

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

**РАЗРАБОТКА РУКОВОДСТВА ПО КАЧЕСТВУ
ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
профилю подготовки «Машиностроение и материалобработка» профилизации
«Сертификация, метрология и управление качеством
в машиностроении»

Идентификационный код ВКР: 331

Екатеринбург 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт инженерно-педагогического образования
Кафедра технологии машиностроения, сертификации и
методики профессионального обучения

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующий кафедрой ТМС
_____ Н.В. Бородина
«__» _____ 2018 г.

**РАЗРАБОТКА РУКОВОДСТВА ПО КАЧЕСТВУ
ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
профилю подготовки «Машиностроение и материалобработка» профилизации
«Сертификация, метрология и управление качеством
в машиностроении»

Исполнитель:
студентка группы ЗКМ-404С

Е.С. Кинёва

Руководитель:
доцент, канд. пед. наук,
доцент кафедры ТМС

Т.Б. Соколова

Нормоконтролер:
доцент, канд. пед. наук,
доцент кафедры ТМС

А.С. Кривоногова

Екатеринбург 2018

Лист-задание

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 87 страницах, содержит 2 рисунка, 5 таблиц, 32 источника литературы, а так же 2 приложения на 14 страницах.

Ключевые слова: СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ГОСТ Р ИСО 9001–2015, РАЗРАБОТКА, РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ, ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ.

Кинёва Е.С. Разработка Руководства по качеству для предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»: выпускная квалификационная работа / Е.С. Кинёва; Рос. гос. проф. -пед. ун-т; Институт инж.-пед. образования, каф. технологии машиностроения, сертификации и методики профессионального обучения. – Екатеринбург, 2018. - 97 с.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ деятельности ООО «Келлер и Кальмбах» и разработка руководства по качеству в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Объект исследования – предприятие ООО «Келлер и Кальмбах».

Предмет исследования: система менеджмента качества предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».

В выпускной квалификационной работе проанализирована деятельность предприятия ООО «Келлер и Кальмбах», выявлены процессы системы менеджмента качества, а так же разработано руководство по качеству для данного предприятия.

В методической части разработана программа «Обучение персонала организации ООО «Келлер и Кальмбах» для целей применения СМК» с целью формирования знаний о системе менеджмента качества, основанной на требованиях международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СМК ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Серия стандартов ИСО 9000. Общие положения построения СМК предприятия	6
1.2. Структура документации системы менеджмента качества.....	24
1.3. Требования к содержанию Руководства по качеству.....	30
2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ РУКОВОДСТВА ООО «КЕЛЛЕР И КАЛЬМБАХ»	36
2.1. Общие сведения о предприятии ООО «Келлер и Кальмбах».....	36
2.2. Построение процессной модели системы менеджмента качества	44
2.3. Разработка структуры документированной информации СМК пред- приятия ООО «Келлер и Кальмбах».....	48
2.4. Обоснование содержания Руководства по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».....	44
3. МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Структура документации СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Руководство по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».....	79

ВВЕДЕНИЕ

Для предприятий в России характерна высокая чувствительность к внешней среде. В борьбе за выживание они сталкиваются с влиянием законодательства, низкой квалификацией персонала, проблемами сбыта, условий сотрудничества с поставщиками, конкуренцией, кризисом, к тому же рыночной экономике свойственна постоянная изменчивость. В связи с этим, для решения основных проблем деятельности организации, осуществляется внедрение системы менеджмента качества, как инструмента повышения эффективности внутренней деятельности и укрепления позиций на рынке.

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что улучшение качества услуг имеет большое значение для потребителя, изготовителя и экономики в целом. Предложение качественных услуг способствует увеличению реализации и рентабельности капитала, росту престижа фирмы. Для фирмы качество услуг является определяющим во всей производственно-хозяйственной деятельности, но при этом процесс повышения качества должен быть ориентирован на потребителя. Именно качество – это тот ключ, которым, как показывает опыт многих стран, открывают двери выхода из кризиса.

Качество – многосложное понятие, и его обеспечение требует объединение научных сил, от творческого потенциала до практического опыта многих специалистов. И при нынешней ситуации в России проблема качества не только важна, но и должна быть решена совместными усилиями государства, федеральных органов управления, руководителей коллективов предприятий, ученых, конструкторов, каждого инженера, рабочего.

Одним из направлений повышения качества является внедрение системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям и рекомендациям международных стандартов ISO серии 9000 (серия международных стандартов управления качеством и подтверждения качества, принятых более чем в 90 странах мира). Стандарты ISO 9000 применяются к любым предприятиям, независимо от их размера и сферы деятельности.

Внедрение системы менеджмента качества на предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» позволит нашей компании оптимизировать систему управления, повысить конкурентоспособность на рынке оптовых продаж комплектующих изделий для предприятий машиностроения, удовлетворить потребность заказчиков, получив сертификат по стандарту ISO 9001.

Объектом ВКР является предприятие ООО «Келлер и Кальмбах».

Предмет: Документация СМК ООО «Келлер и Кальмбах».

Цель: Провести анализ деятельности ООО «Келлер и Кальмбах» и разработать руководство по качеству в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Задачи:

- Проанализировать требования к СМК на основе ИСО 9001-2015;
- Проанализировать деятельность предприятия, выявление процессов системы менеджмента качества;
- Сформировать структуру руководства по качеству и содержание его разделов.

1. НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СМК ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Серия стандартов ИСО 9000. Общие положения построения СМК предприятия

История стандартов качества ИСО 9000 начинается с Британских стандартов BSI 5750, которые были одобрены Британским институтом стандартов (British Standard Institute – BSI) в 1979 году.

Стандарты серии ИСО 9000 – это пакет документов по созданию систем качества и обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как «ИСО/Технический Комитет 176» (ISO/TC176). В настоящее время стандарт BSI 5750 известен как стандарт ИСО 9000 версии 1987 года.

Семейство стандартов ISO 9000 ведет свою историю с 1987 года, когда Международная Организация по Стандартизации (International Organization for Standardization или ISO) утвердила первую версию универсальных стандартов сертификации систем качества: ISO 9000/87. За основу при разработке стандартов ISO 9000 были приняты стандарты, использовавшиеся министерством обороны США для оценки систем обеспечения качества поставщиков оборонной продукции. Методологической базой стандартов стал подход Управления комплексным качеством (Total Quality Management). Стандарты изложены в форме требований (ISO 9001– 9003) и общих рекомендаций (ISO 9000 и 9004). В стандартах отсутствует описание методов, с помощью которых изложенные требования и рекомендации могут быть реализованы. Разработчики стандартов полагаются на инициативу и творчество конкретных исполнителей, которые в своих специфических условиях применяют требования и рекомендации стандартов.

В 1994 году была выпущена обновленная версия стандартов, в целом повторявшая структуру версии 1987 года (ISO 9000/94). С 1 января 2001 года в действие вступила версия ISO 9000/2000. Новая версия уже не включала в себя

альтернативных моделей обеспечения качества, подлежащих сертификации. С 2001 года сертифицировать по ISO 9000 можно лишь полномасштабную систему качества. В основу обновления международных стандартов в области управления качеством ИСО серии 9000 положены семь ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями.

Принцип первый: ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя методически и технически, жизненно необходима каждой организации и каждому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка.

Принцип второй: лидерство. Данный принцип подразумевает активное вовлечение высшего руководства организации в процесс внедрения СМК путём принятия личной ответственности за результат, согласования декларируемых целей с реальными возможностями предприятия, направления требуемых ресурсов – вместо перекладывания всех вышеперечисленных обязанностей на плечи назначенного из числа нижестоящих сотрудников представителя по качеству, часто не обладающего ни необходимой квалификацией, ни авторитетом.

Таким образом, производится выработка слаженной стратегии в области качества.

Принцип третий: вовлечение персонала. Это одно из ключевых положений, в соответствии с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиться, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшениях.

Принцип четвертый: процессный подход. Процесс – это деятельность, направленная на достижение установленной цели, которая имеет количественное выражение – результат. Поэтому для реализации процессного подхода организационная система должна переориентироваться с функционального управления на управление результатами, совокупность которых должна обеспечить повышение эффективности системы и конкурентоспособности предприятия.

Пятый принцип: улучшения. Данный принцип является развитием идеи предыдущего и подразумевает постоянное совершенствование СМК путём повышения качества продукции предприятия/предоставляемых услуг в соответствии с принципом ориентации на потребителя, решения текущих проблем и предотвращения возникновения новых, улучшения применяемых в организации процессов.

Помимо того, принцип побуждает руководство предприятия адекватно реагировать на любые возникающие несоответствия между запланированным и реальным качеством продукции или услуг.

Принцип шестой: принятие решений на основе фактов. Данный принцип подразумевает тщательный мониторинг состояния организации с целью сбора подробной информации и последующее принятие необходимых решений на основе, в первую очередь, объективных, а не субъективных (личного опыта, интуиции) факторов, что должно приводить к повышению шанса на достижение положительного результата.

Принцип седьмой: управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами. Данный принцип побуждает руководство организации к выстраиванию взаимовыгодных связей с добросовестными партнёрами, предоставлению им необходимой информации о:

- применяемых в организации методиках и процессах;
- поставляемых товарах и услугах;
- требованиях, выдвигаемых по отношению к внешнему поставщику.

Все перечисленные в тексте стандарта ISO 9001:2015 принципы являются неотъемлемой частью СМК и взаимозависимы.

Стандарты ISO 9000 признаны во многих странах. Существуют переведенные на национальные языки и адаптированные версии стандартов, такие как, ГОСТ Р ИСО 9000 в России.

Универсальность семейства стандартов ISO заключается в том, что они не предлагают абсолютных измеримых критериев качества для каждого отдельного вида продукции и услуг, ведь качество — есть способность продукции

или услуг удовлетворять потребности людей, а потребности разнообразны. Стандарты семейства ISO 9000 задают методологию функционирования системы качества, которая в свою очередь должна обеспечивать высокое качество продукции и услуг, производимых предприятием, другими словами — обеспечивать высокую степень удовлетворенности потребителей.

Ситуации, в которых применяются нормы ИСО 9000.

В основном, нормы ИСО 9000 применяются в следующих четырех ситуациях:

1. Как методический материал при построении системы качества на предприятии. При этом использование стандартов ИСО 9000 позволит повысить конкурентоспособность организации, экономическую эффективность ее деятельности;

2. Как доказательство качества при заключении контракта между поставщиком и потребителем. В этом случае потребитель может оговорить в контракте, чтобы определенные процессы на предприятии-поставщике и определенные элементы системы качества, которые влияют на качество предлагаемой к поставке продукции, соответствовали нормам ИСО 9000;

3. При оценке потребителем системы качества предприятия-поставщика. В этом случае потребитель оценивает соответствие построенной поставщиком системы определенной норме из семейства ИСО 9000; при этом поставщик может получить официальное признание соответствия определенному стандарту;

4. При регистрации или сертификации системы качества зарегистрированным органом по сертификации. При этом поставщик обязуется поддерживать соответствие системы качества нормам ИСО 9000 для всех потребителей; как правило, для потребителя это является достаточным доказательством способности поставщика к качеству и оценка системы качества потребителем уже не проводится.

Требования, предъявляемые к стандартам:

– Наличие стандартного языка документирования процессов управления качеством.

– Наличие системы отслеживания и получения подтверждения того, что процессы управления качеством применяются корректно на всем предприятии.

– Наличие подтверждения — аудита, сертификации — от третьей стороны. Для получения сертификата необходимо создать на предприятии систему управления качеством и выполнить ряд условий, в том числе, пройти аудиторскую проверку организации, которая будет выдавать сертификат. После получения сертификата такие проверки (наблюдательный аудит) будут проводиться регулярно для подтверждения сертификации.

Изначально, в состав стандартов ИСО серии 9000 входило несколько стандартов, представляющих системы менеджмента качества (модели системы качества по ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003). В дальнейшем, в серии осталась только одна модель системы качества ИСО 9001. Кроме того, в последнее время появились стандарты, относящиеся к системам управления качеством, но имеющие номера, выходящие за пределы серии.

Создание СМК невозможно без системного подхода. Поэтому производство продукции и управление предприятием относятся к взаимосвязанным процессам, а каждый из них состоит из целенаправленных операций, превращающих входы процесса в выходы со своими поставщиками и потребителями. [15]

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2015, процессный подход – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которая использует входы для производства запланированного результата. Входы и выходы могут быть материальными (например, материалы, компоненты или оборудование) или нематериальными (например, данные, информация или знания). [12]

Процессный подход включает в себя разработку процессов организации для управления ими, как единой и целостной системой.

– система менеджмента объединяет процессы и показатели достижения целей;

– процессы определяют взаимосвязанные виды деятельности и меры контроля для обеспечения запланированных выходов;

– в зависимости от контекста организации может быть выполнено подробное планирование, определены средства управления и документированы в той мере, насколько это необходимо.

Процессы по назначению и месту в системе менеджмента качества можно классифицировать на основные, как правило, процессы жизненного цикла, обеспечивающие (вспомогательные) и процессы высшего руководства (управления).

Основные процессы имеют следующие характерные черты:

- внешний потребитель находится в начале и в конце процесса;
- результаты этих процессов оказывают большое влияние на удовлетворенность потребителя и успех организации;
- потребитель готов платить за результат такого процесса.

Основными могут быть, например, процессы, связанные с потребителями, проектирование и разработка поставки продукции, закупки, реализация и др.

Вспомогательные процессы имеют только внутренних потребителей. К ним можно отнести, например, ремонт и обслуживание производственного оборудования, внутренние аудиты, обучение персонала, управление документацией, устройствами для мониторинга и измерений и др.

Процессы управленческой деятельности могут включать определение стратегии и целей организации, планирование ее деятельности и различных ресурсов, анализ со стороны руководства.

Выявленные процессы должны быть рассмотрены с трех основных позиций: как объект управления; как элемент системы взаимосвязанных процессов; как самостоятельная сущность, обладающая определенной структурой.

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания требований и соответствия им;

- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Процессами можно управлять, используя цикл PDCA, который представляет собой инструмент, который может быть использован для управления процессами и системами. PDCA предусматривает следующие этапы:

P (Plan): определить цели системы и процессов в отношении планируемых результатов («Что делать» и «Как делать»).

D (Do): выполнить запланированное и проконтролировать.

C (Check): отслеживать и измерять процессы и результаты по отношению к политикам, целям и требованиям, а также формировать отчеты о результатах.

A (Act): предпринимать действия по улучшению показателей процессов.

PDCA действует как цикл непрерывных улучшений с применением мышления, основанное на оценке рисков, на каждом этапе. [6]

Работа предприятия состоит из цепочек процессов, начинающихся с маркетинга и планирования, до продаж и сервисных услуг. В результате основных процессов создаётся продукция вначале как маркетинговая информация, проект, затем как материальный объект (деталь, товар, программный продукт, услуги и др.).

Непременным условием системного подхода являются установленные критерии и методы, нужные для способствования эффективности как реализационных, так и управленческих процессов. Согласно ИСО 9001-2015 модель СМК ООО «Келлер и Кальмбах» можно представить на рис. 1. На данном рисунке процессы системы менеджмента изображены лишь в общей, схематичной манере. Это общая модель, иллюстрирующая взаимосвязь процессов.



Рисунок 1 – Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Риск-ориентированное мышление необходимо для достижения результативности системы менеджмента качества. Концепция риск-ориентированного мышления подразумевалась в предыдущей версии настоящего стандарта, включая, например, выполнение предупреждающих действий, направленных на исключение потенциальных несоответствий, анализ любых несоответствий, которые возникают, и принятие мер по предотвращению их повторения, соответствующих последствиям несоответствия.

Чтобы соответствовать требованиям настоящего стандарта организации необходимо планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями. Направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения улучшенных результатов и предотвращение неблагоприятных последствий.

Риск это влияние неопределенности, и любая такая неопределенность может иметь положительные или отрицательные воздействия. Положительное отклонение, вытекающее из риска, может создать возможность, но не все положительные отклонения приводят к возможностям.

Так же рассмотрим основные требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

- организация должна определить внешние и внутренние факторы (законодательная, технологическая, конкурентная, рыночная, культурная, соци-

альная и экономическая среда), а так же должна осуществлять мониторинг и анализ информации об этих факторах;

- определить заинтересованные стороны, имеющие отношение к системе менеджмента качества и их требования;

- организация должна определить границы системы менеджмента качества;

- организация должна разработать, внедрить, поддерживать и постоянно улучшать систему менеджмента качества, включая необходимые процессы и их взаимодействия;

- высшее руководство организации должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента качества, а так же в отношении ориентации на потребителей;

- высшее руководство организации должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества;

- высшее руководство организации должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций;

- при планировании в системе менеджмента качества организация должна учесть факторы, требования и определить возможные риски;

- организация должна установить цели в области качества;

- организация должна планировать необходимость изменений в системе менеджмента качества;

- организация должна определить и обеспечить наличие ресурсов и должностных лиц, необходимых для разработки, внедрения, поддержания и постоянного улучшения системы менеджмента качества;

- организация должна определить, создать и поддерживать инфраструктуру, необходимую для функционирования ее процессов с целью достижения соответствия продукции и услуг;

- организация должна определить, создать и поддерживать среду, необходимую для функционирования ее процессов и достижения соответствия требованиям к продукции и услугам;
- организация должна определить и предоставить ресурсы, необходимые для обеспечения имеющих законную силу и надежных результатов в тех случаях, когда мониторинг или измерения используются для подтверждения соответствия продукции и услуг требованиям;
- организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг;
- определять и обеспечивать необходимую компетентность лиц, выполняющих работу, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества;
- организация должна определить порядок внутреннего и внешнего обмена информацией, относящейся к системе менеджмента качества;
- система менеджмента качества организации должна включать, управлять и актуализировать документированную информацию;
- организация должна планировать, внедрять процессы, необходимые для выполнения требований к поставке продукции и предоставлению услуг;
- организация должна поддерживать связь с потребителем, определять и анализировать требования к продукции и услугам;
- организация должна разработать, внедрить и поддерживать процесс проектирования и разработки, подходящий для обеспечения последующего производства продукции или предоставления услуги;
- организация должна обеспечить соответствие процессов, продукции и услуг, поставляемых внешними поставщиками, требованиям;
- организация должна обеспечить выполнение требований к деятельности, связанной с продукцией и услугами, после того, как они были поставлены;
- организация должна управлять несоответствующими результатами процессов;

– организация должна проводить мониторинг, измерение, анализ и оценку результатов деятельности;

– организация должна определять и выбирать возможности для улучшения и осуществлять необходимые действия для выполнения требований потребителей и повышения их удовлетворенности. [12]

Рассмотрим наиболее часто применяемые стандарты:

1. Стандарт ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» содержит основополагающие положения для надлежащего понимания и внедрения настоящего международного стандарта. Принципы менеджмента качества детально описаны в ISO 9000 и приняты во внимание при разработке настоящего международного стандарта. Эти принципы сами по себе не являются требованиями, но они формируют основу требований, установленных в настоящем международном стандарте. ISO 9000 также содержит термины, определения и понятия, используемые в настоящем международном стандарте.

2. Стандарт ISO 9001 (настоящий международный стандарт) устанавливает требования, нацеленные, главным образом, на достижение доверия к продукции и услугам, предлагаемым организацией, и, тем самым, на повышение степени удовлетворенности потребителей. Его надлежащее внедрение может, как ожидается, принести организации также другие выгоды, такие, как улучшение внутренней коммуникации, лучшее понимание процессов, функционирующих в организации, и управление ими.

3. Стандарт ISO 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации.

Подход на основе менеджмента качества» содержит руководящие указания для тех организаций, которые намерены выйти за рамки требований настоящего международного стандарта, захватывая более широкий круг вопросов, которые могут вести к улучшению общих показателей деятельности организации. ISO 9004 включает руководство по методике проведения организацией самооценки, позволяющей оценить степень

зрелости ее системы менеджмента качества.

Этапы построения СМК:

1 этап: руководство предприятия определяет цели, политику, обязательства в области качества, соблюдая следующие принципы:

- политика является основой для определения целей, необходимых для улучшения качества продукции.
- политика в области качества – это часть общей стратегии и политики предприятия.

При создании СМК, руководитель издает приказ о начале работ по системе качества, где указывает:

- цель и время начала работ;
- ответственного за внедрение системы качества от руководства организации, который должен быть рангом не ниже заместителем генерального директора;
- состав рабочей группы по внедрению системы качества.

В обязанности руководителя предприятия входит осуществление общего руководства работой и принятие стратегических решений по разработке и внедрению стандартом ISO. Руководитель, как правило, несет ответственность за конечный результат работы.

За оперативное управление внедрением отвечает представитель руководства, ответственный за качество, который может являться и руководителем рабочей группы. Представитель руководства обязан регулярно информировать руководство о ходе работ по разработке СМК и, если необходимо, участвовать в процессе для помощи или корректировки [3].

Создание СМК начинается с того, что рабочая группа разрабатывает план проведения работ, который должен утвердить руководитель предприятия. В плане прописываются этапы и виды работ, их сроки, исполнители, и, если необходимо, сумма реализации данного проекта [4].

План состоит из следующих работ:

– политика и цели предприятия в области качества, где политика должна быть в документированном виде, утверждена руководителем предприятия и доставлена до каждого работника; подготовка организационной структуры СМК предприятия;

– определение ряда бизнес-процессов организации;

– установление полномочий должностных лиц предприятия в СМК и разработка «Матрицы распределения полномочий и ответственности в СМК»;

– разработка мотивационного механизма;

– обучения персонала предприятия, привлекаемого к разработке СМК.

2 этап: анализ управления качеством услуг в организации [5].

Оценка соответствия состояния управления качеством в организации проводится по следующим критериям:

– определение уровня специализации и профессионализма персонала;

– оценка необходимого оборудования для производства качественной продукции (услуг);

– организация контроля качества в производственном процессе и итогового контроля качества готовой продукции (услуг) [6].

Основные объекты анализа это:

– документы, необходимые для разработки СМК;

– организационная структура предприятия;

– должностные инструкции, которые определяют распределение ответственности и обязанностей на предприятии;

– информация о качестве предоставления услуг;

– требования к организации рабочих мест;

– бизнес процессы;

– контрольные карты, бирки, штампы, сопроводительные документы;

– стандарты предприятия;

– записи о качестве на бумажных и иных носителях;

– классификаторы дефектов [7].

С помощью анализа необходимо выяснить, пригодна ли документация предприятия для использования в СМК и соответствует минимальным требованиям.

3 этап: разработка документированной системы СМК, которая является одной из важнейших составляющих, необходимых для нормального функционирования СМК. Она обеспечивает выполнение функций путем определения форм и видов взаимодействий и устанавливая порядок ввода и вывода информации.

При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы в рамках СМК. Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т. п.

Необходимо отметить, что эффективное использование большого числа нормативных элементов СМК требует наличия в организации систем электронного документооборота.

4 этап: ознакомление и обучение персонала с документированной системой СМК.

Так же необходимо проведение внутренних аудитов (проверок) для установления работоспособности СМК на предприятии.

5 этап: сертификация СМК при помощи сертифицирующего органа. Если все значимые несоответствия устранены, предприятию выдается сертификат сроком на три года, в течение которых сертифицирующий орган осуществляет надзор за функционированием СМК на предприятии, проводя ежегодно инспекционный контроль. В случае выявления серьезных нарушений действие сертификата может быть приостановлено [13].

1.2. Структура документации СМК

Любая система менеджмента включает в себя цели, распределение ответственности и полномочий, процедуры и правила. Все это присутствует в той или иной форме – документированной или устной – в любой организации вне зависимости от того, выстраивает или выстроила она формализованную систему менеджмента. Стандарт ISO 9001 устанавливает требования к документированию системы менеджмента качества.

1 ноября 2015 года введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества» взамен ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

В прежней версии стандарта ISO 9001:2008 требовалось значительное число документов (политика, цели, руководство по качеству, шесть обязательных процедур и 21 запись).

ISO 9001:2015 позволяет быть организации гибкой в выборе способов документирования ее системы менеджмента качества (СМК). Это позволяет каждой конкретной организации определять точный объем документированной информации, необходимой для демонстрации результативного планирования, функционирования и управления ее процессами, а также внедрения и постоянного улучшения результативности СМК.

ISO одной из целей нового стандарта указывает намерение уменьшить число директивных требований и усилить внимание к результатам, т.е. перенести акцент с «что делать» на «что получить».

Одно из неоспоримых свидетельств следованию ISO заданной цели – кардинальное сокращение числа обязательных документов в ISO 9001:2015: теперь вместо девяти их всего три: политика в области качества (п. 5.2.2), цели в области качества (п. 6.2.1) и область действия СМК (п. 4.3).

Стандарт не ограничивает организацию в объеме документирования, используя тот же механизм, что был и в предыдущей версии: предоставляя право организации самой определять, какие документы требуются в системе.

Исходя из этого, в отношении объема документирования требования ISO 9001 не изменились: есть документы, наличие которых прямо предусмотрено стандартом (три вместо девяти), и документы, решение о включении которых в СМК принимает сама организация.

В новой версии стандарта убрано разделение на документы и записи, используется общее название «документированная информация».

Документированная информация (ДИ) – информация, которая должна управляться и поддерживаться организацией, и носитель, который ее содержит.

Основные цели управления документированной информацией в ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

1. В качестве подтверждения того, что запланированные мероприятия выполнены;
2. Для обеспечения идентификации, формата документированной информации;
3. Для обеспечения доступности, пригодности и защиты документированной информации;
4. Для обеспечения актуализации документов;
5. Для идентификации и управления устаревшей информацией;
6. Для сохранения знаний, опыта в компании;
7. Для распространения знаний и опыта среди сотрудников компании;
8. Для обеспечения эффективного обмена внутренней и внешней информацией. [12]

Согласно пункту 7.5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 документированная информация системы менеджмента качества Организации должна включать в себя:

- документированную информацию, требуемую стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

– документированную информацию, необходимую организации для обеспечения результативности системы менеджмента качества.

Документированная информация, требуемая стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

В пункте 4.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 содержится требование о том, что область применения системы менеджмента качества должна применяться как документированная информация.

В пункте 4.4.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 устанавливается требование к разработке, актуализации и применении документированной информации для обеспечения функционирования процессов СМК. Для подтверждения результативности процессов СМК необходимо регистрировать и сохранять документированную информацию.

Согласно пункту 5.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 политика в области качества должна разрабатываться и использоваться как документированная информация.

Пункт 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 устанавливает требование о разработке и использовании документированной информации о целях в области качества.

Для подтверждения пригодности средств измерения и мониторинга организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию (например, свидетельство о поверке) – пункт 7.1.5 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Согласно пункту 7.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 для подтверждения необходимой компетентности сотрудников организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию (например, сертификат компетентности сотрудника, свидетельство о повышении квалификации).

Пункт 8.1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для подтверждения того, что процессы выполнялись согласно плану и для подтверждения соответствия продукции (услуг) установленным требованиям.

Результаты анализа требований к продукции и услугам, а также все дополнительные или новые требования к продукции и услугам должны быть заре-

гистрированы и сохранены как документированная информация (п. 8.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Также при внесении изменений в требования к продукции (услугам) организация должна обеспечить поправки в соответствующую документированную информацию (п. 8.2.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Для подтверждения выполнения требований к проектированию и разработке (входные и выходные данные, средства управления, вносимые изменения) организация должна разрабатывать, регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию – п. 8.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

С целью подтверждения соответствия процессов, продукции, услуг, поставляемых внешними поставщиками организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию (п. 8.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Пункт 8.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации обеспечить доступность документированной информации, которая определяет требования к производимой продукции, услугам и требования к результатам.

Для обеспечения прослеживаемости (когда прослеживаемость является требованием) Организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию – пункт 8.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В случае внесения изменений в производство продукции должна быть зарегистрирована и сохранена документированная информация с указанием результатов анализа изменения, сведения о сотрудниках санкционировавших внесение изменений (п. 8.5.6 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Документированная информация о выпуске продукции (услуг) должна регистрироваться и сохраняться для подтверждения соответствия продукции предъявляемым к ней требованиям, а также обеспечения прослеживаемости в отношении сотрудников, санкционировавших выпуск продукции (услуги) – пункт 8.6 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В соответствии с требованием п. 8.7 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию о несо-

ответствующей продукции (описание несоответствия, последующих действий с несоответствующей продукцией, информацию о разрешениях на отклонение, о лицах, принимающих решение о действиях по отношению к несоответствию).

Согласно пункту 9.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна регистрировать и сохранять информацию о проведенных мониторинге, анализе и оценке результативности системы менеджмента качества.

Пункт 9.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации регистрировать и сохранять документированную информацию в качестве подтверждения реализации программы и полученных результатов аудитов.

Для свидетельства результатов анализов системы менеджмента качества высшим руководством организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию (п. 9.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Пункт 10.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации регистрировать и сохранять документированную информацию для подтверждения характера выявленных несоответствий, последующих реализованных действий, а также результатов всех корректирующих действий в целом.

Согласно ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 «Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества» система менеджмента качества включает в себя следующие документы. [10]

- политика и цели в области качества;
- руководство по качеству;
- документированные процедуры;
- рабочие инструкции;
- формы;
- планы качества;
- технические условия;
- внешние документы;
- записи.

Политика в области качества является основным направлением организации в области качества, которая разрабатывается и утверждается высшим руководством.

Цели в области качества – это направление предприятия, достижение которой можно проверить (проконтролировать, оценить).

Руководство по качеству – это основной документ, в котором сформированы все представления о системе менеджмента качества в целом.

Документированные процедуры – установленный способ осуществления деятельности или процесса при помощи документооборота.

Рабочие инструкции – документы, в которых описаны правила выполнения конкретного процесса, вида работы, операции.

Формы – это утвержденные руководством специальные формы документов, которые ведутся для записи данных, характеризующих соответствие требованиям системы менеджмента качества.

Планы качества – это план, при помощи которого определяют как организация будет выполнять требования контракта, продукции, процесса или проекта.

Технические условия – это документ, который устанавливает технические требования на продукцию, товар, материал и т.д. В технических условиях должны быть указаны процедуры и действия, с помощью которых можно проверить, соблюдены ли технические требования. [11]

Внешние документы – это документы, поступающие в организацию, такие как: Федеральные конституционные законы, Кодексы и Федеральные законы, Постановления правительства РФ, нормативно-правовые акты министерств и ведомств, документы в области стандартизации, документы органов государственного надзора, а так же документация поставщика или клиента (договоры, контракты, конструкторская документация).

Записи – это документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

Составим план для документирования СМК:

I. Сформировать представление о текущем состоянии документирования в организации:

1. Сформировать реестр обращающихся документов
2. Определить центры управления каждым типом документов

II. Сформировать план документирования СМК

1. Провести анализ текущего состояния документов
2. Разработать план документирования

III. Выполнить план документирования СМК:

I. Сформировать представление о текущем состоянии документирования в организации

Как правило, даже в небольшой организации обращается достаточное количество разнотипной документации. Первое, с чего бы рекомендуется начать, это формирование реестра обращающихся документов. При этом структура реестра должна отражать:

- идентификатор документа;
- название документа;
- версию документа;
- текущий статус;
- дата ввода в действие;
- центр управления.
- центр управления – это подразделение или лицо, которое:
 - определяет требования к данному типу документа (формат, структура, содержание и т.д.),
 - контролирует и подтверждает соответствие конкретного документа установленным требованиям (как правило, в форме согласования).

Параллельно с этим следует определить, какие типы документов обращаются в организации.

Практика показывает, что в любой организации имеют хождение, такие типы документов, как:

- 1) распорядительные (приказы, распоряжения);

- 2) организационные (должностные инструкции, положения о подразделениях, оргструктура);
- 3) юридические (договоры);
- 4) внутренние нормативные (стандарты, процедуры, инструкции и т.п.);
- 5) кадровые (штатное расписание, учетные карточки, дипломы, сертификаты и т.д.).

Классификация имеет совершенно практическую цель: установить, кто управляет тем или иным типом документа и, если этот тип документа будет включен в область действия СМК, определить, соответствуют ли требования к управлению этим типом документа требованиям ISO 9001:2015.

Организационно-распорядительные документы формируются и управляются в соответствии с Инструкцией по делопроизводству, которую разработала Бухгалтерия. Она же следит за ее исполнением. Значит, центр управления ОРД – Бухгалтерия.

Если мы включаем ОРД или договоры в перечень документов СМК, то, соответственно, Инструкция по делопроизводству и Положение о договорной работе должны содержать механизмы, предусмотренные п.п. 7.5.2 и 7.5.3 ISO 9001:2015. При этом мне представляется удобным разработку таблицы применимости требований стандарта к управлению документацией того или иного типа, которая может служить своеобразным чек-листом при анализе той же Инструкции или Положения.

Конечным итогом должна быть сформирована структура документации на предприятии (приложение А).

1.3. Требования к содержанию руководства по качеству

В новой версии ИСО 9001 Руководство по качеству было исключено из числа обязательных документов СМК, но для небольших организаций в Руководство по качеству целесообразно включать полное описание системы ме-

неджмента качества со всеми документированными процедурами, требуемыми ISO 9001. Руководство выполняет различные назначения в зависимости от поставленной цели.

Руководство по качеству является обобщающим документом системы качества предприятия и должно содержать описание политики в области качества, основных положений системы качества, а также сведений о предприятии и его деятельности в области качества.

Форма руководства по качеству в зависимости от масштабов организации и сложности процессов может быть представлена следующим образом:

- прямая компиляция документированных процедур системы качества.

Такая форма представления является удобной для малых организаций, т.к. количество процессов не велико. Реализация требований стандарта упрощена, поэтому создание большого количества документов является излишним. Организация включает все документированные процедуры системы качества в текст руководства по качеству. Объем этого документа будет незначительным. Это избавляет организацию от излишнего документооборота и дает возможность сотрудникам организации легко и быстро посмотреть, как необходимо выполнять работы по системе качества. Как правило, руководство по качеству легко доступно каждому сотруднику организации и находится на его рабочем месте. [5]

- Ссылки на документированные процедуры.

В такой форме по каждому требованию стандарта в руководстве по качеству указывается ссылка на процедуру системы качества, в которой определено, как реализуется требование стандарта. Эта форма наиболее подходит для крупных организаций. Руководство по качеству становится указателем, осуществляющим взаимосвязь процедур системы качества. Процедуры системы качества являются отдельными документами по каждому требованию или группе требований стандарта ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000).

- Единым документом с адаптированными приложениями.

При таком варианте руководство по качеству представляет собой среднее между первым и вторым вариантами. Часть процедур системы качества описывается в тексте руководства, а другая часть представлена в виде ссылок на отдельные документы. Эти документы могут оформляться приложениями к руководству по качеству. Этот вариант используется для средних по численности организаций.

– Иногда руководство по качеству может состоять из нескольких документов или «уровней руководств».

Этот вариант используется, когда организация осуществляет несколько видов деятельности существенно отличающихся один от другого. Наиболее частое применение такого варианта можно встретить в холдинговых структурах. По каждому виду деятельности разрабатывается отдельное руководство по качеству, и все эти руководства объединены посредством ссылок в руководство по качеству организации в целом.

В руководстве по качеству регламентируют распределение обязанностей, полномочий и ответственности персонала предприятия в системе качества.

Каждая документально представленная процедура должна охватывать полный элемент системы качества или его часть, либо последовательность взаимосвязанных мероприятий, связанных более чем с одним элементом системы качества. Документально представленные процедуры системы качества не должны подробно описывать чисто технические детали, которые обычно документируются в детальных рабочих инструкциях.

Руководство по качеству включает или ссылается на документально оформленные процедуры системы качества, предназначенные для общего планирования и управления процессами, которые оказывают влияние на качество продукции.

Руководство по качеству должно точно, полно и в сжатом виде передавать политику в области качества, цели и руководящие документированные процедуры организации работ на предприятии. С этой целью разделы Руковод-

ства по качеству должны быть увязаны с элементами стандарта на систему качества.

Руководство по качеству должно содержать разделы по всем элементам стандарта на систему качества. При отсутствии в системе качества предприятия отдельных элементов в соответствующих разделах Руководства по качеству должны быть сделаны пояснения.

Во всех случаях, где это возможно, в целях избежания излишнего объема документации, необходимо делать ссылки на имеющиеся в распоряжении разработчиков Руководства по качеству действующие стандарты и другие документы предприятия.

Задание на разработку Руководства по качеству оформляют приказом руководителя предприятия.

Процесс разработки должен осуществляться и контролироваться ответственным исполнителем или другим должностным лицом в зависимости от практической ситуации (структуры предприятия и сложности продукции). Использование существующих документов может существенно сократить время разработки Руководства по качеству.

Ответственный исполнитель должен гарантировать точность и полноту Руководства по качеству, и целостность его содержания.

Перед утверждением Руководства по качеству документ должен быть подвергнут анализу со стороны ведущих специалистов предприятия в целях гарантии его ясности, точности, приемлемости и правильности структуры. Предполагаемые пользователи должны также иметь возможность оценки пригодности документа для использования в работе.

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015, руководство по качеству должно включать в себя следующие разделы:

- титульный лист;
- содержание;
- область распространения и применения;
- введение;

- политику и задачи предприятия в области качества;
- описание организационной структуры, ответственности и полномочий;
- описание элементов системы качества;
- раздел определений, в случае необходимости;
- приложения
- лист изменений.
- обозначение Руководства по качеству;
- дату введения;
- номер редакции (при переиздании);
- сведения проверки (дата, подпись ответственного за систему качества);
- утверждающую подпись руководства;
- номер экземпляра и сведения о пользователе;
- год издания.

Содержание руководства по качеству должно отображать наименование разделов и порядок их нахождения. Система нумерации или кодирования разделов, подразделов, страниц, рисунков, диаграмм, таблиц, приложений должна быть ясной и логически взаимосвязанной.

Область распространения и применения должна определять область деятельности предприятия, на которую распространяется руководство по качеству, а также где и в каких случаях оно применяется.

Введение руководства по качеству должно содержать общую информацию о предприятии и о самом руководстве по качеству.

Минимальная информация о предприятии должна состоять из его названия, юридического статуса, адреса, телефона, факса и др. Также можно включать дополнительную информацию о предприятии, такую как направления его деятельности, историческую справку, объемы выпускаемой продукции.

Раздел руководства по качеству «Политика и задачи предприятия в области качества» должен констатировать политику и задачи предприятия в области качества. В разделе приводят обязательства и цели предприятия в области каче-

ства, а также описывают способы доведения политики в области качества до всех сотрудников, способ ее реализации и поддержания на всех уровнях. Специфические формулировки политики по качеству могут быть также включены в соответствующие разделы по элементам системы качества.

В разделе руководства по качеству «Описание организационной структуры, ответственности и полномочий» приводится описание структуры предприятия может быть приведена схема предприятия. В других разделах руководства по качеству или в ссылочных документах по процедурам элементов системы должны быть конкретизированы обязанности, полномочия и функции.

Руководство по качеству должно описывать применяемые элементы системы качества. Описание каждого элемента должно быть приведено в отдельном разделе. Все разделы должны быть логически связаны между собой и, раскрывать хорошо скоординированную систему качества. Это может быть осуществлено посредством включения, либо ссылками на документированные процедуры системы качества. [4]

Каждое предприятие самостоятельно определяет элементы системы качества, которые являются приемлемыми, и на основе требований этих элементов определяет в руководстве по качеству, каким способом предприятие намерено применять и контролировать каждый из выбранных элементов.

Если наличие раздела с определениями необходимо в руководстве по качеству, то он размещается после раздела «Область распространения и применения». Рекомендуется использовать стандартные определения и термины, которые приводятся в признанных документах по терминологии качества или в словарях общего пользования. Данный раздел руководства по качеству должен содержать определения терминов и понятий, которые однозначно используются в разрабатываемом руководстве по качеству.

Возможно включение приложений, содержащих данные, являющиеся дополнением к руководству. К ним относятся: перечень документов системы качества, организационная структура предприятия, организационная структура

службы качества, матрица распределения документации, матрица распределения ответственности и полномочий, а также, при необходимости, инструкции, процедуры.

Для документирования информации об изменениях целесообразно в руководстве по качеству предусмотреть лист регистрации изменений. Он может находиться на первых или последних страницах руководства по качеству либо в каждой главе.

Целесообразно составить руководство по качеству таким образом, чтобы можно было легко и быстро заменить отдельные разделы или страницы. По этой причине руководство по качеству не рекомендуется сшивать.

Руководство по качеству может быть разработано в виде стандарта предприятия (СТП).

Руководство по качеству, процедуры и планы являются «контролируемыми документами», т.е. известен держатель каждой из копий, обновляющихся в установленном порядке. Характер этих документов таков, что все изменения и введение в действие осуществляются Менеджером по качеству и затем одобряются Высшим руководством.

Форма руководства по качеству в зависимости от масштабов организации и сложности процессов может быть представлена следующим образом:

- прямая компиляция документированных процедур системы качества.

Такая форма представления является удобной для малых организаций, т.к. количество процессов не велико. Реализация требований стандарта упрощена, поэтому создание большого количества документов является излишним. Организация включает все документированные процедуры системы качества в текст руководства по качеству. Объем этого документа будет незначительным. Это избавляет организацию от излишнего документооборота и дает возможность сотрудникам организации легко и быстро посмотреть, как необходимо выполнять работы по системе качества. Как правило, руководство по качеству легко доступно каждому сотруднику организации и находится на его рабочем месте.

– ссылки на документированные процедуры. В такой форме по каждому требованию стандарта в руководстве по качеству указывается ссылка на процедуру системы качества, в которой определено, как реализуется требование стандарта. Эта форма наиболее подходит для крупных организаций. Руководство по качеству становится указателем, осуществляющим взаимосвязь процедур системы качества.

– единым документом с адаптированными приложениями. При таком варианте руководство по качеству представляет собой среднее между первым и вторым вариантами. Часть процедур системы качества описывается в тексте руководства, а другая часть представлена в виде ссылок на отдельные документы. Эти документы могут оформляться приложениями к руководству по качеству. Этот вариант используется для средних по численности организаций.

– иногда руководство по качеству может состоять из нескольких документов или «уровней руководств». Этот вариант используется, когда организация осуществляет несколько видов деятельности существенно отличающихся один от другого. Наиболее частое применение такого варианта можно встретить в холдинговых структурах. По каждому виду деятельности разрабатывается отдельное руководство по качеству, и все эти руководства объединены посредством ссылок в руководство по качеству организации в целом.[20]

2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ РУКОВОДСТВА ООО «КЕЛЛЕР И КАЛЬМБАХ»

2.1. Общие сведения о предприятии ООО «Келлер и Кальмбах»

Keller & Kalmbach была основана Хайнрихом Кальбахом и Аугустом Келлером 5 июля 1878 года в Мюнхене как фирма по оптовой торговле болтами и подковами. С 1908 года фирма находится в собственности семьи Зайдль. В 1977 году организационно-правовая форма была изменена на Общество с ограниченной ответственностью (GmbH).

Круг клиентов, первоначально состоявший из кузнецов и слесарей, быстро рос, и вскоре включал представителей практически всех ремесел. За совсем короткий период времени фирма заняла значительное место на рынке Баварии. В секторе продаж болтов наметился стремительный подъем, поэтому фирме удалось завоевать крупных клиентов среди промышленных компаний.

Вскоре в ассортимент были введены новые виды продукции, такие как инструменты, грузоподъемные механизмы и крепеж. Они занимают большую долю в обороте фирмы и сегодня.

До 1974 года головной офис находился на Шванталерштрассе 14 в центре Мюнхена. Фирма Зайдль владеет этими помещениями до сих пор. До 2001 года головной офис находился в Мюнхен-Пазинге. Начиная с 2001 года, головной офис перенесен в Унтершляйсхайм. В 2009 года был открыт новый склад в Хильпольтштайне, один из самых современных и крупных в отрасли.

В 1956 году был открыт филиал в Штраубинге, в 1985 – в Регенсбурге, в 1991 – в Нюрнберге, в 1994 – в Хемнице, а в 1998 – в Вюрцбурге. В 2002 году была приобретена фирма Widex-Peters в Дюссельдорфе вместе с филиалом в Лейпциге. Новое приобретение увеличило оборот группы на треть. В 2013 году один из филиалов фирмы переехал из Дюссельдорфа в Нойс. В конце 2012 года фирма Widex была объединена с K&K. В 2006 годы были учреждены дочерние компании в Тайканге в Китае, а также в Чехии и Венгрии. За этим последовало

основание филиала в Италии в 2013 году. В 2015 году в собственность фирмы перешла компания Fasteners Inc. и Ingenious в США. В 2016 году был открыт филиал в Екатеринбурге, Россия.

В марте 1994 года Keller & Kalmbach прошла сертификацию TÜV Бавария/Саксония, получила сертификат DIN ISO 9002 и, таким образом, была отмечена фирменным знаком за стремление к качеству. В 2000 году фирма была сертифицирована согласно VDA 6.2, в 2013 году прошла повторная сертификация согласно DIN EN ISO 9001 и VDA 6.2. В 2001 и 2010 году Keller & Kalmbach получила Баварскую премию за качество, в 2013 году Keller & Kalmbach была названа поставщиком года фирмой Knorr Bremse, а в 2014 году – фирмой DMG.

Десятилетиями имя Keller & Kalmbach сохраняет великолепную репутацию в отрасли по многим направлениям продукции. По метизам Keller & Kalmbach сегодня входит в тройку ведущих компаний Германии. Keller & Kalmbach является первопроходцем в освоении новейших логистических систем, приобретающих все большее значение в последнее время.

Цели компании:

1. Быть успешными как независимое семейное предприятие;
2. Довольные и мотивированные сотрудники;
3. Увеличение прибыльности и, следовательно, усиление финансовой независимости;
4. Гарантированные рабочие места благодаря непрерывному прибыльному росту;
5. Сохранение места в тройке сильнейших компаний по каждому направлению бизнеса.

Keller & Kalmbach намерена стать ведущей маркой в области соединительной и крепежной техники, а также в области логистических систем управления метизами (СТМ) в Германии. Наряду с этим все большее значение приобретает электронная торговля (онлайн-магазин и электронные каталоги).

ООО «Келлер и Кальмбах» является филиалом Keller & Kalmbach GmbH и специализируется на оптовой продаже товаров из Европы для машиностроения: метизной продукции по DIN, ISO, ГОСТ, а так же электроизделий и элементов кабельных сборок, уплотнительной продукции, подшипников, несерийных и чертёжных изделий, токарно-фрезерных изделий, прессованно-штампованных изделий и изделий из различных материалов с нанесением покрытий.

ООО «Келлер и Кальмбах» сотрудничает с машиностроительными компаниями, таких как ООО «Уральские локомотивы» - производство локомотивов и электропоездов, ООО «Ульяновский станкостроительный завод» - производство станков с ЧПУ, ООО «Хорш Русь» - производство сельскохозяйственной техники, ООО «Энергопром»-производство электротехнического оборудования.

Всего в обслуживании клиентов фирмы заняты 10 сотрудников. На каждого специалиста имеется должностная инструкция, определяющая функции работника.

Руководство деятельностью предприятия осуществляет Директор, который отвечает за финансовое состояние организации, развитие предприятия, увеличение объемов сбыта/выручки, прибыли, соответствие структуры предприятия его профилю деятельности, программе развития, представление интересов предприятия, взаимодействие с коммерческими организациями, государственными органами, соблюдение законодательства, ведение эффективной кадровой политики, в особенности, среди среднего управленческого звена, разработку и корректировку планов развития предприятия, снижение непроизводительных расходов, эффективное использование активов предприятия.

Исполнительный директор отвечает за финансовое положение предприятия в целом, правильность уплаты налогов, финансовую дисциплину, ведение бухгалтерского учета, юридическое сопровождение деятельности организации, ошибки в проведении маркетинговой политики, сырьевом обеспечении, за разработку внутренних актов, структуры организации, за взаимодействие с орга-

нами самоуправления и федеральными властями, контроль деятельности сотрудников. [17]

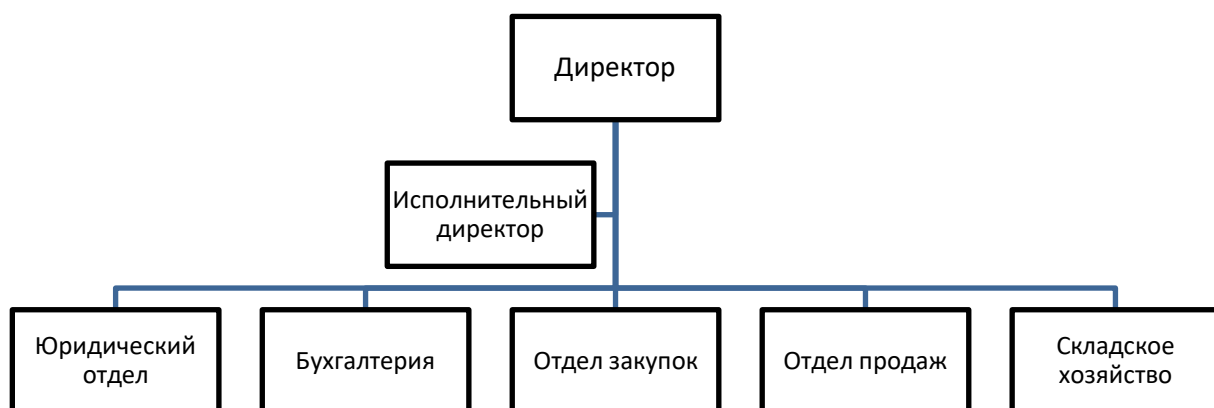


Рисунок 2 – Структура ООО «Келлер и Кальмбах»

В подчинении руководящего состава входят отделы:

1. Юридический отдел;
2. Бухгалтерия;
3. Отдел закупок;
4. Отдел продаж;
5. Складское хозяйство.

Рассмотрим основные функции и обязанности отделов.

I. Юридический отдел: занимается регулированием правовых аспектов деятельности предприятия.

Обязанности юридического отдела:

- проверка юридической грамотности документов (приказов, соглашений, договоров и т.д.);
- определение законности требований и распоряжений руководителя организации;
- принятие мер при обнаружении нарушений законодательства в деятельности компании (отмена или изменение положений, распоряжений, приказов и т.д.);

- подготовка предложений об изменении устаревших нормативных документов предприятия, либо принятия новых;
- участие во всех этапах подписания договоров, заключения сделок;
- оказание юридической поддержки предприятию или отдельным сотрудникам во время судебного разбирательства, либо досудебной работы с претензиями третьих лиц;
- представление и защита интересов фирмы в различных учреждениях;
- учет и хранение нормативных актов;
- оказание содействия другим отделам компании (кадровому, финансовому и т.д.);
- повышение юридической грамотности сотрудников компании и консультирование по различным правовым вопросам.

II. Бухгалтерия: является источником полной, документально обоснованной и структурированной экономической информации, необходимой для принятия управленческих решений в целях обеспечения эффективного хозяйствования.

Функции бухгалтера:

- формирование учетной и налоговой политики в соответствии с действующим законодательством;
- подготовка и принятие плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, разработка форм документов внутренней бухгалтерской отчетности;
- своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской и управленческой информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах;
- осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины;
- учет всех хозяйственных операций предприятия;
- учет исполнения бюджетов предприятия;

- налоговый учет предприятия, составление и своевременная сдача налоговой и иной требуемой законодательством отчетности;
- составление бухгалтерского баланса, другой бухгалтерской, налоговой, управленческой и статистической отчетности;
- своевременное представление бухгалтерской отчетности в налоговые органы, органы статистики, внебюджетные фонды и иные инстанции;
- правильное начисление и своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, а также иных платежей в соответствии с законодательством;
- налоговое планирование. Мониторинг актуальных законодательных и нормативных документов.
- осуществление платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами предприятия;
- расчеты по заработной плате и иным выплатам с сотрудниками предприятия. Выдача справок сотрудникам предприятия по вопросам начисления заработной платы и других выплат, а также удержаний из них;
- проведение инвентаризации основных средств, товарно-материальных ценностей, денежных средств, расчетов с контрагентами и т.д.

III. Отдел закупок: материально-техническое снабжение предприятия.

Функции отдела закупок:

- Определение потребности в материальных ресурсах;
- Поиск, анализ данных, выбор поставщиков;
- Заключение договоров и контроль исполнения;
- Транспортировка и получение материальных ресурсов;
- Проверка поступающей продукции и подтверждение качества.

IV. Отдел продаж: осуществляет продажи продукции, постоянное развитие и улучшение товарооборота предприятия.

Функции отдела продаж:

- увеличение стоимости заключенных контрактов;
- увеличение количества заключаемых договоров и контрактов;
- ведение клиентских баз данных и качественного документооборота, касающегося всех сделок, договоров и данных о клиентах;
- работа с клиентами, направленная на поддержание связей и увеличения объёмов взаимного сотрудничества. Поиск новых клиентов и выполнение принятой на предприятии системы продаж;
- рекламная деятельность, направленная на увеличения продаж.

V. Складское хозяйство: важное звено в организации материально-технического снабжения.

Функции склада:

- прием материальных ценностей с их количественной и качественной проверкой, в т.ч. проверкой тары и паковки, учет и оформления документов, создание необходимых условий для хранения груза, его разгрузку, перетаривание, перемещение и размещение на складах;
- подготовка и выпуск материальных средств в производство и отправка за границы предприятия;
- подготовка складских помещений и площадей;
- внутренне складское перемещение грузов;
- прием от производственных подразделов готовой продукции по количеству, ассортиментам и сортам с оформлением документов; размещение ее на складах и обеспечение сохранности; подготовка партий готовой продукции к отгрузке потребителям (затаривание, этикетирование, сортировка, расфасовка, комплектование, паковка и др.);
- отпуск готовой продукции потребителям по номенклатуре, ассортименту, количеству и качеству с оформлением соответствующей документации;
- разработка и реализация мероприятий по усовершенствованию складского хозяйства, погрузочно-разгрузочных работ, по механизации и автоматизации складов.

В организационной структуре предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» не предусмотрена структурная единица (отдел или должность), отвечающая за обеспечение системы качества менеджмента компании, поэтому высшим руководством было принято решение назначить Исполнительного директора Представителем по качеству от организации, заключить договор с консалтинговой компании ООО «Центр Сертификации и испытаний» с целью обучения персонала организации и внедрения СМК, а так же назначить ответственных:

- ведение документации: помощник бухгалтера;
- сертификация СМК: ведущий инженер по работе с клиентами.

2.2. Построение процессной модели СМК

Целью разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» является подготовка к внедрению системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов серии ИСО 9000 и последующей её сертификацией.

В первую очередь необходимо определить требования, предъявляемые к системе менеджмента качества, т.е. нужно определить чего мы хотим добиться от её внедрения. Для этого необходимо успешно осуществить следующие мероприятия:

- оптимальность и применяемость, т.е. система менеджмента качества должна подходить к условиям предприятия и быть эффективной при её допущениях;
- максимальное приближение к требованиям международных стандартов серии ИСО 9000 с целью быстрого и эффективного перехода к системе менеджмента качества;
- экономичность внедрения и функционирования.

Описание процессов должно отражать не только отдельные процессы, но также взаимосвязи и взаимодействия между процессами. Процессы вместе с

взаимосвязями и взаимодействиями представляют собой сеть процессов.[22]

На предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» необходимо выделить процессы:

1. Стратегическое планирование;
2. Менеджмент затрат и финансовых ресурсов;
3. Анализ данных.

Процессы жизненного цикла:

1. Маркетинг;
2. Анализ требований относящихся к продукции;
3. Закупки;
4. Верификация закупленной продукции;
5. Поставка продукции;
6. Выполнение гарантийных обязательств;
7. Рекламационная работа.

Менеджмент ресурсов:

1. Управление документацией;
2. Управление персоналом;
3. Юридическое обеспечение;
4. Управление подъемно-транспортными механизмами;
5. Управление инфраструктурой и информационной системой;
6. Управление транспортом;
7. Управление оборудованием для мониторинга и измерения.

Измерение, анализ и улучшение:

1. Анализ и улучшение. Корректирующие действия;
2. Определение удовлетворенности потребителя;
3. Управление несоответствующей продукцией.

Матрица распределения ответственности предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица распределения ответственности предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»

Процессы предприятия	Отделы, участвующие в процессах предприятия						
	Директор	Исп. директор	Юридический отдел	Бухгалтерия	Отдел закупок	Отдел продаж	Складское хозяйство
Стратегическое планирование	ОТ	ИН					
Менеджмент затрат и финансовых ресурсов	ОТ	ИН		УЧ			
Анализ данных	ИН	ОТ	УЧ	УЧ	УЧ	УЧ	УЧ
Управление документацией		ОТ	УЧ	УЧ	УЧ	УЧ	УЧ
Управление персоналом	ИН	ОТ	УЧ	УЧ	УЧ	УЧ	УЧ
Юридическое обеспечение		ИН	ОТ				
Управление подъемно-транспортными механизмами	ИН	ОТ					УЧ
Управление инфраструктурой и информационной системой	ИН	ОТ					
Управление транспортом		ОТ		УЧ	УЧ	УЧ	УЧ
Управление оборудованием для мониторинга и измерения	ИН	ОТ			УЧ	УЧ	УЧ
Маркетинг	ОТ	ИН			УЧ	УЧ	
Анализ требований относящихся к продукции	ИН	ОТ			УЧ	УЧ	
Закупки		ИН			ОТ	УЧ	
Верификация закупленной продукции		ИН			ОТ		УЧ
Поставка продукции		ИН				ОТ	
Гарантийные обязательства		ИН	УЧ			ОТ	
Рекламационная работа		ИН	УЧ			ОТ	
Анализ и улучшение. Корректирующие действия		ОТ			УЧ	УЧ	УЧ
Определение удовлетворенности потребителя		ИН				ОТ	
Управление несоответствующей продукцией		ИН	УЧ		УЧ	ОТ	УЧ

ОТ – ответственный за выполнение процесса, УЧ – участвует в выполнении процесса, ИН – получает информацию о ходе и результатах процесса

2.3. Разработка структуры документированной информации СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»

При написании ВКР, система менеджмента качества предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» находилась на стадии разработки, поэтому в настоящее время составлен список стандартов предприятия, необходимый для внедрения в систему менеджмента качества:

- Руководство по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»;
- Политика в области качества;
- Цели в области качества;
- Положения об отделах предприятия;
- Должностные инструкции работников предприятия;
- Техническая документация;
- Инструкции;
- СТП – Р1/2018 «Управление документацией»;
- СТП – Р2/2018 «Управление персоналом»;
- СТП – Р3/2018 «Юридическое обеспечение»;
- СТП – Р4/2018 «Управление подъемно-транспортными механизмами»;
- СТП – Р5/2018 «Управление инфраструктурой информационных технологий и информационной системой»;
- СТП – Р6/2018 «Управление транспортом»;
- СТП – Р7/2018 «Управление оборудованием для мониторинга и измерения»;
- СТП – М1/2018 «Стратегическое планирование»;
- СТП – М2/2018 «Менеджмент затрат и финансовых ресурсов»;
- СТП – М3/2018 «Анализ данных»;
- СТП – И1/2018 «Управление несоответствиями. Корректирующие действия»;
- СТП – И2/2018 «Определение удовлетворенности потребителя»;
- СТП – П1/2018 «Маркетинг»;
- СТП – П2/2018 «Анализ требований, относящихся к продукции»;
- СТП – П3/2018 «Закупки»;

- СТП – П4/2018 «Верификация закупленной продукции»;
- СТП – П5/2018 «Поставка продукции»;
- СТП – П6/2018 «Выполнение гарантийных обязательств»;
- СТП – П7/2018 «Рекламационная работа»;

2.4. Обоснование содержания руководства по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»

Исходя из того, что все документы системы менеджмента качества предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» находятся на стадии разработки, следует применить форму руководства по качеству со ссылками на документированные процедуры. После того, как необходимые документы будут разработаны, данные документы необходимо включить в руководство по качеству с полным описанием системы менеджмента в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В содержание руководства по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» необходимо включить пункты, исходя из требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

Введение

1 раздел. Нормативные ссылки

2 раздел. Термины и определения

3 раздел. Среда организации

3.1. Понимание организации и ее окружения

3.2. Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

3.3. Определение области применения СМК

3.4. СМК и процессы организации

4 раздел. Лидерство

4.1. Лидерство и обязательства

4.2. Политика в области качества

4.3. Организационные роли, ответственность и полномочия

5 раздел. Планирование

5.1. Цели в области качества предприятия. Планирование достижения составленных целей

5.2. Планирование изменений

6 раздел. Поддержка

6.1. Ресурсы

6.2. Документированная информация

7 раздел. Деятельность

7.1. Планирование и управление деятельностью предприятия

7.2. Требования к продукции

7.3 Предоставление услуг

7.4 Управление несоответствующими выходами

8 раздел. Оценка показателей деятельности

8.1. Мониторинг, измерения, анализ и оценка

8.2. Внутренний аудит

8.3. Анализ со стороны руководства

9 раздел. Улучшение

9.1. Общие положения

9.2. Несоответствия и корректирующие действия

9.3. Постоянное улучшение

Рассмотрим более подробно каждый раздел руководства по качеству:

Введение

Содержит общие сведения о предприятии ООО «Келлер и Кальмбах».

1 раздел. Нормативные ссылки

Данный раздел содержит перечень всех документов, ссылки на которые были использованы в процессе разработки руководства по качеству.

2 раздел. Термины и определения

Данный раздел содержит термины и определения, применяемые в руководстве по качеству, такие как: высшее руководство, потребитель, поставщик, постоянное улучшение, система менеджмента качества, качество, требование к

качеству, верификация, цель, цель в области качества, спецификация, руководство по качеству, обратная связь, аудит.

3 раздел. Среда организации

Раздел состоит из 4 подразделов:

3.1. Понимание организации и ее окружения

В этом разделе определяются внутренние и внешние условия работы организации, которые влияют на систему качества предприятия и на результат деятельности (работы предприятия).

Внутренняя среда ООО «Келлер и Кальмбах» – учредители и работники предприятия.

Внешняя среда – поставщики, подрядные организации и заказчики (потребители).

Работники предприятия заинтересованы качественно выполнять прямые обязанности, в своевременной выплате заработной платы и в полном социальном пакете.

Поставщикам и подрядным организациям предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» должно предоставлять всю необходимую для работы документацию, своевременно совершать денежные выплаты, оговоренные в договорах.

Потребителями ООО «Келлер и Кальмбах» являются крупные машиностроительные заводы и оптовые предприятия, которые заинтересованы в предоставлении услуг на должном уровне, в высоком качестве поставляемой продукции.

ООО «Келлер и Кальмбах» выполняет все требования законодательства РФ.

Клиентами, то есть окружением предприятия являются.

3.2. Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

От организации требуется определить заинтересованные стороны, которые оказывают влияние на систему качества, определить требования заинтересованных сторон и осуществлять регулярный мониторинг этих требований.

3.3. Определение области применения СМК

В разделе определяются границы применения системы качества. Границы применения должны быть документально определены.

СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» охватывает основные уровни управления, все стадии деятельности предприятия: от закупки до продажи продукции и устанавливает единые требования к управлению деятельностью, влияющей на качество и конкурентоспособность предоставления услуг. СМК состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, подвергаемых мониторингу, измерению, анализу и управлению с целью обеспечения постоянного улучшения качества, как отдельных процессов, так и СМК в целом.

Управление СМК позволяет устранить несоответствия, выявленные в ходе выполнения процессов и выполнения корректирующих и предупреждающих действий, и предотвратить появление этих несоответствий в дальнейшем.

СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» открыта для контроля Органа по сертификации и для Потребителя.

3.4. СМК и процессы организации

В данном разделе необходимо определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества и управления этими процессами. Определены основные процессы предприятия, вспомогательные, а так же управленческие процессы предприятия. В руководстве по качеству приведен реестр процессов, в котором содержатся три управленческих, девять основных и семь вспомогательных процессов.

1. Стратегическое планирование;
2. Менеджмент затрат и финансовых ресурсов;
3. Анализ данных.

Процессы жизненного цикла:

1. Маркетинг;
2. Анализ требований относящихся к продукции;
3. Закупки;
4. Верификация закупленной продукции;
5. Поставка продукции;
6. Выполнение гарантийных обязательств;
7. Рекламационная работа.

Менеджмент ресурсов:

1. Управление документацией;
2. Управление персоналом;
3. Юридическое обеспечение;
4. Управление подъемно-транспортными механизмами;
5. Управление инфраструктурой и информационной системой;
6. Управление транспортом;
7. Управление оборудованием для мониторинга и измерения.

Измерение, анализ и улучшение:

1. Анализ и улучшение. Корректирующие действия;
2. Определение удовлетворенности потребителя;
3. Управление несоответствующей продукцией.

4 раздел. Лидерство

Данный раздел включает в себя 3 подраздела:

4.1. Лидерство и обязательства

Включает в себя требования к высшему руководству организации. Необходимо включить в руководство по качеству текст: «В системе менеджмента качества высшее руководство предприятия должно демонстрировать свое лидерство, а так же взять на себя обязательства по внедрению и управлению этой системой.

Высшее руководство должно создавать, поддерживать на всех уровнях управления атмосферу открытости и общей информированности, развивать на предприятии понимание и удовлетворение потребностей потребителя, организовывать работу предприятия на основе философии качества, доступно формулировать будущее предприятия, направлять персонал предприятия на достижение поставленных целей, предоставляя каждому работнику возможность для проявления его лидерских качеств».

4.2. Политика в области качества

Политика в области качества является важным документом системы менеджмента качества.

Предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» обеспечивает потребителей высококачественными и недорогими комплектующими изделиями, ориентируясь на требования и желания заказчика.

Главная цель предприятия заключается в реализации качественных и надежных комплектующих изделий, а так же поддержание, развитие и постоянное улучшение системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

4.3. Организационные роли, ответственность и полномочия

В данном разделе определяется ответственность, полномочия и распределение необходимых ролей на предприятии для работы системы менеджмента качества, исполнение процессов, выполнение требований потребителей.

В руководстве по качеству прилагается Матрица распределения ответственности в приложении Б.

5 раздел. Планирование

Данный раздел включает в себя 2 подраздела:

5.1. Цели в области качества предприятия. Планирование достижения составленных целей

В данном разделе определены планы для достижения поставленных на всех уровнях целей.

Главная цель предприятия в области качества является удовлетворение потребителей за счет постоянного повышения качества, эксплуатационной надежности, долговечности, безопасности поставляемой продукции.

Планирование и достижение целей в области качества описано в Политике в области качества, а так же в Целях в области качества.

5.2. Планирование изменений

В разделе необходимо определить потребность в изменениях системы менеджмента качества организации, которые необходимы для отработки изменений в процессах предприятия, а также для гарантии того, что предполагаемые изменения планируются, вносятся и реализуются в управляемых условиях.

Процесс планирования изменений должен быть нацелен на устранение отмеченных недостатков на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах».

Подробное описание действий при планировании измерений оформлено в СТП – М1/2018 «Стратегическое планирование».

6 раздел. Поддержка

Раздел состоит из пяти подразделов:

6.1. Ресурсы

Данный раздел содержит требования по управлению менеджмент ресурсами (управление документацией, управление персоналом, юридическое обеспечение) и управление инфраструктурой (управление подъемно-транспортными механизмами, управление инфраструктурой и информационной системой, управление транспортом, управление оборудованием для мониторинга и измерения).

Для результативной работы системы менеджмента качества, обеспечение выполнения требований потребителей руководство предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» обеспечивает следующие ресурсы:

- человеческие ресурсы (квалифицированный персонал);
- финансовые ресурсы;
- материально-технические ресурсы (средства связи и коммуникаций, рабочие помещения, инженерно-технические системы);
- информационные ресурсы.

Предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» проводит обучение персонала в соответствии с СТП Р2 – Р2/2018 «Управление персоналом».

6.2. Документированная информация

Данный раздел состоит из требований к созданию, содержанию, обновлению и управлению документированной информацией.

Предприятие должно разрабатывать и поддерживать все документы в рабочем состоянии, необходимые для обеспечения эффективности системы менеджмента качества и отвечающей конкретным потребностям предприятия. Для правильного оформления документов, необходимо определить, к какой группе

документов или системе документации они относятся. Управления документацией описывает СТП – П1/2018 «Управление документацией».

7 раздел. Деятельность

В раздел входят четыре подраздела:

7.1. Планирование и управление деятельностью предприятия

На предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» планирование процессов жизненного цикла обеспечивается за счет применения следующих процедур:

- стратегическое планирование развития предприятия;
- планирование порядка и правил исполнения процессов предприятия.

Порядок планирования деятельности документально оформлен в СТП – П1/2018 «Маркетинг».

7.2. Требования к продукции

Определены и установлены процессы взаимодействия с потребителями, определены требования, связанные с продукцией.

Определение и работа с требованиями заказчиков осуществляется на основе стандарта СТП – П2/2018 «Анализ требований относящихся к продукции».

7.3 Предоставление услуг

Данный раздел содержит требования по управлению предоставляемыми услугами, анализ рынка закупок и сбыта, анализ требований относящихся к продукции, верификация закупленной продукции, рекламационная работа, гарантийное обслуживание, процесс закупки и поставка продукции.

Подробное описание анализа закупок и сбыта определен в СТП – П1/2018 «Маркетинг», процесс закупок – СТП – П3/2018 «Закупки», транспортировка продукции происходит в соответствии с СТП – П5/2018 «Поставка продукции».

Контроль и мониторинг деятельности предприятия осуществляется директором в соответствии с СТП – М2/2018 «Менеджмент затрат и финансовых ресурсов».

7.4 Управление несоответствующими выходами

Приемка продукции на входном контроле проходит по СТП – П4/2018 «Верификация закупленной продукции», идентификация некачественной продук-

ции осуществляется по СТП – П6/2018 «Гарантийное обслуживание» и СТП – П7/2018 «Рекламационная работа».

8 раздел. Оценка показателей деятельности

Раздел включает в себя три подраздела:

8.1. Мониторинг, измерения, анализ и оценка

Данный раздел содержит общие требования по проведению мониторинга, измерений, анализу и оценке, требования по измерению удовлетворенности потребителей.

Анализ удовлетворенности заказчика проводится в соответствии с СТП – И2 «Определение удовлетворенности потребителя».

Анализ и оценка показателей деятельности на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» проводятся в соответствии с СТП – И1 «Управление несоответствиями. Корректирующие действия».

8.2. Внутренний аудит

В разделе представлены требования по планированию, организации и проведению внутреннего аудита, но в связи с тем, что в штате предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» нет отдела качества и внутренних аудитов, следовательно, данную услугу будет осуществлять консалтинговая компания по договору оказания услуг.

8.3. Анализ со стороны руководства

Раздел содержит требования к высшему руководству предприятия по планированию и анализу системы менеджмента. Выполняется в соответствии с СТП – М3/2018 «Анализ данных».

9 раздел. Улучшение

Раздел включает в себя три подраздела:

9.1. Общие положения

Улучшения качества продукции на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» осуществляется за счет выявления несоответствующей продукции и выполнения корректирующих действий по исправлению несоответствий.

9.2. Несоответствия и корректирующие действия

Раздел содержит требования к действиям организации в случае обнаружения несоответствий. Также, этот раздел определяет необходимость проведения корректирующих действий.

9.3. Постоянное улучшение

В данном разделе содержатся требования, в которых организация должна использовать свои возможности для непрерывного совершенствования результатов работы и системы менеджмента качества.

Оценка результативности и эффективности улучшений на стратегическом уровне осуществляется в ходе проведения анализа СМК со стороны руководства в соответствии со стандартом предприятия СТП – МЗ/2018 «Анализ данных».

Полное содержание всех разделов руководства по качеству приведено в Приложении Б.

На данном этапе разработки документации системы менеджмента качества в содержание руководства по качеству включены ссылки на документы, в которых будут нормированы процессы системы менеджмента качества.

3. МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Персонал организации является одним из ключевых видов ресурсов. От того как работает персонал зависит система качества и эффективность, работоспособность, успех предприятия. Для этого необходимо управление персоналом - это ключевой элемент системы качества. Для достижения определенных критериев в удовлетворенности потребителя, необходимо обеспечить организацию компетентным персоналом, а так же предоставить возможность развитию, обучению и мотивации персонала. [20]

Для эффективного внедрения системы менеджмента качества на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах», руководством было принято решение назначить Исполнительного директора Представителем по качеству от организации, а так же заключить договор с консалтинговой компании ООО «Центр Сертификации и испытаний» с целью обучения внедрения СМК при помощи специалиста системы менеджмента качества.

Специалист системы менеджмента качества – это специалист, который помогает в разработке системы менеджмента качества, контролирует ее воплощение, составляет инструкции и отчеты, разрабатывает план действий по внедрению системы менеджмента качества и следит за его своевременным выполнением на каждом этапе. Кроме вышеперечисленных обязанностей, согласно ГОСТ Р ИСО 10019-2007 , данный специалист должен:

1. Консультировать сотрудников компании по всем вопросам, связанным с положением менеджмента качества организации ясным и доступным способом, особо акцентируя внимание на понимании и применении принципов менеджмента качества;
2. Обмениваться информацией с персоналом организации и вовлекать его в активную работу по реализации системы менеджмента качества;
3. Помогать в определении необходимой документации для обеспечения результативного планирования и управления процессами;

4. Для улучшения системы менеджмента качества в организации помогать в продвижении процесса создания.

5. Контролировать и анализировать работу СМК – оценивать результативность и эффективность процессов системы менеджмента качества.

6. Подготовка документов и предприятия в целом к внешним аудитам на соответствие международным стандартам. [13]

Для того чтобы понять и обрести знания системы менеджмента качества, а также соответствующих стандартов, специалист должен провести обучение персонала.

Обучение персонала – это ключевой процесс в системе менеджмента качества предприятия, которое предполагает развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей предприятия.

Эффективность – это главный критерий обучения работников. Для эффективной подготовки работников необходимо подобрать подходящие виды и методы обучения персонала.

Виды обучения персонала

Существует три основных вида обучения персонала:

Подготовка персонала – получение работниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы.

Переподготовка персонала – получение работниками новых знаний, умений и навыков по причине смены профессии или при изменении требований к профессии.

Повышение квалификации – получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков в связи с повышением или ростом требований к профессии.

На предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» решением руководства было выбрано обучение персонала на рабочем месте и разработана программа «Обучение персонала организации ООО «Келлер и Кальмбах» для целей применения СМК».

Целью программы является: сформировать знания о системе менеджмента качества, основанной на требованиях международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

По программе, персонал должен изучить теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, освоить теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК.

Опираясь на стандарт ГОСТ Р ИСО 10019-2007, в котором приводится описание деятельности по реализации системы менеджмента качества, составим перечень основных видов деятельности, умений и знаний, которые необходимы сотрудникам организации при применении СМК (таблица 2).

Таблица 2 – Деятельность по реализации системы менеджмента качества, знаний и умений персонала предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10019-2007

Деятельность по реализации СМК в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10019-2007	Знания персонала	Умения персонала
1. Анализ потребностей и ожидания потребителей	SWOT-анализ	Уметь проводить SWOT-анализ
2. Определение политики и целей в области качества	Требования к составлению политики и цели в области качества	Уметь определять и составлять политику и цели в области качества
3. Анализ структуры документации СМК	Требования к структуре документации СМК предприятия	Уметь формировать структуру документации СМК
4. Анализ процессов СМК	Реестр процессов предприятия	Уметь составлять реестр процессов предприятия
5. Анализ распределение ответственности	Матрица распределение ответственности	Уметь определять ответственность за процессы предприятия
6. Определение внутренних ресурсов, необходимых для достижения целей организации в области качества	Реестр ресурсов предприятия	Уметь определять необходимые ресурсы предприятия для достижения целей в области качества

Структура программы обучения состоит из следующих разделов:

- I. Теоретическое обучение (лекции);
- II. Консультации;

III. Самостоятельная работа;

IV. Зачет.

Объем программы обучения представлен в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Объем программы обучения «Обучение персонала организации ООО «Келлер и Кальмбах» для целей внедрения СМК»

№ п/п	Наименование	Количество часов
I	Теоретическое обучение (лекции)	12
II	Консультации	3
III	Практическая работа	5
IV	Зачет	2
Итого часов		22

Тематический план представлен в виде таблицы 4, который состоит из шести тем теоретического обучения.

Таблица 4 – Тематический план программы обучения специалистов, принимающих участие в применении СМК на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах»

Тема	Лекции	Практическая работа	Итого
1. Система менеджмента качества. Необходимость СМК	2	0	2
2. Политика и цели предприятия в области качества.	2	1	3
3. Документированная информация СМК	2	1	3
4. Процессный подход СМК	2	1	3
5. Распределение ответственности по процессам СМК	2	1	3
6. Менеджмент ресурсов	2	1	3
Итого	12	5	17

Рассмотрим тематический план обучения, раскрыв темы занятий.

Тема 1: «Система менеджмента качества. Необходимость СМК»

Цель занятия – ознакомление обучающихся с необходимыми знаниями о системе менеджмента качества.

Метод обучения:

– лекция.

Средства обучения:

– конспект.

Структура учебного занятия:

1. Организационная часть (10 мин.):

– приветствие;

– проверка явки обучающихся;

– доведение до обучающихся плана занятия;

– беседа.

2. Изложение нового материала (1 час 45 мин.);

3. Домашнее задание (5 мин.).

План изложения нового материала:

1. Определение понятия система менеджмента качества;

2. Назначение системы менеджмента качества;

3. Принцип Деминга.

Проведение беседы:

– Как вы думаете что такое система?

– Какую роль СМК играет в деятельности предприятия?

Домашнее задание: анализ стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования».

Тема 2: «Политика и цели в области качества»

Цель занятия – ознакомление обучающихся с необходимыми знаниями о политике и целях в области качества, формирование умений составлять данные документы предприятия.

Метод обучения:

– лекция.

Средства обучения:

– конспект.

Структура учебного занятия:

1. Организационная часть (5 мин.):

- приветствие;
- проверка явки обучающихся;
- доведение до обучающихся плана занятия;

2. Изложение нового материала (1 час.);

3. Практическая работа (45 мин.);

4. Домашнее задание (10 мин.).

План изложения нового материала:

1. Определение понятия политики в области качества;

2. Определение понятия целей в области качества;

3. Анализ необходимых требований к составлению политики и целей в области качества.

4. Пример составления политики и целей в области качества.

Практическая работа: самостоятельно сформулировать политику и цели в области качества для предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».

Домашнее задание: повторить требования к составлению политики и целей в области качества.

Тема 3: «Документированная информация СМК»

Цель занятия – ознакомление обучающихся с необходимыми знаниями о необходимых документах СМК.

Метод обучения:

– лекция.

Средства обучения:

– конспект.

Структура учебного занятия:

1. Организационная часть (5 мин.):

- приветствие;
- проверка явки обучающихся;

- доведение до обучающихся плана занятия;
- 2. Изложение нового материала (1 час);
- 3. Практическая работа (45 минут);
- 4. Домашнее задание (10 мин.).

План изложения нового материала:

1. Определение понятия документированной информации;
2. Анализ необходимых требований к документированной информации.
3. Перечень необходимых документов СМК.

Практическая работа: самостоятельно определить необходимые документы для предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».

Домашнее задание: составить перечень разделов для руководства по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».

Для данной темы разработаем конспект лекции.

Документированная информация (ДИ) – информация, которая должна управляться и поддерживаться организацией, и носитель, который ее содержит.

Основные цели управления документированной информацией в ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

- В качестве подтверждения того, что запланированные мероприятия выполнены;
- Для обеспечения идентификации, формата документированной информации;
- Для обеспечения доступности, пригодности и защиты документированной информации;
- Для обеспечения актуализации документов;
- Для идентификации и управления устаревшей информацией;
- Для сохранения знаний, опыта в компании;
- Для распространения знаний и опыта среди сотрудников компании;
- Для обеспечения эффективного обмена внутренней и внешней информацией.

Согласно стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 документированная информация системы менеджмента качества Организации должна включать в себя:

– документированную информацию, требуемую стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

– документированную информацию, необходимую организации для обеспечения результативности системы менеджмента качества.

Документированная информация, требуемая стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015:

В пункте 4.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 содержится требование о том, что область применения системы менеджмента качества должна применяться как документированная информация.

В пункте 4.4.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 устанавливается требование к разработке, актуализации и применении документированной информации для обеспечения функционирования процессов СМК. Для подтверждения результативности процессов СМК необходимо регистрировать и сохранять документированную информацию.

Согласно пункту 5.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 политика в области качества должна разрабатываться и использоваться как документированная информация.

Пункт 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 устанавливает требование о разработке и использовании документированной информации о целях в области качества.

Для подтверждения пригодности средств измерения и мониторинга организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию (например, свидетельство о поверке) – пункт 7.1.5 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Согласно пункту 7.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 для подтверждения необходимой компетентности сотрудников организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию (например, сертификат компетентности сотрудника, свидетельство о повышении квалификации).

Пункт 8.1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для подтверждения того, что процессы выполнялись согласно плану и для подтверждения соответствия продукции (услуг) установленным требованиям.

Результаты анализа требований к продукции и услугам, а также все дополнительные или новые требования к продукции и услугам должны быть зарегистрированы и сохранены как документированная информация (п. 8.2.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Также при внесении изменений в требования к продукции (услугам) организация должна обеспечить поправки в соответствующую документированную информацию (п. 8.2.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Для подтверждения выполнения требований к проектированию и разработке (входные и выходные данные, средства управления, вносимые изменения) организация должна разрабатывать, регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию – п. 8.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

С целью подтверждения соответствия процессов, продукции, услуг, поставляемых внешними поставщиками организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию (п. 8.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Пункт 8.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации обеспечить доступность документированной информации, которая определяет требования к производимой продукции, услугам и требования к результатам.

Для обеспечения прослеживаемости (когда прослеживаемость является требованием) Организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию – пункт 8.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В случае внесения изменений в производство продукции должна быть зарегистрирована и сохранена документированная информация с указанием результатов анализа изменения, сведения о сотрудниках санкционировавших внесение изменений (п. 8.5.6 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Документированная информация о выпуске продукции (услуг) должна регистрироваться и сохраняться для подтверждения соответствия продукции предъявляемым к ней требованиям, а также обеспечения прослеживаемости в отношении сотрудников, санкционировавших выпуск продукции (услуги) – пункт 8.6 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

В соответствии с требованием п. 8.7 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию о несоответствующей продукции (описание несоответствия, последующих действий с несоответствующей продукцией, информацию о разрешениях на отклонение, о лицах, принимающих решение о действиях по отношению к несоответствию).

Согласно пункту 9.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна регистрировать и сохранять информацию о проведенных мониторинге, анализе и оценке результативности системы менеджмента качества.

Пункт 9.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации регистрировать и сохранять документированную информацию в качестве подтверждения реализации программы и полученных результатов аудитов.

Для свидетельства результатов анализов системы менеджмента качества высшим руководством организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию (п. 9.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Пункт 10.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации регистрировать и сохранять документированную информацию для подтверждения характера выявленных несоответствий, последующих реализованных действий, а также результатов всех корректирующих действий в целом.

Согласно ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 «Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества» система менеджмента качества включает в себя следующие документы. [13]

- политика и цели в области качества;
- руководство по качеству;
- документированные процедуры;
- рабочие инструкции;
- формы;
- планы качества;
- технические условия;
- внешние документы;

– записи.

Политика в области качества является основным направлением организации в области качества, которая разрабатывается и утверждается высшим руководством.

Цели в области качества – это направление предприятия, достижение которой можно проверить (проконтролировать, оценить).

Руководство по качеству – это основной документ, в котором сформированы все представления о системе менеджмента качества в целом.

Документированные процедуры – установленный способ осуществления деятельности или процесса при помощи документооборота.

Рабочие инструкции – документы, в которых описаны правила выполнения конкретного процесса, вида работы, операции.

Формы – это утвержденные руководством специальные формы документов, которые ведутся для записи данных, характеризующих соответствие требованиям системы менеджмента качества.

Планы качества – это план, при помощи которого определяют как организация будет выполнять требования контракта, продукции, процесса или проекта.

Технические условия – это документ, который устанавливает технические требования на продукцию, товар, материал и т.д. В технических условиях должны быть указаны процедуры и действия, с помощью которых можно проверить, соблюдены ли технические требования.

Внешние документы – это документы, поступающие в организацию, такие как: Федеральные конституционные законы, Кодексы и Федеральные законы, Постановления правительства РФ, нормативно-правовые акты министерств и ведомств, документы в области стандартизации, документы органов государственного надзора, а так же документация поставщика или клиента (договоры, контракты, конструкторская документация).

Записи – это документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

Составим план для документирования СМК:

I. Сформировать представление о текущем состоянии документирования в организации:

1. Сформировать реестр обращающихся документов
2. Определить центры управления каждым типом документов

II. Сформировать план документирования СМК

1. Провести анализ текущего состояния документов
2. Разработать план документирования

III. Выполнить план документирования СМК:

I. Сформировать представление о текущем состоянии документирования в организации

Как правило, даже в небольшой организации обращается достаточное количество разнотипной документации. Первое, с чего бы рекомендуется начать, это формирование реестра обращающихся документов. При этом структура реестра должна отражать:

- идентификатор документа;
- название документа;
- версию документа;
- текущий статус;
- дата ввода в действие;
- центр управления.
- центр управления – это подразделение или лицо, которое:
 - определяет требования к данному типу документа (формат, структура, содержание и т.д.),
 - контролирует и подтверждает соответствие конкретного документа установленным требованиям (как правило, в форме согласования).

Параллельно с этим следует определить, какие типы документов обращаются в организации.

Практика показывает, что в любой организации имеют хождение, такие типы документов, как:

- 1) распорядительные (приказы, распоряжения);
- 2) организационные (должностные инструкции, положения о подразделениях, оргструктура);
- 3) юридические (договоры);
- 4) внутренние нормативные (стандарты, процедуры, инструкции и т.п.);
- 5) кадровые (штатное расписание, учетные карточки, дипломы, сертификаты и т.д.).

Классификация имеет совершенно практическую цель: установить, кто управляет тем или иным типом документа и, если этот тип документа будет включен в область действия СМК, определить, соответствуют ли требования к управлению этим типом документа требованиям ISO 9001:2015.

Организационно-распорядительные документы формируются и управляются в соответствии с Инструкцией по делопроизводству, которую разработала Бухгалтерия. Она же следит за ее исполнением. Значит, центр управления ОРД – Бухгалтерия.

Если мы включаем ОРД или договоры в перечень документов СМК, то, соответственно, Инструкция по делопроизводству и Положение о договорной работе должны содержать механизмы, предусмотренные п.п. 7.5.2 и 7.5.3 ISO 9001:2015. При этом мне представляется удобным разработку таблицы применимости требований стандарта к управлению документацией того или иного типа, которая может служить своеобразным чек-листом при анализе той же Инструкции или Положения.

Тема 4: «Процессный подход СМК»

Цель занятия – ознакомление обучающихся с необходимыми знаниями о процессном подходе СМК.

Метод обучения:

– лекция.

Средства обучения:

– конспект, форма перечня процессов ООО «Келлер и Кальмбах».

Структура учебного занятия:

1. Организационная часть (5 мин.):

- приветствие;

- проверка явки обучающихся;

- доведение до обучающихся плана занятия;

2. Изложение нового материала (1 час);

3. Практическая работа (45 минут);

4. Домашнее задание (10 мин.).

План изложения нового материала:

1. Определение понятия процесса;

2. Виды процессов СМК;

3. Управление процессами СМК.

Практическая работа: самостоятельно определить процессы предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» и заполнить форму реестра процессов (таблица 5).

Домашнее задание: составить перечень разделов для руководства по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».

Таблица 5 – Реестр процессов предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»

Управленческие процессы:	
1.	3.
2.	4.
Основные процессы:	
1.	3.
2.	4.
Вспомогательные процессы:	
1.	3.
2.	4.
Процессы измерения, анализа, улучшения	
1.	2.

Тема 5: «Распределение ответственности по процессам СМК»

Цель занятия – ознакомление обучающихся с необходимыми знаниями об ответственности по процессам СМК.

Метод обучения:

– лекция.

Средства обучения:

– конспект.

Структура учебного занятия:

1. Организационная часть (5 мин.):

- приветствие;

- проверка явки обучающихся;

- доведение до обучающихся плана занятия;

2. Изложение нового материала (1 час);

3. Практическая работа (45 минут);

4. Домашнее задание (10 мин.).

План изложения нового материала:

1. Определение понятия ответственности по процессам СМК;

2. Основные требования к ответственности стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Практическая работа: самостоятельно разработать матрицу распределения ответственности по процессам СМК.

Домашнее задание: повторение материала по ранее пройденным темам.

Тема 6: «Менеджмент ресурсов»

Цель занятия – ознакомление обучающихся с необходимыми знаниями о ресурсах СМК.

Метод обучения:

– лекция.

Средства обучения:

– конспект.

Структура учебного занятия:

1. Организационная часть (5 мин.):

- приветствие;
- проверка явки обучающихся;
- доведение до обучающихся плана занятия;

2. Изложение нового материала (1 час);

3. Практическая работа (45 минут);

4. Домашнее задание (10 мин.).

План изложения нового материала:

1. Определение понятия среда предприятия, ресурсы предприятия;
2. Виды ресурсов.

Практическая работа: самостоятельно определить ресурсы, которые необходимы для выполнения работы вашего отдела.

Домашнее задание: составить перечень ресурсов для предприятия ООО «Келлер и Кальмбах».

Итоговая проверка знаний после проведения обучения по программе «Обучение персонала организации ООО «Келлер и Кальмбах» для целей применения СМК» будет осуществляться в виде зачета, в ходе которого обучающиеся должны ответить на вопросы:

1. Для чего нужна СМК на предприятии?
2. Перечислите основные положения СМК.
3. Назовите структуру документации СМК.
4. Что описывают (содержат) следующие документы:
 - политика в области качества;
 - руководство по качеству;
 - стандарт предприятия;
 - должностные инструкции.
5. Какие документы СМК должны быть на Вашем рабочем месте?
6. Что Вы понимаете под «процессным подходом»?
7. Назовите виды процессов СМК предприятия.

8. Какова Ваша ответственность на рабочем месте согласно требованиям СМК?

9. Какова ответственность Вашего непосредственного начальника согласно требованиям СМК?

10. Дайте определение понятию внутренний аудит. Перечислите этапы проведения аудита.

11. Дайте определение понятию сертификация, а так же перечислите основные процедуры сертификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является анализ деятельности предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» и разработка руководства по качеству в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Для достижения поставленных целей были выполнены следующие задачи:

- произведен обзор требований стандартов к системе менеджмента качества;
- проанализирована деятельность и структура предприятия;
- сформирована структура и содержание разделов руководства по качеству предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»;
- рассмотрены требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- разделы руководства по качеству заполнены необходимой информацией.

Итогом написания выпускной квалификационной работы является полностью сформированное Руководство по качеству для предприятия ООО «Келлер и Кальмбах», выполненное в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015, которое, в дальнейшем, может быть использовано предприятием как основополагающий документ системы менеджмента качества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

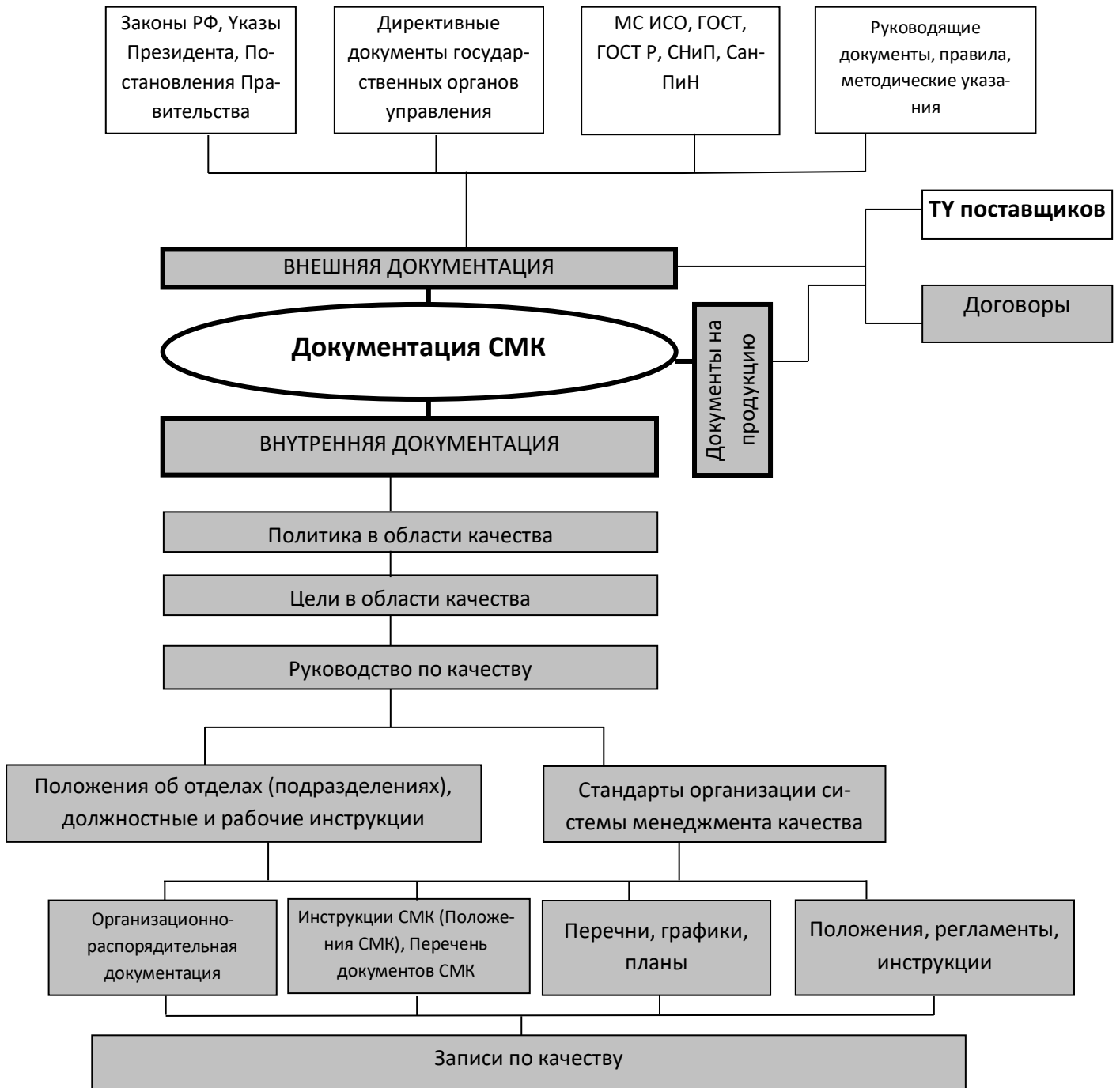
1. Адлер Ю.П. Анатомия организации с точки зрения физиологии / Ю.П. Адлер // Стандарты и качество. 2013. № 2. С. 46-50.
2. Грибанов Д.Д. Сертификация систем менеджмента качества / Д.Д. Грибанов. - М: МГТУ МАМИ, 2004.
3. Демина Н.В. Возможности использования аутсорсинга при отборе персонала в российских компаниях / Н.В. Демина // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. 2013. № 4. С. 279-283.
4. Демина Н.В. К вопросу о функциях и методах управления качеством продукции / Н.В. Демина // В сборнике: Университетские чтения-2011. Материалы научно-методических чтений ПГЛУ. Ответственный редактор З.А. Заврумов. 2011. С. 140-145.
5. Демина Н.В. Возможности применения некоторых методов управления качеством в деятельности современных компаний / Н.В. Демина, М.В. Чистова // Новая наука: опыт, традиции, инновации: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно- практической конференции (24 февраля 2016 г., г. Омск). - Стерлитамак: РИЦ АМИ, 2016. – С. 203 – 206.
6. Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Управление качеством / под. ред. Б.И. Герасимова. 2-е изд. – Москва: ФОРУМ, 2009. – 256 с.
7. ГОСТ 16504-81. Система государственных испытаний продукции. Испытания и контроль качества продукции. Основные термины и определения [Электронный ресурс] // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200005367>.
8. ГОСТ Р 1.4-2004. Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения [Электронный ресурс]. // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-1-4-2004>.

9. ГОСТ Р 1.5-2012. Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные. Правила построения, изложения, оформления и обозначения. [Электронный ресурс] // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-1-5-2012>.
10. ГОСТ Р ИСО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества. [Электронный ресурс]// Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200057636>.
11. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс]// Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
12. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
13. ГОСТ Р ИСО 10019-2007. Менеджмент организации. Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200057526>
14. Дипломное проектирование в профессионально-педагогическом вузе: учеб. -метод. пособие / Б.Н. Гузанов, И.В. Осипова, О.В. Тарасюк, М.А. Черепанов. – Екатеринбург: Изд-во ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2012. – 182 с.
15. Документированная процедура. Управление документацией. – Екатеринбург, 2011. – 28 с.
16. Ефанов А.Н. Проблемы оценки качества / А.Н. Ефанов // Финансы и инвестиции. 2013. №3. С. 176-177.
17. Захаров М.Г. Система качества - это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса / М.Г. Захаров // Стандарты и качество. 1999. №2. С. 34-35.
18. История НАО «НИПИГОРМАШ»: книга сотрудника. – Екатеринбург, 2012. – 16 с.

19. Коноплев С.П. Управление качеством: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 252 с.
20. Коргова М.А. К вопросу об ограничениях системы управления / М.А. Коргова, А.А. Кипа // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 11. С. 206-213.
21. Повышение квалификации работников [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.niisu.ru/>.
22. Попова О.Г. Зарубежные организации по вопросам качества продукции / О.Г. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №10. С. 80–81.
23. Положение об ОТКП. НАО «НИПИГОРМАШ». – Екатеринбург, 2011. – 16 с.
24. Протоколы управления несоответствующей продукцией, выявленной в процессе производства. – Екатеринбург, 2011. – 159 с.
25. Чайка И.И. Кризисный период экономики и проблемы управления качеством / И.И. Чайка // Сертификация. 2011. №3.
26. Чистова М.В. Направления повышения эффективности хозяйственной деятельности градообразующего предприятия / М.В. Чистова, Г.Е. Концвич // В сборнике: Градообразующие предприятия: назад в будущее или вперед в прошлое? Сборник тезисов докладов и статей международной интерактивной онлайн видеоконференции. Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. 2014. С. 261-265.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура документации СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

УТВЕРЖДАЮ

Директор

ООО «Келлер и Кальмбах»

_____ В. Фишер

« _____ » _____ 2018 г.

РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ ООО «КЕЛЛЕР И КАЛЬМБАХ»

Екатеринбург 2018

ВВЕДЕНИЕ

Юридический статус и адрес организации

Статус организации:

Общество с ограниченной ответственностью «Келлер и Кальмбах»

Юридический адрес: Российская Федерация, 623700, Свердловская область, г. Березовский, ул. Строителей, д. 4, оф. 319-2

Фактический адрес: Российская Федерация, 620030, г. Екатеринбург, ул. Карьерная, д. 2, оф. 908

Телефон: (343) 385-80-41

Информация об организации

ООО «Келлер и Кальмбах» специализируется на оптовой продаже товаров из Европы для машиностроения: метизной продукции по DIN, ISO, ГОСТ, а так же электроизделий и элементов кабельных сборок, уплотнительной продукции, подшипников, несерийных и чертёжных изделий, токарно-фрезерных изделий, пресованно-штампованных изделий и изделий из различных материалов с нанесением покрытий.

1 раздел. Нормативные ссылки

В настоящем руководстве по качеству использованы ссылки на следующие документы:

ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»

ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 «Система менеджмента качества. Требования»

СТП – Р1/2018 «Управление документацией»

СТП – Р2/2018 «Управление персоналом»

СТП – Р3/2018 «Юридическое обеспечение»
СТП – Р4/2018 «Управление подъемно-транспортными механизмами»
СТП – Р5/2018 «Управление инфраструктурой информационных технологий и информационной системой»
СТП – Р6/2018 «Управление транспортом»
СТП – Р7/2018 «Управление оборудованием для мониторинга и измерения»
СТП – М1/2018 «Стратегическое планирование»
СТП – М2/2018 «Менеджмент затрат и финансовых ресурсов»
СТП – М3/2018 «Анализ данных»
СТП – И1/2018 «Управление несоответствиями. Корректирующие действия»
СТП – И2/2018 «Определение удовлетворенности потребителя»
СТП – П1/2018 «Маркетинг»
СТП – П2/2018 «Анализ требований, относящихся к продукции»
СТП – П3/2018 «Закупки»
СТП – П4/2018 «Верификация закупленной продукции»
СТП – П5/2018 «Поставка продукции»
СТП – П6/2018 «Выполнение гарантийных обязательств»
СТП – П7/2018 «Рекламационная работа»
СТП – В/2018 «Управление документацией».

2 раздел. Термины и определения

В настоящем руководстве применяются следующие термины и определения:

ООО – общество с ограниченной ответственностью.

Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.

Политика в области качества – общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Система менеджмента качества – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Управление качеством – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Обеспечение качества – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

Улучшение качества – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

Потребитель (заказчик) – организация или лицо, получающую услугу.

Поставщик – организация или лицо, предоставляющее продукцию (материалы и комплектующие).

Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

СТП – стандарт предприятия.

Сертификация системы качества – деятельность по проверке, оценке и подтверждению независимым компетентным органом того, что система качества предприятия соответствует определенным требованиям.

Входной контроль – контроль продукции поставщика, поступившей на предприятие.

Идентификация – процедура, предполагающая маркировку, этикетирование комплектующих изделий, готовой, а также технической документации на них. Обеспечивает прослеживаемость использования или местонахождения данного объекта с целью выявления возможных причин брака закупленной продукции.

Прослеживаемость – возможность проследить историю, применение или местонахождение того, что рассматривается.

Верификация – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

3 раздел. Среда организации

3.1. Понимание организации и ее окружения

В этом разделе определяются внутренние и внешние условия работы организации, которые влияют на систему качества предприятия и на результат деятельности (работы предприятия).

Внутренняя среда ООО «Келлер и Кальмбах» – учредители и работники предприятия.

Внешняя среда – поставщики, подрядные организации и заказчики (потребители).

Работники предприятия заинтересованы качественно выполнять прямые обязанности, в своевременной выплате заработной платы и в полном социальном пакете.

Поставщикам и подрядным организациям предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» должно предоставлять всю необходимую для работы документацию, своевременно совершать денежные выплаты, оговоренные в договорах.

Потребителями ООО «Келлер и Кальмбах» являются крупные машиностроительные заводы и оптовые предприятия, которые заинтересованы в предоставлении услуг на должном уровне, в высоком качестве поставляемой продукции.

ООО «Келлер и Кальмбах» выполняет все требования законодательства РФ. Клиентами, то есть окружением предприятия являются.

3.2. Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

От организации требуется определить заинтересованные стороны, которые оказывают влияние на систему качества, определить требования заинтересованных сторон и осуществлять регулярный мониторинг этих требований.

3.3. Определение области применения СМК

В разделе определяются границы применения системы качества. Границы применения должны быть документально определены.

СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» охватывает основные уровни управления, все стадии деятельности предприятия: от закупки до про-

дажи продукции и устанавливает единые требования к управлению деятельностью, влияющей на качество и конкурентоспособность предоставления услуг. СМК состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, подвергаемых мониторингу, измерению, анализу и управлению с целью обеспечения постоянного улучшения качества, как отдельных процессов, так и СМК в целом.

Управление СМК позволяет устранить несоответствия, выявленные в ходе выполнения процессов и выполнения корректирующих и предупреждающих действий, и предотвратить появление этих несоответствий в дальнейшем.

СМК предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» открыта для контроля Органа по сертификации и для Потребителя.

3.4. СМК и процессы организации

В данном разделе необходимо определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества и управления этими процессами. Определены основные процессы предприятия, вспомогательные, а так же управленческие процессы предприятия. В руководстве по качеству приведен реестр процессов, в котором содержатся три управленческих, девять основных и семь вспомогательных процессов.

1. Стратегическое планирование;
2. Менеджмент затрат и финансовых ресурсов;
3. Анализ данных.

Процессы жизненного цикла:

1. Маркетинг;
2. Анализ требований относящихся к продукции;
3. Закупки;
4. Верификация закупленной продукции;
5. Поставка продукции;
6. Выполнение гарантийных обязательств;
7. Рекламационная работа.

Менеджмент ресурсов:

1. Управление документацией;

2. Управление персоналом;
3. Юридическое обеспечение;
4. Управление подъемно-транспортными механизмами;
5. Управление инфраструктурой и информационной системой;
6. Управление транспортом;
7. Управление оборудованием для мониторинга и измерения.

Измерение, анализ и улучшение:

1. Анализ и улучшение. Корректирующие действия;
2. Определение удовлетворенности потребителя;
3. Управление несоответствующей продукцией.

4 раздел. Лидерство

4.1. Лидерство и обязательства

В системе менеджмента качества высшее руководство предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» должно демонстрировать свое лидерство, а так же взять на себя обязательства по внедрению и управлению этой системой.

Высшее руководство должно создавать, поддерживать на всех уровнях управления атмосферу открытости и общей информированности, развивать на предприятии понимание и удовлетворение потребностей потребителя, организовывать работу предприятия на основе философии качества, доступно формулировать будущее предприятия, направлять персонал предприятия на достижение поставленных целей, предоставляя каждому работнику возможность для проявления его лидерских качеств.

4.2. Политика в области качества

Политика в области качества является важным документом системы менеджмента качества.

Предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» обеспечивает потребителей высококачественными и недорогими комплектующими изделиями, ориентируясь на требования и желания заказчика.

Главная цель предприятия заключается в реализации качественных и надежных комплектующих изделий, а так же поддержание, развитие и постоянное улучшение системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

4.3. Организационные роли, ответственность и полномочия

Организационная структура предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» представлена в приложении 1.

Директор ООО «Келлер и Кальмбах» несет ответственность за формирование стратегии и Политики в области качества, обеспечение работников завода необходимыми ресурсами для выполнения целей в области качества, программы обучения персонала и бюджета расходов.

Директор приказом назначает Представителем по качеству Исполнительного директора, который несет ответственность за формирование целей в области качества и обеспечение их выполнения в подразделениях, осуществление общего руководства СМК, обеспечение качества предоставляемых услуг, анализ информации о результативности СМК, менеджмент системы качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ее непрерывное совершенствование, организация сбора и анализ данных о качестве предоставления услуг, контроль результативности корректирующих и предупреждающих действий.

Должностные обязанности, ответственность работников предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» описаны в должностных инструкциях.

В руководстве по качеству прилагается Матрица распределения ответственности в приложении 2.

5 раздел. Планирование

5.1. Цели в области качества предприятия. Планирование достижения составленных целей

Для достижения Политики в области качества разрабатываются Цели в области качества.

Главная цель предприятия в области качества является удовлетворение потребителей за счет постоянного повышения качества, эксплуатационной надежности, долговечности, безопасности поставляемой продукции.

Планирование и достижение целей в области качества описано в Политике в области качества, а так же в Целях в области качества, которые должны быть доведены до каждого сотрудника предприятия.

5.2. Планирование изменений

Руководство предприятия постоянно определяет и анализирует потребность в изменениях системы менеджмента качества организации, которые необходимы для отработки изменений в процессах предприятия, а также для гарантии того, что предполагаемые изменения планируются, вносятся и реализуются в управляемых условиях. Процесс планирования изменений должен быть нацелен на устранение отмеченных недостатков на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах».

Подробное описание действий при планировании измерений оформлено в СТП – М1/2018 «Стратегическое планирование».

6 раздел. Поддержка

6.1. Ресурсы

Предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» управляет менеджментом ресурсов (управление документацией, управление персоналом, юридическое обеспечение) и управление инфраструктурой (управление подъемно-транспортными механизмами, управление инфраструктурой и информационной системой, управление транспортом, управление оборудованием для мониторинга и измерения).

Для результативной работы системы менеджмента качества, обеспечение выполнения требований потребителей руководство предприятия ООО «Келлер и Кальмбах» обеспечивает следующие ресурсы:

- человеческие ресурсы (квалифицированный персонал);
- финансовые ресурсы;
- материально-технические ресурсы (средства связи и коммуникаций, рабочие помещения, инженерно-технические системы);
- информационные ресурсы.

Управление ресурсами описаны в соответствующих стандартах предприятия.

ООО «Келлер и Кальмбах» проводит обучение персонала в соответствии с СТП Р2 – Р2/2018 «Управление персоналом».

6.2. Документированная информация

Предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» должно разрабатывать и поддерживать все документы в рабочем состоянии, необходимые для обеспечения эффективности системы менеджмента качества и отвечающей конкретным потребностям предприятия. Для правильного оформления документов, необходимо определить, к какой группе документов или системе документации они относятся. Управления документацией описывает внутренний стандарт предприятия СТП – Р1/2018 «Управление документацией».

7 раздел. Деятельность

7.1. Планирование и управление деятельностью предприятия

На предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» планирование процессов жизненного цикла обеспечивается за счет применения следующих процедур:

- стратегическое планирование развития предприятия;
- планирование порядка и правил исполнения процессов предприятия.

Порядок планирования деятельности документально оформлен в стандарте СТП – П1/2018 «Маркетинг».

7.2. Требования к продукции

Определены и установлены процессы взаимодействия с потребителями, определены требования, связанные с продукцией.

Определение и работа с требованиями заказчиков осуществляется на основе стандарта СТП – П2/2018 «Анализ требований относящихся к продукции».

7.3 Предоставление услуг

Данный раздел содержит требования по управлению предоставляемыми услугами, анализ рынка закупок и сбыта, анализ требований относящихся к продукции, верификация закупленной продукции, рекламационная работа, гарантийное обслуживание, процесс закупки и поставка продукции.

Подробное описание анализа закупок и сбыта определен в СТП – П1/2018 «Маркетинг», процесс закупок – СТП – П3/2018 «Закупки», транспортировка продукции происходит в соответствии с СТП – П5/2018 «Поставка продукции».

Контроль и мониторинг деятельности предприятия осуществляется директором в соответствии с СТП – М2/2018 «Менеджмент затрат и финансовых ресурсов».

7.4 Управление несоответствующими выходами

Приемка продукции на входном контроле проходит по СТП – П4/2018 «Верификация закупленной продукции», идентификация некачественной продукции осуществляется по СТП – П6/2018 «Гарантийное обслуживание» и СТП – П7/2018 «Рекламационная работа».

8 раздел. Оценка показателей деятельности

8.1. Мониторинг, измерения, анализ и оценка

Анализ удовлетворенности заказчика проводится в соответствии с СТП – И2 «Определение удовлетворенности потребителя».

Анализ и оценка показателей деятельности на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» проводятся в соответствии с СТП – И1/2018 «Управление несоответствиями. Корректирующие действия».

8.2. Внутренний аудит

В связи с отсутствием на предприятии отдела внутренних аудитов, проверку СМК будет осуществлять консалтинговая компания по договору оказания услуг.

Вся информация по планированию, организации и проведению внутреннего аудита содержится в инструкции предприятия И1/2018 «Внутренние аудиты».

По результатам проведенного аудита аудиторами консалтинговой компании составляется отчет, данные которого используются для составления отчетов о деятельности СМК предприятия.

8.3. Анализ со стороны руководства

На предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» анализ показателей функционирования процессов СМК проводится ежеквартально, результаты которого используются высшим руководством при дальнейшем планировании работ.

По результатам оценки процессов СМК могут быть разработаны корректирующие и предупреждающие действия.

Планирование и анализ системы менеджмента выполняется в соответствии со стандартом СТП – М3/2018 «Анализ данных».

9 раздел. Улучшение

9.1. Общие положения

Улучшения качества продукции на предприятии ООО «Келлер и Кальмбах» осуществляется за счет выявления несоответствующей продукции и выполнения корректирующих действий по исправлению несоответствий.

9.2. Несоответствия и корректирующие действия

Управление несоответствующей продукцией обеспечивает управление несоответствиями на всех стадиях жизненного цикла:

- в процессе закупок на стадии входного контроля;
- в процессе мониторинга и измерения продукции;
- в процессе взаимодействия с потребителем.

Данные процессы описаны в стандартах предприятия СТП – И1/2018 «Управление несоответствиями. Корректирующие действия», СТП – П2/2018 «Анализ требований, относящихся к продукции», СТП – П4/2018 «Верификация закупленной продукции».

9.3. Постоянное улучшение

Предприятие ООО «Келлер и Кальмбах» использовать все возможности для непрерывного улучшения, основанного на измерении процессов по выбранным критериям оценки и использовании методов улучшения оценочных показателей критериев, имеющих наименьшую оценку.

Оценка результативности и эффективности улучшений на стратегическом уровне осуществляется в ходе проведения анализа СМК со стороны руководства в соответствии со стандартом предприятия СТП – М3/2018 «Анализ данных».