

Практичне заняття № 11

Тема: Розроблення основоположних документів системи управління якістю

Мета заняття: вивчення загальних засад розроблення системи управління якістю на підприємствах різних форм власності. Набуття навичок розроблення основоположних документів системи управління якістю (СУЯ).

Теоретичні відомості

Останніми роками велике значення придбала добровільна сертифікація СУЯ підприємств на відповідність вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000. Дані стандарти встановлюють вимоги до процесів управління якістю на підприємствах. В основу стандартів ISO 9000 встановлено вісім принципів менеджменту якості – рис. 1.

Рис. 1 Принципи управління якістю

Основні етапи розробки системи управління якістю

Тепер ми можемо приступити до опису основних етапів розробки і впровадження СУЯ на підприємстві. Ця робота є типовим проектом. Такий проект доцільно здійснювати, використовуючи відомі засоби і методи управління проектами. Виконання будь-якого проекту характеризується наступними параметрами:

- відомими датами початку і закінчення;
- необхідними ресурсами (кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- послідовністю етапів, кожний з яких характеризується відповідними роботами і відповідальними за їхнє виконання;
- критеріями успішності виконання етапів.

Розробку і впровадження СУЯ як проекту можна розділити на наступні проектні етапи:

1. Утворення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів.
2. Складання вимог до СУЯ.
3. Встановлення фактичного стану СУЯ
4. Складання Комплексного плану проекту.
5. Розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей.
6. Розробка документації СУЯ і виконання інших запланованих заходів.
7. Дослідне впровадження СУЯ.

Зупинимося на особливостях робіт кожного з цих етапів.

1. Створення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів.

Як уже відзначалося вище, розробка СУЯ є складною, трудомісткою і тривалою роботою, яку неможливо виконати "на суспільних засадах", без створення всередині підприємства відповідної організаційної структури, що забезпечувала б:

- виділення необхідних людських ресурсів для розробки СУЯ;
- можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства, у першу чергу - керівництва;
- можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки;
- погоджену діяльність різних підрозділів і служб у процесі розробки.

Насамперед, повинний бути призначений представник керівництва з якості, який очолює проект по розробці СУЯ. До обов'язків представника керівництва входить:

- забезпечення розробки, впровадження і підтримки в робочому стані процесів, необхідних СУЯ;
- складання звітів вищому керівництву про функціонування СУЯ і необхідність її поліпшення;
- сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;
- підтримка зв'язку з зовнішніми сторонами з питань, що стосуються СУЯ.

Стандарт допускає, що представник керівництва виконує ці функції одночасно з іншими своїми обов'язками. Наш досвід показує, що представником керівництва з якості на підприємстві може бути і головний інженер, і технічний директор, і комерційний

директор, і інші керівники. Ідеальний варіант - коли це заступник першого керівника з якості. Багато в чому вибір представника керівництва залежить від особистих якостей претендента. Він повинен бути досить авторитетним на підприємстві, мати повноваження приймати важливі рішення, володіти гарними організаторськими здібностями, досвідом керування проектами, знанням підприємства, його продукції і процесів, знанням основних споживачів і постачальників. У будь-якому випадку при правильній організації робіт він стає фактично другою людиною на підприємстві, тому що заміщає першого керівника в найважливішій галузі - в галузі управління. Бувають випадки, коли директор, що розуміє ключовий характер цієї функції, не знаходить для неї гідного кандидата серед своїх заступників і сам бере на себе її виконання.

Розробка СУЯ означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів підприємства. Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування СУЯ доцільно створити Координаційну раду з якості.

Координаційну раду очолює перший керівник підприємства, у його склад входять "керівники" усіх процесів в галузі поширення СУЯ. Практично це можуть бути заступники директора по напрямках, керівники ведучих підрозділів. Такий склад ради дозволяє приймати рішення з будь-яких питань діяльності підприємства. Рішення Ради повинні мати силу наказу. Окрім контролю, організації і координації розробки СУЯ, на засіданнях ради можуть розглядатися будь-які питання, пов'язані з підвищенням якості продукції і конкурентоздатності підприємства. Слід зазначити, якщо на підприємстві до моменту початку розробки вже існує і успішно діє колегіальний орган, який може виконувати вищеописані функції, то саме він може відігравати роль Координаційної ради. На деяких підприємствах навпаки, створена для розробки і впровадження СУЯ Координаційна рада і згодом замінює собою всі інші колегіальні органи і виконує їхні функції.

Розробка СУЯ вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т.п. Для виконання цих робіт повинен бути виділений відповідний персонал. На підприємствах, що мають понад 250 працівників, це може бути Група (відділ) управління якістю, на менших підприємствах - інженер (фахівець, менеджер) з управління якістю. Ці виконавці повинні бути, по можливості, звільнені від усієї іншої роботи, що заважала б виконанню ними вищезгаданих обов'язків. У випадках, коли це неможливо (наприклад, на малому підприємстві) потрібно, щоб їм планувалось використання частини робочого часу на питання СУЯ.

При визначенні складу Групи управління якістю важливе виконання таких вимог:

- бажання кандидатів працювати в області СУЯ;
- готовність та здатність вчитися, опановувати новими знаннями;
- готовність працювати самостійно і творчо;
- мати авторитет серед співробітників та бути комунікабельними;
- мати досвід роботи на підприємстві, бути знайомими з різними аспектами його діяльності.

При формуванні Групи управління якістю бажано включити в її склад представників різних підрозділів.

До основних задач Групи управління якістю на різних стадіях розробки і впровадження СУЯ відносяться:

- забезпечення роботи Координаційної ради;
- навчання членів Координаційної ради та інших категорій персоналу в галузі управління якістю;
- планування і відстеження виконання різних заходів у рамках розробки і впровадження СУЯ;

- координація розробки документів СУЯ, а також безпосередній опис таких процесів, як управління документацією, записами про якість, коригувальні та попереджуючі дії, внутрішні аудити, відповідальність вищого керівництва;
- інформаційне узгодження документів СУЯ, аналіз їхньої відповідності вимогам стандарту;
- контроль впровадження СУЯ, організація проведення її внутрішніх аудитів;
- аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей, визначення результативності проведених коригувальних і попереджуючих дій;
- підготовка інформації для проведення аналізу функціонування СУЯ з боку вищого керівництва;
- управління коректуванням документації СУЯ у процесі її змін і вдосконалювання.

З переліку цих функцій видно, що робота Групи управління якістю не закінчується після впровадження і сертифікації СУЯ, а, навпаки, інтенсифікується. Система вимагає постійної підтримки, доробки, вдосконалення. Адже підприємство працює в зовнішніх і внутрішніх умовах, що постійно змінюються, тому його робота теж постійно змінюється. Але оскільки робота підприємства повинна відповідати СУЯ, то перш ніж змінити діяльність, необхідно попередньо внести відповідні зміни в Систему. Постійне вдосконалювання є прямою вимогою ISO 9001:2000 (пп. 4.1, 8.5.1). Тому робота структури, пов'язаної зі СУЯ, є постійною і дуже важливою на підприємстві. Потрапити в цю структуру - престижно і почесно. Залучені до неї люди повинні розуміти це з самого початку розробки.

Для ефективної організації роботи Групи управління якістю необхідно надати їй наступні повноваження:

- право одержувати необхідну інформацію в галузі СУЯ від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами і записами;
- право контролювати хід робіт у рамках розробки СУЯ;
- право доступу до першого керівника підприємства, представника керівництва з якості, інших керівників.

Важливо забезпечити роботу Групи управління якістю необхідними ресурсами (приміщення, інформація, оргтехніка, нормативна документація), надати їй членам можливість проходити навчання в галузі якості.

При організації роботи Групи управління якістю важливо забезпечити гласність її роботи, створити їй необхідний авторитет серед персоналу підприємства.

Однією із серйозних помилок при розробці СУЯ є покладання на Групу повної відповідальності за всю розробку СУЯ. Відповідальність за цю роботу повинна бути покладена на всіх керівників підприємства, його служб і підрозділів, у рамках їхніх функцій. Бажано мати представника з якості в кожному підрозділі. Ці представники можуть відповідати за розробку документації і підтримку функціонування СУЯ для окремих процесів. Вони повинні не тільки добре теоретично розбиратися у вимогах ISO 9001:2000, знати особливості свого підприємства, але також бути ентузіастами системи, розуміти її важливість і необхідність. Вони є також першими кандидатами в групу внутрішніх аудиторів.

При формуванні організаційної структури варто також обмірковувати питання про необхідність залучення зовнішньої допомоги, наприклад, консультантів по розробці СУЯ, про що вже говорилося вище. Якщо таке рішення прийняте, то консультант може дати рекомендації і по остаточному формуванню самої оргструктури.

Приклад організаційної структури для розробки, впровадження і супроводження СУЯ представлений на рис. 2.

Рис. 2. Приклад організаційної структури для розробки, впровадження і супроводження СУЯ

Ухвалення рішення про початок робіт над СУЯ може бути оформлене наказом першого керівника підприємства. У преамбулі до наказу може бути підкреслена важливість цих робіт, необхідність залучення до них усього персоналу підприємства. У самому наказі визначається склад Координаційної ради і групи управління якістю, затверджуються положення про них, призначаються представники керівництва з якості (як по всьому підприємству так і в разі необхідності, в окремих підрозділах), визначаються їхні функції. Також можуть надаватися розпорядження про перші кроки по розробці СУЯ (визначення зовнішніх і внутрішніх вимог до СУЯ, аналіз поточного стану системи управління якістю підприємства, розробка Політики в області якості і Комплексного плану, навчання персоналу в області якості тощо)

Розглянемо етапи впровадження системи управління якістю:

- 1) прийняття рішення щодо впровадження системи управління якістю;
- 2) розподіл відповідальності і повноважень у межах організації під час розроблення і впровадження СУЯ;
- 3) залучення сторонніх організацій (консультантів) до розроблення і впровадження СУЯ;
- 4) навчання персоналу у сфері управління якістю;
- 5) ведення в дію СУЯ;
- 6) ознайомлення персоналу з вимогами документації СУЯ;
- 7) внутрішній аудит СУЯ.

Прийняття рішення щодо впровадження системи управління якістю. Рішення щодо початку робіт з розроблення і впровадження на підприємстві (в організації) системи управління якістю відповідно до вимог національного стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 (який ідентичний міжнародному стандарту ISO 9001:2000), має бути рішенням найвищого керівництва підприємства (організації).

Прийняте рішення доцільно оформити наказом підприємства, в якому слід чітко викласти мету впровадження системи управління якістю, призначити представника керівництва, відповідального за створення, впровадження і функціонування системи управління якістю, затвердити персональний склад робочої групи, яка безпосередньо здійснюватиме роботу з розроблення і впровадження системи управління якістю. Інформація про прийняте рішення має бути доведена до всіх працівників.

Розподіл відповідальності і повноважень у межах організації під час розроблення і впровадження СУЯ. Згідно із вимогами стандарту ДСТУ ISO 9001 найвище керівництво організації зобов'язане:

- довести до всіх рівнів в організації важливість задоволення вимог замовника, а також відповідних законодавчих і нормативних вимог;
- сформулювати політику у сфері якості;
- забезпечити встановлення цілей у сфері якості;
- проводити періодичне аналізування системи управління якістю з погляду її результативності і можливостей поліпшення;
- забезпечувати розроблення, впровадження і функціонування СУЯ всіма необхідними ресурсами;
- призначити представника керівництва, відповідального за:
 - а) забезпечення встановлення, впровадження і підтримання процесів, необхідних для системи управління якістю;
 - б) звітування перед найвищим керівництвом про функціонування системи управління якістю і про потребу її поліпшення;
 - в) забезпечення обізнаності з вимогами замовника в межах організації.
- забезпечити встановлення в організації належних процесів інформування про політику, вимоги, цілі і досягнення у сфері якості.

Залучення сторонніх організацій (консультантів) до розроблення і впровадження СУЯ. Нижче наведено перелік питань, до яких доцільно залучати консультантів:

- інформування найвищого керівництва про вимоги до СУЯ;
- обстеження системи управління якістю організації;
- ідентифікація процесів, встановлення взаємозв'язків між ними, документування і впровадження СУЯ;
- проведення внутрішніх аудитів (хоча підготовка внутрішніх аудиторів може бути проведена і сторонніми організаціями, наприклад, у відповідних навчальних центрах);
- підготовка СУЯ до сертифікації.

Основне завдання консультанта - навчити персонал самостійно розробляти документацію і впроваджувати СУЯ на своєму робочому місці, вирішувати свої проблеми і використовувати нові можливості для поліпшення своєї діяльності.

Навчання персоналу у сфері управління якістю. Навчання персоналу в системі управління якістю необхідне для того, щоб персонал підприємства знав і розумів:

- вимоги законодавчих і нормативних документів з управління якістю;
- основні поняття з управління якістю;
- організацію і структуру СУЯ на підприємстві;
- вимоги СУЯ;
- свою відповідальність і обов'язки щодо постійного поліпшення продукції і задоволення вимог замовника.

Рекомендується диференційований підхід до навчання у сфері управління якістю різних категорій персоналу:

- найвищого керівництва підприємства;
- керівників підрозділів, інженерно-технічного персоналу підприємства;
- персоналу підприємства, задіяного безпосередньо у виробництві, інфраструктурній діяльності, обслуговуванні або наданні послуг;
- персоналу підприємства, який залучається (чи який передбачається залучати) до внутрішніх перевірок чи аудитів.

Введення в дію СУЯ. Для введення в дію системи управління якістю необхідно затвердити розроблену документацію СУЯ. Затвердження, як правило, здійснює перший керівник організації.

У загальному випадку дата затвердження документа і дата введення його в дію можуть не співпадати.

Визначаючи дату введення документа в дію слід, зокрема, враховувати час, необхідний для його тиражування і надання всім користувачам, а також для підготовки до впровадження всіх встановлених у ньому вимог.

Затверджувати документацію СУЯ слід лише після її погодження всіма зацікавленими посадовими особами. Один із можливих підходів до визначення кола осіб, з якими необхідно погоджувати окремі документи, розроблені в межах СУЯ. Було б логічним і доцільним, якби вся документація СУЯ в обов'язковому порядку погоджувалася із представником керівництва, відповідального за СУЯ. Перелік посадових осіб, з якими необхідно погоджувати окремі документи СУЯ, слід визначати, виходячи зі змісту документа.

Якщо в документі містяться вимоги до певних структурних підрозділів чи посадових осіб, керівники відповідних підрозділів мають погодити цей документ. Перелік осіб, які погоджують документацію СУЯ (а також зміни до неї), має бути регламентований в обов'язковій методиці з управління документацією або в Настанові з якості.

Ознайомлення персоналу з вимогами документації СУЯ. Впровадження СУЯ передбачає дотримання всіма виконавцями тих вимог, які встановлені в розробленій документації. Дуже важливо, щоб ще на етапі опису процесів і розроблення документації (до її затвердження) всі зацікавлені особи були ознайомлені з основними вимогами

документації СУЯ, у т.ч. формами протоколів, процедурами прийняття рішень, періодичності звітності, критеріями оцінювання результативності процесів.

Для кожного документа СУЯ (Настанови з якості, методики, інструкції тощо) необхідно встановити всіх користувачів, щоб визначити необхідну кількість примірників. Рекомендується, щоб у кожному підрозділі, де є користувачі документа, був хоча б один примірник цього документа.

У межах структурного підрозділу відповідальність за доведення вимог СУЯ до відома персоналу покладається на керівника цього підрозділу.

Внутрішній аудит СУЯ. На етапі впровадження СУЯ внутрішній аудит проводять з метою отримання об'єктивних доказів щодо дотримання всіх вимог, встановлених в документації СУЯ.

ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОБОТИ

- 1) Отримати у викладача завдання на лабораторне заняття (підприємство) з табл.1.
- 2) Розробити основоположні документи системи управління якістю підприємства за зразком, поданим в Додатку В.
- 3) Описати особливості функціонування СУЯ підприємства, зробити висновки.

ЗАПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

- 6.1) Які основні принципи управління якістю?
- 6.2) Які основні етапи розроблення системи управління якістю?
- 6.3) Які основоположні документи розробляють для забезпечення функціонування системи управління якістю?