



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ОУ

Процессы менеджмента

Планирование
разработки СК

Управление со
стороны
руководства

Предупреждающи
е мероприятия

Анализ
функционирования
СК

Корректирующие
мероприятия

Процесс формирования СК

Подготовительны
й этап

Проектировани
е СК

Документировани
е СК

Внедрени
е СК

Сертификаци
я СК

Материально-
техническое
обеспечение

Управление
персоналом

Обеспечение
инфраструктурой

Информационно-
техническое
обеспечение

Процессы обеспечения

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ОУ

РЕШЕНИЕ
О
РАЗРАБОТКЕ
СК

Назначение
ответственного
за СК

Создание
руководящих и
рабочих
органов по
разработке и
внедрению СК

Выбор
консалтинговой
фирмы (или
подготовка
собственных
кадров)

Базовое обучение
высшего руководства,
руководителей
среднего звена, членов
рабочей группы

Анализ требований,
предъявляемых к
СК и определение
организационно-
методических
подходов к
формированию СК

Издание
приказа о
начале
разработ-
ки СК

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
СК

Ректор вуза осуществляет **общее руководство работой** по разработке и внедрению СК и определяет **ответственного за СК ОУ**.

Ответственный за СК - человек из команды первых лиц вуза, наделенный полномочиями, хорошо разбирающийся в вопросах качества и имеющий желание и энтузиазм к выполнению данной работы.

- ❑ формирует координирующий орган (Совет по качеству) и рабочую группу;
- ❑ совместно с рабочей группой, готовит **проект приказа о разработке СК, назначении ответственного за СК, составе рабочей группы и координирующего органа (Совет по качеству), сроках проведения работ.**

После анализа проекта приказа и его обсуждения **издается приказ о начале разработки СК**.

Совет по качеству возглавляет первое лицо вуза или ответственный за СК. В него входят представители высшего руководства, члены рабочей группы, представители структурных подразделений, ведущие специалисты. Персональный состав Совета по качеству утверждается приказом ректора.

Предназначение Совета по качеству - осуществление организационного руководства всеми структурными подразделениями вуза, вошедшими в область применения СК ОУ.

Основные обязанности:

- определение стратегии и текущих задач при разработке и внедрении СК согласно требований ГОСТ Р ИСО серии 9000-2001
- определение состава исполнителей – структурных подразделений вуза и внешних организаций, участвующих в разработке и внедрении СК
- контроль и рассмотрение хода выполнения работ;
- организация разработки новых и переработки действующих документов СК
- руководство определением финансовых затрат на проведение работ;
- разработка предложений о формах и размерах стимулирования деятельности участников работ.

Решения Совета по качеству, утвержденные приказом ректора, обязательны для исполнения всеми работниками вуза.

Форма работы Совета по качеству - рабочее заседание.

Совет по качеству может стать постоянным органом, функционирующим не только в период проведения подготовительных работ, но и при дальнейшем совершенствовании и развитии СК ОУ

Формируется **временная рабочая группа**. В нее входят ведущие сотрудники, знающие основы менеджмента качества и стандартизации, а также процессы высшего профессионального образования. Члены рабочей группы в будущем могут исполнять функции внутренних аудиторов или будут приняты на работу состав службы (отдела) качества. Члены рабочей группы должны пройти соответствующее обучение.

Рабочая группа, под руководством Совета по качеству, осуществляет текущую и оперативную работу, связанную с разработкой и внедрением СК ОУ.

За основные процессы СК ОУ назначаются **ответственные** - руководители структурных и функциональных подразделений (служб) или ведущие специалисты вуза, чей профиль деятельности в наибольшей степени соответствует направлениям работ. Ответственные исполнители участвуют вместе с рабочей группой в разработке новых и пересмотре действующих документов по закрепленным за ними процессами СК ОУ.

Деятельность Совета по качеству, рабочей группы и ответственных исполнителей за основные процессы осуществляется в соответствии с **планом работ по разработке и внедрению СК (или программой по качеству, планом по качеству)**.

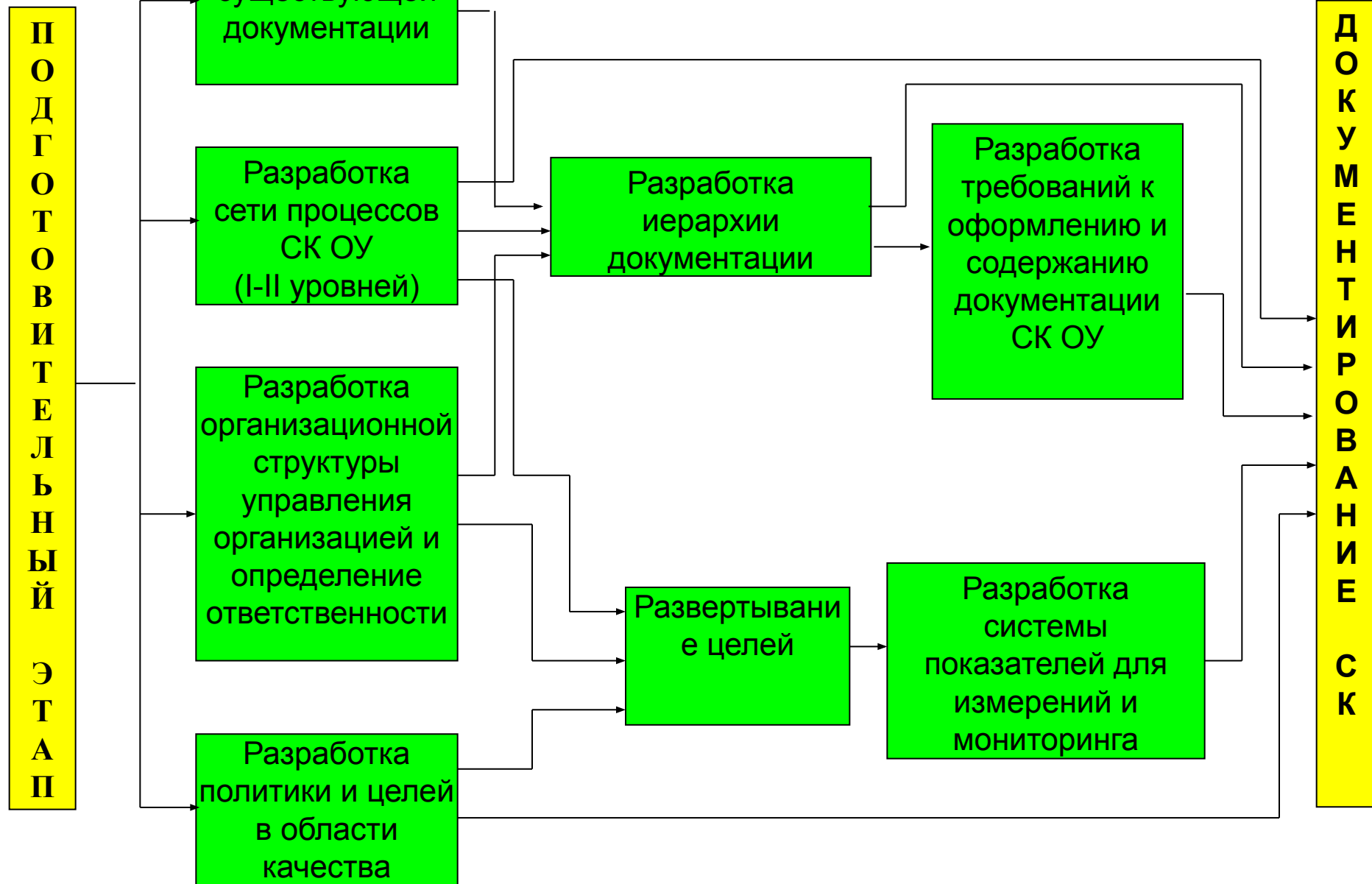
Важную роль в реализации подготовительного этапа формирования СК играет **выделение необходимых ресурсов**. Высшее руководство вуза должно выделить финансовые ресурсы для:

- обучения рабочей группы или (и) приглашения консультантов;
- оплаты работы рабочей группы и членов Совета по качеству (координирующего органа);
- приобретения необходимой научно-методической литературы и нормативно-правовой и организационно-правовой и другой документации,
- а также для обеспечения рабочей группы и Совета по качеству помещениями, оргтехникой, средствами связи и другими необходимыми материально-техническими ресурсами.

Одним из важнейших процессов при формировании СК ОУ является **обучение руководителей и сотрудников**. Обучение сотрудников целесообразно начинать с высшего звена. Затем к обучению привлекаются другие категории сотрудников. Никто из работников не должен проходить обучение ранее своего непосредственного руководителя.

На подготовительном этапе необходимо сделать **анализ требований, выдвигаемых руководством и сотрудниками, к создаваемой СК ОУ, а также определить организационно-методические подходы**. Для этого проводят опрос высшего руководства, руководителей среднего звена, сотрудников, выясняя их требования к СК.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА



В основе этого этапа лежит **разработка сети процессов СК ОУ**. Проект сети процессов рассматривается, анализируется и утверждается на заседании Совета по качеству.

Если в вузе не существует документально оформленной **организационной структуры управления**, то необходимо это сделать.

Важным моментом при формировании СМК является документально зафиксированное распределение «ролей в области качества» для различных руководителей и сотрудников вуза - **матрица распределения ответственности**, которая служит для анализа взаимных связей подразделений и должностных лиц вуза.

Параллельно с определением сети процессов осуществляется **разработка Политики в области качества, миссии, видения**.

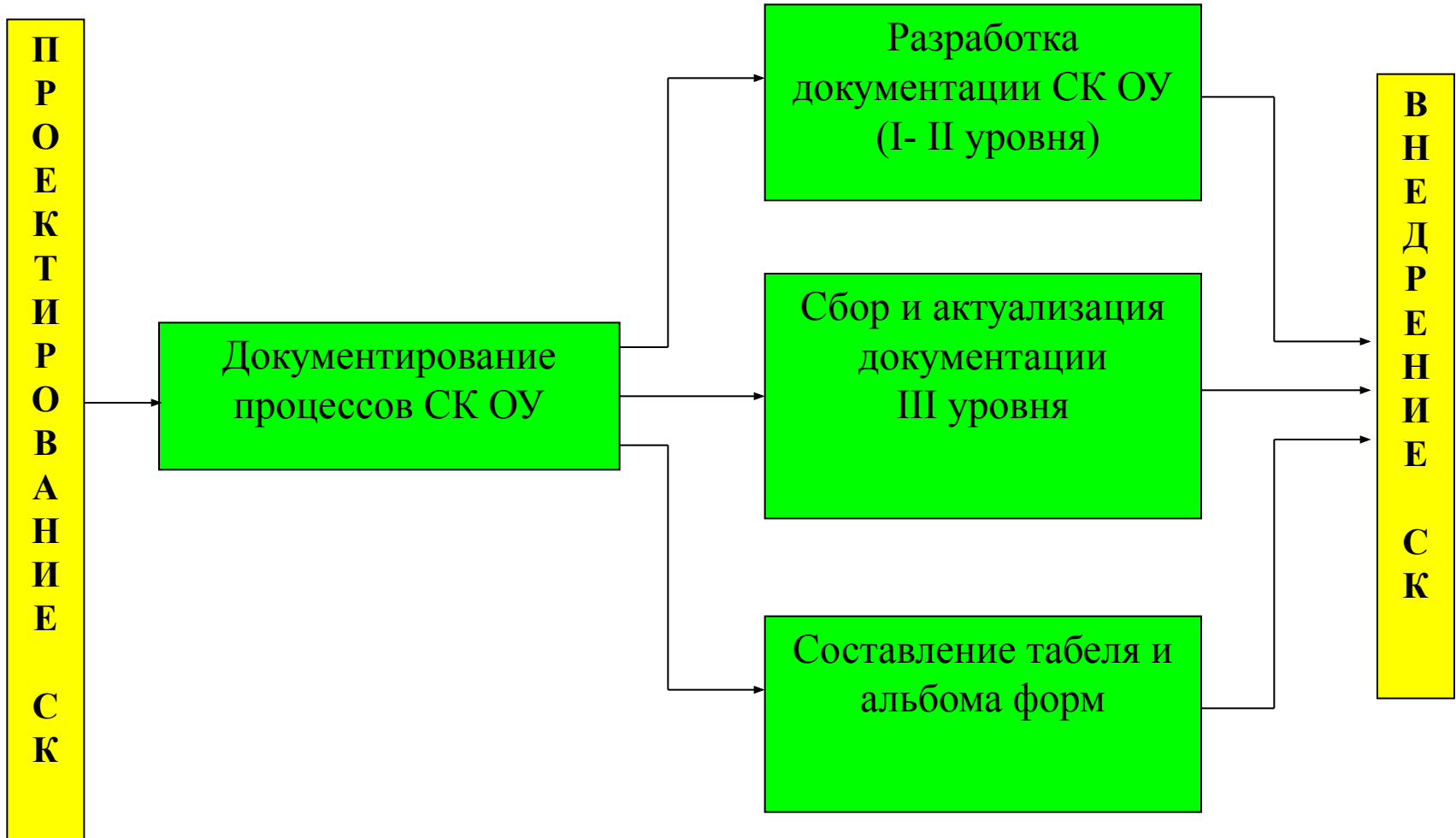
На этом этапе для разработки документации системы менеджмента качества необходимо **предварительно разработать иерархию документации СК ОУ** и на ее основе провести **анализ существующей в вузе документации.**

Рабочая группа должна инициировать следующие действия:

- учредить и составить перечень имеющихся и применяемых в вузе документированных процедур, положений, методических указаний, инструкций
- организовать получение данных о существующей СК ОУ посредством различных средств, таких, как анкеты и интервью
- запросить и получить дополнительные источники документации или ссылки от структурных подразделений
- классифицировать имеющиеся документы в соответствии с выбранной иерархии документации СК ОУ

На этапе проектирования СК ОУ рабочей группе рекомендуется разработать **стандарт организации по требованиям к оформлению и кодированию документации СК ОУ.**

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ОУ



http://smksrv.sibstu.kts.ru/HTML/out/sibgtu.html - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

Назад Поиск Избранное

Адрес: http://smksrv.sibstu.kts.ru/HTML/out/sibgtu.html

Переход Links

СМК СибГТУ

- Новости
- Информация о менеджменте
- Организационная структура
- Документация СМК
- Поиск
- Разработчики
- Сертификаты и аттестаты
- Свидетельства, лицензии, ди

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

СибГТУ

Февраль 2000г. - начало создания СМК СибГТУ
Апрель 2006г. - ресертификация СМК СибГТУ

Информационно-справочная модель Системы Менеджмента Качества СибГТУ

Таблица	Документации СМК СибГТУ
I уровень	Стратегия, политика и руководства по качеству
II уровень	Документированные процедуры СМК
III уровень	Методическая и рабочая документация
IV уровень	Записи (табель и альбом форм)
V уровень	Нормативная и нормативно-правовая документация

Замечания и предложения по СМК СибГТУ направляйте на наш [e-mail](#)

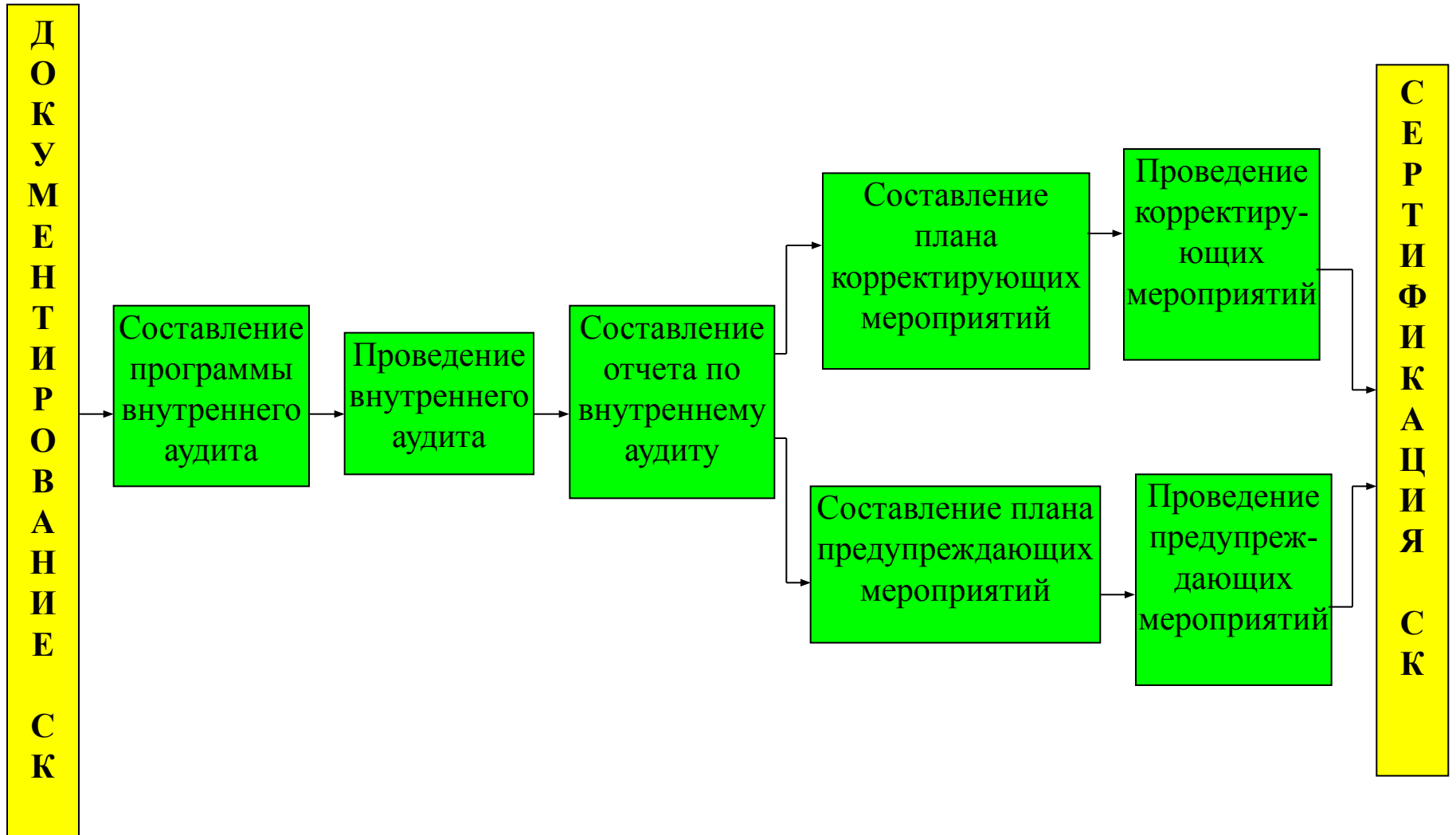
Дата последнего обновления информационно-справочной модели СМК **28 декабря 2007г.**

Информацию по обновлению [см. здесь](#)

Готово Internet

Вид информационно-справочной модели СК ОУ (пример)

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ОУ



Этап начинается с издания **приказа о внедрении СК ОУ**, в котором указывается дата введения документации СК в действие, то есть неуклонное выполнение ее требований всеми работниками вуза, вовлеченных в область применения СК.

В это время может быть создан **отдел обеспечения качества (ООК)**.

ООК проводит обучение работников структурных подразделений, задействованных в СК.

В каждом структурном подразделении назначаются **уполномоченные по качеству**, которые отвечают за функционирование СК в своем подразделении.

Ответственный за СК и ООК формируют **штат внутренних аудиторов**.

Цели внутренних аудитов

Цели внутреннего аудита СК ОУ (на этапе внедрения):

- ❑ оценка соответствия всей документированной СК ОУ или отдельных процессов требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001
- ❑ определение возможности и путей улучшения СК, в том числе продукции и процессов
- ❑ определение несоответствий в СК или отдельных её процессов в сравнении с требованиями, установленными документацией СК
- ❑ проверка эффективности корректирующих действий по результатам предыдущих аудитов

При **аудите СК ОУ проверяется:**

- ❑ документация
- ❑ фактическое выполнение требований, изложенных в документации

Документация проверяется на соответствие:

- политике в области качества, целям в области качества
- требованиям, изложенным в Руководстве по качеству
- требованиям вышестоящих документов
- процедуре по управлению документацией, а именно, как проводится утверждение, выпуск, ведение, изменения, изъятие устаревших экземпляров

Кроме этого проверяется:

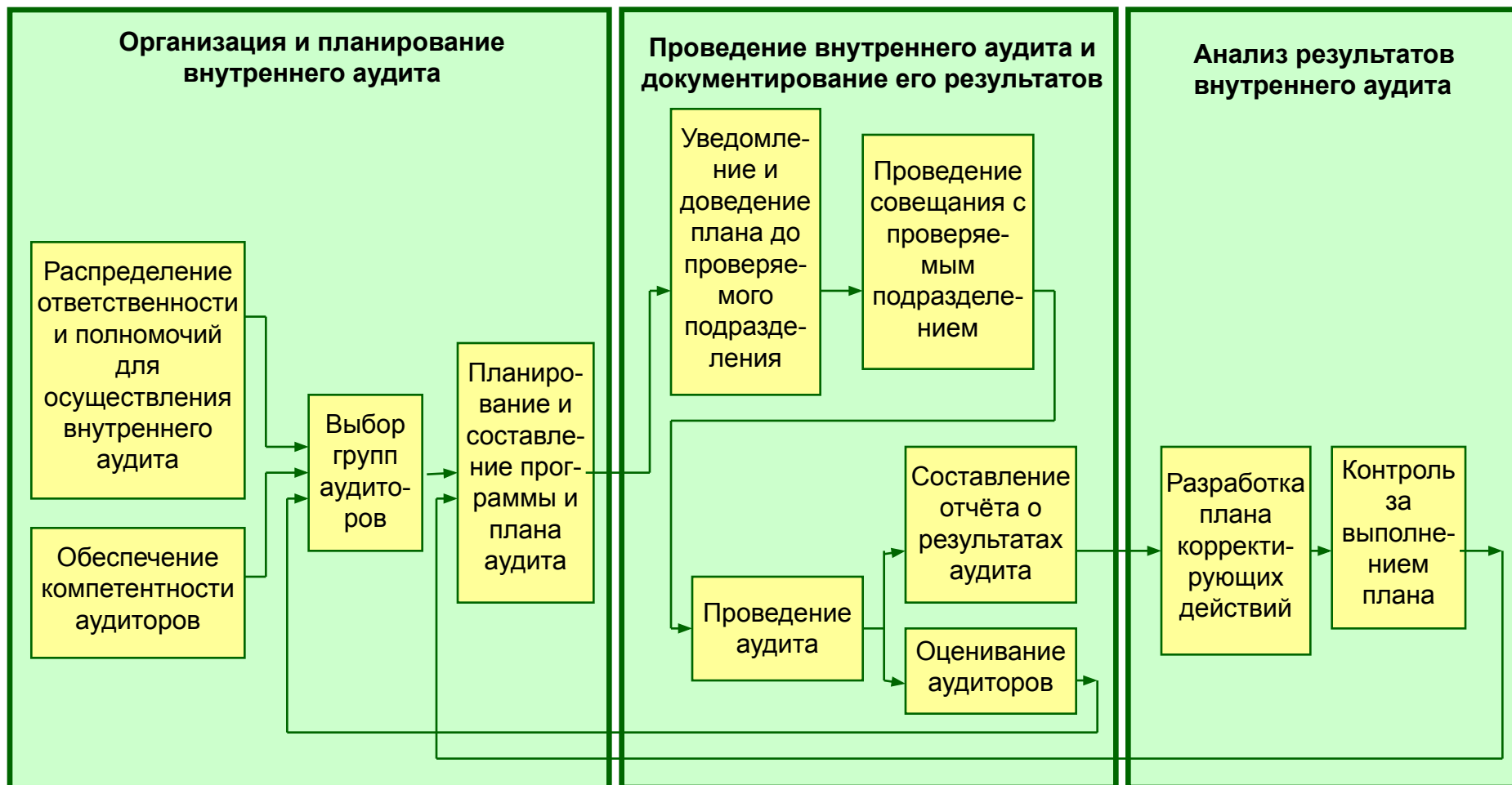
- качество документации: доступность, правильность формулировок, чёткость изложения, наличие полного комплекта рисунков, таблиц, приложений
- наличие документации на рабочих местах

Аудит фактического выполнения требований, изложенных в документации, проводится на всех уровнях управления.

Внутренний аудит включает следующие этапы:

- организация и планирование внутреннего аудит
- проведение внутреннего аудита и документирование его результатов
- анализ результатов внутреннего аудита

Этапы процесса внутреннего аудита



ПРОГРАММА

аудита систем менеджмента качества СибГТУ на _____ г.

1. ЦЕЛЬ АУДИТА

Оценка соответствия системы менеджмента качества требованиям

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 к _____

(организация)

2. СПИСОК АУДИТОРОВ: _____

3. ОБЪЕКТЫ АУДИТА

№ п/п	Проверяемые подразделения	Проверяемые разделы ГОСТ Р ИСО 9001-2001	Дата проверки	Руководитель группы по качеству	Представитель проверяемого подразделения
...					

Начальник отдела
обеспечения качества

ПЛАН
 работы системы менеджмента качества

1. Подразделение _____
2. Срок работы _____
3. Дата (сроки) проведения аудита _____
4. Цели аудита:
 - + 1 Соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИИ) _____
 - _____)
 - + 2 Соответствие требованиям Руководства по качеству (ИИ) _____
 - документационных процедур (.....)
 - _____
5. Объем и вид документации программы _____
- _____
- _____
- _____
- _____
6. Группа по аудиту:

Функция, вид, отчество	Должность	Подпись
Руководитель:		
Член группы:		

7. Планируемая нагрузка:
 - 1 эдл. - руководителем программы по подразделению _____
 - 2 эдл. - начальником отдела обеспечения качества _____
 - 3 эдл. - руководителем группы обеспечения качества _____

ОТЧЕТ

о результатах аудита систем менеджмента качества

Дата _____

1. Подразделение _____
2. Группа по аудиту _____
3. Руководитель аудита _____

4. Базовый представитель по качеству _____

5. Представитель высшего руководства по подразделению: _____

6. Адреса расписки

1 экз. - руководителю подразделения по подразделению _____

2 экз. - начальнику отдела обеспечения качества _____

3 экз. - руководителю службы качества по подразделению _____

Руководителю базового подразделения по качеству по подразделению _____

Руководителю группы по аудиту _____	подпись _____	Ф И О _____
-------------------------------------	---------------	-------------

Член группы _____	подпись _____	Ф И О _____
-------------------	---------------	-------------

При входе в каждую организацию группа аудиторов проводит проверку соблюдения требований стандарта в области менеджмента качества для учета требований стандарта аудиторская организация имеет право на проведение проверочных мероприятий (в т.ч. на территории) и предоставление информации в объеме, предусмотренном стандартом.

ПЛАН
корректирующих и предупреждающих действий по результатам аудита
системы менеджмента качества
от «__» _____ 200__ г.

Подразделение _____

Сроки выполнения плана _____

№	Задание	Ответственный	Сроки исполнения	Замечания

Руководитель подразделения _____

подпись

И П Ф

ОТЧЕТ

о выполнении корректирующих и предупреждающих действий по результатам аудита
системы менеджмента качества

от «__» _____ 200__ г.

Подразделение _____

Сроки выполнения плана _____

№	Мероприятие	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении (заполняется руководителем подразделения с указанием срока выполнения)	Оценка выполнения плана (заполняется ответственным за СМК при контроле, если он был проведен)

Руководитель подразделения _____

подпись

И.О.Ф. _____

СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

В
Н
Е
Д
Р
Е
Н
И
Е

С
М
К

Выбор органа
по
сертификации

Подача заявки
и
необходимой
документации

Проведение
аудита
«на месте»

Составление
плана
корректирующих
мероприятий

Проведение
корректиру-
ющих
мероприятий

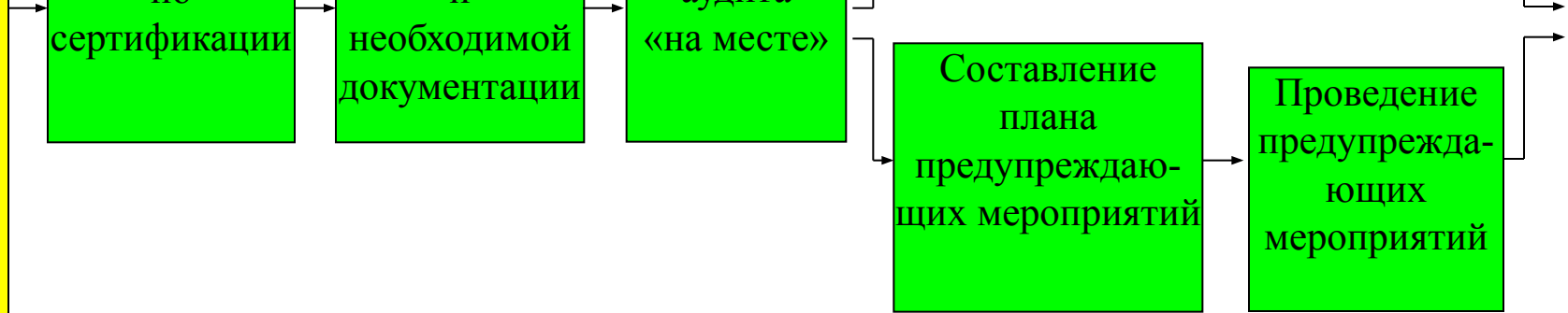
Составление
плана
предупрежда-
ющих мероприятий

Проведение
предупрежда-
ющих
мероприятий

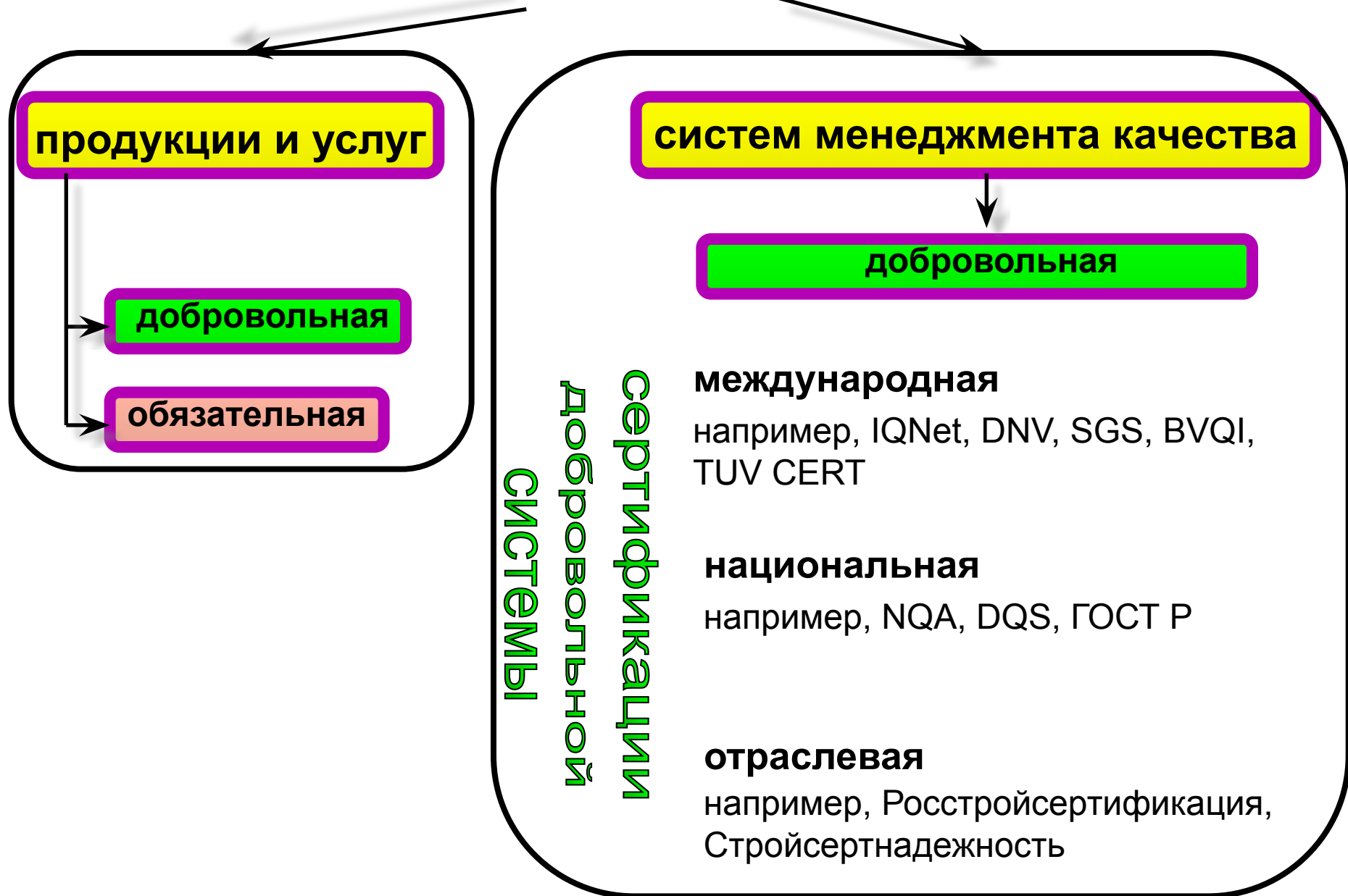
И
Н
С
П
Е
К
Ц
И
О
Н
Н
Ы
Й

К
О
Н
Т
Р
О
Л
Ь

С
М
К



СЕРТИФИКАЦИЯ





IQNet

INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

Международная сеть сертификации – негосударственная, некоммерческая организация, созданная в соответствии с законодательством Швейцарии, штаб-квартира в г. Берн (Швейцария)

IQNet объединяет **38 ведущих органов по сертификации**, включая

AENOR Испания

AVI Бельгия

CQS Чехия

AFAQ Франция

CISQ Италия

Cro Cert Хорватия

ANCE Мексика

CQC Китай

DQS Германия

APCER Португалия

CQM Китай

DS Дания

ELOT Греция

JQA Япония

SQS Швейцария

Сертификат IQNet – это международный документ, гарантирующий глобальное признание и доступ на мировой рынок.

Органами по сертификации – членами IQNet выдано более **485 тыс. сертификатов соответствия**, что составляет около **30 %** от общего количества выданных в мире сертификатов.



СЕРТИФИКАЦИЯ



DNV - международная компания, основанная в 1864 г. и имеющая более 300 представительств в 100. Выдает сертификаты на соответствие SMK требованиям **ISO 9001:2000**



Деятельность **SGS** в России берет свое начало с января 1981 года. Выдает сертификаты на соответствие SMK требованиям **ISO 9001:2000**



Bureau Veritas Certification был основан 1988 г. выдавшим более 60 000 сертификатов. Выдает сертификаты на соответствие SMK требованиям **ISO 9001:2000**



TÜV CERT – международно признанное общество по сертификации, находящееся в Германии. Выдает сертификаты на соответствие SMK требованиям **ISO 9001:2000** и **EN ISO 9001:2000**



НАЦИОНАЛЬНАЯ СЕРТИФИКАЦИЯ



NQA основана в 1988 г. На данный момент NQA уже выдала около 19 000 сертификатов о регистрации в 54 странах мира.

Выдает сертификаты на соответствие СМК требованиям **BS EN 9001:2000**



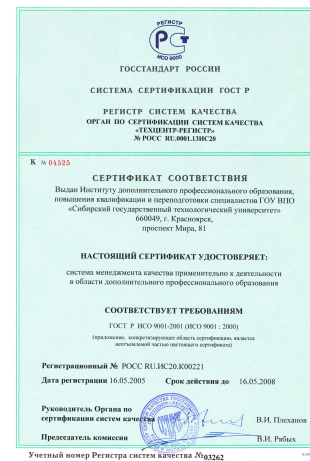
DQS основана в 1985 г. Аудиторы работают более чем в 80 странах по всему миру. На данный момент выдало около 30 000 сертификатов по всему миру.

Выдает сертификаты на соответствие СМК требованиям **DIN ISO 9001:2000**



Система сертификации ГОСТ Р

Выдает сертификаты на соответствии SMK требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Система менеджмента качества. Требования»



Система добровольной сертификации систем менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, интегрированных систем менеджмента создана в 2006 г.

Выдает сертификаты на соответствие SMK требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Система менеджмента качества. Требования»





ГОССТАНДАРТ РОССИИ

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р

РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ КАЧЕСТВА
«ТЕХЦЕНТР-РЕГИСТР»
№ РОСС RU.0001.13ИС20

К № 01804

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

Выдан Сибирскому государственному
технологическому университету
660049, Россия, г. Красноярск, просп. Мира, 82

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:

система менеджмента качества применительно
к деятельности в области образования

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000)

Регистрационный № РОСС RU.ИС20.К00140

Дата регистрации 15.01.2003 Срок действия до 15.01.2006

Руководитель Органа по
сертификации систем качества

В.И. Плеханов

Эксперт



В.С. Литвиненко

В январе 2003 г. СибГТУ
получил
сертификат
соответствия на СМК
(в соответствии с
требованиями
ГОСТ Р ИСО 9001-2001)
применительно к
деятельности в области
образования
(Орган по сертификации
систем качества
«Техцентр-Регистр»,
г. Москва, Госстандарт
России).



ГОССТАНДАРТ РОССИИ

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р

РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА
ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ КАЧЕСТВА
«ТЕХЦЕНТР-РЕГИСТР»
№ РОСС RU.0001.13ИС20

К № 04525

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

Выдан Институту дополнительного профессионального образования,
повышения квалификации и переподготовки специалистов ГОУ ВПО
«Сибирский государственный технологический университет»
660049, г. Красноярск,
проспект Мира, 81

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:

система менеджмента качества применительно к деятельности
в области дополнительного профессионального образования

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001 : 2000)

(приложение, конкретизирующее область сертификации, является
неотъемлемой частью настоящего сертификата)

Регистрационный № РОСС RU.ИС20.К00221

Дата регистрации 16.05.2005 Срок действия до 16.05.2008

Руководитель Органа по
сертификации систем качества



В.И. Плеханов

Председатель комиссии

В.И. Рябых

В 2005 г. сертификат
соответствия на СМК
(в соответствии с требованиями
ГОСТ Р ИСО 9001-2001)
применительно к
деятельности в области
дополнительного
профессионального
образования получил
Институт дополнительного
профессионального
образования, повышения
квалификации и
переподготовки
специалистов СибГТУ



В 2006 г. СибГТУ успешно прошёл процедуру ресертификации и получил сертификат соответствия на SMK (в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001) применительно к деятельности в области высшего профессионального образования, научных исследований и разработок, сертификации систем менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, интегрированных систем.

Орган по сертификации интегрированных систем менеджмента «Сиб-Тест» (ОС ИСМ Сиб-Тест»)



В 2003 г. СибГТУ аккредитован в качестве органа по сертификации систем качества.

В 2006 г. СибГТУ аккредитован в качестве органа по сертификации систем менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем менеджмента промышленной безопасности и здоровья, интегрированных систем менеджмента.

За время своей деятельности Органом по сертификации были выданы 16 сертификатов соответствия на системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА

Ферапонтов А.П. для формирования мотиваций рекомендует следующее:

Размер вознаграждения (материального и морального) должен быть пропорционален усилиям, которые затрачены работником, т.е. соблюдена так называемая валентность (рисунок).

На одной чаше весов - **ожидание усилий**: работник рассчитывает, насколько он своими усилиями может повлиять на качество работы, т.е. определяет достижимость поставленной цели. На другой - **ожидание последствий**: оценивание вероятности того, что повышение качества работы будет соответствующим образом отмечено руководством. Чтобы поддерживать равновесие, от руководителей требуется показать работнику с максимальной ясностью и наглядностью, что его ожидает.

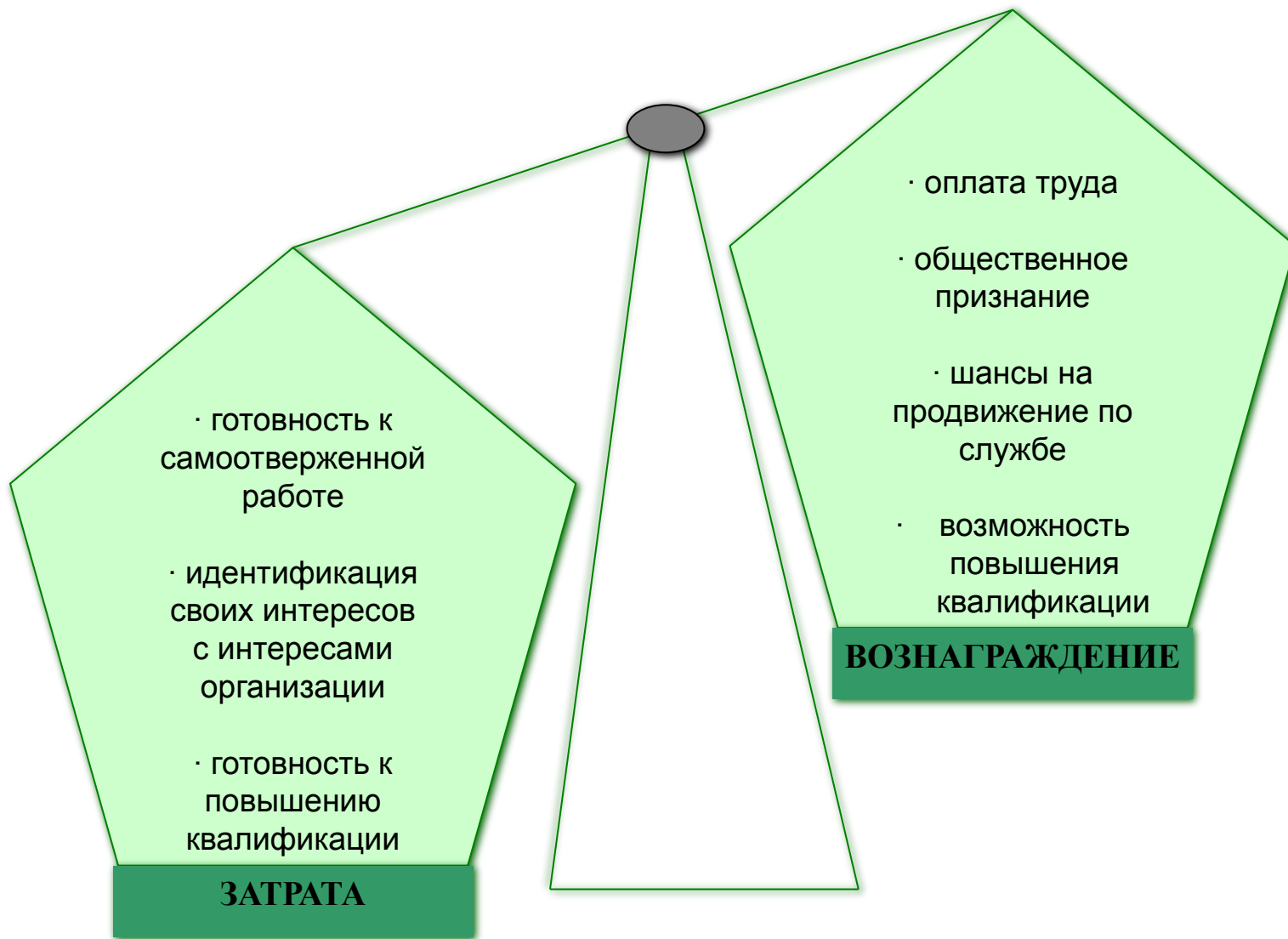


Рисунок - Равновесие “затрата-вознаграждение” с точки зрения сотрудников

Основы теорий мотивации используются при внедрении систем качества. Эта деятельность связана с нововведениями, которые, как известно, имеют не только сторонников, но и противников.



Рисунок - Меры, стимулирующие мотивацию

Сопrotивление нововведениям может быть **пассивным**, когда сотрудники не хотят лично участвовать в выполнении мероприятий по качеству, вплоть до увольнения, и **активным**, когда сотрудники саботируют мероприятия, сознательно выполняя их некачественно, чтобы дискредитировать саму идею.

Сопrotивление нововведениям может быть открытым, подразумеваемым, непосредственным или отсроченным. Конечно, наиболее легко иметь дело с сопротивлением открытым и непосредственным. Более сложная проблема - столкнуться с сопротивлением подразумеваемым или отсроченным. Образец подразумеваемого сопротивления: потеря лояльности к организации; потеря мотивации работать; увеличение погрешности или ошибки; увеличение прогулов. Сопrotивление во всех формах может привести к конфликтной ситуации вокруг объекта новаторства, перерасти в эмоциональный конфликт, интриги, нарушение эмоционального климата и т.п.

Выделяют следующие **причины сопротивления нововведениям**:

1. **Рутинность**, т. е. привычка к стандартным действиям, которые не требуют дополнительного приложения духовных и физических сил.
2. **Недостаток знаний и навыков**, который приводит к затрате больших усилий при малых результатах, что нарушает равновесие "затрата - вознаграждение".
3. **Потеря власти**, например, изменение организационной структуры управления может привести к перераспределению должностей и даже сокращению некоторых руководителей
4. **Угроза изменения расстановки кадров** - если изменение будет означать **уменьшение бюджета** организационной подсистемы или сокращение ее штата, то люди, работающие в этой подсистеме, будут рассматривать изменение в качестве угрозы.

Выделяют следующие **причины сопротивления нововведениям**:

5. **Угроза проверок** – руководители и сотрудники плохо относятся к проверкам, т.к. отнимает время и считается, что может обернуться наказанием
6. **Практические результаты и их использование**, когда сотрудники не видят смысла в мероприятиях по качеству, поскольку смотрят со своей точки зрения, не видя проблемы в целом, воспринимают ее в приложении лично к себе, а не к предприятию в целом.
7. **Групповое давление**, когда члены группы, способные поддержать мероприятия, поддаются влиянию авторитетных членов группы, которые по тем или иным причинам настроены против этих мероприятий.
8. **Традиции**, традиционная культура предприятия, то, что обычно выражается одной фразой: “А мы всегда делали так”.

Способы, к которым может прибегнуть руководство организации при внедрении мероприятий по качеству **для учета человеческого фактора**.

1. **Изучение прошлого опыта**. Надо выяснить, были ли и как гасились подобные конфликты в прошлом, от каких лиц исходило сопротивление, было ли оно успешным и почему и т. д.

2. Применение простого, но очень важного приема. **Сотрудников нужно как можно раньше привлечь к планированию нововведений, к участию в подготовке мероприятий и принятии решений**. Они должны стать соучастниками дела.

Но не все сотрудники имеют желание к соучастию, обладают необходимой квалификацией и располагают свободным временем. Поэтому нужно обратить внимание на следующий способ:

3. **Информирование сотрудников.** Необходимо, чтобы все как можно раньше и полнее узнали о планируемых мероприятиях. Большое значение имеет предупреждение слухов. Информация должна включать сведения о видах мероприятий, их объемах, сроках проведения. Должно быть точно сообщено, какие изменения будут касаться каждого, что положительного они принесут в итоге и, обязательно (!), какие недостатки есть в планируемых мероприятиях. Последнее способствует созданию доверительных отношений между коллективом и руководством.

4. **Включение промоторов по власти и по квалификации.**

Промоторы - это проводники идей качества в коллективе. Промоторы по власти должны иметь права и возможности поощрения и наказания, это наиболее высокопоставленные сотрудники. Промоторы по квалификации - это эксперты, ведущие специалисты. Последних следует приглашать со стороны, поскольку они не имеют личной заинтересованности и вызывают больше доверия у сотрудников.

Каждый работник хочет получать удовлетворение от выполняемой работы. Поэтому менеджеры должны формулировать задачи так, чтобы работник почувствовал свою необходимость в процессе достижения цели, и тогда работа для него будет в радость. Достичь такого положения скачком невозможно. Только постепенно, шаг за шагом, но постоянно продвигаясь вперед, можно добиться желаемого результата.

Могут быть полезны следующие **правила**:

- не требовать сразу слишком много
- демонстрировать достигнутый успех
- поощрять и вознаграждать усовершенствования