

*А. Н. Чистяков, генеральный директор ЗАО «Фобос»*

## К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ЧЕРЕЗ «РЕВОЛЮЦИЮ В СОЗНАНИИ»



Независимый сертификационный орган BVQI подтвердил соответствие системы менеджмента качества ЗАО «ФОБОС» требованиям Международного стандарта ИСО 9001:2000.

В современном мире качество является важнейшей характеристикой промышленной продукции. Без качества производственная деятельность не имеет смысла, за исключением компаний, которые стараются привлечь клиента низкой стоимостью продукции и услуг, в ущерб их качеству.

Для ЗАО «ФОБОС» такой подход невозможен. Во-первых, потому что продукция предприятия — промышленная трубопроводная арматура — применяется на опасных объектах; к ней предъявляются очень высокие требования. Во-вторых, это диктуется условиями конкурентной борьбы на арматурном рынке: серьезные заказчики, имея возможность выбора, делают ставку на более качественный продукт. Особую актуальность это приобретает в условиях вхождения России в ВТО: поток качественной продукции западных фирм может поставить под удар российского производителя, если он не сможет предложить продукт, сравнимый по качественным характеристикам с аналогичным иностранным товаром. В-третьих, такой была изначальная установка руководства компании: создание предприятия, не уступающего лучшим западным образцам — предприятия с соответствующей организацией производства и управления, использованием новейшего оборудования и технологий, высокой производительностью труда. Вопросам качества выпускаемой продукции, всем его составляющим — полезным свойствам, надежности, эргономичности, дизайну, — постоянно уделялось большое внимание.

В 2001 году за высокое качество и конкурентоспособность продукции ЗАО «Фобос» было награждено Золотой медалью SPI («Ассоциация содействия промышленности Франции»), неоднократно побеждало на тендерах по поставке продукции в

ведущие российские компании. Успех предприятия позволил интерпретировать название компании по-новому: пусть конкуренты нас боятся («Фобос» — название одного из спутников Марса; само слово означает «боязнь»). В то же время стало ясно, что задача совершенствования продукции и улучшения ее качественных характеристик не может успешно решаться без внедрения системы управления качеством, менеджмента качества.

Что такое система менеджмента качества? Это особая организация производства и управления, при которой выпуск некачественной продукции становится невозможным. Такая система используется на многих предприятиях, в том числе российских. Именно использование системного подхода в управлении качеством позволяет гарантировать надлежащее качество продукции и услуг. Для предприятий внедрение системы менеджмента качества (СМК) является, с одной стороны, залогом их собственного успеха, непрерывного развития и совершенствования, с другой стороны — способом (посредством сертификации СМК на соответствие международным стандартам) удостоверить для любого клиента качество продукции или оказываемых услуг.

В ЗАО «ФОБОС» решение о создании системы менеджмента качества принято в 2003 году. Именно тогда высшее руководство компании во главе с генеральным директором А.Н. Чистяковым объявило о намерении создать на предприятии систему менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2000. Подготовка осуществлялась в течение года. Общее руководство было возложено на отдел развития, а непосредственная работа велась под руководством заместителя директора по развитию — С.А. Блех. Контроль осуществлялся непосредственно генеральным директором.

Первым этапом работы стала подготовка документации системы менеджмента качества — документированных процедур, стандартов предприятия, положений о подразделениях, должностных инструкций. Сущность системного подхода в управлении качеством заключается в том, что качество конечного продукта зависит от работы множества подразделений и конкретных исполнителей. Следовательно, чтобы обеспечить качество конечного продукта, необходимо обеспечить качество выполнения отдельных операций. В свою очередь, чтобы добиться этого, необходимо представить производственную деятельность предприятия как ряд элементарных процессов, описать каждый процесс и стандартизировать его. Стандарт устанавливает порядок работы исполнителя на каждом этапе процесса. Если исполнители строго следуют стандарту, итогом их работы не может быть дефектный продукт.

Следующим этапом было обучение персонала. Здесь помощь оказали специалисты РГАТА. Обучение преследовало две цели: во первых, ознакомить персонал с основными положениями СМК и требованиями стандартов ИСО по управлению каче-

ством, показать принципы работы в системе менеджмента качества, во-вторых, подготовить специалистов для проведения внутреннего аудита. Многое оказалось новым и неожиданным, например, применяемые в СМК критерии качества работы. То, что критерием качества продукции является удовлетворенность потребителя, воспринималось как бесспорная истина всегда. Но то, как применяется эта формула в системе менеджмента качества, многих шокировало. Если ранее под поставщиком продукции понималось предприятие (синтезированное «мы»), а под потребителем — заказчики продукции предприятия, то теперь приходится смотреть на вещи иначе. Каждый отдел, каждый сотрудник, включенный в систему производственных отношений, выступает с одной стороны, потребителем продукции другого отдела или работника и, в свою очередь, является поставщиком для другого отдела или сотрудника. Оказалось неожиданным, что сотрудник как потребитель может и должен оценивать работу своего поставщика (смежного отдела), предъявлять свои требования к результатам этой работы. В то же время, каждый сотрудник как поставщик продукции для другого отдела должен ориентироваться на своего потребителя, а не на собственные представления о том, как надо работать.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества заставило полностью перестроить свое отношение к работе, изменить свое понимание качества работы. Изменения коснулись и организации труда. В СМК работает правило: «планируй, делай, проверяй, анализируй». Любая работа должна быть спланирована, причем при планировании работы устанавливаются критерии качества ее выполнения, например, срок выполнения, объем, или другие показатели. Если такие критерии не установлены, нельзя оценить, хорошо ли сделана работа, а следовательно, ее нельзя улучшить. После того как работа выполнена, необходимо проверить и оценить ее результаты. Далее в зависимости от

обнаруженных ошибок и упущений сделать анализ: что стало причиной ошибок, что необходимо сделать для того, чтобы исключить повторение ошибок. Результатом анализа должен стать план по улучшению деятельности.

На уровне предприятия план работы утверждается «Политикой предприятия в области качества», на уровне подразделений — «Целями в области качества». Это программные документы, в которых определены важнейшие цели и задачи. Система управления качеством и сама подвергается проверке и анализу — насколько эффективно функционирует, требует ли корректировки, улучшения.

По итогам внутренней проверки СМК на предприятии в ноябре минувшего года было сделано заключение: предприятие готово к сертификации своей системы управления качеством. В качестве внешнего аудитора выбрана компания BVQI, занимающая лидирующие позиции на рынке аккредитованной сертификации систем менеджмента. Компания основана в 1988 году, ее штаб-квартира располагается в Лондоне, а представительства имеются в 80 странах мира. Статус BVQI очень высок, ее выбрали как сертификационный орган такие компании как Shell, Total, British Petroleum, IBM, Coca-Cola, Nestle, Ford, Volvo, L' Oreal.

Специалисты BVQI достаточно высоко оценили проделанную работу по созданию и внедрению СМК, а также отметили высокий уровень подготовки сотрудников. Достаточно сказать, что аудиторами BVQI в ходе проверки было сделано всего шесть незначительных несоответствий, касающихся функционирования СМК. После реализации корректирующих мероприятий последовало официальное заключение о соответствии СМК ЗАО «ФОБОС» требованиям Международного стандарта ИСО 9001:2000 и вручение сертификата соответствия генеральному директору ЗАО «ФОБОС» на официальной церемонии в Москве.

### *По сообщениям информационных агентств\**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 24 мая. /«ФК-Новости»/. Австрийская компания Klinger инвестирует 2 млн евро в создание в Петербурге сборочного производства арматуры. На первом этапе предполагается создать сборочное производство с проектной мощностью в 15 тыс. единиц одночастевых шаровых кранов различных диаметров для предприятий теплоэнергетики, водоснабжения, нефтехимической отрасли. «Клингер» рассчитывает, что арматуру будут закупать ОАО «Ленэнерго», ГУП «ТЭК Петербурга», ГУП «Водоканал СПб», ЦБК и предприятия газовой отрасли. По словам Александра Юрчеля, директора ООО «Клингер», российской «дочки» Klinger, компания рассчитывает освоить основные рынки сбыта и затем снизить цены на продукцию на 30-40 процентов. В планах также сборка поршневых вентилях и дру-

гих, в том числе последних моделей шаровых кранов.

МОСКВА, 24 мая. /RusEnergy/. ВНИИСТ по поручению АК «Транснефть» приступил к организации технического надзора за производством, приемо-сдаточными испытаниями и отгрузкой трубопроводной арматуры на заводах-изготовителях. Об этом сообщила пресс-служба ВНИИСТ. В апреле пост технадзора организован в ОАО «Тяжпромарматура» (г. Алексин), в мае — в АО «Усть-Каменогорский арматурный завод» (Республика Казахстан). Работа осуществляется с целью проверки соответствия изделий, поставляемых на объекты магистральных нефтепроводов, требованиям ОАО «АК «Транснефть» и выполняется силами подрядной организации ЗАО «ВНИИСТ-Диагностика».

\* Внимание! Приведенные ниже сообщения получены из сети «Интернет». За достоверность информации несут ответственность указанные в сообщениях информационные агентства. Редакция журнала «Арматуростроение» предупреждает, что общий уровень достоверности информации из

«Интернета» весьма невысок. Поэтому в целях использования приведенных данных на практике советуем предварительно проверить их, например, обратившись в упомянутые в сообщениях компании.