

ЭФФЕКТИВНО ЛИ ВНЕДРЯТЬ И СЕРТИФИЦИРОВАТЬ СМК?

Все предприятия, внедрившие или стоящие на пути к внедрению и сертификации системы менеджмента качества (СМК), интересуют вопрос о полезности и эффективности данной системы, т.к. внедрение СМК и получение сертификата обходятся в круглую сумму. Вопрос остается актуальным более пятнадцати лет, т.е. с момента начала широкомасштабного применения стандартов ISO серии 9000.

Сторонников внедрения системы менеджмента качества немало. «Наявність у виробників ефективної системи є додатковою гарантією стабільності якості продукту, що виготовляється» [1, 42]. Многолетний оппонент стандартов ISO серии 9000 – Джон Феддон впервые опубликовал свои возражения против широкого внедрения этих стандартов еще в 1997 г. в своей книге «В поисках качества. Дело против ISO 9000». Также «по оценкам специалистов и руководителей организаций, до 80% предприятий, сертифицировавших системы качества по требованиям стандартов ISO серии 9000-1994, не получили ожидаемого эффекта. Не повторится ли это и со стандартами ISO серии 9000-2000?» [2, 56]. Руководители предприятий, не получивших ожидаемый эффект, задают вопрос: «...объясняется ли отрицательный результат неправильными действиями, или он закономерен и есть следствие несовершенства самого стандарта?» [3, 82].

Цель работы – проанализировать функционирование системы менеджмента качества на металлургическом предприятии и доказать на практическом примере, что

СМК приносит видимые положительные результаты.

Поскольку анализ функционирования СМК содержит подробный отчет по отдельным производственным процессам, структурным подразделениям и этапам реализации запланированных на текущий период мероприятий и программ, акцентируем внимание лишь на тех показателях, которые характеризуют общее положение дел. Проведем обобщение этих показателей в соответствии с 8 принципами TQM, но излагая их в произвольной последовательности для сохранения необходимого в данной работе логического ряда.

В целях дальнейшего совершенствования СМК при анализе ее функционирования со стороны высшего руководства использовались следующие входные данные.

Результаты аудитов

В течение 2005 г. служба сертификации и стандартизации проверяла функционирование системы менеджмента качества согласно утвержденному графику в подразделениях предприятия, на которые распространяется область действия системы. Это службы и подразделения директора по производству, технического директора, директора по качеству, директора по персоналу и др.

Внутренние аудиты выполнялись сотрудниками службы сертификации и стандартизации, имеющими удостоверение аудитора, и привлеченными к такой работе специалистами предприятия.

По всем выявленным отклонениям составлены акты и направлены

руководителям для разработки корректирующих мероприятий.

Отдел качества и сертификации продукции

Аудиторы службы сертификации и стандартизации в течение года осуществляли проверки (плановые и внеплановые) всех структурных подразделений, анализировали СК, ее документированные процедуры с точки зрения соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001-2000.

В течение года было пересмотрено и издано 7 технических условий на выпускаемую продукцию, внесено 24 изменения в стандарты предприятия и разработано 19 стандартов предприятия по системе менеджмента качества, в т.ч. и по интегрированной системе управления (ИСУ).

Службой сертификации и стандартизации проведена работа по подготовке предприятия к сертификации в системе УкрСЕПРО выпускаемых строительным цехом в соответствии с ДСТУ Б В.2.7-7-94 шлакоблоков марок М50 и М75. Органом по сертификации заводу выдан сертификат соответствия (ВБ №321180) со сроком действия до 16.06.2007 г.. Без наличия такого сертификата выпуск указанной продукции был бы невозможен, т.к. она входит в перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации в Украине.

По остальным проверяемым подразделениям замечания относились к ведению документации и записям по качеству.

Обратная связь с потребителями осуществлялась на основании информации, поступающей на предприятие от самих потребителей.

За отчетный период от потребителей поступило 18 информации о качестве продукции завода, из которых:

10 информации о ненадлежащем качестве продукции не подтвердились;

по 7 информациям вопрос решен путем переговоров, продукция пущена в производство;

по 1 информации заменена продукция (1 лист).

По маркировке поступило 3 информации: в нарушение условий спецификации неверно замаркированы листы. По оформлению сертификатов качества поступило 3 информации: внесены неверные сведения об отгруженной продукции, произведена корректировка сертификатов качества, которые направлены потребителю.

По количеству продукции поступило 45 информации, из которых:

42 – по весовым недостаткам: 38 – по сортовому прокату; 4 – по листовому прокату. Для подтверждения массы, указанной в товаросопроводительной документации, получателям были направлены акты ТПП;

3 – несоответствие количества листов данным ТСД. По согласованию с потребителями была произведена корректировка документации.

Вопросы соответствия продукции требованиям заказчиков и НД являются предметом обсуждения на оперативных совещаниях как у высшего руководства, так и в подразделениях предприятия. Практически во всех случаях для изучения информации на месте к потребителю выезжает группа специалистов завода. По результатам изучения вопроса разрабатываются корректирующие мероприятия. По сравнению с 2004 г. в 2005 г. сократилось количество информации о ненадлежащем качестве продукции на 28%. В табл. 1 приводятся данные по количеству несоответствующей продукции в разрезе кварталов 2005 г. Кроме того, в течение года технические службы завода, учитывая пожелания заказчиков,

проводили работу по расширению сортамента выпускаемой продукции. По запросу потребителей освоено три вида

новой продукции. Вся продукция отгружена потребителям.

Таблица 1. Динамика объемов несоответствующей продукции по кварталам 2005 г.

Показатели процесса	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Объем доработанной продукции, %	<u>23,5</u>	<u>26,5</u>	<u>31,6</u>	<u>33,3</u>
Объем продукции, переведенной в другую категорию для использования, %	0,09/ <u>3,5</u>	0,09/ <u>3,0</u>	0,07/ <u>3,9</u>	0,12/ <u>3,6</u>
Объем продукции, переведенной в брак, %	0,02/ <u>0,07</u>	0,02/ <u>0,07</u>	0,02/ <u>0,06</u>	0,07/ <u>0,04</u>

Примечание: подчеркнутые цифры – данные по листопрокатному производству.

Функционирование процессов и соответствие продукции

Процедуры выполнения процессов описаны и выполняются в соответствии со стандартами предприятия, технологическими и другими документами, утвержденными на металлургическом предприятии. Их жизнедеятельность проверяется аудитами исполнения технологии, аудитами системы качества. Состояние инфраструктуры и производственной среды, обеспеченность процессов человеческими и финансовыми ресурсами, необходимым сырьем и материалами находится под контролем руководства предприятия.

Статус предупреждающих и корректирующих действий

Согласно действующей системе менеджмента качества корректирующие и предупреждающие действия разрабатываются руководителями тех подразделений, в которых были выявлены отклонения, сделаны замечания или намечается тенденция к ухудшению показателей процесса.

Корректирующие мероприятия разрабатываются также по результатам внутренних аудитов системы менеджмента качества, по результатам аудитов исполнения технологии, анализа выполнения различных приказов, программ и других документов.

В качестве примера можно представить конкретные корректирующие мероприятия, которые

оперативно разрабатывались в процессе работы по изучению информации потребителей о ненадлежащем качестве продукции.

Корректирующие мероприятия по результатам рассмотрения информации о ненадлежащем качестве продукции:

по клеммной полосе: проведено совещание, в ходе которого принято решение о проведении 100% осмотра этой продукции на адьюстаже перед отгрузкой потребителю, а также направлено письмо потребителю (ОАО «Синельниковский рессорный завод» о технической возможности нашего оборудования по обеспечению необходимых требований);

по листопрокатному производству: внедрено применение ультразвукового толщиномера, позволяющего получать достоверные результаты по глубине зачистки листового проката (стан 2300).

Рассмотрение информации от крупных заказчиков, постоянных покупателей, а также информации, свидетельствующей о нарушении технологии, проводилось комиссионно с участием специалистов цехов-производителей, производственного отдела, НТУ, ЦКЛ, отдела продаж и отдела сбыта. Как результат – признанных претензий нет.

Обеспечение предприятия сырьем и материалами

В своей работе коммерческие службы руководствовались требованиями ГОСТ, ТУ и другой

нормативной документацией, действующей на предприятии. Постоянно совершенствуя работу с поставщиками, отдают предпочтение производителям, дилерам и представителям производителя. В 2005 г. в производство не допускались некачественные сырье, материалы и оборудование – они возвращались поставщикам.

При выполнении заявок, поступающих из цеха, имели место корректировки сроков поставок сырья, материалов и оборудования. Однако это было связано с дифференцированным финансированием или корректировкой графиков капитальных и текущих ремонтов. Заявки цехов выполнялись в

полном объеме. Со стороны руководства постоянно осуществлялся мониторинг исполнения договора поставок, производился анализ закупок и оценка поставщиков. В результате проведенного анализа отделом основных и вспомогательных материалов приостановлено исполнение 4 договоров с ненадежными поставщиками.

За истекший период предприятие не имело простоев металлургических агрегатов из-за сбоя в поставках сырья и материалов. В табл. 2 представлен анализ выполнения условий договоров по отделу оборудования в разрезе кварталов 2005 г.

Таблица 2. Динамика выполнения условий договоров по отделу оборудования в разрезе кварталов 2005 г.

Показатели процесса	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Количество договоров, выполненных поставщиками без отклонений от условий	117	91	94	87
Количество договоров, выполненных с отклонениями	1	1	–	–
Количество случаев несвоевременного обеспечения завода сырьем, материалами и оборудованием при наличии заявок	-	-	-	-

В табл. 3 представлен анализ деятельности по выявлению продукции ненадлежащего качества и недостатков

по поставке продукции в разрезе кварталов 2005 г.

Таблица 3. Анализ работы по выявлению недостатков в разрезе кварталов 2005 г.

Показатели процесса	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Составлено актов о ненадлежащем качестве, шт.:				
по металлолому	125	190	107	177
по ферросплавам, огнеупорам, порошкам и др.	17	25	23	4
Составлено актов по недогрузу, %	0,33	0,58	0,65	0,51

Трудовые ресурсы. Обучение и подготовка кадров

Профессиональное обучение кадров направлено на повышение качества

профессионального роста работников, реализацию комплексной программы «Управление человеческими ресурсами», в частности модулей «Профессиональное

обучение», «Профессиональный рост», «Оценка и аттестация персонала».

В табл. 4 приведен анализ работы по проведению профессионального обучения за 2005 г.

Образовательная деятельность на предприятии проводится на основании полученной лицензии Министерства образования и науки Украины (5 направлений на 31 профессию). Почти во

всех цехах работают кабинеты профессионального обучения.

Бюро технического обучения отдела кадров работает в тесном контакте с учебными заведениями. Ежегодно заключаются договоры на подготовку и прохождение практики студентами в структурных подразделениях завода. В

Таблица 4. Анализ работы по проведению профессионального обучения за 2005 г.

Контингент	Количество, чел.
Всего	1630
В том числе:	
руководителей и специалистов	1155
рабочих	475
из числа рабочих:	
новые кадры	7
переподготовка	86
повышение квалификации	382

настоящее время 108 человек из числа работников завода обучаются по договорам в высших учебных заведениях. В 2005 г. 756 студентов и учащихся учебных заведений прошли практику на нашем предприятии. В 2005 г. решением цеховых квалификационных комиссий повысили разряды 123 человека.

Бюро технического обучения отдела кадров в 2005 г. провело обучение 132 работников других предприятий, в результате на завод привлечены денежные средства в сумме более 52 тыс. грн.

В табл. 5 представлены данные по подготовке и повышению квалификации персонала в разрезе кварталов 2005 г.

Таблица 5. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала в разрезе кварталов 2005 г.

Количество, чел.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обучаемые работники	12	14	16	51
Обученные работники	12	14	16	51
Работники, повысившие квалификацию	37/211	556/58	351/83	211/30
Работники, обучаемые в учебных заведениях	141	141	105	108
Экономический эффект от обучения по лицензии, грн.	14447	17491	18316	27345

Результативность обучения учитывается в конце периода по каждой группе. В числителе – количество РСС, повысивших квалификацию, в знаменателе – количество рабочих, повысивших квалификацию.

Наряду с анализом функционирования СМК, были намечены

цели в области качества на 2005 г. как по всему предприятию, так в подразделениях. Рассматривая их, можно сделать вывод, что поставленные цели, в основном, достигнуты, что сказалось на повышении качества выпускаемой продукции и послужило причиной улучшения экономических показателей

работы предприятия и совершенствования системы менеджмента качества.

Качественные показатели работы завода за декабрь и 12 месяцев 2005 г. по сравнению с декабрем и 12 месяцами 2004 г. приведены в табл. 6.

В декабре 2005 г. по сравнению с декабрем 2004 г. так же, как и за 12 месяцев 2005 г. по сравнению с аналогичным периодом 2004 г., все цехи

завода работали с улучшением качественных показателей.

На основе проведенного анализа был сделан вывод о том, что деятельность СМК предприятия за 2004-2005 гг. способствовала достижению следующих результатов:

был расширен сортамент и повысилось качество продукции вследствие функционирования обратной связи с потребителем;

Таблица 6. Анализ работы завода за 2004-2005 гг.

Показатели работы	2005		2004		Отклонение %	
	декабрь	12 мес.	декабрь	12 мес.	декабрь	12 мес.
Мартеновский цех:						
общий брак, %	0,38	0,37	0,42	0,63	-0,04	-0,26
в т.ч. 1 передел, %	0,22	0,31	0,34	0,46	-0,12	-0,15
цеховой, %	0,16	0,06	0,08	0,17	+0,08	-0,11
% плавков не по ТИ	6,3	7,0	13,9	14,5	-7,6	-7,5
Прокатный цех:						
Станы 250, 350, 400	0,02	0,02	0,03	0,03	-0,01	-0,01
Стан 2300						
брак, %	0,06	0,06	0,08	0,09	-0,02	-0,03

оказалась эффективно действующей вертикаль власти и последовательно осуществлялась долгосрочная (на 10 лет) политика по модернизации производственных мощностей;

имели место вовлечение работников в кружки качества; поощрение инициативы и обучение, стимулирующее творческий потенциал персонала;

не возникло противоречий в поставленных целях отдельных подразделений;

в результате осуществления принципа – ориентации на требования внутреннего потребителя – произошло объединение сопроцессов в общий производственно-хозяйственный процесс, что позволило оптимизировать их деятельность;

в результате осуществления динамичной реакции на изменение обстоятельств, ориентации на развитие

бизнес-процессов произошло улучшение финансового состояния предприятия;

разработка программы последующих действий и мероприятий стала осуществляться на основе предыдущего анализа.

Невзирая на то, что экономический эффект, выраженный в сумме, от внедрения СМК не подсчитывался, вышеприведенные результаты деятельности предприятия были положительно оценены акционерами, персоналом и потребителями. И как следствие, руководством было принято решение о внедрении следующего этапа интегрированной системы менеджмента, отвечающей требованиям уже не только стандарта ISO 9001, а также международным стандартам ISO 14001 на системы экологического менеджмента и профессиональной безопасности ISO 18001.

Литература

1. Бичківський Р., Гунькало А. СУЯ: оцінювання ефективності функціонування // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – № 4. – С. 42-46.

2. Версан В.Г. Сильные и слабые стороны стандартов ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. – 2001. – № 12. – С. 56-61.

3. Гончаров Э. Наш паровоз вперед...застрял // Стандарты и качество. – 2005. – № 5. – С. 82-85.