

С. В. САШНЕВ, зам. директора по качеству ОАО «МЗОО»

ISO НА ОАО «МЗОО»

Обеспечение высокого качества продукции или услуг — основной фактор завоевания лидирующих позиций в любом направлении деятельности. А в современном рыночном мире сложно выиграть, если качество твоей продукции не подтверждается мнением авторитетного «жюри». Поэтому на исходе XX в. весь мир признал единую концепцию стандартизации. Она была предложена Международной организацией по стандартизации ISO (The International Organization for Standardization), которая провозгласила своей целью сделать общение производителей и покупателей из разных стран более удобным и эффективным. Для этого разработаны различные схемы сертификации. ISO серии 9000 — одна из таких схем.

Идея создания системы качества (СК) на Минском заводе отопительного оборудования пришла из понимания того, что выпуск конкурентоспособной продукции возможен лишь на основе хорошей системы управления, базирующейся на всемирно признанных принципах, которые изложены в международных стандартах ISO серии 9000.

В 1997 г. ОАО «Минский завод отопительного оборудования» одним из первых предприятий в Беларуси приступило к созданию системы качества, отвечающей требованиям международного стандарта 9001. Эта работа была начата с реорганизации структуры управления заводом. Было очевидно, что успешной реализации стоящих задач мешают организационные недостатки. Внедрение системы должно было стать средством совершенствования организации дела. К тому времени предприятие функционировало уже почти полвека, сложились определенные традиции и приемы выполнения работ, часто далекие от совершенства, но результативные. А крупномасштабные преобразования (не всегда обоснованные) структуры управления привели к отрицательным результатам. Спустя три года пришлось переосмысливать проделанную работу и, возрождая утраченное, строить систему заново.

Стандарты ISO серии 9000 версии 1994 г., на соответствие которым ОАО «МЗОО» создавало свою систему качества, основывались на следующих принципах:

- скажи, что ты делаешь;
- делай, что сказал;
- запиши, что сделано.

Необходимо было описать СК в документах. Разработка документированных процедур оказалась не из легких задач для персонала завода. ОАО «МЗОО», как и многие другие предприятия-ветераны, не имели полного комплекта детализированной управленческой документации. Работы организовывались зачастую на старом опыте, традициях, авторитете руководителей. Взаимоотношения и функции подразделений были нечеткими, не исключалось дублирование и, как следствие, безответственность, отчего в первую очередь страдало качество. Кроме того, документация нужна была для того, чтобы третья сторона могла оценить нашу систему качества. Эта документация состоит из заявлений о политике, процедур, инструкций, форм и данных. Руководство по качеству — основной документ в многоуровневой системе документации. Но этот документ — всего лишь верхушка айсберга документации, требуемой по ISO 9000, кроме него, на предприятии было разработано еще более 140 документов системы качества (положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции (ДИ, РИ), методологические инструкции, итоговые документы). Внедряя СК, мы закрепили ответственность за ее элементы и качество выполняемых работ руководителей всех уровней через систему матриц распределения ответственности, положений о подразделениях, должностных инструкций. В настоящее время ДИ имеют все служащие и руководители всех уровней, а для рабочих профессий разработаны РИ. Положения конкретизировали выполняемые функции подразделений, позволили выстроить более четкую и системную работу подразделений-смежников по горизонтали. Матрицы позволяют быстро соотнести появляющиеся и потенциальные проблемы в области качества с конкретными ответственными руководителями и организовать успешное и оперативное решение таких проблем.

К концу 2001 г. наша система качества успешно функционировала и была сертифицирована на соответствие требованиям ISO 9001:1994 в немецком органе по сертификации TUV CERT.

Принятие Международной организацией по сертификации в декабре 2000 г. новой версии стандартов ISO серии 9000 ознаменовало новый

этап в развитии систем качества. С принятием этой версии стандартов вступило в силу ограничение срока действия сертификатов на системы качества по старой версии 1994 г. — до 15 декабря 2003 г. Таким образом, предприятие вынуждено было приступить к анализу СК и приведению ее в соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000. И начали эту работу с обучения персонала вопросам современного менеджмента качества. Основным методическим центром как по обучению в области качества, так и по консалтингу для нас по-прежнему является АО «ТКБ Интсертифика» (г. Москва), с которым наше сотрудничество продолжается уже восемь лет. Здесь прошли подготовку многие специалисты предприятия, в том числе и директор, которые затем провели обучение всех руководителей предприятия по вопросам приведения СК в соответствие с современными требованиями и подготовки предприятия к ресертификации. Действующая на этот момент система улучшила процесс управления обучением и повысила отдачу от обучения, что значительно облегчило работу по реорганизации СК. Говоря о процессе обучения, необходимо отметить, что в новой системе нами дополнительно была разработана процедура оценки результативности обучения.

Стандарт ISO 9001:2000 значительно ослабил требования к документации и является менее предписывающим, чем версия стандартов 1994 г. Это позволяет организации быть более гибкой при выборе методов документирования своей системы менеджмента качества (СМК), дает возможность каждой организации разработать минимальное количество документов для демонстрации эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими и обеспечения постоянного повышения результативности своей СМК. ISO 9001 требует (и всегда требовал) «документированную систему менеджмента качества», а не «систему документов».

Стандарты на системы менеджмента качества (СМК) серии ISO 9000:2000 основываются на восьми принципах менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителя;
- вовлечение людей;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение;
- основанный на фактах подход к принятию решений;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Как известно, СМК начинается с провозглашения Политики в области качества. Директор направляет деятельность предприятия, формулирует и документально оформляет Политику в области качества, которая служит ориентиром организации, создает основу для установления целей в области качества и максимального вовлечения

персонала в работу по достижению общих целей. Наша Политика за годы функционирования системы претерпевает изменения, конкретизирует цели и задачи, служит главным ориентиром организации работ по качеству во всех подразделениях завода. Директором завода сформулирована главная цель нашей деятельности — повышение благосостояния работников завода за счет удовлетворенности потребителей нашей продукции. В развитие Политики были разработаны бизнес-план предприятия на 2003 г. и целевые показатели для процессов. Для всех подразделений были приняты конкретные цели в области качества на текущий год.

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом — такова идеология современных стандартов ISO 9001. На нашем предприятии разработаны и успешно функционируют восемь процессов:

- «Система менеджмента качества»;
- «Оперативное планирование»;
- «Проектирование и разработка продукции»;
- «Закупки»;
- «Производство»;
- «Реализация продукции»;
- «Менеджмент ресурсов»;
- «Мониторинг и измерение».

Причем процесс «Система менеджмента качества» (владелец процесса — директор) включает в себя остальные семь процессов, владельцем каждого из которых назначен конкретный руководитель высшего звена. Задача процесса СМК — достижение основной цели Политики в области качества: повышение благосостояния работников завода и удовлетворенности потребителей.

Выполнение планов и достижение целей в области качества руководство оценивает ежеквартально: на совещаниях у директора «День качества», где анализируются проблемы, определяются необходимые корректирующие мероприятия и ресурсы для их реализации. Так мы налаживаем процесс непрерывного улучшения качества деятельности подразделений по функциям и непрерывно контролируем этот процесс. Установленная периодичность анализа — один раз в квартал обеспечивает необходимое движение СМК по пути дальнейшего развития.

Организация зависит от своих потребителей, поэтому на предприятии постоянно ведется работа по изучению и удовлетворению требований потребителей. Чтобы более детально учесть мнения и пожелания потребителей, мы применяем опросный лист покупателя, который позволяет получить оценку удовлетворенности (в баллах), своевременно принимать меры по повышению его удовлетворенности, причем удовлетворенности не только продукцией, но и нашей работой с потребителями в целом.

Немаловажной для предприятия является проблема качества закупаемых материалов и комп-

лекующих. Методика оценки и выбора поставщиков помогает наладить отделу закупок работу с поставщиками на системной основе.

При создании СК по стандарту ISO 9001:1994 мы разработали инструкции по статистическим методам регулирования технологических, управленческих процессов, потребления ресурсов и т. д., бланки контрольных листов для сбора информации. Проводится анализ Парето, заполняются аналитические таблицы, строятся графики. Эти методы стали в современной СМК еще более актуальными и востребованы. Впоследствии на заводе были разработаны компьютерные программы автоматизированной обработки статистических данных. Эти данные позволяют руководству принимать эффективные управленческие решения. Сейчас принято направление на расширение области применения статистических методов на предприятии.

Непременное требование ISO 9000 по организации системы внутренних проверок привело нас к необходимости создания независимой группы работников (внутренних аудиторов), обладающих высокой квалификацией, опытом работы и неординарными личными качествами. Все аудиторы проводят в целом за год более 100 проверок в различных подразделениях завода с охватом всех требований стандарта ISO 9001:2000. Коллектив аудиторов — тот костяк, на котором держится основной груз по совершенствованию СМК на предприятии через выявление недостатков в системе и организацию проведения корректирующих и предупреждающих действий по отклонениям.

К началу 2003 г. наша система качества была приведена в соответствие с требованиями международных стандартов и в мае 2003 г. успешно сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 в немецком органе по сертификации TÜV CERT при участии экспертов ООО «Интерсертифика ТЮФ Тюринген» (г. Москва).

Сегодня, основываясь на имеющемся опыте, мы можем утверждать, что нет смысла взваливать разработку СМК на каких-либо консультантов со стороны, как это делают некоторые организации. Необходимо рассчитывать на свой персонал, а значит, нужно его обучать и широко привлекать к созданию системы. Внешние консультанты очень полезны для обеспечения квалифицированного обучения персонала и получения ответа на вопрос «что?» должно быть выполнено в СМК. А вот как и в какой форме это будет реализовано на конкретном предприятии, решают сами специалисты предприятия. В подходах и ответах на вопрос «как?» и кроется различие в системах менеджмента предприятий.

Участие специалистов и рабочих в разработке системы и ее сертификации помогло преодолеть барьер недоверия к СМК, а заодно приобрести новые знания в области управления качеством. Сертификация СМК стала для всех работников нашего предприятия принципиально новым рубежом — ведь независимая (это очень важно!) экспертиза подтвердила, что производство дей-

ствительно хорошо организовано, персонал хорошо обучен и выполняет свои обязанности качественно и, что самое главное, стремится к достижению поставленных целей и постоянному улучшению своей деятельности.

Подтверждением результатов совершенствования деятельности организации и качества продукции явилось присвоение продукции ОАО «МЗОО» «Радиаторы отопительные чугунные 2К60П-500» звания лауреата конкурса «Лучшие товары Республики Беларусь» в 2003 г. в номинации «Производство-технического назначения». Присуждение BID (Business Initiative Directions) нашему предприятию международного приза Century International Quality Era Award в 2003 г. также подтверждает постоянное стремление завода и его сотрудников к совершенству и улучшению качества и способствует их мотивации для достижения максимальной удовлетворенности клиентов.

Сертификат получен, система менеджмента качества внедрена — что дальше? Во-первых, СМК можно и нужно улучшить, чем мы сейчас и намерены заниматься. Во-вторых, принято решение создать и сертифицировать систему менеджмента окружающей среды (СМОС) на соответствие стандартам ISO 14000.

В настоящее время трудно оторвать природу от человека, состояние окружающей среды от промышленного объекта, на котором человек работает. Переплетение этих проблем требует их разумного и взвешенного разрешения. ОАО «МЗОО» — на пути к решению этих проблем. Наше предприятие является чугунолитейным и находится практически в центре белорусской столицы. Это предъявляет высокие требования к заводу в части экологической эффективности производства и подталкивает к системному подходу и постоянному совершенствованию СМОС. Директором уже определена экологическая политика, в которой сформулировано: «Для нас важен не только экономический успех, но и наша ответственность перед жизнью на Земле. Основная цель ОАО «МЗОО» в области охраны окружающей среды — снижение вредного воздействия на окружающую среду, улучшение охраны здоровья и безопасности труда». Менеджмент окружающей среды становится неотъемлемой частью общей системы административного управления организации. В системе менеджмента окружающей среды предприятия уже сегодня присутствуют многие элементы международных стандартов ISO серии 14000. На предприятии принято решение о совершенствовании системы и ее приведении в полное соответствие требованиям стандарта. Уже разработан и реализуется план предприятия по созданию СМОС и ее сертификации в конце 2004 — начале 2005 г.

Вся проделанная и предстоящая работа означает серьезный шаг вперед в деле повышения качества управления и функционирования предприятия.