

Система управления качеством — действенный инструмент повышения конкурентоспособности продукции

ОАО «Запорожсталь» — экспортно-ориентированное предприятие, выпускающее конкурентоспособную на мировом рынке продукцию. По итогам работы Международного комитета экспертов BID (Business Initiative Directions), представляющего 163 страны мира, и решением жюри IV Международной конференции по качеству в 2002 г. ОАО «Запорожсталь» награждено международным призом «Эра Качества» в наивысшей категории — «Diamond». Коллектив комбината не останавливается на достигнутом, понимая, что при современном насыщении рынка металлов конкуренция может выдержать не просто качественная продукция, а продукция, удовлетворяющая требования конкретного потребителя сегодня и в перспективе. Поэтому непрерывное повышение качества продукции и степени удовлетворения запросов потребителя становится приоритетным направлением деятельности предприятия.

В 2002 г. на комбинате начали создавать Систему управления качеством, соответствующую требованиям международных стандартов ISO серии 9000:2000. Для выполнения этой работы в техническом отделе введена должность заместителя начальника отдела по разработке системы и организовано отдельное бюро. Помощь в создании и подготовке системы к сертификационному аудиту оказывала фирма «ТЮФ Норд Украина».

В основу системы закладывалось все лучшее, что было в Комплексной системе управления качеством продукции и эффективным использованием ресурсов (КСУКП и ЭИР), которая ранее действовала на комбинате довольно эффективно, но не была изначально ориентирована на условия рынка металлопродукции.

Создание системы началось с обучения высшего руководства, специалистов бюро по разработке системы и представителей основных структурных подразделений. Был изучен опыт разработки систем на родственных предприятиях: Мариупольском металлургическом комбинате им. Ильича, Донецком метал-

лургическом заводе и др.

Предварительная проверка действующих процессов позволила определить направления дальнейшей работы и выработать мероприятия по устранению обнаруженных недостатков. Выполнение этих мероприятий дало заметный эффект еще до введения Системы управления качеством в действие. Например, обеспечена полная идентификация продукции на складе холодного чугуна и в цехе товаров народного потребления, началось создание «изоляторов брака», исключено использование немаркированных в соответствии с ГОСТом алюминиевых чушек при производстве стали, улучшено хранение огнеупорных изделий.

Анализ основных процессов и действовавшей документации позволил составить перечень документации, подлежащей созданию или пересмотру. Для разработки документации в каждом структурном подразделении был назначен ответственный работник, как правило, на уровне заместителя руководителя подразделения. Была пересмотрена, актуализирована и дополнена документация второго уровня, утверждены необходимые дополнительные стандарты предприятия, обновлены Положения о подразделениях, внесены необходимые изменения в должностные инструкции, рассмотрены производственные инструкции для контролеров ОТК. Особое внимание уделено Руководству по качеству, в частности обеспечению прослеживаемости процессов, конкретности и однозначности формулировок, ясности изложения и четкости в распределении ответственности. Проведенная работа позволила укрепить горизонтальные связи между подразделениями, устранить существовавшие несоответствия, улучшить проходные процессы и заметно ослабить текущую нагрузку на вертикаль управления. В подразделениях назначены ответственные за ведение документации Системы управления качеством.

В центре подготовки персонала «Прирост» при Украинской ассоциации качества группа внутренних аудито-

ров системы прошла учебный курс, созданный на основе материалов Германского общества по качеству (DGQ), полученных в рамках украинско-германского проекта УНИКУМ и адаптированных к условиям Украины. Примечательно, что для более полного понимания в подразделениях комбината требований аудита, кроме специалистов бюро по разработке Системы управления качеством, по этой программе подготовлены представители и других подразделений: дирекции по снабжению, центральной заводской лаборатории, ОТК, цеха товаров народного потребления и отдела сбыта. Наш опыт показал, что подготовку аудиторов целесообразно проводить не в конце, а в начале разработки системы, что позволяет выработать более правильный подход к созданию необходимой документации. Функционированию Системы управления качеством уделяется постоянное внимание со стороны руководителей всех уровней. Совещания по качеству проводятся в цехах еженедельно, в остальных структурных подразделениях — не реже одного раза в месяц.

Существенно изменилось отношение к потребителю продукции. Правилком стал индивидуальный подход к выполнению заказов. Каждый запрос потенциального потребителя регистрируется, анализируется и согласовывается в минимальные сроки. Стремление использовать все возможности для выполнения требований заказчиков стало неотъемлемой частью работы всего персонала.

Постоянно проводится анкетирование потребителей, по результатам которого дважды в год на Совете по качеству рассматривается отчет, в котором анализируются запросы и пожелания потребителей, полнота исполнения заказов, вырабатываются корректирующие и предупреждающие действия. Совет по качеству анализирует функционирование Системы управления качеством, принимает решения по ее улучшению, актуализирует политику и цели в области качества.

Особое внимание уделяется обучению персонала. Во все учебные программы

отдела подготовки кадров включены вопросы по Системе управления качеством. Специалисты комбината регулярно участвуют в учебных семинарах, проводимых по вопросам управления качеством на территории Украины различными организациями. Ежегодно в Киевский институт экономики и права «Крок» направляется группа специалистов для обучения по специальности «Качество, стандартизация и сертификация».

Максимальный вклад каждого работника в улучшение качества и удовлетворение требований потребителя путем обеспечения условий самореализации, повышения компетентности, мотивации и удовлетворенности работой считается решающим в достижении целей в области качества. Постоянно проводится анкетирование персонала, оценка его удовлетворенности условиями работы. Анализ данных анкетирования рассматривается на Совете по качеству.

В разработанных до 2010 г. планах реконструкции комбината особое внимание уделено выпуску продукции с показателями качества на уровне лучших мировых образцов и расширению сортамента, что благоприятно отразится и на уровне выполнения заказов. Сертификационный аудит Системы управления качеством в системе ТЮФ СЕРТ проведен в октябре 2003 г.

Заключение

Создание в ОАО «Запорожсталь» Системы управления качеством, соответствующей требованиям международных стандартов ISO серии 9000, является первым шагом на пути внедрения концепции всеобщего менеджмента качества (TQM), ориентированной на постоянное самосовершенствование и самооценку, непрерывное улучшение атмосферы социальной удовлетворенности внутри организации и за ее пределами.

Приведение Системы управления качеством в соответствие с ISO 9004:2000 — залог дальнейшего повышения конкурентоспособности продукции и степени удовлетворения запросов потребителей, одно из условий стабильного развития комбината.