

Е.А. Дашкевич, доцент

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

The role of the quality management in the system of total management as the base of raising competitiveness of production is showed in this article.

Современный менеджмент качества предусматривает, что деятельность по управлению качеством должна вестись непрерывно и не может быть эффективной лишь на конечном этапе проверки готовой продукции. Работа по управлению качеством должна осуществляться в ходе производства продукции в течение всего производственного цикла от момента проектирования продукции и закупки сырья и материалов до ее реализации и послепродажного обслуживания.

Особенно следует отметить такое направление, как обеспечение качества функционирования систем управления. Основной ошибкой служб управления качеством до сих пор остаются усилия по выявлению проблем и исправлению ошибок. В результате на предприятиях чаще всего действует система управления по отклонениям. Эта система реагирует на возникновение брака и недооценивает роль профилактических мероприятий, а также роль подразделений, косвенно связанных с процессом производства.

Современное управление качеством продукции прямо ориентируется на характер потребностей, их структуру и динамику; емкость и конъюнктуру рынка; стимулы, обусловленные экономической и технической конкуренцией, характерные для рыночных отношений.

В настоящее время доказано, что качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения их влияния необходима система управления качеством не в виде отдельных разрозненных и эпизодических усилий, а в виде совокупности мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Менеджмент качества базируется на системе международных стандартов ИСО 9000 (включая и ИСО 14000 в области экологического менеджмента); международной системе сертификации систем качества; международном реестре сертифицированных аудиторов систем качества (IRCA); системе аудита менеджмента и др.

Менеджмент качества начинается с разработки политики в области качества, основанной на стратегии, что предприятие способно на лучшие результаты по сравнению с прошлым периодом. В организационной структуре предприятия обычно предусматриваются специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством.

Например, на ОАО «Керамин» существуют следующие звенья организационной структуры управления: заместитель генерального директора по качеству (он же начальник ОТК), Бюро управления качеством, заместитель начальника цеха по качеству, инженеры по технологии и качеству и мастера, непосредственно возглавляющие работу по качеству на местах. Кроме того, специальные функции управления качеством распределяются между подразделениями в зависимости от объема и характера деятельности. Выделение специальных должностных лиц на предприятии, которые отвечают за качество, не снимает ответственности со всех остальных работников. Генеральный директор предприятия отвечает за всю производственно-хозяйственную деятельность и за экономические результаты, которые в условиях рыночной экономики не могут быть высокими при плохом качестве продукции.

Для качества как объекта менеджмента свойственны все его составные части: планирование, координация, анализ, контроль.

В менеджменте качества ОАО «Керамин» использованы: 1) экономические методы, обеспечивающие создание экономических условий, побуждающих работников изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы. К числу экономических методов относятся ценообразование, экономические санкции за несоблюдение требований стандартов и технических условий, правила возмещения экономического ущерба потребителю за реализацию ему некачественной продукции; 2) методы материального стимулирования, предусматривающие, поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции (т. е. создание систем премирования за высокое качество, установление надбавок к заработной плате и др.) или взыскание за причиненный ущерб от ее плохого качества; 3) организационно-распорядительные методы, осуществляемые с помощью обязательных для исполнения приказов и указаний руководителей и при выполнении требований нормативной документации; 4) воспитательные методы, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и четкому выполнению специальных функций управления качеством продукции. К их числу относятся: моральное поощрение за высокое качество продукции, воспитание гордости за честь заводской марки и др.

Предприятия, функционирующие в рыночной экономике, формулируют политику в области качества таким образом, чтобы она касалась деятельности каждого работника, а не только качества предлагаемых изделий или услуг. В политике четко определяются уровни стандартов качества работы для конкретного предприятия и особенности системы обеспечения качества. При этом продукция заданного качества должна быть поставлена потребителю в заданные сроки, в заданных объемах и за приемлемую цену.

Предприятие разрабатывает систему менеджмента качества в соответствии с требованиями, приведенными в международных стандартах ИСО. Система менеджмента качества должна охватывать все виды деятельности, влияющие на качество выпускаемой продукции, в том числе

- управленческую деятельность;
- деятельность по управлению ресурсами;
- производственную деятельность;
- деятельность по контролю, измерениям, анализу, улучшению.

Система менеджмента качества, таким образом, должна включать не только процессы, касающиеся выпуска продукции (те, которые непосредственно определяют производство продукции), но и процессы управления, мониторинга, измерения, анализа, улучшения производственного процесса, управления ресурсами.

Для каждого из происходящих на предприятии процессов необходимо определить критерии и методы управления процессом для обеспечения необходимого результата.

Рассмотрим процесс организации стабильности производственного процесса и качества продукции на ОАО «Керамин», где для решения этих задач применяются статистические и регистрационные методы.

На ОАО «Керамин» работы по оценке стабильности техпроцессов проводят подразделения предприятия, выполняющие функции контроля и анализа качества выпускаемой продукции (отдел технического контроля, персонал цеха). Сбор информации осуществляется в местах, где производится непосредственная проверка продукции на соответствие требованиям нормативной документации.

Сбор данных по техническим потерям готовой продукции на линиях происходит двумя способами:

- методом разбраковок;
- методом заполнения контрольного листа регистрации данных.

Метод разбраковок (механическая выборка) осуществляется путем выявления у отобранных на линии 100 штук плиток дефектов по ГОСТ 6787-90. Результаты фиксируются в

журнале разбраковок. Метод разбраковок не может быть точным методом, отражающим картину реального процесса (как бы точно он не был сделан). Но разбраковка помогает определить отклонения технологического процесса в данный момент времени и выяснить, согласуются ли результаты с предыдущими выводами. В совокупности с контрольным листом создается картина общего состояния производства.

На основании собранных данных по технологическим потерям заместители начальников цехов по технологии и качеству делают выводы, заполняют специально разработанные формы и направляют их в Бюро управления качеством для построения диаграмм и обработки данных о качестве для своевременного предоставления информации руководству предприятия. Цеха предоставляют данные по сдаче продукции ежемесячно. Заместитель генерального директора по качеству продукции – начальник ОТК – обобщает данные о работе цехов по качеству продукции и совместно с руководством предприятия участвует в анализе причин нарушений технологических процессов и выработке предупредительных мероприятий.

Сегодня в управлении качеством важное значение имеет сертифицированная система менеджмента качества, являющаяся гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификация систем качества в РБ организуется и проводится для создания уверенности у потребителей продукции, руководства предприятий-изготовителей и других заинтересованных сторон в том, что на предприятии имеются условия и предприятие принимает меры для выпуска продукции, соответствующей установленным требованиям.

В Республике Беларусь уже немало предприятий, получивших международное признание эффективности своей системы менеджмента качества. Например, ОАО «Керамин» в 2000 г. провел сертификацию состояния производства продукции и сертификацию системы качества, получив при этом сертификат соответствия международного образца. При анализе состояния производства проверялись следующие элементы производственной системы:

- входной контроль сырья, материалов и комплектующих изделий;
- экспертиза контрактов (договоров);
- идентификация продукции;
- управление процессами;
- контроль и проведение испытаний;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- погрузочно-разгрузочные работы, хранение, упаковка, маркировка, поставка;
- управление регистрацией данных о качестве.

По результатам анализа был составлен акт, выводы которого учитывались при выдаче сертификата. Сертификат соответствия был выдан на продукцию, выпускаемую серийно, в соответствии со схемой сертификации на основании следующих документов:

- протоколы испытаний;
- документ результата анализа состояния производства;
- заявление о соответствии продукции;
- информация от органов государственного контроля и общественных организаций

о качестве и безопасности сертифицируемой продукции и т. п.

Сертификация системы качества включала:

- предварительную оценку системы качества;
- окончательную проверку и оценку системы качества;
- рассмотрение результатов проверки и принятие решения о выдаче сертификата;

- инспекционный контроль за сертифицированной системой качества.

В процессе предварительной оценки системы качества было проверено соответствие документов системы качества ОАО «Керамин» требованиям СТБ ИСО 9001 – СТБ ИСО 9003. Предварительная оценка завершилась подготовкой письменного заключения о целесообразности проведения окончательной проверки и оценки системы качества.

Окончательная проверка системы качества включала в себя:

- ознакомление с ОАО «Керамин»;
- предварительное совещание;
- проведение проверки;
- заключительное совещание;
- отчет о проверке.

На основании результатов анализа было подготовлено заключение о соответствии системы качества ОАО «Керамин» требованиям стандарта на систему качества. Кстати, в мировой практике система качества может быть признана соответствующей стандарту на систему качества при наличии менее трех существенных несоответствий. Результаты проверки были положительными, поэтому было принято решение о выдаче сертификата.

Применение предприятиями РБ, и ОАО «Керамин» в частности, сертификации продукции в условиях рыночных отношений дает следующие преимущества:

- обеспечивает доверие внутренних и зарубежных потребителей к качеству продукции;
- облегчает и упрощает выбор необходимой продукции потребителям;
- обеспечивает потребителю получение объективной информации о качестве продукции;
- способствует более длительному успеху и защите в конкуренции с изготовителями не сертифицированной продукции;
- уменьшает импорт аналогичной продукции;
- предотвращает поступление в страну импортной продукции несоответствующего уровня качества;
- стимулирует улучшение качества НТД путем установления в ней более прогрессивных требований;
- способствует повышению организационно-технического уровня производства;
- стимулирует ускорение НТП.

Сертификат на систему качества позволил предприятию сохранить конкурентные преимущества на рынке. Так, ОАО «Керамин» является крупнейшим белорусским поставщиком керамической плитки на Российском рынке (см. рисунок) благодаря своей сертифицированной системе качества.

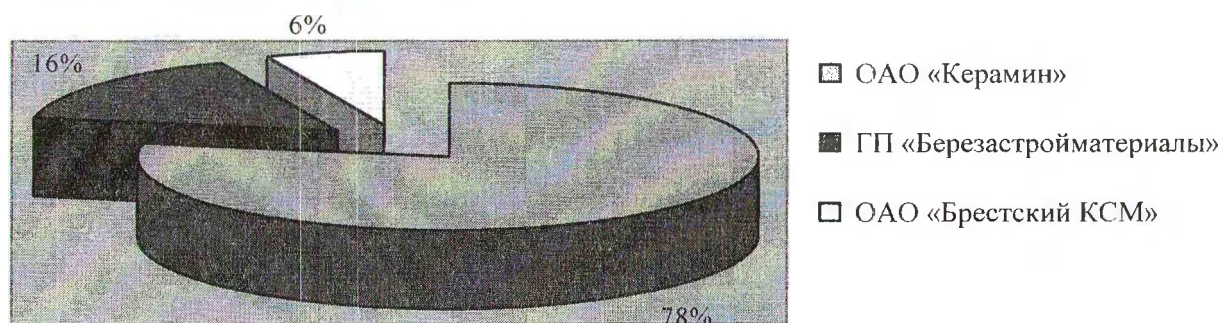


Рисунок. Структура экспорта керамической плитки в 2002 г.

В конце XX в. окончательно определилось новое направление в менеджменте: «От качества продукции – к качеству фирмы». Новая стратегия в управлении качеством понимает обеспечение качества не как техническую функцию, которая может выполняться каким-то одним подразделением, а как систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру фирмы, для организации которого требуются немалые усилия.

Основным критерием присуждения Европейской модели премии по качеству EFQM и Американской модели премии по качеству имени М. Балдриджа является роль руководства в организации работ по управлению качеством. Аналогичная модель действует и в Республике Беларусь при определении лауреатов Премии Правительства Республики Беларусь «За достижения в области качества», учрежденной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 05.11.1998 г. № 1705 и Премии Министерства промышленности «За достижения в области качества».

Присуждение премий по качеству должно помочь промышленным предприятиям достигнуть основной цели – иметь налаженную систему управления качеством и, как следствие, выпускать продукцию высочайшего качества при максимальном удовлетворении запросов потребителей.