



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(национальный исследовательский университет)
Кафедра «Технологии автоматизированного машиностроения»

Планирование процессов управления качеством на машиностроительном предприятии

15.04.01 Управление качеством в машиностроении

Лектор Переверзев Павел Петрович
pereverzevpp@susu.ru

Челябинск

Планирование

«Когда мы тратим время на планирование, его становится больше»

- ❑ Планирование - это выработка целей организации и определение наилучших способов их достижения.
- ❑ Планирование является основной функцией управления, от нее зависят все другие функции - организация, руководство, контроль, анализ, корректирующие действия.
- ❑ Процесс планирования в любой организации многогранен, он включает в себя все направления деятельности организации, в том числе по обеспечению качества.
- ❑ Планирование это решающий этап управленческого процесса.
- ❑ Суть планирования в рациональном сочетании ресурсов организации для достижения поставленных целей.
- ❑ Любой просчет при планировании может поставить организацию в сложную ситуацию.

Планирование



- ❑ Реализация любых идей **начинается с планирования** и требует, чтобы заблаговременно были точно **намечены цели организации**, разработана **стратегия** достижения этих целей, а также определены **показатели**, с которыми будут сопоставляться результаты деятельности организации.
- ❑ **Цели** - это долгосрочные ориентиры организации. Именно цели являются катализатором деятельности любой организации.
- ❑ Высшее руководство, **ставя** перед организацией конкретные, измеримые и достижимые **цели, создает поле деятельности**, необходимое для их реализации.
- ❑ Без планирования деятельности вероятность достижения поставленных целей весьма мала.

Планирование



❑ План - это система мер, направленная на достижение намеченных целей, на переход организации из одного состояния в другое (желаемое).

Планирование должно помочь найти ответы на следующие вопросы:

- ❑ Где мы (организация) находимся в настоящее время; какие товары и услуги мы производим; для кого мы их производим; в чем наши основные отличия от конкурентов?**
- ❑ Куда мы хотим двигаться?**
- ❑ Для чего это требуется?**
- ❑ Как мы собираемся делать это?**
- ❑ Кто будет это делать?**
- ❑ Где это будет делаться?**
- ❑ Когда это нужно делать?**
- ❑ Как мы намерены финансировать эти процессы?**

Планирование в СМК



- ❑ **Системный подход** к менеджменту качества требует от организации создания механизма непрерывного планирования и доведения планов до исполнителей.
- ❑ Согласно требованиям п. 5.4.2 ИСО 9001:2000 высшее руководство должно взять на себя ответственность за **планирование качества продукции** (или услуг) организации.
- ❑ Это планирование должно быть направлено на определение процессов, необходимых для результативного и эффективного достижения целей и выполнения требований к качеству, соответствующих стратегии организации.

План качества

- ❑ План качества (или план по качеству) является частью документации СМК
- ❑ В соответствии с формулировкой ИСО 9000:2000 «План качества» это документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту.
- ❑ План качества способствует успешному осуществлению постоянных изменений и улучшений, необходимых для выживания организации в конкретной среде.
- ❑ Постоянное улучшение качества является частью общей политики организации.

План качества

- ❑ **План качества** является руководящим документом организации, в котором устанавливаются конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности по реализации политики и целей в области качества, относящиеся к выпуску продукции, предоставляемым услугам, контракту или проекту.
- ❑ **Годовой План качества** разрабатывается на основе тщательного изучения потребностей и ожиданий потребителей, стратегического плана организации, анализа деятельности подразделений, функционирования СМК и предложений структурных подразделений.
- ❑ Целесообразно, чтобы структура, форма, метод документирования **Плана по качеству, отражали требования всех разделов и элементов стандарта ИСО 9001:2000** применительно к данной организации, хотя и не обязательно в том же порядке, как перечислено в стандарте.

Планирование в СМК

- ❑ Чтобы обеспечить повторяемость, формализованность и постоянное улучшение процессов, вместо одного процесса планирования качества продукции, охватывающего требования стандарта ISO 9001:2000, обычно создают ряд документированных процедур, охватывающий весь бизнес-процесс организации.
- ❑ Сами **процедуры можно рассматривать** как **планы** деятельности определенного подразделения, группы или сотрудника, непосредственно выполняющих **план качества**.
- ❑ Проектирование СМК требует постоянное **планирования** на определенный период, например, на год или квартал.

Планирование в СМК

Планы обеспечения качества описывают:

- ❑ каким образом система менеджмента качества (СМК) применяется к определенному изделию или контракту
- ❑ какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту, в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000

Создаваемый план	Ответственный
План выпуска серийной продукции	Производственный директор
План выпуска новой продукции	Производственный директор
План развития СМК	Представитель высшего руководства
Программа аудита СМК	Представитель высшего руководства
План обучения персонала	Директор по персоналу
План развития парка измерительных приборов	Технический директор
План развития инфраструктуры	Директор по общим вопросам
Программа улучшения условий и охраны труда	Представитель высшего руководства
Программа управления окружающей средой	Представитель высшего руководства
Программа развития социальной ответственности	Представитель высшего руководства

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
СТАНДАРТ**

**ISO
10005**

Второе издание
2005-06-01

**Системы менеджмента качества. Руководящие
указания по планам качества**

**Quality management systems. Guidelines for quality
plans**

Таблица В.1. Соотношение между ISO 10005:2005 и ISO 9001:2000

Раздел в ISO 10005:2005	Заголовок	Раздел в ISO 9001:2000
4	Разработка плана качества	7.1
5	Содержание плана качества	7.1
5.1	Общие требования	7.1
5.2	Область применения	7.1
5.3	Входные данные для плана качества	7.1
5.4	Цели качества	7.1a
5.5	Ответственность руководства	5.1; 5.5.1; 5.5.3; 8.5.2
5.6	Управление документами и данными	4.2.3
5.7	Управление регистрацией данных	4.2.4
5.8	Ресурсы	6
5.8.1	Состояние ресурсов	6.1
5.8.2	Материалы	6.1
5.8.3	Людские ресурсы	6.2
5.8.4	Инфраструктура и рабочая среда	6.3; 6.4
5.9	Требования	7.2.1; 7.2.2
5.10	Связь с потребителем	7.2.3; 8.2.1
5.11	Проектирование и разработка	7.3
5.11.1	Процесс проектирования и разработки	7.3.1 – 7.3.6
5.11.2	Управление изменениями в проектировании и разработке	7.3.7
5.12	Закупки	7.4
5.13	Условия производства и обслуживания	7.5.1; 7.5.2
5.14	Идентификация и прослеживаемость	7.5.3
5.15	Собственность потребителя	7.5.4
5.16	Сохранность продукции	7.5.5
5.17	Управление несоответствующей продукцией	8.3
5.18	Мониторинг и измерение	7.6; 8.2.3; 8.2.4; 8.4
5.19	Аудит	8.2.2
6	Анализ, принятие, внедрение и пересмотр плана качества	7.1
6.1	Анализ и принятие плана качества	7.1
6.2	Внедрение плана качества	7.1
6.3	Пересмотр плана качества	7.1
6.4	Обратная связь и усовершенствование	8.5

Примечание. Соотношение разделов не предполагает их соответствия.

Содержание

1	Область применения	5.11	Проектирование и разработка
2	Нормативные ссылки	5.12	Закупки
3	Термины и определения	5.13	Условия производства и обслуживания
4	Разработка плана качества	5.14	Идентификация и прослеживаемость
4.1	Определение потребности в плане качества	5.15	Собственность потребителя
4.2	Входные данные для плана качества	5.16	Сохранность продукции
4.3	Область применения плана качества	5.17	Управление несоответствующей продукцией
4.4	Разработка плана качества	5.18	Мониторинг и измерение
5	Содержание плана качества	5.19	Аудит
5.1	Общие требования	6	Анализ, принятие, внедрение и пересмотр плана качества
5.2	Область применения	6.1	Анализ и принятие плана качества
5.3	Входные данные для плана качества	6.2	Внедрение плана качества
5.4	Цели качества	6.3	Пересмотр плана качества
5.5	Ответственность руководства	6.4	Обратная связь и усовершенствование
5.6	Управление документами и данными	Приложение А (информативное)	Упрощенные примеры форм для представления планов качества
5.7	Управление регистрацией данных	Приложение В (информативное)	Соответствие между ISO 10005:2005 и ISO 9001:2000
5.8	Ресурсы	Библиография	
5.9	Требования		
5.10	Связь с потребителем		


A.2.1 Пример 1: План качества в виде таблицы (для перерабатываемых материалов)

План качества - 005	Продукция/ номенклатура продукции: качество химических веществ в соответствии с техническими условиями	Внесен (кем)	Утвержден (кем)	Пересмотр:01	05/09/03
---------------------	--	--------------	-----------------	--------------	----------

Деятельность	Описание	Документ/ Процедура ^a	Область/ Раздел ^b
Область применения	Этот план качества применим к процессам производства и распределения химических веществ в соответствии с техническими условиями.	-	-
Цели качества	Наши цели – выход (93%); своевременная доставка (+/-1 день).	QSP-005	разные
Ответственность руководства	Описание работ и организационное распределение обязанностей персонала, занимающегося планированием, исполнением, управлением и мониторингом в процессе деятельности, охватываемой этим планом, находится в ссылочных документах.	QSP-020 SOP-800	MGMT/ HRS
Документация	Нет специальных требований к управлению документами. Контрактные документы должны храниться минимум пять лет.	QSP-050	TSS
Записи	Должны вестись идентифицируемые и сохраняемые документальные записи для предоставления свидетельства деятельности, влияющей на качество. Записи должны храниться минимум пять лет.	QSP-055	QA
Ресурсы	Требования к хранению, обработке и транспортировке сырья и компонентов установлены в //VSB\materials.doc.	QSP-020	MGMT
	Требуется успешное завершение подготовки всего персонала по обращению с материалами, указанными в контракте.	SOP-810	HRS
	Не применяется никакая специальная инфраструктура или условия рабочей среды		
Анализ	Все указанные ссылки, технические условия заказчика и	SOP-100	MKT/

2.3 Пример 3: План качества в виде формы

ГОСТ 19001-2000

Название линии	Блок-схема процесса	Название процесса	Рабочие инструкции (номер)	Контролируемый показатель качества (проверяемый параметр процесса)	Метод управления процессом				Предмет контроля и испытания	Метод контроля и испытания	Замечания
					Инструкции по управлению процессом (номер)	Схема или лист для управления процессом	Лично, ответственное за управление процессом	Метод отбора образцов и измерения			
Линия А		Подогрев	WI-A1	(Температура)	IPC-A1	Контрольный лист CS-A-1	Оператор А	2 раза в день			
		Формование	WI-A2	Длина L (Температура) (Давление)		Схема управления CC-A-1	Бригадир А	5 образцов/партия с микрометром			
						Контрольный лист CS-A-2	Оператор В	1 раз в день			
Испытание продукции	WI-A3	Трещина, дефект		Схема управления CC-A-2	Бригадир В	Вся продукция	Длина L Электрические характеристики	Вся продукция 10 образцов/партия			

Примечание: ○ Производство ◊ Контроль и испытание □ Хранение

A.2.4 Пример 4: План качества в виде текста (для разработки программного обеспечения, для дисплея, устанавливаемого на подставке)

1 Область применения

Цель данного плана качества заключается в определении методов менеджмента качества, применимых к контракту между фирмой и ее клиентом на систему распределения одежды.

а) Включено

Данный план качества применим разработке и поставке подсистем распределения, управления скидками и маркетинга. Системы управления финансами являются предметом субподрядного договора с субпоставщиком, и поэтому данный план качества касается исключительно вопросов менеджмента субподрядного договора этой части проекта.

б) Исключено

Работа по разработке системы, которую выполняет субпоставщик, предусмотрена заказом на поставку и подробно не рассматривается в этом плане.

2 Цели качества

Заказчик не предъявил никаких особых требований относительно количественного определения целей качества. Таким образом должен применяться стандарт фирмы

Процедура «Планирование качества»



1 Цель

Целью данной процедуры является разработка плана качества, который ведет к достижению целей в области качества и обеспечивает повышение результативности СМК за счет развития:

- продукции;
- процессов;
- персонала;
- ресурсов;
- средств измерения;
- производственных условий;
- инфраструктуры.

2 Область применения

2.1 Данная процедура применяется при:

- выпуске и развитии продукции организации;**
- планировании СМК;**
- планировании программы аудита;**
- планировании обучения персонала;**
- планировании обеспечения ресурсами;**
- планировании развития измерительных приборов;**
- планировании развития парка инфраструктуры;**
- планировании развития производственных условий.**

2.2 Настоящая процедура может применяться при

планировании других частей менеджмента организации, например, при маркетинговом планировании, финансовом планировании, социальном планировании и др.

3 Термины и определения. Сокращения

3.1 Планирование качества — часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

3.2 План качества — документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или договору.

3.3 Продукция — изделия, выпускаемые организацией.

3.4 Сокращения:

СМК — система менеджмента качества.

4 Ответственность и полномочия

4.1 Ответственность за исполнение настоящей процедуры, в зависимости от создаваемого плана, несут лица, указанные в таблице, а в их отсутствие — лица их заменяющие, наделенные соответствующими полномочиями.

4.2 Лица, указанные в таблице, имеют право привлекать для исполнения данной процедуры любых специалистов организации, а при необходимости — сторонних экспертов.

5 Вход и выход

5.1 Входными параметрами для результативного и эффективного планирования являются:

- ❑ стратегия организации;**
- ❑ установленные цели организации;**
- ❑ определенные потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;**
- ❑ оценка законодательных и других обязательных требований;**
- ❑ уроки, извлеченные из предыдущего опыта;**
- ❑ указанные возможности для улучшения;**
- ❑ оценка соответствующих рисков и данных об их уменьшении;**
- ❑ оценка показателей результативности и эффективности процессов:**

ДП. АНК «Анализ контракта»;

ДП. УВА «Управление внутренним аудитом»;

ДП. КПД «Корректирующие и предупреждающие действия»;

ДП. ОУП «Оценка удовлетворенности потребителей».

5.1.1 Входные параметры могут быть дополнены другими стандартизованными системами (см. пп. 12.3–12.6) и частями менеджмента.

5.2 Выходные параметры планирования для организации определяют процессы жизненного цикла продукции, включающие:

- ❑ необходимые для организации навыки и знания работников;**
 - ❑ ответственность и полномочия для осуществления планов улучшения процессов;**
 - ❑ необходимые ресурсы: финансовые и инфраструктура ;**
 - ❑ совокупность показателей для оценки улучшения деятельности организации;**
 - ❑ потребности в улучшении, включая средства и методы;**
 - ❑ потребности в документации, включая записи;**
 - ❑ планы: план выпуска серийной продукции; план выпуска новой продукции; план развития СМК; программа аудита СМК;**
- план обучения персонала; план развития парка измерительных приборов; план развития инфраструктуры.**
-

5.2.1. Выходные параметры могут быть дополнены следующими планами (программами):

- программа улучшения условий и охраны труда;
- программа управления окружающей средой;
- программа развития социальной ответственности.

6 Описание процесса

6.1 Вход процесса.

6.1.1 При планировании выпуска типовой продукции получить договор в отделе маркетинга.

6.1.2 При другом планировании получить Протокол проведения ревю менеджмента из процесса ДП. РМК «Ревю менеджмента качества» и других документов из процессов, перечисленных в п. 5.1 данной процедуры.

6.2 Требования к планам качества.

Планы качества должны:

- вести к достижению целей в области качества (указаны в процедурах);
- быть адекватны интересам и возможностям организации;
- быть легко идентифицируемыми;
- быть четкими и понятными.

6.3 Алгоритм планирования.

6.3.1 Получить и проанализировать необходимую информацию

6.3.2 Определить цели планирования.

6.3.3 Распределить ответственность и полномочия.

6.3.4 Установить необходимые процессы для достижения целей, составляющие практику работы и управляемые конкретными процедурами.

6.3.5 Оценить необходимые ресурсы и определить входы и выходы процессов.

6.3.6 Определить сроки исполнения процессов.

6.3.7 Определить подходящие действия по проверке и провести мониторинг выполнения процессов и достижения целей.

6.3.8 Определить записи по качеству и их подготовку.

6.4 Выход: планы (см. п. 6.2) и другие выходные параметры (см. пп. 6.2.1).

6.5 Некоторые особенности планирования приведены в прил. А.

6.6 Рекомендуемая форма простейшего плана качества приведена в приложении В.

7 Измерения и критерии

Используются следующие измерения и критерии:

- число невыполненных мероприятий;**
- число нарушений сроков исполнения;**
- степень достижения цели (определяется ответственным за план, см. таблицу).**

8 Ресурсы

8.1 В процессе принимают участие лица, указанные в таблице, и сотрудники, привлекаемые ими.

8.2 Для выполнения работы необходимы следующие ресурсы:

- оплаченное и нормированное время;**
- аренда помещения;**
- средства коммуникации (телефон, факс, интернет, почта);**
- компьютерная техника;**
- канцелярские принадлежности.**

9 Документирование

Планы (см. п. 5.2).

10 Рассылка

Должностное лицо (подразделение)	Число экземпляров	Номер экземпляра
Производственный директор	1	1
Представитель руководства	1	2
Технический директор	1	3
Директор по персоналу	1	4
Директор по общим вопросам	1	5

11 Ссылки

Использованы ссылки на процедуры:

- ∑ ДП. АНК «Анализ контракта»;
- ∑ ДП. УВА «Управление внутренним аудитом»;
- ∑ ДП. РМК «Ревю менеджмента качества»;
- ∑ ДП. ОУП «Оценка удовлетворенности потребителей»;
- ∑ ДП. ЗТО «Закупки типового оборудования»;
- ∑ ДП. КПД «Корректирующие и предупреждающие действия»;
- ∑ ДП. УДЗ «Управление документацией и записями».

12 Нормативные документы

12.1 ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования.

12.2 ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

12.3 ГОСТ Р ИСО 14001–1998. Системы управления окружающей средой. Требования и руководства по применению.

12.4 ГОСТ Р 12.0.006–2002. Система стандартов безопасности труда. Общие требования к системе управления охраной труда в организации.

12.5 SA 8000:1997. Social accountability.

12.6 ISO 22000:2005. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain.

ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное)

Некоторые особенности планирования

1 Планирование выпуска серийной продукции.

Цель — удовлетворить потребности потребителя посредством поставки типовой продукции.

2 Планирование выпуска новой продукции.

Цель — удовлетворить потребности потребителя посредством поставки новой продукции.

2.1 Установить необходимые процессы для создания новой продукции.

2.2 Составить «План выпуска новой продукции» согласно алгоритму планирования (см. п. 6.3).

При этом следует учитывать:

- внесение необходимых изменений в существующие процессы;
- разработку новых процессов.

3 Планирование развития СМК.

Цель — постоянное улучшение результативности СМК.

3.1 Проанализировать записи, содержащиеся в записях ревю менеджмента, а также в процессах, перечисленных в пп. 6.1 и 6.1.1 настоящей процедуры.

3.2 Составить план реализации мероприятий согласно алгоритму планирования (см. п. 6.3).

4 Планирование проведения аудита.

Цель — определить, что СМК:

План качества



- ❑ Планирование качества осуществляется исходя из требований рынков сбыта и потребителей и направлено на их удовлетворение.
- ❑ План качества необходимо разрабатывать с позиции организации в целом, а не отдельных подразделений.
- ❑ Эта работа должна производиться на всех уровнях управления организации, как одна из функций каждого подразделения.

План качества

- ❑ **Цикл планирования** начинается сверху, с руководства высшего звена, определяющего цели, принципы действия и задачи бизнеса, задающего параметры эффективности, и дополняется снизу всеми подразделениями организации.
- ❑ **Каждое подразделение обязано участвовать** в разработке и согласовании Плана качества, вносить в него необходимые коррективы и дополнения.
- ❑ Цель такой работы состоит в том, чтобы вовлечь каждого сотрудника в цикл планирования, в результате чего каждый будет знать и понимать его важность.
- ❑ В подразделениях при разработке предложений для включения в План качества на основе перспективных или корректирующих мероприятий рекомендуется применять метод мозгового штурма для генерирования дополнительных альтернатив, цикл РОСА (Шухарта-Деминга), метод Исикавы («рыбий скелет»), диаграмму Парето, диаграмму сродства (КJ-метод Джиро Кавакито).

План качества

- ❑ **Участие каждого сотрудника** в планировании имеет большое значение, так как это конкретный способ реализации принципа «вовлечения работников».
- ❑ В результате **каждый работник понимает важность планирования**, знает, чего от него ждут, и осознанно трудится над выполнением плана.
- ❑ Такой метод организации планирования **исключает ситуацию, когда «кто-то наверху» составляет план** и спускает его для исполнения.
- ❑ **Планы, спущенные «сверху», малоэффективны** без участия в их подготовке менеджеров и персонала, которые непосредственно выполняют работу.
- ❑ Кроме того, в этом случае можно **избежать** такого существенного недостатка планирования, как **«разделение планирования и выполнения работ»**.

План качества



- ❑ **Проект Плана качества** разрабатывается в четвертом квартале года, предшествующего планируемому, службой качества и плановыми подразделениями организации под руководством представителя руководства по качеству на основе предложений всех подразделений организации.
- ❑ Мероприятия и предложения для включения в **План качества** готовятся подразделениями в 2 экземплярах и представляются в службу качества к установленному сроку.
- ❑ План закрепляет ответственность руководителей всех уровней, а в процессе планирования ведется диалог между руководителями и персоналом, что способствует улучшению качества деятельности организации.

План качества



- ❑ По мероприятиям, требующим обеспечения материальными, людскими и финансовыми ресурсами, должны быть приведены ориентировочные затраты, расчет ресурсов, определены источники финансирования.
- ❑ Разработчики наиболее ответственных мероприятий до передачи их в службу качества для формирования плана должны согласовать с исполнителями (соисполнителями) и с планово-экономическим отделом сроки выполнения мероприятий, сумму планируемых затрат (сметную калькуляцию) на их реализацию и источник финансирования.

План качества

- ❑ Служба качества формирует проект Плана качества и рассылает его в подразделения для согласования.
- ❑ Проект плана анализируется всеми подразделениями, каждое подразделение вносит в него необходимые коррективы и дополнения, все мероприятия плана должны быть увязаны между собой, взаимно согласованы между подразделениями (иногда проект плана может изменяться и рассылаться по несколько раз).
- ❑ После процедуры согласования между подразделениями План качества обсуждается на Координационном совете по качеству, где рассматриваются все проблемы, а также возражения и несогласия подразделений по отдельным мероприятиям и по ним принимается решение. После этого руководитель по качеству представляет план на рассмотрение и утверждение генеральному директору организации.

План качества

- ❑ После утверждения план регистрируется службой качества в журнале учета документов СМК, размножается в установленном порядке и рассылается в подразделения для исполнения.
- ❑ Руководители подразделений включают мероприятия Плана качества в процесс оперативного планирования, по каждому заданию и виду работ назначают ответственных и компетентных исполнителей.
- ❑ Подразделениям и исполнителям предоставляется самостоятельность в выборе метода выполнения запланированных мероприятий и возможность корректировки по ходу выполнения.
- ❑ Ответственным за своевременную разработку Плана качества и организацию контроля выполнения его мероприятий является представитель руководства по качеству.

План качества

- ❑ Контроль выполнения мероприятий осуществляется специалистами службы качества.
- ❑ Подразделения-исполнители обязаны по запросу службы качества представить необходимые документы и данные, подтверждающие выполнение работ и мероприятий.
- ❑ Ход выполнения мероприятий плана качества рассматривается ежеквартально на совещании у генерального директора.
- ❑ Результаты выполнения плана по качеству являются видом данных о качестве, материалом для составления квартальных отчетов и объектом анализа со стороны руководства.
- ❑ На основе анализа и сопоставления результатов с целями, задачами и ожиданиями высшее руководство определяет, идут ли перемены в нужном направлении, требуется ли проведение корректирующих и предупреждающих действий.

План качества

- ❑ План качества может корректироваться в зависимости от потребностей организации.
- ❑ По мере выполнения мероприятий и видов работ план может дополняться и актуализироваться.
- ❑ Вносить изменения в утвержденный план может только служба качества. Включение дополнительных мероприятий производится в вышеизложенном порядке.
- ❑ Корректировка Плана качества производится в следующих случаях:
 - ◆ при необходимости изменения формулировок мероприятий, сроков исполнения, исполнителей, затрат;
 - ◆ при необходимости изменения сроков и этапов работ;
 - ◆ при исключении мероприятий из плана;
 - ◆ при включении дополнительных мероприятий.

План качества



- ❑ **Корректировка сроков выполнения мероприятий производится на основании служебной записки ответственного исполнителя (с обоснованием необходимости изменений).**
- ❑ **Корректировка сроков этапов работ без изменения конечного срока выполнения мероприятия производится на основании служебной записки ответственного исполнителя с приложением нового графика работ, согласованного (при необходимости) с исполнителями последующих этапов.**
- ❑ **Корректировка и исключение из плана мероприятий, контролируемых генеральным директором, производится на основании резолюции генерального директора.**

План качества

- ❑ Изменения в плане оформляются в соответствии с СТП <Управление документацией> и фиксируются в листе регистрации изменений.
- ❑ Утвержденные годовые планы по качеству и все сопутствующие документы (распоряжения, служебные записки и т.п.) хранятся в службе качества в течение 3 лет.
- ❑ По истечении указанного срока дела установленным порядком передаются на хранение в архив.

План качества

Характерные недостатки при планировании:

- ❑ устранение руководства организации от непосредственного участия в планировании – служба качества собирает мероприятия и формирует план, а руководители только подписывают;
- ❑ нечеткая формулировка желаемых результатов для разработчиков плана со стороны высшего руководства;
- ❑ при формировании плана качества не разрабатываются критерии оценки его успешности и эффективности, а также измеряемые характеристики достижения результатов;
- ❑ при планировании не используется принцип «вовлечение работников», действуют по старинке - планируют одни, выполняют другие;
- ❑ при изменении условий планы не корректируются, руководство придерживается принципа «утвержденный план - это закон».

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ
ПОЛУЧЕНИЯ
ЗАЧЕТА**

Задания для зачета



1. Разработать СТП «Планирование качества»
2. Разработать «План качества» для исследуемого процесса
3. Подготовиться к зачету по заданному списку вопросов