



**атіока**

# **РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ**



# РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ

## 1. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

### 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КОМПАНИИ

Назначение системы менеджмента качества

Соответствие СМК требованиям

Международного стандарта ISO 9001:2000.

Область применения

Модель системы менеджмента качества

Компании

Процессы СМК

Организационная структура компании

Сферы ответственности звеньев

### 3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

Общие требования

Политика в области качества

Цели в области качества

Планирование создания и развития СМК

Определение ответственности и полномочий

Представитель руководства

Внутренний обмен информацией

Анализ со стороны руководства

### 4. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ

Обеспечение ресурсами

Персонал

Инфраструктура

Производственная среда

## 5. ВЫПОЛНЕНИЕ КОМПАНИЕЙ РАБОТ

Обязательные и собственные требования к результатам работ

Определение и анализ требований договора

Связь с потребителями

Планирование работ

Проектирование

Оценка поставщиков

Закупки

Выполнение строительных работ

Утверждение производственных процессов

Управление контрольными и измерительными приборами

### 6. ИЗМЕРЕНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

Удовлетворенность потребителей

Внутренние аудиты качества

Мониторинг и измерение процессов СМК

Мониторинг и измерение при выполнении работ

Управление несоответствующей продукцией

Непрерывное улучшение

Корректирующие действия

Предупреждающие действия

## 1. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

В нашей компании требование качества является безусловным.

Мы стремимся непрерывно повышать уровень наших работ с тем, чтобы наилучшим образом удовлетворять требования Клиентов.

Мы стремимся непрерывно улучшать все наши процессы, повышая эффективность системы менеджмента качества.

Мы намерены непрерывно улучшать наши взаимоотношения с Клиентами, партнерами и работниками. Это делает нас лучшей компанией, лучшим партнером и лучшим местом для работы.

## 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КОМПАНИИ

### Назначение системы менеджмента качества

Для успешного функционирования компании необходимо направлять её, устанавливая цели, и управлять систематически и прозрачным образом. Используемая для этого компанией система управления направлена на достижение результатов, связанных с рентабельностью, самофинансированием, развитием, профессиональной безопасностью и другими аспектами. Важнейшей составной частью системы управления компании является система менеджмента качества.

СМК преследует цели, установленные компанией с точки зрения качества выполняемых работ. СМК обеспечивает способность нашей компании выполнять работы, соблюдая требования Клиентов, других заинтересованных сторон, собственные требования компании, а также государственные и другие обязательные требования.

СМК нацеливает компанию на непрерывное улучшение, давая тем самым уверенность, что соблюдение требований при выполнении работ будет обеспечено и в будущем.

### Соответствие СМК требованиям международного стандарта ISO 9001:2000.

#### Область применения.

Система менеджмента качества компании построена в соответствии с требованиями, предъявляемыми международным стандартом ISO 9001:2000.

В компании применяются все требования стандарта ISO 9001:2000.

Компания распространяет действие системы менеджмента качества на все направления своей деятельности - ремонтно-строительные работы, разработку проектов производства работ и прочие. Система менеджмента качества распространяется на все организационные звенья. Компания в своей оперативной деятельности может передавать выполнение части своих процессов сторонним организациям, исходя из хозяйственной целесообразности - например, подбор и подготовку персонала, ведение бухгалтерского учёта, управление локальной вычислительной сетью. Если эти процессы влияют на соответствие продукции требованиям, они также включены в СМК компании и контролируются компанией в соответствии с настоящим руководством.

### Модель системы менеджмента качества компании

С точки зрения менеджмента качества компания рассматривает все свои виды деятельности (и внутренние, и касающиеся внешних взаимодействий), как управляемую систему процессов, нацеленную, в конечном счёте, на достижение результата, отвечающего требованиям Клиента, а также другим установленным

требованиям.

Таким образом, Клиенты играют ключевую роль при определении входных данных СМК, а для оценки восприятия Клиентом того, выполнила ли компания его требования, требуется мониторинг удовлетворенности Клиентов.

В свою очередь каждый процесс СМК является преобразованием входов в выходы, необходимые и отвечающие требованиям последующего процесса, с тем, чтобы конечный результат работы всей компании удовлетворял Клиента. Поэтому все процессы СМК компании взаимосвязаны.

Такой подход позволяет звеньям компании и каждому работнику понять свою роль в достижении целей в области качества, а компании в целом - добиться непрерывности управления в рамках СМК.

Применяя процессный подход, компания подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований к результату каждого процесса и к работам предприятия в целом;
- б) анализа процессов СМК с точки зрения добавленной ценности;
- в) обеспечения результативности и эффективности процессов;
- г) непрерывного улучшения процессов, основанного на объективных измерениях.

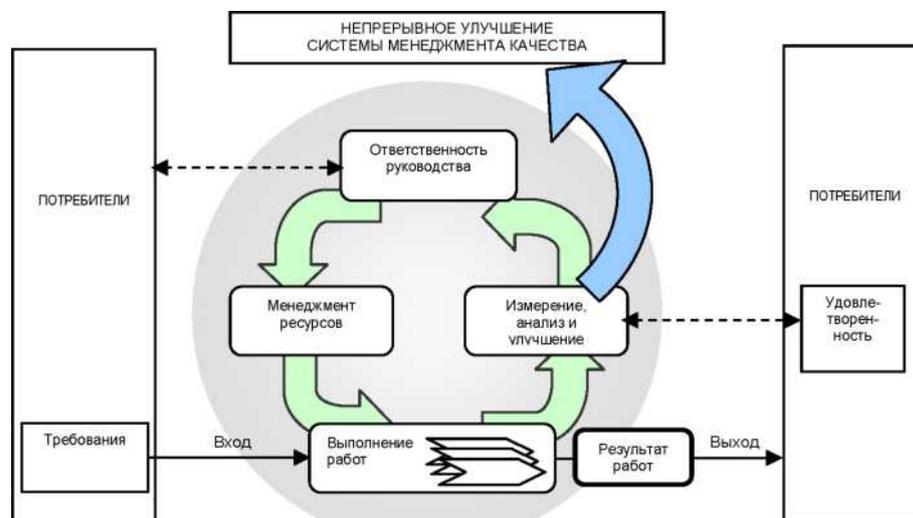
Модель нашей СМК приведена на рисунке. В модели процессы объединены в четыре группы, исходя из их влияния на результаты работ компании, другие процессы и СМК в целом:

процессы управления деятельностью;

процессы обеспечения деятельности ресурсами;

процессы непосредственного выполнения строительных работ;

процессы измерения и улучшения СМК.

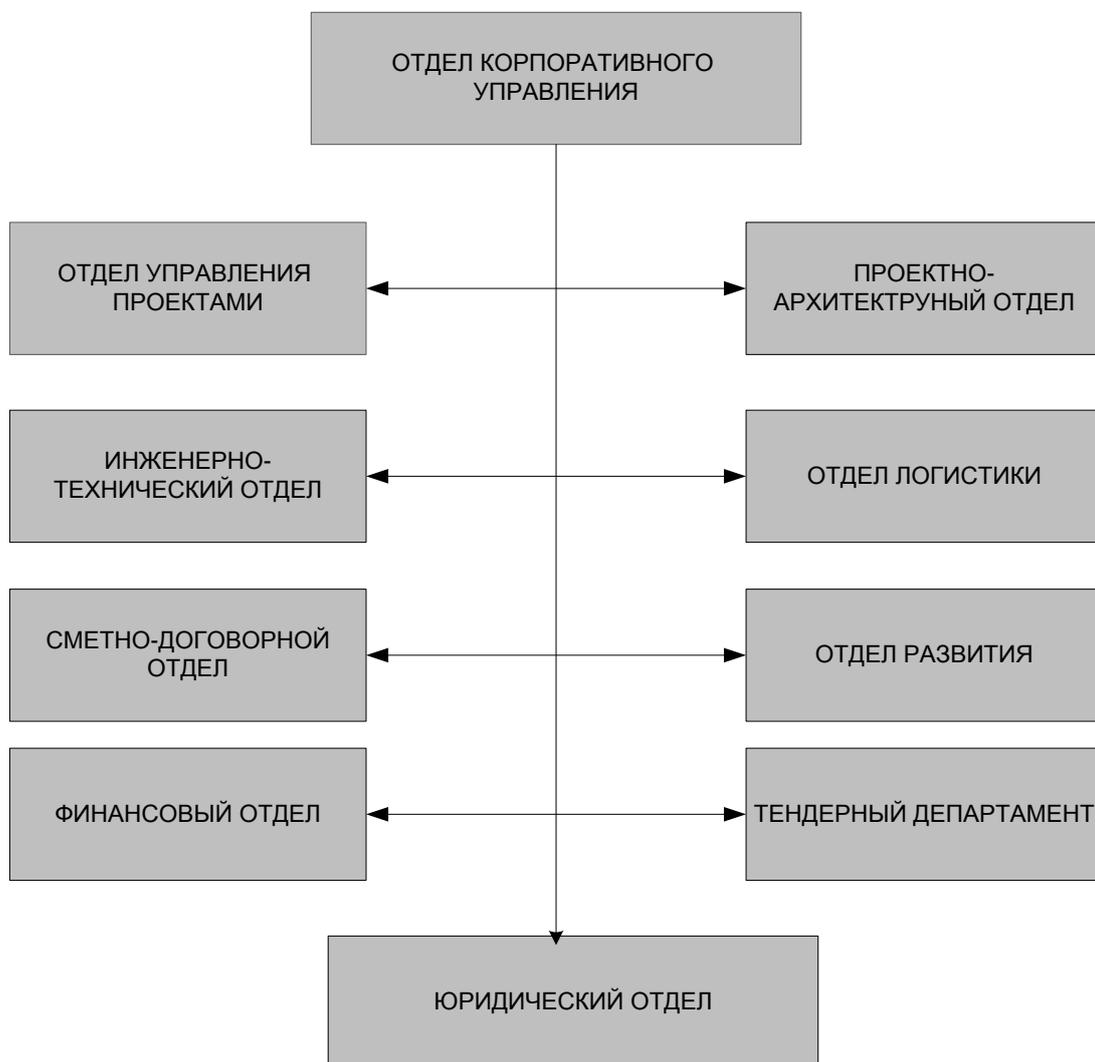


Модель подчёркивает ключевую роль Клиентов при определении входных данных, а также значение удовлетворённости Клиентов результатами строительных работ.

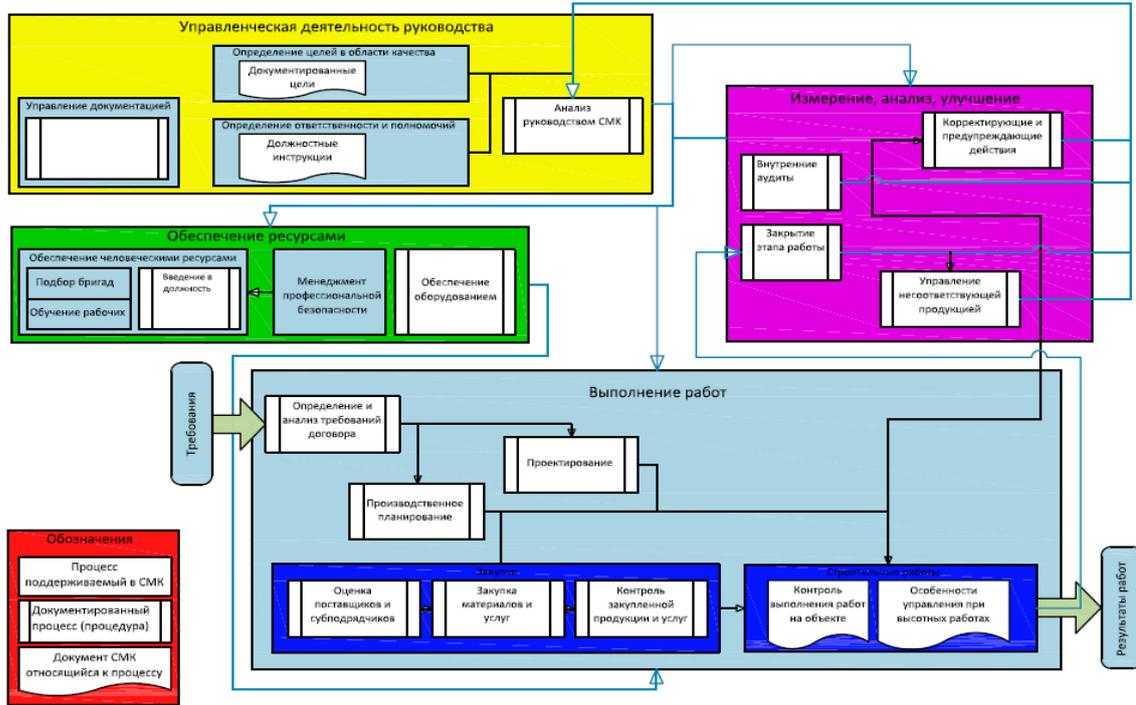
### Процессы СМК

Рисунок на следующей странице определяет процессы, необходимые для СМК компании. На рисунке также показана последовательность и взаимодействие процессов СМК.

На рисунке выделены процессы, для которых введены документированные процедуры, а также процессы, к которым имеется документация системы менеджмента качества в другой форме (например, инструкции).

**Организационная структура компании**

### Взаимодействие процессов СМК



**Сферы ответственности звеньев**

Организационное звено	Сфера ответственности в рамках СМК	
	Процесс	Комментарий
Генеральный директор компании	Управленческая деятельность руководства	Определение политики в области качества; установление целей в области качества; утверждение структуры системы менеджмента качества; распределение ответственности и полномочий менеджеров; организация анализа функционирования СМК; организация внутренних аудитов качества; организация актуализации процедур и инструкций СМК; организация управления документацией СМК
Зам. генерального директора по производству	Определение и анализ требований договора; производственное планирование; строительные работы	Оперативное руководство процессами выполнения строительных работ (процессами жизненного цикла продукции)
Строительные участки	Строительные работы	Оперативное планирование и выполнения процессов строительных работ; мониторинг качества результатов работ; устранение выявленных несоответствий; сдача Клиентам результатов работ
Главный инженер	Проектирование	Организация процессов проектирования, процессов развития инфраструктуры и производственной среды, руководство технологическим развитием
Производственно-технический отдел (ПТО)	Проектирование	Разработка технической документации на оснастку и проектов производства работ
Инженер охраны труда и техники безопасности	Менеджмент профессиональной безопасности	Обеспечение соответствия инфраструктуры и рабочей среды обязательным требованиям и требованиям системы безопасности и здоровья компании
Отдел материально-технической комплектации (ОМТК)	Закупки	Определение требований к закупкам; оценка и выбор поставщиков; осуществление закупок; управление информацией о закупках; организация проверки закупленной продукции; предъявление рекламаций
Группа главного механика	Обеспечение оборудованием	Поддержание и повышение результативности процедур СМК, касающихся обеспечения производственных участков оборудованием
Финансовый директор	Управленческая деятельность руководства	Обеспечение финансирования работ в области качества
Финансовые и экономические службы	Управленческая деятельность руководства	Финансово-экономическое планирование деятельности компании; организация финансирования текущей деятельности; анализ финансово-экономических результатов; определение учетной политики и организации бухгалтерского учета в компании.

### 3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

#### Общие требования

Руководство компании считает разработку, внедрение и непрерывное совершенствование системы менеджмента качества своей главной внутренней задачей. При разработке СМК компания фокусируется на потребностях Клиентов.

Руководители всех уровней компании обеспечивают понимание сотрудниками своих подразделений важность выполнения требований Клиентов, обязательных требований и требований системы менеджмента качества.

#### Политика в области качества

Генеральный директор компании обеспечивает определение политики в области качества, как основы для постановки и анализа целей в области качества.

Генеральный директор компании организует анализ политики для подтверждения ее постоянной пригодности.

Политика доводится до сведения персонала, прилагаются усилия к тому, чтобы она была понята в рамках организации. Руководители всех звеньев способствуют этому пониманию, выбирая по своему усмотрению результативные формы ее донесения до сведения своих сотрудников.

#### Цели в области качества

На основе политики компании в области качества генеральный директор компании организует разработку и анализ целей в области качества.

Цели в области качества устанавливает генеральный директор компании приказом.

Компания устанавливает измеримые цели.

Цели в области качества пересматриваются не реже раза в год и при необходимости обновляются, обеспечивая непрерывное улучшение СМК.

#### Планирование создания и развития СМК

Генеральный директор компании группы обеспечивает планирование создания и развития СМК. Система планов включает план разработки и пересмотра процедур и другой документации СМК, план проведения внутренних аудитов, план проведения совещаний по анализу СМК и другие планы, если это целесообразно.

#### Определение ответственности и полномочий

Генеральный директор компании организует деятельность по четкому определению ответственности и полномочий работников компании. Информация об этом доводится до сведения персонала компании через процедуры и инструкции СМК, а также приказами и распоряжениями директора.

Все руководители организационных звеньев компании обязаны обращать внимание генерального директора компании на случаи, когда выполнение процедур СМК нарушается в связи с неопределенностью ответственности или полномочий сотрудников.

### Представитель руководства

Генеральный директор компании в рамках СМК действует, как представитель руководства, который несет ответственность и имеет полномочия, распространяющиеся на обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой менеджмента качества, и другие виды деятельности, связанные с функционированием СМК.

Генеральный директор содействует распространению понимания требований Клиентов во всей организации.

### Внутренний обмен информацией

Высшее руководство компании обеспечивает эффективный обмен информацией, в том числе по вопросам результативности системы менеджмента качества.

Информация распространяется посредством:

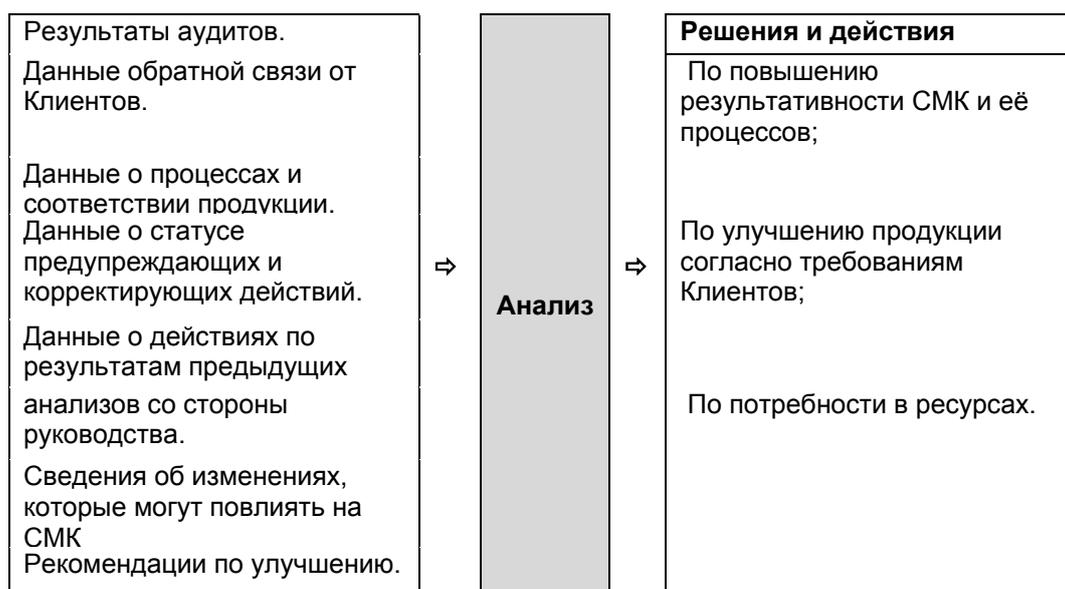
- протоколов совещаний оперативного характера, размещаемых на доске объявлений «для сведения»;
- упорядоченного распространения информации через внутреннюю компьютерную сеть;
- e-mail на личные почтовые ящики сотрудников;
- регулярных собраний отделов и общих собраний компании.

### Анализ со стороны руководства

Высшее руководство компании регулярно анализирует систему менеджмента качества с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. При этом также оценивается возможность улучшения и необходимость изменения СМК, включая политику и цели в области качества.

Генеральный директор компании организует планирование и проведение соответствующих мероприятий не реже раза в год, а также ведение соответствующих записей.

**Перечень входных и выходных данных анализа показан на схеме.**



## 4. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ

### Обеспечение ресурсами

Компания регулярно анализирует имеющиеся ресурсы и выявляет потребности в дополнительных ресурсах.

Каждое звено не реже одного раза в месяц оценивает состояние ресурсов и обеспеченность ресурсами перспективных планов.

### Персонал

Компания признает компетентность персонала одним из ключевых факторов своего существования.

Лица, принимаемые на работу в компанию, оцениваются на соответствие уровня образования установленным требованиям к должности, наличие навыков и опыта.

Для должностей, влияющих на качество услуг компании, уровень необходимой компетентности определяется должностными инструкциями. Для вспомогательных должностей уровень необходимой компетентности определяют руководители соответствующих звеньев при подборе кандидатов.

Компетентность предполагает также наличие всех требуемых разрешений и допусков и другие требования.

Решение о приеме на работу в компанию принимает генеральный директор управляющей компании по согласованию с руководителями организационных звеньев по принадлежности. Соответствие работников компании требованиям компании анализируется руководством не реже раза в год.

Работники компании регулярно проходят повышение квалификации, а результативность предпринятых мер оценивается руководством.

Сведения о квалификации, обучении и профессиональном опыте работы каждого сотрудника учитывает инспектор по кадрам.

Компания считает важным, чтобы каждый работник был осведомлен об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества. Обязанности по обеспечению такой осведомленности возложены на руководителей организационных звеньев.

### Инфраструктура

Компания имеет необходимые для своей деятельности здания, оборудование, транспорт, средства связи, компьютерную технику и проч. Все элементы инфраструктуры поддерживаются в рабочем состоянии эксплуатирующими их организационными звеньями. Ответственность за обеспечение подразделений оборудованием возложена на отдел материально-технической комплектации.

### Производственная среда

Компания обеспечивает при выполнении работ создание производственной среды, необходимой для достижения соответствия требованиям к продукции, и управляет ею. Соответствующая ответственность и полномочия возложены на руководителей организационных звеньев.

## 5. ВЫПОЛНЕНИЕ КОМПАНИЕЙ РАБОТ

### Обязательные и собственные требования к результатам работ

В области строительства в Российской Федерации действует система нормативных документов Госстроя РФ, устанавливающих комплекс норм и требований к выполнению работ. Эта система в основном определяет требования, относящиеся к порядку выполнения и результатам строительных работ.

Соответствующая внешняя документация (СНиПы, ГОСТы и т.д.) доступна персоналу в соответствии с ПР 4.2-09 «Управление нормативной технической документацией». Дополнительные требования компании к порядку выполнения и результатам строительных работ устанавливаются решениями генерального директора управляющей компании, зам. директора по производству и главным инженером по согласованию с техническими специалистами. Требования документируются и доводятся до сведения руководителей работ.

### Определение и анализ требований договора

До принятия на себя обязательств по выполнению любой работы компания:

- определяет и документирует требования Клиента к результатам работы и порядку её выполнения, а также требования, не определённые Клиентом, но необходимые для конкретной работы или предполагаемого использования её результатов.
- оценивает способность выполнить определённые и обязательные требования; при этом анализируются, по крайней мере:
  - выполнимость требований по качеству;
  - возможность выдержать сроки исполнения;
  - технические и технологические возможности;
  - обеспеченность ресурсами и материалами;
  - наличие исполнительной документации;
  - наличие квалифицированных подрядных организаций;
  - коммерческие условия - обоснованность сметной стоимости и рентабельность работы;
  - условия оплаты и возможности финансирования работ.

Анализ для ремонтно-строительных работ выполняется группой в составе заместителя директора по производству, начальника строительного участка и главного инженера. Для работ небольшого объёма у «традиционных» заказчиков анализ может быть выполнен заместителем директора по производству единолично.

Аналогично осуществляется согласование требований, отличающихся от сформулированных ранее (изменений).

### Связь с Клиентами

Для компании важно, чтобы не остался без внимания ни один из запросов Клиентов. Поэтому все полученные запросы подлежат регистрации и управлению.

Информацию о своих услугах компания публикует к сведению Клиентов на своем Интернет- сайте. Информация также распространяется через рекламные буклеты.

Для обеспечения оперативной обратной связи с Клиентами через средства связи компания выделяет

необходимое количество телефонных каналов.

### Планирование работ

Для долгосрочного укрупнённого планирования ресурсов и составления планов финансирования работ на предстоящий год в компании осуществляется годовое производственное планирование.

Управление подготовкой и выполнением работ на объектах, обеспечение ресурсами, координация действий служб, анализ результативности системы менеджмента качества ведётся на основе оперативных производственных планов - перспективных планов работ по участкам и графиков работ (предварительных и рабочих).

### Проектирование

Компания разрабатывает проекты производства работ (ППР), а также выполняет другие вспомогательные проектные работы.

Порядок планирования, определения входных данных, оформления выходных данных, анализа, проверки, утверждения и управления при проектировании в компании установлен процедурой ПР 7.1-01 Проектирование.

Применительно к проектированию действует, кроме того, система обязательных нормативных и других регламентирующих требований.

### Оценка поставщиков

Компания отбирает поставщиков, способных поставлять продукцию и/или услуги в соответствии с её требованиями.

Поставщики оцениваются баллами на основании опыта сотрудничества, и на основании имеющихся данных об их системе менеджмента качества. По результатам оценки поставщики квалифицируются до одной из трех установленных компанией категорий, определяющих возможность сотрудничества и степень доверия.

Поставщики подлежат ежегодной переоценке.

### Закупки

При осуществлении закупок компания концентрируется на обеспечении соответствия закупленной продукции/услуг, установленным требованиям к закупкам. До сообщения требований к закупкам поставщику и проверяются на адекватность и обязательно утверждаются уполномоченными лицами. Отдел материально-технической комплектации поддерживает наличие исчерпывающей информации по закупкам.

За исключением случаев, предусмотренных процедурами СМК, закупки осуществляются у поставщиков, прошедших оценку компанией и квалифицированных до соответствующих категорий.

Закупленные материально-технические ресурсы или услуги подлежат проверке на соответствие установленным требованиям.

### Выполнение строительных работ

Основные требования, относящиеся к процессу и результатам ремонтно-строительных работ, определены системой нормативных документов Госстроя РФ, устанавливающих комплекс норм и требований к выполнению работ (СНиПы, ГОСТы и т.д.). Соответствующая нормативная документация доступна персоналу через библиотеку нормативно-технической документации производственно-технического

отдела.

При выполнении каждой работы назначается ответственный руководитель - производитель работы (прораб) или мастер строительного участка. Ответственность за основные процессы при выполнении работ распределена в компании следующим образом

Группа	Процесс	Кто отвечает
Координация и управление заданием	■ Управление взаимодействиями подразделений в рамках работы	Генеральный директор компании
	■ Формулировка задания	Зам. директора по производству
	■ Контроль выполнения работы	
	■ Предвидение изменений и управление ими	Начальник участка
■ Завершение работы		
Процессы, связанные с качеством	■ Менеджмент качества при выполнении работы	Начальник участка
	■ Контроль и управление технологическим качеством	Прораб/Мастер
Процессы, связанные со сроками	■ Планирование взаимосвязей этапов работы	Начальник участка
	■ Оценка длительности	
	■ Разработка календарных графиков	
	■ Контроль над соблюдением графиков	Диспетчер производства
Процессы, связанные с затратами	■ Оценка затрат	Начальник участка
	■ Управление затратами	
	■ Мониторинг затрат	Главный экономист
Процессы, связанные с ресурсами	■ Планирование ресурсов	Начальник участка
	■ Контроль над ресурсами	
Процессы, связанные с персоналом	■ Определение потребности	Начальник участка
	■ Выделение штатов	
	■ Управление персоналом в ходе работы	Прораб/Мастер
Процессы, связанные с информацией	■ Управление информацией о статусе и ходе работы	Диспетчер производства
Процессы, связанные с рисками	■ Прогнозирование рисков	Начальник участка
	■ Контроль над рисками	

### Утверждение производственных процессов

Должны быть утверждены производственные процессы, результаты которых не могут быть проверены посредством мониторинга или измерений. Это касается «скрытых» работ, а также процессов, недостатки которых проявляются лишь при последующей эксплуатации объекта работ. Утверждение должно демонстрировать способность этих процессов достигать запланированные результаты.

Соответствующие мероприятия должны касаться критериев анализа и утверждения; соответствия оборудования; квалификации персонала; требований к записям и проч.

Основные требования, относящиеся к утверждению процессов в строительстве, определены системой нормативных документов Госстроя РФ - СНиП, ГОСТ и т.д. Соответствующая нормативная документация доступна персоналу через библиотеку нормативно-технической документации производственно-

технического отдела.

Организацией соответствующих работ руководит главный инженер.

### **Управление контрольными и измерительными приборами**

Перечень необходимых средств мониторинга и измерения определяется производителями работ на основе требований проектно-технологической и нормативной документации. Соответствующие заявки передаются ими в отдел материально-технической комплектации. Организацию учёта и своевременной калибровки/поверки средств измерения в соответствии с действующими нормативными требованиями обеспечивает начальник отдела материально-технической комплектации.

## **6. ИЗМЕРЕНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ**

### **Удовлетворенность Клиентов**

Для нашей компании важно знать мнение Клиентов, соответствует ли компания их требованиям. Для определения мнения Клиентов менеджеры компании предпринимают активные действия, а не ожидают обращения самих Клиентов. Вопросы о степени соответствия наших действий требованиям задаются Клиентам регулярно в ходе выполнения работ, при сдаче их результатов, а также через разумное время после сдачи.

После подписания сдаточной документации производители работ в соответствии с ПР 8.2-02 получают от Клиентов письменные отзывы. Анализ соответствующей информации организует заместитель директора по производству.

### **Внутренние аудиты качества**

Внутренние аудиты системы менеджмента качества проводятся с целью определить, соответствует ли система менеджмента качества требованиям международного стандарта ISO9001:2000, а также требованиям самой компании. Определяется также, результативно ли внедрена СМК и поддерживается ли в рабочем состоянии.

Одна из важнейших задач аудитов - помочь руководителям и работникам организационных звеньев компании проанализировать собственную деятельность и проверить правильность собственного понимания требований СМК. Поэтому компания придает большое значение подготовке к аудиту, в процессе которой внутри проверяемого звена проводится предварительный анализ собственной работы и «освежаются» знания в области управления качеством. В связи с этим аудиты проводятся преимущественно планоно - на основании годовой программы аудитов.

Внеплановые аудиты могут проводиться в случае выявления в системе качества значительных несоответствий.

Внутренние аудиты - важнейшие мероприятия, направленные на совершенствование СМК. Результаты аудитов служат входными данными для анализа СМК со стороны руководства и могут являться основанием для принятия корректирующих и предупреждающих действий.

Аудиты проводятся преимущественно внутренними аудиторами компании. При необходимости могут привлекаться сторонние специалисты.

### **Мониторинг и измерение процессов СМК**

Организация осуществляет мониторинг и, где это целесообразно, измерение процессов СМК для подтверждения способности процессов достигать запланированных результатов. Подходящие методы

мониторинга устанавливают руководители звеньев, отвечающих за выполнение соответствующих процессов СМК.

Измерения должны включать, например, (но не ограничиваться):

- производительность труда;
- выработку на производстве;
- надёжность процессов;
- эффективность и результативность персонала;
- применение современных технологий и управление знаниями;
- снижение потерь и сокращение себестоимости.

Основное внимание при мониторинге процессов СМК уделяется главным процессам - оказывающим наибольшее воздействие на способность компании удовлетворять требования Клиента. Такими процессами являются процессы планирования жизненного цикла, закупки и выполнения работ. Основные требования к мониторингу этих процессов установлены процедурами ПР 7.1-02, ПР 7.4-01 и инструкцией РИ 7.5-02.

#### **Мониторинг и измерение при выполнении работ**

Для проверки соблюдения требований к процессу работ и их результату компания осуществляет мониторинг и измерение результатов работ, а также производственных процессов в соответствии с применяемыми строительными нормами и правилами, технологической документацией и контрактными требованиями.

После завершения работ осуществляется приёмка их результатов совместно с представителем Клиента для подтверждения соответствия требованиям.

Работы не могут быть завершены, а их результаты не могут быть переданы Клиенту до того, как будут выполнены все требования, установленные к приёмке.

#### **Управление несоответствующей продукцией**

Компания обеспечивает идентификацию и предотвращение непреднамеренного использования результатов работ, которые не соответствуют требованиям.

При выявлении несоответствий производитель работ предпринимает меры к их устранению, либо повторному выполнению работ.

Если немедленное устранение несоответствия невозможно, несоответствие регистрируется и осуществляется ремонт. В случае установления несоответствия при сдаче результатов работ Клиенту, порядок его устранения согласуется представителем Клиента. Устранение несоответствия должно быть подтверждено с проведением повторной сдачи работ.

Если устранение несоответствий требует значительных затрат, а отклонения не являются существенными для дальнейшего использования результатов работ, с разрешения Клиента допускается выпуск с отклонениями от требований решением заместителя директора по производству.

Причины несоответствий выявляются производителями работ, а затем предпринимаются корректирующие действия с тем, чтобы не допустить повторного возникновения несоответствий. Сведения об установленных несоответствиях подлежат анализу во время проверок системы качества, выполняемых руководством.

### Непрерывное улучшение

Компания постоянно повышает результативность СМК. Непрерывное развитие системы менеджмента качества - наш важнейший принцип.

Устанавливая политику и определяя цели в области качества, мы создаем основу для управления постоянным улучшением СМК.

В целях улучшения СМК мы используем результаты аудитов, анализа данных, а также анализа со стороны руководства компании.

Важнейшим способом улучшения является применение менеджерами корректирующих и предупреждающих действий. Мы стремимся, чтобы применение этих действий стало для всех руководителей естественным и обязательным.

### Корректирующие действия

Наш принцип: «Качественная компания не та, которая не допускает несоответствий, а та, которая не допускает повторения несоответствий».

Поэтому очень важно, чтобы выявленные работниками несоответствия не скрывались, а доводились до сведения руководителей для анализа. Руководители обязаны постоянно доводить до сведения своих сотрудников важность такого подхода. Заявления о выявленных несоответствиях в компании поощряются, а сокрытие выявленных несоответствий недопустимо. Любые выявленные несоответствия в компании подлежат анализу. Целью анализа при этом является не определение и наказание виновников, допустивших, в конечном счете, несоответствие, а совершенствование системы менеджмента качества, направленное на исключение возможности ошибочных действий персонала.

Установленные таким образом причины несоответствий оцениваются на предмет необходимости действий, корректирующих СМК. В случае такой необходимости, определяется состав корректирующих действий, действия осуществляются, а затем анализируются на результативность.

### Предупреждающие действия

Руководители всех организационных звеньев компании обязаны предпринимать действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий, если какие-либо обычно выполняемые их подразделением процедуры должны быть исполнены с отклонениями вследствие краткосрочного изменения внешних или внутренних обстоятельств.

Предупреждающие действия должны предприниматься и в том случае, если подразделение исполняет все процедуры в обычном порядке, но руководителю стали известны какие-либо внешние или внутренние обстоятельства, которые могут помешать выполнению предусмотренных процедур.

Постоянный анализ обстоятельств на возможность возникновения потенциальных несоответствий является неотъемлемой составляющей работы любого руководителя.

В случае установления потенциальных несоответствий оценивается необходимость предупреждающих действий, затем эти действия определяются и исполняются.