

## **ЛЕКЦИЯ**

# **Тема «Разработка систем управления качеством»**

# План:

1. Разработка систем менеджмента качества на предприятиях.
2. Внедрение систем менеджмента качеством.
3. Внутренний аудит систем качества.

# **Разработка систем менеджмента качества на предприятиях**

Вопрос 1

# Система менеджмента качества (СМК)

- это система, обеспечивающая эффективную работу предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. Наиболее эффективными при создании СМК считаются требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000.

# СМК

- это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а также на достижение этих целей.

# Преимущества внедрения СМК:

- повышение управляемости компании;
- конкурентоспособность и качество продукции и услуг;
- снижение издержек;
- создание клиентоориентированной компании .

## Совершенствование СМК



# «Треугольник»

## документов системы менеджмента качества:



# Документы системы менеджмента качества:

1. Приказы и положения по предприятию, относящиеся к СМК:
  - «О совершенствовании системы качества»,
  - «О представителе руководства»,
  - «О руководителе проекта»,
  - «О службе системы качества».
2. Программа реализации проекта, раскрывающая ответственность должностных лиц за процедуры
3. Политика в области качества - основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные руководством

# Документы системы менеджмента качества:

- Процедуры системы качества
- Руководство по качеству - документ, излагающий политику в области качества и описывающий систему качества
- План качества - документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие им ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту
- Рабочие инструкции, связанные с качеством
- Контрольные инструкции, связанные с качеством

# **Элементы СМК для внедрения в деятельность компании:**

- Разработка политики в области качества - документ, в котором необходимо сформулировать цели и задачи СМК, а также принципы их достижения;
- Соответствующая «Политике в области качества» система взаимосвязанных и взаимодействующих процессов;

# **Элементы СМК для внедрения в деятельность компании:**

- **нормативные документы, описывающие и регулирующие бизнес-процессы деятельности в рамках СМК;**
- **эффективный механизм реализации требований, регламентированных нормативной базой;**
- **подготовленный персонал организации.**

# Модель СМК





# Процесс внедрения СМК



# **Разработка систем менеджмента качества на предприятиях**

- организационная структура,
- обязанности и полномочия персонала,
- ресурсы,
- рабочие процедуры,
- документация.
- внедрение систем менеджмента качеством.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
в масштабе предприятия

ОБЩЕЕ  
РУКОВОДСТВО  
КАЧЕСТВОМ

ОПЕРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
КАЧЕСТВОМ

Политика и планирование  
качества  
Организация работы по  
качеству  
Обучение и мотивация  
персонала  
Принятие стратегических  
решений  
Взаимодействие с внешней  
средой

Контроль качества  
Информация о качестве  
Разработка мероприятий  
Принятие оперативных  
решений  
Реализация мероприятий

# **Внедрение систем менеджмента качеством**

Вопрос 2

# Этапы построения СМК:

## Этап 1. Решение руководства

1. прием решения о внедрение проекта СМК
2. извещение сотрудников ;
3. прием мер по внедрению СМК;
4. сформулировать цели построения СМК;
5. определить процессы СМК, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества;
6. зафиксировать в документе «Политика в области качества».



# Этап 2. Обучение персонала

1. изучение персоналом теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, освоить теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК.
2. Обучение проводит консультант или сотрудник, имеющий опыт постановки СМК.



# Этап 3. Формирование программы внедрения СМК

- описание этапов внедрения;
- СПИСОК ОТВЕТСТВЕННЫХ за каждый этап проекта
- бюджет внедрения СМК (расходы на сертификацию, услуги консультантов, обучение персонала и т.д.)
- создание процедуры оценки внедрения СМК (критерии оценки).

# Этап 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов

1. Описать наиболее важных бизнес-процессов СМК (инф. средства по данным интервью);
2. Оптимизировать описанные бизнес-процессы (устранить все несоответствия, разработать новые процессы).
3. Разработать систему показателей, процедуры, для реализации и мониторинга процесса «Оценка удовлетворенности потребителей».



# Этап 5. Разработка нормативной документации СМК

1. Формирование регламентов и процедур по СМК,
2. Разработка «Политики в области качества»
3. Разработка «Руководство по качеству»:
  - положения, в рамках СМК:
  - разграничение зон ответственности,
  - требования к службе качества,
  - описание процедур обеспечения качества,
  - порядок ведения документооборота СМК,
  - описание процедуры рассмотрения жалоб т.д.

Процесс создания СМК должен рассматриваться с точки зрения требований ISO 9001.



# Этап 5. Разработка нормативной документации СМК

## 5. Разработка «Общесистемные документированные процедуры» (ISO 9001)

Процедуры:

- управление документами;
- управление данными (записями);
- управление аудитом СМК;
- управление продукцией, не соответствующей стандартам (процесс выявления брака и порядок его утилизации);
- управление мероприятиями, корректирующими несоответствия;
- управление мероприятиями, предупреждающими появление несоответствий.

# Этап 5. Разработка нормативной документации СМК

6. Разработка правила эффективного планирования и реализации процессов и управления ими

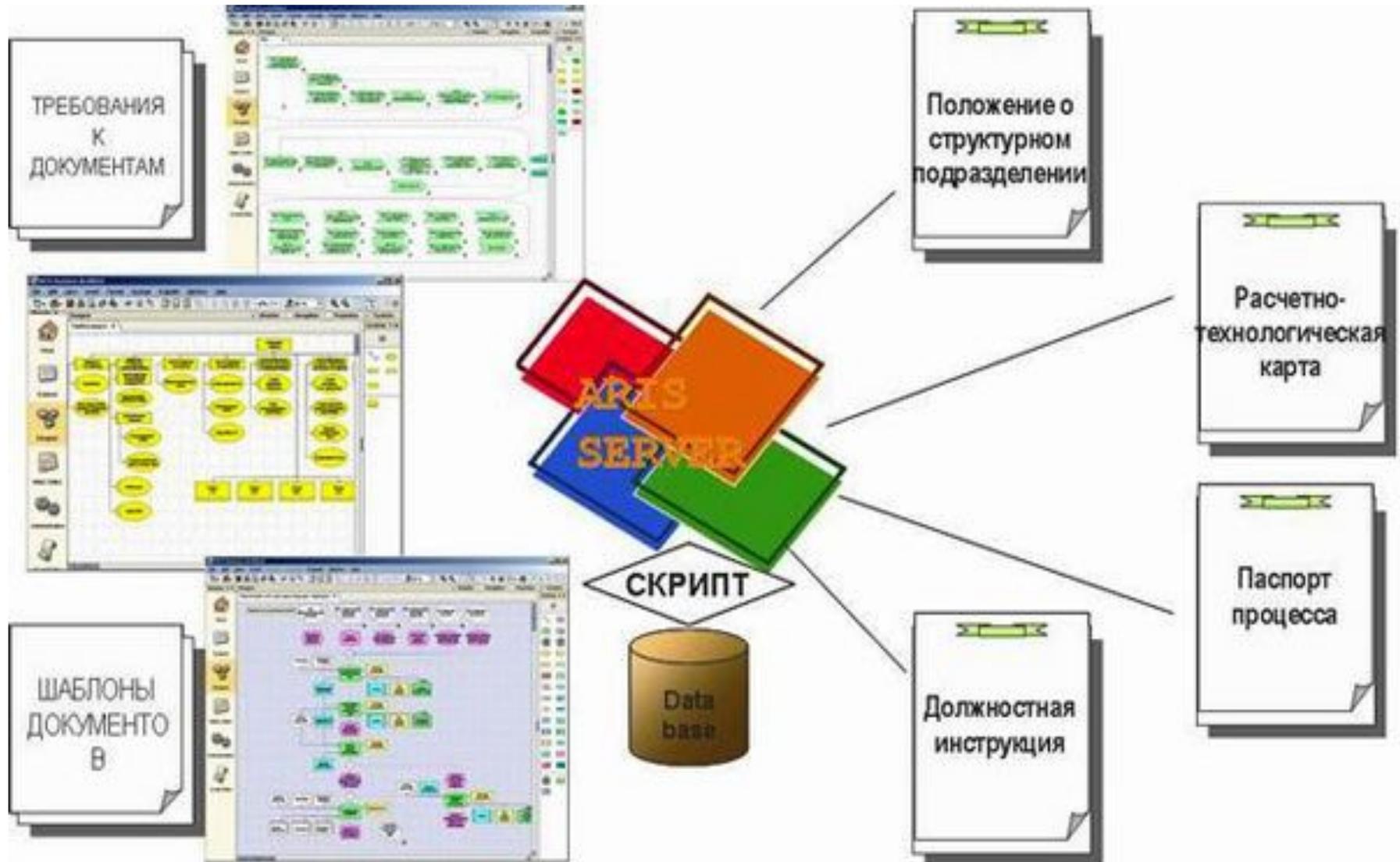
Документы:

- рабочие методики;
- должностных инструкций работников;
- технологические карты процессов.

Основанием «пирамиды» документов являются данные:

- отчеты о проделанной работе;
- записи в журналах операций;
- документальная основа ежедневной работы сотрудников.

# Схема формирования документации СМК:



# Этап 5. Разработка нормативной документации СМК

## Требования при составление нормативной документации :

- учитывать требование стандарта ISO 9001;
- в документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации;
- требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы),
- наличие программы повышения уровня сотрудников;
- разработка системы мотивации сотрудников и т. п.
- организация систем электронного документооборота.

# Этап 6. Тестирование СМК и внутренний аудит

1. опытная эксплуатация СМК (запуск процессов контроля процесса закупок, затем производства и т. п.)
2. проведение внутреннего аудита - специальных процедур по проверке работы СМК (возможно, раз в неделю), затем реже (один раз в месяц или даже в квартал).



# Цели внутреннего аудита предполагают:

- фиксация количественных показателей качества (% брака, показатель удовлетворенности клиентов, % возврата и т. п.) к которым необходимо стремиться;
- использование аналогичных показателей лидеров отрасли.
- выявление несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта;
- корректировка работы сотрудников, нормативной документации для избежания отклонений.

# Этап 7. Получение сертификата СМК

## 1. Подача заявления в сертификационный орган

### Документы для сертификации СМК:

- заявление о сертификации;
- документы по СМК («Политику в области качества», «Руководство по качеству»; схему орг. структуры компании, документированные процедуры и др.);
- перечень основных потребителей и поставщиков предприятия.

# Сопровождение СМК

## 1 этап

- ❖ Поиск и выбор органа по сертификации
- ❖ Заключение договора с органом по сертификации на проведение аудита СМК
- ❖ Подготовка и предоставление документов СМК на экспертизу соответствия стандарту ISO 9001
- ❖ Устранение выявленных в ходе экспертизы замечаний

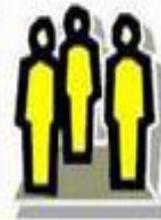


СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ  
ОРГАН



## 2 этап

- ❖ Сопровождение внешнего аудита СМК, проводимого органом по сертификации
- ❖ Устранение замечаний, возникших по результатам внешнего аудита и реализация рекомендаций по улучшению СМК



ВНЕШНИЕ  
АУДИТОРЫ СМК

# Сроки проведения сертификации СМК:

1. Проведение экспертизы в течение месяца

Работы сертификационного органа:

- визит представителей сертификационного органа,
  - выявление несоответствий,
  - устранение несоответствий организацией от 1-4 месяцев.
- 
- Многие органы сертификации не принимают положительного решения о статусе СМК, если она не внедрена и не функционирует в течение 9-12 месяцев.

# Сроки проведения сертификации СМК:

2. Проведение сертификации и выдача сертификата – 1 месяц.



3. Повторные (наблюдательные) аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью.

**Таблица 1** Основные этапы внедрения СМК в ООО «АВРО-БУС»

№	Этап	Период	Описание
1	Подготовка к внедрению СМК	Июнь – сентябрь 2000 г.	Изучение текста стандарта, принятие внутренних обязательств по построению СМК, распределение ответственности по элементам стандарта
2	Разработка нормативной документации	Сентябрь – декабрь 2000 г.	Создание «Руководства по качеству», разработка процедур и инструкций для всех сотрудников компании. При этом за основу была взята разработка фирмы «1С» – типовая система качества франчайзи (ТСКФ)
3	Внедрение СМК	Январь – март 2001 г.	Внедрение в работу компании процессного подхода и процессов СМК
4	Подготовка к сертификации и сертификация	Апрель – май 2001 г.	Отладка работы СМК и подготовка к сертификации

**Таблица 2** Основные процессы СМК в ООО «АВРО-БУС»

<b>№</b>	<b>Процесс (новый – Н, существующий – С)</b>	<b>Краткое описание</b>
<b>1</b>	Организация руководителем компании работы в области качества (Н)	Определение и регулярный анализ потребностей заказчиков; определение политики качества и доведение ее до сведения персонала; установка целей в области качества и контроль за их достижением; распределение ответственности и полномочий в области качества; обеспечение внутренними коммуникациями; проведение анализа со стороны руководства
<b>2</b>	Управление процессами (Н)	Определение перечня процессов в организации и их взаимосвязи, регулярный мониторинг процессов
<b>3</b>	Внутренний аудит (Н)	Проведение внутреннего аудита качества и регистрация его результатов
<b>4</b>	Поиск и контроль несоответствий, корректирующие и предупреждающие действия (Н)	Регистрация несоответствий (в том числе потенциальных) стандартам и их анализ; разработка корректирующих и предупреждающих действий, оценка их эффективности
<b>5</b>	Управление жалобами и оценка удовлетворенности заказчиков (Н)	Регистрация и обработка жалоб; оценка удовлетворенности заказчиков; анализ информации по обратной связи с заказчиками
<b>6</b>	Управление нормативной документацией (Н)	Разработка нормативной документации по СМК и регулярный анализ ее актуальности; управление версиями нормативных документов и их рассылкой
<b>7</b>	Ведение и анализ записей по качеству (С)	Ведение перечня всех записей в компании и управление ими
<b>8</b>	Управление основным производственным процессом (Н)	Определение и анализ требований к каждому продукту; планирование проектирования; анализ, проверка и утверждение проектов; управление производством; управление закупками
<b>9</b>	Управление квалификацией персонала (С)	Ведение записей по текущей квалификации сотрудников и планирование их обучения, оценка эффективности проводимого обучения
<b>10</b>	Управление ресурсами (С)	Определение и анализ требований к рабочей среде и инфраструктуре, поддержание их в рабочем состоянии

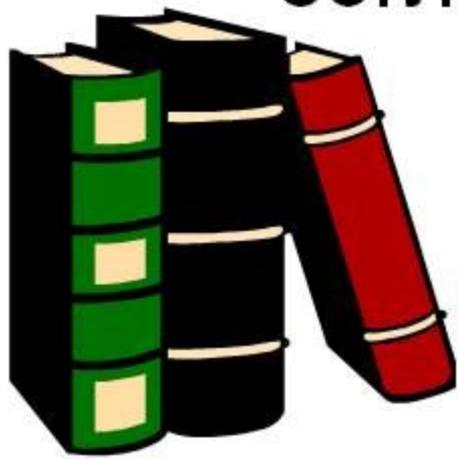
# **Внутренний аудит систем качества**

Вопрос 3

# АУДИТ



систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.



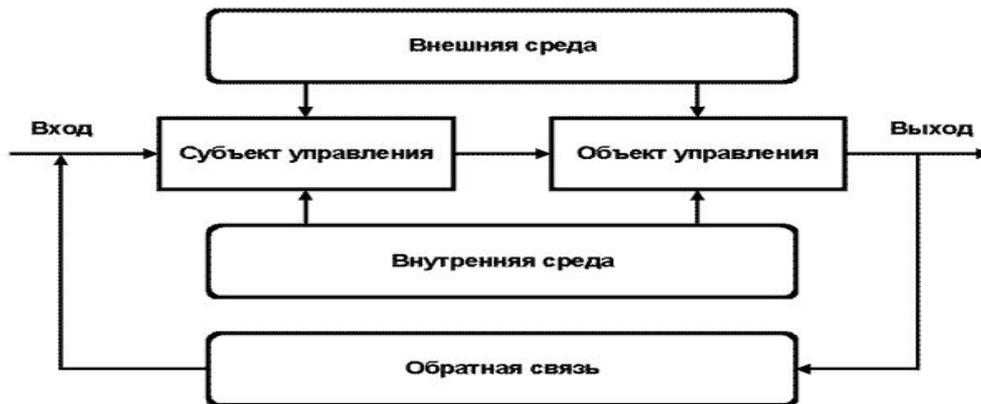
# Основными функциями службы внутреннего аудита:

- проверка достаточности и соответствия действующим нормативным актам и учредительным документам системы внутренних регламентов и процедур контроля (приказов, распоряжений, инструкций и др.);
- экспертиза правильности организации, достоверности бухгалтерской отчетности;



# Основными функциями службы внутреннего аудита:

- анализ внешних факторов и оценка их влияния на деятельность предприятия;

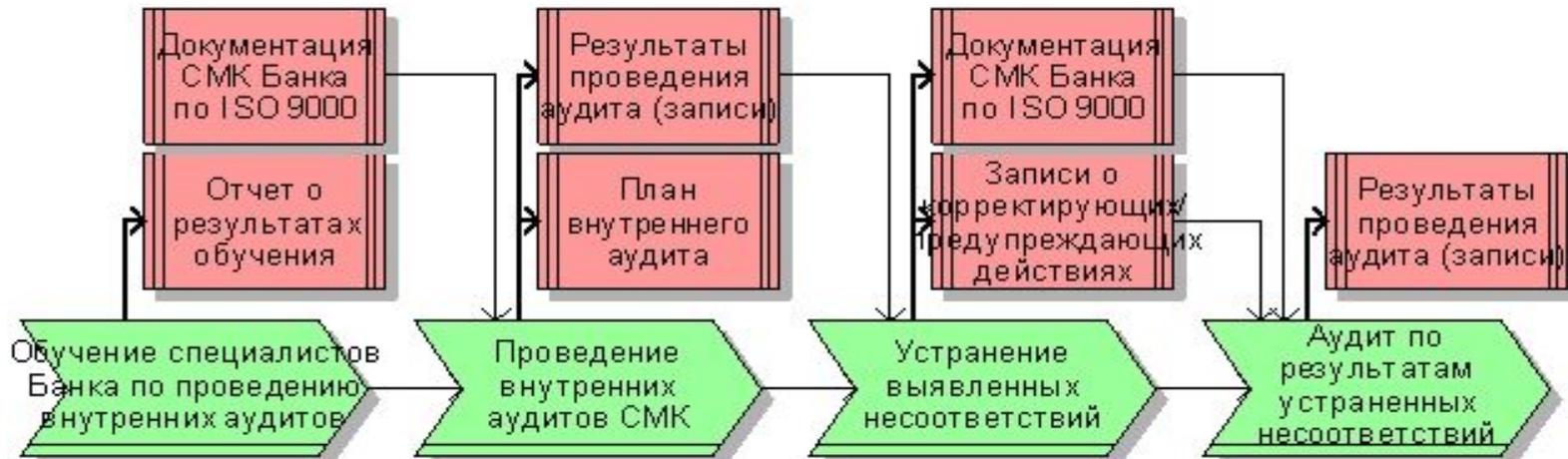


- организация подготовки к проведению внешнего аудита, проверок налоговых и других контрольных органов.





### 3. Внутренний аудит



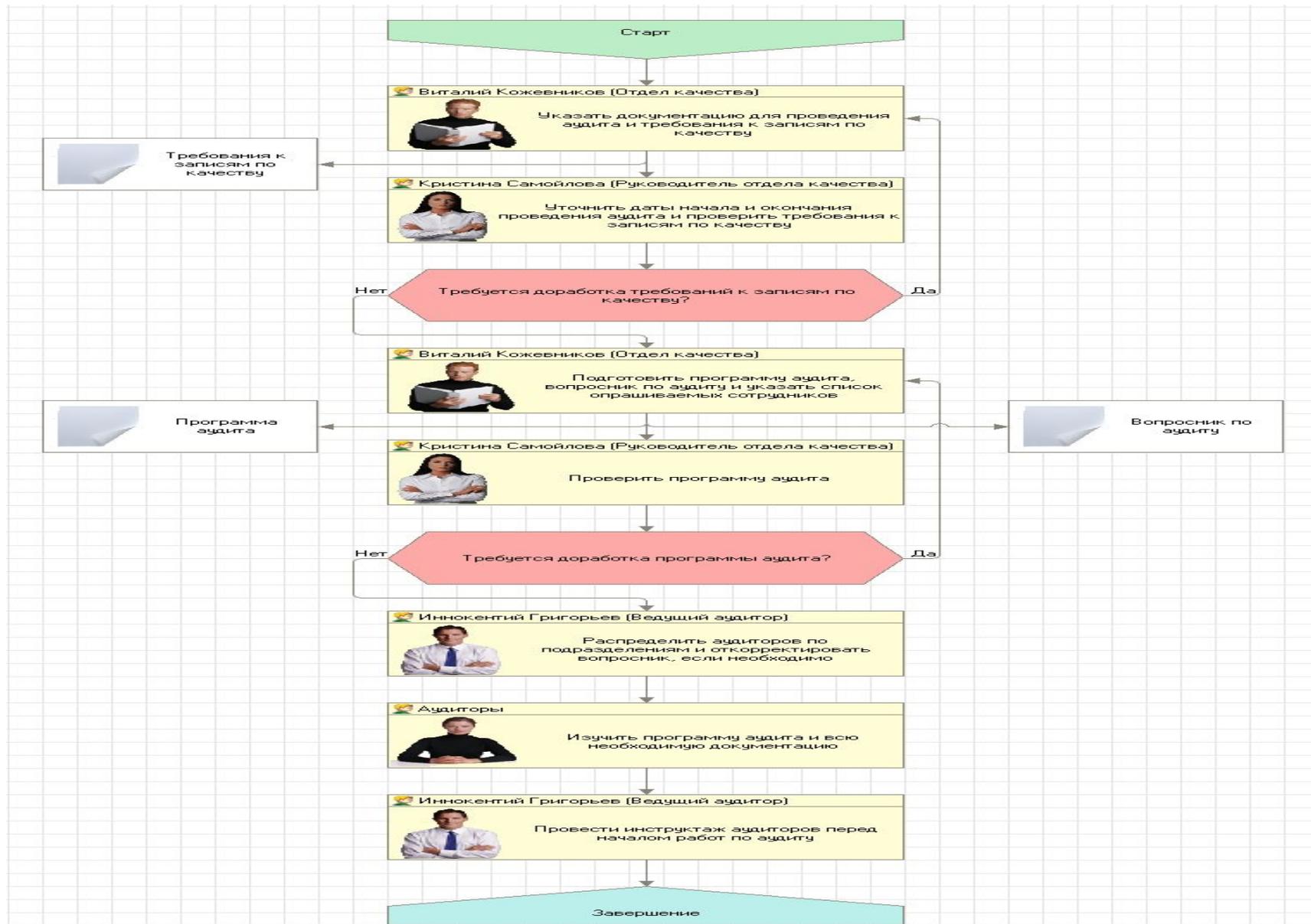
# Цели внутренней аудиторской проверки

- оценка эффективности функционирования СМК и определение возможностей и путей ее улучшения;
- выявление несоответствий в СМК (процедурах, процессах, продукции) установленным требованиям;

# Цели внутренней аудиторской проверки

- определение всех причин выявленных несоответствий (основных, дополнительных, сопутствующих);
- проверка и оценка эффективности корректирующих мероприятий по результатам предыдущих проверок.

# Бизнес-процесс «Планирование внутреннего аудита СМК»



# Самостоятельная работа

1. Современный опыт внедрения СМК в деятельность компании.
2. Построение системы менеджмента качества (просмотр Интернет – видеоролика).

Спасибо за внимание!