають на якість, тобто безпосередньо соціальний працівник, виконує центральну роль у реалізації системи якості. Його підготовка має охоплювати два аспекти. Перший – це його професійна компетентність. Другий стосується політики у сфері якості, системи якості, порядку ведення документації та дотримання інструкцій з робіт, які виконуються у сфері їхньої відповідальності. Працівники, специфіка завдання яких передбачає проходження атестації, мають бути атестованими.

На підготовчих стадіях розроблення системи якості мають підтримуватися всі дії персоналу стосовно аналізу власної поточної діяльності з урахуванням пропозицій персоналу щодо удосконалення стандартних робочих методик та інструкцій, а також механізмів контролю й управління.

Залучення робітників до програм якості є ефективним засобом стимулювання їхньої зацікавленості в роботі відповідно до вимог системи якості. Реальної участі можна чекати лише тоді, коли робітникам надається можливість критикувати та пропонувати способи поліпшення системи якості. Ініціатива робітників щодо висунення пропозицій має заохочуватися. Доцільно, щоб пропозиція була реалізована негайно, і автор отримав публічне визнання. Якщо пропозиція є неприйнятною, її недоліки мають бути обговорені з робітниками та пояснені їм.

Цей підхід може набути практичної форми за допомогою створення цехових комітетів з якості, які періодично аналізують реалізацію програм якості. Такий механізм спільних консультацій створює в робітників почуття участі в загальній справі з реалізації програм якості.

Організацію, яка вирішила впроваджувати управлінські зміни, чекає довгий і важкий шлях, але існує стара притча: „Як з'їсти слона? Ну і як? – По шматочках”. Можна також скористатися дуже мудрою порадою японського корифея якості Каору Исикави: „Якість починається і закінчується навчанням”. Це – абсолютна істина і у справі впровадження управлінських

нововведень! А починати навчання необхідно з керівництва, бо відомий фахівець з якості Е. Деминг вважав, що 96% проблем підприємства обумовлені неправильним системою менеджменту, тільки 4% – помилками виконавців.

Починати побудову системи менеджменту якості (СМЯ) керівникові треба з себе. Керівник повинен бути впевнений у вигідності та доцільності цього кроку. Якщо керівник підходить до цього питання не формально й дійсно хоче отримати працюючу систему управління якістю, йому необхідно приділяти цьому свій особистий час й взяти відповідальність за результат на себе. Відповідальність керівництва – ключова процедура.

В успіху будь-яких організаційних змін важлива роль належить особистості їх ініціатора і натхненника. Нижче наведено *психологічний профіль ідеального лідера для управління змінами*:

- здатність до зміни себе, націленість на постійне самовдосконалення і навчання, здатність спонукати інших аналогічних процесів;
- гнучкість мислення, здатність безболісно покращити свою точку зору, вибираючи найкраще з безлічі думок без шкоди для самолюбства;
- системність мислення і високі аналітичні здібності;
- значна сила впливу на інших, психофізична витривалість;
- впевненість у собі й здатність зберігати бадьорість духу навіть в самих критичних ситуаціях;
- глибокі знання і багатоплановий досвід у сфері управління.

Навчання персоналу

Стандарт якості ISO висуває жорсткі вимоги до підготовки персоналу, підвищення кваліфікації, навчання. Необхідно здійснювати обов'язкове планування навчання на квартал або рік, призначати відповідального за процес навчання, який буде складати і затверджувати у керівництва графіки

навчання та атестації, регулярно вести записи за навчання, а також пропонувати і коректувати критерії оцінки ефективності навчання. Основна вимога стандарту – фіксування всіх проведених робіт у вигляді документів або записів у паперовому або електронному вигляді.

Залежно від розмірів закладу, організація навчання на різних рівнях доручається певній посадовій особі чи функціональній групі. У великих організаціях цей обов'язок покладається на відділ, а у невеликих – на працівника відділу кадрів.

Кожний відділ та служба, які стосуються якості, мають оцінити необхідність у підготовці кадрів, а також рівень цієї підготовки. Керівники відділів визначають персонал, який має пройти підготовку. Виходячи з цієї інформації, посадова особа, яка відповідає за підготовку, організовує навчання, яке проводиться систематично.

Частина підготовки може проходити у формі курсів, але основна підготовка здійснюється на робочому місці, де персонал виконує дублюючі функції. Повна інформація про персонал, який пройшов підготовку, про тривалість його навчання і набуту кваліфікацію, має бути централізовано задокументованою для кращого використання набутих персоналом навичок та вмінь.

Персоналу необхідно усвідомити всі переваги системи якості та свою участь в її функціонуванні. Згідно стандарту, необхідно організувати проведення обов'язкової оцінки ефективності навчання персоналу. Результати здачі іспиту при цьому не можуть бути прийняті в якості критеріїв ефективності, оскільки успішна здача іспиту не гарантує застосування отриманих знань і підвищення якості виконуваних робіт.

Критеріями ефективності навчання може служити зниження скарг клієнтів, підвищення продуктивності, зростання задоволеності клієнта наданими послугами і інші вимірювані показники.

Необхідно продумувати і здійснювати політику мотивації персоналу не тільки при впровадженні СМЯ на підприємстві, але і для підвищення ініціативи персоналу на шляхи її вдосконалення.

Як відзначав *Joseph M. Juran*, подолання забобонів, що історично склалися є одним з найбільш важливих елементів у розширенні масштабів впровадження концепції управління якістю.

Так, наприклад, фахівці в області управління якістю вважають, що не можна карати за виявлений брак, як це робилося зазвичай на соціалістичних підприємствах. Зараз вважається більш дієвим, якщо співробітник пред'явить знайдений брак начальнику, забезпечивши дефектну деталь биркою зі своїми даними та інформацією про причини виникнення дефекту.

Майстер в свою чергу має право оголосити подяку співробітнику і виписати йому премію за своєчасне виявлення браку. Такий підхід допомагає не тільки ідентифікувати деталь як браковану і не допустити її потрапляння на конвеєр, але і класифікувати брак.

Найбільш часто зустрічаються **труднощі, що виникають у процесі здійснення змін:**

- процес займає більше часу, ніж передбачалося;
- в процесі реалізації виникають значні проблеми, не передбачені раніше;
- координація різних сторін діяльності по здійсненню змін виявилася неадекватною ситуації, що складається;
- інші види діяльності відволікали увагу від виконання запланованих рішень;
- у виконавців змін не вистачило знань і досвіду;
- рядові співробітники виявилися недостатньо підготовленими;
- об'єктивні фактори зовнішнього середовища зробили негативний вплив на реалізацію змін;

– управління змінами з боку вищого керівництва було неадекватним.

Отже, успіх створення СМЯ залежить від виконання двох умов:

– наявності особистої зацікавленості і відповідальності вищого керівництва;

– залучення в процес співробітників, де кожен повинен брати активну участь у створенні і розвитку СМЯ.

Підвищенню ефективності процесу впровадження змін сприяє дотримання таких правил:

– ключова роль вищого керівництва в управлінні процесом зміни;

– чітке усвідомлення вищим керівництвом напрямку руху і орієнтовного розташування нового стану організації (на практиці рідко вдається точно визначити положення нового бажаного стану організації та однозначну траєкторію руху до нього. Однак вище керівництво повинне прагнути до формулювання максимально ясного образу нового стану і доводити його до суб'єктів зміни);

– ознайомлення суб'єктів зміни з "новим" станом і причинами необхідності його досягнення;

– створення системи мотивації суб'єктів зміни, оптимального ступеня їх залучення в процес змін, інформування суб'єктів змін про плановані зміни їх позицій;

– створення зворотного зв'язку і організація безперервного контролю за процесом з боку вищого керівництва;

– хто з вищого керівництва організації повинен бути призначений керівником процесу змін і стати їх формальних і неформальних лідером. Він повинен мати необхідний досвід, повноваженнями, дотримуватися принцип "символьного відповідності";

– при плануванні змін слід пам'ятати, що вони зажадають ресурсів і часу. Ці потреби повинні бути заздалегідь спрогнозовані;

- зміни повинні бути спланований. План включає контрольні цифри, критерії вимірювання ефективності процесу, відповідальних осіб. В той же час план повинен бути достатньо гнучким і допускати можливість внесення в нього коректив у зв'язку з непередбаченими обставинами;
- необхідно добитися того, щоб план було підтримано більшістю груп, що мають вплив в організації;
- лідер змін повинен розробити і активно використовувати схему персональної мотивації змін в організації;
- так як оптимальну модель змін розробити відразу практично не можливо, слід почати з випробування розробленої моделі в частині організації, тобто провести "польові випробування" моделі змін. Придбавши досвід, необхідно внести корективи в модель, після чого її можна застосувати до всієї організації з урахуванням поправки на масштаб змін;
- організація повинна створити систему вирощування гідних лідерів змін, так як їх особисті та професійні якості величезною мірою визначають ефективність змін.

Контрольні питання, завдання

1. Назвіть основні причини опору нововведенням у організаціях з боку працівників.
2. Які основні стадії здійснення змін виділив Курт Левін?
3. Чи дійсно дестабілізація системи сприяє впровадженню змін?
4. Чому на стадії „розморожування” доцільно застосовувати методи групового тренінгу, методи колективного пошуку організаційних рішень?
5. Розкрийте сутність основних етапів на стадії „здійснення змін”.
6. Назвіть сім правил проведення організаційних змін.
7. Проблемна ситуація: Ви працюєте керівником соціального закладу у якому планується впровадження системи управління якістю. Які

методи управління Ви будете використовувати для підготовки персоналу до майбутніх змін?

8. Які дії щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників не передбачаються міжнародним стандартом ISO 9001?

Варіанти відповіді:

- 1) проведення щорічного підвищення кваліфікації працівників;
- 2) визначення початкового рівня готовності працівника до виконання своїх функцій напередодні підвищення кваліфікації;
- 3) аналізування змін у практичній діяльності працівника після проходження ним підвищення кваліфікації
- 4) здійснювати обов'язкове планування навчання на квартал або рік, призначати відповідального за процес навчання, який буде складати і затверджувати у керівництва графіки навчання та атестації;
- 5) фіксування всіх проведених робіт з навчання персоналу у вигляді документів або записів у паперовому або електронному вигляді.

Теми рефератів:

1. Теорія змін у людини Курта Левіна.
2. Підготовка персоналу до впровадження системи управління якістю.
3. Роль вищого керівництва в управлінні процесами нововведень.
4. Вимоги до навчання персоналу за стандартами якості ISO.

Література

1. Боровикова Н., Парінова А. Нововведення в організації: предупрежден – значит, защищен// „Персонал-Микс”, 2004 г., – № 2.
2. Ланидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Издательство: Типография „Новости”, 2002. – 432 с
3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. - СПб.: Издательство „Речь”, 2000. – 408 с.

4. *Левин К.* Теория поля в социальных науках.: Пер. с англ. – СПб.: „Сенсор”, 2000. – 368 с.
5. *Миллер Дж.* Магическое число семь, плюс или минус два: О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию // Инженерная психология: Сб. статей. – М.: Прогресс, 1964. – С. 191–225.
6. *Модель ISO 9001:1994.* [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://quality.eur.ru/GOST/9001-94.html>
7. *Проблемы управления изменениями в организации.* [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://teororgan.ru/lektsii-po-teorii-organizatsii/299-problemy-upravleniya-izmeneniyami-v-organizacii.html>
8. *Слесаренко М.* Сертификация. [Электронный ресурс] / Марина Слесаренко. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/GOST/rt9001-2000.htm>
9. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : „Знання” : КОО, 2007. – 471 с.

Бізнес-процес у системі якості – це сукупність різних видів діяльності, які створюють результат, важливий для самої організації, споживача, клієнта або замовника.

Вимогою називають сформульовану потребу або очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові.

Виходи процесу – результат, заради якого існує процес (випускники, певна інформація, рівень життя клієнтів та ін.).

Входи процесу – вхідні об'єкти, що в ході виконання процесу перетворюються у виходи процесу (рівень життя клієнтів, інформація про відхилення та ін.).

Державна система стандартизації – це система, яка визначає основну мету і принципи управління, форми та загальні організаційно-технічні правила виконання всіх видів робіт зі стандартизації.

Державний нагляд – це діяльність спеціально уповноважених органів державної виконавчої влади, спрямована на контроль за додержанням суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) стандартів, норм і правил при виробництві та випуску продукції (виконанні робіт, наданні послуг) з метою забезпечення інтересів суспільства і споживачів, їх належної якості, безпечної для життя, здоров'я, майна людей і навколишнього середовища.

Допоміжні процеси – створюють ресурси, необхідні для здійснення основних процесів, функціонування організації (управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами).

Ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Життєвий цикл виробу або послуги – це концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях – від визначення потреб до оцінки їх задоволення.

Забезпечення якості соціальних послуг – систематичні дії, реалізація яких вселяє впевненість у тому, що послуга відповідатиме встановленим вимогам до якості.

Ідеальний стандарт або вищої якості – визначає максимально можливу найкращу діяльність без врахування ресурсних обмежень; такий стандарт закріплює цілі, до яких слід прагнути.

Інформаційна система спрямована на систематичне дослідження, наскільки поточний стан речей відрізняється від бажаного; включає систему основних об'єктів уваги, щодо яких регулярно буде збиратися інформація; методики збору, фіксування, обробки, зберігання інформації, механізми використання інформації для зменшення розбіжностей або розв'язання тієї чи іншої проблеми.

Інформація – зміст повідомлення, яке під час сприйняття та розуміння оцінюється як частково або повністю нове та корисне для вирішення того чи іншого завдання.

ISO – міжнародні стандарти, у яких знайшла відображення нова методологія забезпечення якості продукції, згідно ідо якої створення на підприємстві високоефективних і результативних систем якості, які відповідають положенням стандартів ISO, є гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені.

Консенсус – загальне погодження, яке характеризується відсутністю суттєвих заперечень стосовно важливих питань у більшості зацікавлених сторін і яке є процесом, коли намагаються врахувати думки всіх сторін і дійти згоди з будь-яких суперечливих питань.

Контроль якості – складова управління якістю, зосереджена на з'ясування наскільки виконані вимоги до якості, передбачає збору інформації щодо розбіжності між бажаним та наявним станом речей.

Ліцензування соціальних закладів – державний механізм управління якістю соціального обслуговування громадян, за допомогою якого

встановлюється спроможність соціального закладу щодо виконання суспільних вимог та державних стандартів надання соціальних послуг.

Методи управління – упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей закладу.

Методика – установлений спосіб діяльності або здійснення процесу.

Методики в системі документації СМУ (робочі інструкції та креслення) – це письмові положення, що встановлюють призначення і галузь діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів, у рамках організації, яка надає послуги.

Міжнародна стандартизація – стандартизація, участь в якій є відкритою для відповідних органів всіх країн.

Мінімальний стандарт – встановлює найнижчий поріг якості, мінімальну структуру та діяльність, яка можлива в умовах наявних ресурсів.

Моніторинг (англ. контроль, спостереження) **наданих послуг** – накопичення інформації з усіх аспектів діяльності з метою з'ясування, наскільки відповідає вона бажаному результату, сприяє досягненню поставлених цілей.

Навчання у сфері якості – витрати на розроблення, використання, функціонування програм навчання з питань якості.

Настанова з якості – має містити опис наявної в організації системи якості, постійно служити чинним довідковим документом і включати: виклад політики у сфері якості; виклад завдань у сфері якості; структуру організації із зазначенням обов'язків працівників; опис системи якості із зазначенням всіх процесів і положень, що входять до неї; виклад прийнятих в організації методів роботи щодо забезпечення якості; склад і порядок розсилання документації на систему якості.

Національна стандартизація – стандартизація, яка проводиться на рівні однієї держави.

Нормативний документ – документ, що встановлює правила, загальні принципи чи характеристики різного виду діяльності або її результатів.

Оптимальний стандарт – визначає найкращу практику, яка можлива в умовах наявних ресурсів.

Організаційна структура – зобов'язання, повноваження, взаємовідносини, представлені у вигляді схеми, за якою організація виконує свої функції.

Основні процеси (життєвого циклу послуги) – забезпечують здійснення послуги на всіх етапах життєвого циклу (від маркетингу послуги до її оцінки споживачами), створюють цінності для споживачів послуг.

Параметр – кількісна характеристика будь-яких властивостей і станів продукції.

Параметри процесу – характеристика, за якою можна оцінити, наскільки ефективно виконується процес та встановити, наскільки досягаються заплановані результати.

Планування якості – складова управління якістю зосереджена на встановленні цілей у сфері якості і визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення таких цілей.

Показник якості послуг – кількісна характеристика однієї або декількох властивостей послуги, які найбільше ілюструють досягнення результату.

Поліпшення якості – складова управління якістю, зосереджена на подоланні розбіжностей між наявним рівнем якості та бажаною перспективою щодо якості продукції або послуги.

Політика у сфері якості – загальні наміри та спрямованість організації. Пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом.

Послуга є результатом щонайменше одного виду діяльності, обов'язково здійсненого у взаємодії між постачальником і замовником, і як правило, нематеріальна.

Проблема – розбіжність між наявною ситуацією та бажаною перспективою

Продукція – результат діяльності або процесів.

Простежуваність називають змогу простежити передісторію, застосування або місцезнаходження того, що розглядають.

Програма якості – документ з описом застосування системи якості до конкретного продукту, проекту чи контракту.

Протоколи в системі якості – документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи отриманих результатів.

Процес – сукупність взаємопов'язаних або таких, що взаємодіють, видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.

Процес в системі якості – сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворить вхідні елементи у вихідні.

Процесним підходом називають систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними.

Регіональна стандартизація – стандартизація, участь в якій є відкритою для відповідних органів країн лише одного географічного або економічного регіону.

Регламент процесу – це документ, у якому описується хід процесу, його результати, порядок управління процесом, містяться посилання на усю документацію, що регламентує виконання процесу, визначається керівник, ресурси процесу, відповідальні за виконання під процесів.

Результат – очікуваний стан користувача, ефект, який очікується від дотримання основного твердження або критерій, який підтверджує її виконання (наприклад, оформлений відповідним чином документ).

Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

Ресурси в системі якості – персонал, засоби обслуговування, обладнання, технологія і методологія.

Рівень якості послуги/обслуговування – відносна характеристика якості, яка базується на порівнянні фактичних значень з нормативними значеннями показників якості.

Система якості – це частина системи менеджменту організації, спрямована на отримання виходів (результатів) для задоволення потреб, очікувань та вимог зацікавлених сторін згідно із завданнями у сфері якості.

Системний підхід до розробки й упровадження системи менеджменту якості на основі стандартів ISO складається з кількох етапів, що містять: визначення потреб і очікувань споживача; установлення політики й цілей організації у галузі якості; визначення процесів і розподіл обов'язків, необхідних для досягнення цілей у галузі якості; установлення показників ефективності кожного процесу стосовно до цілей у галузі якості; уживання показників, що дозволяють визначити ефективність кожного процесу; визначення засобів попередження невідповідностей і виключення причин їх появи; пошук можливостей підвищення ефективності й результативності процесів; визначення і встановлення пріоритетів серед можливих змін, які можуть забезпечити оптимальний результат; планування стратегій, процесів і ресурсів для реалізації виявлених можливостей поліпшення; виконання плану; моніторинг результатів; оцінювання одержаних результатів стосовно до очікуваних; розгляд заходів щодо поліпшення з тим, щоб визначити відповідні подальші дії.

Соціальне замовлення – це комплекс заходів організаційно-правового характеру з розробки та реалізації загальнодержавних та місцевих цільових соціальних програм і соціальних проектів за рахунок бюджетних та інших коштів шляхом укладання соціальних контрактів на конкурсній основі; економічний механізм, отримання коштів із місцевого бюджету на здійснення діяльності, спрямованої на розв'язання соціальних проблем.

Соціальні стандарти – це основні цінності, принципи та гарантії держави щодо певного обсягу забезпечення кожної людини соціальними благами та певним рівнем реалізації її соціальних прав.

Споживач послуги є безпосередньо той , кому надається послуга.

Стандарт якості соціальної послуги – нормативний акт, який визначає сукупність характеристик/властивостей, що описують здатність послуг відповідати потребам отримувачів і найбільше впливають на рівень їх задоволеності.

Стандарт – створений на основі консенсусу та ухвалений визнаним органом нормативний документ, що встановлює для загального і багаторазового користування правила, настановні вказівки або характеристики різного виду діяльності чи її результатів і спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері та доступний широкому колу споживачів. Стандарт може бути міжнародним, регіональним, міждержавним і національним.

Стандарт соціальних послуг визначає зміст послуг (мету, методи, перелік „сервісів” для отримувача), умови їх надання, технологію або процес надання послуг, організаційну структуру, основну документацію, процедури, вимоги до якості.

Стандарт якості визначає вимоги (базовий рівень) до якості послуг. Він установлюється як еталон сукупності якісних і кількісних характеристик, які можуть забезпечити задоволення потреб клієнтів.

Технічні описи (документи технічних вимог) – документи з викладом вимог.

Технічні умови на послугу встановлюють зміст послуги, що надається.

Технічні умови на управління якістю встановлюють методи оцінювання характеристик послуги та її надання, а також управління ними.

TQM (англ. –Total Quality Management) – найпотужніший науковий і методологічний підхід до управлінням якістю ХХ ст., відповідно до якого загальне управління якістю передбачає участь усього персоналу організації у створенні високоякісної продукції або послуги на всіх етапах її життєвого

циклу від стадії маркетингу, проектування, виробництва, експлуатації, обслуговування до утилізації.

Управління якістю надання соціальної послуги є систематизовані управлінські дії, спрямовані на покращення якості системи процесів, що забезпечують реалізацію мети закладу з надання якісної соціальної послуги.

Характеристика – це відмітна властивість, яка може бути власною або присвоєною, якісною або кількісною. «Власний» означає присутній в чомусь як постійна характеристика. Присвоєні послугі або процесу характеристики (ціна, власник) не є характеристиками їх якості.

Господар процесу (відповідальний за процес) – посадова особа, що несе відповідальність за хід та результати процесу. Він несе відповідальність: за досягнення цілей процесу (стабільне формування виходу процесу з потрібними характеристиками).

Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимогам.

Якість продукції – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.

Якість соціальних послуг – істотні ознаки соціальних послуг, які задовольняють вимоги встановленого стандарту.