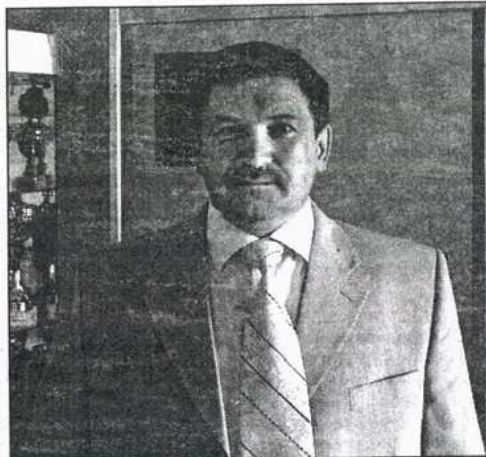


Якутнипроалмаз: от качества управления — к качеству проектов

МР 15.07.2008.

Успех приходит только к тем, кто умеет подобрать к нему ключ. Успех нужно заработать. В современном мире все чаще понятие «успех» ассоциируется с энергией, с чем-то новым, не до конца понятным, но очень прогрессивным и смелым. Это вполне закономерно — ведь общество развивается, и на место дедовских методов управления приходит инновационная политика и все, что из нее проистекает: новые методы работы, новое мировоззрение, новые взаимоотношения. Инновационная политика во многих странах, в том числе и в России, получила поддержку. Пионером в области инноваций среди подразделений АК «АЛРОСА» стал институт Якутнипроалмаз. Именно здесь в 2007 году приступили к внедрению нового стиля управления предприятием — системы менеджмента качества. Об этом мы поговорили с доктором технических наук, заместителем директора по научной работе, представителем руководства по качеству института Якутнипроалмаз Игорем ЗЫРЯНОВЫМ.



— Игорь Владимирович, так что же это такое — система менеджмента качества?

— В двух словах, это стиль управления предприятием, при котором руководители, инженерно-технические работники и рабочие стремятся к улучшению качества продукции и самой системы управления предприятием. Требования к СМК изложены в стандарте ISO 9001:2000 «Системы менеджмента качества. Требования». Стандарт разработан международной организацией по стандартизации (ISO, Женева, Швейцария — прим. автора) и содержит лучший мировой опыт управленческих практик. Проще говоря, СМК — система управления и улучшения качества, в нашем случае — проектных и научных услуг.

— Кроме улучшения качества работы есть другая цель?

— Взаимоотношения с большинством подрядных институтов, а в перспективе выход и на мировой рынок (проекты в Анголе), таковы, что должен быть подтвержден высокий уровень оказываемых нами услуг. В связи с этим возникла необходимость получения международных и российских сертификатов качества.

— Значит, итогом проделанной работы станет сертификат?

— Да. Но мы подошли к решению этого вопроса неформальным методом. Что греха таить, иногда, чтобы получить сертификат, не требуется особых усилий. Нас это не устраивает. Мы хотим проверить себя и действительно верим в то, что сможем честно его заработать усердием и знаниями.

— Если есть цель, значит, есть и задачи, которые необходимо решить?

— Мы стремимся соответствовать всем российским и зарубежным нормам; рационально и экологически безопас-

но использовать данные нам ресурсы, быть конкурентоспособными среди других научных институтов. У нас работают высококвалифицированные специалисты, мы используем инновационные методы работы, технологии, снижающие издержки при выполнении заказов...

— Каким образом СМК влияет на работу предприятия?

— Представьте, что институт — это цепочка процессов. В зависимости от того, что мы ожидаем получить в результате каждого процесса, мы должны численно измерять, в каком состоянии находится работа, установить грань между понятиями «хорошо» и «плохо». Например, качество процесса проектирования и разработки измеряется с помощью индикатора «Доля этапов разработки или самих разработок, выполненных в запланированные сроки». Границей между «плохо» и «хорошо» является критерий результативности процесса, равный, например, 70%. Если институт 70% и более этапов работ и заказов выполняет в срок, это говорит о том, что процесс проектирования результативен.

Кроме того, при внедрении СМК на любом предприятии происходят изменения, направленные на установление технологической прозрачности всех видов деятельности. Иными словами, эти правила позволяют проследить весь путь изделия внутри предприятия: заключение контракта на поставку продукции, закупку сырья, изготовление продукции на каждом этапе, проверку, хранение и отгрузку продукции клиенту. В институте это прежде всего услуги по технико-экономическому обоснованию, проектированию, научной разработке или мерзлотному надзору.

— Вы уверены, что технологическая прозрачность будет всех устраивать?

— Не думаю, что это всем придется по душе. Особенности нашей страны и другие причины привели к тому, что некоторые работники иногда предпочитают скрыть брак, выполнять операции с отступлениями от требований. Для них внедрение СМК связано с отрицательными переживаниями, в некотором смысле даже борьбой с нововведениями вплоть до скрытого или явного саботажа. Зато для тех, кто привык трудиться по совести, внедрение СМК — давно ожидаемое, желанное наведение порядка и даже возможность получить удовлетворение от труда, что на любом нормальном предприятии не остается без материального вознаграждения.

— В повышении качества менеджмента в первую очередь, конечно, заинтересован директор...

— Вы не правы. Каждый работник института должен быть заинтересован в повышении результативности предприятия. Никакая теория, программа, проект не могут сделать предприятие успешным. Только люди. И для нас это не пустые слова. В институте есть документ «Политика в области качества». Здесь изложены все стратегические долгосрочные цели института. Каждый сотрудник должен хотя бы раз прочесть этот документ и понять, что в общей политике касается его лично и какой вклад он может внести в общее дело. Наличие ясной политики говорит о том, что и работники, и руководители верят в успешное будущее института, стараются обеспечить его стабильность. Не на всех предприятиях суще-

ствует такое отношение к работе. Также в институте установлены «Цели в области качества» для всех и разрабатываются «Цели...» для каждого руководителя отдела и службы. Для одних — это введение в строй нового оборудования в запланированные сроки, для других — своевременное выполнение плана по проектированию, для рабочих — возможность выпускать качественные изделия.

Необходимо постоянно улучшать процессы производства, чтобы увеличить предсказуемость качества наших услуг. Инициаторами этих улучшений должны быть все.

— Как долго будет внедряться система СМК в институте?

— Активная «фаза» внедрения СМК завершится в октябре-ноябре 2008 года. На это время назначен сертификационный аудит института, который будут проводить независимые аудиторы. Если они признают, что система менеджмента качества построена и запущена, нам будет выдан сертификат соответствия СМК предприятия, отвечающего требованиям стандарта ISO 9001:2000. Его наличие поможет обеспечить предприятие выгодными заказами. В дальнейшем нам необходимо ежегодно приглашать внешних аудиторов, и каждый раз доказывать, что СМК постоянно улучшается, а качество услуг постоянно повышается. Это означает, что после сертификации в ноябре 2008 года мы будем постоянно работать над улучшением системы управления предприятием.

— Что сделано на данный момент?

— Более 140 сотрудников прошли обучение на знание требований международного стандарта. Назначены кураторы из числа руководителей института, которые отвечают за результативное функционирование процессов. Сформирована группа, занимающаяся разработкой новых и переработкой уже имеющихся документов на соответствие требованиям стандарта. Обучена группа внутренних аудиторов из числа наших сотрудников. Каждый месяц проводятся внутренние аудиты системы менеджмента качества. В течение года аудиты пройдут во всех подразделениях института, а их насчитывается более 80. Ежемесячно проводятся и совещания совета по качеству, на которых определяется стратегия и текущие задачи.

— Если СМК внедрить на всех предприятиях, независимо от вида деятельности, каков будет результат?

— Я считаю, что всем нам станет интереснее и легче работать.

С. ПОЛОВА
Фото А. ГОНЧАРОВА