

ПОДОБРЯВАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ПОСРЕДСТВОМ СИСТЕМАТА ЗА ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО ISO 9000:2000

Кирил Ангелов
Технически университет-София

Глобализацията на икономиката поставя нови предизвикателства нови предизвикателства към националната индустрия във връзка с повишаване на качеството на произвежданите изделия. Мебелната и дървообработващата промишленост също се нуждаят от международна сертификация за да са конкурентоспособни на световния пазар. Настоящата публикация третира най-успешно внедряването в ЕС система за тотално управление на качеството - ISO 9000:2000.

Ключови думи: Мениджмънт, ISO 9000:2000, Тотално управление на качеството
Key words: Management, ISO 9000:2000, Total Management Quality

Глобализацията на икономиката поставя нови предизвикателства към националната индустрия във връзка с повишаване на качеството на произвежданите изделия. Нещо повече, необходима е стандартизация, която да гарантира на потребителите, независимо от региона в който се намират, качествените характеристики на изделието. Мебелната и дървообработващата промишленост също се нуждаят от една сертификация валидна, на световния пазар.

Понастоящем, най-успешно внедряването система в ЕС е системата за тотално управление на качеството ISO 9000 и по-точно новият модифициран вариант ISO 9000:2000. Системата позволява цялостно да се обхванат изискванията към новото изделие, които пазарът налага, като се отличава от версията от 1994 г. в следното:

1. Проучване на очакванията на клиентите,
2. Задължителна оценка на задоволеността на клиентите,
3. Документиране и доказване на систематично подобряване
4. Оценяване на ефективността от обучението
5. Системно управление на ресурсите
6. Разясняване на системата по качеството и ангажиране на хората
7. Ясно определяне и управление на процесите, влияещи върху качеството.

Основни елементи на Система за управление на качеството - ISO 9000:2000 . Системата за управление на качеството е изградена на основата на следните елементи:

1. Потребителите. Организацията и нейните потребители са самостоятелни лица и взаимно изгодните им отношения повишават способността и на двете страни да печелят. Основните потребители се картотекират и данните за установени връзки и информацията от тях се документира.

2. Нуждите на потребителите. Организацията

зависят от своите поръчители и потребители и трябва да разбират текущите и бъдещи нужди на потребителите, да посрещат изискванията им и да се стремят да надхвърлят техните очаквания. Въз основа на информацията, ръководството изготвя прогноза за развитието на пазарния дял на продукта и взема решение за разработване на нови продукти и усъвършенстването на произвежданите.

3. Пазарът. Проучването на пазара е основна грижа на ръководството на фирмата. Изследването на пазара води до прогнозиране на търсенето и развитието на продукта. Въз основа на тези методи се изработва становище на висшето ръководство, основано на фактите и внимателни разчети на отделите, проучващи пазара. Така се прогнозира продажбата на нови продукти.

4. Изследвания. Желан резултат се постига по-ефективно, когато съответните ресурси и дейности се изследват и управляват като процеси.

5. Планирането. Планирането предопределя успеха. Определят се етапите и средствата за достигане на целите, вътрешните връзки в процесите и с потребителите, доставчиците и останалите участници в процесите, установява се ясна отговорност, права и отчетност в планирането и управлението, планират се отделните етапи, действия, потоци, проверки, необходимостта от обучение, оборудване, методи, информация, материали и други ресурси за достигане на желания резултат. Стратегическото планиране е задача на висшето ръководство. Оперативно-производственото планиране се прави от диспечериращите ръководители.

6. Проектиране . Резултат от данните и прогнозите и в съответствие със стратегията на ръководството и плановете на фирмата за производство и пазарно поведение, след обсъждане на предстоящите задачи, ръководството на фирмата преценява необходимостта от проектиране и разработване на нови продукти и услуги.

7. Закупуване. Успешните взаимоотношения с доставчиците включват: оценяване на най-важните доставчици на стоки и услуги, одобряване на достиженията и подобренията на доставчика, стратегически връзки или партньорство с доставчиците за създаване на конкурентни предимства, създаване и управление на взаимовръзки с доставчиците за осигуряване на надеждни, навременни и бездефектни доставки и усъвършенстване на способностите на доставчиците с взаимни усилия, обучение и подобрения.

8. Производството. Обхващат се всички дейности от издаването на производствена поръчка до завършването на готовия продукт в производството. Към тези дейности се включват и документиране на дейностите, използване на подходящо оборудване за производство и съответна работна среда, съответствие на производството на стандарти, норми, правила и изисквания по качеството и работните условия, управлението и проверката на параметрите на процесите за осигуряване на изискваните характеристики на продукцията, следене и потвърждаване на правилността на работа в процесите, в които това е необходимо, необходими знания и умения на персонала, получен чрез обучение и подготовка на работното място, и съответно документиране, поддържане и ремонт на оборудването за нормална експлоатация.

9. Координация. Определят се пълномощията и отговорностите на ръководителите и останалите специалисти, отговорни за действията, влияещи върху качеството. Координацията се реализира чрез: длъжностни характеристики, работни инструкции и планове по качеството, редовни съвещания на ръководството по качеството, производствени съвещания.

10. Ресурсите. Човешките, материални и финансови ресурси на организацията са управляват за оптимално реализиране на стратегията на фирмата. Хората на всички нива са същността на организацията и тяхното цялостно ангажиране дава възможност способностите им да бъдат използвани за успеха на организацията. За целта ръководството формира своя политика по управление на човешките ресурси, включваща: прогнози за необходимостта от съответни специалисти, действия за привличане и задоволяване на изискванията на работниците и специалистите, обучение, квалификация и преквалификация.

Материалните и финансови ресурси, необходими за производството на продуктите, се планират в проформа бюджет по продукти и производства. В тези предварителни бюджети се предвиждат средства за доставката на необходимите материали, за суровини и енергии, за работна сила, за обучение,

за производство и контрол и за всичко, необходимо за ритмично и качествено производство и реализация на продуктите.

11. Обучение. Най-важното в организацията са хората на всички нива. Тяхната квалификация и ангажираност дават възможност способностите им да бъдат използвани за успеха на организацията. Обучението на хората е задължително условие за успешна работа и включва: планиране на обучението по звена, професии и проблеми, активно търсене на възможности за повишаване на компетентността, знанията и опита, свободно споделяне на знанията и опита в екипи и групи, ефективно участие на хората в усъвършенстване на политиката и стратегията на организацията.

12. Документите. Управлението и обслужването на процедурите, стандартите и данните във фирмата и от клиентите става при спазване на следните правила: използване на актуални документи и недопускане на такива с изтекъл срок, осигуряване на достоверна информация за изискванията на клиентите, спазване на техническите спецификации (директиви, стандарти, наредби) компетентна подготовка, изменение, проверка, утвърждаване и разпределение на всички документи от Системата за управление на качеството, поръчките и договорите, проектите и разработките и резултатите от проверките по качеството.

13. Записите. Ефективните решения се основават на достоверна информация. Данните от измерванията трябва да са обективни, достатъчно точни, проведени по валидни методи, с възможност за използване на статистически методи за обработката им и позволяващи анализ. Резултатите от контрола и изпитването на изделията при приемане на материалите, по време на производствените процеси и на готовата продукция се записват в съответните документи. Съхраняването на носителите става в сухи помещения, без опасност от запалване, повреждане или влошаване на записите в тях.

14. Измерванията. Контролните измервания, изпитвания, наблюдения и инспектиране се извършват от независим от останалите отдели персонал, достатъчно компетентен и работещ по валидни методи, водещи до точни резултати и възможен анализ. Организацията на качествения контрол се създава и управлява от упълномощен отговорен ръководител. Контролиращите специалисти носят отговорност за навременно, съответстващо на инструкциите и обективно окачествяване и документиране на качеството на всеки етап.

15. Складирането. В съответствие със стандарта се определят действията за манипулиране, складиране и съхранение на материали и стоки в складовото стопанство на фирмата при приемане

и продажби. В склада се приемат материали и продукция с необходими за идентификация придружителни документи, включително с изисквания към съхранение, опаковане, предпазване от повреди и транспорт. Всички приемани в склада материали и продукция подлежат на качествен контрол. Само готови продукти с определено качество подлежат на експедиране.

16. Обслужване. Организациите, които осъществяват гаранционно и следгаранционно обслужване на продукцията и/или обработват доставен от клиент продукт, разработват процедура за обслужване. Характерните дейности при проследяване на поведението на продукцията са: регламентиране на ползването и условията за това, обучение на търговския и ремонтния персонал, оборудване на специализирани магазини и складове, организация на търговията по места, следене на поведението на продукцията на фирмата след продажба.

17. Управление на продукт, несъответстващ на изискванията. Цел на писаната процедура е да определи основните дейности на персонала по управлението и обслужването на продукти, които не съответстват на определени изисквания за качество при проверките им във фирмата. Прави се периодичен анализ на несъответствията за предприемане на мерки.

18. Корекции. Цел на процедурата е да определи провеждането на корективни действия, водещи до отстраняване на причините за несъответствия на изискванията за качество във фирмата в случаите, в които такова несъответствие е съществено.

19. Превенции. Цел на процедурата е да определи провеждането на превантивни действия, водещи до отстраняване на възможностите и условията за евентуални несъответствия на изискванията за качество във фирмата в случаите, в които такова несъответствие е съществено.

20. Одити. Вътрешните одити по качеството са редовни проверки на дейностите по качеството, с цел да се оцени съответствието на резултатите с планираните действия по Системата за управление на качеството. На вътрешни одити подлежат всички елементи на Системата за управление на качеството във всички звена на организацията. Вътрешните одити се провеждат по график от упълномощени за целта специалисти, независими от отговарящите за проверяваната дейност. Данните от вътрешните одити се документират и използват за предприемане на навременни коригиращи действия за отстраняване на недостатъци, открити по време на одита. Коригиращите действия се проверяват на последващ одит. Данните от последващи одити служат за оценка на ефективността от коригиращите действия.

21. Преглед от ръководството на Системата по качество. Ръководството на фирмата прави Преглед на Системата по качеството от ръководството веднъж годишно. Прегледът от ръководството има за цели: да се оцени доколко политиката по качеството съответства на целите на фирмата и да се провери доколко се изпълняват изискванията по качеството за да се определи ефективността на Системата по качеството и на ръководството на всички равнища.

22. Управлението. Управлението на качеството е задача и отговорност на висшето ръководство. Разбирането на принципите на управление на качеството създава успешно действаща култура на управление на ползващите стандарти от фамилия ISO 9000. Тези принципи се съдържат в ISO 9004. Идентифицирането, определянето и управлението е система от взаимно свързани процеси за обективно подобряване на ефективността и ефикасността на организацията. Ръководителите установяват целите и насоките на организацията. Те трябва да създадат и поддържат такава обстановка, в която хората да бъдат напълно ангажирани за достигане на целите на организацията.

23. Непрекъснато подобряване на продуктите. Непрекъснатото подобрене трябва да е постоянна цел на организацията. Постоянното подобряване на продуктите, процесите и системите е цел за всеки работник в организацията.

Система по качество се реализира на следните етапи:

1. Организиране на системно следене на качеството с Ръководство и писмени документи по дейности - изисква 2 - 3 годишните усилия на специалистите от фирмата и е реализирано в по-голяма част от големите и средни организации,

2. Създаване на група специалисти за разработване и внедряване на Система по качеството въз основа на стандарта ISO 9001 : 2000,

3. Под ръководството на опитни консултанти, групата от внедрители създава документите на Системата, за което са необходими поне 9-10 месеца,

4. Системата се внедрява и в следващите 3 месеца се извършват вътрешни проверки, отстраняват се недостатъците и се правят корекции,

5. След установяване на Системата се сключва договор с организация - сертифициатор, която прави предварителен одит на писаните документи и на внедряването им, изготвя доклад и след отстраняване на пропуските извършва сертификационна оценка. При успешна оценка се издава сертификат. Този процес трае 2 - 4 месеца.

6. Сертифициаторите проверяват действието на Системата на всеки 6 месеца (или 1 година) през

първите 3 години, след което следва ново сертифициране.

Една възможност за осигуряване на устойчив растеж в условията на глобализация е прилагането на системите за тотално управление на качеството. Внедряване на Системата по качеството има основна цел да осъществи съвременен и ефективен контрол на качеството за постоянното му подобряване и задоволяване на изискванията на потребителите. Това позволява производство на конкурентоспособно изделие реализируемо на световния пазар. Сертификатът за успешно внедрен стандарт ISO 9000 е паспорт за износителя за външния пазар. Над 350 000 фирми от над 150 страни в света го притежават и придружават своята търговска марка с надпис "ISO

9000" или своята стока - с копие от сертификата. Към началото на 2001 година в България тези фирми са над 170 и още над 50 работят за внедряване на системи по качество.

Литература

1. Ганчев П., К. Ангелов, Стопански перспективи на МСП, Сборник доклади, Варна, 2000
2. Димков С., Модели на бизнес стратегии, ТУ, София, 2000
3. Цветков Г., Производствен мениджмънт, ИК "Люрен", София, 1996
4. Чанкова Л., Мениджмънт на риска, ТУ, София, 2001
5. Система за тотално управление на качеството ISO 9001:2000

THE SYSTEM OF TOTAL MANAGEMENT QUALITY ISO 9000:2000 – IMPROVEMENT METHOD OF FIRM MANAGEMENT

Kiril Anguelov
Technical University – Sofia

SUMMARY

The Globalization of economics leads to the improvement of goods quality in the national industry. The furniture and the woodworking industry need an international certificate in order to be more competitive at the world market. The matter of this issue is the most successful adopted system of total management quality on EU – ISO 9000:2000.