

Школа Менеджмента Качества

**Разработка и внедрение в организации СМК,
подготовка к сертификации на основе
требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2000**

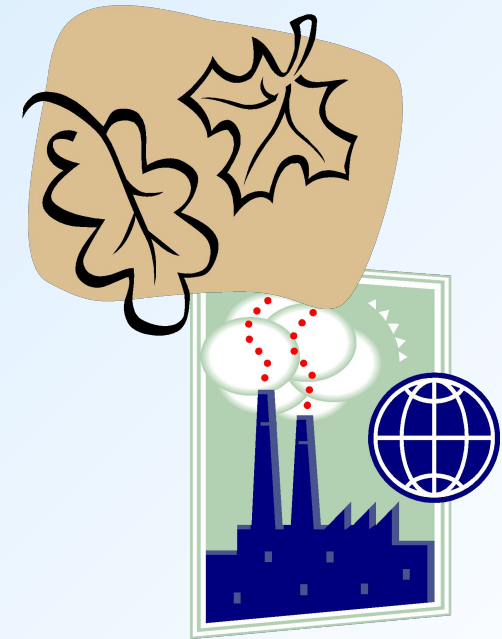
Презентация проекта

**Директор, эксперт в области сертификации СМК
Лушникова Светлана Николаевна**

Цель презентации:

Дать ответы на вопросы «Как внедрять систему менеджмента качества в компании?»»

Возможно ли сегодня управлять фирмой с помощью методов, практиковавшихся в прошлом и давших успешный результат? Нет, это невозможно: прошлый успех еще не гарантирует выживания в будущем. Даже наоборот - успех в прошлом является главным препятствием на пути к успеху в будущем.



время

СМК компании

Издание приказа о внедрении системы менеджмента качества (СМК) - это начало, а не завершение работы

В СМК учитываются все наработки компании, направленные на обеспечение качества

Работающая СМК может быть создана только самим персоналом компании

Осознание важности проекта высшим менеджментом компании

СМК индивидуальна для каждой компании

Алгоритм внедрения СМК



Организация работ по внедрению СМК - создание организационных, ресурсных, методических и социально-психологических условий

1. Роль руководства компании: обеспечение своего лидерства и максимальная поддержка работ по проекту.
2. Определение модели реализации проекта внедрения СМК. Привлечение консультантов .
3. Создание организационной структуры внедрения СМК:
 - назначение ответственного представителя руководства по качеству, руководителя проекта Определение его полномочий и ответственности.
 - организация проектной группы во главе с руководителем проекта из числа высшего руководства.
4. Обеспечение процесса внедрения СМК необходимыми ресурсами.
5. Организация процессов вовлечения персонала в проект внедрения СМК.

ЭКСПЕРТИЗА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Задачи:

- проведение аудита действующей системы управления с целью определения соответствия требованиям стандартов ИСО серии 9000;
- анализ руководством компании результатов экспертизы; разработка программы по доведению системы управления компании до требований стандартов ИСО серии 9000.
- выявление в управлении компании возможностей для повышения результативности и эффективности ее производственной деятельности;
- обучение персонала основам философии СМК и ее принципам, а также методологии внедрения системы в соответствии с требованиями стандартов

ЭКСПЕРТИЗА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методы:

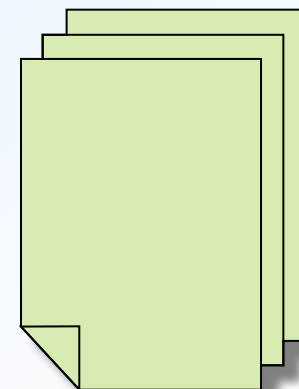


проведение обучения

анкетирование сотрудников и собеседования с ними



Изучение и оценка документации системы управления

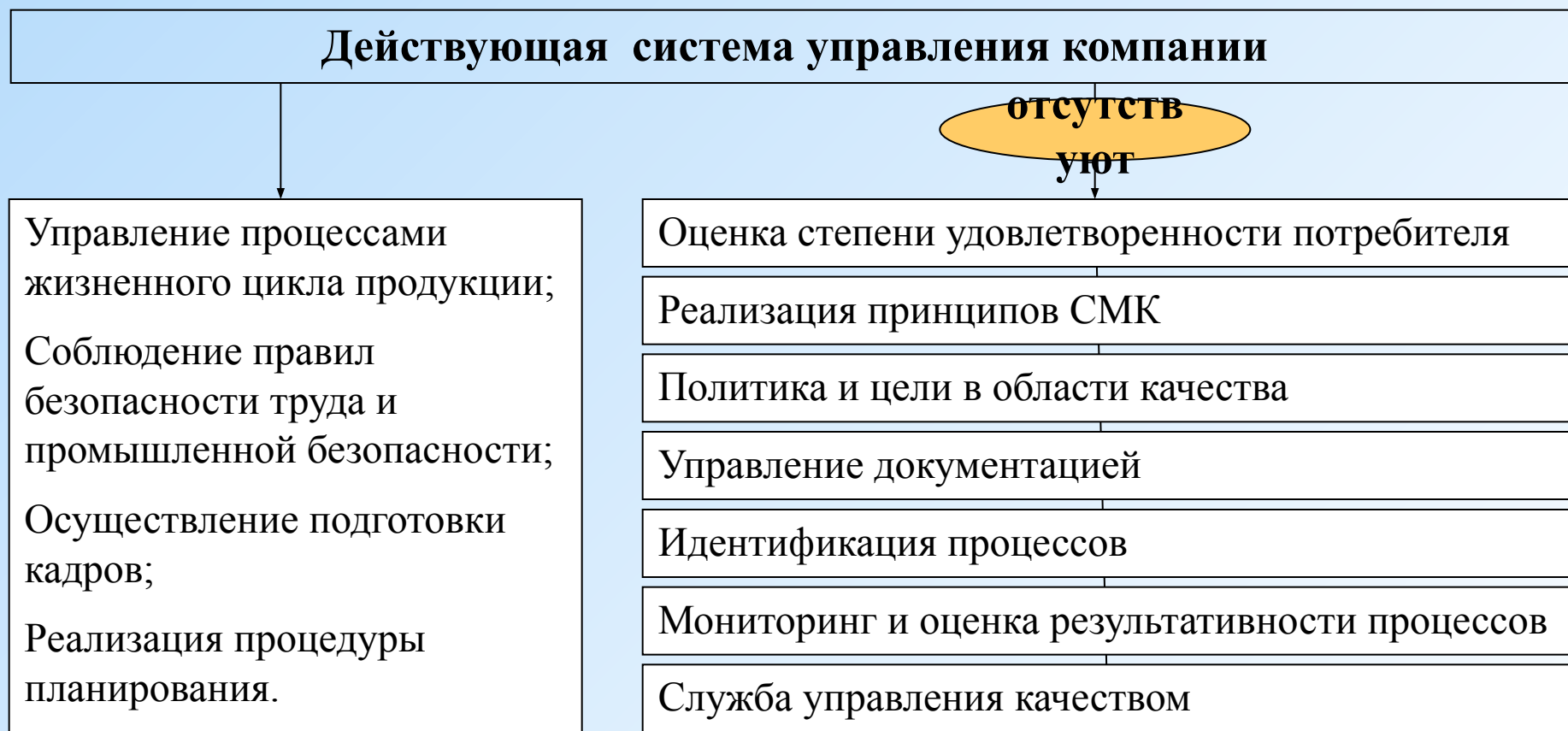


ЭКСПЕРТИЗА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Результат:

- формирование у персонала компании представления о необходимости внедрения СМК;
- определение областей управления, нуждающихся в корректировке для повышения качества;
- выявление сотрудников, готовых принять активное участие в проекте по внедрению СМК;
- отчет руководству компании о соответствии системы управления требованиям стандартов ИСО серии 9000;
- подготовка программы разработки и внедрения СМК в компании.

ОТЛИЧИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ ОТ ТРЕБОВАНИЙ СТАНДАРТОВ



Внедрение СМК не разрушает существующую систему управления, а модернизирует ее за счет использования мирового опыта и современных методов управления, соответствующих требованиям международных стандартов.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СМК В КОМПАНИЯХ

№	Принципы СМК		Комментарий
1	Ориентация на потребителя		Механизмы оценки удовлетворенности потребителя не используются. Рассматриваются только жалобы
2	Лидерство руководителя		Весовой коэффициент устанавливался равным среднему значению для семи других принципов
3	Вовлечение персонала		Вовлечено менее 10% персонала
4	Процессный подход		Процессы выявлены. Однако критерии оценки эффективности процессов пока не разработаны
5	Системный подход к менеджменту.		Начальная фаза системного подхода к качеству
6	Постоянное совершенствование		Рационализаторская работа практически не ведется, отсутствуют патенты, нет механизма вовлечения персонала в улучшение деятельности
7	Принятие решений, основанных на фактах		Несоответствия устраняются. Предупреждающие мероприятия практически не проводятся
8	Поставщики		Информация о качестве МТР при оценке и выборе поставщиков используется слабо

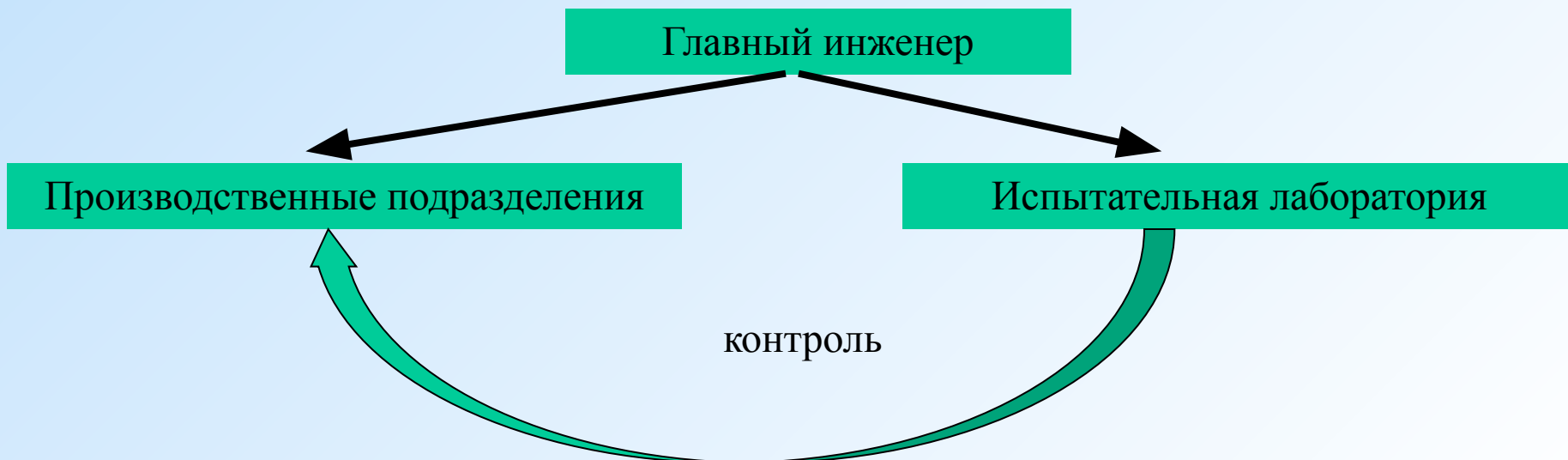
Особенности компаний до внедрения СМК

Отсутствие процесса управления документацией.

Отсутствие понимания потребителя (как внешнего, так и внутреннего).

Декларация и несоблюдение параметров качества продукции/услуг

Слабое разделение функций выполнения работы и контроля ее результата



ПРОЕКТИРОВАНИЕ СМК

Задачи:

- разработка и утверждение политики и целей в области качества по организации и каждому подразделению
- вовлечение всего персонала компании в процесс создания СМК;
- создание службы качества, действующей в рамках требований стандартов ИСО серии 9000;
- обучение всего персонала положениям СМК: руководство высшего и среднего звена, линейный персонал, эксперты по внутренним аудитам;
- определение и идентификация процессов СМК;
- разработка документации СМК.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СМК

Методы:



проведение обучения,

методологическая помощь в
разработке документов,



проведение совещаний и
индивидуальная работа с сотрудниками



ПРОЕКТИРОВАНИЕ СМК

Результат:

- утвержденные политика и цели в области качества;
- нацеленность персонала компании на процесс внедрения СМК;
- служба качества, сформированная из активных сторонников СМК;
- идентифицированные и описанные процессы СМК;
- разработанные проекты документации СМК.

Сложности при внедрения СМК компаний

Сложность определения целей в области качества

Положение: «Цели в области качества должны быть установлены в соответствующих подразделениях в организации, должны быть **измеримы**, и согласованы с политикой в области качества».

Линейно-функциональная система управления:

- потребитель-начальник;
- заинтересованность в работе только своего подразделения;
- слабый обмен информацией и частые конфликты между подразделениями;
- размытая ответственность и поиск виновных;
- оплата труда, ориентированная на выполнение функций, а не на результат;
- большое количество функций в инструкциях затрудняет оценку работы.

СЛУЖБА КАЧЕСТВА КОМПАНИИ (возможный вариант)

Задача:

- подтверждение единства целей и направлений деятельности организации по обеспечению качества

Руководитель

Представитель руководства по качеству

Служба управления качеством (3 чел.)

Группа экспертов по внутренним проверкам (5чел.)

Функция:

- координация усилий по разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии СМК.

Функции:

- разработка и актуализация документов СМК;
- планирование и контроль проведения внутренних проверок;
- анализ эффективности функционирования СМК.

Функции:

- проведение внутренних проверок СМК;
- контроль за выполнением корректирующих и предупреждающих действий.

Документация СМК

Обязательные документы

- Политика и цели в области качества;
- Руководство по качеству;
- СТО «Управление документацией»,
- СТО «Управление записями»,
- СТО «Внутренние аудиты»,
- СТО «Управление несоответствующей продукцией»,
- СТО «Управление корректирующими действиями»,
- СТО «Управление предупреждающими действиями».

Дополнительная документация

От 8 до 20 документов, обеспечивающих функционирование СМК

- СТО «Анализ со стороны руководства»;
- СТО «Процессы, связанные с потребителями»;
- СТО «Закупки»;
- СТО «Мониторинг и измерение процессов»
- СТО «Порядок проведения совещания «День качества»
- Положения о службе качества и группе экспертов по внутренним аудитам;



Дополнительная документация СМК
разрабатывается по процессам и процедурам:

по которым выявлено наибольшее количество несоответствий, и
они носят системный характер;

выполнение которых регламентировано большим количеством
нормативных документов, а персонал не в состоянии оперативно с
ними разобраться;

качество выполнения которых зависит от субъективного решения
одного человека.

Задача дополнительно разрабатываемой документации –
выполнение не только обязательных требований стандартов, а
создание целостной системы, учитывающей потребности
управления компании.

Алгоритм внедрения СМК

Постоянное улучшение

Подготовка к сертификации
системы менеджмента качества

Внедрение системы менеджмента
качества

Проектирование системы менеджмента
качества

Экспертиза существующей системы управления

Обучение

Организация работ по внедрению СМК

ВНЕДРЕНИЕ СМК

Задачи:

- внедрение в практику управления компании восьми принципов СМК;
- утверждение документации СМК и доведение ее до непосредственных исполнителей;
- обучение по вопросам применения документации СМК;
- проведение внутренних аудитов для оценки соответствия СМК разработанным и утвержденным документам;
- анализ со стороны руководства результативности деятельности СМК;
- проведение оценки процессов внутренними потребителями;
- осуществление корректирующих мероприятий по устранению выявленных несоответствий.

ВНЕДРЕНИЕ СМК

Методы:



проведение обучения,

участие во внутренних аудитах СМК,
и оценка процессов внутренними
потребителями



проведение совещаний и
индивидуальная работа с сотрудниками



ВНЕДРЕНИЕ СМК

Результат:

- деятельность компании ориентирована на достижение поставленных целей в области качества;
- запущен механизм постоянного улучшения деятельности компании, основанный на восьми принципах СМК;
- работа сотрудников основана на выполнении требований, содержащихся в документации СМК;
- самооценка работы выполняется благодаря проведению внутренних аудитов и анализу со стороны руководства;
- проведение корректирующих и предупреждающих мероприятий.

Особенности компаний до внедрения СМК

Учитываются и анализируются только серьезные несоответствия (аварии).
Отсутствуют регистрация и анализ незначительных несоответствий, из-за чего
корректирующие и предупреждающие действия недостаточно эффективны.

Отсутствует система накопления знаний и передачи опыта

Сотрудники не понимают целей и задач компании

Персонал слабо вовлечен в процессы постоянного улучшения своей
деятельности

Проблемы внедрения СМК	Методы и процедуры решения проблем
Непонимание персоналом целей создания СМК	Обучение персонала основам менеджмента качества. Постоянная поддержка идей качества со стороны руководства компании
Отсутствие инициативы персонала в реализации проекта создания СМК	К работам, в первую очередь, нужно привлекать молодых специалистов и сторонников проекта. Разработать систему мотивации сотрудников. Отразить в должностных инструкциях обязанности и ответственность по работам, связанным с разработкой, внедрением и поддержанием в рабочем состоянии СМК
Руководители филиалов недостаточно самостоятельны в решении вопросов, внедрения СМК	Привлечение к решению данных вопросов ответственного лица головной компании. Включение в проект внедрения СМК всех структурных подразделений компании, обеспечивающих качество. Обеспечение лидерства высшего руководства компании.
Недостаточное обеспечение ресурсами	Установить приоритет в обеспечении ресурсами филиалов, внедряющих СМК
Слабый контроль за исполнением решений, принимаемых при создании СМК	Проведение совещаний службы качества у руководства компании с обязательной регистрацией решений и дальнейшим отслеживанием их выполнения (не реже раза в две недели). Планирование работ по каждому этапу создания системы менеджмента качества

ПОДГОТОВКА К СЕРТИФИКАЦИИ СМК

Задачи:

- подготовка СМК для ее оценки третьей стороной;
- выполнение требований сертифицирующего органа.

Метод:

отладка механизма действия СМК.



Результат:

- полная уверенность руководства компании в функционировании СМК;
- готовность компании к приему внешних экспертов.

Постоянное улучшение

Постоянное улучшение качества – реализация повсеместных мероприятий по повышению эффективности деятельности и получению выгоды: для компании, ее потребителей и других заинтересованных сторон.

Действия по улучшению качества:

- анализ и оценка существующего положения с целью определения областей воздействия;
- установление целей улучшения;
- поиск возможных решений по достижению намеченного;
- Оценка и выбор решений;
- выполнение выбранных решений;
- измерение, проверка, анализ и оценка полученных результатов.

Все течет, все изменяется» и только сами перемены неизменны.

ОТДЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

Стандарт предприятия	До внедрения СМК	После внедрения СМК
Процессы, связанные с потребителями	Сбор и анализ информации об удовлетворенности потребителей не проводился	Проводится сбор и анализ информации об удовлетворенности потребителей
Внутренние аудиты	Не проводились	Проводятся внутренние аудиты. В течение года каждое из подразделения подвергается аудиту.
Управление устройствами для мониторинга и измерений	Каждое подразделение самостоятельно определяло методы работы со средствами измерений. Отсутствовала должность метролога.	Назначен метролог предприятия. Четко регламентирован порядок использования средств измерений. Налажено централизованное управление средствами измерений.
Верификация закупленной продукции	Входной контроль качества закупаемых материалов отсутствовал	Осуществляется выборочный входной контроль качества закупаемых материалов
Технологическая документация	Технологические карты отсутствовали	Установлен порядок управления технологической документацией
Управление документацией	Нет четкого разграничения ответственности и полномочий по разработке, актуализации и учету документов	Установлен порядок разработки, актуализации и учета документов. Назначены ответственные лица

Школа Менеджмента Качества

**Благодарим вас за
внимание!**

НОУ «Школа МК», г. Пермь, ул. Плеханова, 46, оф. 201

244-83-35, 8-912-48-76132