

Тема 5. Побудова систем управління якістю відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000

1. Основні принципи створення, побудови, впровадження та управління якістю.
2. Структура СУЯ та загальні вимоги до її побудови.
3. Політика в галузі управління якістю.

Короткий виклад матеріалу теми.

Зміст побудови системи управління якістю полягає у визначенні тих процесів, від яких залежить якість продукції, що випускається, і/або послуг, що створюються. А на якість впливають практично всі процеси, що мають місце на підприємстві. Це і

- відповідальність вищого керівництва,
- і процеси життєвого циклу продукції (маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут, післяпродажне обслуговування),
- і процеси, що забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, робітничим середовищем, документацією.

Міжнародний стандарт ІСО 9001:2008 дозволяє з усіх процесів діяльності підприємства виключити тільки управління охороною навколишнього середовища, управління професійним здоров'ям та безпекою, управління фінансами та їх ризиками. Ці виключення зроблені тому, що МС ІСО 9001 єдиною зацікавленою стороною вважає споживача, а перераховані підсистеми управління, скоріше, входять до сфери інтересів таких зацікавлених сторін, як суспільство в цілому, персонал підприємства, фірма, яка має економічні інтереси юридичної особи. Однак ніде не сказано, що вищезгадані підсистеми не можуть включатися в єдину інтегровану систему управління підприємством разом з компонентами власне СУЯ. *Більше того, сучасний розвиток систем управління підприємствами у всьому світі йде саме шляхом створення подібних інтегрованих систем. При цьому, звичайно, "першою чергою" такої системи є саме СУЯ, оскільки вимоги споживача є все-таки первинними.* Структура МС ІСО 9001:2008 сприяє інтеграції побудованої на її основі СУЯ з іншими системами управління, що мають свої власні вимоги.

Принципи побудови СУ:

Побудова СУЯ - не локальна задача, а велика, складна, відповідальна робота, яка потребує значних витрат часу та інших ресурсів, і стосується всього колективу підприємства. Тому ставитися до неї потрібно відповідним чином! Адже створюється не що інше, як інструмент, за допомогою якого керівництво буде управляти своїм підприємством! Дуже важливо, щоб це ще на початку роботи усвідомив перший керівник, від якого, насамперед, залежить виділення ресурсів на розробку СУЯ і ставлення до цієї всього персоналу підприємства.

Визначення мети впровадження СУЯ: Існує дві основних мети розробки СУЯ. Перша і головна - оптимізація роботи підприємства, забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються, і підвищення ефективності виробництва. Система управління якістю базою, на яку повинні нанизуватися відповідні рішення, пов'язані з поліпшенням процесів і якості продукції. Але раціональність і обґрунтованість рішень стандартами не встановлюються, та й не можуть бути встановлені, тому що ці рішення - результат творчого процесу. Тому реалізація потенційних можливостей СУЯ залежить не тільки від виконання всіх передбачених МС ІСО 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу підприємства. Важливо розуміти що впровадження СУЯ само по собі автоматично не вирішить його проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання. *Друга мета розробки* - продемонструвати усім, в тому числі і потенційному споживачеві, що підприємство може стабільно випускати продукцію заданого рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги. Якщо для досягнення

першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити на підприємстві СУЯ, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати СУЯ.

СУЯ розробляється "для себе", а не для аудиторів, незалежної третьої сторони, і, навіть не для споживача. Отже, її потрібно створювати такою, щоб вона була, насамперед, корисною, зручною для роботи підприємства, щоб приносила йому реальну користь. Ціль полягає в тому, щоб не менш одного-двох керівників підрозділів з числа найбільш сприйнятливих змогли зрозуміти переваги систематичного управління якістю у власній сфері діяльності. Це вимагає від керівництва великих зусиль в роботі з переконання і мотивації персоналу.

Основні етапи розробки системи управління якістю. Впровадження СУЯ 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 можна розділити на наступні етапи:

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

Особливостями робіт кожного з цих етапів є

1. Створення організаційної структури і виділення 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 СМЯ. Цього безпосередньо вимагає МС ІСО 9001:2000. 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

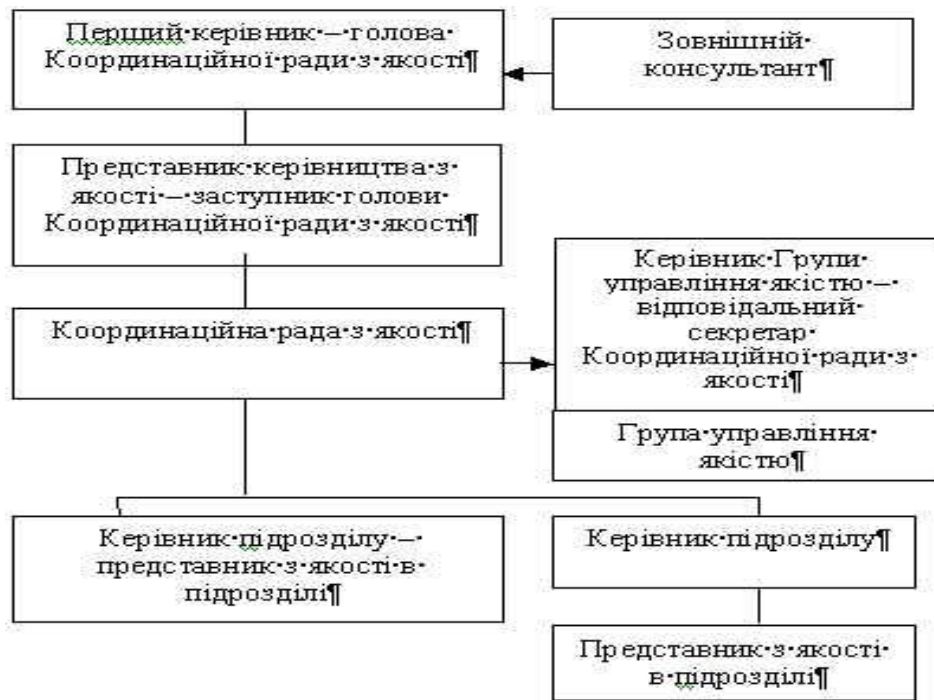
другою людиною на підприємстві, тому що заміщає першого керівника в найважливішій галузі - в галузі управління. Бувають випадки, коли директор, що розуміє ключовий характер цієї функції, не знаходить для неї гідного кандидата серед своїх заступників і сам береться її виконання.

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 підрозділів, спеціалісти в галузі СУЯ.

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. До основних завдань 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 попереджувальні 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 попереджувальних дій;
 - підготовка інформації для проведення аналізу функціонування СУЯ з боку вищого керівництва;
 - управління коректуванням документації СУЯ у процесі її змін і вдосконалювання.
- Приклад організаційної структури для розробки, впровадження і супроводження СУЯ представлений на малюнку.

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). Тут потрібно підкреслити важливість навчання в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження СУЯ навчання варто проводити для всіх рівнів персоналу. При цьому починати навчання треба з вищого керівництва. *Японські фахівці навіть сформулювали тезу: "Ніхто не повинен проходити навчання за програмою якості раніше від свого безпосереднього начальника"*. Для зовнішнього навчання можна використовувати курси і семінари, пропонувані спеціалізованими організаціями. Співробітники, що пройшли зовнішнє навчання, можуть проводити внутрішнє навчання іншого персоналу, "мультиплікуючи" отримані знання.

Політика в галузі управління якістю. Стандарт ISO 9001 вимагає, щоб вище керівництво підприємства визначило Політику в області якості (як окремий документ або складову частину загальної політики). Це невеликий документ, що містить основні принципи діяльності підприємства в області якості, зобов'язання перед споживачами, напрямку подальшого удосконалювання. У ньому викладаються основні цілі і задачі діючої системи якості. Політика в області якості повинна розроблятися на основі вивчення потреб споживачів. Періодично вона переглядається й актуалізується. Всі інші документи системи якості розробляються з урахуванням положень Політики в області якості.

Весь персонал підприємства повинний розуміти основні положення Політики, знати свою роль у її реалізації.

Для того щоб конкретизувати Політику в області якості і визначити рівень її виконання, підприємство визначає свої цілі в області якості. Це повинні бути конкретні цілі (обов'язково вимірні), досягнення яких можна перевірити. Вони визначаються як для підприємства в цілому, так і для основних процесів. Цілі описують, чого хоче досягти підприємство за допомогою системи управління якістю. Періодично вони повинні переглядатися й актуалізуватися.

Досягнення нових більш високих цілей можливо тільки при зміні й удосконаленні діяльності підприємства. Такі зміни повинні плануватися — для цього на підприємстві повинні розроблятися плани якості. Кожна загальна ціль розпадається на меті для окремих процесів. Для кожної цілі розробляються плани і заходи щодо її досягнення.

Рівень досягнення цілей періодично повинний аналізуватися. Якщо ціль не була досягнута, визначаються причини цього і вживаються заходи щодо їх усунення. Таким чином, аналіз того, наскільки добре виконується визначений процес, повинний проводитися на підставі конкретної об'єктивної інформації (рівень досягнення цілей).

Особливою формою є державна політика у сфері управління якістю, яка ґрунтується на оптимальному поєднанні інтересів держави і товаровиробників щодо випуску якісної та конкурентоспроможної продукції.

Завдання державної політики у сфері управління якістю полягають у створенні необхідних правових, економічних, організаційних умов для:

- виробництва якісної продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринку;

- задоволення попиту на безпечну та якісну продукцію;

- збереження та відновлення безпеки довкілля;

- збільшення доходів бюджету за рахунок інтенсифікації розвитку економіки;

- зростання зайнятості та підвищення життєвого рівня громадян;

- піднесення авторитету країни у світовому співтоваристві, забезпечення стабільного розвитку її економіки та посилення обороноздатності.

Державна політика у сфері управління якістю ґрунтується на таких принципах всеохоплюючого управління якістю:

- орієнтація на споживача;

- провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості;

- залучення працівників підприємств та організацій до процесів управління якістю;

- процесний підхід до управління ресурсами і діяльністю підприємств та організацій;

- системний підхід до управління діяльністю підприємств та організацій;

- постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення виробничих процесів;

- прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів;

- розвиток партнерських стосунків з постачальниками.

Економічні заходи державного регулювання у сфері управління якістю спрямовуються на стимулювання діяльності товаровиробників щодо поліпшення якості продукції, підвищення їх відповідальності за виготовлення та реалізацію неякісної продукції.

Організаційні заходи державного регулювання у сфері управління якістю спрямовуються на:

- створення умов для впровадження систем управління якістю та довкіллям;

- залучення органів державного управління і громадських організацій до діяльності із забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції;

- поширення досвіду підприємств та організацій, що досягли найвищих результатів у сфері управління якістю і довкіллям;

- пропагування заходів із забезпечення якості та підвищення інформованості населення щодо них.

Державна політика у сфері управління якістю передбачає:

- безумовне дотримання вимог щодо якості продукції, закупівля якої здійснюється за державні кошти. З цією метою замовлення на поставку такої продукції необхідно розміщувати на підприємствах, які впровадили системи управління якістю та довкіллям, і за умови їх сертифікації в національній системі;

- активізацію діяльності із сертифікації систем управління якістю та довкіллям, досягнення високого рівня професіоналізму учасників цієї діяльності та підвищення довіри до її результатів;

- сприяння визнанню у світі національної системи технічного регулювання;

- входження вітчизняних установ та організацій, що працюють у сфері управління якістю, до міжнародних та регіональних спілок, забезпечення акредитації за кордоном уповноважених органів із сертифікації та випробувальних лабораторій.