

ПРИМЕРНА ПРОГРАМА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА СИСТЕМА ПО КАЧЕСТВОТО ПО ISO9001:2000

Светла Бонева
УНСС – София, Катедра "МИО и бизнес"
e-mail: svetla_bogdanova@yahoo.com

MODEL PROGRAM FOR WORKING OUT AND IMPLEMENTING THE ISO9001:2000 QUALITY SYSTEM

Svetla Boneva
UNWE – Sofia, "International Economic Relations and Business" Department
e-mail: svetla_bogdanova@yahoo.com

ABSTRACT

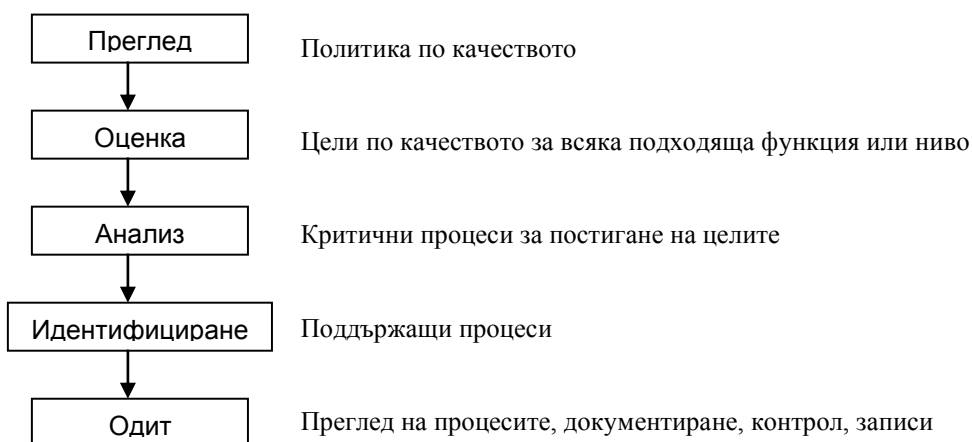
The discussion here is based on one of the points of view about how a system of quality management can be worked out and implemented in a specific organization. The logic is shown (policy and objectives of quality critical processes for achieving the objectives and audit of System of Quality Management) at projecting and working out of SQM and the phases (evaluation and planning, documenting the system, implementation in practice and audit and assessment), and the factors (staff and staff management) which must be taken into consideration in order the procedures within the frames of the system of quality to be worked out. An important place in the paper is given to the procedures connected to the customers in ISO9001:2000 represented in the process model of quality management. The requirements of the standard which stimulate the organization to monitor closely the needs of the customers are pointed out.

Key words: quality, quality management, standards, models of management

Определяне на обхвата на системата по качество

ISO 9000 определя основните компоненти на системата по качество. Всяка организация самостоятелно решава как най-добре и в кои области от своята дейност да използва тези компоненти [1].

Веднъж създадена, системата по качество трябва да осигурява прилагането на стандарта в основните дейности на организацията.



Фиг. 1 Процес на разработване на система по качество

На фиг.1 по-горе е показана логиката при проектиране и изграждане на една система за управление на качеството. В **Политиката по качеството** организацията описва на кратко причините заради които съществува и задълженията, които поема по отношение на партньорите и на служителите си. Тези обещания се конкретизират в измерим вид, като се формулират в **Цели по качеството**. Целите по качеството могат да са общи за цялата организация или специализирани за отделна организационна или функционална единица. Постигането и подобряването на **Целите** се осъществява чрез система от дейности. Тези дейности се структурират в **Процесите** необходими за функционирането на СУК. **Процесите** могат да са **Критични** (прим. *Договаряне с клиента, Договаряне с доставчика, Закупуване, Производство, Доставка, Сервиз*) - които определят общата структура на СУК и **Поддържащи** (*Митническа обработка, Поддържане на машините, Контрол над измервателните уреди, Обучение на персонала*) – които спомагат за осъществяването на Критичните. За да се постигне увереност, че нещо е това което е било първоначална цел при проектирането и/или изграждането на СУК, трябва да се проведе **Одит** на Системата за Управление на Качеството.

Разработването на конкретна система по качеството може условно да бъде разделено на 4 фази:

- оценка на съществуващата система (всяка организация притежава, под една или друга форма, система по качеството) и планиране на процеса на разработка;
- документирание на системата и създаване на методики (процедури);
- внедряване на системата в практиката;
- одит на системата.

Всяка от тези фази е разгледана накратко в следващите подточки [2]:

A) Оценка и планиране

Тази фаза може да бъде разделена на пет етапа, както следва:

- идентификация на тези области от стопанската дейност на организацията, които са предмет на разглеждане от страна на избрания стандарт;
- сравнение на текущата практика с избрания стандарт;
- разработване на стратегия за внедряване;
- определяне на необходимите ресурси;
- подготвяне на доклад за резултатите от оценката на текущото състояние до висшето ръководство и получаване на одобрението му.

B) Документирание на системата

Етапите, на които може да бъде разделена тази фаза, са:

- формулиране, документирание и разпространение на политиката по качеството;
- планиране и определяне обхвата на отговорността;
- изготвяне на първоначален вариант на Наръчник по качеството;
- разработване на методиките (процедурите).

Всеки от изброените по-горе етапи включва:

- определяне на подходяща форма за съответния документ;
- подготовка на първоначален проект (чернова);
- разпространение на съответния документ за одобрение/коментари до целия персонал, за когото се отнася;
- определяне (“конструиране”) на необходимата справочна документация за всеки документ по качеството.

B) Внедряване в практиката

Всички или част от етапите от тази фаза могат да се извършват паралелно с етапите от фаза “Документиране на системата”:

- осигуряване одобрението на ръководството;
- осигуряване на ангажираност от страна на всеки служител в процеса на въвеждане на системата в практиката;
- внедряване в практиката на първоначалните варианти на документите по качеството (Наръчника по качество, методиките (процедурите), работните инструкции и съпътстващата справочна документация);
- описване на цялата система на документация (съществуваща досега и новосъздадената);
- уточняване и/или допълване на документите по качеството, в случай че това е необходимо.

Г) Одит и оценка

След изпълнението на фаза “Внедряване в практиката” следват:

- оформяне, одобрение и разпространение на цялата документация;
- провеждане на вътрешен одит;
- провеждане на всички набелязани коригиращи действия, необходимостта от които е била установена в резултат на вътрешния одит;
- подготовка за външна оценка.

Д) Ресурси

Изключително важно при разработването и внедряването на система по качеството в рамките на дадена организация е да се вземат под внимание следните два фактора:

- персонал;
- обучение на персонала.

Е) Персонал

В рамките на всяка организация, разработваща система по качеството, на сътрудниците, непосредствено въввлечени в процеса на проектиране и внедряване, трябва да се възложи необходимата отговорност, като им се предоставят ресурси и пълномощия.

Необходимо е да бъдат определени:

- упълномощен представител на ръководството по качество (УПРК);
- координатор на проекта;
- група за управление;
- работни групи.

Упълномощен представител на ръководството по качеството (УПРК): УПРК е член на ръководството на организацията и независимо от другите си задължения, е упълномощен да се занимава с всички въпроси, имащи отношение към качеството. Неговата задача в процеса на разработването и внедряването е да осигури строго съответствие между системата по качеството и стандарта EN ISO 9001.

Координатор на проекта

Този служител отговаря за разработването, развитието и прилагането на системата по качеството. Допустимо е функциите на координатор да се изпълняват от УПРК. Координаторът на проекта:

- докладва непосредствено на УПРК (в случай, че координатора и УПРК са различни служители);
- е член на групата за управление;
- осигурява изпълнението на одобрения график на проекта;

- разрешава всички възникнали проблеми.

Група за управление

Група за управление трябва да включва представители на висшето и/или оперативното ръководство на организацията и трябва да:

- одобрява графика;
- определя състава на работните групи, когато и където е необходимо;
- одобрява програмата за разработване на методиките (процедурите);
- одобрява разработените методики (процедури) и справочната документация;
- наблюдава развитието на работата;
- контролира внедряването в практиката;
- утвърждава изискванията към обучението на служителите.

Работни групи

При необходимост се създават работни групи за разработване на конкретни аспекти на системата по качеството.

Работните групи:

- разработват методики (процедури), работни инструкции и справочна документация;
- проверяват ги в практиката;
- извършват преглед на методиките (процедурите), работните инструкции и отделните части на системата, като внасят изменения и допълнения там, където е необходимо.

Ж) Изисквания на системата по качеството към обучението

Създаването на система по качеството налага необходимостта от обучение на различните групи служители по следните аспекти:

- формиране на фирмена култура по отношение на качеството (за целия персонал);
- разработване на методики (процедури) системи по качеството (за служителите, непосредствено въввлечени в процеса на разработка и внедряване);
- вътрешен одит.

З) Разработване на ефективни процедури

Основните моменти при разработване на процедури в рамките на системата по качеството са следните:

- структура и съдържание на процедурите;
- планиране на процеса на разработване на процедурите;
- разработка на общи процедури;
- разработване на детайлизирани процедури;
- осигуряване ефективността на разработените процедури.

Определяне на процедурите, които е необходимо да се разработят и документират в рамките на системата по качеството:

Системата по качеството може да бъде проектирана по такъв начин, че да обхваща всички дейности на организацията. Независимо от това, стандартите от серията EN ISO 9000 определят само основните моменти, които влияят на възможността да се изпълняват изискванията на клиента, а самата организация може допълнително да ограничи обхвата на регистрацията до конкретни видове дейност.

За изясняване какви процедури е необходимо да се разработят и документират, организацията се нуждае от:

- установяване обхвата на проекта;
- описание, документиране и анализиране на всички работни процеси;
- проучване на изискванията на съответните елементи от ISO 9000:2000.

• в списъка на предварително определените процедури почти сигурно ще бъдат внесени изменения в процеса на развитие на системата.

Създаване на процедури

Най-добре е процедурите да се разработват на етапи, като се използва цикъла на Деминг [3], който е станал класически принцип – **“Планирай-Направи-Провери-Действай”**.

Процесът на разработване трябва да включва следните етапи:

- Разработване на **общ** процедури;
- Определяне на необходимата справочна документация и нейното разработване;
- Анализ, допълване и прилагане в практиката на общите процедури;
- Разработване на детайлизирани процедури;
- Анализ, допълване и прилагане в практиката на **детайлизирани** процедури.

Процеси свързани с клиентите в ISO 9001:2000

1. Управленски принципи

Фамилията от стандарти ISO 9000:2000 е базирана на **осем принципа** на управление на качеството. Те осигуряват философската основа за изискванията и подобряването на постиганите резултати. Чрез възприемане на значението и духа на изискванията, организациите разработват и внедряват осемте принципа в своята практика. Два от принципите /1-ви и 4-ти/ имат пряко отношение към процесите, свързани с клиента.

Организация ориентирана към клиента

Нуждата да се разбират текущите и бъдещи **нужди на клиента**, да се отговаря на **изискванията на клиента** и да се **надхвърлят очакванията му**, е централна тема навсякъде в Стандарта.

Това е базирано на факта, че организациите зависят от своите клиенти.

Лидерство

Това е лидерство да се посрещат целите. Смесъла на лидерството е да се направи така, че задачите и целите на организацията да са посрещнати изцяло. Лидерите установяват единство на намеренията и посоката на организацията. Те трябва да осигурят цялостното включване на хората в достигането на тези цели чрез изграждане на подходяща атмосфера за това.

Включване на хората

Тъй като успеха на организацията зависи от ангажираните хора, те трябва да са включени изцяло, така че да бъдат използвани техните възможности с цел постигане на целите на организацията.

Процесен подход

Резултатите се постигат най-ефективно и ефикасно, тогава когато ресурсите и дейностите се управляват като процес.

Системен подход към управлението

Ефективността и ефикасността на организацията се подобрява чрез идентифициране, разбиране и управление на система от взаимно свързаните процеси, необходими за постигане на целите.

Непрекъснато подобряване

Това трябва да е постоянна цел за организацията.

Взимане на решения на базата на факти

Ефективните решения са базирани на логически и интуитивен анализ на данни и информация.

Взаимно-изгодно отношения с доставчиците

Организацията и нейните доставчици са взаимно зависими и взаимно изгодните отношения увеличават способността да създават стойност и на двете страни.

Тези принципи определят смисъла и духа на серията от стандарти. Ръководство за това как могат да бъдат приложени е дадено в ISO 9004.

1.1 Процесен подход

За да функционира ефективно една организация, ръководството трябва да идентифицира и координира множество свързани дейности. **Дейност, която използва “вложеното” и го превръща в “резултат” може да бъде разглеждана като “процес”.** Често пъти резултата от един процес се влага в друг процес [4].

Така организациите могат да съдържат множество свързани процеси, които трябва да бъдат идентифицирани и управлявани.

Следователно процесния подход е систематична идентификация и управление както на тези дейности, така и на връзките между тях.

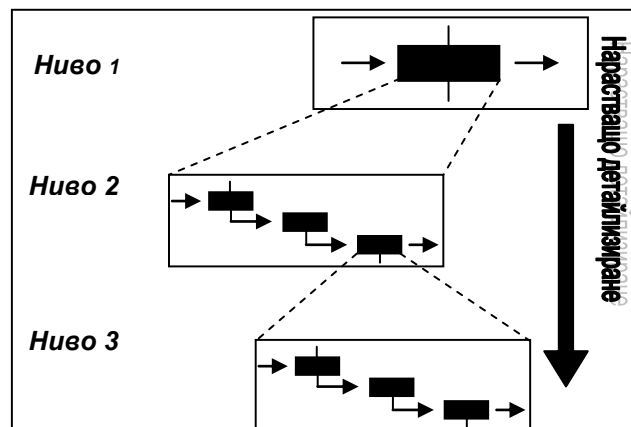
Предимство на процесния подход е **текущия контрол**, осъществяван над процесите, връзките между процесите, а също и комбинирането и взаимодействията между тях.

На фиг. 2 е илюстриран един системен подход при определянето на процесите в една организация. Процесите от **Ниво 1** са най-общите процеси 5-6 на брой, които в своята последователност описват дейността на организацията. След това всеки от процесите от **Ниво 1** се представя като система от по-детайлизирани под-процеси. При необходимост детайлизирането може да отиде по-нататък, като се дефинират отделните етапи (или операции) от **Ниво 3**, които изграждат всеки от процесите от **Ниво 2**.

Смисълът в Процесния подход, прилаган при СУК е да се постави ударението върху важността на:

- Разбирането и удовлетворяването на изискванията към продукта;
- Необходимостта да се разглеждат процесите в смисъла на добавяне на стойност;
- Постигане на резултати и подобряване на ефективността на процесите.

Диаграмата “Процесен модел на система за качество” показва структурата и елементите на процесите, съгласно клаузи 4 до 8 от ISO 9001:2000 (вж. Фиг.3).



Фиг.2. Илюстриране на системен подход при определяне процесите в една организация

Моделът показва важната роля, която играят клиентите при дефинирането на изискванията и входните данни.

Наблюдаването на удовлетвореността на клиентите изисква оценка на информацията отнасяща се до мнението на клиентите за това дали организацията е посрещнала техните изисквания.

Свързването на процесния подход с обхвата на стандарта поставя двете основни теми:

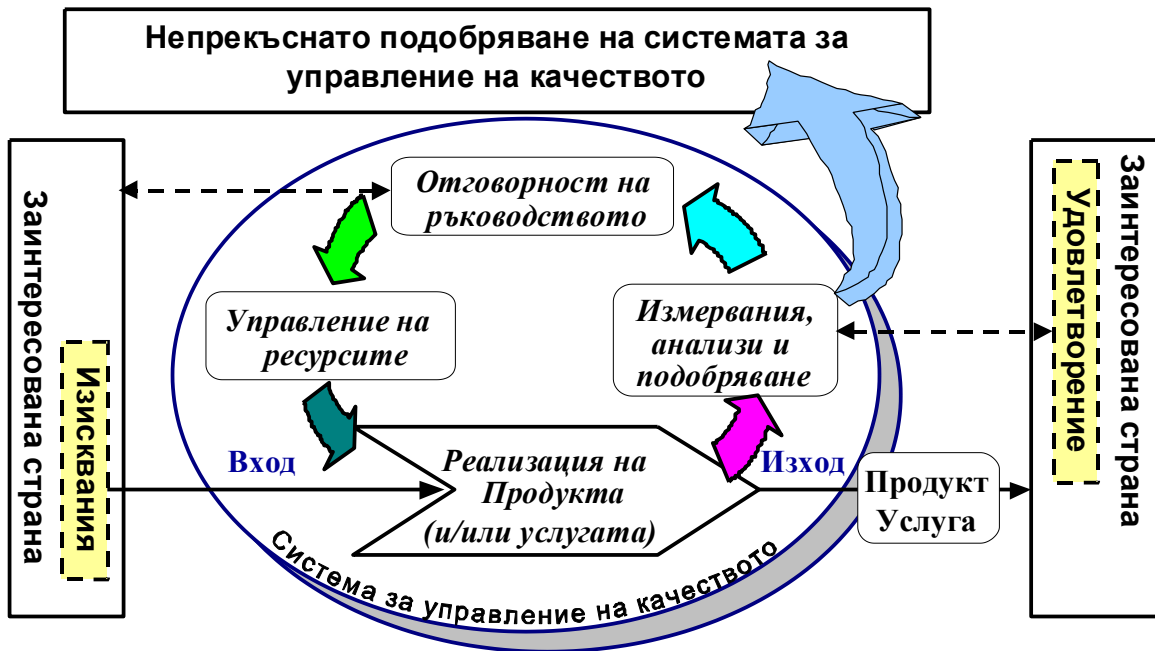
Фокус върху клиента - За това, че клиентите играят значителна роля при дефиниране на изискванията като входни данни.

Непрекъснато подобряване - Нуждата да се подобрява непрекъснато системата за качеството.

1.2. Процесен подход и непрекъснато подобряване (8.5.2 ISO 9001:2000) [5]

Навсякъде в Стандарта е очевидна необходимостта от непрекъснато подобряване:

✓ Необходимост да се подобрява непрекъснато системата за управление на качеството (клауза 4.1 ISO 9001:2000).



Управление на качеството - процесен модел

Фиг.3. Процесен модел на система за качество

✓ Политика по качеството за обвързване с непрекъснато подобряване (клауза 5.3 ISO 9001:2000);

✓ Освен, че трябва да е обучен, квалифициран и притежаващ необходимия опит, персоналът трябва да бъде компетентен и осъзнат относно важноста на системата за управление на качеството (клаузи 6.2.1 и 6.2.2 ISO 9001:2000);

✓ Освен, че трябва да осигурят съответствие, средствата за наблюдение и измерване трябва да бъдат използвани за подобряване (клауза 8.1 ISO 9001:2000);

✓ Изискването да бъде улеснено непрекъснатото подобряване на ефективността на системата за управление на качеството (клауза 8.5.1 ISO 9001:2000).

Стандартът изисква в случаите в които организацията избере някой процес, който влияе на съответствието на продукта със изискванията, да бъде възложен на подизпълнители, то е необходимо да осигури съответен контрол на този процес. Контролът на възложени на подизпълнители процеси трябва да е идентифициран в рамките на системата за управление на качеството.

Ръководството на организацията трябва да “определи и управлява необходимите ПРОЦЕСИ, за да могат продуктът и/или услугата да отговарят на изискванията на

потребителя”. Трябва да се установи система по качеството като средство за изпълнение и демонстрация на определени процеси.

Стандартът съдържа множество изисквания, поставени да стимулират организацията да следи отблизо нуждите на клиентите:

1. Висшето ръководство трябва да обсъжда важноста да бъдат посрещнати изискванията на клиентите (клауза 5.1 ISO 9001:2000); Текстът демонстрира приоритета на изискванията на клиентите още при т.5.1. от Стандарта, а именно преди подточки b/, c/, d/ и e/ които третираят съответно определяне на политиката по качество; определяне на целите по качество; провеждане на прегледи от ръководството; осигуряване на наличието на ресурси, в подточка a/ като изключително важна част от ангажимента на ръководството е подчертана необходимостта от това, то да „съобщава в организацията важноста за удовлетворяване на изискванията на клиентите”

2. Изискванията на клиентите (не само изискванията на договора) трябва да бъдат определени и удовлетворени с оглед да се увеличи удовлетвореността на клиентите (клауза 5.2 ISO 9001:2000);

3. Трябва да бъдат определени изискванията, които не са специфицирани от клиентите, но са необходими за предназначенията употреба (клауза 7.2.1 ISO 9001:2000);

4. Трябва да бъдат идентифицирани и приложени средствата за комуникация с клиента (клауза 7.2.3 ISO 9001:2000);

5. Организацията трябва да наблюдава информацията, свързана с посрещане на изискванията на клиентите (клауза 8.2.1 ISO 9001:2000).

6. Трябва да бъдат идентифицирани и приложени средствата за комуникация с клиента (клауза 7.2.3 ISO 9001:2000);

7. Организацията трябва да наблюдава информацията, свързана с посрещане на изискванията на клиентите (клауза 8.2.1 ISO 9001:2000).

1.3. Процеси, свързани с клиента /7.2 ISO 9001:2000/

Основните изисквания в Стандарта, относно процесите свързани с клиента са:

1. Определяне на изискванията, свързани с продукта /7.2.1 ISO 9001:2000/[6]

Като съдържание, това е значително по-широко от клауза 4.3:1994, тъй като се определят изискванията на клиента, вместо само изискванията упоменати в договора.

Организацията определя:

- Изискванията поставени от клиента, включително изискванията за дейности по доставката и след това;

- Изисквания не специфицирани от клиента, но необходими за евентуалната и предназначена употреба, доколкото са налични сведения за това;

- Законови и нормативни изисквания, свързани с продукта;

- Допълнителни изисквания, определени от организацията.

2. Преглед на изискванията, свързани с продукта /7.2.2 ISO 9001:2000/

Това е подобно на клауза 4.3:1994, но ударението е че прегледа е *преди да е поет ангажимент за доставка* на продукт до клиента (например, подаване на тръжни документи, приемане за изпълнение на договор или поръка). Организацията преглежда изискванията, свързани с продукта, като идеята е да се осигури, че:

- изискванията към продукта са дефинирани;

- изискванията на договора или поръчката, които се различават от тези поставени в началото са уточнени;

- организацията е в състояние на отговори на така определените изисквания.

Резултатите от прегледа и действията породени от този преглед, трябва да бъдат документирани. Там където клиента не осигурява писмено изразяване на изискванията си, то те трябва да бъдат потвърдени от организацията преди приемане. Когато се променят изискванията към продукта, е необходимо съответните документи да се допълнят и съответния персонал да бъде информиран за направените промени.

В **допълнителна забележка** е отбелязано, че в някои ситуации, като продажби по интернет, официалният преглед на всяка поръчка е неосъществим. Вместо това прегледът се заменя с подходяща информация за продукта, например от каталози или рекламни материали.

3. **Комуникация с клиента** /7.2.3 ISO 9001:2000/

С клиентите трябва да са изградени и внедрени ефективни канали за комуникация касаещи следното:

- информация за продукта;
- заявки, обработка на договори или поръчки, включително изменения и допълнения;
- обратна връзка с клиента, включително оплаквания и рекламации.

- Собственост на клиента /7.5.4 ISO 9001:2000/

Това разширява обхвата на продукт доставен от клиента (клауза 4.7:1994) като се включва всяка собственост на клиента, намираща са под контрол на организацията. Това може да включва и интелектуална собственост. Когато продукт, собственост на клиента е под контрол на организацията с цел неговото влагане или преработка, то тя трябва да го идентифицира, предпазва и съхранява. При повреда, загуба или установяване, че продукта е негоден за употреба, трябва да се уведоми клиента и да се предоставят записи предоставящи информация за неговото състояние /текста съдържа препратка към 4.2.4. – Управление на записите/.

- Удовлетвореност на клиента / 8.2.1 , т. 8.2 „Наблюдение и измерване”, Клауза 8 „Измерване, анализ и подобряване”/

Трябва да бъде определен процесът на получаване на информация за удовлетворяването на потребителя и за контрол на тези данни. Трябва да бъде определена методологията за получаване и използване на тези данни. Като една от оценките за постигнатите резултати от системата за управлението на качеството, организацията трябва да наблюдава информацията отнасяща се до мнението на клиентите дали са посрещнати техните изисквания. Трябва да бъдат определени методите за получаване на тази информация.

Заклучение

В заключение може да се каже, че създаването на примерна програма за разработване и внедряване по качество ISO9001:2000 е от изключителна важност за осигуряване прилагането на стандарта в основните дейности на организацията. Това ще помогне на ръководството на организацията да определи и управлява необходимите процеси, за да могат продуктът и/или услугата да отговарят на изискванията на потребителя. Една от основните оценки за постигнатите резултати от внедряването на СУК трябва да се дава на база информацията, отнасяща се до мнението на клиентите дали са посрещнати техните изисквания. Само така, произвежданите в България стоки и услуги ще бъдат конкурентни на пазара и ще доведат до стабилизиране на дейността на организациите.

Литература

1. ISO 9001:2000 Системи за управление на качеството, Европейски комитет по стандартизация, Декември 2000, стр.29, 30

2. Cusins P., 1994, Understanding Quality through Systems Thinking, The TQM Magazine, Vol.6, Issue 5
3. David A., 1994, Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation, Waldman, Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, Issue: 2
4. Vinzant, J. C., Vinzant, D. H., 1999, Strategic management spin-offs of the Deming approach, Journal of Management History, Vol. 5, Issue 8
5. <http://isosystem.info/WhyISOsystemPlus.html>
6. <http://zaoform.government.bg/Newsletter/admin/moreInfo.aspx?print=&id=62>