

Тема 2. Інституційне забезпечення сучасних систем управління якістю.

- 2.1. Нормативне забезпечення СУЯ.
- 2.2. Міжнародна система стандартів ISO9001
- 2.3. Концепції TQM. Європейські моделі досконалості (EFQM),
- 2.4. Міжнародна система рейтингу якості; концепція «шість сигм» .
- 2.5. Правове забезпечення СУЯ в Україні.
- 2.6. Організаційне забезпечення впровадження СУЯ:

Короткий виклад матеріалу теми

Інституційне забезпечення СУЯ передбачає наявність організаційних структур міжнародного і національного рівня, системи правових і нормативних актів, які регулюють процеси стандартизації та сертифікації, правила, норми та умови.

Міжнародні організації

Міжнародні стандарти ISO 9000:2000

1. ICO (Міжнародна Організація із стандартизації)

ISO (Міжнародна організація з стандартизації) – це всесвітня федерація національних органів стандартизації (комітетів – членів ISO). Складання Міжнародних стандартів, як правило, здійснюється через технічні комітети ICO. Кожен зацікавлений член Організації має право бути представленим у такому комітеті. Міжнародні організації, державні та недержавні, що мають контакт з ICO, також беруть участь в роботі. ICO тісно співпрацює з ІЕК (Міжнародна Електротехнічна Комісія) у всіх справах електротехнічної стандартизації. Проект Міжнародних Стандартів, прийнятий технічними комітетами, поширюється серед членів Організації для ствердження перед його прийняттям радою ICO як Міжнародні Стандарти. Вони затверджуються відповідно до процедур ICO, які вимагають не менше 75% голосів схвалення від голосуючих членів. В Україні організацію, загальне керівництво і координацію роботи із стандартизації та сертифікації здійснює Державний комітет України із стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандарт України). Нормативно-правове регулювання у сфері стандартизації та сертифікації відбувається відповідно до Закону України "Про захист прав споживачів".

У 1987 році ISO затвердила сімейство стандартів, відомих під назвою стандарти ISO серії 9000, які вперше у світовій практиці встановили єдині вимоги до СУЯ фірм-постачальників. З того часу ці стандарти безпрецедентно швидко і масштабно розповсюджують свій вплив по всьому світові. Стандарти ISO серії 9000 передбачають чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності персоналу, прозорість усіх процесів забезпечення і управління якістю, всебічну узгодженість рішень, що стосуються якості. На сьогодні у світі більше півмільйона фірм підтвердили відповідність своїх СУЯ стандартам ISO 9000. Щороку сертифікати на СУЯ отримують 70-80 тис. нових фірм. При цьому і самі ці стандарти постійно вдосконалюються. Так, у 2001 р. введено в дію ISO 9000:2000, які суттєво відрізняються від попередньої версії (1994 р.), є досконалішими і в значній мірі спираються на концепцію TQM.

За своїм функціональним призначенням стандарти ISO серії 9000 є універсальними, сфера їх застосування – від виробництва продукції до процесу надання послуг підприємствами, організаціями і установами незалежно від розміру, форми власності та виду діяльності.

Запровадження цих стандартів впорядковує та спрощує процеси планування, розподілу ресурсів, визначення додаткових цілей та оцінювання загальної результативності діяльності організації.

Стандарт ISO 9001:2000 встановлює вимоги до системи управління якістю, якщо підприємство:

- має необхідність продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам споживачів та галузевим вимогам;

○ зорієнтоване на підвищення задоволеності споживачів завдяки результативному застосуванню системи.

Особливості побудови стандартів ISO 9001:2000 дозволяють їх застосовувати в будь-якій сфері діяльності при управлінні організацією. Можна виділити декілька основних моментів в їх побудові:

1. Система управління складається як мінімум з 2-х рівнів: Рішення приймаються Генеральним директором, а реалізація кожного процесу здійснюється під керівництвом відповідальної особи.

2. Система управління заснована на обов'язкових регламентованих зворотьні зв'язках, описаних в циклі Демінга P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) — Планування — Работа — Провірка (Аналіз) — Дії (Корегування).

3. Все етапи циклу P-D-C-A виконуються за регламентами.

4. При проведенні аналізу використовуються 4 основних потоки інформації: а) процесу; б) показники продукту в) показники задоволення споживача г) результати аудитів процесів.

5. Стандарт вимагає встановити ці показники — методики збору, обробку інформації, межі нормального стану і критерії для прийняття корегуючи дій. Управлінське рішення про зміни регламентів чи ресурсів має прийматися на основі фактів..

6. Принцип циклу P-D-C-A тиражується на нижчі рівні управління (прийняття рішення) — якщо це доцільно.

Впровадження СМЯ і наявність сертифікату ISO 9001 забезпечить

⇒ - більшу довіру зі сторони замовника

⇒ можливість впливу на поставщиків

⇒ повноправний вихід на міжнародні ринки

⇒ покращення управління підприємством

⇒ встановлення осіб, відповідальних за якість

⇒ зниження затрат на невідповідність і брак.

TQM, Total Quality Management

TQM (загальне управління якістю) – це спосіб задоволення споживача шляхом залучення до виробництва якісного продукту всіх працюючих.

Мета TQM –це покращення внутрішньої і зовнішньої задоволеності споживача через загальний контроль якості.

Система TQM є комплексною системою, яка зорієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію затрат і виконання робіт у встановлені терміни (поставки в срок).

Основна філософія TQM ґрунтується на принципі – покращенню немає меж. Разом з тим слід розуміти, що досягти граничних критеріїв якості неможливо (дефектів -0, невиробничих втрат – 0, точні поставки), але цього необхідно прагнути. Ця філософія має назву – « **постійне покращення якості**» (quality improvement).

В системі TQM використовуються адекватні цілям і методи управління якістю. Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і розв'язання проблем, постійна участь в покращенні якості всього колективу. В TQM суттєво зростає роль людини і персоналу. Мотивація досягає стану, коли поліпшення якості стає загальною метою всіх працюючих. Навчання стає всеохоплюючим і безперервним процесом всього робочого часу. Широко використовуються активні форми навчання та спец. прийоми розвитку творчих здатностей працівників: тренінги, ділові і рольові ігри, спец. тести, комп'ютерна графіка тощо.

Необхідність створення повноцінної системи управління якістю TQM (**Quality Management System, QM-системи**) визначається передусім

- вимогами ринку, а також - вимогами державних органів.

- є важливою складовою системи управління організацією, що впливає на якість продукції

- . можливістю виходу на міжнародні ринки

- засобом підвищення ефективності роботи.

Впровадження TQM дає підприємству такі переваги

- розширення ринку
- прозорість управління процесами
- зниження затрат і скорочення термінів освоєння нових видів продукції
- підвищення гнучкості перебудови процесів при зміні вимог ринку
- зниження ризиків відповідальності за продукцію

Основними проблемами недостатнього впровадження СУЯ на вітчизняних підприємствах є – а) недостатня нормативна та організаційна база б) недостатня техн. оснащеність в) відсутність досвіду і спеціалістів., високу трудомісткість процесу підготовки проектів по впровадженню СУЯ.

TQM – є системою управління цілями і вимогами. Включає також і **забезпечення якості**, яке трактується як система заходів, яка забезпечує впевненість споживача в якісній продукції.

TQC – Загальне управління якістю (ЗУЯ);

QA – Забезпечення якості;

QPolicy – Політика якості;

QPlanning – Планування якості;

QI – покращення якості.

TQM складається із трьох компонентів:

- команди з якості (спрямоване на забезпечення організованої роботи з метою покращення якості, підвищити рівень вмінь і здатностей службовців, забезпечити комунікативність і роботу команди)

- управління курсом (спрямоване на досягнення успішного прориву в роботі шляхом концентрації зусиль і засобів на найважливіших напрямках (аспекта) з метою підвищення рівня виконання, покращення комунікацій всередині організації і забезпечення управління відділами, зацікавленості в досягненні довгострокових цілей)

- якість в повсякденній роботі. (вимагає застосування філософії ПВДП до діяльності, необхідної для забезпечення потреб і очікувань споживачів, а саме: розроблення проектів покращення; досягнення постійності в діях і результатах; пояснення суті вкладу кожного співробітника в якість продукту для задоволення споживача; покращення щоденних дій.

Система вимог до TQM закладених в стандарті ISO 9000:2001

1. Відповідальність керівництва
2. Управління ресурсами
3. Управління бізнес-процесами вироблення продукту (послуги)
4. Система виміру, аналізу і постійного покращення.

Слід зазначити, що на відміну від підходів до управління підприємством, що ґрунтуються на *стандартизації*, підходи TQM є дуже гнучкими та м'якими, у них фактично відсутні цілком обов'язкові елементи чи вимоги. TQM часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концепцій не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися в міру накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення рівня їх досконалості.

Впровадження принципів TQM вимагає зміни психології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що TQM це передовсім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також — керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. Працівники підприємства повинні відмовитися від філософії: "Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить", а лідери підприємства — від авторитарного стилю керівництва: "Я тут головний, а справа усіх інших — тільки виконувати мої розпорядження". Така зміна

психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та кропіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона дозволяє підприємству досягти високого рівня ділової досконалості.

Європейські моделі досконалості (EFQM).

У європейських країнах широко застосовують Модель досконалості, яку за сприяння Європейської Комісії розробив Європейський фонд управління якістю (EFQM). Модель досконалості EFQM через 9 фундаментальних критеріїв та 32 підкритерії всебічно описує “ідеальну” організацію, якою її бачать сьогодні в Європі.

Критерії Моделі EFQM об'єднані у дві групи:

перша – це 5 критеріїв, що описують підходи у діяльності організації для досягнення результатів (лідерство, політика та стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси);

друга - 4 критерії результатів, яких досягає організація за рахунок використання підходів (результати, що стосуються споживачів; персоналу і суспільства, а також основні ділові результати). “Ідеальна” організація згідно Моделі умовно оцінюється в 1000 балів. Фактично ж найкращі фірми Європи - такі як TNT, Siemens, Opel, Volvo, Nokia та інші - сьогодні досягають 700-750 балів.

Загальний вигляд Європейської моделі досконалості

Європейська модель досконалості є описом "ідеального" підприємства, яким його бачать зараз у Європі. Модель складається з дев'яти критеріїв. П'ять з них описують діяльність підприємства, підходи, які воно використовує для досягнення результатів; чотири критерії — результати, яких досягає підприємство за рахунок використання цих підходів.

Модель, яка визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах діяльності, ґрунтується на такому твердженні: досконалі результати з погляду ефективності, споживачів, персоналу і суспільства досягаються через очолювані лідерами політику і стратегію, належне управління персоналом, партнерськими стосунками, ресурсами і процесами (див. малюнок).

Логіка RADAR . В основі моделі лежить логіка, відома під назвою RADAR, яка складається з чотирьох елементів: Результати — Results; Підхід — Approach; Застосування — Deployment; Оцінка та Перегляд — Assessment and Review

Згідно з цією логікою підприємство повинне:

- В рамках процесу реалізації своєї політики та стратегії визначити Результати, яких потрібно досягти. Ці результати охоплюють ефективність роботи підприємства як фінансової, а також сприйняття зацікавленими сторонами;

- Запланувати та розробити комплексний набір Підходів для досягнення необхідних результатів як тепер, так і в майбутньому;

- Систематично Застосовувати підходи для забезпечення їх повного впровадження;

- Оцінювати та Переглядати наслідки реалізації підходів, ґрунтуючись на спостереженні та аналізі досягнутих результатів та накопиченому досвіді. Там, де це необхідно, — визначати, надавати пріоритети, планувати та впроваджувати вдосконалення.

При використанні моделі на підприємстві, наприклад, для самооцінки, елементи логіки RADAR — Підхід, Застосування, Оцінка та Перегляд — повинні стосуватися кожного підкритерію сприяння, елемент Результати повинен адресуватися до критеріїв результатів.

Результати. Критерії результатів повинні дати відповідь на те, чого досягло підприємство. У досконалого підприємства результати покажуть позитивні тенденції і/ або стабільно високий рівень; відповідність встановленим цілям, які будуть досягнуті чи перевищені; позитивне порівняння з іншими організаціями. Ці результати будуть зумовлені ефективними підходами підприємства. Крім того, діапазон результатів повинен охоплювати усі сфери діяльності підприємства.

Підходи. Цей елемент повинен давати відповідь на питання, що підприємство планує робити та причини цього. У досконалого підприємства підходи повинні бути обґрунтованими — мати чіткі раціональні, добре описані та розроблені процеси, а також бути чітко орієнтованими на потреби зацікавлених сторін. Крім цього, підходи повинні бути

інтегрованими — підтримувати політику і стратегію, бути пов'язаними в разі необхідності з іншими підходами.

Застосування. Цей елемент повинен давати відповідь, що реально підприємство робить для впровадження підходів. У досконалого підприємства підхід систематичний і повинен бути впроваджений у відповідній сфері діяльності.

Оцінка та Перегляд Цей елемент повинен описувати діяльність підприємства щодо оцінки та перегляду як підходів, так і їх застосування. У досконалого підприємства підходи та їх застосування повинні бути об'єктом регулярного вимірювання, повинно передбачатися навчання за їх результатами. Дані вимірювання та навчання повинні використовуватися для визначення, надання пріоритетів, планування та впровадження вдосконалень.

Найбільш відомими і авторитетними національними преміями з якості у світі є: японської премії Е. Демінга; американської нагороди в області якості ім. М. Болдриджа; Європейської нагороди за якість

1. *Премію Е. Демінга* було започатковано в 1951 році, і вона передбачала нагороду компаній за їхні індивідуальні досягнення у сфері застосування принципів управління якістю в масштабах усієї компанії. Вона є найпрестижнішою у світі.

2. *Премію М. Болдриджа* було започатковано в 1987 році. Вона надається таким категоріям компаній: виробничим компаніям; компаніям сфери обслуговування; фірмам малого бізнесу незалежно від сфери діяльності з чисельністю робітників не більше 500 осіб; освітнім закладам; закладам охорони здоров'я.

3. Із 1991 року Європейський фонд управління якістю (ЄФУЯ) та Європейська організація з якості присуджують *Європейську премію з якості*, яка увібрала в себе найкращу практику вже наявних премій. Це єдина нагорода за якість, що визнається Європейською комісією.

Уся система оцінок поділяється на дві групи: критерії сприяння (можливості) та критерії результатів, а потім у межах кожного виділяють критерії за напрямками діяльності. Модель оцінки підприємства за критеріями Європейської премії з якості наведено на рис. 8.12.

В Україні *національну нагороду з якості* введено в 1996 році за ініціативою Української асоціації якості (УАЯ) та Української спілки промисловців та підприємців за підтримки ЄФУЯ та ЄОЯ. В основу оцінки покладено Європейську модель. 2001 року постановою Кабінету Міністрів України засновано Всеукраїнський конкурс із якості для стимулювання підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, сприяння впровадженню ідеології TQM на підприємствах.

На основі моделі підприємствами може проводитись самооцінювання результатів діяльності. Методика самооцінювання підприємств займає важливе місце в усіх основних моделях національних премій із якості. На її основі можна робити висновки щодо ефективності діяльності фірми, ступеня задоволення нею потреб споживачів, а також намітити шляхи для поліпшення діяльності.

В основу методики самооцінки покладено систему оцінок, що відповідає моделі Європейської премії з якості згідно з Європейською моделлю ділової досконалості (див. рис. 8.12). З'ясовуючи сутність і призначення методик самооцінки підприємств, слід мати на увазі, що існує два підходи до оцінки:

1) аналогічний тому, що застосовується в національних конкурсах із якості, коли результати оцінки обов'язково пов'язані з підрахуванням балів;

2) призначений для виявлення слабких та сильних сторін діяльності компанії щодо поставлених завдань, планування необхідних поліпшень, а також використання отриманих оцінок у процесах оперативного та стратегічного планування. У такому підході головне — це діагностика стану компанії, а методика самооцінки виступає одним із інструментів аналізу.