

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор

ООО «Хенш Развитие Качества»

\_\_\_\_\_ О.А. Пойлов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2007



**ОТЧЕТ № 06 - 07**

**О ДИАГНОСТИЧЕСКОМ АУДИТЕ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ЗАО «Высотниковский механический завод»**

**г. Екатеринбург  
2007 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ ОТЧЕТА

<b>Цель аудита</b>	<b>3</b>
<b>Метод проведения аудита</b>	<b>3</b>
<b>Организация</b>	<b>3</b>
<b>Место и время проведения</b>	<b>3</b>
<b>Область проведения аудита</b>	<b>3</b>
<b>Аудиторы</b>	<b>3</b>
<b>Заявление о конфиденциальности</b>	<b>3</b>
<b>Заявление о выборочности</b>	<b>3</b>
<b>Результаты аудита</b>	<b>4</b>
<b>Методика оценки</b>	<b>44</b>
<b>Лист оценки соответствия</b>	<b>44</b>
<b>Выводы и рекомендации</b>	<b>45</b>
<b>Рассылка отчета</b>	<b>46</b>

## **ЦЕЛЬ АУДИТА**

Всесторонняя проверка практической деятельности предприятия на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 Quality management systems – Requirements. (Системы менеджмента качества. Требования).

## **МЕТОД ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА**

Диагностический аудит проводился в полном соответствии с методикой, разработанной ООО «Хенш Развитие Качества».

## **ОРГАНИЗАЦИЯ**

В ходе аудита рассматривалась деятельность ЗАО «ВМЗ» далее по тексту именуемое «организация» или «предприятие».

## **МЕСТО И ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА**

Аудит проводился по адресу: Пермский край, г. Высотники, пос. Нартовка  
Дата проведения аудита: 27-28 апреля 2007г.

## **ОБЛАСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА**

**Производство частей подвижного состава**

**Производство трубопроводной арматуры**

**Производство оборудования непрерывного транспорта**

**Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техобслуживанию подъемно-транспортного оборудования**

## **АУДИТОР ООО «Хенш Развитие Качества»:**

**Агранат Марина Геннадьевна**

## **ЗАЯВЛЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ**

Руководство ООО «Хенш Развитие Качества» официально заявляет, что любая информация, полученная нашими аудиторами в письменной, устной или иной форме от Ваших сотрудников не подлежит разглашению третьим лицам без предварительного уведомления и получения письменного согласия на то руководства Вашей организацией.

## **ЗАЯВЛЕНИЕ О ВЫБОРОЧНОСТИ**

Как и любой аудит, настоящий аудит проводился на выборочной основе, т.е. рассматриваемые подразделения, участки, документы отбирались для анализа, исходя из необходимости и целей проверки. Однако, несмотря на такую выборочность, было соблюдено следующее условие: проверены все основные требования стандарта ISO 9001:2000;

В силу этого проведенный аудит и настоящий отчет можно считать достоверным отражением состояния системы управления организацией на момент проверки.

В силу принципа выборочности любое из замечаний, приведенных в настоящем отчете, может быть отнесено к деятельности любого подразделения организации.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА С ОЦЕНКОЙ СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ

Результаты аудита излагаются ниже в форме таблицы

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
	Предисловие	---	<p><i>ISO (the International Organization for Standardization) – это всемирная федерация национальных органов по стандартизации, членом которой в том числе является и Россия. Работа по подготовке международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ISO.</i></p> <p><i>В России Постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001г. принят и введен в действие ГОСТ Р 9001-2001, который представляет собой аутентичный текст МС ISO 9001:2000.</i></p> <p>На момент проведения диагностического аудита начальником отдела качества Пикаловым Н.И. разработана программа обучения и проведены ознакомительные занятия для руководителей подразделений. В рамках подписанного с ООО «Хенш Развитие Качества» договора предусмотрено проведение двух обучающих семинаров. В ходе реализации проекта по разработке и внедрению в организации системы менеджмента качества (СМК) необходимо будет обучить всех сотрудников.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ</u></b></p> <p><b>Для ознакомления персонала с основными требованиями к системам менеджмента качества и при подготовке к сертификации можно использовать как оригинальный текст МС ISO 9001:2000 Quality management systems. Requirements, так и ГОСТ Р 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». Так же советуем Вам ознакомиться с ГОСТ Р 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»</b></p>
	Введение 0.1; 0.2		<p><i>Применение данного стандарта не является обязательным. Его требования являются дополнительными к требованиям на продукцию (услуги) и направлены на результативность системы менеджмента качества (далее СМК) при выполнении требований потребителя. Для создания СМК требуется стратегическое решение руководства предприятия.</i></p> <p><i>МС ISO 9001:2000 устанавливает требования к СМК, которые могут быть использованы</i></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p><i>организацией:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• для внутреннего применения (оптимизация бизнес-процессов, согласование СМК с другими системами менеджмента, повышения качества продукции/услуг) и пр.);</li> <li>• в целях сертификации (как в международных, так и в российских органах);</li> <li>• для заключения контрактов.</li> </ul> <p><i>Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а так же менеджмент процессов могут считаться процессным подходом. Модель СМК, описанная в МС ISO 9001, основана на процессном подходе.</i></p> <p>Стратегическое решение о разработке и внедрении СМК Вашим руководством уже принято. Цель - оптимизация работы организации, налаживание взаимовыгодных отношений с предприятиями-партнерами по бизнесу. Именно применение процессного подхода позволит обеспечить непрерывность управления на стыке отдельных процессов в рамках системы, а так же при их комбинации и взаимодействии.</p> <p>ООО «Хенш Развития Качества» желает Вам успешного внедрения и завершения данного проекта, достижения поставленных целей.</p>
1	Область применения		<p><i>Требования стандарта предназначены для всех организаций (независимо от их размера, вида и производимой продукции), которые:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ставят своей целью повышение удовлетворенности потребителей;</li> <li>• хотят продемонстрировать свою способность всегда поставлять продукцию (услугу) надлежащего качества.</li> </ul> <p><i>Если какое-либо требования стандарта нельзя применить ввиду специфики организации и ее продукции/ услуги, допускается его исключение.</i></p> <p>Генеральный директор ЗАО «ВМЗ» Белоглазов К.В. при разработке СМК просил учесть все виды</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>деятельности и все подразделения организации. Т.к. на ЗАО «ВМЗ» выполняются все виды работ: проектирование, производство и сервисное обслуживание, то при разработке СМК должны быть учтены все требования МС ISO 9001.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>Область СМК и область сертификации могут отличаться друг от друга (область сертификации может быть уже). В ходе реализации проекта по разработке СМК и подготовке ее к сертификации следует определить и сформулировать не только область СМК, но и область сертификации.</b></p>
4.1.	<b>Общие требования</b>	Описание взаимодействия процессов (например, Схема взаимодействия процессов)	<p><i>Стандарт требует от организации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества;</li> <li>• постоянно повышать ее результативность.</li> </ul> <p><i>Система менеджмента качества строится на процессном подходе, поэтому в первую очередь требуется определить процессы, необходимые для СМК</i></p> <p>В организации выделены следующие виды деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Производство частей подвижного состава;</li> <li>• Производство трубопроводной арматуры;</li> <li>• Производство оборудования непрерывного транспорта;</li> <li>• производство нестандартного оборудования и запасных частей к нему;</li> <li>• Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техобслуживанию подъемно-транспортного и химического оборудования.</li> </ul> <p><b><u>Управление осуществляется по функциональному принципу. На момент аудита процессы СМК не определены, процессный подход в организации не применяется.</u></b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• определить процессы, необходимые для СМК, их последовательность, порядок и взаимодействие (особое внимание следует уделить взаимосвязям с процессами, отданными на аутсорсинг другим юридическим лицам);</li> <li>• задать измеримые параметры результатов деятельности каждого процесса (выходные параметры);</li> <li>• задать критерии оценки результативности процессов;</li> <li>• определить, какие ресурсы нужны для поддержания каждого процесса;</li> <li>• обеспечивать наличие этих ресурсов;</li> <li>• осуществлять постоянный мониторинг процессов;</li> <li>• измерять выходные параметры, анализировать их и управлять процессами в соответствии с требованиями стандарта.</li> </ul> <p>В процессы, необходимые для СМК, рекомендуется включать процессы управленческой деятельности руководства (например, планирование, управление ресурсами, анализ и т.п.), процессы обеспечения ресурсами (например, управление инфраструктурой, управление персоналом и т.п.) и процессы жизненного цикла продукции (например, проектирование, закупки, производство, реализация и т.п.).</p>
4.2	<b>Требования к документации</b>		
4.2.1.	<b>Общие положения</b>	<b>Политика в области качества;</b> <b>Цели в области качества;</b> <b>Руководство по качеству;</b> <b>Обязательные документированные</b>	<p><i>Система менеджмента качества должна включать ряд обязательных документов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Политика в области качества;</i></li> <li>• <i>Цели в области качества;</i></li> <li>• <i>Руководство по качеству;</i></li> <li>• <i>Процедура управления документами;</i></li> <li>• <i>Процедура управления записями;</i></li> <li>• <i>Процедура управления несоответствующей продукцией;</i></li> <li>• <i>Процедура проведения внутренних аудитов;</i></li> <li>• <i>Процедура управления корректирующими действиями;</i></li> <li>• <i>Процедура управления предупреждающими действиями;</i></li> </ul>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		<p><b>процедуры;</b> Документы, необходимые для эффективного управления процессами</p>	<p><i>Все эти документы должны быть разработаны, оформлены, утверждены, внедрены и должны поддерживаться в рабочем состоянии (т.е. выполняться).</i></p> <p>На момент проведения аудита разработаны и утверждены процедуры «Управление документацией» и «Управление записями». <b><u>Остальные обязательные документированные процедуры отсутствуют.</u></b> Основная задача документации – передавать смысл и последовательность действий. Организация сама решает какую «глубину» документирования необходимо выбрать. Отсутствие задокументированных «правил игры» не позволяет обеспечивать соответствующую подготовку кадров, нет гарантий повторяемости и прослеживаемости выполняемых действий.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Необходимо разработать, документально оформить, утвердить и внедрить следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политику и Цели в области качества;</li> <li>• Руководство по качеству;</li> <li>• Обязательные документированные процедуры по управлению: 1) несоответствующей продукцией. При разработке использовать проект СТП 10-01/08-07 «Порядок изоляции продукции, признанной браком». 2) внутренними аудитами, 3) корректирующими и 4) предупреждающими действиями.</li> </ul>
4.2.2	Руководство по качеству	Руководство по качеству	<p><i>В организации должно быть разработано Руководство по качеству, в котором содержится область применения СМК, документированные процедуры СМК или ссылки на них, описание взаимодействия процессов. Руководство по качеству – это сводный документ, описывающий из чего состоит СМК, как взаимосвязаны ее процессы, как распределяется ответственность по управлению системой.</i></p> <p><b><u>Руководство по качеству в Организации отсутствует.</u></b></p>



Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>Разработать, оформить, утвердить и внедрить Руководство по качеству, регламентирующее всю деятельность Организации в рамках СМК.</b>  Руководство по качеству является сводным, итоговым документом СМК и появляется на свет в процессе разработки СМК (как правило) на одном из последних этапов разработки системы.</p>
4.2.3	Управление документацией	Документированная процедура (например, стандарт организации, методическая инструкция и т.п.)	<p><i>Должна быть разработана документированная процедура, описывающая порядок создания, утверждения, обращения, актуализации, хранения документации СМК.</i></p> <p>На момент проведения аудита в организации разработан и утвержден стандарт предприятия по управлению документацией. СТП был проверен аудитором; замечания и рекомендации по содержащейся в данном СТП информации оставлены Пикалову Н.И.</p> <p><b>Существенные замечания: в процедуре не прописан порядок управления конструкторской и технологической документацией, законодательными и другими обязательными документами.</b></p> <p>Юристом Сибиряковой Е.Н. разработан СТП «Заключение и исполнение хозяйственных договоров», который описывает порядок управления договорами.  <b>Данная процедура не соответствует требованиям раздела 7.2.2 и 4.2.3. Замечания к документу в электронном виде высланы Пикалову Н.И.</b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>1. Разработанные СТП необходимо внедрить, т.е. исполнять их требования на практике.</b>  <b>2. В ходе реализации проекта по разработке и внедрению СМК в организации направлять на проверку консультантам все вновь разрабатываемые документы СМК до их утверждения.</b></p>
4.2.4	Управление записями	Документированная процедура	<p><i>Записи – это специальный вид документов, они являются свидетельством выполнения работ (журналы, протоколы, акты, заявки и пр., и пр.).</i></p> <p><i>Должна быть разработана документированная процедура, где прописаны требования к</i></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		(например, стандарт организации, методическая инструкция и т.п.)	<p><i>идентификации, хранению, защите, восстановлению и пр. всех записей предприятия.</i></p> <p>Разработан и утвержден СТП по управлению записями.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ</u></b>  <b>Разработанный СТП содержит лишь общие рекомендации по управлению записями. В ходе работы над проектом необходимо идентифицировать конкретные виды записей и откорректировать стандарт или создать реестр действующих записей. Можно, для оптимизации процессов создать Альбом принятых в организации форм записей.</b></p>
5	<b>Ответственность руководства</b>		
5.1.	<b>Обязательства руководства</b>	<b>Политика и Цели в области качества</b>	<p><i>Лидерство – один из основных принципов менеджмента качества. Руководство должно официально заявить о своих обязательствах (взять на себя ответственность) по разработке, внедрению и последующему улучшению СМК.</i></p> <p>У руководства есть общее видение Политики в области качества и основных задач, стоящих перед организацией, но <b><u>ни политика, ни цели в области качества документально не оформлены. Не сформулированы цели по реализации политики для конкретных подразделений.</u></b> Такое положение дел не дает директору возможности вовлекать весь персонал в работу по реализации поставленных в области качества целей (люди не информированы о том, что именно и как они должны делать для улучшения своей деятельности; ответственные исполнители и сроки исполнения не установлены, порядок проведения работ не регламентирован). В данной ситуации руководство рискует тем, что все планы по улучшению качества предоставляемых организациям услуг так и останутся невоплощенными мечтами.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ</u></b>  <b>Официально заявить об обязательствах руководства по разработке, внедрению и улучшению СМК можно в Политике в области качества, либо в руководстве по качеству.</b></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p><b>Работа в рамках СМК предполагает, что руководство:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доводит со сведения персонала важность выполнения требований потребителей, а так же законодательных и обязательных требований;</li> <li>• разрабатывает политику и цели в области качества;</li> <li>• обеспечивает реализацию этих целей путем обеспечения необходимыми ресурсами;</li> <li>• проводит анализ СМК.</li> </ul>
5.2.	Ориентация на потребителя	---	<p><i>Руководство организации должно обеспечить определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности.</i></p> <p>В ходе аудита установлено, что на предприятии связь с потребителем осуществляется через Торговый Дом «ВМЗ». Если анализ рынка, определение требований и ожиданий, сбор заказов, продажи отданы на аутсорсинг, то этим процессом Вы должны управлять. Конечными потребителями являются предприятия-грузополучатели продукции ЗАО «ВМЗ». Успех организации зависит от того, насколько полно удовлетворяются нужды конечного потребителя.</p> <p>В организации пока никак <b><u>не определяются</u></b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>удовлетворенность потребителей (как ТД «ВМЗ», так и предприятий-грузополучателей)</u></b> (насколько они остались довольны продукцией и работой Вашей организации);</li> <li>• <b><u>требования существующих и потенциальных потребителей (что они ожидают сегодня от Вашей организации по качеству, цене, номенклатуре предлагаемых услуг, и как могут измениться эти ожидания завтра).</u></b></li> </ul> <p>Эта информация должна использоваться для улучшений СМК и повышения конкурентоспособности организации.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Для выполнения данного пункта необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Собирать и анализировать информацию, касающуюся потребителей, с целью повышения их удовлетворенности.</b></li> </ul>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
5.3.	Политика в области качества	Политика в области качества	<p><i>Руководство организации должно обеспечить, чтобы Политика в области качества соответствовала целям организации, была доведена до персонала организации, анализировалась на постоянную пригодность.</i></p> <p><i>Политика в области качества - общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.</i></p> <p><b><u>Политика в области качества документально не оформлена и до сведения персонала пока не доводится.</u></b></p> <p>Политика должна разрабатываться для достижения целей организации. Если Политика не соответствует целям организации, то реализация такой Политики может самым пагубным образом отразиться на будущем Вашей организации. Поэтому МС ISO 9001 требует периодически пересматривать Политику на предмет ее актуальности.</p> <p>Если персонал не информирован о существующей в организации Политике, невозможно обеспечить вовлеченность персонала в реализацию данной Политики.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Разработать Политику в области качества и довести ее до сведения персонала.</b></li> <li>• <b>Постоянно разъяснять сотрудникам важность принятой организацией Политики и необходимость ее выполнения.</b></li> <li>• <b>Периодически анализировать Политику на актуальность.</b></li> </ul>
5.4	Планирование		
5.4.1	Цели в области качества	Цели в области качества	<p><i>Руководство организации должно обеспечивать, чтобы цели в области качества были установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях. Цели должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества.</i></p> <p>Под целями понимают измеримые результаты работы организации, которые должны быть установлены в пределах определенных временных границ (каких именно результатов и когда Вы</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>хотите добиться) На предприятии существуют различные целевые программы, которые могут содержать отдельные цели и задачи в области качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели и задачи главного инженера</li> <li>• План по получению разрешений на применение технических устройств на опасных производственных объекта;</li> <li>• План техпервооружения ЗАО «ВМЗ»</li> </ul> <p>Одной из целей в области качества можно считать разработку и внедрение СМК. План реализации данного проекта – образец документирования данной цели.</p> <p><b><u>Конкретные, измеримые Цели ЗАО «ВМЗ» в области качества на соответствующих уровнях для соответствующих подразделений не установлены. Отсутствует документ «Цели в области качества на 2007год».</u></b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <p>Руководство должно поставить конкретные, измеримые и ограниченные во времени цели и ориентировать персонал организации на достижение этих целей. Для этого цели в области качества должны быть доведены до исполнителей.</p> <p>Главная задача руководства состоит том, чтобы обеспечить надлежащее и полное вовлечение всей организации в реализацию стратегических изменений, намеченных в Политике.</p>
5.4.2	Планирование создания, поддержания и улучшения системы МК	Программа перспективного развития предприятия; Программы/планы	<p><i>Руководство организации должно обеспечивать планирование, создание, поддержание и улучшение СМК, сохраняя целостность системы при внесении в нее изменений.</i></p> <p>В организации разработан, утвержден и исполняется План реализации проекта «Построение и комплексное внедрение СМК в соответствии с МС ISO 9001 в ЗАО «ВМЗ»».</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		качества	
5.5.	<b>Ответственность, полномочия и обмен информацией</b>		
5.5.1	<b>Ответственность и полномочия</b>	<b>Устав предприятия; Оргструктура; Штатное расписание; Должностные, рабочие инструкции, положения о подразделениях предприятия и т.п.</b>	<p><i>Руководство предприятия должно определить и обеспечить доведение до сведения персонала ответственности и полномочий.</i></p> <p>Ответственность и полномочия персонала планируется установить в должностных и рабочих инструкциях. Со слов руководителя отдела управления персоналом Светланы Николаевны данная работа находится в стадии завершения. Следующий этап – внедрение разработанных документов. Положения о структурных подразделениях также находятся в стадии разработки. Ответственность за разработку и внедрение СМК прописана в Плане реализации проекта, утвержденного Председателем Совета директоров ЗАО «ВМЗ» 20 апреля 2007года.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>В ходе разработки СМК будет применен процессный подход. Это должно позволить оптимизировать работу организации. Возможно, что в процессе реализации данного проекта произойдет реструктуризация подразделений, либо перераспределение и добавление полномочий. Поэтому все инструкции и положения, разработанные сейчас, необходимо будет пересмотреть и актуализировать, после того как будут прописаны процессы и процедуры СМК. При необходимости Организационная структура организации также может быть изменена после описания процессов в соответствии с прописанными ответственностями и полномочиями. В ходе работы над данным проектом последовательность осуществления работ и разработки</b></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<b>различных документов лучше согласовывать с консультантами. Это позволит исключить в дальнейшем ненужное дублирование работ.</b>
5.5.2	Представитель руководства	Приказ о назначении или изменения к должностной инструкции	<p><i>Руководство предприятия должно назначить из состава руководства своего представителя, который будет нести ответственность за организацию работ по созданию, внедрению и поддержанию СМК в рабочем состоянии.</i></p> <p>Представитель руководства по качеству назначен приказом №298/1 от 29.03.07.</p>
5.5.3	Внутренний обмен информацией	Протоколы совещаний, собраний, оперативок и пр.	<p><i>На предприятии должны быть разработаны процессы обмена информацией, в том числе по вопросам результативности СМК .</i></p> <p><i>До каждого исполнителя должна быть донесена информация о:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>результатах планирования,</i></li> <li>• <i>достигнутых результатах,</i></li> <li>• <i>выполнении производственных планов,</i></li> <li>• <i>решениях, связанных с внедрением СМК,</i></li> <li>• <i>возникших в процессе работы проблемах и пр.</i></li> </ul> <p>Внутренний обмен информацией происходит посредством совещаний, оперативок, служебных запISOк. На заводе создана группа Качества, возглавляемая начальником ОТК Жулдыбиным А.А. Отчеты по работе данной группы направляются генеральному директору. Предложения по улучшению, вынесенные Группой Качества, оформляются и доводятся до сведения персонала Приказами.</p>
5.6	<b>Анализ со стороны руководства</b>		
5.6.1	Общие положения	Записи об анализе со	<i>Через установленные промежутки времени руководство предприятия должно анализировать СМК с целью обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности.</i>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламенти- рующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		<p>стороны руководства (напр., Аналитичес- кие отчеты, протоколы совещаний и т.п.)</p>	<p><i>Если руководство не проводит анализ СМК, невозможно определять причины возникших проблем и намечать пути и способы их устранения и улучшения результативности системы.</i></p> <p>На момент проведения аудита руководством анализируются следующие направления деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ потребления электроэнергии;</li> <li>• Анализ причин выхода из строя оборудования</li> <li>• Анализ брака</li> </ul> <p><b><u>Анализ системы управления в целом на предприятии пока не проводился</u></b>, но, заказав проведение диагностического аудита, руководство предприятия проводит исходный анализ своей системы менеджмента. Отчет о диагностическом аудите будет являться первой записью об анализе СМК.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <p><b>В дальнейшем нужно предусмотреть проведение руководством организации анализа СМК через определенные, заранее запланированные промежутки времени. Необходимо анализировать следующие данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• результаты проведенных аудитов;</li> <li>• информацию от потребителей;</li> <li>• данные о процессах;</li> <li>• данные о соответствии продукции;</li> <li>• информацию о выполнении предупреждающих и корректирующих действий;</li> <li>• изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;</li> <li>• рекомендации по улучшению.</li> </ul> <p><b>В результате проведенного анализа Руководство должно принимать следующие решения и действия по улучшению деятельности Организации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышать результативности СМК и ее процессов;</li> <li>• улучшать продукцию по отношению к требованиям потребителей;</li> <li>• определять потребности в ресурсах.</li> </ul>



Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			Записи о проведении анализа со стороны руководства должны поддерживаться в рабочем состоянии. Примерами таких записей могут быть аналитические отчеты, протоколы совещаний, планы корректирующих и предупреждающих мероприятий.
6	Менеджмент ресурсов		
6.1	Обеспечение ресурсами	Записи, подтверждающие, что необходимые ресурсы определены и выделены (напр., целевые программы, финансовые планы и т.п.)	<p><i>Организация должно определить и обеспечить ресурсы, необходимые для внедрения, поддержания и улучшения СМК и повышения удовлетворенности потребителей</i></p> <p>На заводе внедряется бюджетирование. Для каждого подразделения утверждаются бюджеты, исполнение которых затем анализируется. Это помогает руководству оптимальным образом распределить финансовые ресурсы. Для проекта по разработке и внедрению в организации СМК также утвержден бюджет расходов. Финансирование мероприятий, не включенных в бюджет, осуществляется на основании служебных записок, исходя из текущих возможностей.</p> <p>В организации существуют проблемы с обеспеченностью персоналом (например, не хватает квалифицированных технологов, конструкторов, ремонтников в ОГМиЭ, контролеров ОТК, нет специалиста, отвечающего за метрологическое обеспечение производства). Отдел управления персоналом пытается исправить сложившуюся ситуацию. Разработана программа переподготовки специалистов по курсу «Технология машиностроения». Сформированы группы мастеров, технологов, контролеров ОТК, которые начнут обучение 2 мая 2007г. В планах - разработка системы мотивации, которая позволила бы снизить текучесть кадров.</p> <p><b>РЕКОМЕНДАЦИИ:</b> Работа в рамках СМК строится по такому же принципу, что и планирование производственно-хозяйственной деятельности. В дальнейшем руководство должно после каждого проведенного анализа СМК определить, какие ресурсы и в каких количествах необходимы для ее успешного функционирования и улучшения, а затем обеспечить эти ресурсы. Финансовые затраты включаются в бюджеты, привлекаются либо обучаются необходимые специалисты, приобретаются необходимые инструменты и оборудование и т.д. При определении необходимости привлечения дополнительных сотрудников следует обращать внимание на объем</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>планируемых работ и загруженность специалистов. В рамках реализации проекта по внедрению СМК придется проделать большой объем работ по систематизации информации, документов и наведению элементарного порядка, но после того как СМК внедрена, основные усилия будут направлены на выполнение запланированных мероприятий, а для этого требуется значительно меньше времени. Следует также предусмотреть возможность идентификации и учета затрат на качество, что позволит в дальнейшем оценивать не только результативность, но и экономическую эффективность действующей на предприятии СМК.</p>
<b>6.2</b>	<b>Человеческие ресурсы</b>		
<b>6.2.2</b>	<b>Компетентность, осведомленность и подготовка</b>	<b>Записи об образовании, подготовке и навыках персонала,</b>	<p><i>На предприятии должна быть определена необходимая компетентность персонала. Необходимо обеспечить соответствующую подготовку персонала и оценивать результаты предпринятых в этом направлении мер.</i></p> <p>Требования к квалификации и компетентности персонала устанавливаются в разрабатываемых должностных и рабочих инструкциях. В дальнейшем отбор и найм персонала планируется осуществлять по критериям, установленным в ДИ и РИ. В личных делах сотрудников хранятся копии документов об образовании, подтверждающие их квалификацию. Например, в ДИ Мастера инструментального участка установлено, что сотрудник, занимающий данную должность должен иметь образование не ниже средне-специального. В личном деле мастера Перминовой А.В. имеется копия диплома.</p> <p>Переаттестация работников осуществляется в рамках работ по охране труда и промышленной безопасности.</p> <p>Аттестация служащих не проводится и ее проведение пока не планируется.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Пока специалисты завода не проходили планового обучения. После того как заработает программа переподготовки по курсу «Технология машиностроения» необходимо будет оценить результативность предпринятых в этом направлении мер. Следует также подумать о</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p><b>необходимости планового обучения специалистов других направлений. Планирование обучения позволит более рационально распределять финансовые и временные ресурсы. Результаты любых обучений следует анализировать.</b></p>
6.3	Инфраструктура	<p><b>Реестры зданий и сооружений, оборудования; Графики планово-предупредительных ремонтов; Графики осмотра и ремонта зданий и сооружений и т.п.</b></p>	<p><i>Организация должна определить, необходимую для работы инфраструктуру (здания, средства труда, оборудование, транспорт, связь), обеспечить ее наличие и поддерживать ее в рабочем состоянии. Задачей руководства является создание инфраструктуры, которая учитывает потребности предприятия, потребителя и персонала. Такая инфраструктура содержит ресурсы, необходимые для осуществления основной деятельности, а так же информационную технику и средства коммуникации. Нужно заботиться о надежном и долгосрочном функционировании инфраструктуры, определять и обеспечивать затраты, необходимые для ее поддержания и модернизации.. Все это делает результативнее и эффективнее выпуск продукции, предоставление услуг.</i></p> <p>В ходе аудита была проверена работа инженера по надзору за зданиями и сооружениями и работа ОГМиЭ.</p> <p>У инженера по надзору за зданиями и сооружениями Косьяненко Валентина Леонидовича имеются паспорта на все здания и сооружения организации, но сводный реестр отсутствует. График проведения осмотра зданий и сооружений предоставлен не был (Валентин Леонидович не смог его найти), хотя отдельные акты осмотра существуют (например, Акт №13 2/3д осмотра помещения насосной №10, №11 от 05.12.06). Отсутствие обобщенной информации по состоянию зданий и сооружений не позволяет анализировать ситуацию. Не понятно, каким образом планируется выделение средств для поддержания зданий в надлежащем состоянии.</p> <p>В ОГМиЭ учтены все виды технологического, кранового и электрооборудования. Составляются годовые графики планово-предупредительных ремонтов, которые разбиваются на квартальные и месячные графики. Главный механик Куклин Олег Вячеславович отмечает, что оборудование крайне изношено. По некоторым видам оборудования ресурс уже давно выработан, поэтому система ППР в</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>данной ситуации не работает. Специалисты ОГМиЭ вынуждены проводить ремонты в аварийном режиме (по факту поломки). Главным механиком регулярно проводится анализ причин выхода из строя оборудования (основные проблемы – изношенность оборудования и большая загруженность оборудования). Руководство завода старается воздействовать на сложившуюся ситуацию. В Плане техперевооружения предусмотрены капитальные ремонты.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Определить необходимую для работы организации инфраструктуру ( не только здания и оборудование, но и средства связи, транспорт, компьютеры и т.п.)</b></li> <li><b>2. Необходимо прописать ответственность и степень компетентности лиц, обеспечивающих функционирование инфраструктуры по каждому из выделенных направлений и поддержание ее в рабочем состоянии (наладка, ремонт, обслуживание, профилактические осмотры и ремонты и пр.)</b></li> <li><b>3. Проанализировать детально состояние технологического оборудования (количество внеплановых простоев, затраты на ремонты) и разработать программу мероприятий по модернизации производства.</b></li> </ol>
6.4	Производственная среда	Инструкции по охране труда, Аттестаты рабочих мест, САНПиН, Программы стимулирования персонала и т.п.	<p><i>Организация должно создавать производственную среду, необходимую для достижения соответствия требований к продукции, и управлять ею. Производственная среда содержит совокупность факторов, которые влияют на производительность, мотивацию сотрудников, и которые могут повлиять на качество продукции. Руководство должно позаботиться о создании такой производственной среды, в которой могли бы проявиться созидательные методы, способности сотрудников</i></p> <p><i>К производственной среде обычно относят следующие факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>правила обеспечения безопасности;</i></li> <li>• <i>средства защиты;</i></li> <li>• <i>эргономические факторы;</i></li> <li>• <i>расположение рабочих мест;</i></li> </ul>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• температура, влажность, освещенность, загрязненность, шум, вибрация, радиация и т.п. К неведущественным факторам производственной среды относят:</li> <li>• методы повышения творческой отдачи и заинтересованности сотрудников;</li> <li>• программы стимулирования персонала;</li> <li>• морально-психологический климат в коллективе и пр.</li> </ul> <p>Рабочие места служащих оснащены на современном уровне (используется современная компьютерная и оргтехника, программное обеспечение). В то же время наблюдается нехватка служебных помещений (ОУК не имеет отдельного помещения, специалисты ОГТ находятся в трех разных комнатах). Это может отразиться на качестве выполняемой специалистами работы.</p> <p>Все сотрудники проходят инструктаж по технике безопасности и охране труда, о чем имеются записи в личных карточках работников.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Для выполнения требований данного пункта Вам нужно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• установить, какие факторы производственной среды оказывают влияние на качество производимых услуг;</li> <li>• задать и документировать требования к этим факторам (это можно отразить в руководстве по качеству и др. документах СМК);</li> <li>• определить порядок контроля соответствия производственной среды установленным требованиям;</li> <li>• определить ответственных за проведение такого контроля и принятие решений по его результатам.</li> </ul>
7	<b>Процессы жизненного цикла продукции</b>		
7.1	<b>Планирование процессов жизненного</b>	<b>Записи, подтверждаю</b>	<i>На предприятии должны планироваться и разрабатываться процессы жизненного цикла продукции (создание продукта), согласованные с другими процессами СМК. К процессам создания продукта традиционно относят:</i>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
	цикла продукции (ЖЦП)	щие соответствие процессов ЖЦП и продукции установленным требованиям (напр., Акты приемки, Протоколы испытаний, Журналы приемки и т.п.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Процессы, связанные с потребителем (например, Маркетинговые исследования, Анализ договоров, и т.п.);</i></li> <li>• <i>Проектирование и разработка продукта или услуги (например, Разработка проектной документации, Анализ проекта и т.п.);</i></li> <li>• <i>Постановка на производство новой продукции</i></li> <li>• <i>Закупки;</i></li> <li>• <i>Производство;</i></li> <li>• <i>Сервисное обслуживание.</i></li> </ul> <p><i>Планирование процессов жизненного цикла продукции или услуги заключается в том, что организация</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1.Выделяет процессы, которые необходимо осуществить для реализации продукта/ услуги, за которые организация несет ответственность перед потребителем;</i></li> <li><i>2.Устанавливает требования к каждому виду продукции/ услуги и задает цели в области качества (чего нужно добиться, чтобы повысить качество продукта/ услуги);</i></li> <li><i>3.Определяет, что необходимо для достижения заданных целей (возможно, потребуется разработка новых документов, выделение дополнительных ресурсов и пр.);</i></li> <li><i>3. Задает критерии приемки конкретных видов продукции/ услуг;</i></li> <li><i>4.Осуществляет деятельность по мониторингу, контролю, испытаниям для конкретной продукции/ услуги;</i></li> <li><i>5. Ведет записи, подтверждающие соответствие продукта/ услуги установленным требованиям..</i></li> </ol> <p><b>Процессный подход в организации пока не применяется, процессы жизненного цикла продукции пока не выделены, соответственно целевые показатели процессов не задаются. (Исключение составляют производственные процессы, ситуация с которыми подробно рассматривается в 7.5 данного отчета)</b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>При планировании процессов создания продукции необходимо определить следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели в области качества и требования к продукции;</li> <li>• Какие процессы будет осуществлять организация и в какой последовательности, чтобы создать продукцию определенного качества;</li> <li>• Какие документы необходимо разработать для успешного осуществления этих процессов;</li> <li>• Какие ресурсы необходимы для успешного осуществления этих процессов;</li> <li>• Какие записи необходимы для подтверждения того, что процессы жизненного цикла продукции соответствуют установленным требованиям;</li> <li>• Какие действия необходимы по верификации (проверке), валидации (подтверждению), мониторингу, контролю и испытаниям конкретных видов продукции, а также критерии приемки продукции.</li> </ul>
7.2	<b>Процессы, связанные с потребителями</b>		
7.2.1	<b>Определение требований, относящихся к продукции</b>	<p><b>Нормативные и законодательные документы, устанавливающие требования к продукции (ГОСТы, СНИПы, ТУ и т.п.)</b></p>	<p><i>На предприятии должны быть определены:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• законодательные и другие обязательные требования к продукции;</li> <li>• требования к продукции, установленные потребителями;</li> <li>• любые другие дополнительные требования, установленные Вашей организацией.</li> </ul> <p>Обязательные требования к конкретным видам продукции регламентированы ГОСТами, ТУ, ПБ; Требования потребителей содержатся в договорах поставки; чертежах, ТЗ на продукцию.</p> <p><b>РЕКОМЕНДАЦИИ:</b> Здесь важно отметить, что в условиях современного рынка дополнительные конкурентные преимущества можно получить лишь за счет «любых других дополнительных требований, установленных Вашим организациям». Вы сами должны «угадать» предполагаемые ожидания заказчика, сформулировать дополнительные требования. Эти требования не согласуются и не утверждаются потребителем, и реализация их осуществляется за счет Ваших собственных</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>средств. В результате потребитель получает продукцию с параметрами лучше ожидаемых (например, более низкая цена, более удобные условия поставки и т.п.), что гарантирует не просто удовлетворенность, но восхищенность потребителя Вашей продукцией. В этом случае Вы можете быть уверены, что потребитель вернется к Вам неоднократно.</p>
7.2.2	Анализ требований, относящихся к продукции	<p>Записи результатов анализа и последующих действий, вытекающих из анализа (например, Анализ заявок; согласованные с Вашими специалистами договора и т.п.)</p>	<p><i>Требования к продукции должны анализироваться на предмет возможности их выполнения организациям и должны быть согласованы в контракте или заказе.</i></p> <p>Перед тем как взять на себя обязательства по производству какой-либо продукции или услуги, производитель должен как можно более точно сформулировать требования, относящиеся к этой продукции, чтобы затем проанализировать их на предмет возможности выполнения.</p> <p>Все договоры перед их подписанием проходят процедуру согласования и визирования. Это регламентировано разработанным (но пока не утвержденным) СТП «Заключение и исполнение хозяйственных договоров». <b><u>В данном СТП не прописано кто и в каком порядке анализирует договоры на предмет содержащихся там требований к продукции и возможности выполнения этих требований.</u></b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>Пописать в СТП «Заключение и исполнение хозяйственных договоров» порядок согласования договоров поставки не только с юристами, экономистами, но и с техническими специалистами (на предмет возможности выполнения технических требований), а также с другими специалистами (кто например, анализирует сроки и условия поставки, возможность приобретения необходимого сырья и комплектующих и т.п.).</b></p>
7.2.3	Связь с потребителями	Письма клиентов, Анкеты потребителей	<p><i>Организация должна определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию связи с потребителями (информация о продукции, прохождение контрактов или заказов, отзывы потребителей о продукции)</i></p>



Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		и т.п.	<p>Специфика организации такова, что все продажи готовой продукции осуществляются через ООО «Торговый Дом «ВМЗ», т.е. де-юре завод имеет единственного потребителя, но де-факто конечными потребителями продукции являются другие организации и специалисты завода поддерживают контакты с представителями именно этих организаций</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематизировать виды и методы получения и использования информации как от ТД «ВМЗ», так и от конечных потребителей;</li> <li>• Собрать и анализировать информацию, касающуюся потребителей (как отрицательную, так и положительную) с целью повышения их удовлетворенности.</li> </ul>
7.3	Проектирование и разработка		<p><i>Проектирование и разработка продукции должны планироваться (устанавливаются стадии проектирования и разработки, а также ответственность и полномочия в этой области). До начала разработки и проектирования должны быть определены полные, недвусмысленные и непротиворечивые требования к продукции. Результаты планирования и разработки должны быть сопоставлены с первоначальными требованиями и официально одобрены до их последующего использования</i></p> <p>Производство продукции осуществляется в основном по конструкторской документации заказчиков. Качество чертежей, в основной массе, неудовлетворительное. Поэтому ОГК проводит экспертизу и доработку всей входящей конструкторской документации. Пакет переработанной документации в обязательном порядке согласуется с заказчиком. Этот вид работ скорее можно отнести к подготовке производства. <b>Риск: отсутствует планирование этого вида работ. Не все переработанные документы согласуются с заказчиком. Работы по таким КД не гарантируют качество продукции. Спешка никогда не приводит к качеству.</b></p> <p>В то же время на часть продукции КД отсутствует. В этом случае ОГК осуществляет разработку пакета конструкторской документации на основании ТЗ или заявки заказчика (для внешних потребителей)</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>разработаны специальные опросные листы, для внутренних потребителей – задание на проектирование). Данный вид деятельности попадает под требования МС ISO 9001 к проектированию и разработке. Начальник ОГК Меньшиков Дмитрий Петрович констатировал, что планирование работ в его отделе отсутствует, т.к. нет информации о том, что запланировано в производство даже на следующий месяц (а хотелось бы видеть планы как минимум на квартал вперед). ОКГ вынужден работать в авральном режиме, по факту поступления заданий (например, служебное задание на проработку КД составлено 26.04.07, а срок исполнения установлен 27.04.07). Т.к. работа подразделения не планируется, то не возможно провести анализ существующей ситуации (достаточная ли загрузка специалистов, насколько качественно выполняются работы и т.д.). Кроме этого в ОГК нет достаточной базы нормативно-технической документации, отсутствует специалист, который мог бы проводить нормоконтроль разрабатываемой КД. Все это не позволяет обеспечить надлежащего качества разрабатываемых документов.</p> <p><b>Риск по этому вопросу достаточно высок.</b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <p><b>1. Регламентировать порядок разработки КД в соответствии с требованиями п. 7.3. МС ISO 9001.</b></p> <p><b>2. Обеспечить отдел всей необходимой для работы нормативной документацией и предусмотреть ее последующую актуализацию. Здесь возможны различные варианты, например, формирование библиотеки НТД на бумажных носителях + специалист, который будет заниматься внесением изменений; либо покупка электронной базы данных + актуализация.</b></p>
7.4	Закупки		
7.4.1	Процесс закупок	<p><b>Методика оценки, отбора и повторной оценки поставщиков; Записи результатов</b></p>	<p><i>Необходимо обеспечивать соответствие закупленной продукции установленным требованиям. Требования устанавливаются Вами в зависимости от воздействия закупки, как на готовую продукцию, так и на все стадии ее жизненного цикла. Вся закупленная продукция должна соответствовать установленным требованиям. Организация должно оценивать и выбирать поставщиков на предмет их способности поставлять продукцию в соответствии с Вашими требованиями. Должны быть разработаны критерии отбора, оценки и повторной оценки поставщиков. Записи результатов оценки и повторной оценки должны поддерживаться в рабочем</i></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		оценки поставщиков (Реестр оценки поставщиков и т.п.)	<p><i>состоянии.</i></p> <p>Материалы, сырье и комплектующие изделия, используемые в производстве, ЗАО «ВМЗ» осуществляет через ООО «ТД «ВМЗ» т.е. поставщик у организации фактически один и его выбор обусловлен решением учредителей. Организация не может выбирать поставщиков самостоятельно. Тем не менее, у начальника МТО Мисюревой Марины Геннадьевны имеется информация о предприятиях-грузоотправителях по каждому виду закупленной продукции. Это дает возможность проводить заочную оценку поставщиков и, в случае необходимости, воздействовать на выбор поставщиков Торговым Домом «ВМЗ».</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <p><b>В связи со всем вышеперечисленным для Вас особенно важно:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вести оценку и повторную оценку поставщиков с целью определения наиболее выгодных для Вас партнеров;</li> <li>• рассмотреть возможность согласования выбранных ТД «ВМЗ» поставщиков с представителями завода;</li> <li>• определить критерии оценки поставщиков.</li> </ul>
7.4.2	Информация по закупкам	Проектно-конструкторская документация; Технологические карты, Заявки на приобретение материалов	<p><i>Нужно описать требования к закупаемой продукции, а там, где необходимо, и требования к оборудованию, к квалификации персонала и к СМК поставщиков.</i></p> <p>Информация по закупкам содержится в Письмах-заявках для торгового Дома «ВМЗ». К каждому такому письму прилагается подробный перечень закупаемых материалов/комплектующих с указанием типоразмеров, нормативных документов и при необходимости прикладываются чертежи.</p>
7.4.3	Входной контроль	Записи, подтверждаю-	<p><i>Нужно осуществлять контроль закупленной продукции с целью установления ее соответствия установленным требованиям.</i></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
	закупленной продукции	щие проведение входного контроля (Журналы приемки, Акты приемки и т.п.)	<p>Входной контроль закупленной продукции осуществляет ОТК. На каждую партию закупленной продукции заполняются Акты проведения входного контроля. В случае выявления каких-либо несоответствий также составляются Акты, которые направляются в МТО для дальнейшей работы с поставщиками. К сожалению, не ведется статистика несоответствий по каждому из поставщиков, но это легко исправить.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Необходимо регламентировать порядок сбора и анализа данных по несоответствиям, обнаруженным при входном контроле, чтобы в дальнейшем использовать эту информацию при выборе поставщиков</p>
7.5	<b>Производство и обслуживание</b>		
7.5.1	Управление производством и обслуживанием	<p>Нормативно-технические документы (напр., Проектная документация, Чертежи, Технологические карты); Рабочие инструкции; А так же записи о проведении мониторинга и</p>	<p><i>Производство продукции должно планироваться и осуществляться в управляемых условиях (там, где это применимо, характеристики продукции описаны, есть рабочие инструкции, применяется подходящее производственное и измерительное оборудование и т.п.)</i></p> <p>Производство продукции осуществляется на основании Плана выпуска от Совета директоров на каждый месяц. По итогам работы руководители подразделений составляет отчеты. Зам. ген. директора по производству ежемесячно составляет пояснительные записки по выполнению плана, которые рассматриваются на заседаниях управляющего комитета. Текущие проблемы рассматриваются на оперативных совещаниях, которые протоколируются.</p> <p>Ассортимент выпускаемой продукции большой и постоянно изменяется. В связи с этим начальник ОГТ Рыжих Александр Владимирович и его заместитель Маслякова Вера Вячеславовна констатируют наличие проблем со своевременной разработкой технологической документации. Дефицит квалифицированных инженеров-технологов также сказывается на сроках разработки и качестве разрабатываемых технологий. Требования некоторых заказчиков предоставлять технологические процессы на продукцию еще до подписания договора приводят к тому, что специалисты ОГТ до 40%</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		измерений (Журналы приемки, контрольные карты и т.п.)	<p>времени тратят на разработку технологий для изделий, которые потом не идут в производство (заказчик в конечном итоге не заказывает данные изделия)            Проведение контрольных операций регламентировано Приказом №151/1 «Об организации технического контроля на ЗАО «ВМЗ». На каждую технологическую операцию заполняется Сдаточная ведомость            Измерительное оборудование и объемы выборок при этом не регламентируются.</p> <p><b>РИСК:</b> а) нехватка квалифицированного персонала, в том числе и контролеров;            б) нигде не регламентированы критерии приемки, в том числе по объему выборок;            в) технологическая документация разрабатывается несвоевременно.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классифицировать продукцию в зависимости от ее сложности и повторяемости.</li> <li>2. Регламентировать порядок разработки технологических процессов, а также форму и степень их документирования в зависимости от класса продукции.</li> <li>3. Рассмотреть возможность специализации технологов по группам изделий.</li> <li>4. Проанализировать необходимость проведения технического контроля каждой технологической операции (возможно сократить число контрольных операций).</li> <li>5. Запланировать обучение персонала, связанного с выпуском и контролем продукции.</li> </ol>
7.5.2.	Валидация процессов производства и обслуживания	Записи по анализу и аттестации процессов; Записи по аттестации оборудования и персонала	<p><i>Валидация – подтверждение на основе предоставления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного применения или использования выполнены.</i></p> <p><i>Процессы, которые невозможно проконтролировать и измерить и недостатки которых становятся очевидными только после начала использования продукции или после предоставления услуги должны валидироваться. Эти процессы должны осуществляться специально подготовленными специалистами при повышенном уровне испытаний. Данные о применяемом оборудовании и специалистах должны быть документированы.</i></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		(напр., протоколы аттестации процессов, оборудования или персонала)	<p>Этот пункт стандарта необходимо проанализировать в ходе разработки СМК На ЗАО «ВМЗ». Возможно, что в организации отсутствуют процессы, которые невозможно проконтролировать и измерить в процессе производства. В случае подтверждения этого факта можно рекомендовать исключение этого пункта из области применения СМК.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>Проверить возможность исключения требований данного пункта стандарта из области СМК организации после проведения анализа производственных процессов.</b></p>
7.5.3	Идентификация и прослеживаемость	Свидетельства того, что статус продукции определен (напр., отметки в документации, маркировка продукции и т.п.)	<p><i>Идентификацию и прослеживаемость нельзя смешивать. Идентификация означает, что Вы можете узнать о чем-то, обратившись к чертежам, спецификациям или имеете возможность отличить (не перепутать) совершенно идентичные по форме и размерам изделия (услуги), но сделанные из различных материалов или по различным технологиям. Для этого продукт (услугу) нужно каким-то образом маркировать или отметить, или иметь к нему документацию.</i></p> <p><i>Прослеживаемость означает, что Вы можете проследить историю продукта (услуги). Может понадобиться узнать партию сырья, из которого сделан продукт (кровля, полы). Это означает, что документы и записи должны тоже прослеживаться в отношении продукта (полы, кровли) или контракта (договора). В случаях, когда прослеживаемость является установленным требованием, отдельные продукты или партии должны иметь уникальную (присущую только данной партии или продукту) идентификацию, которая должна быть зарегистрирована.</i></p> <p><i>Требования к идентификации и прослеживаемости стандарт рекомендует устанавливать там, где это возможно и целесообразно.</i></p> <p><i>Обязательным является лишь требование идентифицировать статус продукции по отношению к требованиям мониторинга и измерений.</i></p> <p>На площадке, где хранятся закупленные материалы, вся продукция идентифицирована, в том числе по статусу контроля.</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>На площадке хранения готовой продукции идентификация отсутствует. В процессе производства продукция не идентифицируется. Мастером ОТК Корякиным А.А. разработан проект СТП «Идентификация изделий, выпускаемых на ЗАО «ВМЗ», который предусматривает идентификацию продукции на всех стадиях производства. Внедрение данного СТП позволит выполнить требования данного пункта стандарта</p>
7.5.4	Собственность потребителей	<p><b>Записи о собственности потребителя (напр., отметки в документации, маркировка продукции, Акты приемки и списания, письма заказчику и т.п.)</b></p>	<p><i>Организация должно верифицировать, идентифицировать, защищать и сохранять собственность потребителя. Если продукция потребителя повредится, исчезнет, потеряется или после ее приемки превратится в непригодную для использования, то об этом факте нужно доложить потребителю, который решит, как действовать в дальнейшем (поставить новую продукцию, разрешит приобрести из другого источника, расторгнет договор)</i></p> <p>На Вашем предприятии собственностью потребителя может считаться предоставленная им конструкторско-технологическая документация, дзавальческое сырье и тара, в которой это сырье предоставлено. В ходе работы над проектом по разработке СМК предстоит выяснить, какие виды собственности потребителей используются в производстве и установить правила обращения с ней.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Определить, какие виды собственности потребителя используются в процессе производства;</b></li> <li>• <b>Регламентировать правила обращения с собственностью потребителя.</b></li> </ul>
7.5.5	Сохранение соответствия продукции	<p><b>Документы, регламентирующие упаковку, хранение и транспортиров</b></p>	<p><i>Необходимо сохранять продукцию в процессе погрузочно-разгрузочных работ, упаковки, хранения и транспортирования</i></p> <p>Требования к условиям хранения, упаковки и транспортирования внутренними документами организации не регламентированы. Продукция в основном хранится на открытых площадках. Начальник складского хозяйства Третьякова Светлана Юрьевна считает, что существующих складских</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		ку продукции и ее составных частей (напр. Инструкции, технологические карты, планы производства работ и т.п.)	<p>помещений не достаточно. Крытых складских площадок хватает лишь для размещения продукции, подверженной коррозии (анкерная и винтовая крепь).</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Проанализировать ассортимент выпускаемой продукции и, если это необходимо, регламентировать условия хранения, упаковки и транспортирования конкретных видов продукции.</p>
7.6	Управление устройствами для мониторинга и измерений	Записи результатов калибровки и поверки (напр., Графики калибровки и поверки, отметки в паспортах и Журналах и т.п.)	<p><i>Нужно разработать процессы для обеспечения того, чтобы мониторинг и измерения могли быть выполнены в соответствии с требованиями к ним (калибровка, поверка, идентификация, регулировка, хранение и пр.) Любое оборудование или методы, применяемые для измерения, контроля или испытания, которые могут повлиять на качество продукции или услуги, должны давать точные результаты</i></p> <p><b><u>К сожалению, порядок калибровки, поверки, идентификации, регулировки и хранения измерительного оборудования никак не регламентированы.</u></b></p> <p>Работники ОТК самостоятельно организовали поверку и калибровку приборов, которыми они пользуются (заключен договор на обслуживание с соответствующим региональным органом). Но измерительные приборы используются не только работниками ОТК, но и производственными рабочими, а также теплотехнической службой и энергомеханической службой. Состояние этих приборов практически неподконтрольно (не управляемо).</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Организации следует в обязательном порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поверять либо калибровать все измерительные приборы, которые служат для измерения значений, указанных в чертежах, технологических инструкциях, в инструкциях по</li> </ul>



Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>контролю и испытаниям, а также для измерения параметров технологического оборудования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вести учет и идентификацию СИ;</li> <li>• определять их статус;</li> <li>• следить за сроками истечения статуса и в предписанное время производить поверку или калибровку, организовать обслуживание поврежденных СИ;</li> <li>• принимать меры для повторных измерений, когда они проводились неисправными СИ.</li> </ul> <p>Для осуществления работ по данному направлению необходимо назначить ответственного исполнителя и при необходимости обучить его на курсах по организации метрологического обеспечения.</p>
8	Измерение, анализ и улучшение		
8.2	Мониторинг и измерение		
8.1	Общие положения.	Документы, описывающие процессы мониторинга, анализа и улучшения (описание процесса, методики сбора и анализа данных и т.п.)	<p><i>На предприятии должны планироваться и применяться процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для демонстрации соответствия продукции, обеспечения соответствия СМК и постоянного повышения результативности СМК.</i></p> <p><i>Данные, в том числе и измеренные данные, важны для принятия надежного решения, основанного на фактах. Нужно, чтобы руководство заботилось о результативном и эффективном проведении измерений, о сборе только необходимых данных, тем самым, обеспечив надежность функционирования организации, удовлетворенность заказчиков и заинтересованных сторон.</i></p> <p>Стандарт требует проводить мониторинг и измерение деятельности по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность потребителей</li> <li>• Внутренние аудиты</li> <li>• Процессы СМК</li> <li>• Продукция или услуги</li> </ul> <p>Подробные разъяснения приводятся по каждому из направлений ниже.</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>Поскольку СМК на предприятии пока не разработана и не внедрена, <u>процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения не установлены. На момент проведения аудита мониторингу подвергается только продукция (отслеживаются объемы производства и качество работ).</u></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  Управление работой предприятия и принятие управленческих решений должно быть основано на фактических данных, для чего необходимо сочетать измерения показателей с анализом получаемых данных, позволяющих отслеживать современное состояние процессов, продукции, системы в целом и тенденции их развития.  Для реализации данного пункта стандарта нужно спланировать и внедрить процессы наблюдения, измерения, анализа и улучшения.  Для этого необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• установить, какие параметры процессов, удовлетворенности потребителей Вы должны измерять и с какой периодичностью;</li> <li>• проводить внутренние аудиты СМК;</li> <li>• анализировать полученные данные измерений;</li> <li>• разрабатывать и предпринимать меры по улучшению деятельности предприятия.</li> </ul>
8.2.1	Удовлетворенность потребителей	Записи по мониторингу удовлетворенности потребителей (напр. Анкеты потребителей, отчеты о проведенных опросах)	<p><i>Организация должна изучать информацию о том, как потребитель воспринимает ее продукцию.</i></p> <p>Официально организация имеет только одного потребителя – торговый дом ВМЗ, но предприятия – грузополучатели (конечные потребители продукции) известны и специалисты организации зачастую находятся в очень тесном контакте с ними. <u>Однако методика сбора и оценки данных по удовлетворенности потребителей не разработана. Информация, поступающая от потребителей (за исключением рекламаций, которые фиксируются и анализируются в ОТК) не собирается, удовлетворенность потребителей не оценивается.</u></p> <p>Между тем необходимо использовать измерение удовлетворенности потребителей как жизненно важное средство, которое позволит Вам своевременно реагировать на все ожидания потребителей, а</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламенти- рующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		<p>потребителей и т.п.); Методика получения и использования информации от потребителя</p>	<p>также на цену производимой продукции и содержание предоставляемых услуг. Информация о восприятии заказчиками выполнения их требований должна использоваться для целенаправленного улучшения качества Вашей работы.</p> <p><b><u>РИСК:</u></b> Не используя данные по удовлетворенности потребителей, Вы теряете конкурентные преимущества.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Необходимо определить, как и в каком виде Вы будете получать информацию об удовлетворенности потребителей. Сбор такой информации может быть активным или пассивным. Сначала нужно определить источники информации о потребителях. Примерами информации, связанной с потребителями могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обзоры потребителей и пользователей;</li> <li>• Обратная связь по перспективам продукции;</li> <li>• Требования потребителей и информация по договорам;</li> <li>• Потребности рынка;</li> <li>• Данные о предоставлении услуг;</li> <li>• Информация, относящаяся к конкуренции.</li> </ul> <p>Примерами источников информации об удовлетворенности потребителей могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Жалобы потребителей;</li> <li>• Непосредственное общение с ними;</li> <li>• Анкетирования и обзоры;</li> <li>• Сбор и анализ данных по субподряду;</li> <li>• Целевые группы;</li> <li>• Отчеты организаций–потребителей;</li> <li>• Сообщения в различных СМИ;</li> <li>• Изучение отраслей промышленности и экономики.</li> </ul>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			Мы советуем разработать методику получения и использования информации от потребителей и обязательно вести записи по мониторингу удовлетворенности потребителей.
8.2.2	Внутренние аудиты (проверки)	<u>Документированная процедура</u> (например, стандарт организации, методическая инструкция и т.п.)	<p><i>В организации должны проводиться через запланированные промежутки времени внутренние аудиты с целью установления соответствия СМК требованиям МС ISO 9001 и получения доказательств результативности действующей системы</i></p> <p><b><u>На данный момент документированная процедура по проведению внутренних аудитов на предприятии отсутствует. Внутренние аудиты не проводятся.</u></b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Для выполнения этого пункта необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработать документированную процедуру, описывающую порядок проведения внутренних аудитов; обучить аудиторов из числа своих сотрудников;</li> <li>• составлять программы (графики) приведения аудитов;</li> <li>• осуществлять проверки в соответствии с этими программами;</li> <li>• использовать результаты аудитов для улучшения работы организации.</li> </ul>
8.2.3	Мониторинг и измерение процессов	Записи по оценке процессов.	<p><i>Организация должна осуществлять мониторинг и, где это целесообразно, измерять процессы СМК. В случае, если не удалось достичь запланированных результатов, необходимо предпринять коррекцию и корректирующие действия для обеспечения соответствия продукции.</i></p> <p><b><u>Мониторинг и оценка процессов на ЗАО «ВМЗ» пока не могут проводиться в силу отсутствия разработанных процессов.</u></b></p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b> Для выполнения данного пункта необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• задать критерии оценки процессов;</li> <li>• разработать методы измерения этих критериев;</li> </ul>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить эти измерения так, чтобы можно было оценить результативность работы каждого из процессов;</li> <li>• использовать данные проведенной оценки для дальнейшего улучшения либо устранения выявленных недостатков в работе процессов.</li> </ul>
8.2.4	Мониторинг и измерение продукции	Записи о проведении мониторинга и измерений продукции (напр., протоколы испытаний, сертификаты соответствия, контрольные карты, заключения о соответствии, отчеты о браке и т.п.)	<p><i>Организации должна производить мониторинг и измерение характеристик продукции с целью установления соответствия продукции всем установленным требованиям. Записи должны указывать лицо, санкционировавшее выпуск продукции.</i></p> <p>Продукция в процессе производства контролируется на каждой технологической операции. Результаты контроля фиксируются в Сдаточных ведомостях. В случае выявления несоответствий контролеры ОТК заполняют Акты о браке. В ОТК ведется Книга учета по браку (в том числе по рекламациям потребителей). Динамика брака по количественным показателям отслеживается начальником ОТК и предоставляется на анализ руководству.</p> <p><b>Рекомендации:</b> Формально данный пункт стандарта выполняется. Но возможно имеет смысл анализировать ситуацию с браком не только по количеству, но и в процентном отношении, а так же по видам продукции, исполнителям и т.п.. Это позволит выявить наиболее проблемные зоны и начать борьбу за повышение качества именно с этих проблемных зон.</p>
8.3	Управление несоответствующей продукцией	<u>Документированная процедура</u> (например, стандарт организации, методическая	<p><i>Организация должно обеспечить, чтобы продукция, которая не соответствует установленным требованиям, была идентифицирована, а ее непреднамеренное использование или поставка потребителю были исключены. Средства управления, ответственность и полномочия для работы с несоответствующей продукцией должны быть определены в документированной процедуре.</i></p> <p><u>Документированная процедура по управлению несоответствующей продукцией не разработана.</u> Но начальником ОТК Жулдыбиным А.А. разработан проект СТП «Порядок изоляции продукции</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
		инструкция и т.п.)	<p>признанной браком из производственной деятельности на ЗАО «ВМЗ», который можно использовать в качестве основы для обязательной процедуры по управлению несоответствующей продукцией. На момент проведения аудита информация по окончательному браку передается в бухгалтерию, расходы списываются с виновных (если таковые имеются). А вот с изоляцией и последующим перемещением самой несоответствующей продукции имеются проблемы, т.к. официальный документ, регламентирующий правила обращения и управления такой продукцией пока отсутствует.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b>  <b>Организации необходима процедура, где было бы прописано:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• что считать несоответствующей продукцией (на всех стадиях производства);</li> <li>• на каких стадиях производства может быть обнаружено, что качество продукции не соответствует установленным требованиям;</li> <li>• что нужно делать в случае обнаружения каких-либо несоответствий в продукции;</li> <li>• указать лиц, ответственных за управление несоответствующей продукцией на разных стадиях производства.</li> </ul> <p><b>После разработки и утверждения данной процедуры нужно реализовать ее на практике.</b></p>
8.4	Анализ данных	Записи, подтверждающие проведение анализа данных (напр., аналитические записки, отчеты и т.п.)	<p><i>Необходимо выявлять, собирать и анализировать соответствующие данные для доказательства пригодности и результативности СМК, а также для определения, в какой области нужно осуществлять улучшения для дальнейшего повышения результативности системы</i></p> <p>Специалистами организации проводятся следующие виды анализов:          Анализ причин выхода из строя оборудования          Анализ текучести кадров          Анализ рекламаций          Анализ количества брака в производстве и после поставки</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>Необходимо собирать и подвергать анализу следующие данные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• данные о степени удовлетворенности потребителей;</li> <li>• данные о соответствии продукции установленным требованиям;</li> <li>• данные о процессах;</li> <li>• данные о субподрядчиках и поставщиках.</li> </ul> <p>Необходимо решить, какие именно данные, в каком виде и кто будет собирать, а затем какими способами и методами и кто будет проводить анализ полученных данных. Стандарт рекомендует использовать для анализа данных статистические методы.</p>
<b>8.5</b>	<b>Улучшение</b>		
<b>8.5.1</b>	<b>Постоянное улучшение</b>	<b>Записи по оценке результативности системы</b>	<p><i>Результативность системы менеджмента качества должна постоянно повышаться посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства. Принцип непрерывного совершенствования – это важнейший инструмент для компаний, умеющих гибко приспосабливаться к постоянно меняющейся обстановке. Для предприятия выгодно развиваться, планируя постоянное улучшение. Используя информацию внутренних аудитов и анализа данных, нужно периодически проводить оценку результативности СМК (по разработанной методике оценки). По результатам проведенной оценки пересматривать и корректировать Политику и Цели в области качества. Все обнаруженные и потенциальные несоответствия нужно устранять при помощи корректирующих и предупреждающих действий. Это позволит уменьшить: потери, несоответствия и нерациональные действия, оптимизировать и улучшить работу предприятия в целом. Основная задача СМК – добиваться постоянных улучшений. Иными словами организация должна постоянно повышать результативность СМК. Чтобы продемонстрировать повышение результативности, ее нужно каким-то образом оценивать.</i></p> <p>Естественно в организации можно наблюдать улучшения в различных направлениях деятельности, но пока результативность системы управления не оценивается, поэтому трудно продемонстрировать, что</p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>улучшения действительно есть.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать методику оценки результативности СМК и применять ее на практике. Если будет такая возможность, то желательно провести оценку результативности СМК на начальной стадии проекта, а затем – по окончании проекта, тогда уже на сертификационном аудите можно будет наглядно продемонстрировать повышение результативности.</li> <li>• Проводить периодический анализ Политики и Целей в области качества на соответствие стратегическим целям организации. При этом учитывать данные о состоянии СМК и предпринимать действия по устранению выявленных проблем, а также предупреждать появление новых.</li> <li>• Планировать и осуществлять постоянные улучшения</li> </ul>
8.5.2	Корректирующие действия	<p><b><u>Документированная процедура</u></b> (например, стандарт организации, методическая инструкция и т.п.)</p>	<p><i>Необходимо применять соответствующие действия с целью устранения причин выявленных несоответствий для предупреждения их повторного возникновения. Должна быть разработана документированная процедура, устанавливающая требования относительно:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>анализа несоответствий (включая жалобы потребителей);</i></li> <li>• <i>установления причин несоответствий;</i></li> <li>• <i>оценки необходимости в действиях, направленных на обеспечение уверенности в том, что несоответствия не повторятся;</i></li> <li>• <i>определения и осуществления необходимых действий;</i></li> <li>• <i>регистрации результатов предпринятых действий;</i></li> <li>• <i>анализа предпринятых корректирующих действий.</i></li> </ul> <p><b><u>На момент проведения аудита документированная процедура не разработана. Записи о результатах корректирующих действий и их анализе не ведутся.</u></b> По всем выявленным проблемам</p>



Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламенти- рующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p>проводится коррекция, т.е. исправление выявленных несоответствий. По некоторым источникам несоответствий проводится анализ, например, анализируются причины простоев оборудования, текучесть кадров, рекламации от потребителей, но этот анализ носит несистемный характер и не всегда устанавливает причины возникновения несоответствий. Между тем корректирующие действия (КД) – это <u>устранение причины</u>. При чем осуществлять КД необходимо только после оценки целесообразности его осуществления (иногда проведение КД требует несоизмеримо больших затрат чем затраты на постоянную коррекцию).</p> <p>Корректирующие действия позволяют осуществлять непрерывное совершенствование организации за счет устранения существующих проблем.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <p>Для выполнения данного пункта нужно разработать документированную процедуру. В этой процедуре Вам предстоит:</p> <p><b>1. Определить источники возникновения различных несоответствий. Такими источниками могут быть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Жалобы потребителей;</li> <li>• Отчеты о несоответствиях;</li> <li>• Отчеты о внутренних аудитах;</li> <li>• Результаты анализ различных данных;</li> <li>• Выходные данные измерений удовлетворенности;</li> <li>• Работники организации;</li> <li>• Измерения процессов и т.п.</li> </ul> <p><b>2. Установить, каким образом фиксируются несоответствия по каждому из источников, и кто будет нести ответственность за устранение обнаруженных несоответствий и причин их возникновения.</b></p> <p><b>3. Установить порядок разработки и осуществления мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий.</b></p>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламентирующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<p><b>Разработанная процедура должна поддерживаться в рабочем состоянии, т.е. выполняться на практике.</b></p>
8.5.3	Предупреждающие действия	<p><u>Документированная процедура</u> (например, стандарт организации, методическая инструкция и т.п.)</p>	<p><i>Необходимо применять соответствующие действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий и предупреждения их появления. Должна быть разработана документированная процедура, устанавливающая требования относительно:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>выявления потенциальных несоответствий и их причин;</i></li> <li>• <i>оцениванию необходимости действий с целью предупреждения несоответствий;</i></li> <li>• <i>определения и осуществления необходимых действий с целью их устранения;</i></li> <li>• <i>регистрации результатов предпринятых действий;</i></li> <li>• <i>анализа предпринятых предупреждающих действий.</i></li> </ul> <p><b><u>На момент проведения аудита документированная процедура не разработана. Записи о результатах предпринятых предупреждающих действий и их анализе не ведутся.</u></b> Действия, предпринимаемые руководством с целью устранения причин потенциальных несоответствий носят несистемный характер. Предупреждающие действия позволяют осуществлять непрерывное совершенствование организации за счет выявления негативных тенденций и предотвращения потенциальных проблем.</p> <p><b><u>РЕКОМЕНДАЦИИ:</u></b></p> <p><b>Для выполнения данного пункта нужно разработать документированную процедуру, в которой предстоит определить источники возникновения потенциальных несоответствий. Эти источники могут быть выявлены в процессе анализа данных по различным направлениям деятельности. В данном случае могут быть вскрыты негативные тенденции. Такими источниками могут быть (в скобках приведены примеры негативных тенденций):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Маркетинговые исследования рынков и ожиданий потребителей (падение спроса на производимую продукцию);</b></li> <li>• <b>Выходные данные анализа СМК (снижение результативности СМК);</b></li> </ul>

Пункт ISO 9001:2000	Название пункта ISO 9001:2000	Документы, регламенти- рующие деятельность, <i>Записи по качеству</i>	Свидетельства аудита, замечания, рекомендации
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Данные измерений процессов (наметилась тенденция снижения показателей результативности процесса);</li> <li>• Информация об ожиданиях заинтересованных сторон - поставщики, акционеры, персонал, общество (требования заинтересованных сторон изменились по отношению к ранее заявленным);</li> <li>• Уроки, извлеченные из собственного опыта (если несколько наших сотрудников достигли пенсионного возраста, то через некоторое время мы останемся без квалифицированных кадров);</li> <li>• Результаты проведенной самооценки (показатели работы нашего предприятия значительно уступают аналогичным показателям конкурентов) и пр.</li> </ul> <p>Документированная процедура должна устанавливать порядок разработки и осуществления корректирующих действий и поддерживаться в рабочем состоянии.</p>

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ

В таблице, приведенной ниже, используется показатель степени соответствия СМК предприятия требованиям стандарта ISO 9001:2000 в процентной форме:

1. Если обнаружено полное отсутствие выполнения требований – 0%.
2. Если имеются некоторые документы, записи, отражающие часть элементов стандарта в соответствии с требованиями – 25%.
3. Если имеются письменные процедуры, требуемые стандартом по каждому элементу системы – 50%.
4. Если все требуемые стандартом процедуры известны персоналу по данному элементу системы – 75%.
5. Если в ходе аудита обнаружилось, что все требования внедрены в практику по данному элементу системы – 100%.

## ЛИСТ ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ

Пункт стандарта ISO 9001:2000		Оценка, поставленная аудитором	Максимально возможная оценка (полное соответствие)
СМК	Общие требования	4.1	25
	Требования к документации	4.2	25
Ответственность руководства	Обязательство руководства	5.1	25
	Ориентация на потребителя	5.2	25
	Политика в области качества	5.3	0
	Планирование	5.4	25
	Ответственность, полномочия и коммуникация	5.5	50
	Анализ со стороны руководства	5.6	25
Менедж- мент ресурсов	Обеспечение ресурсами	6.1	50
	Персонал	6.2	75
	Инфраструктура	6.3	25
	Производственная среда	6.4	25
Процессы жизненного цикла продукции	Планирование жизненного цикла	7.1	25
	Процессы, связанные с потребителем	7.2	0
	Проектирование и разработка	7.3	25
	Закупки	7.4	25
	Управление производством и обслуживанием	7.5	50
	Управление средствами контроля и измерения	7.6	25
Измерение, анализ и улучшение	Общие положения	8.1	0
	Мониторинг и измерение	8.2	25
	Управление несоответствующей продукцией	8.3	25
	Анализ данных	8.4	25
	Улучшение	8.5	25

ИТОГО:	<b>625</b>	<b>2100</b>
--------	------------	-------------

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

По итогам диагностического аудита, проведенного на ЗАО «Высотниковский механический завод», определилась 30% готовность предприятия к сертификации на соответствие требованиям МС ISO 9001:2000 ( $625:2100 \times 100\% = 29,7\%$ ).

Все явные несоответствия и риски выделены в таблице в графе «Свидетельства аудита, замечания, рекомендации».

Наиболее проблемными зонами в управлении Вашей организацией на наш взгляд являются:

- Отсутствие четко сформулированной руководством политики и целей, как следствие этого невозможность определять и планировать ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач.
- Отсутствие процессного подхода;
- Отсутствие анализа деятельности предприятия, основанного на конкретных фактах.
- Слабая технологическая подготовка производства.
- Изношенность технологического оборудования

Для оптимизации деятельности организации, увеличения эффективности выполняемых работ, повышения удовлетворенности Ваших потребителей, для повышения конкурентоспособности и привлечения новых клиентов, а так же для получения международного сертификата по МС ISO 9001 организации необходимо устранить все высказанные аудитором замечания; разработать и внедрить на предприятии систему менеджмента качества.

Для этого необходимо:

- Реализовать утвержденный генеральным директором План мероприятий по разработке и внедрению СМК.
- Разработать все обязательные документы по системе менеджмента качества, которые установлены в МС ISO 9001:2000.
- Провести обучение руководителей и специалистов предприятия пониманию требований МС ISO 9901:2000.
- Создать и обучить группу внутренних аудиторов СМК.
- Проводить регулярные внутренние аудиты.
- Постоянно анализировать свою деятельность с целью улучшения.

## **РАССЫЛКА ОТЧЕТА**

Настоящий отчет размножен в двух экземплярах для следующих пользователей:

1. ООО «ХЕНШ Развитие Качества»;
2. ЗАО «Высотниковский механический завод»

Организация–Заказчик аудита имеет право копирования и рассылки своего экземпляра на свое усмотрение и под свою ответственность. Следовательно, организация сама несет ответственность за любую утечку информации, повлекшую за собой разглашение конфиденциальной информации третьим лицам, после рассылки отчета по своей инициативе.

Отчет составил:  
Агранат М.Г.  
(Ф.И.О., подпись)  
«08» мая 2007г.

ООО «ХЕНШ Развитие Качества»  
Консалтинг Семинары Концепты  
[www.haensch-QE.ru](http://www.haensch-QE.ru)  
тел. (343) 355-10-61