

Интеграция СМК в систему менеджмента организации в связи с внедрением ГОСТ ИСО 9001–2015



М.Г. Подгорная – начальник управления по СМК ООО «Донкарб Графит»

ООО «Донкарб Графит» является ведущим производителем углеграфитовых конструкционных материалов и фасонных изделий со специальными свойствами на территории РФ и СНГ. Предприятие освоило и производит углерод-углеродные материалы, пиролитический графит, изделия из АТМ (антикоррозийного графитопластового теплопроводного материала), специальную химическую аппаратуру и теплообменное оборудование из графитовых материалов, силицированные марки графитов и материалы углеродные. Кроме того, компания активно работает над расширением продуктовой линейки.

«Донкарб Графит» выпускает продукцию из силицированного графита в рамках Гособоронзаказа и выступает единственным производителем реакторного графита в стране.

Предприятие, основанное в 2008 году, возглавляет управляющий директор Сергей Михайлович Сотников. Производство осуществляется на собственных мощностях, расположенных в Челябинске и Новочеркасске. В настоящее время численность персонала составляет более 700 сотрудников.

Основные потребители продукции – это крупные российские компании таких отраслей, как атомная энергетика, металлургия, машиностроение, нефте- и газодобыча, химическая промышленность.

«Донкарб Графит» активно осуществляет программы импортозамещения

на ключевых отечественных предприятиях за счет постоянного расширения ассортимента предлагаемой продукции и обеспечения стабильных показателей качества, в том числе ведет системную работу по постановке на производство изостатического графита.

ООО «Донкарб Графит» имеет лицензию федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору на право изготовления оборудования для ядерной установки и сертификаты системы добровольной сертификации ГАЗСЕРТ и таможенного союза на электроды графитовые, трубчатые для анодных заземлителей, графитовое теплообменное оборудование, теплообменники оросительные из материала конструкционного графитового прессованного.

На предприятии проведен весь комплекс природоохранных мероприятий, выданы положительные заключения «Росприроднадзора», «Ростехнадзора».

На сегодняшний день на предприятии действуют договора на научно-исследовательскую деятельность и авторский надзор с такими компаниями, как НТЦ «Энергопром», «НИИ Графит», Санкт – Петербургский горный университет, АО «НИКИЭТ им. Н. Доллежала».

Впервые сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001:2008 ООО «Донкарб Графит» проведена в 2012 году. Для работы по Гособоронзаказу руководством «Донкарб Графит» было принято решение об актуализации требований двух основополагающих документов к СМК: ГОСТ ISO 9001–2011 и ГОСТ РВ 0015–002–2012. В 2014 году СМК ООО «Донкарб Графит» сертифицировалась на соответствие требованиям этих и других стандартов СРПП ВТ.

В данной статье выделены некоторые аспекты деятельности СМК, в частности:

- соответствие СМК основополагающим стандартам и требованиям потребителей;
- контекст (среда) и заинтересованные стороны организации;
- Политика и цели в области качества;
- процессы СМК;
- деятельность по постоянному улучшению;
- взаимодействие общего менеджмента и менеджмента качества.

Соответствие СМК основополагающим стандартам и требованиям потребителей

В связи с выходом новой версии стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 в 2017 году СМК ООО «Донкарб Графит» приведена в соответствие с новыми требованиями и с сохранением целостности системы. Основными целями в рамках данной работы стало:

- обучение ответственных лиц (начальника управления по СМК и инженеров по качеству - специалистов по СМК);
- проведение экспертизы рисков и возможностей по процессам СМК;
- проведение анализа внутренних и внешних факторов функционирования системы (среда организации);
- актуализация «Политики в области качества»;
- разработка Целей в области качества, согласованных с новой Политикой;
- проведение обучения внутренних аудиторов, ответственных за процессы, руководителей подразделений и персонала;
- актуализация документированной информации (стандарты и инструкции);
- проведение внутренних аудитов соблюдения новых требований;
- переработка документации;
- введение новых понятий, таких как риски, внешние и внутренние факторы, контекст организации и т.д.

Следует отметить, что руководители всех уровней управления активно и ответственно участвовали в реализации намеченных мероприятий. Ими актуализировано 90 документов, многие из которых прошли согласование с военным представительством. Аудиторская группа провела внеплановые проверки каждого процесса, т.е. проверки подразделений, включающие, наряду с вопросами по работе процесса, теоретический курс о работе системы с целью обучения и вовлечения каждого работника в функционирование усовершенствованной СМК.

Практика таких проверок оказалась очень эффективной, так как решает сразу несколько важных задач:

- поддержание акцента на интересы потребителей;
- актуализация рисков процессов и результативности корректирующих и предупреждающих действий;
- регулярное обучение персонала действующей СМК, особенно вновь принятого на работу;

- актуализация документации с анализом применимости;
- вовлечение персонала в соблюдение требований документации и ее актуализацию;
- снижение затрат и рисков при внешних аудитах второй (заказчиками) и третьей (органами по сертификации) сторонами;
- поддержание работоспособности СМК.

Контекст (среда) и заинтересованные стороны организации

Одними из новых требований ГОСТ Р ИСО 9001–2015 является определение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и анализ внутренних и внешних факторов функционирования системы.

В организации принято решение ежегодно проводить анализ внутренних и внешних факторов функционирования в рамках процесса анализа СМК со стороны высшего руководства, применяя метод SWOT-анализа, предполагающий идентификацию внутренних факторов в виде сильных и слабых сторон организации, а внешних факторов – в виде возможностей и угроз среды функционирования.

Результаты анализа внутренних и внешних факторов используются при пересмотре Политики в области качества и установления целей в области качества на очередной год.

Протокол с анализом контекста (среды) распространяется среди ответственных за процессы СМК ООО «Донкарб Графит» для использования при идентификации и оценке рисков и возможностей процессов СМК на очередной год.

На основе проведенного анализа внутренних и внешних факторов функционирования системы в ООО «Донкарб Графит» на 2019 год актуализирована Политика в области качества с целью анализа и повышения степени ее реализации и соответствия изменяющимся внутренним и внешним требованиям. В Политике, в частности:

- усилена ориентация на удовлетворение потребителей;
- введена деятельность по снижению рисков для всех заинтересованных сторон;
- постоянное улучшение структурировано в отношении продукции, процессов и системы менеджмента;
- усилен акцент на повышение конкурентоспособности за счет снижения потерь и повышения производительности;
- усилена ориентация на взаимовыгодные отношения с поставщиками;

- делается акцент на предупреждение проблем;
- особое внимание уделяется персоналу (одной из заинтересованных сторон) как в части защиты его интересов, так и мотивации, и вовлечения в реализацию Политики и Целей ООО «Донкарб Графит»;
- делается упор на прозрачность менеджерских решений.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами: ВП МО РФ и предприятиями Госкорпорации Росатом:

ВП МО РФ – представитель заказчика участвует:

- в согласовании документации СМК;
- во всех внутренних аудитах СМК;
- в ежемесячных совещаниях «День качества».

Во исполнение требований приказа № 1/267-П от 29.03.2017 Госкорпорации Росатом в части проведения аудитов достоверности данных поставщиков, представителями АО «ЦКБМ», ФГУП «ПО «МАЯК», ООО «РУСУАЛ-Кремний-Урал», АО «ЧМЗ» регулярно проводятся аудиты ООО «Донкарб Графит». Средний балл соответствия деятельности поставщика по 5 проверкам составил 98,8. ООО «Донкарб Графит» внесен в реестр благонадежных поставщиков и данная информация содержится на сайте Госкорпорации Росатом. По результатам аудитов приняты соответствующие корректирующие меры.

Политика и цели в области качества

СМК ООО «Донкарб Графит» предназначена для реализации Политики и Целей в области качества. Политика в области качества, актуализируемая ежегодно, соответствует принципам действующей СМК, направлена на улучшение финансово-экономического положения организации и учитывает интересы потребителей, собственных работников организации, поставщиков и государства, а также:

- соответствует намерениям и контексту организации;
- создает основу для установления целей в области качества;
- включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;
- включает в себя обязательство по постоянному улучшению СМК.

Политика оформлена и применяется как документированная информация, которая обязательно доводится до ключевых заинтересованных сторон.

Цели в области качества ООО «Донкарб Графит» разрабатываются ежегодно и оформляются в виде матрицы целеполагания, в которой осуществля-

ется согласование (балансирование) перечня задач подразделений с перечнем принятых целей для предприятия. Это делается с учетом того, что каждое мероприятие может оказывать влияние на достижение сразу нескольких целей из принятых, а каждая цель может достигаться выполнением сразу нескольких мероприятий. После утверждения управляющим директором Целей в области качества, в соответствии с Задачами, руководители подразделений разрабатывают подробные Планы мероприятий по достижению целей. Этим достигается вовлечение и ответственность каждого подразделения в совместное достижение целей организации.

Процессы СМК

Система менеджмента качества ООО «Донкарб Графит» применяет процессный подход, предполагающий, в соответствии с новыми требованиями ГОСТ Р ИСО 9001, идентификацию рисков и возможностей в процессах СМК, реагирование на риски и использование идентифицированных возможностей процессов для повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. При идентификации рисков и возможностей процессов СМК используются актуальные результаты SWOT-анализа, перечень заинтересованных сторон, их требований и ожиданий.

В СМК ООО «Донкарб Графит» определены следующие взаимосвязанные и взаимодействующие процессы:

1. Менеджмент высшего руководства;
2. Управление документацией и записями;
3. Управление персоналом;
4. Инфраструктура;
5. Связь с потребителями;
6. Закупки. Входной контроль;
7. Производство продукции;
8. Внутренние аудиты СМК;
9. Мониторинг и измерение продукции;
10. Управление несоответствующей продукцией;
11. Корректирующие и предупреждающие действия.

Для каждого процесса СМК в Карте процесса определены: входы и выходы данного процесса; действия в процессе; знания организации, необходимые для результативного выполнения процесса; риски и возможности; показатели и критерии результативности процесса, отражающие в полном объеме

деятельность данного процесса.

Процессы обеспечиваются необходимыми ресурсами и информацией для достижения запланированных результатов, а также для принятия мер по постоянному улучшению. Важной частью процессного подхода стал анализ рисков достижения процессами СМК установленных для них целей. Важно, что риски не только устанавливаются и анализируются, а для каждого значительного из них разрабатываются предупреждающие меры по его устранению или снижению. Именно предупреждение рисков стало самым принципиальным действием в новой СМК по версии 2015 года. Эту работу проводят ответственные за процессы, и при анализе результативности процессов особое внимание уделяется результативности предупреждающих рисков мер.

Деятельность по постоянному улучшению

Важное место в СМК ООО «Донкарб Графит» занимает регулярная деятельность по постоянному улучшению. Она ведется в двух основных формах:

- инициативные проекты по улучшениям, которые инициируют линейные руководители, руководители подразделений и специалисты служб;
- кайдзен-предложения от работников производственных подразделений.

В компании введено Положение о мотивации участников проектов улучшений, в котором стимулирующие меры зависят от важности проекта и степени его реализации, включая реализацию на других аналогичных процессах или в других подразделениях. Деятельность в проектах направлена на сокращение всех видов потерь, модернизацию оборудования, увеличение выходов годного, повышения производительности, улучшения условий труда. В 2017 г. реализовано 12 проектов улучшений с экономическим эффектом – 4,86 млн. руб., в 2018 г. реализовано 18 проектов улучшений с экономическим эффектом – 13,3 млн. руб.

Работа по вовлечению в процесс постоянного улучшения производственных работников ведется уже несколько лет и охватила практически всех активных рабочих. В 2017 г. подано и реализовано 121 кайдзен-предложение (экономический эффект от внедрения – 0,99 млн. руб.), в 2018 г. – 144 кайдзен-предложения (экономический эффект от внедрения – 1,77 млн. руб.). По каждому реализованному кайдзен-предложению производится денежная выплата.

Причиной сохранения активности персонала в подаче кайдзен-предложений послужил конкурс на «Лучшее реализованное предложение», запущенный на постоянной основе.

Такие конкурсы используют соревновательный эффект для дополнительной мотивации персонала в подаче и реализации предложений.

Взаимодействие общего менеджмента и менеджмента качества

СМК ООО «Донкарб Графит» является частью системы менеджмента организации (СМО), которая направлена на достижение запланированных результатов.

Взаимодействие СМК и СМО осуществляется, в том числе, через целеполагание, которое распространяется до постановки конкретных задач каждому подразделению и основывается на стратегическом планировании бизнеса.

В деятельность предприятия включена система проектных улучшений, т.е. практический инструмент, направленный на решение проблем, выходящих за область применения СМК с целью повышения эффективности предприятия.

Организовано оперативное реагирование на проблемы и решение проблем, затрагивающих все аспекты деятельности предприятия через еженедельные совещания «День качества».

Персонал имеет навыки практической работы с инструментами СМК и применяет их в других аспектах деятельности.

Заключение

Развитие СМК, как и развитие всей полной системы менеджмента организации, безусловно, является непрерывным явлением. Переход от одной модели СМК к другой всего лишь отражает ступени формализации требований. Само же развитие системы происходит последовательно, откликаясь, прежде всего, на изменение взаимоотношений с потребителями. Поэтому переход от одного стандарта с требованиями к СМК к другому не должен являться стрессом для организации. Планомерное совершенствование СМК – естественная часть ее деятельности. Те, кто не учитывает этого, рискуют попасть в конфликт с текущей производственной деятельностью организации, что может привести к дискредитации самой идеи качества в глазах производственных структур.

В результате проведенной в ООО «Донкарб Графит» деятельности отработана технология перевода системы на новые требования. Теперь не проблема адаптировать систему к любым новым изменениям в требованиях к СМК, которые обязательно будут в будущем. Разработанный план перевода СМК составлялся сразу как типовой, и, в случае необходимости, данная работа будет проведена уже в более сжатые сроки с минимальными затратами для компании и производственных процессов.