

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

**РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТАЦИИ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

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

Идентификационный код ВКР: 328

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 ДОКУМЕНТАЦИИ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

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

Исполнитель:
студент (ка) группы ЗКМ-404С

И.А. Воронцова

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

Т.Б. Соколова

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

А.С. Кривоногова

Екатеринбург 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа (ВКР) выполнена на 72 страницах, содержит 8 рисунков, 5 таблиц, 30 источников литературы, а также 4 приложения на 43 страницах.

Ключевые слова: СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ПОЛИТИКА И ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА, РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ.

Воронцова И.А. Разработка документации системы менеджмента качества ООО «АлДеСтрой»: выпускная квалификационная работа / И.А. Воронцова; Рос. гос. проф.-пед. ун-т; Институт инж.-пед. образования, каф. Технологии машиностроения, сертификации и методики профессионального обучения. – Екатеринбург, 2018. – 116 с.

Краткая характеристика содержания ВКР (*от 100 до 250 слов*):

1. Основная тема: разработка документации системы менеджмента качества ООО «АлДеСтрой». Проблема, затронутая в ВКР: Отсутствие системы менеджмента качества в организации.

2. Цель работы: разработка Политики и целей в области качества, руководства по качеству как документов системы менеджмента качества для организации ООО «АлДеСтрой».

3. Выводы: качество закладывается во время изготовления продукции, поэтому важнейшим ключом его поддержания и довольно главным решающим элементом способности в конкурировании производителей является актуальность системы менеджмента качества.

4. Новизна выполненной ВКР в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению: многие организации проходят стадию перехода от старой версии ИСО на новую версию, что доставляет некие неудобства в работе самой организации и её сотрудников. А данная работа выполнена в соответствии с требованиями ИСО 9001-2015 и после внедрения организация

ООО «АлДеСтрой» сможет активно развиваться, не тратя время на переработку документов системы менеджмента качества.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....	7
1.1. Система менеджмента качества, основные положения и Требования.....	7
1.2. Требования ИСО 9001-2015 к документации системы менеджмента качества и её структуре.....	15
1.3. Политика и цели в области качества, руководство по качеству как документы системы менеджмента качества.....	24
2. РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ, ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И РУКО- ВОДСТВА ПО КАЧЕСТВУ СОГЛАСНО ГОСТ Р ИСО 9001 2015.....	36
2.1. Характеристика ООО «АлДеСтрой», структура документации системы менеджмента качества.....	36
2.2. Разработка политики и целей в области качества.....	47
2.3. Разработка руководства по качеству.....	48
3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	55
3.1. Анализ требований к подготовке руководителя проекта ООО «АлДеСтрой».....	55
3.2. План подготовки руководителя проекта ООО «АлДеСтрой».....	61
3.3. Практическое занятие по обучению.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Политика в области качества.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Цели в области качества.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Руководство по качеству.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Акт апробации.....	115

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях усиления конкуренции, трансформирования её в колоссальный фундамент успеха и возможности компании оставаться на рынке – это своевременное предложение продукции, которая соответствует системе мирового уровня. При этом актуальность наличия способности в конкурентов каждой организации, невзирая на его форму собственности, размеры и какие-либо иные особенности, напрямую зависит от уровня качества продукции и адекватности её стоимости с выставленным качеством, то есть от того, в какой мере происходит удовлетворение запросов потребителей от товаров предприятия. Качество закладывается во время изготовления продукции, поэтому важнейшим ключом его поддержания и довольно главным решающим элементом способности в конкурентов производителей является актуальность системы менеджмента качества. Нормативной базой построения системы менеджмента качества являются международные стандарты серии ИСО 9000.

ООО «АлДеСтрой» стремится к конкурентоспособности в своей отрасли заявляя о высоком качестве выполнения работ и скорости её выполнения, не подтверждая это документально, тем самым ставя в замешательство заказчика. И генеральным директором было принято решение о введении системы менеджмента качества в организацию. Данная задача послужила основой для определения объекта, предмета и постановки цели дипломной работы.

Объектом данной работы является система менеджмента качества (СМК) организации ООО «АлДеСтрой». Данная организация осуществляет свою деятельность на территории России и Турции. Центральный офис расположен на территории г. Москва, так же организация имеет активные обособленные подразделения на территории России: Тульская область (г. Новомосковск и г. Ефремов); Волгоградская область; г. Санкт – Петербург; г. Сочи (Адлерский район); г. Уфа; г. Рязань.

Предмет данной работы: документация системы менеджмента качества.

Целью данной работы является разработка политики и целей в области качества, руководства по качеству как документов системы менеджмента качества для организации ООО «АлДеСтрой».

Задачи:

- изучение требований к разработке документов СМК предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- анализ опыта предприятий по разработке документов СМК и разработка структуры документации СМК ООО «АлДеСтрой»;
- разработка Политики и целей в области качества;
- разработка руководства по качеству ООО «АлДеСтрой».

1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

1.1. Система менеджмента качества, основные положения и требования

Обобщая различные определения, разработанные ISO (International Organization for Standardization), можно сказать, что Система менеджмента качества (СМК) – это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей. Данная система, как правило, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними [1].

Цель разработки СМК: обеспечение документированной системы, позволяющей контролировать исполнение работ, оказание услуги, изготовление продукции. Выгоды:

- устанавливает обязанности, ответственность, взаимосвязь;
- обеспечивает, чтобы деятельность отвечала определенным требованиям;
- способствует созданию репутации на рыночной основе через удовлетворенность клиентов;
- обеспечивает, чтобы все несоответствия – промахи, жалобы, некачественная продукция были немедленно определены и обозначены, проконтролированы и допущены с хорошо управляемой обратной связью;
- обеспечивает информацию для организации;
- помогает работникам гордиться своим трудом;
- способствует усовершенствованию производственных отношений через взаимосвязь, а также вклад и кооперацию между отделами;
- предоставляет информацию для анализа о деятельности (услуге, продукте) через обратную связь;
- контролирует изменения деятельности (услуги, продукта);
- обозначает и контролирует необходимость в подготовке;

- снабжает записями для подтверждения уровня эффективности системы качества и достижений деятельности (услуги, продукции), а также для поддержки при предъявлении претензий по поводу качества продукции [2].

Система менеджмента качества по международному стандарту ISO 9001 2015 – это «грамотная технология управления» бизнес-структурой. Она предполагает нормативное упорядочение производственных процессов в организации с целью их оптимизации. Когда качество продукции соответствует международным критериям, повышается ее конкурентоспособность, растет общая эффективность бизнеса. Введение СМК в любой организации – многоэтапный процесс. Он представляет собой, во-первых, разработку комплекса документации, регламентирующей все производственные процессы, а во-вторых, четко обязательное соблюдение предписанных норм на практике.

В основе построения СМК находятся принципы менеджмента качества, положения процессного подхода, риск-ориентированного менеджмента и цикл Деминга, на основе которого должны быть построены как процессы, так и система в целом.

Основные принципы СМК:

- Ориентация на потребителя. В качестве основного ориентира в ISO в редакции 2015 г. берётся постулат – окончательное качество должно полностью точно отвечать требованиям рынка (потребителя) и в идеале, двигаться на опережение ожиданий и их формированию. Стабильным успех становится только тогда, когда компания в состоянии не просто привлекать, но и удерживать доверие потребителя и всех иных заинтересованных лиц, от которых, в свою очередь, зависит её развитие и будущее.

- Лидерство. Стандарты, в которых рассматриваются основные вопросы, которые касаются менеджмента, например, ИСО 9001 (редакция 2015г.) формулируют упомянутый принцип следующим образом – Реальный лидер практически на всех стадиях определяет единство перспективного направления и итоговой цели, что создаёт условия, позволяющие втягивать людей в процесс достижения итоговых целей, заданных в плане качества работы компании.

- Вовлечение человека. Данным принципом ISO в редакции 2015 г установлено, что для любой компании важным является компетентность сотрудников, наличие необходимых полномочий и их полное вовлечение в создание декларируемых ценностей. Чтобы организовать управление компанией с нужной степенью эффективности, весьма важно привлекать всех без исключения сотрудников на всех уровнях при строгом уважении личности человека.

- Процессный подход в части системы менеджмента (СМК) в нормативах ИСО. Действия, направленные на достижение целей, понятны исполнителям и осуществляются под определенным управлением. Их требуется рассматривать в качестве взаимосвязанных процессов, которые осуществляются в качестве согласованной схемы.

- Улучшение. Успешно развивающиеся компании имеют четко выраженную ориентацию на дальнейшее улучшение действующей системы менеджмента. Это для компании является жизненно важным, чтобы иметь возможность поддерживать определенный уровень функционирования и развития, оперативно и адекватно реагировать на изменяющиеся условия и формировать основные предпосылки для будущих возможностей.

- Любое принимаемое решение основывается на конкретных фактах. Решение, в основу которого заложена оценка и всесторонний анализ полученной информации, согласно формулировкам, содержащимся в стандарте за номером ИСО 9001, в редакции 2015 г. с высокой степенью вероятности позволяет добиться желаемого результата. Принятие подобных решений является достаточно сложным процессом, содержащим высокую долю неопределённости.

- Менеджмент взаимоотношений ISO 9001. Чтобы достигнутый успех продемонстрировал устойчивость и стабильность, компании, в рамках рассматриваемых стандартов, должны управлять выстраиванием взаимоотношений с третьими сторонами (поставщики) [4].

Рассмотрим структуру ИСО 9001:2015 более подробно:

Раздел Введение. В данном разделе содержатся общие сведения об ISO,

стандартах ISO серии 9000. Здесь содержатся данные о процессном подходе, цикле PDCA, об управлении рисками и о взаимосвязи стандарта со стандартами на другие системы управления.

Раздел 1. Область применения. Раздел определяет область применения стандарта, которая осталась той же, что и в версии 2008 года.

Раздел 2. Нормативные ссылки. Здесь указаны ссылки на взаимосвязанные стандарты.

Раздел 3. Термины и определения. В данном разделе содержатся термины и определения, которые применяются в стандарте.

Раздел 4. Среда организации. В раздел введены два новых пункта связанных с контекстом организации: 4.1 – Понимание организации и ее среды, 4.2 – Понимание потребностей и желаний заинтересованных сторон. Роль процессного подхода в данном разделе описана более масштабно.

Раздел 5. Лидерство. В новой версии усилен акцент на требованиях к лидерству руководства, документированию ответственности, политике в области качества и полномочий высшего руководства.

Раздел 6. Планирование. Принят новый раздел требований: 6.1 Действия в отношении рисков и возможностей. Введен новый блок требований: 6.1 Действия в отношении рисков и возможностей, что означает создание организацией документированного плана реагирования на любые возможные риски.

Раздел 7. Средства обеспечения. В данном разделе говорится о ресурсах, компетенциях, осведомленности сотрудников, управлении взаимодействиями, документированной информации.

Раздел 8. Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг. Раздел включает в себя планирование и управление процессами, разработку, выпуск, контроль, внешнее обеспечение, устранение любых несоответствий.

Раздел 9. Оценка результатов деятельности. Мониторинг, измерения, анализ, оценка деятельности организации и удовлетворенности потребителей, внутренний аудит, анализ системы менеджмента качества.

Раздел 10. Улучшение. Непрерывное улучшение продуктов или услуг, а

также системы менеджмента. Выявление несоответствий и принятие корректирующих действий [4].

Изменения произошли в принципах и терминах стандарта:

- Возможность организации самостоятельно определять способы управления процессами, необязательно пользоваться «документированными процедурами».

- Термин «Продукция» заменен на два термина – «Продукт» (товар) и «Услуга».

- Введение такого понятия, как «Организационная среда» – окружающая деловая среда, которая включает в себя сочетание внутренних и внешних факторов.

- Объединение терминов «Документация» и «Записи» в один термин «Документированная информация».

- Объединение требований о закупаемых товарах и услугах, о процессах, передаваемых внешним организациям в единый раздел «Контроль продуктов и услуг от внешних поставщиков».

- Усиление роли процессного подхода, который становится основной концепцией построения системы менеджмента.

- Отмена обязательной разработки Руководства по качеству.

- Объединение терминов «Управление закупками» и «аутсорсинг» и в общий термин «Внешнее обеспечение».

Одним из ключевых предназначений системы менеджмента качества является ее функционирование в качестве инструмента предупреждения. По этой причине в настоящем международном стандарте нет отдельно выделенного раздела или подраздела по вопросу предупреждающих действий. Понятие предупреждающих действий выражено посредством использования риск-ориентированного мышления при формулировании требований к системе менеджмента качества.

Риск-ориентированное мышление, примененное в ИСО 9001-2015, обеспечило возможность для снижения безопасности требований и замене их

на требования, основанные на реальной практике деятельности. Сейчас имеется больше гибкости в требованиях к процессам, документированной информации и распределению ответственности в организации.

В ИСО 9001-2015 пункт 0.3.3. прописано риск – ориентированное мышление. Чтобы соответствовать требованиям настоящего стандарта организации необходимо запланировать и внедрять действия, связанные с рисками. Направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижению и улучшению результатов и предотвращение неблагоприятных последствий. Так – же в пункте 6.1 прописаны действия в отношении рисков и возможностей. При планировании в системе менеджмента качества организация должна учесть факторы и требования и определить риски и возможности, подлежащие рассмотрению для: обеспечения уверенности в том, что система менеджмента качества может достичь своих обозначенных результатов; достижения улучшений; увеличения их желаемого влияния; предотвращения или уменьшения их нежелательного влияния. Меры, принимаемые в отношении рисков и возможностей, должны быть пропорциональны их возможному влиянию на соответствие продукции и услуг.

СМК состоит из взаимодействующих и взаимосвязанных процессов, подвергаемых измерению, мониторингу, анализу и управлению с целью обеспечения постоянного повышения качества, как отдельных процессов, так и системы менеджмента качества в целом.

Управление СМК позволяет ликвидировать несоответствия продукции и предоставляемых услуг, обнаруженных в ходе выполнения процессов и корректирующих и предупреждающих действий, и предотвратить появление этих несоответствий в будущем. На рисунке 1 представлена структура СМК в самом простом её понимании и выглядит она как взаимосвязь элементов системы, в которую входят: организация, ресурсы, документы, процессы.



Рисунок 1 – Упрощенная схема СМК

По трактовке ISO, организация это группа сотрудников и определенных ресурсов с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. В итоге, под организацией понимается совокупность всех частей организационной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также сотрудники, отвечающие за качество. Документ – информация, размещенная на соответствующем носителе, может включать в себя текстовую информацию, а также схемы и графики. Ресурсы СМК – это ресурсы, которые обеспечивают менеджмент качества (людские, временные и т.п.). Процесс – система взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы». При этом «входами» процесса обычно являются «выходы» из других процессов. Процессы на предприятии, как правило, планируются и осуществляются с целью добавления ценности той или иной деятельности. Термин процедуры имеет весомое значение в СМК. Процедура – это определенный метод осуществления деятельности или процесса. Можно сказать, что процедурой может называться процесс или совокупность процессов; а также – это документ, описывающий самый верный способ выполнения процесса [1].

Любая деятельность организации основана как совокупность взаимосвязанных процессов, преобразующих вход в выход. В основе модели и каждого процесса лежит цикл PDCA (цикл Деминга), он представлен на рисунке 2.

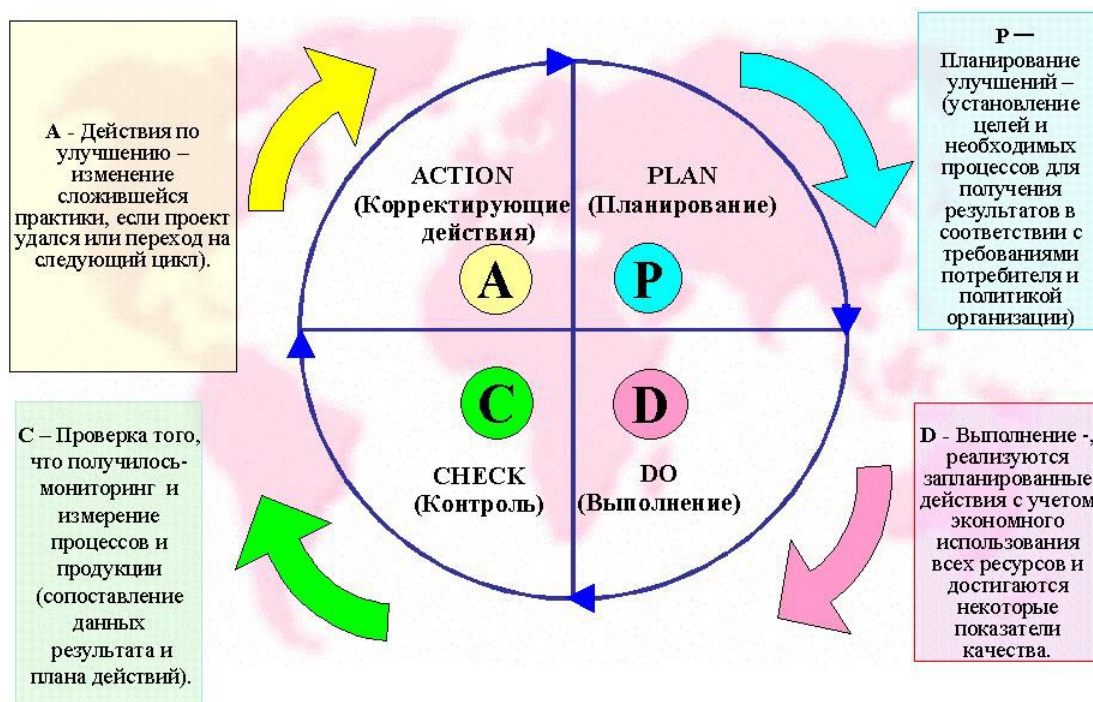


Рисунок 2 – Цикл Деминга

Одного определенного перечня документов, обязательных к разработке и исполнению, международный стандарт ISO 9001: 2015 не содержит. Он выдвигает требование стандартизировать бизнес-процессы, документировать СМК и исполнять выработанные нормы на практике. Каждая конкретная организация обладает специфическими особенностями, определенными документами и большим количеством нюансов, поэтому систематизация процессов, внедрение компетентного менеджмента и последующая сертификация требует значительной исследовательской работы и больших усилий персонала проведения множества аудитов [3].

Общий объем оригинала ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» на английском языке составляет 29 страниц. Требования к СМК, внедряемые на организации прописаны в параграфах 4 - 10. Стандарт имеет определенную структуру: Введение. Область применения. Нормативные ссылки. Термины и определения. Окружение организации. Лидерство. Планирование. Обеспечение. Процессы. Проведение оценки. Улучшение. Эта структура является общей для всех нормативов на системы менеджмента ISO. Но, в соответствии с прописанной в ISO политикой организации, текст внутри разделов

может отличаться, если нужно добавить в систему менеджмента специфику конкретного предмета, которому посвящен стандарт. Требования к системе менеджмента качества ISO 9001 выстроены в иерархическом порядке: сначала самые общие, затем более частные, которые уточняют и дополняют впередиидущие. Стандарт начинается с самого важного требования, по отношению к которому, остальные являются уточняющими и вторичными. ISO 9001 требует «разработать, документально оформить, внедрить систему менеджмента качества и обеспечить ее работоспособность». Это общее требование можно разделить на четыре простых:

1. Разработать – спроектировать какой она будет именно в организации;
2. Документально оформить – разработать документацию, поддерживающую работу системы менеджмента и обеспечивающую ее движением информации;
3. Внедрить – заставить заработать выработанную структуру;
4. Обеспечить работоспособность при помощи инструментов обратной связи, действующих в системе менеджмента качества по iso 9001. Убедиться, что все работает в соответствии с требованиями стандарта и потребностями предприятия и регулярно оценивать систему по этому критерию [5].

1.2. Требования ИСО 9001-2015 к документации системы менеджмента качества и её структуре

Система менеджмента качества – это часть общей системы управления компанией, которая функционирует с целью обеспечения стабильного качества производимой продукции и оказываемых услуг, с помощью определенной документации [6].

Структура взаимосвязи документов системы менеджмента качества чаще всего является иерархической. Подобная структура способствует внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и лучшему пониманию сотрудниками требований к документации системы менеджмента качества. На рисунке 3 пред-

ставлена типовая структура взаимодействия документов системы менеджмента качества. Разработка уровней структуры документов зависит от особенностей организации.



Рисунок 3 – Структура взаимодействия документов СМК

Примечание – Уровень А описывает систему менеджмента качества в соответствии с заявленными политикой и целями в области качества.

Уровень В описывает взаимосвязанные процессы и деятельность, необходимую для внедрения системы менеджмента качества.

Уровень С содержит подробные рабочие документы и инструкции.

Число уровней иерархической структуры устанавливают в соответствии с потребностями и размерами организации.

В общем случае документ системы менеджмента качества должен содержать в себе:

- цель;
- область применения;
- термины и определения;
- ответственность, полномочия;
- описание процессов (деятельностей);
- нормативы, инструкции и т.п.;
- документацию;
- актуализацию (замена, порядок внесения изменений и т.п.).

Степень документирования системы менеджмента качества организации может различаться в зависимости от множества факторов: размера и видов деятельности организации, сложности процессов и форм их взаимодействия и компетентности сотрудников.

Документация СМК должна обеспечивать:

- системность – документация должна быть структурированной с указанием определенных взаимосвязей между документами;
- функциональную полноту – документация должна отражать все аспекты деятельности в системе качества и содержать полную информацию обо всех процессах и процедурах;
- адекватность – соответствие реальным требованиям стандартов ИСО серии 9000;
- идентифицируемость – каждый лист документации должен быть однозначно определен к отдельному документу, а документ – к определенной части системы;
- адресность – каждый документ должен быть направлен конкретному исполнителю;
- простота – текст документа должен быть краток и точен, однозначен и понятен для исполнителя;
- актуализированность – все изменения должны своевременно отражаться в каждом документе.

Под документированием системы качества понимается обоснование и разработка документов системы качества. Наличие системы качества и её соответствие определённым требованиям могут быть доказаны лишь в том случае, если она представлена в документированном виде.

Соответствующая документация системы качества необходима для решения следующих важнейших задач: достижения требуемого качества, оценки системы качества, улучшения качества, поддержания улучшений.

Создаваемая документация системы качества должна отвечать целому ряду строгих требований (рисунок 4). К числу основных из них относятся следующие:

- обеспечение поддержки результативного и эффективного выполнения процессов;
- обеспечение полноты управления организацией и работоспособность СМК;
- соответствие законодательным и нормативным требованиям;
- соответствие ожиданиям и потребностям потребителей и заинтересованных сторон;
- должна обеспечивать внутренние и внешние взаимодействия (документация должна быть доступной для её пользователей: недопустимо, чтобы какие-либо документы не могли быть получены пользователями в нужное время и в установленном месте);
- функциональность (документация должна своевременно отражать все изменения условий функционирования системы качества в целом и её отдельных частей);
- простота в использовании (все документы системы качества должны быть датированными, иметь санкционированный статус, быть понятными исполнителям, заказчикам и экспертам-аудиторам).

Несоблюдение какого-либо из рассмотренных требований делает документацию системы качества неполноценной, уменьшает её эффективность.

Необходимо, чтобы принципы и порядок документирования были регламентированы соответствующими документами предприятия (СТП или инструкцией). В этом документе должны быть установлены чёткие процедуры и обязанности, относящиеся к управлению документацией и определены должностные лица, ответственные за различные стадии работ по документированию.

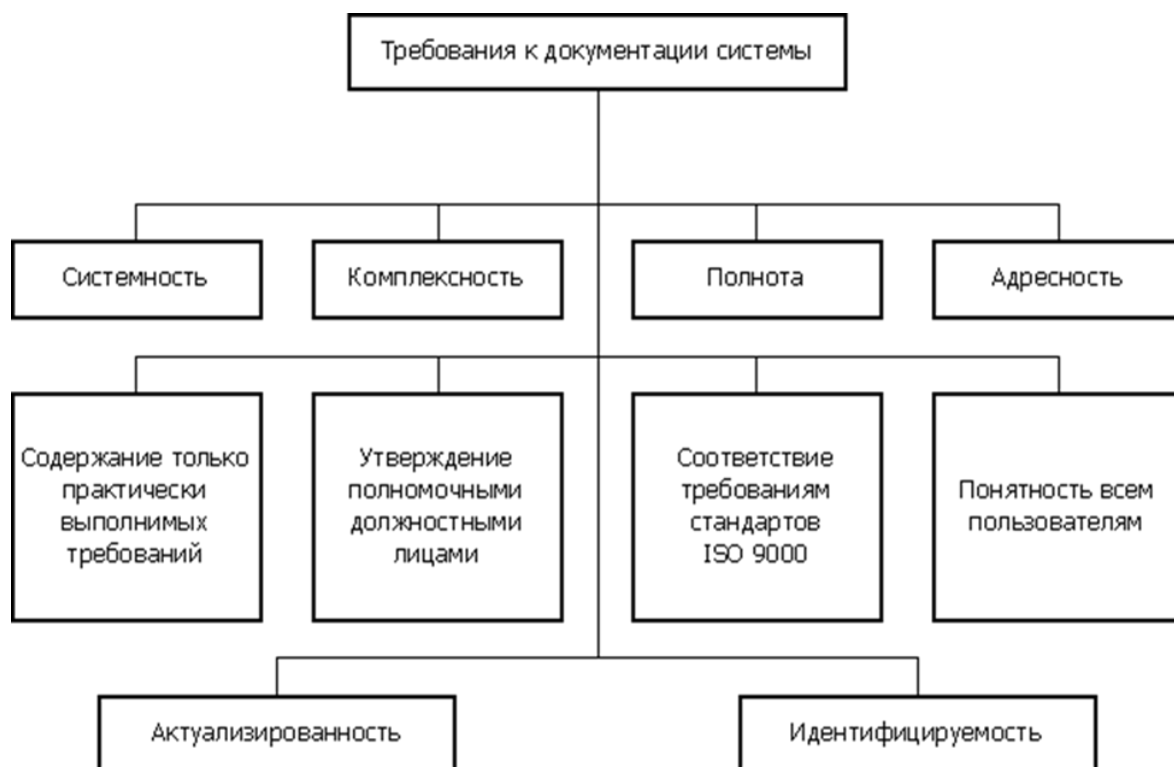


Рисунок 4 – Требования к документации системы качества

Документация на требования, предъявляемые к качеству, включает в себя документы (ГОСТы, нормативные акты, положения и др.), содержащие требования к качеству продукции и услуг.

Документация для регистрации данных о качестве включает в себя все документы, связанные с подтверждением достижения качества, а также с проверкой (внутренней и внешней) эффективности функционирования самой системы качества [7].

Документы системы менеджмента качества могут быть представлены в любой форме и на любом носителе, но большей популярностью пользуются электронные носители.

Преимуществами документирования на электронных носителях являются:

- обеспечение стабильного доступа уполномоченного персонала к актуализированной информации;
- удобство предоставления доступа к документам, внесения в них изменений и управления;

- возможность распространения документов и управления ими путем распечатки копий (при определенной необходимости);
- обеспечение доступа к документам удаленных подразделений.

В документацию должны вноситься только те требования, которые установлены при разработке конструктивного решения, процесса. Эти требования должны обязательно выполняться исполнителем и аудиты должны быть направлены на контроль за выполнением только записанных требований к качеству продукции или услуг.

Обязательным требованием стандартов ИСО серии 9000 является документирование системы менеджмента качества организации.

Система менеджмента качества обычно включает в себя следующие документы:

- политику и цели в области качества;
- руководство по качеству;
- документированные процедуры;
- рабочие инструкции;
- формы;
- планы качества;
- технические условия;
- внешние документы;
- записи [8].

В ГОСТ Р ИСО 9001-2015 произошли изменения относительно ИСО 9001-2008 касающиеся документов и документации. Теперь руководство по качеству не обязательный для исполнения документ, а также вместо документов и записей введен термин документированная информация.

Документированная информация внешнего происхождения, определенная организацией как необходимая для планирования и правильной работы системы менеджмента качества, и обязательно должна находиться под управлением.

Документированная информация, которая регистрируется и сохраняется в качестве документов соответствия, должна быть защищена от непредумышленных изменений и удалений.

При разработке и актуализации документированной информации организация должна должным образом обеспечить:

- идентификацию и описание (например, название, дата, автор, ссылочный номер);
- формат (например, язык, версия программного обеспечения, графические средства) и носитель (например, бумажный или электронный);
- анализ и одобрение с точки зрения пригодности и адекватности [10].

В ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 Менеджмент организации [3]. Руководство по документированию системы менеджмента качества, в пункте 5 описан процесс подготовки системы качества к внедрению документов, описывается в пунктах 5.1, 5.2, 5.3

Из данных пунктов можно сделать следующие выводы:

- все документы смк разрабатываются персоналом которые вовлечены в процессы;
- анализ и отмена действующих документов, может значительно уменьшить сроки разработки документов смк;
- организации которые внедряют или планируют внедрение смк, должны определить процессы, их последовательность и взаимодействие которые необходимые для эффективного внедрения смк;
- на основании анализа процессов организация должна определить необходимое число документов системы менеджмента качества;
- определение перечня документов системы менеджмента качества, необходимых в соответствии с требованиями выбранного организацией стандарта;
- необходимо обучать персонал, который занимается разработкой документов смк;
- организации необходимо определить структуру разрабатываемых документов;

- организация должна проводить анализа процессов и постоянно улучшать их;
- обязательно рассматривать и утверждать документы до их выпуска;
- при разработке смк необходимо включать ссылки на действующие общепринятые стандарты;
- следить за актуальностью документов.

Также в пункте 6 ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 полностью описан процесс утверждения, выпуска и управления документами системы менеджмента качества со следующей структурой:

- Пункт 6.1 Рассмотрение и утверждение.
- Пункт 6.2 Рассылка.
- Пункт 6.3 Внесение изменений.
- Пункт 6.4 Выпуск и управление изменениями.
- Пункт 6.5 Неучтенные экземпляры.

В данных пунктах описывается необходимость сотрудников с ознакомлением документов смк и поступление документов адресату для выполнения (с присвоением учетных номеров каждому документу). Организация устанавливает процесс разработки, контроля и внесения изменений документов. Устаревшие документы обязательно заменяются на документы новой версии, устанавливается перечень документов с датой пересмотра.

Система менеджмента качества организации должна включать:

- документированную информацию, требуемую настоящим стандартом;
- документированную информацию, определенную организацией как необходимую для обеспечения результативности системы менеджмента качества.

Объем документированной информации системы менеджмента качества одной организации может отличаться от другой в зависимости от:

- размера организации и вида ее деятельности, процессов, продукции и услуг;
- сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности и осведомленности работников [9].

Документированная информация, которая требуется системой менеджмента качества, должна находиться под управлением в целях обеспечения:

- ее доступности и пригодности, где и когда она необходима;
- ее достаточной защиты (например, от несоблюдения конфиденциальности и от ненадлежащего использования).

Для управления документированной информацией организация должна обеспечить следующие действия в максимальной степени:

- распределение, обеспечение доступности и поиска, а также использования по назначению;
- хранение и защиту;
- управление изменениями (например, управление версиями и устаревшими документами);
- соблюдение сроков хранения и порядка уничтожения.

Документированная информация внешнего происхождения, определенная организацией как необходимая для своевременного планирования и работоспособности системы менеджмента качества, должна быть определенным образом идентифицирована и управляться [8].

Документация по обеспечению качества включает в себя все документы, содержащие методы, порядок и правила выполнения работ на этапах жизненного цикла продукции. Этими документами являются: методики и инструкции, содержащие описания обязательных процедур; планы и программы поддержания качества; программы обучения персонала; рабочие инструкции и др.

Документация по системе качества включает в себя все внутренние документы организации (политика и цели в области качества, Руководство по качеству, стандарты предприятия, положения о структурных и обособленных подразделениях, выполняющих функции головных по вопросам качества, должностные инструкции сотрудников, обеспечивающие надлежащее функционирование системы качества организации).

1.3. Политика и цели в области качества, руководство по качеству как документы СМК

Политика в области качества это один из стратегических документов организации. Определяет основные принципы работы и развития ее системы управления в области качества. Как правило, политика в области качества представляет собой декларативный документ. Каждая декларация, заявленная в политике, должна «раскладываться» на конкретные цели, планы и действия. Поэтому есть прямая связь политики в области качества с целями в области качества [11].

Политика в области качества согласуется с общей политикой предприятия и дает фундамент для постановки целей в области качества. На основе общей политики каждое структурное и обособленное подразделение предприятия устанавливает свои цели и задачи в области качества.

Описанная в документе и подписанном высшим руководителем, т. е. закреплённая документально, политика организации в области качества даёт возможность всем сотрудникам, а также потребителям и поставщикам получить правильное представление об официальном отношении руководства предприятия к качеству. По политике в области качества можно судить о месте, которое занимает или стремится занять организация среди производителей аналогичной продукции или оказываемых услуг. По ней можно также судить об отношении предприятия к заказчикам. Отсутствие ясной политики разрушает деятельность организации в области качества, делая её неопределённой и непредсказуемой. Именно поэтому в концепции стандартов ISO политика в области качества выступает как основа системы качества.

Основная цель политики организации в области качества может быть определена как постоянное обеспечение качества продукции или услуг, удовлетворяющих требованиям и ожиданиям заказчика. На основе главной цели базируются цели, относящиеся к таким ключевым свойствам качества, как функци-

ональная пригодность, эксплуатационные характеристики, безопасность и надежность [12].

Политика в области качества описывает структуру и порядок разработки политики предприятия в области качества.

Верхний уровень иерархии документации системы менеджмента качества составляют политика и цели в области качества, которые и определяют результативность ее функционирования. Политика и цели предприятия могут излагаться в тексте соответствующего раздела Руководства по качеству, либо оформляться отдельным, самостоятельным документом.

Политика в области качества – это общие намерения и направления развития предприятия в области качества, официально разработанные и сформулированные руководством по качеству и одобрены высшим руководством.

Международные стандарты (МС) ИСО серии 9001-20015 года устанавливают новые подходы к разработке политики в области качества. Высшее руководство организации должно обеспечить, чтобы политика в области качества:

- соответствовала и объясняла цели организации;
- включала в себя требование об удовлетворении и постоянном улучшении работоспособности системы менеджмента качества;
- создавала основу для разработки и пересмотра целей в области качества;
- доводилась до сотрудников организации и понималась ими правильно;
- анализировалась с целью постоянно поддерживать ее эффективность.

Политика в области качества на предприятии должна быть связана с общей корпоративной политикой организации и обеспечивать базу для разработки целей в области качества. Цель – это то, чего добиваются или к чему стремятся. Цели качества служат направлением для управления организацией. Они определяют требуемые результаты и необходимые ресурсы для достижения поставленных целей. Поэтому цели должны быть ясными и реально достижимыми.

Разумно при разработке политики в области качества включать в нее следующие критерии:

- цели предприятия расписываются на период 3 – 5 лет, выражаются в конкретных, измеримых показателях;

- обязательства руководства обеспечивать соответствие и постоянное повышение результативности системы менеджмента качества;

- ориентацию на потребителей и обязательства выполнения его требований (а также законодательно установленных требований);

- объем политики должен быть таким, чтобы ее можно было разместить на одном машинописном листе и расположить на стенде, который будет открыт для всеобщего обозрения [13].

Текст политики должен быть ясным, состоять из четких логических частей и содержать от 8 до 20 смысловых тезисов. Текст должен излагаться простым и понятным языком, способным оказать соответствующее эмоциональное воздействие на любого прочитавшего политику человека: от обычного рабочего самой организации до руководителя крупной фирмы – потенциального партнера или заказчика.

Политика в области качества включает в себя:

- главные цели и задачи предприятия в области качества на текущий момент и в перспективе нескольких лет;

- обозначение ответственность высшего руководства предприятия за обеспечение функционирования системы в области качества;

- девиз предприятия в области качества (по необходимости) рисунок 5.



Рисунок 5 – Характеристика политики в области качества

Политика организации в области качества оформляется в виде письменного заявления (декларации) и обязательно подписывается руководителем. Следует обозначить, что политика в области качества подписанная заместителем руководителя предприятия или любым другим сотрудником уменьшает его значение во множество раз. Политика излагается кратко и доступным для понимания языком. Политика должна быть доведена до сведения сотрудников организации и должна управляться как документированная информация [14].

Совместно с политикой в области качества разрабатываются цели. Цели в области качества – документ, в котором организация описывает, каких результатов в области качества она хочет достигнуть. Цели в области качества должны быть направлены на реализацию политики. Но в отличие от политики в области качества, цели имеют конкретные показатели, которые можно измерить и достигнуть в определённые периоды времени [15].

Цели в области качества базируются на политике в области качества и устанавливаются как для предприятия в целом, так и для всех его обособленных и структурных подразделений.

Высшему руководству следует разработать цели в области качества, которые направлены на улучшение деятельности предприятия. При разработке этих целей руководству следует учитывать:

- имеющиеся и будущие потребности организации;

- соответствующие выводы и анализы со стороны руководства;
- имеющиеся характеристики продукции и показатели процессов;
- уровни удовлетворенности потребителей и заказчиков;
- результаты самооценки;
- результаты анализа конкурентов;
- ресурсы, необходимые для достижения целей [12].

Различают следующие уровни целеполагания: стратегический (на основе политики), по подразделениям, по процессам, по продукции. Для политики в области качества важны стратегические цели, они должны отвечать следующим требованиям: четкое указание направления деятельности, реальность, концентрация внимания на результат.

Организация должна установить цели в области качества для соответствующих функций, уровней, а также процессов, необходимых для системы менеджмента качества. Цели в области качества должны:

- не иметь разногласий с политикой в области качества;
- быть измеримыми и реальными для исполнения;
- учитывать требования;
- быть связанными с обеспечением соответствия продукции и услуг и повышением удовлетворенности потребителей;
- подлежать исследованиям;
- быть доведены и понятны для сотрудников;
- актуализироваться по мере необходимости.

Организация должна разрабатывать и применять документированную информацию о целях в области качества. При планировании действий по достижению целей в области качества организация должна определить: что должно быть сделано, какие потребуются ресурсы и процессы, кто будет нести ответственность, когда эти действия будут завершены, каким образом будут оцениваться результаты [16].

Цели должны быть измеряемыми и реальными, чтобы способствовать результативному и эффективному анализу системы менеджмента качества, про-

водимому руководством. Цели в области качества необходимо систематически анализировать и пересматривать.

Руководству необходимо возложить на себя ответственность за планирование качества продукции организации. Это планирование следует направить на определение процессов, требующихся для результативного и эффективного достижения целей и выполнения требований к качеству продукции [17].

В структуре документации СКМ первым уровнем – это политика и цели в области качества. Поэтому необходимо изучить опыт сторонних предприятий по созданию данных документов.

Политика в области качества. ЗАО «Трансстрой-Сахалин»

ЗАО «ТРАНССТРОЙ-САХАЛИН» – управляющая компания группы предприятий, входящих в холдинг, выполняющий все строительные-монтажные работы «под ключ» на объектах рынка строительных подрядов Дальневосточного региона. Высокое качество строительно-монтажных работ – приоритетное направление и цель деятельности ЗАО «ТРАНССТРОЙ-САХАЛИН». Достижение данной цели – гарантия того, что заказчик будет удовлетворен сданными в эксплуатацию объектами.

Основополагающие принципы нашей профессиональной деятельности:

- Качество достигается путем предупреждения проблем, а не путем выявления причин и проведения корректирующих действий после возникновения проблемы.

- Каждый работник на своем участке, подрядчик и поставщик вносят вклад в строительство объекта и влияют как на качество конкретного процесса, так и на качество завершеного строительством объекта, и тем самым на удовлетворенность заказчика результатами нашей деятельности.

- Любой процесс, каким бы хорошим он ни был, может стать еще лучше, и это требует постоянного совершенствования всех процессов.

- Каждый работник на своем участке является источником идей и генератором действий для постоянного совершенствования процессов.

- Каждый работник на своем участке является заказчиком для исполнителей предшествующего процесса и вправе ожидать от них качественной работы, равно как и нести обязательства по качеству своей работы по отношению к исполнителям последующего процесса.

Руководство ЗАО «ТРАНССТРОЙ-САХАЛИН» обязуется следовать принципам, провозглашенным в Политике в области качества, и берет на себя ответственность за их реализацию во всех сферах строительной деятельности. Генеральный директор ЗАО «Трансстрой-Сахалин» _____/Цыкалов Б.М./ Утверждено приказом № 20 от «16» июля 2008 г.

Цели в области качества. ЗАО «ТРАНССТРОЙ-САХАЛИН»

Исходя из анализа системы менеджмента качества в ЗАО «Трансстрой-Сахалин» за 2008 г., установить приоритетными в 2009 г. следующие цели в области качества:

- Улучшение процесса «Анализа и заключения контракта».
- Снижение нарушений по пункту 4.2 стандарта ISO 9001:2000 «Требования к документации».
- Уменьшение расходов, улучшение экономических показателей [18].
- Оценка поставленных целей в области качества будет проведена при анализе СМК за 2009 г.

Руководство по качеству.

После готовности политики и целей в области качества, можно приступить к разработке руководства по качеству.

Руководство по качеству (РК) – документ, который определяет систему менеджмента качества организации (руководства по качеству могут различаться по форме и детальности изложения, исходя из соответствия размеру и сложности производимых действий организации) [19].

Руководство по качеству как правило, должно содержать:

- политику и цели в области качества;

- ответственность руководства, компетенции персонала, который осуществляет руководство, исполняет, проверяет или анализирует работу, влияющую на качество;

- методики и инструкции системы качества;

- положения по пересмотру и корректировке руководства по качеству.

Может оформляться в рекламном виде в качестве своеобразной «визитной карточки» для подтверждения наличия документированной системы менеджмента качества, надежности предприятия и его способности выполнять требования потребителя или заказчика. Документы этого уровня будут разработаны и представлены в данной работе.

Создание Руководства по качеству преследует две цели: использование для внутренних и внешних потребностей.

Использование для внутренних потребностей:

- является справочником для высшего руководства и сотрудников, так как включает описание СМК, термины и определения, которыми пользуется организация, перечень определённых справочных материалов;

- устанавливает и доводит до персонала политику и цели в области качества;

- является материалом для проведения внутренних аудитов;

- используется для обучения высшего руководства и сотрудников.

Использование для внешних потребностей:

- является документов, демонстрирующим соответствие ИСО 9001;

- служит демонстрационным документом для внешних организаций, представляющих заинтересованные стороны;

- служит объектом маркетинга при взаимодействии с партнерами (при договорных и тендерных отношениях).

Внутреннее руководство имеет чисто технический характер, является штатным документом СМК, изменения в него должны вноситься быстро по мере надобности. Второй вариант – разновидность рекламного буклета, содержа-

ние которого будет изменяться гораздо реже. На него не должны распространяться строгие правила управления документами СМК [20].

В отличие от ИСО 9001-2008 в ИСО 9001-2015 руководство по качеству не требуется, но часто организации принимают решение о разработке этого документа т.к. в данном документе прописана ответственность и полномочия руководства и персонала, методики и инструкции системы качества, также руководство по качеству является материалом для внутренних аудитов.

Руководство по качеству документ формирующий концепцию и построение системы менеджмента качества, которая распространяется на производство и реализацию всей продукции и услуг.

Руководство по качеству обязательно для исполнения всеми подразделениями и службами предприятия и может быть использовано для ознакомления потребителей и других заинтересованных сторон (поставщиков) с принципами построения, и функционирования СМК, действующей в организации.

РК документально устанавливает, что все процессы системы менеджмента качества организации определены, оцениваются и управляются. РК распространяется на деятельность генерального директора, директоров по направлениям, руководителей обособленных подразделений, а также всего персонала, включенных в СМК организации, в соответствии с организационной структурой. Содержание руководства должно соответствовать требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Руководство по качеству – это основополагающий документ СМК, который разрабатывается представителем генерального директора по качеству, согласовывается с директорами по направлениям и утверждается генеральным директором.

Руководство по качеству дает полное описание СМК организации и предназначено для осуществления общего руководства организацией и для информирования заинтересованных сторон о действующей в организации СМК.

Требования, которые установлены в руководстве по качеству, являются первичными. Даже если эти требования не повторились в документации более

низких уровней, они являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками. В случае противоречий с другими документами (коих быть не должно), следует руководствоваться требованиями руководства по качеству.

Поводом для пересмотра Руководства по качеству может служить:

- изменение организационной структуры предприятия;
- изменение области применения системы менеджмента качества;
- изменение содержания или количества процессов системы менеджмента.

Регистрация и рассылка руководства по качеству и изменений к нему осуществляется в соответствии с документом «Управление документами СМК». Оригинал РК находятся на хранении у представителя генерального директора по качеству. Руководство по качеству в обязательном порядке рассылается: генеральному директору, директорам по направлениям, руководителям подразделений, руководителям процессов СМК [20].

Руководство по качеству может быть также предоставлено:

- Органу по сертификации систем качества для проведения сертификации или инспекционного контроля СМК, действующей в организации.
- Потребителю в случае инспектирования им системы менеджмента качества, либо в целях рекламы.

Ответственность за разработку и утверждение руководства по качеству несет представитель генерального директора по качеству. Ответственность за актуализацию, размножение, внесение изменений, рассылку и хранение РК несет специалист по системе менеджмента качества [21].

Каждая организация должна разработать свое руководство по качеству отличное от других. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества п. 4.4 допускает гибкий подход при определении структуры, формата, содержания или методов документирования системы менеджмента качества организации.

Для небольших организаций в руководство по качеству имеет смысл включать полное описание системы менеджмента качества со всеми документированными процедурами, требуемыми ИСО 9001. Для более крупных орга-

низаций может быть разработано несколько руководств по качеству (например, для международного, национального или регионального направлений деятельности организации) и/или может быть создана более сложная структура документов.

Руководство по качеству должно содержать область применения системы менеджмента качества, документированные процедуры или ссылки на них, описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества. А также должно включать в себя информацию об организации, в том числе ее наименование, адрес и контактную информацию. В руководстве по качеству может быть приведена дополнительная информация, например, направление деятельности организации, сведения о ее размере, историческая справка [22].

Руководство по качеству должно содержать элементы, предусмотренные пунктами 4.4.2-4.4.9 ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 такие как:

- наименование и область применения;
- содержание руководства по качеству;
- рассмотрение, утверждение и пересмотр;
- политика и цели в области качества;
- организационная структура, ответственность и полномочия;
- ссылки;
- описание системы менеджмента качества;
- приложения.

Таким образом, в параграфах первой главы ВКР приведены основные сведения, необходимые для дальнейшей разработки СМК, которые состоят в том, что: СМК строится на основе ИСО 9001 (новой версии 2015г), процессного подхода, принципов МК, в основу системы в целом и ее процессов должен быть положен цикл Деминга. СМК должна быть документирована, состав документов рекомендован ИСО 9001 и адаптирован для условий предприятия. В числе первых шагов для разработки СМК является формулировка политики, целей, определение процессов системы и их основных характеристик, разработка руководства по качеству.

2. РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ, ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И РУКОВОДСТВА ПО КАЧЕСТВУ СОГЛАСНО ГОСТ Р ИСО 9001-2015

2.1. Характеристика ООО «АлДеСтрой», структура документации системы менеджмента качества

Организация ООО «АлДеСтрой» входит в группу организаций – ALDE GROUP (Турецких холдинг, включающий в себя организации по строительству и металлообработке, а также занимающийся вентиляцией и электрооборудованием.)

ООО «АлДеСтрой» является производственной, проектной и строительной компанией, основанной в г. Москве (Россия). «АлДеСтрой» – это многопрофильная группа компаний, которая занимается выпуском вентиляционного оборудования, инжинирингом, изготовлением, поставкой и монтажом технологического и емкостного оборудования. Кроме того, компания занимается специализирующая в области промышленного и гражданского строительства.

Для выполнения, работ имеются собственные производственные базы по изготовлению емкостей, металлоконструкций и систем вентиляции. Производственный цех компании «АлДеСтрой» находится в г. Москва (производственный цех вентиляционного оборудования 200м², а также г. Ефремов Тульской Области (производственный цех включает в себя крытую площадь 800 м² и открытую площадь 1000 м².)

Преимущественные отличия АлДеСтрой:

- высокий уровень безопасности на комплексных объектах;
- соблюдение норм и стандартов;
- персонал компании – это опытные, полные энтузиазма, а также посвятившие себя делу сотрудники, ориентированные на строительство своего будущего и карьеры в компании;
- для реализации проектов компания обладает необходимым материально-техническими и людскими ресурсами.

Компания осуществляет производство изделий и оборудования из нержавеющей и углеродистой стали: резервуары и силосы, сосуды под давлением, специальное технологическое оборудование, сборные узлы трубопроводов.

ООО «АлДеСтрой» уже более 10 лет активно работает в секторах продуктов питания, напитков, энергетики, нефтепереработки, химической и нефтехимической промышленности, успешно выполнила более 40 проектов в России. Цель компании тесно сотрудничать с клиентами и местными партнерами для своевременного выполнения проектов с максимальной производительностью и качеством в соответствии со стандартами инженерных, производственных и строительных норм и правил.

«АлДеСтрой» работает в отрасли HVAC под торговой маркой AIRPRO и FAST, крупнейшими в России производителями вентиляционных изделий и фурнитуры с годовой производительностью 600 000 м² воздуховодов и других качественных вентиляционных изделий для улучшения личного комфорта и условий окружающей среды.

Основные клиенты «АлДеСтрой»:

1) A.Celli Paper и A.Celli Nonwovens – две всемирно известные компании со штаб-квартирой в Лукке, которые уже более 70 лет присутствуют на глобальных бумажных и нетканых рынках с технологическими решениями самых высоких технологий. Помимо итальянских офисов, группа A.Celli присутствует в Стамбуле, Турция (A.Celli Turkey), в Азии, с подразделением в Шанхае, Китае (A.Celli Shanghai Machinery Co. Ltd.), а также в Северной и Южной Америке, в Конкорде, Северная Каролина, США (A.Celli International Inc.).

2) Efes Pilsen – пивоваренная компания, входящая в четверку крупнейших игроков на российском рынке, подразделение международной пивоваренной компании Anadolu Efes. На сегодняшний день в активах Efes Rus шесть пивоваренных заводов – в Калуге, Уфе, Казани, Новосибирске, Ульяновске и Владивостоке и 1 солодовенный комплекс.

3) Компания GEA – один из крупнейших поставщиков технологических решений для пищевой промышленности и широкого спектра других перераба-

тывающих отраслей промышленности. Компания сосредотачивает основные усилия на создании ведущих мировых производственных технологий и компонентов для интеллектуальных производственных процессов.

4) Heineken – нидерландская пивоваренная компания, крупнейшая в стране. Штаб-квартира – в Амстердаме.

5) Компания Hochland специализируется на производстве сыра с 1927 года. За это время она стала настоящим экспертом, в том числе в производстве сыров для профессионального применения на рынке HoReCa. Продукты производятся по специальным рецептурам с использованием немецких технологий. Их стабильное высокое качество обеспечивается внутренними стандартами Hochland и современными международными системами контроля.

6) Alarko – компания основанная в 1954 году. Alarko была зарегистрирована как холдинговая компания в 1973 году и опубликована в 1974 году. Сегодня компания является одним из ведущих промышленных предприятий Турции с богатой историей более 60 лет и операциями в 5 различных сферах деятельности.

7) Компания Cargill занимается поставками продуктов питания, сельскохозяйственных, финансовых и промышленных товаров и услуг по всему миру. Совместно с фермерами, клиентами, правительствами и местным населением,

8) Компания «ЭНКА» предоставляет полный комплекс услуг по архитектурному и инженерно-техническому проектированию, материально-техническому обеспечению, собственному производству сварных конструкций, модулей, выполнению строительных, пуско-наладочных работ, ввода в эксплуатацию, осуществлению эксплуатации и технического обслуживания, а также услуг по управлению проектами

9) Filtrox – Мембранная и кизельгуровая фильтрация различных жидкостей (пиво, вино, соки, кровь, масла, фармацевтические и косметические жидкости)

10) Нестле – крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания и напитков. В линейку нашей продукции входит более 2 тыс. брендов –

от легендарных и известных во всем мире, например, Nescafe или Nespresso, до таких популярных локальных торговых марок, как БонПари и Быстров. Ведёт бизнес в 191 стране мира.

11) METRO Кэш энд Керри – крупнейшая управляющая компания международного бизнес-формата cash & carry (мелкооптовая торговля) торгового холдинга METRO ГРУП. Холдинг METRO ГРУП был основан в 1996 в результате слияния METRO Cash & Carry, Kaufhof Holding AG и Asko Deutsche Kaufhaus AG. На сегодняшний день компания METRO Кэш энд Керри представлена более 750 торговыми центрами в 25 странах мира.

12) Michelin (по-русски Мишлен) – французская компания, производитель шин, один из лидеров в своей отрасли. Штаб-квартира в Клермон-Ферране. По организационно-правовой форме является акционерной командитой.

13) Renault – французская автомобилестроительная корпорация. Штаб-квартира компании расположена в городе Булонь-Бийанкур, недалеко от Парижа. В настоящее время автомобили Renault поставляются в 200 стран мира.

14) «Ренессанс Капитал» – инвестиционный банк, чья деятельность сосредоточена в России, Центральной и Восточной Европе, Африке, Азии, а также на других развивающихся и «пограничных» рынках. Компания также предлагает клиентам доступ на эти рынки через финансовые центры Лондона и Нью-Йорка.

15) Turgas – Производство основано в Турции, жидкое топливо, масло, битумные смеси.

16) Останкино – Телевизионный технический центр «Останкино» имени 50-летия Октября (ФГУП «ГТЦ Останкино») – российский телевизионный и радиовещательный центр и прилегающий к нему технический центр в городе Москве. В настоящее время экономически является федеральным государственным унитарным предприятием (ФГУП). Построен в 1964 – 1967 годах одновременно с Останкинской телебашней, поднявшей передатчики телецентра до высоты 525 метров.

17) «Тинькофф Банк» (до 1 января 2015 года «Тинькофф Кредитные Системы») – российский коммерческий банк, сфокусированный полностью на дистанционном обслуживании, не имеющий розничных отделений. Штаб-квартира банка расположена в Москве.

18) P&G, «Проктер энд Гэмбл», – американская транснациональная компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров. Акции компании учитываются при расчёте промышленного индекса Доу-Джонса. Компания занимает 34-е место в списке Fortune 500 (2017 год). P&G является крупнейшим в мире рекламодателем, затраты компании на рекламу превышают \$8 млрд. Штаб-квартира компании расположена в Цинциннати (штат Огайо). Компания имеет представительства в 70 странах, её продукция продаётся в 180 странах [23].

Таким образом у организации «АлДеСтрой» большой опыт работы с заказчиками и поставщиками, и множество обособленных подразделений. Также в работе присутствует языковой барьер т.к. директорат и владельцы фирмы носители Турецкого языка, управленческий персонал носители Русского языка, а подчинённые носители Таджикского и Узбекского языков, что является проблемой при постановке задач и целей для результативного управления организацией. ООО «АлДеСтрой» при тендерной и переговорной основе заявляет о качестве и скорости выполнения работ, но не имеет определённых процедур и документов, что доставляет значимые неудобства. Имеющаяся документация, бланки и схемы работ давно устарели и не имеют единства. Таким образом, было принято решение вводить систему менеджмента качества. И для этого мною будут разработаны документы первого уровня СМК, такие как Руководство по качеству, Политика качества и цели.

Организационная структура ООО «АлДеСтрой» является матричной, так как в организации множество обособленных подразделений, территориально разряженных по России и Турции данная структура является более оптимальной.

Матричная организационная структура – это комбинация территориальной (структура базируется на организации сотрудников и работы вокруг различных продуктов или территориального расположения) и функциональной структур (этот вид организационной структуры разделяет людей согласно функции, которую они выполняют на своем рабочем месте). Она объединяет преимущества обеих структур для большей результативности. Отличительная особенность матричной структуры – подчинение сотрудников двум или более руководителям одного уровня [24].

В этом типе матричной структуры руководители проекта следят за функциональными аспектами проекта. Однако они обладают очень ограниченной властью, фактически управляет ресурсами и проектом вышестоящий руководитель.

Преимущества:

- Возможность перехода сотрудников в зависимости от территории.
- Руководитель обособленного подразделения управляет проектом.
- Руководитель обособленного подразделения несет ответственность в случае, если что-либо идет не по плану и сам отчетывается вышестоящему руководству.

- Руководитель проекта всегда находится на территории обособленного подразделения.

- Руководитель проекта может реально повлиять на ситуацию, не будучи под контролем.

- Принятие решений сосредоточено в руках руководителя обособленного подразделения.

Недостатки:

- Будучи не контролируемым высшим руководством, сотрудники могут показывать меньшую производительность всего подразделения.

- Руководитель проекта обладает меньшей властью по сравнению с высшим руководством, которая не позволяет ему в полном объеме контролировать сотрудников.

- Руководитель проекта не имеет никакого контроля над управлением рабочей нагрузкой и определением приоритетных задач.

В ООО «АлДеСтрой» имеется центральный офис (г. Москва) и территориально разряженные обособленные подразделения. Во главе компании находится Генеральный директор, в его основном подчинении директора по: производству, финансам, развитию, кадрам, закупкам и качеству. У каждого директора существует свой отдел с различным количеством штатных единиц, и так же у каждого директора есть свои подчинённые из обособленных подразделений. Каждое обособленное подразделение имеет в своем штате: руководителя проекта которому подчиняются бухгалтер, менеджер, специалист по кадрам, менеджер снабжения (рисунок 6). Помимо этого, присутствуют кадры рабочих специальностей, мастера, прорабы и работники складских помещений. Структура обособленных подразделений не отличается в зависимости от места и объема работы подразделения.

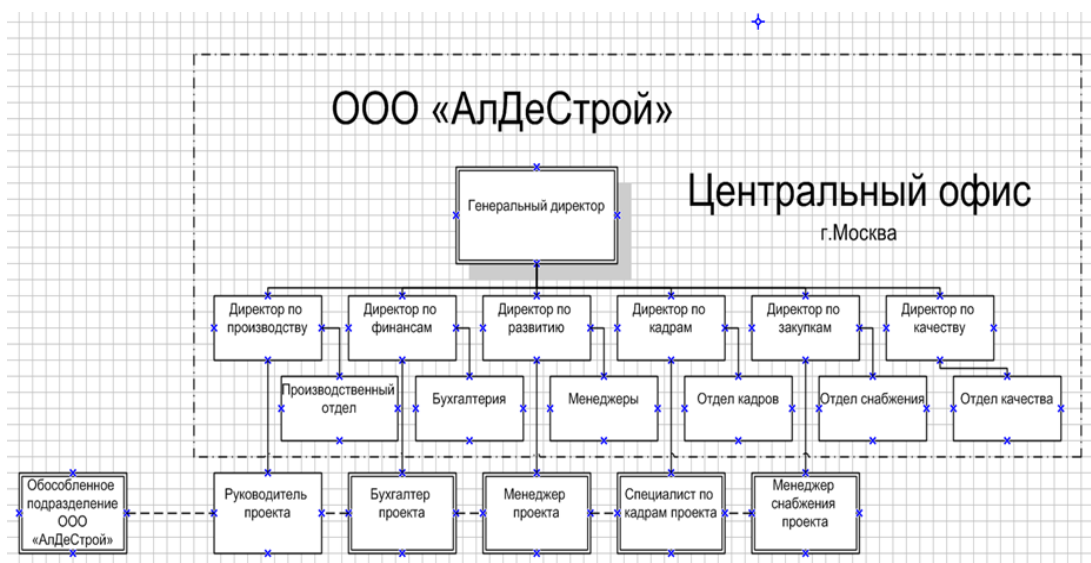


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «АлДеСтрой»

Если рассмотреть на примере производственного отдела, то у данного отдела имеется непосредственный руководитель – директор по производству. Так же у каждого обособленного подразделения имеется руководитель проекта, который подчиняется директору по производству, и не относится к производственному отделу центрального офиса. У каждого руководителя проекта так же в подчинении

имеются несколько мастеров и производителей работ в зависимости от сложности выполняемого проекта.

При разработке СМК необходимо определить перечень процессов системы и распределить их на основные, вспомогательные, управленческие и процессы мониторинга и измерений. Результат такой работы оформляется в виде реестра процессов СМК и после установления взаимосвязей между процессами разрабатывается процессная модель. Реестр процессов СМК ООО «АлДеСтрой» входит в состав руководства по качеству и размещен в приложении В пункт 5.3 к пояснительной записке, содержит процессы, разделенные на 4 группы.

Управленческим процессы:

- Постановка целей о области качества – УП1.
- Изучение информационной среды организации – УП2.
- Управление рисками – УП3.
- Анализ со стороны руководства – УП4.

Основные процессы:

- Закупки – ОП1.
- Маркетинг – ОП2.
- Разработка документов – ОП3.
- Производство продукции – ОП4.
- Контроль – ОП5.
- Управление несоответствующей продукцией – ОП6.
- Продажа – ОП7.

Вспомогательные процессы:

- Управление кадрами – ВП1.
- Внутренняя среда организации – ВП2.
- Техника безопасности – ВП3.

Процессы мониторинга и измерений:

- Определение удовлетворенности потребителей – МП1.
- Анализ результатов измерений – МП2.
- Ведение документации по качеству – МП3.

Ответственность за процессы распределена между сотрудниками ООО «АлДеСтрой». Ответственность за осуществление процессов СМК представлена в матрице распределения ответственности в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица распределения ответственности

1 \ 2	Д. по про-тву	Произ-ый отдел	Генераль-ный Д.	Д. по раз-витию	Д. по ка-честву	Д. по фи-нансам	Д. по кадрам	Д по за-купкам
УП1	И	У	И	И	О	И	И	И
УП2	У	У	И	О	У	У	У	У
УП3	И	У	И	И	О	И	И	И
УП4	О	У	И	У	У	И	И	У
ОП1	У	У	И	И	И	У	И	О
ОП2	И	У	И	О	О	И	И	И
ОП3	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП4	О	У	И	И	И	И	И	И
ОП5	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП6	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП7	И	И	И	У	И	О	И	И
ВП1	И	У	И	У	И	И	О	И
ВП2	И	У	И	О	И	И	И	И
ВП3	У	У	И	О	У	У	У	У
МП1	И	У	И	О	И	И	И	И
МП2	У	У	И	И	О	И	И	И
МП3	У	И	И	У	О	И	И	И

Примечание – цифрой 1 обозначены – Структурные единицы, цифрой 2 обозначены – Процессы.

Ответственность персонала за процессы обозначена следующим образом:

- О – ответственный за процесс – несёт ответственность за определение потребителей процесса, выявление их требований, установление целей процес-

са, обеспечение ресурсам, анализ, его результативность и постоянное улучшение;

- У –

участ-

ник процесса, задействованн в осуществлении процесса, влияющее на оперативное управление процессом, обеспечение его результативного функционирования, измерение, сбор данных о результативности процесса, осуществление корректирующих действий;

- И – лицо, получающее информацию о процессе – деятельность которого, зависит от функционирования и результативности данного процесса.

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод, что все процессы управляемы, персонал вовлечен и информирован о результатах.

На предприятии ООО «АлДеСтрой» планируется разработка и внедрение системы менеджмента качества по версии ИСО 9001-2015. Процессная модель СМК ООО «АлДеСтрой» представлена на рисунке 7 отражает взаимодействие процессов, определенных на предприятии, которые необходимы для функционирования СМК.

Все указанные процессы реализуются силами ООО «АлДеСтрой». Для поддержания и развития процессов выделяются финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Все процессы СМК находятся под контролем и подвергаются периодическому измерению и анализу со стороны руководства (по необходимости) на предмет их пригодности и эффективности. Методика анализа процессов и оценки их результативности описана в документе «Менеджмент процессов СМК. Анализ СМК со стороны руководства». Результаты мониторинга и измерений обязательно регистрируются и сохраняются.

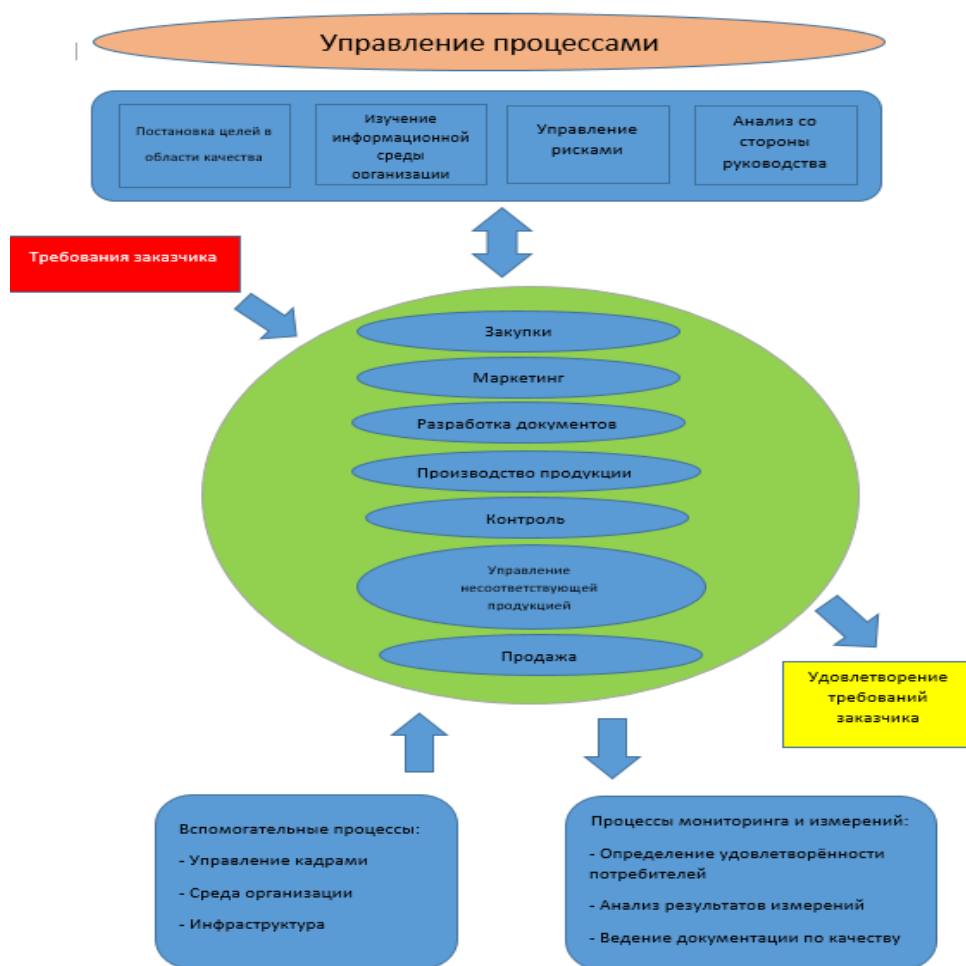


Рисунок 7 – Процессная модель СМК ООО «АлДеСтрой»

В документацию СМК ООО «АлДеСтрой» входят:

- Политика в области качества – это документально оформленные обязательства руководства следовать определенным принципам и создавать все условия для их выполнения. В случае изменения стратегических целей предприятия формируется новая редакция Политики в области качества.

- Цели в области качества – это конкретные долгосрочные мероприятия по улучшению качества выпускаемой продукции. Цели в области качества формируются на один календарный год;

- Руководство по качеству – его разработка не обязательна по ИСО 9001-2015, но руководством принято решение о важности и введении этого документа.

- Стандарты предприятия СТП – «Управление документированной информацией», «Управление несоответствующей продукцией», «Внутренний аудит», «Управление рисками», «Корректирующие действия» и т.д.

- Карты процессов – описывают структуру процессов, определяют руководителей и ответственных исполнителей, входы, выходы процессов, показатели оценки, а также документацию, регламентирующую данные процессы и виды записей, ведущихся участниками процессов.

- Технологические процессы – описывают операции по выпуску вентиляционной продукции (вентиляционные короба, дефлекторы, защита, воздуховоды, отводы, переходы, шиберы, решетки, вставки) или оказанию услуг в сфере строительства зданий и сооружений.

- Должностные инструкции – описывают обязанности, права и ответственность специалистов в соответствии со штатным расписанием, и имеют свою специфику для каждой специальности от руководящих должностей до рабочих.

- Рабочие инструкции – описывают обязанности, права, ответственность рабочих и описывают порядок проведения конкретного вида работ.

- Инструкции по охране труда – определяют порядок безопасности работ различного вида.

- Нормативная документация внешнего происхождения – внешнего происхождения – это национальные стандарты, технические условия, различные правила безопасности и другие документы, обязательные для выполнения, а также документы миграционной службы т.к. в организации работает большое количество иностранцев, приглашенных по рабочим визам.

- Организационно-распорядительная документация – это приказы, распоряжения, письма, служебные записки и т.д.

- Документированная информация для регистрации и сохранения результатов функционирования СМК и используются с целью, прослеживаемой или доказательства выполнения работ.

2.2. Разработка политики и целей в области качества

Доведения политики в области качества до сведения сотрудников в ООО «АлДеСтрой» выполняется путем небольшого инструктажа в подразделениях, самостоятельного изучения политики сотрудниками, размещения её на стендах в подразделении и фиксирования факта ознакомления с политикой в листе ознакомления.

При разработке политики учитывалось профильное направление организации ООО «АлДеСтрой», так же изложена миссия и стратегия. Политика в области качества ООО «АлДеСтрой» направлена на рассмотрение руководству организации и представлена в приложении А. Политика в области качества ООО «АлДеСтрой» тесно связана с целями в области качества.

Достижение целей в области качества для ООО «АлДеСтрой» может иметь позитивное воздействие не только на гарантии качества продукции, но и на удовлетворенность заинтересованных сторон, внутренних и внешних потребителей.

Цели в области качества необходимо довести до тех работников ООО «АлДеСтрой», которых они касаются, т.е. в достижении которых они принимают участие или ответственны за их достижение. Для осведомления сотрудников используются: собрания, размещение целей на информационных стендах центрального офиса и каждого обособленного подразделения. Так же передачи целей может осуществляться по электронной почте организации.

Цели в области качества следует актуализировать в тех случаях, когда выясняется в ходе мониторинга, что цели установлены некорректно (завышены, занижены или не пригодны), или требуется изменение формулировок целей и(или) их показателей.

В ООО «АлДеСтрой» рекомендуется определить процедуру по актуализации целей в области качества, которую можно документально изложить в таких документах, как: «Управление документированной информацией» или

«Положение о СМК». Эти документы не являются обязательными по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015), однако в рассматриваемом случае были бы весьма полезными.

Стратегическая задача – обеспечить минимальные сроки поставки материалов, оборудования и комплектующих для быстрого и успешного строительства, планируется реализовывать через цели, такие как:

- Разработать мероприятия по сокращению сроков поставки материалов на объекты.

- Разработать мероприятия по повышению надежности закупаемых материалов от надежных поставщиков.

- Разработать и ввести в действие методики испытаний производимого вентиляционного оборудования.

Цели в области качества ООО «АлДеСтрой» представлены в Приложении Б.

2.3. Разработка руководства по качеству

Руководство по качеству (РК) – основа документации СМК. Является приоритетным для поддержания правильного функционирования и усовершенствования системы менеджмента качества ООО «АлДеСтрой» и планируется в использовании как документ для внешних потребностей (демонстрация соответствия ИСО 9001, служит объектом маркетинга при взаимодействии с партнерами и поставщиками). Для ООО «АлДеСтрой» предлагаем следующую структуру с выдержками из РК:

Содержание.

ВВЕДЕНИЕ.

1. Термины и определения.

2. Принципы менеджмента качества.

3. Среда организации.

3.1 Понимание организации и ее среды.

Компания «АлДеСтрой» уже более 10 лет активно работает в секторах продуктов питания, напитков, энергетики, нефтепереработки, химической и нефтехимической промышленности, успешно выполнила более 40 проектов в России. Цель компании тесно сотрудничать с клиентами и местными партнерами для своевременного выполнения проектов с максимальной производительностью и качеством в соответствии со стандартами инженерных, производственных и строительных норм и правил.

Внутренняя среда ООО «АлДеСтрой» – работники предприятия, здания и сооружения, оборудование, документация, продукция, услуги. Внешняя среда – поставщики, подрядные организации, потребители, местное население.

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

Поставщикам и подрядным организациям предприятие должно предоставлять всю необходимую для работы документацию, своевременно совершать оговоренные документами выплаты.

Потребители заинтересованы в получении услуг на должном уровне, в высоком качестве поставляемой продукции, и кратчайших сроках.

3.2 Определение области применения системы менеджмента качества.

3.3 Система менеджмента качества и ее процессы.

4. Лидерство.

4.1 Лидерство и приверженность.

Высшее руководство обеспечивает функционирование системы менеджмента качества, а также её развитие, постоянное улучшение и демонстрирует это посредством:

- информирования персонала о важности выполнения Политики и целей в области качества, требований потребителя, а также иных законодательных требований;

- разработки целей в области качества в соответствии с разделом 5.2 настоящего Руководства;

- подготовки данных и проведения анализа функционирования СМК со стороны высшего руководства;

- обеспечения необходимыми ресурсами.

Выбор основных направлений улучшения деятельности предприятия основан на восьми принципах менеджмента качества в соответствии с МС ИСО 9001.

С целью реализации Политики в области качества, координации деятельности и проверки деятельности системы менеджмента качества в ООО «АлДеСтрой» ежеквартально проводится совещание по качеству.

Основные приоритеты деятельности предприятия, направленные на удовлетворение требований и ожиданий потребителя изложены в Политике в области качества.

Высшее руководство ООО «АлДеСтрой» принимает участие в обеспечении определения и выполнения требований потребителя для повышения его удовлетворённости по системе менеджмента качества посредством:

- анализа заявок и работе с договорами (контрактами);

- работы с предложениями, жалобами, претензиями в соответствии с документом «Порядок рассмотрения и принятия решений по рекламациям и претензиям»;

- проведения строительных работ, гарантийного и сервисного обслуживания вентиляционной продукции в соответствии с требованиями документа «Сервисное обслуживание. Ремонт»;

- маркетинговые исследования в соответствии с документом «Исследования рынка».

Взаимодействие с потребителем осуществляется уполномоченным персоналом по установленным каналам связи. Руководители подразделений ориентируют персонал на обязательное выполнение требований потребителя. Выполнение требований, установленных потребителем, подтверждается при про-

ведении контроля и испытаний вентиляционной продукции в объеме требований договора, а также при поставке и эксплуатации продукции в течение гарантийного срока.

4.2 Политика в области качества.

4.3 Функции, ответственность и полномочия в организации.

5. Планирование.

5.1 Действия в отношении рисков и возможностей.

5.2 Цели в области качества и планирование их достижения.

5.3 Планирование изменений.

6. Средства обеспечения.

6.1 Ресурсы.

В рамках процессов управления ресурсами, решается задача адекватного предоставления ресурсов для внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК, а также для повышения ее результативности и удовлетворенности потребителей.

ООО «АлДеСтрой» располагает необходимыми ресурсами, обеспечивающими внедрение и непрерывное повышение результативности СМК, дальнейшее улучшение качества продукции и удовлетворение как существующих, так и потенциальных требований потребителей к объемам, ассортименту и качеству выпускаемой продукции и оказанию услуг.

К указанным ресурсам относятся:

- человеческие (трудовые) ресурсы;
- инфраструктура;
- производственная среда.

Управление ресурсами осуществляется на базе развитой организационной структуры управления организацией, адаптированной для работы в рамках СМК.

Ответственным за выделение, эффективное использование имеющихся ресурсов и координацию работ структурных подразделений в этом направлении является генеральный директор.

Ответственным за управление человеческими (трудовыми) ресурсами: их подготовку, обучение, повышение квалификации, мотивацию является кадровая служба.

Ответственным за управление инфраструктурой и производственной средой является директор по производству.

Эффективное управление ресурсами обеспечивает организации непрерывное техническое развитие, повышение конкурентоспособности продукции и выполнение политики и целей в области качества

6.1.1 Человеческие ресурсы.

6.1.2 Инфраструктура.

6.1.3 Среда для функционирования процессов.

6.2 Компетентность.

6.3 Обмен информацией.

6.4 Документированная информация.

7. Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг.

7.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг.

7.2. Требования к продукции и услугам.

7.3 Проектирование и разработка продукции и услуг.

7.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками.

7.5 Производство продукции и предоставление услуг.

7.6 Валидация процессов производства и обслуживания.

7.7 Идентификация и прослеживаемость.

8. Оценка результатов деятельности.

8.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка.

8.2 Удовлетворенность потребителей.

8.3 Внутренний аудит.

9. Анализ со стороны руководства.

10. Улучшение.

10.1 Несоответствия и корректирующие действия.

Процедура управления несоответствующей продукцией обеспечивает управление несоответствиями на всех стадиях жизненного цикла:

- в процессе закупок;
- в процессе производства;
- в процессе мониторинга и измерения продукции;
- в процессе взаимодействия с потребителем.

В процессе закупок несоответствия выявляются на входном контроле сырья и материалов.

В процессах производства и при окончательном контроле несоответствия выявляются по результатам анализов, проводимых службой контроля качества.

Во время хранения, несоответствия выявляются СКК по результатам проверок условий хранения продукции на складах и в цехах.

В ООО «АлДеСтрой» обеспечивается чёткое взаимодействие подразделений по управлению несоответствующей продукцией:

Отдел качества:

- регистрирует результаты контроля в рабочих журналах;
- вносит информацию о несоответствиях в ежемесячные отчеты, предоставляемые директору по качеству;
- передает информацию о несоответствующей продукции в производственный отдел;

Производственный отдел:

- проводит идентификацию несоответствующей продукции;
- организует работы по выявлению и устранению причин несоответствия;
- изолирует несоответствующую продукцию до принятия решения по её использованию или утилизации;

– производит операции с несоответствующей продукцией согласно принятому директором по качеству решению.

Директор по качеству:

– принимает решения по использованию несоответствующей продукции (доработка, возврат в технологический цикл, перевод в другую категорию, возможны другие решения, не игнорирующие прав потребителя);

– передаёт решения в производственные отдел для дальнейшего их исполнения.

10.2 Постоянное улучшение.

Приложения.

Разработка Руководства по качеству проводилась в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Руководство выполнено на листах формата А4, печать с одной стороны листа, и предоставлено на рассмотрение руководству (Приложение В).

До выпуска и внедрения данных документов в работу смк организации, они должны поступить на рассмотрение ответственным лицам с целью контроля точности и правильности их построения и изложения. Пользователи данных документов также должны быть с ними ознакомлены для внесения ясности в дальнейшую работу. Далее выпускаемые документы утверждаются ответственным за их внедрение сотрудниками. И на каждом экземпляре проставляется разрешение на выпуск. Документы также необходимо вовремя обновлять и вносить изменения. Пересмотренные документы должны быть заменены последней версией согласно требованиям, СТО «Управление документированной информацией».

3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1. Анализ требований к подготовке сотрудника в области системы менеджмента качества

Для внедрения СМК на предприятии необходимо обучение персонала. Обучение в сфере разработки и внедрения СМК проводится образовательными организациями или путем приглашения на предприятие преподавателей образовательной организации. Различают требования к уровню знаний и умений для разных категорий персонала. Объем знаний зависит от степени вовлеченности персонала в работу системы. Максимальный объем знаний должен быть у сотрудников службы качества, минимальный – у сотрудников рабочих специальностей. Содержание требований можно определить, опираясь на требования стандарта ГОСТ Р ИСО 10019-2007 Менеджмент организации. Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг к видам деятельности. Он содержит руководящие указания по выбору консультанта системы менеджмента качества, способных удовлетворить потребности и ожидания организации, а также оказать помощь в достижении целей создания системы менеджмента качества [25]. Так как, в ООО «Ал-ДеСтрой» существует множество обособленных подразделений на территории РФ, которые тоже должны быть вовлечены в разработку и поддержание СМК, было принято решение об обучении руководителей проектов в данных подразделениях. В стандарте ГОСТ Р ИСО 10019-2007 приведены примеры поддержки консультантом процесса внедрения системы менеджмента качества, описание деятельности и ответственные за эту деятельность лица, исходя из которых можно выделить требования к руководителям проектов:

- Доведение до сведения руководства основных требований стандартов по системе менеджмента качества; распределение ролей между организацией и

консультантом при проектировании и разработке системы менеджмента качества – *Консультант*.

- Анализ потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон – *Высшее руководство организации (консультант при необходимости может оказывать помощь)*.

- Назначение представителя руководства, определение политики, целей и распределение полномочий в области качества, в том числе в соответствующих подразделениях на соответствующих уровнях организации – *Высшее руководство организации (консультант при необходимости может оказывать помощь)*.

- Всесторонний анализ структуры, процессов, каналов обмена информацией и существующих форм взаимодействий в организации. Определение процессов, распределение ответственности и полномочий, необходимых для достижения целей в области качества. Определение последовательности и взаимодействий этих процессов – *Представитель руководства и консультант в сотрудничестве с руководителями функциональных подразделений организации*.

- Подготовка плана, необходимого для определения структуры и процедур системы менеджмента качества. В плане должны быть определены этапы оценки результатов и качества деятельности по внедрению системы менеджмента качества, которые устанавливают требования к: согласованности подготовленных мероприятий с целями договора; ходу выполнения работ; удовлетворенности организации (относительно услуг, предоставленных консультантом по системам менеджмента качества) – *Представитель руководства и консультант*.

- Рассмотрение результатов проведенного анализа и ранее подготовленного плана – *Высшее руководство организации и консультант*.

- Определение внутренних ресурсов, необходимых для достижения целей организации в области качества – *Организация (консультант при необходимости может оказывать помощь)*.

- Обучение персонала, ответственного за действия по реализации системы менеджмента качества, и другого вовлеченного персонала организации (помощников) – *Представитель руководства и консультант.*

- Идентификация и определение процессов, их взаимодействие, а также подготовка необходимых процедур, включая процедуры управления записями – *Представитель руководства (консультант при необходимости может оказывать помощь).*

- Согласование взаимодействующих процессов и процедур по времени и выполняемым функциям – *Представитель руководства и консультант.*

- Разработка окончательной версии руководства по качеству – *Представитель руководства (консультант при необходимости может оказывать помощь).*

- Обучение всего персонала, вовлеченного в систему менеджмента качества – *Консультант и представитель руководства или представитель руководства с помощью консультанта. Обучение может также проводиться другими компетентными специалистами.*

Исходя из описаний деятельности и ответственных лиц, можно сделать вывод что разработкой и внедрением системы менеджмента качества в организации должно заниматься высшее руководство или представитель руководства по качеству. Представителем руководства по качеству в ООО «АлДеСтрой» будет являться руководитель проекта, именно он должен владеть всей информацией по системе менеджмента качества в обособленном подразделении, уметь её анализировать и должным образом управлять. Также на первоначальных этапах разработки и внедрения системы менеджмента качества ООО «АлДеСтрой» пользуется услугами консультанта.

Руководитель проекта должен знать:

- требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 к политике и целям в области качества;
- способствовать распределению ответственность по процессам СМК;
- принципы процессного подхода;

- роль лидерства в СМК;
- требования к аудитам СМК;
- требования к испытаниям и контролю продукции;
- инструменты для распределения полномочий.

Так же руководитель проекта должен уметь:

- проводить SWOT-анализ;
- анализировать номенклатуру документов СМК;
- строить матрицу распределения ответственности.

При выборе руководителя проекта необходимо учитывать следующие аспекты: личные качества; необходимое образование; знание и навыки; необходимые для достижения целей организации в области системы менеджмента качества; опыт работы.

Успешное выполнение руководителем проекта своей работы во многом зависит от его личных качеств, таких как:

- порядочность: справедливость, правдивость, искренность, честность и благоразумность;
- наблюдательность: постоянно и активно знакомиться с ценностями, средой и деятельностью организации, ее культурными и иными особенностями;
- проницательность: знать и быть способным понять необходимость изменений и улучшений;
- должен быть разносторонним: готовым к действиям в различных ситуациях и разработке альтернативных творческих решений;
- упорным: настойчивым, ориентированным на достижение поставленных целей;
- решительным: способным своевременно делать выводы, основанные на логике и анализе;
- уверенным в себе: способным действовать независимо и эффективно взаимодействовать с другими людьми;

- общительным: способным слушать и эффективно взаимодействовать на всех уровнях организации, быть сдержанным и деликатным по отношению к культуре организации;

- практичным: реалистичным и гибким, хорошо владеющим тайм-менеджментом;

- ответственным: способным принять на себя ответственность за собственные действия;

- способным оптимизировать деятельность организации: оказывать помощь руководству и персоналу в реализации системы менеджмента качества.

Руководитель проекта должен быть в состоянии освоить и применять на практике следующие стандарты в области систем менеджмента качества, такие как ИСО 9000, ИСО 9001, ИСО 9004, ИСО 10002, ИСО 10005, ИСО 10006, ИСО 10007, ИСО 10012, ИСО/ТО 10013, ИСО/ТО 10014, ИСО 10015, ИСО/ТО 10017, ИСО 19011.

Обучение может осуществляться сторонней организацией или силами организации через самообучение.

Постоянный рост профессионализма руководителя проекта должен обеспечиваться поддержанием и улучшением знаний, навыков, и личных качеств, что достигается посредством дополнительного практического опыта, обучения, стажировок, самоподготовки, посещения совещаний, семинаров, конференций или других видов деятельности [26].

3.2. План подготовки самообучения руководителя проекта ООО «АлДеСтрой»

Основной задачей любого предприятия является – улучшение качества выпускаемой продукции или услуг, выполнение показателей, увеличение прибыли и рост производства. Выполнение данной задачи всецело зависит от сотрудников и специалистов предприятия, поэтому обучение персонала является неотъемлемой частью процесса работоспособности предприятия.

При появлении новых требований законодательства, системе сертификации и контроля качества, предприятие обязано провести обучение, ответственных в данной сфере, сотрудников [27].

На основе унифицированной программы обучения предоставленной консультантом по системе менеджмента качества, мы предлагаем свою версию, разработанную с учетом условий ООО «АлДеСтрой». Программа передана для рассмотрения генеральному директору. На первом этапе необходимо самостоятельно ознакомиться с материалом по тематике программы, далее выполнить практические работы. И после успешного выполнения практических работ следует итоговая проверка знаний в виде контрольных тестов. Для которых могут использоваться интернет платформы «Открытое образование» и «E-Nano».

В структуру программы обучения включены три раздела, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Тематический план программы обучения руководителя проекта ООО «АлДеСтрой»

№ п/п	Наименование разделов	Количество часов			
		Всего	Самоподготовка	Практические занятия	Зачет

1	Современные методы управления качеством. Основы стандартов ИСО серии 9000.	12	8	4	1
2	Документальное оформление и порядок разработки системы менеджмента качества (СМК).	12	8	2	2
3	Организация и проведение внутренних аудитов.	8	2	4	1
Итого		32	18	10	4

Программа обучения, проводимого в рамках внедрения в компании системы менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015) делится на следующие темы:

«Современные методы управления качеством. Основы стандартов ИСО серии 9000».

1. Актуальность внедрения систем менеджмента качества на предприятии.
2. Сертификация СМК. Преимущества от внедрения и сертификации СМК.
3. Стандарты ИСО серии 9000. История развития. Состав. Предназначение.
4. Сертификат соответствия ISO 9001.
5. Всеобщее управление качеством. TQM. Восемь принципов.
6. Этапы разработки и внедрения СМК.
7. Структура документации системы менеджмента качества.
8. Требования к документации СМК.
9. Поддержание и улучшение СМК.
10. Процессный подход.

Документальное оформление и порядок разработки системы менеджмента качества (СМК). По завершении программы предлагается выполнить зачёт в виде практической работы на понимание и усвоение материала.

1. Внедрение СМК. Этапы. Исполнители.
2. Классификация бизнес-процессов.
3. Документация системы менеджмента качества.
4. Требования к документации СМК.
5. Управление документацией.

Организация и проведение внутренних аудитов. По завершении программы предлагается выполнить зачёт в виде практической работы на понимание и усвоение материала.

1. Основные термины и определения.
2. Источники информации.
3. Виды аудитов.
4. Назначение внутреннего аудита.
5. Принципы аудита.
6. Общие требования к проведению внутренних аудитов.
7. Записи по программе аудита [28].

Список источников для изучения данных тем путем самообучения:

1. Модель системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Мир знаний. – Режим доступа: <http://mirznanii.com/a/164161/model-sistemy-menedzhmenta-kachestva>.
2. Принципы менеджмента качества ИСО 9001-2015 [Электронный ресурс] // Единый центр СРО. – Режим доступа: <http://sroec.ru>.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. – Введен 2015-11-01 // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
4. Стандарты систем менеджмента [Электронный ресурс] // Международная организация по стандартизации. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/management-system-standards.html>.
5. Общие характеристики стандартов ИСО серии 9000 [Электронный ресурс] // Публикация материала для обучения Лекции.Орг. – Режим доступа: <https://lektsii.org>.
6. Назначение документации СМК [Электронный ресурс] // МегаЛекции. – Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s26853t6.html>.
7. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. –

Введен 2008-06-01 // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200057636>.

8. Требования международного стандарта МС ИСО 9001:2015 к системам менеджмента качества: учебное пособие / Н.А. Шичко. – Санкт-Петербург: Издательство УМЦ Бизнес Класс, 2016. – 61 с.

9. Документированная информация системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Студал.орг. – Режим доступа: <http://studall.org/all2-2113.html>.

10. Ответственность руководства в системе менеджмента качества [Электронный ресурс] // Инфопедия. – Режим доступа: <https://infopedia.su/3xd719.html>.

11. Процедуры СМК [Электронный ресурс] // Системы менеджмента. – Режим доступа: <http://managementsystemsonline.blogspot.ru>.

12. ГОСТ Р ИСО 10019-2007. Менеджмент организации. Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг [Электронный ресурс]. – Введен 2008-06-01 // Техэксперт. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200057526>.

13. ГОСТ Р ИСО/МЭК 62-2000. Общие требования к органам, осуществляющим оценку и сертификацию систем качества [Электронный ресурс]. – Введен 2000-10-01 // Техэксперт. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200025666>.

14. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие / С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин, В. А. Самородов, Б. И. Герасимов, А. В. Трофимов, С. А. Пахомова, О. С. Пономарева. — Москва: Издательство РИА «Стандарты и качество». – 2005. – 248 с.

3.3. Занятие по обучению системы менеджмента качества

Для освоения раздела «Документальное оформление и порядок разработки системы менеджмента качества», темы «Документация системы менеджмента качества» предлагается выполнить практическую работу для закрепления знаний.

Цели работы:

- образовательная – сформировать умение анализировать номенклатуру документов системы менеджмента качества ООО «АлДеСтрой»;
- развивающая – развивать логическое мышление, активность и самостоятельность в принятии решений.

Время занятия: 1акад. час (45 мин)

Оснащение:

- методические указания;
- перечень документов организаций.

Задание практической работы:

- Выписать общие требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 к документации СМК.
- Изучить номенклатуру документации СМК в организации.
- Распределить документы из предложенного перечня в соответствии с уровнем, к которому они принадлежат, результат оформить в виде таблицы.

Таблица 3 – Иерархия документов СМК

Уровни документации СМК	Виды документов

Теоретическая часть:

Структура документации системы качества.

В стандартах системы качества четко указано, какие категории документов системы качества необходимо создать. В стандарте ISO 9001:2015 говорит-

ся о том, что «Организация должна разработать, задокументировать, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего стандарта» [29].

Документ – информация, представленная на соответствующем носителе. (например: записи, спецификация, процедурный документ, чертеж, отчет, стандарт).

Уровни документации системы менеджмента качества.

Теоретически, все документы СМК могут быть включены в документированную информацию, Руководство по качеству, иначе говоря, система качества в целом может быть документирована в Руководстве по качеству, которое является отдельным документом, сборником всех документов и процедур системы качества.

На практике многие компании решают иметь Руководство по качеству в виде отдельного документа, а процедуры издавать отдельно.

Не существует какой-то единой и определенной структуры документации системы качества. Как правило, документация группируется по нескольким уровням.

Варианты задания

Вариант 1

В организации по предоставлению услуги (проведение экспертизы промышленной безопасности), все документы СМК внутреннего происхождения по своему статусу подразделяются на три уровня:

- **первый уровень** – Политика в области качества, цели в области качества, Руководство по качеству;
- **второй уровень** – процедуры системы менеджмента качества (ДП), стандарты организации (СТО);
- **третий уровень** – инструкции (И), технологические инструкции, положения (П) о подразделениях и должностные инструкции (ДИ), технические

условия, технические требования, методики и др., а также организационно-распорядительные документы по СМК, записи о качестве.

Необходимо распределить документы из предложенного перечня в соответствии с уровнем, к которому они принадлежат.

Перечень документации СМК ООО «АлДеСтрой»:

1. Политика в области качества.
2. Лист несоответствия.
3. Чек-лист.
4. Устав предприятия.
5. Журнал регистрации контролируемых документов.
6. Организационная структура предприятия.
7. Перечень процессов СМК.
8. Карта взаимодействия процессов СМК.
9. Годовые планы.
10. Программа аудита.
11. Годовой отчет по закупкам.
12. Рабочие инструкции.
13. Письма, служебные записки.
14. Проектно- конструкторские документы.
15. Методики испытаний (анализа, контроля, измерений).
16. Цели структурных подразделений, входящих в СМК.
17. Документы на средства измерений и испытаний, их метрологическое обеспечение.
18. Приказы, распоряжения высшего руководства в области качества.
19. Руководство по качеству.
20. Должностные инструкции.
21. Договора поставок.
22. Уведомительное письмо.
23. Разработка положения о подразделении.
24. Методика оценки результативности процесса.

25. Инструкции по технике безопасности.
26. Отчет о внутреннем аудите.
27. Книга учета и выдачи контролируемых документов СМК.
28. Цели предприятия в области качества.
29. График поверки на год.
30. Управление документацией.
31. План корректирующих / предупреждающих действий.
32. Лист регистрации изменений.
33. Положение о проведении Дня качества.
34. Положение по приему новых сотрудников.
35. Заявка на закупку оборудования.
36. Технологические инструкции, методики, положения.
37. Положения о подразделении.
38. Объяснительная записка.
39. Перечень документации СМК.
40. Экспертиза промышленной безопасности.
41. Отчет по анализу системы менеджмента качества.
42. План совершенствования системы менеджмента качества.
43. Протокол совещания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была достигнута цель и задачи, которые были обозначены. А именно – разработка политики и целей в области качества, руководства по качеству как документов системы менеджмента качества для организации ООО «АлДеСтрой». И задачи при выполнении работы заключались в следующем:

- изучение требований к разработке документов СМК предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- анализ опыта предприятий по разработке документов СМК и разработка структуры документации СМК ООО «АлДеСтрой»;
- разработка Политики и целей в области качества;
- разработка руководства по качеству ООО «АлДеСтрой».

Данные задачи были достигнуты через изучение нормативной документации по системе менеджмента качества, и изучению опыта сторонних организаций. Система менеджмента качества должна быть документирована, состав документов рекомендован ИСО 9001 и адаптирован для условий предприятия ООО «АлДеСтрой».

Результатом данной работы является разработка политики и целей в области качества и руководства по качеству. А также разработка организационной структуры, матрицы распределения ответственности по процессам СМК, процессной модели и программы обучения персонала. Разработка данных документов является первым шагом для внедрения системы менеджмента качества в работу организации и будет способствовать повышению качества производимой продукции и оказания услуг

Следующим шагом для внедрения системы менеджмента качества в ООО «АлДеСтрой» будет разработка документированных процедур, процессов и стандартов организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Модель системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Мир знаний. – Режим доступа: <http://mirznanii.com/a/164161/model-sistemy-menedzhmenta-kachestva>.
2. Система менеджмента качества строительных организаций: учебное пособие / Н.Т. Мазаник, Б.М. Басин. – Хабаровск: Издательство ГОУ ВПО «Тихоокеанский государственный университет», 2010. – 154 с.
3. Принципы менеджмента качества ИСО 9001-2015 [Электронный ресурс] // Единый центр СРО. – Режим доступа: <http://sgoes.ru>.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. – Введен 2015-11-01 // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
5. Стандарты систем менеджмента [Электронный ресурс] // Международная организация по стандартизации. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/management-system-standards.html>.
6. Общие характеристики стандартов ИСО серии 9000 [Электронный ресурс] // Публикация материала для обучения Лекции.Орг. – Режим доступа: <https://lektsii.org>.
7. Назначение документации СМК [Электронный ресурс] // МегаЛекции. – Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s26853t6.html>.
8. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Введен 2008-06-01 // Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200057636>.
9. Требования международного стандарта МС ИСО 9001:2015 к системам менеджмента качества: учебное пособие / Н.А. Шичко. – Санкт-Петербург: Издательство УМЦ Бизнес Класс, 2016. – 61 с.

10. Документированная информация системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Студал.орг. – Режим доступа: <http://studall.org/all2-2113.html>.
11. Документирование целей в области качества [Электронный ресурс] // Лекции.ком. – Режим доступа: <http://lektsii.com>.
12. Политика в области качества [Электронный ресурс] // Лекции.орг. – Режим доступа: <https://lektsii.org/7-14050.html>.
13. Политика ИСО [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru>.
14. Ответственность руководства в системе менеджмента качества [Электронный ресурс] // Инфопедия. – Режим доступа: <https://infopedia.su/3xd719.html>.
15. Политика и цели в области качества [Электронный ресурс] // Мои Лекции.ру. – Режим доступа: <http://mylektsii.ru/1-10143.html>.
16. Разработка системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO 9001-2015: лекция / Ю.М. Быков, С.Ю. Быков. – Санкт-Петербург: Издательство Альфатер, 2016. – 74 с.
17. Политика в области качества [Электронный ресурс] // Электронная библиотека. – Режим доступа: <https://studlib.info>.
18. Документация системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Система менеджмента качества строительных организаций. – Режим доступа: https://studwood.ru/859027/menedzhment/dokumentatsiya_sistemy_menedzhmenta_kachestva.
19. Методика и процессы системы качества [Электронный ресурс] // Учебные материалы. – Режим доступа: <http://works.doklad.ru>.
20. Документирование системы менеджмента качества: учебное пособие / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон. – Москва: Кнорус, 2013. – 186 с.
21. Системы менеджмента качества [Электронный ресурс] // Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://kniga.seluk.ru>.

22. Процедуры СМК [Электронный ресурс] // Системы менеджмента. – Режим доступа: <http://managementsystemsonline.blogspot.ru>.
23. ООО «АлДеСтрой» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – Режим доступа: <http://aldestroy.com/en/company/about-us.html>.
24. Организационная структура предприятия: виды и схемы [Электронный ресурс] // Журнал контур. – Режим доступа: <https://kontur.ru>.
25. ГОСТ Р ИСО 10019-2007. Менеджмент организации. Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг [Электронный ресурс]. – Введен 2008-06-01 // Техэксперт. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200057526>.
26. ГОСТ Р ИСО/МЭК 62-2000. Общие требования к органам, осуществляющим оценку и сертификацию систем качества [Электронный ресурс]. – Введен 2000-10-01 // Техэксперт. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200025666>.
27. Школа менеджмента качества [Электронный ресурс] // Русская школа управления. – Режим доступа: <https://uprav.ru/kursy-po-kachestvu/shkola-menedzhmenta-kachestva>.
28. Программы обучения СМК [Электронный ресурс] // Центр сертификации ИСО. – Режим доступа: http://www.isocentr.ru/training_program.
29. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие / С. В. Пономарев, С. В. Мищенко, В. Я. Белобрагин, В. А. Самородов, Б. И. Герасимов, А. В. Трофимов, С. А. Пахомова, О. С. Пономарева. — Москва: Издательство РИА «Стандарты и качество». – 2005. – 248 с.
30. Дипломное проектирование в профессионально-педагогическом вузе: учеб.-метод. пособие / Б.Н. Гузанов, И.В. Осипова, О.В. Тарасюк, М.А. Черепанов. – Изд. 2-е, исправ. – Екатеринбург: Издательство ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2012. – 182 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Политика в области качества

Организация ООО «АлДеСтрой» является производственной, проектной и строительной компанией, основанной в г. Москве (Россия). «АлДеСтрой» – это многопрофильная группа компаний, специализирующаяся в области вентиляционных систем и комплектующих. Кроме того, компания занимается инжинирингом, изготовлением, поставкой и монтажом технологического и емкостного оборудования, промышленным и гражданским строительством.

Миссия:

Вентиляционные системы без проблем для заказчика с минимальными сроками, легко и удобно.

Стратегия:

Располагая высоким производственным и кадровым потенциалом, ООО «АлДеСтрой» следует своей основной цели, выполнять работы быстро и надежно.

Задача:

Обеспечить минимальные сроки поставки материалов, оборудования и комплектующих для быстрого и успешного выполнения договорных обязательств.

Уменьшение издержек производства за счет снижения уровня дефектов выполняемой работы, анализа технико-экономических показателей, применения предупреждающих и корректирующих мероприятий, направленных на минимизацию сроков возложено на руководство и имеет стремительный рост. Освоение новых и совершенствования существующих технологий производства и строительства. Развитие материально-технической базы предприятия (реконструкция и перевооружение производства, внедрение новых материалов, приобретение современного оборудования, средства измерений и контроля).

Генеральный директор ООО «АлДеСтрой»

Дата _____

Подпись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Цели в области качества

1. Подготовить и провести сертификацию системы менеджмента качества на соответствие ИСО 9001:2015;
2. Разработать мероприятия по сокращению сроков поставки материалов на объекты;
3. Разработать мероприятия по повышению надежности закупаемых материалов от надежных поставщиков;
4. Снизить на 40% количество договоров, исполнение которых производится с нарушением сроков;
5. Внедрить систему учета и контроля нормативно-технической документации;
6. Разработать и ввести в действие методики испытаний производимого вентиляционного оборудования;
7. Отслеживать и вовремя повышать квалификацию персонала.
8. Разработать и ввести методику снижения уровня дефектов выполняемых работ.
9. Освоение новых технологий производства и строительства.

Генеральный директор

ООО «АлДеСтрой»

Дата _____

Подпись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Общество с ограниченной ответственностью
«АлДеСтрой»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО «АлДеСтрой»

_____ Аслан М.А.

«_____» _____ 2018 г.

Дата введения: «_____» _____ 2018 г.

РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ

Система менеджмента качества

РК-01-2018

Содержание

ВВЕДЕНИЕ

1. Термины и определения
2. Принципы менеджмента качества
3. Среда организации
 - 3.1 Понимание организации и ее среды
 - 3.2 Определение области применения системы менеджмента качества
 - 3.3 Система менеджмента качества и ее процессы
4. Лидерство
 - 4.1 Лидерство и приверженность
 - 4.2 Политика в области качества
 - 4.3 Функции, ответственность и полномочия в организации
5. Планирование
 - 5.1 Действия в отношении рисков и возможностей
 - 5.2 Цели в области качества и планирование их достижения
 - 5.3 Планирование изменений
6. Средства обеспечения
 - 6.1 Ресурсы
 - 6.1.1 Человеческие ресурсы
 - 6.1.2 Инфраструктура
 - 6.1.3 Среда для функционирования процессов
 - 6.2 Компетентность
 - 6.3 Обмен информацией
 - 6.4 Документированная информация
7. Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг
 - 7.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг
 - 7.2 Требования к продукции и услугам
 - 7.3 Проектирование и разработка продукции и услуг

7.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми
внешними поставщиками

7.5 Производство продукции и предоставление услуг

7.6 Валидация процессов производства и обслуживания

7.7 Идентификация и прослеживаемость

8. Оценка результатов деятельности

8.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

8.2 Удовлетворенность потребителей

8.3 Внутренний аудит

9. Анализ со стороны руководства

10. Улучшение

10.1 Несоответствия и корректирующие действия

10.2 Постоянное улучшение

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее Руководство по качеству (далее Руководство) является основным документом системы менеджмента качества (СМК), действующей в ООО «АлДеСтрой».

Принятие решения о внедрении и непрерывном улучшении системы менеджмента качества было стратегическим решением высшего руководства ООО «АлДеСтрой», которое осознано и поддержано на всех уровнях организации.

В руководстве по качеству изложена концепция системы менеджмента качества, разработанная в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001. Руководство включает в себя описание процессов СМК и ссылки на документы системы менеджмента качества – документированные процедуры СМК, инструкции и положения СМК, где установлены требования по управлению соответствующими процессами СМК ООО «АлДеСтрой».

Руководство по качеству является основополагающим документом, формирующим концепцию и построение системы менеджмента качества ООО «АлДеСтрой» которая распространяется:

- на производство и реализацию всей номенклатуры вентиляционных изделий и производимых услуг;
- на реализацию комплектующих к вентиляционным системам;
- на оказание услуг по доставке клиентам произведенной продукции.

РК обязательно для исполнения всеми подразделениями и службами ООО «АлДеСтрой». РК может быть использовано для ознакомления потребителей и другим заинтересованным сторонам.

Областью применения СМК ООО «АлДеСтрой» является проектирование, изготовление, ремонт вентиляционного оборудования, строительство промышленных и гражданских сооружений и их обслуживание. Основными заказчиками ООО «АлДеСтрой» являются крупные российские и зарубежные компании.

Процессы менеджмента качества, относящиеся к области применения СМК, реализуются во всех подразделениях предприятия:

- производственный отдел;
- менеджеры по развитию;
- бухгалтерия;
- конструкторский отдел (входит в состав производственного);
- технологический отдел (входит в состав производственного);
- отдел снабжения;
- отдел качества;
- отдел кадров.

Общее построение Руководства по системе менеджмента качества выполнено в соответствии со структурой стандарта ИСО 9001-2015. Все требования, определяемые в стандарте ИСО 9001 применимы к деятельности ООО «АлДеСтрой».

Описанная в Руководстве система менеджмента качества ООО «АлДеСтрой» содержит общие сведения о системе, более подробное описание процессов приведено в соответствующих стандартах организации (СТО).

Руководство не содержит конфиденциальных сведений.

Адрес ООО «АлДеСтрой»: Россия, 11504, г. Москва, ул. Валовая, 14. Тел. (495) 234-27-77.

Содержание РК соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем РК применены термины и определения, соответствующие ГОСТ Р ИСО 9000:

- Менеджмент – управление, а также разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

- Система менеджмента – система для разработки политики и целей, и достижения этих целей.

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

- Актуализация – подтверждение того, что документ соответствует последней версии и имеет законную силу.

- Инфраструктура – совокупность зданий, оборудования и служб обеспечения, необходимых для функционирования организации.

- Контроль – процедура оценки соответствия путём наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой.

- Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

- Мониторинг – наблюдение, отслеживание, контроль.

- Несоответствие – невыполнение требования.

- Поставщик – организация или лицо, предоставляющее продукцию (услугу).

- Потребитель – организация или лицо, получающее продукцию (услугу).

- Производственная среда – совокупность условий, в которых выполняется работа.

- Процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса.

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

- Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

- Валидация – подтверждение на основе предоставления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены.

- Верификация – подтверждение на основе предоставления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

- Высшее руководство – лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление заводом на высшем уровне.

- Запись – документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществлённой деятельности.

В настоящем Руководстве также использованы следующие сокращения:

ГОСТ – межгосударственный стандарт;

ГОСТ Р – национальный стандарт;

ДИ – должностная инструкция;

НД – нормативная документация;

НТД – нормативно-техническая документация;

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

ОК – отдел кадров

РИ – рабочая инструкция;

СИ – средства измерения;

СМК – система менеджмента качества;

СТП – стандарт предприятия;

ТЗ – техническое задание.

2. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Организация ООО «АлДеСтрой» сфокусирована на заказчика, принимает по внимание текущие и будущие нужды заказчика, выполняет требования заказчика и стараться превосходить их ожидания. Ключевых заказчиков в ООО «АлДеСтрой» большое количество, которое с каждым годом растёт: A.Celli Paper и A.Celli Nonwovens, Efes Pilsen, Gama, Компания GEA, Heineken, Компания Hochland, Alarko, Компания Cargill, Компания «ЭНКА», Filtrox, Нестле, МЕТРО Кэш энд Керри, Michelin, Renault, «Ренессанс Капитал», Tupras, «Тинькофф Банк», «Проктер энд Гэмбл».

Высшее руководство устанавливают единство цели, направления и внутреннюю среду организации. Они создают окружение, в котором люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации. Руководство ООО «АлДеСтрой» является примером для всех остальных сотрудников, стремиться к поставленным целям и задачам. Сотрудники организации начинают

разделять цели организации, за счет этого они будут больше мотивированы на достижение поставленных целей. Благодаря грамотному управлению сокращается несогласованность и недопонимание между различными уровнями управления в организации.

Вовлечение сотрудников различных уровней организации дает возможность использовать их способности на благо организации. В ООО «АлДеСтрой» хорошо и эффективно сотрудники выполняют свои обязанности т.к. организация даёт возможность проживания в близи рабочего места, питание за счёт организации, и доставка к месту работы корпоративным транспортом. За счёт чего достигается максимальная заинтересованность сотрудников и чувство ответственности за свои действия в организации, направленные на качественное выполнение своих обязанностей. Все сотрудники ООО «АлДеСтрой» мотивированны и вовлечены в рабочий процесс, что повышает эффективность их труда. Сотрудники стремятся сами принимать участие и помогать процессу непрерывного улучшения в работе организации.

В ООО «АлДеСтрой» присутствует процессный подход, именно поэтому желаемый результат достигается более эффективно, и соответствующие ресурсы и деятельности управляются как процесс. Любая деятельность имеет четко определенные и однозначные входы, выходы, ресурсы, операции и взаимосвязь всех указанных составляющих процесса. Эффективное использование ресурсов даёт снижение стоимости и сокращение производственного цикла. При процессном подходе результаты работы становятся предсказуемыми, повторяемыми и могут быть улучшены, если в этом появляется необходимость.

Для эффективной и бесперебойной работы ООО «АлДеСтрой» тесно сотрудничает со своими основными поставщиками, и так же каждый раз рассматривает новые предложения. Взаимовыгодные отношения между ООО «АлДеСтрой» и ее поставщиками повышает способность обеих организаций по созданию ценности. Этот принцип ориентирует организацию на развитие своих поставщиков. Если поставщик в состоянии будет обеспечить стабильный уровень качества своей продукции, то для организации это даст возможность со-

кратить контроль продукции от поставщика, сократить контроль за работой поставщика, тем самым снизив свои затраты на выпускаемую продукцию.

3. СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Понимание организации и ее среды

Компания «АлДеСтрой» уже более 10 лет активно работает в секторах продуктов питания, напитков, энергетики, нефтепереработки, химической и нефтехимической промышленности, успешно выполнила более 40 проектов в России. Цель компании тесно сотрудничать с клиентами и местными партнерами для своевременного выполнения проектов с максимальной производительностью и качеством в соответствии со стандартами инженерных, производственных и строительных норм и правил.

Внутренняя среда ООО «АлДеСтрой» – работники предприятия, здания и сооружения, оборудование, документация, продукция, услуги. Внешняя среда – поставщики, подрядные организации, потребители, местное население.

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

Поставщикам и подрядным организациям предприятие должно предоставлять всю необходимую для работы документацию, своевременно совершать оговоренные документами выплаты.

Потребители заинтересованы в получении услуг на должном уровне, в высоком качестве поставляемой продукции, и кратчайших сроках.

3.2 Определение области применения системы менеджмента качества

Система менеджмента качества ООО «АлДеСтрой» соответствует требованиям стандарта ИСО 9001 и представляет собой совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для управления качеством и обеспечения соответствия продукции установленным требованиям, отвечающим потребностям и ожиданиям потребителя.

Система менеджмента качества распространяется на все этапы жизненного цикла продукции от первоначального определения потребностей рынка до удовлетворения установленных требований потребителя.

Система менеджмента качества в ООО «АлДеСтрой» внедрена, документирована и поддерживается в рабочем состоянии выполнением требований документации СМК.

Разработка документированной СМК – это разработка моделей процессов, отражающих:

- структуру процессов;
- ответственность за управление и реализацию процессов;
- ресурсы и информацию для обеспечения выполнения процессов;
- показатели и критерии оценки результативности процессов.

Функционирование СМК, её постоянное улучшение достигается выполнением требований документации СМК, проведением анализа со стороны руководства и принимаемых руководством решений по улучшению СМК, ведением установленных записей, проведением внутренних проверок, выполнением корректирующих и предупреждающих действий.

3.3 Система менеджмента качества и ее процессы

Система менеджмента качества ООО «АлДеСтрой» состоит из процессов:

- Управленческие процессы;
- Основной процессы;
- Вспомогательные процессы;
- Процессы мониторинга и измерений.

Все процессы распределенных по уровням и имеющим свой идентификационный код, реестр процессов представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Реестр процессов СМК ООО «АлДеСтрой»

№ п/п	Название процесса	Идентификационный код
Управленческие процессы		
1	Постановка целей о области качества	УП1
2	Изучение информационной среды организации	УП2
3	Управление рисками	УП3
4	Анализ со стороны руководства	УП4
Основные процессы		
6	Закупки	ОП1
7	Маркетинг	ОП2
8	Разработка документов	ОП3
9	Производство продукции	ОП4
10	Контроль	ОП5
11	Управление несоответствующей продукцией	ОП6
12	Продажа	ОП7
Вспомогательные процесс		
13	Управление кадрами	ВП1
14	Внутренняя среда организации	ВП2
15	Техника безопасности	ВП3
Процессы мониторинга и измерений		
16	Определение удовлетворенности потребителей	МП1
17	Анализ результатов измерений	МП2
18	Ведение документации по качеству	МП3

Примечания - УП – процессы управления – процессы, определяющие ответственность руководства за управление предприятием и СМК.

- ОП – основные процессы (процессы жизненного цикла продукции), направленные непосредственно на создание продукции и непосредственно влияющие на удовлетворенность потребителей.

- ВП – вспомогательные процессы – процессы, которые обеспечивают функционирование основных процессов и процессов менеджмента.

- МП – процессы мониторинга – процессы, которые позволяют анализировать функционирование всех процессов СМК.

Ответственность за осуществление процессов СМК распределена в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица распределения ответственности

1 \ 2	Д. по про-тву	Произ-ый отдел	Гене-ральный Д.	Д. по раз-витию	Д. по ка-честву	Д. по фи-нансам	Д. по кадрам	Д по за-купкам
УП1	И	У	И	И	О	И	И	И
УП2	У	У	И	О	У	У	У	У
УП3	И	У	И	И	О	И	И	И
УП4	О	У	И	У	У	И	И	У
ОП1	У	У	И	И	И	У	И	О
ОП2	И	У	И	О	О	И	И	И
ОП3	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП4	О	У	И	И	И	И	И	И
ОП5	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП6	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП7	И	И	И	У	И	О	И	И
ВП1	И	У	И	У	И	И	О	И
ВП2	И	У	И	О	И	И	И	И
ВП3	У	У	И	О	У	У	У	У
МП1	И	У	И	О	И	И	И	И
МП2	У	У	И	И	О	И	И	И

МПЗ	У	И	И	У	О	И	И	И
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

Примечания - О – ответственный за процесс – несёт ответственность за определение потребителей процесса, выявление их требований, установление целей процесса, обеспечение ресурсам, анализ процесса, его результативность и постоянное улучшение.

У – участник процесса – лицо, задействованное в осуществлении процесса, влияющее на оперативное управление процессом, обеспечение его результативного функционирования, измерение, сбор данных о результативности процесса, осуществление корректирующих действий.

И – лицо, получающее информацию о процессе – лицо, деятельность которого, зависит от функционирования и результативности данного процесса.

4. ЛИДЕРСТВО

4.1 Лидерство и приверженность

Высшее руководство обеспечивает функционирование системы менеджмента качества, а также её развитие, постоянное улучшение и демонстрирует это посредством:

- информирования персонала о важности выполнения Политики и целей в области качества, требований потребителя, а также иных законодательных требований;

- разработки целей в области качества в соответствии с разделом 5.4 настоящего Руководства;

- подготовки данных и проведения анализа функционирования СМК со стороны высшего руководства

- обеспечения необходимыми ресурсами

Выбор основных направлений улучшения деятельности предприятия основан на восьми принципах менеджмента качества в соответствии с МС ИСО 9001.

С целью реализации Политики в области качества, координации деятельности и проверки деятельности системы менеджмента качества в ООО «АлДеСтрой» ежеквартально проводится совещание по качеству.

Основные приоритеты деятельности предприятия, направленные на удовлетворение требований и ожиданий потребителя изложены в Политике в области качества.

Высшее руководство ООО «АлДеСтрой» принимает участие в обеспечении определения и выполнения требований потребителя для повышения его удовлетворённости по системе менеджмента качества посредством:

- анализа заявок и работе с договорами (контрактами);
- работы с предложениями, жалобами, претензиями в соответствии с документом «Порядок рассмотрения и принятия решений по рекламациям и претензиям»;
- проведения строительных работ, гарантийного и сервисного обслуживания вентиляционной продукции в соответствии с требованиями документа «Сервисное обслуживание. Ремонт»;
- маркетинговые исследования в соответствии с документом «Исследование рынка».

Взаимодействие с потребителем осуществляется уполномоченным персоналом по установленным каналам связи. Руководители подразделений ориентируют персонал на обязательное выполнение требований потребителя. Выполнение требований, установленных потребителем, подтверждается при проведении контроля и испытаний вентиляционной продукции в объеме требований договора, а также при поставке и эксплуатации продукции в течение гарантийного срока.

4.2 Политика

Политика является составной частью общей стратегии развития ООО «АлДеСтрой» и соответствует назначению предприятия (Приложение А). Политика является основой для разработки целей предприятия в области качества.

Для обеспечения понимания, внедрения и поддержания Политики в области качества на всех уровнях она доводится до всех работников ООО «АлДеСтрой». Текст политики размещен в подразделениях на видных местах. Для реализации Политики и целей в области качества и развития СМК в службах планируются и разрабатываются мероприятия, направленные на достижение поставленных целей. Политика в области качества ежегодно оценивается на актуальность в соответствии с документом «Управление СМК. Улучшение».

4.3 Функции, ответственность и полномочия в организации

Взаимосвязи всех подразделений и специалистов организации, их подчиненность, взаимодействие по горизонтали и по вертикали заданы (описаны) в организационной структуре рисунок 8.

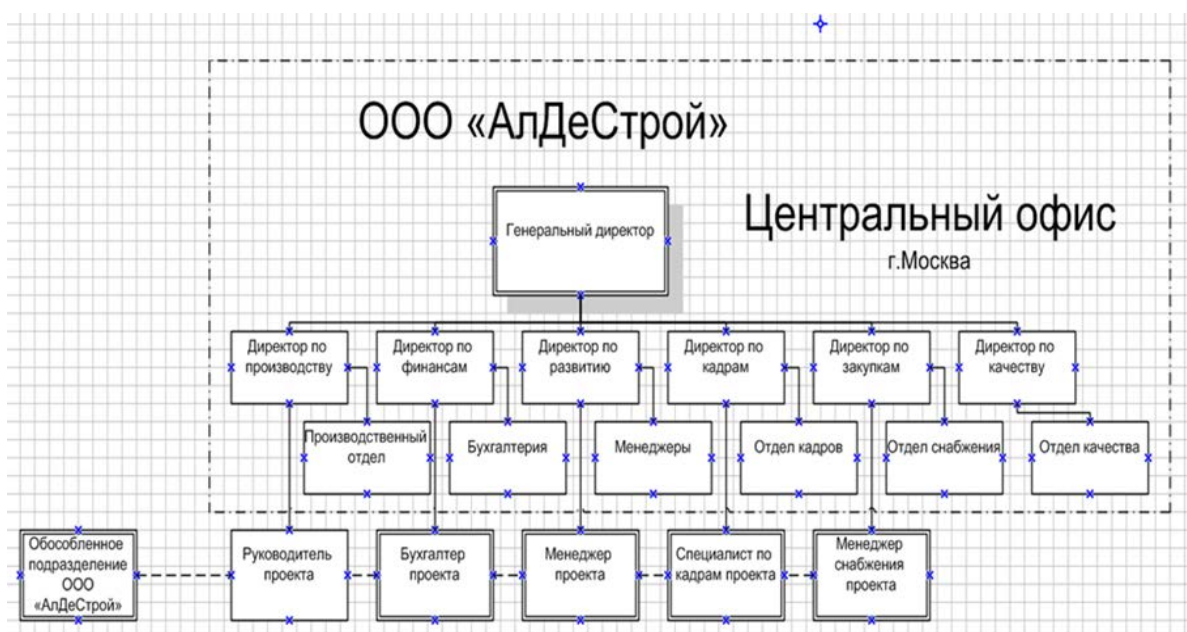


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «АлДеСтрой»

Квалификационные требования, должностные обязанности, ответственность работников ООО «АлДеСтрой» описаны в ДИ и РИ.

Генеральный директор несет ответственность:

- за формирование стратегии и Политики в области качества;

– за обеспечение работников необходимыми ресурсами для выполнения целей в области качества, программы тех. обслуживания, программы переподготовки кадров и бюджета расходов.

Генеральный директор приказом назначает одного из своих сотрудников отдела качества – Представителем генерального директора по качеству.

Его указания в области поддержания и развития СМК являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками завода независимо от занимаемой должности. При принятии решений в области качества мнение Представителя генерального директора по качеству является решающим.

Представителю генерального директора по качеству предоставлены следующие полномочия:

- представлять ООО «АлДеСтрой» в органах по сертификации (при сертификации и инспекционном контроле СМК);
- представлять организацию при инспекционном контроле потребителем;
- контролировать состояние СМК в любом обособленном подразделении;
- планировать и проводить необходимые для поддержания СМК и улучшения качества продукции мероприятия;
- инициировать разработку новых документов СМК;
- останавливать производство, испытания и отгрузку продукции при наличии несоответствий, оказывающих значительное влияние на ее качество;
- привлекать персонал к реализации целей и программ в области качества.

Представитель генерального директора по качеству несет ответственность:

- за формирование целей в области качества и обеспечение их выполнения в подразделениях;
- за осуществление общего руководства СМК;
- за обеспечение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- за анализ информации о результативности СМК;
- за менеджмент системы качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ее непрерывное совершенствование;
- за разработку РК;

- за организацию разработки и результативного применения документов СМК;
- за организацию внутренних аудитов СМК;
- за организацию внешних аудитов СМК на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001- 2015;
- за организацию контроля и испытаний продукции;
- за организацию сбора и анализ данных о качестве продукции на всех этапах ее жизненного цикла;
- за инициирование разработки и контроль результативности корректирующих и предупреждающих действий;
- за анализ и внедрение государственных, международных и национальных стандартов;
- за представление генеральному директору предложений по стимулированию персонала в области качества;
- за подготовку отчетов о действии СМК генеральному директору с количественной оценкой результативности СМК.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ

5.1 Действия в отношении рисков и возможностей

При планировании в рамках СМК руководство предприятия постоянно анализирует риски, которые учитываются для предотвращения или снижения их влияния, а также возможности – для дальнейшего обеспечения совершенствования в рамках системы менеджмента качества.

Мероприятия в рамках упреждения рисков: избежание риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам. Уклонение (избежание) от риска предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой. Некоторые риски, возникающие на ранних стадиях проекта, можно избежать при помощи уточнения требований, получения дополнительной информации или проведения экспертизы. Передача риска подразуме-

ваает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону. Передача риска просто переносит ответственность за его управление другой стороне. Снижение рисков предполагает понижение вероятности и/или последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов. Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказываются более эффективными, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска. Принятие риска означает, что организация осознанно приняла решение не изменять план управления проектом в связи с риском или не нашла подходящей стратегии реагирования.

5.2 Цели в области качества и планирование их достижения

С периодичностью не реже одного раза в год на основе стратегии развития предприятия и политики в области качества высшее руководство ООО «АлДеСтрой» устанавливает цели в области качества предприятия. Цели в области качества ООО «АлДеСтрой» документируются и управляются (Приложение Б).

Цели реализуются посредством выполнения планов на всех этапах формирования качества продукции и строительства, а также выполнения требований документов СМК.

В организации проводится оперативный и плановый мониторинг достижения установленных целей. Оперативный контроль осуществляется руководителями подразделений, плановый контроль осуществляется в ходе проведения внутренних аудитов СМК и на совещании по качеству, при анализе СМК со стороны высшего руководства.

5.3 Планирование изменений

Для реализации Политики и достижения Целей, обеспечения постоянного повышения результативности СМК осуществляется планирование СМК, путем разработки различных планов, перечисленных ниже:

- Программа технического обслуживания;
- Программа обучения и переподготовки персонала;
- Годовой бюджет доходов и расходов;
- График проведения внутренних аудитов;
- Протоколы «Дней качества»;
- Графики ремонтов оборудования.

6. СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ

6.1 Ресурсы. Общие положения

В рамках процессов управления ресурсами, решается задача адекватного предоставления ресурсов для внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК, а также для повышения ее результативности и удовлетворенности потребителей.

ООО «АлДеСтрой» располагает необходимыми ресурсами, обеспечивающими внедрение и непрерывное повышение результативности СМК, дальнейшее улучшение качества продукции и удовлетворение как существующих, так и потенциальных требований потребителей к объемам, ассортименту и качеству выпускаемой продукции и оказанию услуг.

К указанным ресурсам относятся:

- человеческие (трудовые) ресурсы;
- инфраструктура;
- производственная среда.

Управление ресурсами осуществляется на базе развитой организационной структуры управления организацией, адаптированной для работы в рамках СМК.

Ответственным за выделение, эффективное использование имеющихся ресурсов и координацию работ структурных подразделений в этом направлении является генеральный директор.

Ответственным за управление человеческими (трудовыми) ресурсами: их подготовку, обучение, повышение квалификации, мотивацию является кадровая служба.

Ответственным за управление инфраструктурой и производственной средой является директор по производству.

Эффективное управление ресурсами обеспечивает организации непрерывное техническое развитие, повышение конкурентоспособности продукции и выполнение политики и целей в области качества

6.1.1 Человеческие ресурсы

В рамках процессов управления человеческими ресурсами решается задача поддержания компетентности на уровне, обеспечивающем квалифицированную деятельность персонала.

Отдел кадров обеспечивает привлечение к работе персонала предусмотренной квалификации. В связи с этим для всех работников организации установлены квалификационные требования, документированные в ДИ и РИ. Эти требования являются первичными при решении вопроса о привлечении персонала к работе. Осуществляя подбор персонала, специалисты ОК совместно с заинтересованными подразделениями решают все сопутствующие вопросы, связанные с обеспечением и поддержанием компетентности персонала, например, вводный инструктаж, аттестация, стажировка, работа в течение испытательного срока.

В ООО «АлДеСтрой» разработана система обучения и переподготовки кадров, осуществляется систематическое обучение персонала. В основу методологии обучения положена концепция непрерывности и взаимозаменяемости.

Обучение организуется в соответствии с годовыми программами обучения и переподготовки персонала, формируемыми на основе потребностей подразделений.

При этом учитываются:

- потребности в новых кадрах в связи с обновлением персонала;
- потребности в повышении квалификации и переквалификации в связи с освоением новой продукции, процессов, методов работы, контроля;
- потребности в поддержании квалификации в связи с переаттестацией персонала.

В организации предусмотрено внешнее обучение. При обучении применяются технические средства, используются демонстрационные материалы, раздаточный материал, учебно-методические пособия. Результаты обучения документируются и сохраняются как регистрационные записи. Регистрация проводится в специальных журналах и личных учетных карточках.

6.1.2 Инфраструктура

Для достижения соответствия продукции установленным требованиям на предприятии создана инфраструктура, которая также находится под управлением:

- ремонт и обслуживание технологического оборудования, обслуживание транспорта осуществляют сторонние организации по договорам;
- контроль за поддержанием электрических сетей и электрооборудования в надлежащем состоянии осуществляет служба эксплуатации в соответствии с договором аренды;
- информационное обеспечение и сервис компьютерной и оргтехники осуществляет подрядная организация.

6.1.4 Среда для функционирования процессов

Безопасность, санитарно-гигиенические условия производственной среды рассматриваются как один из важнейших мотивационных факторов качества.

Каждое новое рабочее место подлежит специальному предварительному анализу на предмет идентификации всех требований производственной среды, включая социальные. При этом учитываются требования по охране труда Управления Ростехнадзора, Госпожнадзора МЧС России, Управления Ро-

спотребнадзора, СНиП, а также социальные требования, установленные Коллективным договором. В связи с этим в организации рабочих мест принимает участие не только специалист по охране труда, но и структурные подразделения в зависимости от специфики организуемой деятельности, и, при необходимости, надзорные органы.

Результатом идентификации является аттестация рабочего места.

Решение о введении в действие новых рабочих мест принимается только после предварительного первичного анализа условий производственной среды проведения необходимых корректирующих действий.

Производственная среда находится под контролем, как текущим, так и в рамках внутренних аудитов качества. Результаты контроля производственной среды документируются и сохраняются как регистрационные записи.

Ответственность за поддержание соответствующей производственной среды возложена на руководителей структурных подразделений и главного специалиста по охране труда.

Процесс управления производственной средой для действующих рабочих мест осуществляется в рамках аттестации рабочих мест.

6.2 Осведомленность

Осведомленность персонала о важности и актуальности его деятельности во вкладе в достижение целей в области качества обеспечивается системой вводных инструктажей при назначении на новый вид работ, а также, информированием через руководителей подразделений, итогами совещаний по качеству, проводимых руководством предприятия, наличием должностных и рабочих инструкций, стандартов предприятия, технологических карт процессов, ТУ и другой нормативной документацией.

6.3 Обмен информацией.

В каждом обособленном подразделении назначены ответственные за функционирование СМК (далее – Ответственные).

Внутреннее информирование персонала по вопросам функционирования СМК осуществляется представителем генерального директора по качеству совместно со специалистом по СМК и ответственными по следующим направлениям:

- доведение до персонала политики и целей в области качества (в каждом обособленном подразделении политика и цели вывешиваются на стенд);
- доведение до сведения руководящего персонала результатов «Дней качества»;
- доведение до сведения персонала содержания всех документов СМК (рассылка в подразделения через Ответственных, опубликование в электронной базе данных).

6.4 Документированная информация

К документированной информации ООО «АлДеСтрой» относятся: действующие версии политики и целей в области качества, руководство по качеству, стандарты предприятия, рабочие инструкции, квартальный план продаж, заявки на приобретение материалов, карты измерений, акты внутренних аудитов и т.д. Данные документы доступны для заинтересованных лиц, защищены от потери информации, подписаны ответственным лицом. Управление документированной информацией осуществляется в соответствии СТП «Управление документированной информацией».

7. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

7.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг

Планирование процессов жизненного цикла продукции осуществляется с целью обеспечения необходимых технических, экономических и организационных условий для формирования, обеспечения и поддержания требуемого

технического уровня и качества продукции на всех стадиях её жизненного цикла.

В ООО «АлДеСтрой» планируются процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла продукции. При планировании процессов жизненного цикла продукции устанавливаются:

- цели в области качества и требования к продукции;
- требования к процессам;
- требования к документам (состав и виды документации, комплектность документов);
- требования к ресурсам;
- требования по верификации, валидации, мониторингу, контролю и испытаниям, критериям приемки продукции;
- записи, необходимые для обеспечения свидетельства того, что производимая продукция и процессы жизненного цикла продукции соответствуют требованиям.

7.2. Требования к продукции и услугам

Анализ требований к продукции проводится до подписания договора. Анализ требований, относящихся к продукции, предусматривает, чтобы:

- требования к продукции были определены и согласованы (устанавливаются договором поставки);
- изменения в требованиях договора были согласованы с подразделениями, проанализированы и утверждены на том же уровне, что и договор;
- определён состав и объём документации, поставляемой с продукцией (оговаривается в договоре поставки);
- требования потребителя доведены до всех подразделений, задействованных в выполнении договора (оперативные совещания);

В результате анализа определяются ресурсы необходимые для проведения работ.

Открытие заказа порядок запуска заказа в производство изменение, приостановка и закрытие заказа определяются документами «Процесс прохождения заказа».

Анализ требований к продукции подтверждается записями, которые поддерживаются в рабочем состоянии.

Ответственность за проведение преддоговорной работы, заключение и исполнение договоров возложена на отдел снабжения.

В период преддоговорной работы связь с потребителем осуществляется в соответствии с СТП «Организация взаимоотношений с потребителем».

На этапе ввода продукции в эксплуатацию взаимодействие с потребителем регламентировано СТП «Инструкция по проведению пуско-наладочных работ».

На стадии эксплуатации продукции потребителем предприятие поддерживает связи с потребителем в соответствии с СТП «Порядок рассмотрения и принятия решений по рекламациям и претензиям».

Записи, касающиеся выполнения договоров хранятся у менеджеров по развитию.

Менеджеры организации несут ответственность за соблюдение требований проведения преддоговорной работы с потребителем и подразделениями предприятия по проработке договоров.

7.3 Проектирование и разработка продукции и услуг

Планирование проектирования включает:

- определение объёма (состава) конструкторской документации и его этапов;
- проведение анализа, верификации, валидации результатов проектирования на соответствующих этапах;
- обеспечение необходимыми ресурсами;
- распределение ответственности и полномочий.

Этапы разработки конструкторской документации устанавливаются договором с заказчиком, определяются в техническом задании.

Разработка КД осуществляется на основании договора с потребителем на разработку и поставку продукции.

Оперативное планирование процесса проектирования осуществляется посредством планов производственного отдела. Форма плана конструкторского отдела приведена в документе «Порядок прохождения конструкторской документации».

Для предусмотренных этапов разработки конструкторской документации конструктор производственного отдела обеспечивает:

- подготовку, утверждение и выполнение плана проектирования;
- распределение работ при проектировании и разработке конструкторской документации;
- контроль выполнения этапов проектирования;
- актуализацию планирования, если это целесообразно, по ходу проектирования и разработки.

Управление процессом разработки продукции (технологическая часть) производится в соответствии с требованиями документом «Технологическая подготовка производства», и «Технологический контроль конструкторской документации».

Планирование технологической разработки включает:

- проведение анализа, верификации, валидации результатов разработки на соответствующих этапах;
- обеспечение необходимыми ресурсами;
- распределение ответственности и полномочий.

Этапы разработки включают:

- технологическую проверку КД;
- разработку и выпуск технологической документации.

Для предусмотренных этапов разработки ТД конструктор производственного отдела обеспечивает:

- подготовку, утверждение и выполнение плана разработки ТД;
- распределение работ при разработке технологической документации;
- контроль выполнения этапов разработки;
- актуализацию планирования, если это целесообразно, по ходу разработки.

Конструктор несёт ответственность за соблюдение условий договора и качество разработанной КД на соответствие требованиям технического задания, законодательных актов РФ и нормативных документов.

Производственный отдел несёт ответственность за обеспечение технологичности проектируемой продукции при её изготовлении и обеспечение возможностей выполнения требований, заложенных в конструкторской документации.

7.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками

Обеспечение ООО «АлДеСтрой» сырьём, материалами и комплектующими изделиями осуществляются в соответствии с требованиями документации «Порядок закупки, приёмки, хранения и выдачи материалов, комплектующих изделий и заготовок».

Информация по закупкам сырья, материалов и комплектующих изделий выставляемая поставщикам, содержит данные, определяющие заказанную продукцию:

- тип, класс, марку, сорт, и другую точную идентификацию;
- наименование стандарта, ТУ, чертежа, технологические требования, инструкции по контролю, а также иные данные.

Требуемая информация отражается в договорах на закупку. Ответственность за ведение договоров несёт отдел снабжения, и менеджер снабжения проекта. Возможности поставщиков определяются до заключения с ними договоров.

Закупаемая продукция (сырьё, материалы, комплектующие изделия) проходят входной контроль с целью проверки соответствия установленным требованиям с оформлением соответствующих документов.

Порядок проведения входного контроля, оформления документации изложен в документе «Инструкция по проведению входного контроля». Документы качества на закупленную продукцию сохраняются.

Проверка и приёмка продукции у поставщика может проводиться представителями ООО «АлДеСтрой», если договором эта процедура предусмотрена. Такая проверка не снимает ответственности с поставщика за качество поставленной продукции.

7.5 Производство продукции и предоставление услуг

Планирование и управление процессом производства осуществляется при наличии:

- договора;
- конструкторской документации;
- технологической документации;
- метрологического обеспечения;
- испытательного оборудования;
- технологического оборудования;
- инструментального обеспечения, оснастки;
- соответствующей инфраструктуры;
- подготовленного персонала;
- сервисного обслуживания изделий.

Ответственность за управление производством продукции возложена на начальника производственного отдела.

Управление процессами изготовления продукции ведётся по технологической документации.

Технологические процессы содержат:

- последовательность выполнения технологических операций;

- перечень применяемого оборудования, используемых материалов;
- уровень квалификации персонала;
- ссылки на технологические инструкции;
- точки контроля качества продукции;
- критерии изготовления и приёмки продукции;
- нормы времени на выполнение технологических операций.

Технологическая подготовка производства включает:

- обеспечение ресурсами;
- обеспечение производственных подразделений и рабочих мест необходимой конструкторской, технологической и нормативной документацией;
- обеспечение оснасткой, инструментом, приспособлениями;
- метрологическое обеспечение производства в соответствии с документом «Метрологическое обеспечение. Порядок приобретения, учета, эксплуатации, поверки (калибровки), ремонта, транспортирования, хранения и списания СИ»;
- обеспечение персоналом необходимой квалификации в соответствии с документом «Управление персоналом».

Идентификация, сохранение и защита продукции регламентированы:

- документом «Идентификация и прослеживаемость материалов, заготовок, полуфабрикатов и готовых изделий в процессе производства»;
- документом «Приемка готовой продукции на склад. Отгрузка готовой продукции потребителю».

Мониторинг и контроль качества продукции в процессе производства осуществляется согласно СТП «Контроль продукции в процессе производства».

7.6 Валидация процессов производства и обслуживания

На производстве ООО «АлДеСтрой» применяются процессы, результаты которых не могут быть полностью проверены последующим контролем и испытанием продукции, несоответствия, вызванные этими процессами, могут быть выявлены только при эксплуатации продукции.

Процессы выполняются персоналом соответствующей квалификации согласно технологической документации на с применением соответствующих оборудования, оснастки, приспособлений, средств измерений, контроля и испытаний.

Результаты подтверждения процессов оформляются актом. Акты хранятся в производственном отделе.

В ходе выполнения процесса производится регистрация параметров, которые устанавливаются в технологической документации. Данные регистрируются в установленных формах.

Производственный отдел несет ответственность за назначение контролируемых параметров и периодический контроль их соблюдения.

Руководители производственных участков, на которых выполняются процессы, отвечают за соблюдение заданных параметров процессов и за ведение и хранение записей.

7.7 Идентификация и прослеживаемость.

На всех стадиях жизненного цикла продукции установлен документированный порядок идентификации сырья, материалов, заготовок, полуфабрикатов, готовой продукции.

Обозначение продукции ведется и контролируется согласно «Идентификация и прослеживаемость материалов, заготовок, полуфабрикатов и готовых изделий в процессе производства. Требования к идентификации поступающих сырья, материалов, заготовок, полуфабрикатов установлены в документе «Инструкция по проведению входного контроля».

Готовая продукция, произведённая ООО «АлДеСтрой», идентифицируется заводским номером и другими данными, определёнными конструкторской документацией.

Идентификация статуса несоответствующей продукции регламентирована документом «Управление несоответствующей продукцией».

Отдел снабжения несёт ответственность за обеспечение идентификации поступающих сырья, материалов, заготовок, полуфабрикатов.

Производственный отдел отвечает за разработку и выдачу в производство документов по нанесению маркировки.

Начальник производственного отдела отвечает за:

- обеспечение сохранности идентификации материалов, полуфабрикатов, находящихся в производстве;
- обеспечение идентификации деталей узлов, как в процессе производства, так и готовой продукции согласно конструкторской документации;
- правильность маркировки готовой и подготовленной к отправке продукции.

8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

8.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

В ООО «АлДеСтрой» планируется и применяется мониторинг, измерение, анализ и улучшение для:

- демонстрации соответствия процессов и продукции установленным требованиям;
- обеспечения соответствия СМК;
- постоянного повышения результативности СМК.

Основными методами непрерывного совершенствования процессов являются:

- анализ деятельности;
- оценка результативности процесса;
- предупреждение ошибок.

Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием является частью комплекса работ по метрологическому обеспечению и включает выполнение требований документированных процедур, регламентирующих порядок проведения поверки, калибровки средств измерений, аттестации испытательного оборудования и проведения метрологического надзора.

Этот процесс направлен на обеспечение единства и точности измерений при изготовлении и испытаниях продукции. Главной целью обеспечения качества поверки, калибровки средств измерений, аттестации испытательного оборудования, проведения метрологического надзора является выполнение требований обеспечения единства измерений.

Для достижения указанной цели используются следующие ресурсы:

- поверенные рабочие эталоны;
- поверочные установки и вспомогательное оборудование;
- поверенные и откалиброванные рабочие средства измерений;
- квалифицированный и аттестованный персонал;
- комплект необходимой документации по метрологическому обеспечению.

Идентификация контрольного и измерительного оборудования, проведение поверки и калибровки средств измерений, метрологический надзор осуществляются в соответствии с документом «Метрологическое обеспечение. Порядок приобретения, учета, эксплуатации, поверки (калибровки), ремонта, транспортирования, хранения и списания СИ», и документом «Инструкция по проведению метрологического надзора на производстве».

Методы аттестации испытательного оборудования выполняется сторонними организациями.

Защита контрольного, измерительного и испытательного оборудования от регулировок, которые могут сделать недействительными результаты измерений, производится в соответствии с документом «Метрологическое обеспечение. Порядок приобретения, учета, эксплуатации, поверки (калибровки), ремонта, транспортирования, хранения и списания СИ».

Поверка и калибровка контрольно-измерительного оборудования производится через установленные интервалы времени.

Ответственность за организацию и развитие на ООО «АлДеСтрой» системы метрологического обеспечения возложена на директора по качеству.

8.2 Удовлетворенность потребителей

Оценка удовлетворённости потребителя, как основной показатель функционирования СМК проводится в соответствии с требованиями документа «Сервисное обслуживание и ремонт», и документа «Порядок рассмотрения и принятия решений по рекламациям». Исходя из специфики производства ООО «АлДеСтрой» удовлетворённость потребителя поставленной продукцией обеспечивается мониторингом эксплуатации продукции в период гарантийного срока, оперативным решением всех возникающих вопросов между поставщиком и потребителем.

8.3 Внутренний аудит

В ООО «АлДеСтрой» предусмотрено проведение внутренних аудитов через запланированные интервалы времени, чтобы определить действительно ли СМК и её процессы:

- соответствуют запланированным мероприятиям;
- соответствуют требованиям ИСО 9001;
- соответствуют требованиям к СМК, установленным на ООО «АлДеСтрой»;
- внедрены, поддерживаются в рабочем состоянии, улучшаются.

Программа аудитов планируется с учётом статуса и важности процессов и подразделений, подлежащих аудиту, а также с учётом результатов предыдущих аудитов. Программу разрабатывает отдел качества сроком на год. Программа утверждается генеральным директором.

Каждый внутренний аудит предусматривает проведение следующих работ:

- планирование аудита;
- формирование группы аудита;
- анализ документации, относящейся к области аудита;
- проведение аудита на месте;
- анализ результатов внутреннего аудита;
- разработку корректирующих действий по несоответствиям, выявленным в процессе аудита;

- мониторинг выполнения корректирующих действий;
- формирование и рассылка отчета по аудиту.

К проведению аудита привлекается персонал, прошедший специальное обучение. Выбор аудиторов и ведение аудитов гарантирует объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не проверяют свою собственную работу. По результатам внутренних проверок составляются отчёты, отраженные в отчёте результаты проверки рассматриваются и утверждаются. Результаты проверки направляются руководителям подразделений, подвергнутых проверке. В случае выявления несоответствий разрабатываются корректирующие действия.

Записи, регистрирующие ход и результаты проверок, а также мероприятия, направленные на устранение выявленных несоответствий и их причин, хранятся в отделе качества в течение пяти лет.

Ответственность за координацию и проведение внутренних проверок, ведение соответствующих записей отвечает отдел качества.

Для проведения внутренних аудитов допускается привлекать представителей подразделений ООО «АлДеСтрой», прошедших курс обучения внутренних аудиторов СМК.

Внутренние проверки осуществляет персонал, независимый от тех, кто выполняет или контролирует проверяемую область деятельности.

Результаты проведения внутренних аудитов используются при проведении анализа и оценке результативности функционирования СМК со стороны высшего руководства.

Ответственность и требования к планированию и проведению аудитов, отчётности о результатах, записям регламентированы документом «Процедура проведения внутреннего аудита».

9. АНАЛИЗ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Для подтверждения работоспособности и результативности СМК, а также для выработки мероприятий по постоянному улучшению СМК проводится ана-

лиз данных в соответствии с требованиями документа «Анализ СМК со стороны высшего руководства».

Учёту и отчётности подлежат:

- результаты оценки функционирования процессов и СМК в целом;
- результаты внутренних и внешних аудитов СМК;
- отзывы потребителей о качестве продукции и предложения по её улучшению;
- выполнение этапов проектирования и разработки продукции;
- выполнение мероприятий по улучшению качества;
- несоответствия продукции и потери от несоответствий;
- рекламации и претензии;
- результаты проверки соблюдения технологической дисциплины и проверки оборудования на технологическую точность;
- качество и своевременность поставок сырья, материалов и комплектующих, их влияние на производство и эксплуатацию продукции;
- записи по этапам производственного цикла изготовления продукции.

Организацию учёта и отчётности осуществляют руководители подразделений в соответствии с выполняемыми видами работ.

Результаты анализа данных о функционировании процессов и качестве продукции представляют информацию по:

- удовлетворённости потребителей;
- соответствию продукции требованиям;
- характеристикам и тенденциям процессов и продукции;
- поставщикам.

10. УЛУЧШЕНИЕ

10.1 Несоответствия и корректирующие действия

Процедура управления несоответствующей продукцией обеспечивает управление несоответствиями на всех стадиях жизненного цикла:

- в процессе закупок;

- в процессе производства;
- в процессе мониторинга и измерения продукции;
- в процессе взаимодействия с потребителем.

В процессе закупок несоответствия выявляются на входном контроле сырья и материалов.

В процессах производства и при окончательном контроле несоответствия выявляются по результатам анализов, проводимых службой контроля качества.

Во время хранения, несоответствия выявляются СКК по результатам проверок условий хранения продукции на складах и в цехах.

В ООО «АлДеСтрой» обеспечивается чёткое взаимодействие подразделений по управлению несоответствующей продукцией:

Отдел качества:

- регистрирует результаты контроля в рабочих журналах;
- вносит информацию о несоответствиях в ежемесячные отчеты, предоставляемые директору по качеству;
- передает информацию о несоответствующей продукции в производственный отдел;

Производственный отдел:

- проводит идентификацию несоответствующей продукции;
- организует работы по выявлению и устранению причин несоответствия;
- изолирует несоответствующую продукцию до принятия решения по её использованию или утилизации;
- производит операции с несоответствующей продукцией согласно принятому директором по качеству решению.

Директор по качеству:

- принимает решения по использованию несоответствующей продукции (доработка, возврат в технологический цикл, перевод в другую категорию, возможны другие решения, не игнорирующие прав потребителя);
- передаёт решения в производственные отдел для дальнейшего их исполнения.

10.2 Постоянное улучшение

Система менеджмента качества ориентирована на постоянное улучшение для повышения конкурентоспособности предприятия и удовлетворённости потребителя.

Постоянное улучшение СМК достигается за счет реализации Политики, достижения целей ООО «АлДеСтрой» в области качества, использования результатов аудиторских проверок СМК, анализа данных с применением статистических методов, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

ПРИЛОЖЕНИЕ В.1

Лист ознакомления

Проект представил:	
Директор по качеству _____ (Подпись, дата)	
Проект согласовали:	
Генеральный директор _____ (Подпись, дата)	
Директор отдела развития _____ (Подпись, дата)	
Главный бухгалтер _____ (Подпись, дата)	
Конструктор производственного отдела _____ (Подпись, дата)	
Мастер производственного отдела _____ (Подпись, дата)	
Директор по закупкам _____ (Подпись, дата)	
Директор по финансам _____ (Подпись, дата)	
Руководитель подразделения _____ (Подпись, дата)	
Директор отдела кадров _____ (Подпись, дата)	

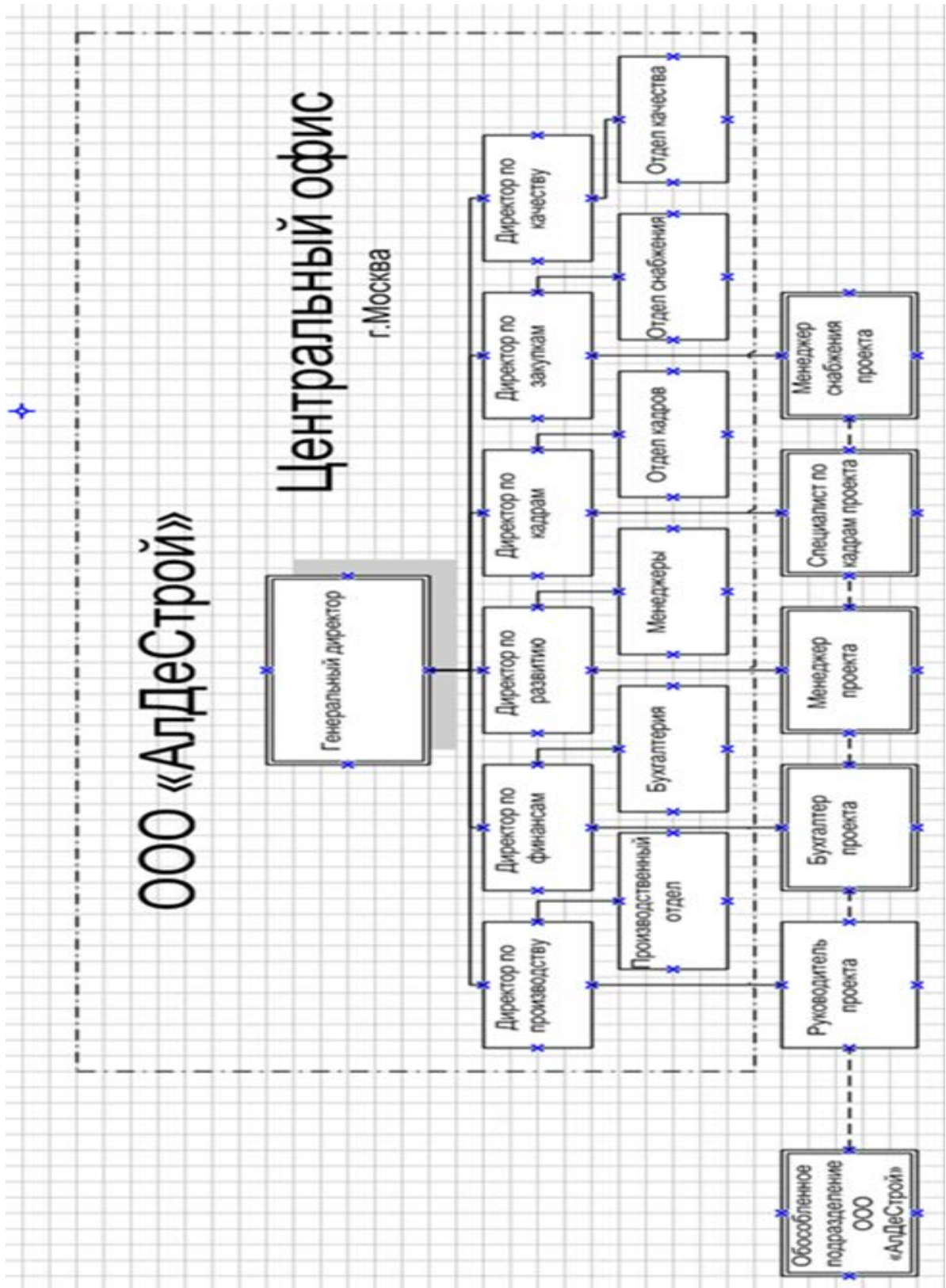
ПРИЛОЖЕНИЕ В.2

Структура документации системы менеджмента качества



ПРИЛОЖЕНИЕ В.3

Организационная структура ООО «АлДеСтрой»



ПРИЛОЖЕНИЕ В.4

Матрица распределения ответственности ООО «АлДеСтрой»

1 2	Д. по про-тву	Произ- ый отдел	Генераль- ный Д.	Д. по развитию	Д. по ка- честву	Д. по финан- сам	Д. по кадрам	Д по закуп- кам
УП1	И	У	И	И	О	И	И	И
УП2	У	У	И	О	У	У	У	У
УП3	И	У	И	И	О	И	И	И
УП4	О	У	И	У	У	И	И	У
ОП1	У	У	И	И	И	У	И	О
ОП2	И	У	И	О	О	И	И	И
ОП3	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП4	О	У	И	И	И	И	И	И
ОП5	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП6	И	У	И	И	О	И	И	И
ОП7	И	И	И	У	И	О	И	И
ВП1	И	У	И	У	И	И	О	И
ВП2	И	У	И	О	И	И	И	И
ВП3	У	У	И	О	У	У	У	У
МП1	И	У	И	О	И	И	И	И
МП2	У	У	И	И	О	И	И	И
МП3	У	И	И	У	О	И	И	И

Примечания: 1 – должность; 2 – процесс;

О – ответственный за процесс – несёт ответственность за определение потребителей процесса, выявление их требований, установление целей процесса, обеспечение ресурсам, анализ процесса, его результативность и постоянное улучшение;

У – участник процесса – лицо, задействованное в осуществлении процесса, влияющее на оперативное управление процессом, обеспечение его результативного функционирования, измерение, сбор данных о результативности процесса, осуществление корректирующих действий;

И – лицо, получающее информацию о процессе – лицо, деятельность которого, зависит от функционирования и результативности данного процесса.

ПРИЛОЖЕНИЕ В.5

Процессная модель

